



جامعة مؤتة
كلية الدراسات العليا

أثر الإدارة الرقمية في تحقيق الريادة الإستراتيجية: دراسة تطبيقية
على الشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية للمنطقة الوسطى في
العراق

إعداد

محمد عبدالرزاق احمد الدليمي

إشراف

الأستاذ الدكتور مدحت إبراهيم الطراونة

رسالة مقدمة إلى كلية الدراسات العليا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في إدارة الاعمال / قسم ادارة الاعمال MBA
جامعة مؤتة، 2023

المُلخَص

أثر الإدارة الرقمية في تحقيق الريادة الإستراتيجية دراسة تطبيقية على الشركة

العامّة لإنتاج الطّاقة الكهربائيّة للمنطقة الوسطى في العراق

محمد عبدالرزاق احمد الدليمي

جامعة مؤتة، 2023

هدفت هذه الدراسة التعرف الى أثر الإدارة الرقمية في تحقيق الريادة الإستراتيجية دراسة تطبيقية على الشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية للمنطقة الوسطى في العراق، وتم استخدام منهج البحث الوصفي والميداني التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانته لجمع المعلومات وفق مقياس ليكرت الخماسي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في الشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية للمنطقة الوسطى وتم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة وتكونت عينة الدراسة من (260) موظفاً من العاملين في الشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية للمنطقة الوسطى، وتم استخدام برمجية (SPSS 26).

وأظهرت نتائج الدراسة ان مستوى الإدارة الرقمية ومستوى تحقيق الريادة الإستراتيجية في الشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية للمنطقة الوسطى في العراق، كان مرتفعاً من وجهة نظر أفراد العينة، وجود اثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الرقمية (التخطيط الالكتروني، القيادة الالكترونية، الرقابة الالكترونية) مجتمعة في تحقيق الريادة الاستراتيجية بمجالاتها (القيادة الريادية، الثقافة الريادية، الميزة التنافسية، الإبداع والابتكار) كما أنها علاقة ايجابية طردية، وعدم وجود أثر ذو دلالة احصائية لبعد التنظيم الالكتروني في تحقيق الريادة الاستراتيجية.

وفي ضوء نتائج الدراسة تم اقتراح مجموعة من التوصيات من بينها: مشاركة الشركة موظفيها من مختلف المستويات الوظيفية في عملية التخطيط الالكتروني، والعمل على تحديث وتطوير البنية التحتية لأنظمة المعلومات المستخدمة في الشركة وعقد دورات تدريبية وورش عمل تثقيفية لكافة الموظفين في الشركة لتعريفهم بأهمية الريادة الإستراتيجية والإدارة الرقمية.

Abstract

The effect of digital management in achieving strategic entrepreneurship: An applied study on the general company for the production of electric power for the middle region in Iraq

Mohammed al-Dulaimi

Mutah University, 2023

This study aimed to identify the effect of digital management in achieving strategic entrepreneurship, an applied study on the General Company for Electric Power Production for the middle region in Iraq. To achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed to collect information according to the five Likert Scale from the sample of the study consisted of (260) employees.

The results of the study showed that the level of digital management and the level of achieving strategic entrepreneurship in the General Company for Electric Power Production for the Middle region in Iraq was high from the sample members perspective. In addition, there were statistically significant effect of digital management (electronic planning, electronic leadership, electronic control) in achieving strategic entrepreneurship, also, it has a direct positive relationship.

In the light of the results of this study, set of recommendations were suggested , which are : the company's participation of its employees of various functional levels in the electronic planning process, work on modernizing and developing the infrastructure of the information systems used in the company, and holding training courses and educational workshops for all employees in the company to introduce them to the importance of strategic entrepreneurship and digital management.

فهرس المحتوى

الصفحة	المحتوى
أ	الإهداء
ب	الشكر والتقدير
ج	فهرس المحتويات
و	قائمة الجداول
ح	قائمة الاشكال
ط	قائمة الملاحق
ي	الملخص باللغة العربية
ك	الملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها
1	1.1 المقدمة
2	2.1 مُشكلةُ الدّراسةِ وأسئلتُها
3	3.1 أهميّةُ الدّراسةِ
4	4.1 أهدافُ الدّراسةِ
4	5.1 فَرَضِيَّاتُ الدّراسةِ
5	6.1 أنموذج الدّراسةِ
6	7.1 التعريفات الاجرائية والاصطلاحية
8	8.1 مُحدّداتُ الدّراسةِ
10	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
10	1.2 الإطارُ النَّظْرِيُّ
10	1.1.2 الإدارةُ الرّقميّةُ
10	1.1.1.2 مفهومُ الإدارةِ الرّقميّةِ
13	2.1.1.2 أسبابُ التحوُّلِ للإدارةِ الرّقميّةِ
14	3.1.1.2 خصائصُ الإدارةِ الرّقميّةِ
15	4.1.1.2 أهدافُ الإدارةِ الرّقميّةِ

17	5.1.1.2 أهمية الإدارة الرقمية
22	6.1.1.2 مراحل التحول للإدارة الرقمية
27	7.1.1.2 مزايا وعيوب الإدارة الرقمية
28	8.1.1.2 مَعَوَّقاتُ تطبيقِ الإدارةِ الرقميةِ
29	9.1.1.2 أبعاد الإدارة الرقمية
35	2.1.2 الريادة الإستراتيجية
35	1.2.1.2 مفهومُ ريادةِ الأعمالِ وأهميتها
36	2.2.1.2 أبعادُ الريادةِ الإستراتيجيةِ
42	3.1.2 نبذة عن الشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية للمنطقة الوسطى - جمهورية العراق.
46	2.2 الدراسات السابقة
60	3.2 التعليق على الدراسات السابقة
60	1.3.2 ما يُميِّزُ هذه الدراسة عن الدراسات السابقة
61	2.3.2 مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة
62	الفصل الثالث: المنهجية والتصميم
62	1.3 تمهيد
62	2.3 منهج الدراسة
62	3.3 مُجتمعُ وعينةُ الدراسةِ
65	4.3 أداة الدراسةِ
66	5.3 مصادرُ جمعِ البياناتِ
66	6.3 صدقُ أداةِ الدراسةِ
69	7.3 ثباتُ أداةِ الدراسةِ
69	8.3 الأهمية النسبية لفقرات أداة الدراسةِ
70	9.3 إجراءاتُ الدراسةِ
71	10.3 مُتغيِّراتُ الدراسةِ
71	11.3 المُعالجةُ الإحصائيةُ

72	الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات
72	1.4 تمهيد
72	2.4 نتائج تحليل الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة
82	3.4 تحليل مدى ملاءمة البيانات لاختبار فرضيات الدراسة
83	4.4 نتائج اختبار الفرضيات
88	5.4 مناقشة النتائج
93	6.4 التوصيات
95	قائمة المصادر والمراجع
106	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوانه	رقم الجدول
32	الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني	1
34	مقارنة بين القادة التقليديين والقادة الإلكترونيين	2
53	الأهداف والنتائج وطرق تحليل الدراسات العربية السابقة	3
57	الأهداف والنتائج وطرق تحليل الدراسات الأجنبية السابقة	4
63	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خصائصهم الشخصية والوظيفية	5
67	الصدق التمييزي لفقرات أبعاد المتغير المستقل (الإدارة الرقمية)	6
68	الصدق التمييزي لفقرات أبعاد المتغير التابع للريادة الإستراتيجية	7
69	قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة	8
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الإدارة الرقمية	9
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس بُعد التخطيط الإلكتروني	10
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس بُعد التنظيم الإلكتروني	11
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس بُعد القيادة الإلكترونية	12
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس بُعد الرقابة الإلكترونية	13
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس أبعاد الريادة الإستراتيجية	14
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس بُعد القيادة الريادية	15

79	16	المُتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة للفقرات التي تقيسُ بُعدَ الثقافةِ الرّياضيّةِ
80	17	المُتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة للفقرات التي تقيسُ بُعدَ الميزةِ التنافسيّةِ
81	18	المُتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة للفقرات التي تقيسُ بُعدَ الإبداعِ والابتكارِ
82	19	اختباراتُ التّوزيعِ الطّبيعيّ لبياناتِ الدّراسةِ
83	20	نتائجُ تحليلِ التباينِ للانحدارِ للتأكد من صلاحيةِ النموذجِ لاختبارِ الفرضيةِ الرئيسيّةِ
84	21	تحليلُ الانحدارِ المُتعدّدِ للتعرفِ إلى أثرِ الإدارةِ الرقميّةِ (التخطيط الإلكترونيّ، التنظيم الإلكترونيّ، القيادة الإلكترونيّة، الرقابة الإلكترونيّة) مجتمعاً على الرّيادةِ الإستراتيجيّةِ بجميع أبعاده (القيادة الرّياضيّة، الثقافة الرّياضيّة، الميزة التنافسيّة، الإبداع والابتكار)
85	22	نتائجُ تحليلِ الانحدارِ المُتعدّدِ التدرّجيّ (Step Wise Multiple Regression) للتنبؤِ بمتغيّرِ الرّيادةِ الإستراتيجيّةِ من خلال أبعادِ المتغيّرِ المُستقلّ: الإدارةِ الرقميّةِ

قائمة الاشكال

الصفحة	الشكل	رقم الشكل
5	أنموذج الدراسة	1
31	الفرق بين التخطيط التقليدي والإلكتروني	2
45	الهيكل التنظيمي للشركة	3
86	نموذج الانحدار المتعدد للتعرف إلى طبيعة العلاقة ما بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع	4

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوانه	رمز الملحق
107	الاستبانة بصورتها النهائية	أ
116	قائمة بأسماء المحكمين	ب

الفصل الأول خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة:

تعدُّ الإدارة الرقمية نتاجاً لثورة المعلومات والاتصالات والتقنيات الحديثة، وأصبحت تمثل الاتجاه الجديد في الإدارة المعاصرة التي تسود عالم اليوم من حركة نشطة لاستثمار كلِّ التقنيات الحديثة لتطوير أعمال المنظمات وتحويلها إلى منظمات إلكترونية تستعمل شبكة الإنترنت والتطبيقات المتطورة للحاسبات الآلية في إنجاز جميع أعمالها ومعاملاتها الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، وإنجاز كلِّ وظائفها من تسويق وتمويل واستثمار وأعمال مكتبية بسرعة ودقة فائقة؛ لذا نجد التوجُّه العالمي المعاصر نحو تطبيق الإدارة الرقمية في المنظمات بشقيها العام والخاص؛ لتحقيق السبق والريادة في استثمار التقنية الإلكترونية (أصرف، 2020).

وشهد العالم تطورات تقنية هائلة في مجال تقنيات المعلومات والاتصالات، وساهم ذلك في ثورة تقنية وتدقُّ معرفي، وإنجازات كبيرة في الرقمنة واستخدام التكنولوجيا بشكل كبير، وانعكس هذا التطور في كافة المجالات (Coccoli et.al, 2014).

وتعتبر الريادة الإستراتيجية أداة النجاة للمنظمات في الوقت الحالي؛ لأنها تتيح لها البحث عن الطرق والوسائل الجديدة التي تجعل المنظمة تسير في طريق الإبداع والابتكار والنمو، وتُحقِّق الأداء الأفضل، فالريادة الإستراتيجية تبحث عن الحاجات والرغبات للعملاء، وتعمل على إشباعها بطرق أفضل جودة وأقلَّ تكلفة، من خلال الاهتمام بالأفكار الإبداعية للعاملين، فالمنظمات تُحفِّز وتدعم عاملها لتقديم أفكار إبداعية والعمل على تطبيقها، ودعمهم لتحمل المخاطرة في سبيل مجارة التغيير في الأسواق وفي الرغبات، مع الإبداع في كيفية الحصول على الأموال وكيفية استثمارها بطريقة تلبي حاجات المستثمرين .

والمنظمات الريادية بحاجة إلى إدارة قادرة على إيجاد نوع من التناغم بين ما تمتلكه من معرفة كلية وقدرات فنية، وتخطيط إستراتيجي وامتلاك رؤية ثابتة لأهداف المنظمة الريادية، وصولاً بها إلى مركز تنافسي للولوج إلى عالم المنظمات المتميزة،

وحتى يتحقّق ذلك المركز فإنّ هناك العديد من المحاور العمليّة التي يجب على المنظمات الرّياضيّة أن تتبنّاها لتجسيدها في بنائها التنظيمي كالابتكار والإبداع، والبحث والتطوير والقاعدة المعرفيّة والممارسات الإداريّة (الجازي، والمحاسنة، 2014).

وسوف تتناول هذه الدّراسة أربعة أجزاء على النحو الآتي:

الجزء الأوّل: خلفيّة الدّراسة .

الجزء الثاني: الإطار النظري والدّراسات السّابقة عن الدّراسة .

الجزء الثالث: المنهجية وإجراءات الدّراسة .

الجزء الرابع: تحليل بيانات الدّراسة وعرض النّتائج والتوصيات.

2.1 مُشكلة الدّراسة وأسئلتها:

ظهرت الحاجة إلى تطوير الأعمال باستخدام أنماط ووسائل وتقنيات حديثة، ومنها الإدارة الرقمية لإنجاز الأعمال الإداريّة والماليّة من تخطيط وتنظيم، وتوجيه، ورقابة إلكترونيّة، ومتابعة الأعمال إلكترونيّاً وأيضاً من خلال استغلال كافة الوسائل التّقنيّة والاتّصالات والتطبيقات التكنولوجيّة، استجابة للتطوّرات العالميّة والأقليميّة، حيث شهد العراق ازمت سياسية واقتصادية نتيجة للظروف السياسيّة، ونظراً للحاجة الى التطور والتقدم في مجال تقنيات المعلومات في كافة المجالات، ومواكبة التطور التقني، الا انه مازال دون الطموح وخصوصاً في الشركة العامة لانتاج الطاقة الكهربائيّة للمنطقة الوسطى، ومن واقع خبرتي كموظف في الشركة عينة الدراسة، اجد لزاماً العمل على مواكبة ذلك التطور بصورة افضل مما هو مطبق حالياً، لتحقيق وتطوير مستوى الاداء الفردي والمؤسسي ككل.

ويمكن صياغة مشكلة الدّراسة من خلال الأسئلة الآتية:

السؤال الرئيسي: ما أثر تطبيق الإدارة الرقمية بمجالاتها (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، القيادة الإلكترونيّة، الرقابة الإلكترونيّة) في تحقيق الرّيادة الإستراتيجيّة بمجالاتها (القيادة الرّياضيّة، الثقافة الرّياضيّة، الميزة التنافسيّة، الإبداع والابتكار)؟.

وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما أثر تطبيق التخطيط الإلكتروني في تحقيق الريادة الإستراتيجية بمجالاتها (القيادة الريادية، الثقافة الريادية، الميزة التنافسية، الإبداع والابتكار)؟
2. ما أثر تطبيق التنظيم الإلكتروني في تحقيق الريادة الإستراتيجية بمجالاتها (القيادة الريادية، الثقافة الريادية، الميزة التنافسية، الإبداع والابتكار)؟
3. ما أثر تطبيق القيادة الإلكترونية في تحقيق الريادة الإستراتيجية بمجالاتها (القيادة الريادية، الثقافة الريادية، الميزة التنافسية، الإبداع والابتكار)؟
4. ما أثر تطبيق الرقابة الإلكترونية في تحقيق الريادة الإستراتيجية بمجالاتها (القيادة الريادية، الثقافة الريادية، الميزة التنافسية، الإبداع والابتكار)؟
5. ما طبيعة العلاقة بين الإدارة الرقمية والريادة الإستراتيجية في الشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية للمنطقة الوسطى في العراق ؟

3.1 أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أنها تتناول موضوعاً ذا أهمية لجهة حكومية ذات أثر بالغ، وتلعب دوراً مهماً في حياة المواطنين، حيث إنّ الشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية للمنطقة الوسطى تعتبر المحرك الرئيسي لوزارة الكهرباء، ومن ضمن رؤية هذه الشركة تحقيق التميز والريادة من خلال رفد المنظومة الكهربائية بمشاريع إنتاج كهربائية جديدة .

الأهمية العلمية: تتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من خلال النقاط الآتية:

1. تناول هذه الدراسة لموضوع الإدارة الرقمية بكافة عناصرها ومفاهيمها.
2. تعزيز وإثراء الإطار النظري من خلال المساهمة بتقديم النتائج العلمية المرجوة من هذه الدراسة.

3. تركّز هذه الدراسة على موضوع الريادة الإستراتيجية .

الأهمية العملية: يرى الباحث أهمية هذه الدراسة العملية، من خلال النقاط الآتية:

1. أهمية الإدارة الرقمية في تحقيق الريادة الإستراتيجية.

2. مساعدة المهتمين في مجال شركة الكهرباء بتسليط الضوء على أهمية الإدارة الرقمية بإنجاز الأعمال.
3. مساعدة شركة الكهرباء بتقديم خدماتها للمواطن العراقي بجهد أقل وسرعة في الإنجاز.
4. الإبداع والابتكار في تقديم الخدمات الكهربائية للمواطنين .
5. اكتشاف الفرص واغتنامها من قبل الشركة .

4.1 أهداف الدراسة:

- الهدف الأساسي للدراسة هو معرفة أثر الإدارة الرقمية في تحقيق الريادة الإستراتيجية (للشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية للمنطقة الوسطى في العراق).
- كما تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الفرعية الآتية:
1. التعرف على واقع التخطيط الإلكتروني وتأثيره على الريادة الإستراتيجية بمجالاتها (القيادة الريادية، الثقافة الريادية، الميزة التنافسية، الإبداع والابتكار).
 2. التعرف على واقع التنظيم الإلكتروني وتأثيره على الريادة الإستراتيجية بمجالاتها (القيادة الريادية، الثقافة الريادية، الميزة التنافسية، الإبداع والابتكار).
 3. التعرف على واقع القيادة الإلكترونية وتأثيرها على الريادة الإستراتيجية بمجالاتها (القيادة الريادية، الثقافة الريادية، الميزة التنافسية، الإبداع والابتكار).
 4. التعرف على واقع الرقابة الإلكترونية وتأثيرها على الريادة الإستراتيجية بمجالاتها (القيادة الريادية، الثقافة الريادية، الميزة التنافسية، الإبداع والابتكار).

5.1 فرضيات الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على مجموعة من الفرضيات العدمية، التي انبثقت من مشكلة الدراسة وأسئلتها المختلفة، وجاءت على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدور الإدارة الرقمية بابعادها (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، القيادة الإلكترونية،

الرقابة الإلكترونية) في تحقيق الريادة الإستراتيجية بكافة أبعادها (دراسة تطبيقية على الشركة العامّة لإنتاج الطّاقة الكهربائيّة للمنطقة الوسطى في العراق).
ويُستقً منها الفرضيات الفرعيّة الآتية:

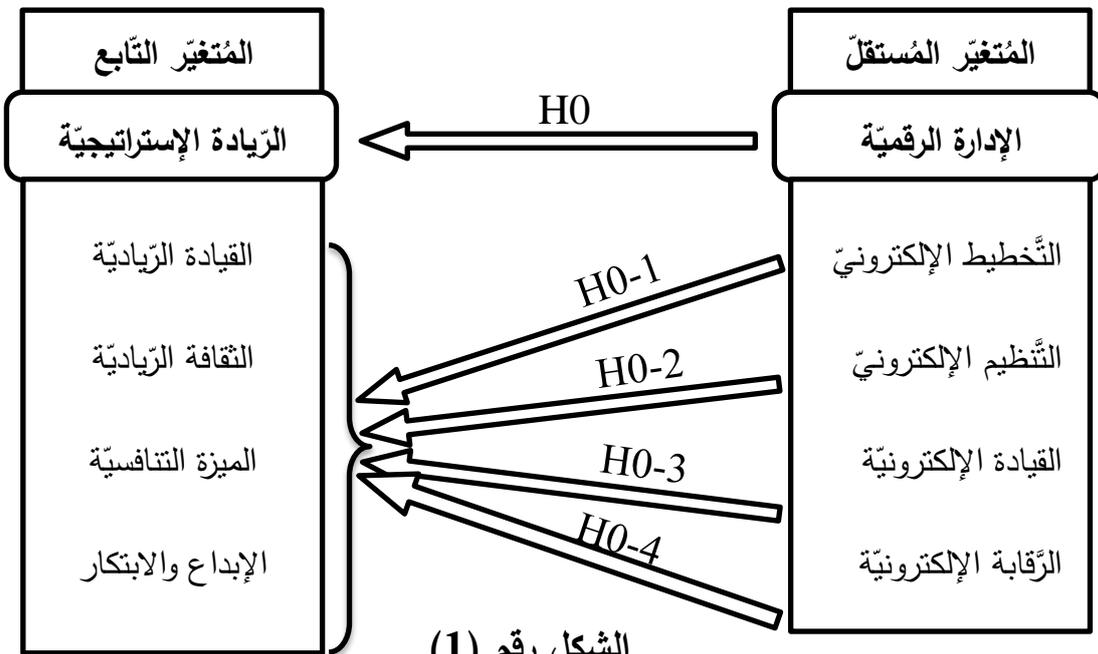
H0-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد التخطيط الإلكترونيّ في تحقيق الريادة الإستراتيجيّة .

H0-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد التنظيم الإلكترونيّ في تحقيق الريادة الإستراتيجيّة.

H0-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد القيادة الإلكترونيّة في تحقيق الريادة الإستراتيجيّة .

H0-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد الرقابة الإلكترونيّة في تحقيق الريادة الإستراتيجيّة .

1. 6 أنموذج الدراسة:



الشكل رقم (1)
إنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث بُعد الاطلاع على الدراسات السابقة مثل: دراسة الأقرع، (2019)، ودراسة جاسم، (2020).

7.1 التعريفات الإجرائية والاصطلاحية:

1. الإدارة الرقمية : الإدارة الرقمية "عبارة عن إدارة آلية تستعمل أجهزة الحواسيب بدلاً من المعاملات الورقية، وتتعامل مع المورد المعلوماتي، فهي تستند إلى تقنية المعلومات والتي تساهم في اتخاذ القرارات بأسرع وقت وبأقل تكلفة (ديلمي، 2015)، وتم قياس هذا المتغير من خلال استبانة الدراسة بالاعتماد على فقراتها (1-29).

2. التخطيط الإلكتروني : هو استخدام الشبكات الإلكترونية لعمل خطط لتنفيذ الأعمال بشكلٍ ميسرٍ ووقت أقل، وسرعة الاستجابة للمؤشرات في العمل لمواكبة التطور وسرعة اتخاذ القرار، ويمكن القول إنه عملية ديناميكية مستمرة وقابلة للتجديد حسب المواقف (العريشي، 2008)، وتم قياس هذا البعد من خلال استبانة الدراسة بالاعتماد على فقراتها (1-7).

3. التنظيم الإلكتروني: هو ترتيب موارد المؤسسة بطريقة إلكترونية تجعل انشطتها تسهم في تحقيق الأهداف وتوزيع المسؤوليات على العاملين فيها وفق أسسٍ سليمةٍ تكفل تحقيق الأهداف وتفويض الصلاحيات، أو السلطات المناسبة بشكلٍ ميسرٍ وسريع، وهو مُحصلة التغيير في المكونات التنظيمية (مصطفى، وعمر، 2007)، وتم قياس هذا البعد من خلال استبانة الدراسة بالاعتماد على فقراتها (8-14).

4. القيادة الإلكترونية: هي قيادة تقوم على توجيه وتحفيز الموظف لتحقيق أهداف المؤسسة بطريقة إلكترونية وتوافر المهارات الإلكترونية، والقدرة على التعامل مع الطبيعة البشرية، أو التأثير في السلوك البشري لتوجيه الموظفين نحو هدف مشترك (دهيش، 2007)، وتم قياس هذا البعد من خلال استبانة الدراسة بالاعتماد على فقراتها (15-21).

5. الرقابة الإلكترونية: أداة تعمل على تحديد وقياس درجة أداء الأنشطة التي تتم في المنظمات من أجل تحقيق أهدافها، والرقابة عملية مُخططة ومُنظمة تهدف إلى وضع معايير للأداء يفترض أن تكون موضوعة سلفاً لأوجه النشاطات

المختلفة (النسور، 2010)، وتمّ قياس هذا البُعد من خلال استبانة الدّراسة بالاعتماد على فقراتها (22-29).

6 الرّيادة الإستراتيجية: يُعرّفها الياسري وحسين، (2016) بأنّها فلسفة للممارسات الإستراتيجية تهدف إلى تكامل الفرص الرّياضية الملائمة، وتسهيل استغلالها، عن طريق إيجاد وسائل لتحويل إمكانيّات القادة والعاملين إلى عمل فعليّ وواقعيّ، وذلك لإحداث تغييرات جذريّة، وخلق ميزة تنافسيّة مُستدامة.

كما تعرفها العتيبي، (2020) بأنّها مدخل إداري يتضمن أبعاد وعمليات وممارسات ابتكارية وإبداعية لخلق الفرص واستثمار الموارد بطرق يصعب على المنافسين فهمها وتقليدها.

بينما يُعرّفها (Nityananda & Mohanty, 2012) بأنّها العمليّة التي توجّه صناعة القرار والجهود الإداريّة بالمؤسّسات لتحديد أفضل الفرص التي يمكن أن تحقّق أعلى عائد مُحتمل، مع استغلال هذه الفرص من خلال الإجراءات الإستراتيجية، وتمّ قياس هذا المُتغيّر من خلال استبانة الدّراسة بالاعتماد على فقراتها (30-51).

7 القيادة الرّياضية: يُعرّفها الدوسري، (2016) أنّها نمطٌ قياديّ مُنظّم وواعٍ وهادف، تتوفّر فيه روح المبادرة والجرأة على المألوف والاستعداد لتحمل المخاطر، وتقديم الحلول المُبتكرة للصعوبات المُتوقّعة وغير المُتوقّعة يقوم بها القائد من أجل تحقيق أهداف العمليّة التعليميّة، وتمّ قياس هذا البُعد من خلال استبانة الدّراسة بالاعتماد على فقراتها (30-35).

8 الثقافة الرّياضية: مُعتقداتٌ وتوقّعاتٌ وقيمٌ يتقاسمها أفراد المُنظمة، بحيث تحدّد مواقف وقرارات جريئة عن طريق التجارب، وتحمل المخاطر يتم تداولها بين أعضاء المُنظمة وبين المُنظمة بتقديم مساهمات غير عادية، والإحساس بالعمل نحو هدف عالي القيمة بإبداع وتميز (الآغا، 2008)، وتمّ قياس هذا البُعد من خلال استبانة الدّراسة بالاعتماد على فقراتها (36-40).

9 الميزة التنافسيّة: قدرة المُنظمة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمُنظمات الأخرى العاملة بنفس النشاط، وتتحقّق من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيّات والموارد الفنيّة والمالية والتنظيمية بالإضافة

إلى القدرات والكفاءات والمعرفة (أبو بكر، 2008). يعد التفكير الريادي ذو أهمية كبيرة لجميع العاملين في المؤسسة فهو الطريق لتحقيق ريادة الأعمال وتحقيق العديد من الميزات في ظل ظروف العمل وتحقيق ميزة تنافسيه (حميد، 2015)، وتمّ قياس هذا البُعد من خلال استبانة الدّراسة بالاعتماد على فقراتها (41-46).

10. الإبداع والابتكار:

الإبداع: هو القدرة على التغيير والتجديد والإصلاح في مجالات التفكير والممارسة لإحداث تطوّرات كميّة ونوعيّة في مجالات العمل، والإنجاز داخل المؤسسة مع العمل على اكتشاف المشكلات بهدف حلّها وتهيئة المناخ الفعّال وتلبية حاجات المؤسّسات (اللمعي، 2014)، وتمّ قياس هذا البُعد من خلال استبانة الدّراسة بالاعتماد على فقراتها (47-51).

الابتكار: هو من ثمار الإبداع فهو الاختراع غير المسبوق الذي يتولّد عنه تقدّمًا في المجال الذي كان الابتكار دائرته، سواء في الإدارة أم في أيّ مجال آخر (الشيخ، 2009) وتمّ قياس هذا البُعد من خلال استبانة الدّراسة بالاعتماد على فقراتها (47-51).

8.1 مُحدّدات الدّراسة :

- تمثّلت حدودُ الدّراسة فيما يأتي :
- الحدودُ المكانية: اقتصرَت هذه الدّراسة على الشّركة العامّة لإنتاج الطّاقة الكهربائيّة للمنطقة الوسطى في العراق " لتمثّل الموقع التّطبيقي للدّراسة.
 - الحدودُ البشريّة: اقتصرَت هذه الدّراسة على عيّنة ملائمة من مُوظّفين الشّركة العامّة لإنتاج الطّاقة الكهربائيّة للمنطقة الوسطى في العراق.
 - الحدودُ الزمانيّة: المدة الزمنية المستغرقة لإنجاز هذه الدّراسة 2022-2023 .
 - الحدودُ العلميّة: اقتصرَت هذه الدّراسة على المُتغيّر المُستقلّ، وهو الإدارة الرقميّة بأبعادها (التخطيط الإلكترونيّ، التنظيم الإلكترونيّ، القيادة الإلكترونيّة، الرقابة

الإلكترونية)، والمتغير التابع الريادة الإستراتيجية بأبعادها (القيادة الريادية، الثقافة الريادية، الميزة التنافسية، الإبداع والابتكار).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

1.1.2 الإدارة الرقمية:

1.1.1.2 مفهوم الإدارة الرقمية:

مع التقدّم التكنولوجي باتت الحاجة لاستخدام التكنولوجيا أمراً لا بدّ منه، ولذلك تطوّرت الوسائل وتطوّرت الأدوات المستخدمة في مختلف نواحي حياتنا، وأصبح لا بدّ من إدخال التكنولوجيا إلى شتى نواحي الحياة، في مختلف المناصب كما تظهر جلية اليوم في أشكال الإدارة بأنواعها، وأشكال التعليم في أنواعه، ومن هنا ظهر مفهوم الإدارة الرقمية، وزادت الحاجة لاستخدامها في مجالات العمل المختلفة، وذلك من أجل الاستفادة من المزايا التي يقدمها الإنترنت، توفيراً للوقت والسرعة في إنجاز المهام المطلوبة. (ar.i-trends.net)

وينظر إلى الإدارة الإلكترونية على أنها بديلٌ عصريٌّ يواكب التطور الذي اعتري حياة الإنسان على سطح الأرض، ويلبّي مطالبه الإدارية، ويُرضي طموحه في الحصول على قدرات أعلى وأيسر في شؤون حياته، إنّ تعميم التطبيقات التقنية في الإدارة ليس شكلاً عصرياً للحياة تسعى لتقمّصه، بقدر ما هو حاجة ماسّة لمجتمعاتها أو دافعاً لتلك الإدارات لتجاوز واقعها والانطلاق إلى الآفاق العالمية بوتيرة سريعة ومشاركة واسعة، كما تظهر أهميتها جلية بالنسبة للقطاع العام والذي له العديد من المشكلات ما يدفعه دائماً للبحث عن حلول، وهل يوجد حلٌّ أنسب من تغيير نمط إدارته من الأسلوب التقليدي البيروقراطي الجامد إلى الأسلوب الإلكتروني المرن للخروج من أزمات الإدارة الحكومية التقليدية (الحسن، 2009).

وتعتبر الإدارة الرقمية مظلة للعديد من نماذج الأعمال الإلكترونية، وتشمل أدوات لتبادل المعلومات بشفافية والتعاون عبر الإنترنت بين مختلف اصحاب العلاقة في سلسلة التوريد، كما تشمل العمليات التي تضمن توافق الأعمال وتقانة المعلومات مع بعضها البعض بشكل تكون قادرة فيه على تقديم خدمة ذات مستوى وتكون متاحة،

بالإضافة إلى الأمان والأداء المطلوب لنجاح الأعمال الإلكترونية (Seresht & et al,) (2008).

ومع ظهور تقنية المعلومات التي تزامنت مع اختراع أجهزة الكمبيوتر، بدأ تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات في سبعينيات القرن الماضي، حيث بدأ المجال الإداري في التطور والنمو تدريجياً من خلال الحوسبة، الأمر الذي دفع أصحاب الشركات إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية التي توفر الكثير من الكوادر، والإدارة الإلكترونية بمعناها السليم لم تظهر في تسعينيات القرن الماضي الذي شهد توسع وانتشار الحوسبة الإدارية (ar.i-trends.net).

عرفت الإدارة الرقمية أو الإلكترونية بأنها المجال الذي تعتمد فيه جميع وظائفها ومهامها على التكنولوجيا الحديثة، وهي الإنترنت من خلال استخدام أجهزة وبرامج الحاسب الآلي التي تقوم على إنجاز المهام المطلوبة على أكمل وجه، وهي النظام القائم على حوسبة الإدارة أي اعتمادها الكامل على الأسلوب الإلكتروني بدلاً من النمط التقليدي، ومن بين أدوات البريد الإلكتروني الذي يعزز التواصل بين المديرين وفريق عمل الموظفين في جميع المهام داخل المنظمة، فضلاً عن تسهيل التواصل بين المؤسسات الأخرى على المستوى الخارجي (ar.i-trends.net).

وعرف كل من أبو عاشور، والنمري، (2013) الإدارة الرقمية بأنها: الاستثمار الإيجابي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع وظائف العملية الإدارية القائمة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، والمتابعة، والتنفيذ، والتقييم) وذلك بهدف تحسين الأداء وتعزيز المركز التنافسي.

وعرفت الإدارة الرقمية: منهج حديث تستند فكرته بتنفيذ جميع الأعمال والمعاملات التي تجري بين أطراف التعامل سواء من الأفراد أو المنظمات باستخدام الأساليب الرقمية (أصرف، 2020).

وعرفت أيضاً هي إنجاز الأعمال والمهام الإدارية من خلال وسائل الاتصال الإلكترونية والمعلوماتية لتطوير طريقة هذه المهام وتلك الأعمال وتبسيط إجراءاتها وسرعة إنجازها بكفاءة عالية (جمعة، 2014).

وتُعَدُّ الإدارة الرقمية مفهوماً ونظاماً ينتشك من وظائف وأنشطة تعتمد في عملها على شبكة الإنترنت لتحقيق أهداف مُحدّدة مسبقاً (Ellatif & Ahmed, 2013). وتتيح الإدارة الإلكترونية المجال الواسع لجميع الإداريين في التعامل الفوري والآني مع بعضهم البعض لتحقيق الأهداف المشتركة وضمان مصالح المنظمة والعملاء (احمد، 2009) .

وترى ديلمي، (2015) أنّ الإدارة الرقمية "عبارة عن إدارة آليّة تستعمل أجهزة الحواسيب بدلاً عن المعاملات الورقية، وتتعامل مع المورد المعلوماتي، فهي تستند إلى تقانة المعلومات والتي تساهم في اتّخاذ القرارات بأسرع وقت وبأقلّ تكلفة". ويُعرّف يونس، (2017) الإدارة الرقمية على أنّها "منهجٌ حديثٌ يستند إلى فكرة تنفيذ جميع الأعمال والمعاملات التي تجري بين أطراف التعامل سواء من الأفراد أو المنظمات باستخدام الأساليب الإلكترونية".

أمّا (Yao & et al, 2011)، فيرى أنّ مفهوم الإدارة الرقمية "عبارة عن مدخل إستراتيجي لإدارة المنظمات المستقبلية والديناميكية من خلال تطبيق نظام عالي الأداء مُستند إلى التقنية، وهو يركّز على التكامل والأتمتة والذكاء الاصطناعي باستخدام منهجية للتطوير والنشر السريع لخلق بيئة المعرفة لتحقيق رؤية المؤسسة".

حيث عرّفها بن مرزوق، وآخرون، (2018) بأنها "تعني قدرة المنظمة على تقديم الخدمات وتبادل المعلومات بوسائل إلكترونية كشبكة الإنترنت أو أي شبكة اتّصال إلكترونية فيما بينها وبين المواطنين ومنظمات الأعمال المتعاملة معها ببسر وسهولة ودقة عالية وبأقلّ تكلفة وفي أقصر وقت وأي مكان، وبالتالي فهي إدارة غير مسبوقه، إدارة بلا أوراق وبلا حدود وقتية، كما أنّها إدارة بلا مبانٍ، وبلا هياكل تنظيمية تقليدية، وعلى هذا فالإدارة الرقمية تمثل أحد الاتّجاهات الحديثة في الإدارة، وهي تسعى لتقديم الخدمات وتبسيط الإجراءات وإنجاز المعاملات، وتحقيق الأهداف وتنفيذ السياسات واتّخاذ القرارات بكفاءة وجودة عالية وسرعة كبيرة؛ ممّا ينعكس إيجاباً على علاقة المواطنين بالمنظمة، ويجعل الأخيرة بعيدة عن مختلف المشكلات والأزمات التي تُهدّد استقرارها واستمراريتها في أداء وظائفها الحيوية، وتؤثّر على قدراتها الأخرى في بناء الميزة التنافسية.

أما كافي، (2011)، فقد عرّفها بأنها: "عملية إعادة هندسة للأعمال والعلاقات الحكومية، وذلك بتفعيل تقنية المعلومات والاتصال لتحويلها إلى صيغة إلكترونية، لتقديم الخدمات الحكومية إلى الأفراد وقطاع الأعمال بكفاءة عالية.

ويرى الباحث أنّ الإدارة الرقمية إدارة بلا أوراق لإنجاز المعاملات بأسرع وقت وأقلّ جهد وعن بعد، و مع التطور التكنولوجي الحديث أصبحت تتنافس المؤسسات في التميز في الإنجاز ووضع بصمة في بيئة الأعمال، وذلك بمواكبة التطور والتقدم في مجالات تكنولوجيا الأعمال .

2.1.1.2 أسباب التحول للإدارة الرقمية:

إنّ التحول إلى الإدارة الإلكترونية ليس درياً من دروب الرفاهية، وإنما حتمية تفرضها التغيرات المالية، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد مُحدّدات النجاح لأي مؤسسة، وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات، وكلّها من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية، ويمثل عامل الوقت أحد المجالات التنافسية بين المؤسسات، فلم يعد من المقبول الآن تأخر تنفيذ العمليات بدعوى التحسين والتجويد؛ وذلك لارتباط الفرص المتاحة أمام المؤسسات بعنصر التوقيت (إبراهيم، 2010).

أهمّ العوامل التي ساهمت في التحول نحو الإدارة الإلكترونية:

أدت مجموعة متكاملة من العوامل إلى ازدياد الدعوات الرسمية والأكاديمية إلى تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية والتي تمثل فلسفة ناشئة فرضتها ثورة المعلومات والاتصالات التي تحياها البشرية في الوقت الحالي وتوجهات العولمة والديمقراطية وغيرها، وهذا التحول لا يتعدى كونه طموحاً وتحدياً جدياً لكافة الدول النامية بما فيها العربية والدول الغنية والفقيرة على حدٍ سواء؛ لأنّ هذا التحول لا يمكن إنجازه بتوافر أية ميزة نسبية منفردة؛ كالتمويل مثلاً بل إنه يحتاج إلى عوامل كثيرة وخطط طويلة وعملية تدريجية وفقاً للمُنغِّيرات الخاصة بكلّ مجتمع (Dean, 2002) .

3.1.1.2 خصائص الإدارة الرقمية

تمتلك الإدارة الإلكترونية مجموعة من الخصائص والتي تميزها عن الإدارة التقليدية، وهي الميزة الأساسية والجوهرية التي تجعل الدول تسعى إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية في منظماتها، وفيما يأتي بيان لهذه الخصائص:

1. التفاعل الآني على مدار الساعة، هنا وفي كل مكان: هذا من خلال التفاعل الحيّ المباشر بين المتعاملين كما أنه يعمل وفق قاعدة 24 ساعة / يوم، و 7 أيام في الأسبوع؛ ممّا يوفّر إمكانية التعامل والعمل في الوقت الحقيقي مع العاملين الموجودين في أي مكان في العالم ببسر وسهولة وبتكلفة اتّصال محدودة (نجم، 2009).

2. السرعة الفائقة للموارد، العمل عن بُعد وبلا حدود: سرعة التوصيل الكهربائي التي تقترب من سرعة الضوء حيث يستغرق إرسال رسالة من قارة لأخرى عبر البريد الإلكتروني حوالي 15 ثانية، فالسمة الأساسية للأعمال أو للعمل الإلكتروني هي إمكانية العمل بلا حدود، وهذه السمة تؤدي بنا دون شك إلى تطوير نظرة الإدارة إلى نفسها وإلى قدراتها الجوهرية باتجاه المزيد من الأعمال دون التنظيم الهائل والمرن (نجم، 2009).

3. الرقابة المباشرة والصادقة: ومن خصائص الإدارة الإلكترونية أيضاً أنه أصبح بإمكانها أن تتابع مواقع عملها المختلفة عبر الشاشات والكاميرات الرقمية التي في وسع الإدارة الإلكترونية أن تُسلّطها على كلّ بقعة من مواقعها الإدارية، وكذلك على منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور، وهكذا يصبح لدى الإدارة الأداة المضمونة الصادقة، التي تقيّم بها أنشطتها وتتابع بها مواقعها باطمئنان بعيداً عن أسلوب المتابعة بالمذكرات والتقارير التي يرفعها الأفراد في الإدارات التقليدية، بما يعرف عنها من مشكلات يأتي في مقدّمتها انعدام الشفافية في كثير من الحالات فضلاً عن بطء هذا الأسلوب، ويمكن بوضوح كشف هذا الفارق حين نتصور إدارتين، إحداها تجلس في انتظار مراقب أو مجموعة مراقبين أرسلتهم ليكتبوا لها تقريراً عن موقع ما، ويتابعوا سير العمل

فيه، وأخرى تجلس في مكانها تشاهد حركة العمل في هذا الموقع مباشرة، وتسمع أيضاً كل ما يدور فيه (الحسن، 2009).

4. السريّة والخصوصيّة: من خصائص الإدارة الإلكترونيّة السريّة والخصوصيّة للمعلومات المهمّة بما تملكه تلك الإدارة من برامج تُمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمّة، وعدم إتاحتها إلاّ لذوي الصلاحيّة الذين يملكون كلمة المرور (الحسن، 2009).

5. زيادة الإتقان: إنّ الإدارة الإلكترونيّة كآلية عصرية في عمليات التطوير الإداري، والتغيير التنظيمي تمثل منعرجاً حاسماً في شكل المهام والأنشطة الإداريّة التقليديّة، وتتطوي على مزايا أهمّها المعالجة الفورية للطلّبات (عبدالكريم، 2010).

4.1.1.2 أهداف الإدارة الرقمية:

- من أهداف الإدارة الرقمية كما يراها (المليجي، 2012) :
- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية .
- تجميع البيانات من مصادرها الأصليّة بصورة واحدة .
- تقليص مُعوقات اتّخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها .
- توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى العاملين كافة .
- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة الموارد كافة .
- تقديم فرص ميسرة لتقديم الخدمات الإلكترونيّة لطلابها .
- تخفيف حدة المشكلات الناجمة عن تعامل طالب الخدمة مع مُوظّف محدود الخبرة أو غير ماهر في التعامل .
- تقليل كلفة الإجراءات الإداريّة وما يتعلّق بها من عمليّات .
- صغر المكان المُجهّز لحفظ المعلومات الإلكترونيّة الخاصّة بالعمل .
- زيادة حجم التبادلات المعلوماتيّة بين العاملين .

- الحفاظ على سرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدانها وبخاصة ما يتعلق بالتقويم والسجلات والتقارير الوظيفية .
 - إلغاء نظام الأرشيف الورقي، واستبداله بنظام الأرشيف الإلكتروني .
 - تيسير عملية المراجعة والتقييم المستمر .
 - التحول من الهياكل التنظيمية المعقدة إلى الشكل الإلكتروني الذي يتطلب عمالة قليلة دون التقييد بوجود مواقع جغرافية محددة، أو مبانٍ ضخمة كبيرة الحجم، الأمر الذي يؤدي إلى تخفيض الوقت والنفقات .
- وأضاف أيضاً باحث آخر أبو النصر، (2012) أهدافاً أخرى للإدارة الرقمية تتلخص بما يأتي :

1. تقليل تكلفة الإجراءات الإدارية، وما يتعلق بها من عمليات.
 2. زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات.
 3. استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت محدد، إذ إن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخليص معاملات العملاء تبقى محدودة، وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة.
 4. إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة (الموظف، وطالب الخدمة أو السلعة) أو التخفيف منه إلى أقصى حدٍّ ممكن؛ مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والمزاج والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بالعملاء.
 5. إلغاء نظام الأرشيف الورقي، واستبداله بنظام أرشيف إلكتروني ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن، والاستفادة منها في أي وقت كان.
 6. إلغاء عامل المكان، إذ إنها تطمح إلى تحقيق تعيينات الموظفين والتخاطب معهم، وإرسال الأوامر والتعليمات، والإشراف على الأداء، وإقامة الندوات والمؤتمرات من خلال الشبكة العنكبوتية للإدارة .
- وإضاف (Aguinis, 2009) أن هدف الإدارة الرقمية يتمثل في التحول الجذري من الأساليب الإدارية التقليدية، إلى الأساليب الإدارية الحديثة متمثلة بتنفيذ الأعمال بشكلٍ إلكتروني، ويمكن إجمال أبرز أهداف الإدارة الرقمية فيما يأتي:

1. تطوير عمل الإدارة باستخدام التقنيات الحديثة من تطبيقات وأنظمة والتي من خلالها يتم تطوير العمل الإداري؛ مما يؤدي إلى رفع كفاءة الموظف وظهور جيل جديد من الكوادر المهيأة للتعامل مع التقنيات.

2. محاربة البيروقراطية والعمل على تبسيط تعقيدات العمل اليومية.

3. تزويد أصحاب القرار بالمعلومات والبيانات بالسرعة والتوقيت المناسبين ورفع مستوى الرقابة.

4. تقليص تكاليف التشغيل عن طريق خفض كمية الملفات والأوراق المستخدمة، وتسريع إنجاز المعاملات (جمال، 2017).

أما الكبيسي، (2008)، فيرى أنّ الإدارة الرقمية تهدف إلى رفع كفاءة عمل الإدارة عن طريق تعاملها مع المنظمات والمواطنين والشركات، واستيعاب أكبر عدد من المراجعين في وقت واحد، إذ إنّ إمكانية الإدارة التقليدية تكون محدودة في إنجاز وتخليص المعاملات وتضطرهم في أحيان كثيرة للانتظار في صفوف طويلة، وإلغاء عامل التواصل المباشر بين طرفي المعاملة والتخفيف منه إلى أبعد حد ممكن؛ مما يؤدي إلى إنهاء تأثير العلاقات الشخصية والحد منها.

إذا كان تحقيق النجاح لأي منشأة يتم في بداية المشروع، فإن الأهداف هي الثمرة التي يجنيها المسؤولون في المنشأة في نهاية المشروع، ويمكن تلخيصها في : تقديم الخدمات لدى المستفيدين بصورة مرضية وخلال 24 ساعة في اليوم، وطيلة أيام الأسبوع بما في ذلك الإجازة الأسبوعية، وصغر المكان المجهز لحفظ المعلومات الإلكترونية وتحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز إجراءات العمل وبتكلفة مالية مناسبة، وإيجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني (الجديد، 2006).

5.1.1.2 أهمية الإدارة الرقمية

يرى الباحث الدقن، (2018) أنّ أهمية الإدارة الرقمية تتمثل في أسلوب عمل مفتوح لتسيير الأعمال والنشاطات الافتراضية (Virtual Activities)، وهو ما يختلف عن كلّ الأسس والمبادئ والآليات في الإدارة الحديثة ذات النهج المكاني

الضيق، فالإدارة الرقمية هي إدارة اللاملموس (Intangible Management) ببراعة وحرفية عالية باستخدام عقول رقمية وتقنيات رقمية وفضاءات رقمية وأحاسيس رقمية. ولعلّ أفضل تجسيد لحيوية الإدارة الرقمية وديناميكيته ودورها في تفعيل نتائج الأعمال وتعظيمها، هذا التحول الكبير الملحوظ الذي تشهده بيئة الأعمال اليوم من الإدارة المكانية الحديثة إلى الإدارة الرقمية / الافتراضية (Virtual Management)، حيث تتسارع خطوات الشركات والمنظمات والمؤسسات الكبيرة الحجم والمتوسطة والصغيرة؛ لتنتقل بشكلٍ نوعي إلى عالم الإدارة الرقمية الافتراضية تاركة وراءها كل ما تعلّمته عن الإدارة المكانية الحديثة،" فقد صار من أبرز معايير تقييم رقي المنظمات، قدرتها على التحوّل من الأنماط الإدارية الحديثة إلى الأنماط الرقمية في الإدارة"، وتتمو الإدارة الرقمية في بيئة الابتكار والإبداع، وتستمد قوتها من الفكر التكنولوجي والإبداع المعرفي الذي أصبح سمة من سمات الاقتصاد الرقمي، وقد أكد بيل جيتس رئيس شركة مايكروسفت بقوله: "فإننا نتعامل مع الومضات الرقمية والفضاءات الافتراضية لإدارة شؤون شركتنا دون أن يكون لكثير منا مكان ملموس نجلس بين جدرانها، فإدارتنا الرقمية تعتمد على التزامنا بالتكنولوجيا والمعرفة، وولاء العاملين لدينا مُكرّس لاقتصاد المعرفة الذي مكّننا من تحقيق أكبر الإنجازات التي نتفاخر بها".

وفي ظل الإدارة الرقمية، يظهر مفهوم التحليل الرقمي (Digital Analysis) في ظلّ الحجم الهائل للبيانات المتاحة عن العملاء عبر التطبيقات الرقمية؛ حيث تتنامى حاجة المؤسسات لبناء شراكات مع جهات مُختصة في تحليل هذه البيانات ضمن معايير مناسبة؛ بما يساعد هذه المؤسسات على دراسة كافة الإجراءات التي يقوم بها العميل عبر كافة الشبكات الرقمية لفهم السلوكيات والأنماط وتوقعات العملاء بما يتعلق بالمؤسسة؛ وذلك من خلال أنظمة تحليلية؛ مما يُمكن المؤسسات من اتّخاذ القرارات المناسبة بناءً على ردود أفعال وتوقعات العملاء من خلال عمليات تفاعلية ناجحة وتقديم تحليل مقارن للمنافسين، وتوصيات للإجراءات اللازمة لتحقيق أداء أفضل.

ويمكن تقديم مجموعة من الحلول الرقمية التي تركز على العملاء من خلال الاستماع لانطباعاتهم حول خدمة / منتج معين، والتفاعل معهم، كما يتم تمكين المؤسسات من فهم هذه المتطلبات، والتفاعل معها وتعزيز ولاء العملاء من خلال استجابة مباشرة عبر كافة منصات التواصل الاجتماعي، كما يساعد ذلك المؤسسات على إعادة صياغة إستراتيجياتها التفاعلية عبر شبكات التواصل الاجتماعي والقنوات الرقمية، وإعادة رسم تجارب العملاء بشكل متكامل، وتعدُّ المؤشرات الرقمية أحد الحلول الرقمية لإثراء تجارب العملاء، والتي تساعد المؤسسات على تقييم العملاء وتحليلهم ومحاورتهم واستهدافهم بطرق ذكية بشكل مباشر، ولقد صممت مقاييس المشاعر الحدسية التفاعلية لإدارة تصورات العميل وقياسها من خلال تفاعلات مُنظمة، الأمر الذي يؤدي تحسين تجربة العميل مع المؤسسة عبر كافة قنوات التواصل ومختلف المراحل (nashiri.net) .

وتكمن أهمية الإدارة الرقمية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ما يمكن تسميته بالثورة المعلوماتية المستمرة، فهي تمثل نوعاً من الاستجابة القوية لتحديات عالم القرن الحادي والعشرين الذي تختصر العولمة والفضاء الرقمي واقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الإنترنت وشبكة المعلومات العالمية كل مُتغيراته؛ لذا يرى يسن، (2021) أن أهمية الإدارة الإلكترونية تتمثل بالآتي:

- أ. إزالة رتابة الإدارة وتحقيق التفاعل المباشر بين المواطنين ومُنظمات الأعمال من جهة ومع الحكومة الإلكترونية من جهة أخرى.
- ب. رفع كفاءة وفاعلية الحكومة الإلكترونية من خلال تبسيط الإجراءات وتخفيض التكاليف.

بينما يرى الوادي، (2011)، أن أهمية الإدارة الرقمية تكمن في إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمنظمة كأنها وحدة مركزية، مع العمل على توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة مُنظمة إيجابية لدى كافة الأفراد من خلال توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية .

يذكر إدريس، (2019) أن الإدارة الرقمية تؤدي عدداً من الوظائف الأساسية تُمثل مُرتكزات مهمة في الإصلاح الإداري وتغيّراً جذرياً في أساليب الإدارة التقليدية، حيث إن تكنولوجيا المعلومات المعاصرة ساهمت في إحداث تغيير في العملية الإدارية التقليدية، وأصبحت الإدارة الحديثة تعتمد على نظم المعلومات في التخطيط وفي تصميم الهياكل التنظيمية وإدارة فرق العمل، وتحقيق التنسيق والرقابة عن بعد، وتشمل هذه الوظائف ما يأتي:

أ- التخطيط الإلكتروني (E-Planning): نتيجة للتطورات الهائلة في مجالات تكنولوجيا المعلومات والتنافسية العالية أصبح التخطيط التقليدي غير قادر على مواكبة هذه المُستجدّات والتطورات، ولجعل التخطيط التقليدي أكثر مواكبة وقدرة على استيعاب المُتغيّرات المتوالية، لا بدّ من تغيير ممارساته وآلياته عبر اعتماد المزايا الإلكترونية (النجار، 2008).

ب- التنظيم الإلكتروني (E-Organizing): إن التنظيم الإلكتروني هو الإطار الفضفاض لتوزيع واسع للسلطة والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية التي تحقق التنسيق الآلي في مكان من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم، فمع الإنترنت يتم التحول من مُنظمة التركيز على الهياكل والخصائص التنظيمية الرسمية إلى مُنظمة التركيز على الهدف الواحد المتقاسم (نجم، 2017).

ج- التوجيه الإلكتروني: إن التوجيه الإلكتروني بالمنظمات المعاصرة يعتمد على وجود القيادات الإلكترونية والتي تسعى إلى تفعيل دور الأهداف الديناميكية والعمل على تحقيقها، كما يعتمد أيضاً وجود قيادات قادرة على التعامل الفعال بطريقة إلكترونية مع الأفراد الآخرين، والقدرة على تحفيزهم وتعاونهم، لإنجاز الأعمال المطلوبة، كما يعتمد التطبيق الأمثل للتوجيه الإلكتروني على استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية المتقدمة كشبكة الإنترنت، بحيث يتم إنجاز وتنفيذ كلّ عمليّات التوجيه من خلالها (يسن، 2021).

د- الرقابة الإلكترونية: تُعدّ الرقابة عنصراً رئيسياً من عناصر العملية الإدارية التي يقوم بها المسير في أي مستوى إداري، وتظهر أهميتها في كونها أداة تعمل على تحديد وقياس درجة أداء الأنشطة التي تتم في المنظمات من أجل تحقيق

أهدافها، والرقابة عملية مُخطّطة ومُنظمة تهدف إلى وضع معايير للأداء يفترض أن تكون موضوعة سلفاً لأوجه النشاطات المختلفة، وتتفق كذلك مع الأهداف المنشودة فهي الجهاز العصبي للنظام الإداري لكونها تتعرض لكلّ خلية من خلاياه تتأثر بها، وتؤثر فيها (النسور، 2010).

يشير سالم، (2021) إلى أنّ الرقابة الإلكترونية أكثر اقتراباً من الرقابة القائمة على الثقة بدلاً من الرقابة التقليدية القائمة على العلاقات والمساءلة الرسمية، وهذا يفسر الاتجاه المتزايد نحو التأكيد على الثقة الإلكترونية والولاء الإلكتروني بين العاملين والإدارة، وهذا ما يجعل الرقابة عملية تدقيق مُستمرة.

ويرى ياسين، (2017) أنّ تقنيات وبرمجيات المعلومات والاتصالات أحدثت تغييرات انعكست على وظائف الإدارة الرقمية، وتتمثل في الآتي :

1. الانتقال من منظومات المعلومات المحوسبة المستقلة إلى منظومات المعلومات المحوسبة الشبكية .

2. الانتقال من نظم المعلومات الإدارية التقليدية إلى نظم المعلومات الإدارية الذكية.

3. الانتقال من نظم المعالجة بالدفعات إلى نظم المعالجة التحليلية الفورية.

4. العمل من خلال الشبكات (Intranet و Extranet).

5. العمل على أساس تقنية حوسبة المزود/المزود (Client Server Computing).

6. تحوّل المنظّمات من الهياكل المركزية إلى الهياكل المرنة البيئية .

7. الانتقال من مفهوم الميزة النسبية إلى مفهوم الميزة التنافسية المؤكّدة.

ويرى الباحث أهميّة الإدارة الرقمية تكمن في أهميّة التطور التكنولوجي و مواكبة

العصر، وتقديم الحلول الرقمية في زمن السرعة والإنجاز، وتقديم الخدمات بكفاءة وفاعلية وجودة عالية.

6.1.1.2 مراحل التحول للإدارة الرقمية:

تتمثل أهم مراحل تطبيق منظومة الإدارة الرقمية في:

1. إقرار الإدارة العليا بحتمية التغيير: إذ ينبغي على المسؤولين في المؤسسة أو المنظمة، والمقصود هنا الإدارة العليا (رأس الهرم التنظيمي)، الإقرار بضرورة التقدّم والتغيير، وأن يكون لديهم القناعة التامة والرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى إلكترونية، كي يقدموا الدعم الكامل والإمكانات اللازمة للتحول نحو تطبيق الإدارة الرقمية .
2. تدريب وتأهيل الموظّفين: الموظّف كمورد بشريّ، يعتبر العنصر الأساسي والفاعل، ضمن عملية التحول نحو تطبيق الإدارة الرقمية؛ لذا لا بدّ من تدريب وتأهيل الموارد البشرية، على مختلف الأنشطة والمهام الإلكترونية الحديثة، والتي تعتمد على وسائل الإدارة الرقمية.
3. توفير البنية التحتية للإدارة الرقمية: ويقصد بها تأمين أجهزة الحاسب الآلي، وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها، وتأمين وسائل الاتّصال الحديثة (عليان، 2015).

من أهمّ مُتطلّبات تطبيق الإدارة الرقمية ما يأتي:

1. المُتطلّبات الإداريّة: ضرورة وجود قيادات إداريّة إلكترونيّة تتعامل بكفاءة وفعاليّة مع تكنولوجيا المعلومات والاتّصالات، مع قدرتها على الابتكار، وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية وصنع المعرفة؛ ولذا ينبغي تحديد أهداف ورغبات الإدارة بشكل صحيح، والتخطيط الفعّال لاحتياجات النظام ومشاركة الإدارات الرئيسية في المنظمة في الإعداد والتصميم لهذا النظام .
2. المُتطلّباتُ التقنيّة: يُشكّل حجر الأساس لتطبيق الإدارة الرقمية، حيث تمثل الأجهزة والتقنيات اللازمة لإنجاح المشروع، ويتم من خلالها تمثيل المعلومات ونقلها إلكترونيّاً مع ضمان سرّيتها ودفنها وتنفيذ المعاملات والخدمات عن بُعد باستخدام الشبكات الإلكترونية بصحّتها ومصادقيتها، وتوفير مُتطلّبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية .

3. المتطلبات البشرية: العنصر البشري يعتبر من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي منظمة، لذلك يعتبر ذا أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الرقمية، وعليه يجب توفير العناصر المؤهلة ومواصلة تدريبها وتميئتها باستمرار لمواكبة التطور التكنولوجي بكافة أبعاده .

4. المتطلبات الأمنية: على الرغم من كل ما يُقدّمه عصر المعلوماتية في الوقت الحاضر من امتيازات وخدمات، إلا أنّ هناك تحديات تواجه سرية المعلومات، وتتضمن السرية عدة محاور منها التكامل، وتوفير المعلومات، ومعرفة تاريخ دخول أي شخص إلى المعلومات، وأمن المعلومات .

5. المتطلبات المادية : ضرورة وجود مُتطلبات مادية تختلف في نوعها وحجمها عن المتطلبات المادية اللازمة لتطبيق نظم وأساليب الإدارة التقليدية، ومن أهم متطلباتها، التخطيط المالي الرشيد، ورصد المُخصّصات الكافية؛ ممّا يقتضي إعادة النظر في نظام الأولويات وتوفير الأموال الكافية لإجراء التحول المطلوب (ياسين، 2017).

وأضاف عبدالكريم، (2010) أنّ الإدارة العليا عنصر النجاح الأوّل في التحول إلى الإدارة الرقمية، إذ لا بدّ من العمل على تطوير مختلف شبكات الاتّصالات بما يتوافق مع بيئة التحول التي تستدعي شبكة واسعة، ومستوعبة للكم الهائل من الاتّصالات والمعلومات دون أهمال التجهيزات التقنية الأخرى من معدّات وأجهزة وحاسبات آلية ومحاولة توفيرها، وإتاحتها للأفراد والشركات والمنظّمات.

وأكد ياسين، (2017) أنّ الإدارة الرقمية تتطلّب إحداث تغييرات جذرية في نوعية الموارد البشرية الملائمة لها، وهذا يعني إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب الحالية لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في تلك إعداد الخطط والبرامج التعليمية والتدريبية على كافة المستويات، فضلاً عن توعية أفراد المجتمع بثقافة وطبيعة الإدارة الإلكترونية وتهيئة الاستعداد النفسي والسلوكي والتقني والمادي وغير ذلك من متطلبات التكيف مع متطلبات الإدارة الرقمية.

وأشار (Borghini, 2013) إلى أنّ تطبيق الإدارة الرقمية يتطلب إجراء تغييرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والإجراءات والأساليب، بحيث تتناسب مع مبادئ

الإدارة الإلكترونية، وذلك عن طريق استحداث إدارات جديدة أو إلغاء أو دمج بعض الإدارات مع بعضها، وإعادة الإجراءات والعمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل أسرع وأكثر كفاءة وفاعلية، مع مراعاة أن يتم ذلك التحول في إطار زمني مُتدرّج من المراحل التطويرية.

ويضيف السالمي والسليطي، (2008) ضرورة توفير البنية التحتية للاتصالات والتأكد من صلاحيتها، وإعادة دراسة متكاملة لما هو موجود فعلاً من نظم معلومات منجزة وأجهزة ومعدات وشبكات في الإدارات الحكومية، والاستفادة منها في تنفيذ الإدارة الإلكترونية، ويؤيد هذا الرأي، Matthysens et al (2005) حيث أكد على ضرورة ارتباط الإدارة الرقمية بجميع أنماط التكنولوجيا الرقمية الحديثة من وسائط وشبكات وأدوات، فالتكنولوجيا الرقمية تتطور بسرعة عالية، كما تتنوع أنماطها مما يضع خيارات دائمة ومفتوحة أمام الإدارة الرقمية مثل ربط بعض أنشطة الأعمال بخدمات المكاتب التفاعلية، التفاضل التفاعلي، وخدمات الهاتف الخليوي المتكاملة مع الإنترنت وتقنياتها مثل: خدمات الرسائل (SMS) وبروتوكولات الاتصالات بالإنترنت (WAP)، والوسائط المعلوماتية الأخرى، واستخدام أدوات ونظم تكنولوجيا المعلومات، وتقنيات شبكات الإنترنت، الإنترنت، الإكسترنات .

ويُعدُّ الاهتمام الكبير بإعداد الكوادر البشرية الفنية المتخصصة في البنية المعلوماتية، والبياناتية ونظم العمل وشبكات الاتصالات الإلكترونية أمراً ضرورياً ومهماً، ويتم ذلك بتنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية المتخصصة لإعداد الموارد البشرية الفنية المطلوبة لتحقيق الكفاءة العالية عند تطبيق الإدارة الرقمية.

أشار بن مرزوق، وآخرون، (2018) إلى أنّ توفير الكوادر البشرية في المستويات الإدارية كافة أو الأقسام الخدمية والإنتاجية في أي شركة يعد أمراً ضرورياً في استقبال أي تغييرات واستعمالها، وكُلّما كانت تلك الكوادر مُستعدة لاستقبال التغيير وتقبله واستعماله، كانت فرص التغييرات في النجاح في تلك المنظمة أكثر، ونموذج الإدارة الرقمية أكثر من غيره بحاجة إلى موارد بشرية مؤهلة التي تمتلك المهارات والخبرات؛ ممّا يجعلها تستعمل الحاسبات الإلكترونية والشبكات بشكل يعزز المهام الوظيفية المناطة بكل موظف، والإدارة الرقمية بأبعادها كافة تدفع باتجاه تعليم وتدريب

الأفراد ورفع الوعي عبر البرامج التدريبية الجماعية أو شبكات الاتصال المحلية والعالمية التي تسمح للموظفين بالوصول والحصول على المعلومات في أي وقت وفي أي مكان وبأي شكل، ومما لاشك فيه أن نموذج الإدارة الإلكترونية بحاجة كبيرة إلى مهارات وقدرات بشرية مؤهلة لمواكبة الحركة السريعة في التطور في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وقد حدد العلاق، (2005) جملة من المتطلبات البشرية فيما يأتي أهمها :

1. تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد المؤهلين في نظم المعلومات والبرمجيات والعمل على الإنترنت.

2. استقطاب أفضل الأفراد المؤهلين في مجالات نظم المعلومات والبرمجيات.

3. إيجاد نظم فعالة للمحافظة على الأفراد وتطويرهم وتحفيزهم .

4. التمكين الإداري (Empowerment) للأفراد من أجل إتاحة الفرصة أمامهم للتعامل السريع مع المتغيرات في البيئة التكنولوجية .

وبناءً على ما سبق يرى الباحث أن أهم متطلبات تطبيق الإدارة الرقمية هو العمل على تنمية وتأهيل وتطوير الموارد البشرية من خلال البرامج التدريبية المتقدمة التي تزيد من كفاءة ومهارة العاملين، وبالتالي تهيئة كوادر مهنية متخصصة على درجة عالية من المهارات المختلفة والمرتبطة بالبيئة الأساسية لنظم المعلومات وقواعد البيانات والمعلومات ونظم العمل على شبكة الإنترنت .

أما بالنسبة إلى أهم معوقات تطبيق الإدارة الرقمية، فتكمن في:

1. الرؤية الضبابية للإدارة الرقمية، وعدم استيعاب أهدافها.

2. عدم وجود أنظمة وتشريعات أمنية، أو التساهل في تطبيقها.

3. قلة الموارد المالية، وصعوبة توفير السيولة النقدية.

4. التمسك بالمركزية، وعدم الرضا بالتغيير الإداري .

5. النظرة السلبية لمفهوم الإدارة الإلكترونية، من حيث تقليلها وتقزيمها لدور العنصر البشري.

6. وجود الفجوة الرقمية بين أفراد متخصصين في التقنية، وآخرين لا يفقهون شيئاً من إيجابياتها.

7. أمن المعلومات، وهو تأمين الحماية من المخاطر التي تُهدد المعلومات والأجهزة، وتشريع الأنظمة، وسنّ قوانين السلامة لوصول المعلومات للمستفيدين (المليجي، 2012).

1. التقنية الرقمية: ترتبط أنشطة الأعمال الإلكترونية مع كافة أنماط التقنية الرقمية من وسائط وشبكات وأدوات، كذلك ربط بعض من أنشطة الأعمال بخدمات الأكواد التفاعلية، وأجهزة التفاعل التفاعلي بالإضافة إلى خدمات الهاتف الجوال المتكاملة مع تقنية الإنترنت.
2. العمليات الإلكترونية: تتولد هذه العمليات من خلال تحويل الارتباطات المادية والمهام الجزئية المُجمعة في بنية العمليات العادية إلى سلسلة القيمة المُكوّنة من الأنشطة الرقمية التي تصمّم على أساس تدفق المعلومات والعمليات عن طريق استخدام تقانة المعلومات والاتصالات وتقنية الإنترنت .
3. الإستراتيجية الإلكترونية: وتضمّ نشاطات التحليل الإستراتيجي لبيئة الأعمال، التصميم والاختيار الإستراتيجي، وتنفيذ إستراتيجية الأعمال الإلكترونية، فضلاً عن تحديد مصادر التفوق والتميز عن المنافسين.
4. التسويق الإلكتروني: ويعتمد على التوجه إلى الزبون والتحليل العميق لرغباته، والتفاعل معه بشكل مباشر، والتحول من التسويق المُوجّه للجمهور بشكل عامّ إلى التسويق المُوجّه لرغبات وحاجات الزبون، وإيجاد أنظمة للشراء والبيع الإلكتروني.
5. الهيكل الإلكتروني: تتطلّب الإدارة الإلكترونية إلى وجود بنية تنظيمية تتصف بالحدّاث والمرونة، أفقية وعمودية باتّصالاتها، كذلك بنية شبكية تعتمد على قاعدة تقنية ومعلومات متجددة، وثقافة تنظيمية تتمركز حول قيمة الابتكار والمبادرة لإتمام الأعمال بكفاءة وفاعلية.
6. القيادة الإلكترونية: تطوير وتنمية قيادة إدارية تتعامل بفاعلية وكفاءة مع تقانة المعلومات والاتصالات، تمثل الكفاءات الرئيسة التي تكون قادرة على الابتكار

والتطوير، وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية، وإنتاج المعرفة، وإدارة عملية التعلم التنظيمي في المنظمات الساعية للتعلم بصفة دائمة ومؤكدة (ياسين، 2017).

7.1.1.2 مزايا وعيوب الإدارة الرقمية

تشتمل الإدارة الإلكترونية على مجموعة من المزايا والعيوب التي تدفع أو دفعت بالعديد من الدول والمنظمات التي تبنتها كأسلوب راقٍ في الإدارة، إلا أنها تقتصر على الجانب الإيجابي فقط، فكلّ جديد يُعدُّ سلاحاً ذا حدين، ويتمثل الحد الثاني في السلبيات المترتبة عنها .

توفر مزايا الإدارة الإلكترونية العديد من الإيجابيات والتي تستشف من خلال تطبيقها، وفيما يأتي سيتم بيان البعض منها على سبيل الحصر وليس إجمالاً: إنشاء قنوات اتصال إضافية بين الزبون ومؤسسات الأعمال ومنظمات المجتمع المختلفة من جهة والحكومية من جهة أخرى، وتوفير المعلومات للزبائن داخل الوطن وخارجه، تسويق المنتجات والخدمات محلياً وعالمياً، جذب الاستثمارات من خلال تحديد الفرص الاستثمارية القائمة وتقليل تكلفة الخدمات والأعمال والمعلومات وما يصاحبها من إجراءات مُتعدّدة، تبسيط العمليات والإجراءات الإدارية والتخلص من بيروقراطية الأداء والتوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات لسدّ الفجوة الرقمية مع المجتمعات المُتقدّمة (قدوري، 2010).

السلبيات المحتملة لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية كأبي مشروع آخر يترتب جراء تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات العديد من السلبيات تتمثل في : التجسس الإلكتروني، زيادة التبعية للخارج، الشلل الإداري، قد يعتقد البعض أنه وعند تطبيق إستراتيجية الإدارة الإلكترونية سوف تزول المصاعب والمشاكل الإدارية والتقنية والمعلوماتية، لكن الواقع يشير إلى أمر مختلف بمعنى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية سيحتاج إلى تدقيق مُستمرّ ومتواصل لتأمين إستمرار تقديم الخدمات بأفضل شكل ممكن، مع الاستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد آخذين بعين الاعتبار وجود خطط بديلة أو خطة طوارئ في حال تعثر الإدارة الإلكترونية في عملها لسبب من الأسباب أو لسلبية من السلبيات المحتملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية (الكبيسي، 2008).

8.1.1.2 مُعَوِّقَاتُ تَطْبِيقِ الْإِدَارَةِ الرَّقْمِيَّةِ:

- هناك مجموعة من العوامل التي تعيق تطبيق الإدارة الرقمية، نلخصها بما يأتي:
1. التحوُّل من العمل الإداري التقليدي اليدوي إلى الإدارة الإلكترونية التي تعتمد على التقنيات الرقمية الحديثة، لايعني بالضرورة الغاء كل النظم اليدوية والعودة إلى نقطة البداية وفقدان السريّة في المعاملات، بل هذا سوف يدعم الاهتمام بالسرية من قبل الموظّف، والخوف من التغيير من قبل المسؤولين والموظّفين .
 2. تداخل مسؤوليّات اتّخاذ القرار للإقدام على التغيير أو الانتقال (قرار فني، إداري وإستراتيجي).
 3. قلة الاعتمادات المالية للتطبيقات الحديثة.
 4. عدم الاطلاع على نماذج ناجحة في البيئة المجاورة .
 5. عدم توفر الإنترنت بشكل موسع في المؤسسات او اقتصارها على فئة معينة دون غيرها.
 6. عائق اللُّغة في بعض الاحيان عند بعض العاملين .
 7. عدم وجود ثقة كاملة بالتقنيات الحديثة من حيث استمرارية عملها .
 8. نقص الكفاءات البشرية المستخدمة للتقنيات، ممّا يزيد الحاجة إلى التدريب .
 9. بعض النماذج الحالية القائمة على الحاسوب لم تغير من الإجراءات الإدارية التقليدية في التعامل، وبالتالي لم تقنع الآخرين بالانتقال إلى النظام الإلكتروني الكامل .
 10. تداخل المسؤوليّات وضعف التنسيق بين الأقسام الإدارية .
 11. غياب التشريعات المناسبة .
 12. قلة وعي بعض العاملين بالمُميّزات المرَجوّة .
 13. عدم توافر وسائل الاتّصالات المناسبة (عامر، 2007) .

9.1.1.2 أبعاد الإدارة الرقمية

تعتبر الإدارة الإلكترونية نمطاً جديداً من أنماط الإدارة، ترك آثاره الواسعة على المنظمات ومجالات عملها خاصة عمليات تهيئة أو إصلاح البنية التنظيمية؛ مما يعكس عمق التغيير الجذري الذي تحمله تطبيقات الإدارة الإلكترونية ووظائفها، ومنها:

1. الانتقال من منظومة المعلومات المحوسبة المُستقلة إلى منظومة المعلومات المحوسبة الشبكية.

2. الانتقال من نظم المعلومات الإدارية التقليدية إلى نظم المعلومات الإدارية الذكية.

3. الانتقال من نظم المعالجة بالدفعات إلى نظم المعالجة التحليلية الفورية التي تمثل تطوراً نوعياً لنظم المعالجة بالدفعات التقليدية التي لم تعد تتناسب والطبيعة المتغيرة والسريعة للأعمال التي تتطلب تحديثاً مستمراً للبيانات وإنتاجاً مستمراً للمعلومات.

4. العمل من خلال الشبكات، حيث تعمل الإدارة الإلكترونية في المنظمة الحديثة من خلال ربط نظم المعلومات بتقنيات الاتصالات المهمة مثل شبكة الإنترنت والإكسترنانت.

5. تحول المنظمات من الهياكل المركزية إلى الهياكل المرنة البيئية (العريشي، 2008).

إنّ الانتقال من العمل الإداري التقليدي إلى تطبيق تقنيات المعلومات والاتصالات في البناء التنظيمي، واستخدام التقنية الحديثة بما فيها شبكات الحاسب الآلي لربط الوحدات التنظيمية مع بعضها البعض لتسهيل الحصول على البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة، وإنجاز الأعمال، وتقديم الخدمات للمستفيدين بكفاءة وبأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن، هو تحول الإدارة من إدارة عادية إلى إدارة إلكترونية .

الإدارة الإلكترونية هي المظلة التي تُطوى في إطارها أنشطة إدارة الأعمال والإدارة العامة، فإنها أيضاً الفضاء الرقمي الذي يسهم في توحيد معايير وإجراءات العمل الإلكتروني بغض النظر عن نوع وطبيعة المنظمة (almerja.com)

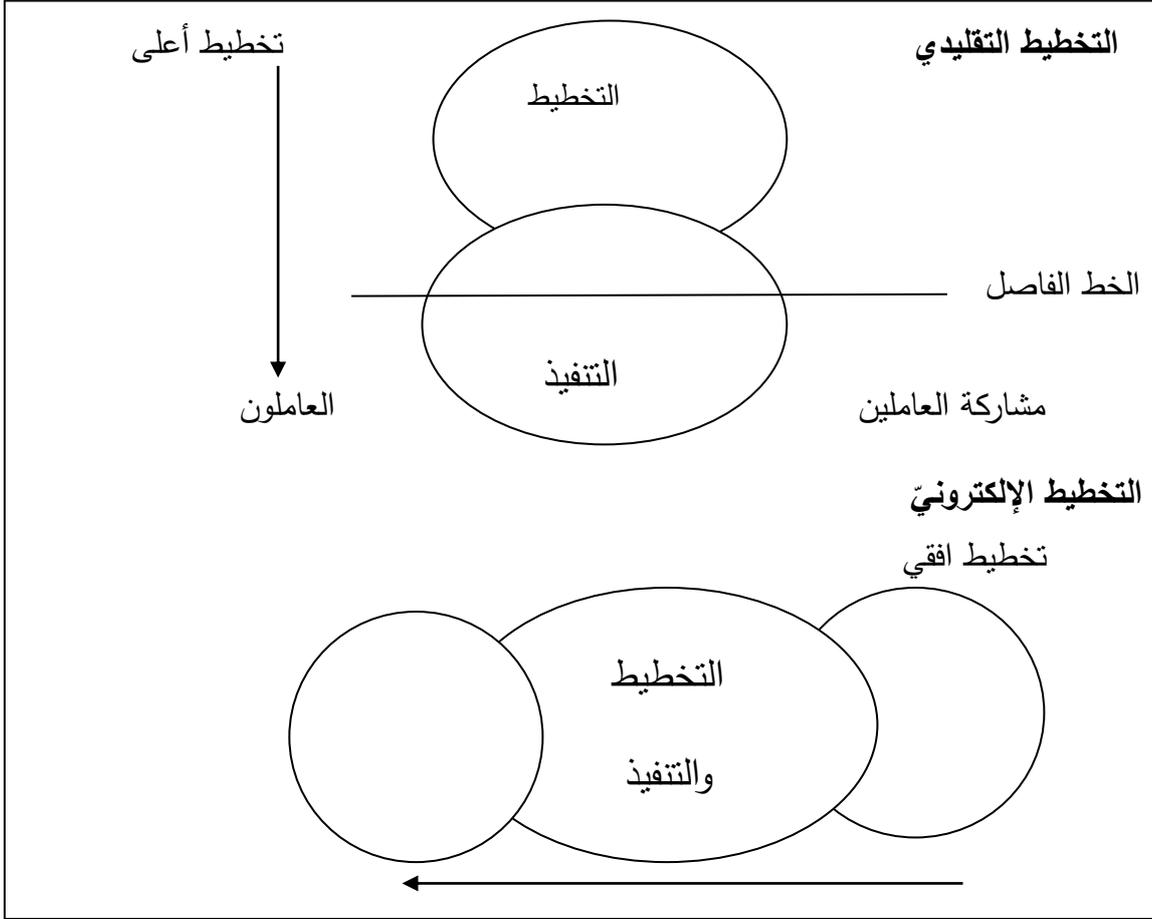
هكذا قد أسهمت هذه التغيرات التكنولوجية المهمة في خلق أسلوب جديد للإدارة الحديثة، وإنّ تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قد أسهمت في تغيير مضامين ووظائف العملية الإدارية التقليدية، ويمكن توضيحها من خلال (أبو أمونه، 2009):

1. التخطيط الإلكتروني

قد لا يتضح تأثير الإدارة الإلكترونية على وظيفة التخطيط من حيث التحديد العام، حيث إنّ التخطيط التقليدي و التخطيط الإلكتروني يهدف كلّ منهما إلى وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيقها إلا أنّ التأثيرات الأساسية يمكن أن ترد في ثلاثة مجالات، وهي (أبو عاشور، والنمري، 2013) :

إنّ التخطيط هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والقابلة للتجديد والتطوير المستمر خلافاً للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف، من أجل تنفيذها في السنوات القادمة، وعادة ما يؤثر تغيير الأهداف سلباً على كفاية التخطيط. إنّ فكرة تقسيم العمل الإداري بين إدارة تخطيط والقائمين بأعمال التنفيذ يتم تجاوزها في ظل الإدارة الإلكترونية، فجميع العاملين يساهموا بالتخطيط الإلكتروني مع كل فكرة تنشأ، في كل موقع وفي كل وقت لكي تتحول إلى فرصة عمل، والتخطيط التقليدي في جوهره التخطيط من أعلى إلى أسفل، في حين أنّ التخطيط الإلكتروني هو تخطيط أفقي في إطاره العام ومتداخل بشكل كبير بين الإدارة والعاملين (أبو عاشور، والنمري، 2013) .

الشكل الآتي يوضح الفرق بين التخطيط التقليدي والإلكتروني :



الشكل رقم (2)

الفرق بين التخطيط التقليدي والإلكتروني

المصدر : نجم، (2004).

ويتضح من الشكل الذي صممه نجم، (2004) هو انتقال وظيفة التخطيط من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا، أي مشاركة كل من الإدارة والعاملين في التخطيط والتنفيذ على عكس الموجود والملاحظ على مستوى الإدارة التقليدية حيث إنّ التخطيط يقتصر على الإدارة العليا، والتنفيذ يقتصر على العاملين، ومن هنا تتجلى لنا الفروق بين الإدارتين على مستوى وظيفة التخطيط.

إنّ في الشركات المادية التقليدية مزايا كثيرة في التهيئة المسبقة لما تريد أن تكون عليه الشركة والتحديد المتأني للقدرات الجوهرية للشركات من أجل تحقيق ميزة تنافسية في السوق التخصصي المدروس للموارد، بينما نجد أن التخطيط الإلكتروني يتميز بالمرونة والاستجابة للتغيرات السريعة في البيئة وانتقال وظيفة التخطيط من المستويات

الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا، بالإضافة إلى مشاركة الزبائن في التخطيط ووضع الأهداف في ظل منافسة مواقع الويب (أبو أمونه، 2009).

كما يستخدم التخطيط الإستراتيجي لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، مع الإعتماد على تبسيط استخدام نظم جديدة للمعرفة مثل الإجراءات واستخدام نظم جديدة للمعرفة مثل: نظم دعم القرار النظم الخبيرة ونظم الشبكات، ممّا يساعد على تحسين العمليات والتنبؤ والرفع من كفاءة التخطيط، والزيادة من فعالية صنع واتخاذ القرار (نجم، 2004).

وتتضح الفروقات بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني كالاتي:

الجدول رقم (1)

الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني

التخطيط الإلكتروني	التخطيط التقليدي
خط مُعدّدة للاستجابة للظروف المختلفة.	خطة واحدة توجه أعمال واتجاه الشركة.
خط قصيرة وأنية أمدتها أيام، أو أسابيع أو فصل أو شهر.	خطة طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأمد لا يقل أمدها عن سنة واحدة.
الخطة قواعد بسيطة أو مبدأ عام واحد يرشد الاتجاه ولا يقيد.	الخطة تحدد الأهداف ومراحل ووسائل تنفيذها.
الخطة مرنة جداً من أجل الالتزام بالاستجابة الديناميكية للتغيرات.	الالتزام بالخطة ضروري لجمع المستويات لغرض التنسيق ووحدة الاتجاه.
الخطة تركز على الأسواق المتغيرة والزبائن وحاجاتهم الآنية والمحتملة.	الخطة تركز على قدرات الشركة.
الخطة تأتي من عدم القدرة على العمل خارج الخطة.	المخاطرة تأتي من عدم الالتزام بتنفيذ الخطة.
الابتكار ضروري عند التنفيذ للاستجابة للظروف المتغيرة.	الابتكار ضروري من أجل وضع الخطة الأفضل.
المُخطّطون هم المبادرون من المديرين والعاملين.	المديرون هم المُخطّطون والعاملون هم المُنفذون.
الأهداف عامة، غامضة، واحتمالية بدرجة عالية.	الأهداف واضحة وقابلة للقياس.
الوسائل مفتوحة حسب الفرصة في السوق وحسب الزبائن.	الوسائل مُحدّدة بدقة لضمان النجاح.
الثقة هي الأداة الرئيسية في ما هو مطلوب إنجازه من أجل الشركة.	معايير الخطة أداة رئيسية في ترشيد وتعزيز الأداء.

2. التّظيم الإلكتروني

يعتبر التّظيم الإلكتروني وظيفة إدارية مكملة لوظيفة التخطيط، حيث تحوله إلى واقع قابل للتنفيذ ونتيجة للتغيرات والتطورات الكبيرة في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات أصبحت عملية التّظيم تتم بشكل أكثر كفاءة وفعالية وقادرة على مسايرة مختلف المُستجدّات، حيث أصبح هذا التّظيم يعرف بالتّظيم الإلكتروني، يمكن توضيح مدى مساهمة الإدارة الإلكترونيّة في تطوير عملية التّظيم من خلال النقاط الآتية (عبدالناصر، 2011)

1. التّظيم الإلكتروني هو تنظيم من يسمح بالإتصال والتعاون بين مختلف الأفراد

2. التشبيك الواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية (Internet)

هذا ما يحقق الصلات القائمة في الوقت الحقيقي وفي كل مكان في المؤسسة

3. تحقيق مُتغيّرات مُهمّة في قوة العمل؛ ممّا يعكس بشكل كبير على المؤسسة،

وتتجسد في جانبين: استخدام عمال ذوي تخصصات ومهارات عالية، واستخدام

العاملين عن بُعد على أساس الحاسوب.

3. القيادة الإلكترونيّة

هي القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو التأثير في السلوك البشري لتوجيه

النّاس نحو هدفٍ مشتركٍ بطريقة تعمل على اكتساب طاعتهم وتعاونهم، والقائد هو من

يتولّى إدارة جماعة من الأفراد لتحقيق أهدافٍ مُعيّنة، وبالتالي فإنّ القيادة الإلكترونيّة

تعتمد على القائد الإلكترونيّ الذي يمتلك الخصائص الأكثر ملاءمة مع بيئة الأعمال

الإلكترونيّة المُتّسمة بالسرعة والتغيير، وبصفة عامّة فإنّه يجب أن تتوفر في القيادة

الإلكترونيّة المعارف التقنية مثل: تقنية المعلومات والحاسبات الآليّة وشبكات الإتصال

الإلكترونيّة، والبرمجيات الخاصّة بها، والتعامل معها (نجم، 2009).

المدخل المرتكز على المهام وهو المدخل الصلب للقيادة القائمة على قوة التّظيم،

والمدخل المرتكز على العاملين، وهو المدخل المرن القائم على قوة الشخصية وقوة

العلاقة بين القائد والمرؤوسين، لقائدهم وتأثيره فيهم، في عصر الإنترنت وتكنولوجيا

المعلومات، فلا بدّ أن يؤثر ذلك على إدارة المُنظّمة وطبيعتها وعلاقتها مع البيئة

الداخلية والخارجية، وتغيير نمط القيادة التقليديّة إلى القيادة الإلكترونيّة، ويظهر ذلك في تكون قيادة ذات حسّ تكنولوجي، ووجود قائد قادر على تحسس أبعاد هذا التطور، والعمل على توظيف مزاياه لتكون جزءاً من الميزة التنافسية للمنظمة مقارنة بين القادة التقليديين والقادة الإلكترونيين (أبو أمونة، 2009) :

الجدول رقم (2)

مقارنة بين القادة التقليديين والقادة الإلكترونيين

القائد الإلكتروني	القائد التقليدي
مُبشّر - مرتاب	شجاع - مُنقِط Alert
صريح بقوة - الأسرع حركة	ودّي - سريع الحركة
مُتعلّم بتكنولوجيا المعلومات على الأقلّ Info Tech	شبه مُتعلّم بتكنولوجيا المعلومات - Info Tech
Literate	Semiliterate
كثيف التركيز	واضح التركيز clearley Focused
يحبّ الغموض	يكره الغموض
يعاني من قلق الفصل بين المجالات	يعاني من قلق تحدّي التكنولوجيا
نموذج في الحكم الجيد	نموذج في الحكم الذاتي
العمر 38 سنة	العمر 57 سنة

المصدر: نجم، نجم عبود، (2004) الإدارة الإلكترونيّة، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، ، ص238.

4. الرقابة الإلكترونيّة

تعرف الرقابة الإلكترونيّة بأنها متابعة تنفيذ الخطط باستمرار ومحاولة اكتشاف الانحرافات عن الخطط والأهداف المحدّدة، مع تحديد أسباب الانحراف واتخاذ الإجراءات اللازمة، ولها العديد من المزايا:

1. أنّها تحقق الرقابة المُستمرة بدلاً من الرقابة الدورية.
2. تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي بدلاً من الرقابة القائمة على الماضي، فهي تحقّق الرقابة بالنقرات بدلاً من الرقابة بالتقارير.
3. الحدّ من المفاجآت الداخلية في الرقابة: فلا شيء يتفاجم داخل المنظمة دون معرفته أولاً، وهذا ممّا يقلّص إلى الحدّ الأدنى من المفاجآت الداخليّة.

4. أنّ الرقابة الإلكترونية تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في المنظمة إلى حدّ كبير، من أجل تحقيق مستلزمات الرقابة، والحدّ من المفاجآت والأزمات في المنظمة (نجم، 2004).

2.1.2 الزيادة الإستراتيجية

1.2.1.2 مفهوم ريادة الأعمال وأهميتها :

يعرفها قاموس كامبريدج (Cambridge Dictionary,n,d) بأنها مهارة بدء عمل جديد، خاصّة عندما يتضمن ذلك رؤية فرص جديدة، ويعرفها مرجع أكسفورد (Oxford Reference,n,d) بأنها القدرة والرغبة في تطوير وتنظيم وإدارة المشروعات التجارية مع تحمّل المخاطرة من أجل تحقيق الربح، وتمثّل نقطة البداية للشركات الجديدة في الاقتصادات المعرفية حيث تتواجد ريادة الأعمال جنباً إلى جنب مع الأرض والعمل والموارد الطبيعية ورأس المال والتي بإمكانها أن تنتج الأرباح، وتتميز ريادة الأعمال بالابتكار والمخاطرة، وهي جزء أساسي من جدارة وتميُّز الأمة لتحقيق النجاح في السوق العالمية المتغيّرة باستمرار المنافسة بشكل متزايد (الحسيني، 2015).

وتعرّف أيضاً بأنها: عملية تطوير وتنمية فكرة إبداعية تمثل فرصة اقتصادية، والعمل على تنفيذها من خلال فريق عمل، بينما تشير الريادة الاجتماعية إلى مبادرة تركز على حلّ مشكلات مُحدّدة في المجتمع (Linder, 2018).

قبل الحديث عن مفهوم الريادة الإستراتيجية نجد أنه من الضروري التعرّف على مفهوم الريادة والتميز بين جملة من المصطلحات المتداولة التي تتضمن الريادة، وهذه المصطلحات تباينت بين آراء الباحثين، ويعزى هذا التباين إلى توجهاتهم لمعايير مختلفة، وعرفت الريادة بأنها القدرة على تطوير وتنظيم وإدارة المشروع مع الأخذ بعين الاعتبار المخاطر التي قد تحصل كنفص التمويل، وقرارات العمل السيئة والأزمات الاقتصادية، ونقص الطلب في السوق وذلك من أجل تحقيق الربح (شبات، والمصري، 2020)، كما وعرفت الريادة بأنها : مجموعة من المهارات تساهم ببدء عمل جديد من خلال ربطه مع القدرة على تحقيق فرص جديدة (javad et al, 2015) كما عرفت

الريادة بأنها عملية القيام بأنشطة فريدة لتلبية حاجات الأعمال والزبائن عن طريق اكتشاف الفرص واستغلالها بعقلية استباقية، وتبني المخاطرة المحسوبة لتحقيق الأرباح (Hitt et al, 2007).

كما أنّ مفهوم الريادة الإستراتيجية يطلق على ديمومة النجاح وليس النجاح فقط، أي الحفاظ على مستوى الاستقرار داخل المنشأة والعمل على تطوير وتوسيع ذلك النجاح والتفوق على المنافسين، وإنّ تبني سلوك إداري بمغامرة محسوبة من أجل استثمار الفرص وتحقيق نتائج تفوق قدرات وإمكانات الأفراد العاديين عبر مغامرين يؤمنون بالتغيير، ويعملون على تحقيقه (leon,et al,2006).

وقد عرفت الريادة الإستراتيجية بأنها: عملية تأخذ على عاتقها مخاطر اقتصادية الإبداع وبعض الأحيان إيجاد عمليات إنتاج جديدة أو شركات جديدة (Rothaermel, 2013)، كما وقد عرفت بأنها: تلك العمليات المرتبطة بعدد من المفاهيم، وهي استثمار وتوسيع الفرص في السوق و وجود موارد جديدة والتكامل مابين الموارد والزبائن والأسواق والابتكار والإبداع والتحديث الذي يحدث داخل وخارج المنظمة والقدرة على إجراء تغييرات سريعة (Dess, 2012).

وتكون اهمية الريادة الاستراتيجية بالعمل على اكتشاف الحاجات غير المشبعة للزبائن والأسواق غير المخدومة واستهدافها لتحقيق القدرة التنافسية، تحقيق أرباح عالية من الاستثمارات الجديدة، العمل على تطوير خدمات ومنتجات جديدة تؤدي إلى إضافة قيمة جديدة للمنشأة، والعمل على تخفيض درجة المخاطر بفضل التطورات التكنولوجية الجديدة، وتطوير العلاقات للأعمال الجديدة مع شركات أخرى سواء محلية أو دولية عن طريق التحالف معها، وتحفيز وتطوير المواهب الموجودة داخل المنشأة والمحافظة عليها (أبو رذن، 2012).

2.2.1.2 أبعاد الريادة الإستراتيجية:

ركزت أغلب الدراسات على أبعاد الريادة الإستراتيجية وهي القيادة الريادية والثقافة الريادية والميزة التنافسية والإبداع والابتكار (Ferreira et al, 2011)، (lee, 2011).

1- القيادة الريادية

تقع القيادة الريادية عند تقاطع القيادة وريادة الأعمال حيث تترجم القيادة عملية التأثير بينما تعكس ريادة الأعمال كلاً من رائد الأعمال وتقاطع رائد الأعمال مع الفرص المحيطة (Al mamun et al, 2018)، فالقيادة الريادية هي اندماج ريادة الأعمال والقيادة التي عند تطبيقها تسمح للمنظمة باغتنام الفرصة لاكتساب ميزة تنافسية، إنها عملية تكوين رؤية لريادة الأعمال وتشجيع الفريق على تنفيذ الرؤية بسرعة عالية وبيئات غير مؤكدة، وقد وصفت القيادة الريادية بأنها أسلوب سلوك قيادي تقليدي من خلال أنواع مختلفة من آداب القيادة المطلوبة للبيئات المضطربة للغاية والملهمة والمعقولة، في هذه الحالة يمكن القول إن ريادة الأعمال تمارس على أنها دور قيادي في مساعي ريادة الأعمال، وليس بالمعنى الاوسع للقيادة الريادية تشمل المشاريع الريادية المنظمات التي تعمل على أساس تحديد وتقييم واستخدام فرص تنظيم المشاريع (Ibrahim&Rashid, 2019).

تم تقديم مفهوم القيادة الريادية في عام 2000 من قبل (McGrath و MacMillan) اللذان اقترحا في الأسواق الديناميكية حيث يوجد عدم يقين مرتفع وضغط تنافسي، وهناك حاجة إلى نوع جديد من القادة وصفوا بأنهم قادة رياديين، بحيث تمنح هذه الأسواق أو المواقف سريعة التغير أولئك الذين لديهم نهج ريادة الأعمال القدرة على استثمار الفرص لاكتساب ميزة لمنظمتهم بشكل أسرع من الآخرين (Latif & Karim, 2019) والقادة الرياديون هم أفراد متمرسون وموهوبون وذوو معرفة، ويطمحون إلى تطوير ممارسات أعمال قائمة وخلق أعمال جديدة من خلال تقديم إستراتيجيات متطورة لتحديات محيرة، ويركز أسلوب القيادة على زيادة اداء المتابعين ومساهماتهم في الأهداف الإستراتيجية الرئيسية من خلال التمكين، وترتبط القيادة الريادية بمجموعة محددة من الخصائص التي يجسدها المديرون، مثل: الشغف والعبقرية والجرأة والثقة بالنفس والمثابرة والانصاف والنزاهة بالإضافة إلى ذلك يهدف هذا الأسلوب إلى اهتمام عقلية محددة وجريئة بالمثل لدى الأفراد والفرق عبر المنظمات (Alsharif et al, 2021).

القيادة الريادية ليست منصباً، ولكنها عملية يتحمل فيها القائد الريادي مسؤولية مساعدة المنظمة على تهيئة الظروف التي تنشئ نظامها الخاص، وتتفاعل بشكل خلاق مع التغييرات في البيئة الخارجية، إن دور القائد هذا لا يجعل المنظمة أكثر إنتاجية فحسب بل يمنح القادة أنفسهم المزيد من الحرية، إن القيادة الريادية هي أسلوب قيادة فعال و مطلوب، فإن قادة الأعمال من خلال المساعدة في الكشف عن القوة الإبداعية لمنظمتهم يمنحون بذلك الفرصة للكشف عن إبداعاتهم الخاصة، وتشير فاعلية القائد إلى مقدار تأثير القائد على الأداء الفردي أو الجماعي و رضا المتابعين والفاعلية العامة، وبالتالي ينظر إلى القيادة الريادية على أنها مزيج من الصفات والسمات الشخصية. (Sandybayev, 2019:49).

إن القيادة الريادية تتضمن تنظيم وتحفيز نظام تشغيل المنظمات والموظفين لتحقيق القيم الأساسية للمنظمة، مثل: المخاطرة واغتنام الفرص وابتكار المنتجات والعمليات وخلق مزايا تنافسية، وتحسين الكفاءات الديناميكية التي يتبعها رواد الأعمال (Nguyen et al, 2021) بالإضافة إلى ذلك تم اختبار القيادة الريادية على أنها ثقافة لأي منظمة من أي حجم أو عمر والتي تظهر القيم الريادية ورؤية قادتها (Nwachukwu & Hieu, 2021)، وتشير القيادة الريادية إلى مكانة القائد كرائد أعمال، بمعنى آخر يمكن استخدام القيادة الريادية للقائد الذي يتمتع بخصائص مثل المخاطرة وتقييم الفرص والابتكار والإنتاجية والتبادل والإستراتيجية، باختصار القيادة الريادية هي مزيج من القيادة وريادة الأعمال (Esmer & Dayi, 2017)

2-الثقافة الريادية :

يختلف مفهومها من بلد إلى آخر حسب التعليم، وأهميّة الدور الذي يقوم به الإنسان ومدى التطور الاقتصادي الذي يلعب دوراً مهماً في تحقيق هذه الثقافة؛ مما يساعد على التقليل من الهجرة إلى الخارج للعمل على تحقيق الأفكار التي لم تلقى اهتماماً في الشركة؛ لذا على المنظمات العمل على تطوير تلك المهارات لدى الأفراد والتي بالتالي تعزز أداؤها مع المنافسين (Darity, 2007)

وقد طوّر (Hayton, et al, 2002) نموذجاً يربط علاقة الثقافة بالريادة، حيث قام بربط المجتمع مع القيم التي تجعل الفرد يعمل ضمن مجموعات أو أفراد، أو ذكور

أو إناث، وتمّ ربط النمو الاقتصادي والظروف الصناعية في بلد ما إذا كان متطوراً أو نامياً مع الحاجات والطموحات المرتبطة بحاجة الإنسان للتطور والحاجات الاجتماعية. وفي النهاية قام الباحثون بربط هذه العلاقات بالمعتقدات والتصرفات التي تؤدي إلى ابتكار الزيادة والتوظيف الذاتي مما يؤدي إلى الإبداع، وتوظيف تلك الثقافات والمعتقدات في المنظمة.

وأشار (Ireland, et al,2003) إلى أنّ الثقافة الريادية تتضمن تحمل المخاطرة والعمل في بيئة غير مؤكدة والبحث عن الفرص والميزة والتغيير والتنافس في ظل التعقيد والتوجه البيئي، إذ تعمل الثقافة على تعزيز السلوك الريادي في العمل وتركيز الثقافة الريادية على الفرص والتحديات، فضلاً عن ذلك تعتمد على تقييم نقاط القوة والضعف والتهديدات التي يشار إليها ب (SWOT) والتي تمثل أدوات تحليل الإدارة الإستراتيجية.

3-الميزة التنافسيّة:

يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة الشركة بصياغة وتطبيق إستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للشركات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تمتع بها الشركة والتي تُمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجياتها التنافسية، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية بتحديد أساسيين هما: القيمة المدركة لدى العميل، وقدرة الشركة على تحقيق التميز (ابو بكر، 2007).

تكمن أهميّة الميزة التنافسية في كونها تمنح الشركات القدرة على الدفاع عن مكانتها السوقية وحفظ مركزها التنافسي بين منافسيها، بالإضافة إلى تعزيز إمكانيات الشركة وقدراتها الإنتاجية والتسويقية وتوثيق علاقاتها مع الزبائن وتحسين القرارات الإدارية، ومن أهمّ الأبعاد التي تشتمل عليها الميزة التنافسية جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة، والربحية، والحصة السوقية، والإبداع والابتكار (Munizu, 2013).

وهناك نوعان من نماذج الميزة التنافسية يتمثلان في نموذج قائم على السوق، ونموذج قائم على الموارد وكلاهما متكاملان، ويرتكز كل منهما على الآخر، حيث ان نموذج الميزة التنافسية القائم على السوق يشتمل على مُتغيّرات التكلفة، والتمايز، والفاعلية، وتقييم المنافسين، والتهديدات والمخاطر التي تواجه عمل الشركة، اما نموذج الميزة التنافسية القائم على الموارد فانه يشتمل على جميع الموارد التي تمتلكها الشركة سواء المادية ام المالية ام البشرية بحيث يكون تحريكه وتنميته من داخل الشركة (Korankye, 2013).

ويرى (Naliaka & Namusonge, 2015) إنّ الميزة التنافسية تعبر عن الأداة الأنسب التي تهدف إلى اكتشاف طرق جديدة ومبتكرة ومستحدثة لإنتاج وتقديم السلع والخدمات بصورة أكثر فاعلية من تلك التي قدّمها المنافسون في السوق، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذه الطُّرق والأساليب على أرض الواقع، وإحداث عملية إبداع تفوق على نظيرتها .

وقد عرف (Al-Najjar, 2016) الميزة التنافسية بأنها قدرة الشركة على اتباع سياسات وإستراتيجيات من شأنها تقديم سلع وخدمات عالية الجودة، والتفوق على منافسيها، من خلال استغلال كافة الموارد والمصادر المتاحة .

ويرى (Ejrami, et.al, 2016) أنّ الميزة التنافسية ماهي إلا سياسة وأداة لتحسين الأداء، وإدارة وتنظيم الهيكل التنظيمي في الشركة والذي ينعكس بدوره على جودة الخدمات المقدمة، بحيث تتفوق وتتميز على نظيراتها وتزيد من الحصة السوقية في الشركة وتعظم أرباحها .

وكما يرى (Dirisu, et al, 2013) أنّ هنالك العديد من الخصائص التي تتفرد بها الميزة التنافسية، كما يأتي:

1. اتباع سياسة التغيير المُستمرّ، الذي يسعى لتطوير الشركة وتحسين الأداء فيها وتعظيم أرباحها .
2. تتسم الميزة التنافسية بقدرتها على جذب واستقطاب مُوظّفين المهرة، الذين يملكون القدرات والمهارات الاستثنائية والمبدعين القادرين على ابتكار خطط وسياسات جديدة للشركة .

3. من أهم خصائص الميزة التنافسية بأنها تراعي وتنتهج الابتكار في سياستها وتوسعي للتفرد في التقديم للخدمات والسلع للزبائن.

4-الإبداع والابتكار :

يُعدُّ الإبداع والابتكار مصدرًا رئيسياً لتحقيق ميزة تنافسية عالية في البيئة الديناميكية، ونقطة محورية في إستراتيجية الشركات، مع التطور الهائل في مجال التكنولوجيا والاتصالات، وبات الابتكار يشكّل ركيزة أساسية، وبعداً مهماً في الأداء الإستراتيجي، ولذلك فمن الأهمية بمكانة الشركة، أن تسعى الشركات إلى التكيف مع البيئة الخارجية والاستجابة للمتغيرات التنظيمية التي تفرضها عليها المنافسة القوية في السوق، بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وتعظيم الأرباح، وجذب أكبر عدد من الزبائن لديها (Janakova & Zatrochova., 2015).

ويعرف الإبداع والابتكار بكونه الإستراتيجيات التي تستخدمها الشركات والتي تقوم على مبدأ استحداث أفكار جديدة، وتوليد ممارسات مبدعة، لا مثيل لها ومواكبة مُتطلبات العصر من تكنولوجيا وخطط وأساليب إدارية حديثة، وتنفيذها وتطبيقها من أجل تحقيق ميزة تنافسية تضاهي غيرها من المنافسين (بوبعة، 2012).

كما يُعدُّ الإبداع والابتكار الورقة الناجحة، والأرض الصلبة التي تقوم عليها الشركات في تطوير وتنمية أدائها وتحسينه، فالإبداع والابتكار والتكنولوجيا يلعبان دوراً جوهرياً في تسويق الإنتاج بصورة عصرية حديثة، ويخلقان قيمة مضافة للسلع والخدمات، كما يساهم كل منهما في تقليل تكلفة الإنتاج، وتمكين الشركات من تقديم سلع وخدمات متفردة ومتميزة تضاهي نظيراتها، وتحقق للشركة ميزة تنافسية عالية في السوق (Sachitra, et.al, 2016).

يمثل الإبداع إنتاجاً وتطبيقاً ابتكارياً لأفكار جديدة تؤدي إلى تحسين المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن، ويشمل الإبداع مجموعة من الخطوات التي تشمل تطبيق أفكار خلاقة؛ مما يؤدي إلى تقديم خدمات جديدة تضيف قيمة للمنشأة؛ مما يؤدي إلى تحقيق زيادة في الأرباح أو تقليل نسبة التكاليف، كما تُعدُّ المخاطرة عنصراً أساسياً لتحقيق الإبداع، وإنّ عملية الابتكار هي القدرة على تأسيس مشاريع جديدة في الأسواق بواسطة الاستخدام الفعال للموارد، وتخصيص الوقت والجهد والمال وتقبل المخاطرة

المختلفة (النجار، 2008)، ويعد الإبداع الركن الأساسي في نجاح المنشأة وبلوغها للريادة، وكذلك عن طريق ما تحقّقه الريادة من تميز وتوفير طرائق النجاح للمنشأة (Gomez, et al, 2005).

وقد وضع القريوتي، (2005) أهمّ الخطوات المُتّبعة في عملية الإبداع، وهي على النحو الآتي:

1. إيجاد علاقة ترابط قوية بين الإستراتيجية والإبداع بشكل يوضح نوع الإبداع الذي ترغب به المنشأة سواء إنتاج منتجات جديدة أو تقديم خدمات جديدة أو اتباع طرائق مبدعة في العمل.
2. محاولة توصيل رسالة المنشأة إلى العاملين وبشكل مستمر لتحقيق أهداف المنشأة.
3. العمل على تحويل الأفكار إلى أفعال وتطبيقها بما ينسجم وأهداف المنشأة .

3.1.2 نبذة عن الشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية للمنطقة الوسطى - جمهورية العراق.

تُعد المديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية المنطقة الوسطى من المديريات الريادية في مجال إنتاج الطاقة الكهربائية (تشغيل وصيانة المحطات) في العراق والتي تأسست في عام 1999 للرقعة الجغرافية للمنطقة الوسطى من العراق إذ كانت قبل هذا التاريخ تشمل أنحاء العراق.

بموجب قانون وزارة الكهرباء العراقية رقم (7) لسنة (2017) فقد تم دمجها مع مديريتي إنتاج المشاريع وإنتاج الغازية والتحول الى شركة عامة تغطي المنطقة الوسطى في إنتاج الطاقة الكهربائية ليتسع نطاق عملها الى بناء وتشغيل وصيانة محطات إنتاج الطاقة الكهربائية.

تعتبر الشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية المنطقة الوسطى العمود الفقري لوزارة الكهرباء إذ يشكل معدل إنتاج الطاقة المتحقق ما نسبته (47 %) من مجموع معدل الإنتاج الكلي للمنظومة حيث بلغ مجموع الإنتاج المتحقق من المحطات التابعة للشركة خلال أشهر صيف (2018) أعلى المستويات وتجاوز الـ (7000) ميكاواط.

تهدف الشركة الى السير قدماً في تطوير وتحسين أداء المنظومة الحالية ضمن حدود عملها كما تهدف الى زيادة الإنتاج من الطاقة الكهربائية خلال السنوات الأربعة القادمة الى مستويات عالية تقدر بـ (13860.28) ميكاواط بكلفة تقديرية (10.103) مليار دولار بعد تلقي الدعم والإسناد المالي من أجل أداء دورها في وضع الحلول الجذرية للقضاء على النقص الحاصل في تزويد الكهرباء وتقديم الأفضل الى المواطن العراقي. (moelc.gov.iq)

رؤية الشركة:

نحو شركة عامة تكون المحرك الرئيسي لوزارة الكهرباء وتحقيق التميز والريادة من خلال رفد المنظومة الكهربائية بمشاريع انتاج كهربائية جديدة والقيام باعمال الصيانة والتشغيل للمحطات التوليدية والتي تؤدي الى تحقيق الاستمرارية والجودة للطاقة الكهربائية المقدمة للمواطن العراقي. (moelc.gov.iq)

رسالة الشركة:

انتاج الطاقة الكهربائية من المحطات المتاحة وتأهيلها بطريقة أمنة تضمن سلامة العاملين وحسن الاداء والحفاظ على البيئة من التلوث مع انشاء محطات جديدة لاسناد المنظومة وباستخدام كافة التقنيات الحديثة المتوفرة عالمياً واتباع المعايير العالمية في الجودة وصولاً الى تقديم الخدمة للمواطن العراقي والمجتمع. (moelc.gov.iq)

اهداف الشركة:

تهدف الشركة الى المساهمة في دعم الاقتصاد الوطني وتنمية الانتاج الصناعي في مجال انتاج الطاقة الكهربائية من محطات التوليد وبما يحقق اهداف خطط التنمية. (wiki.dorar-aliraq.net)

نشاط الشركة:

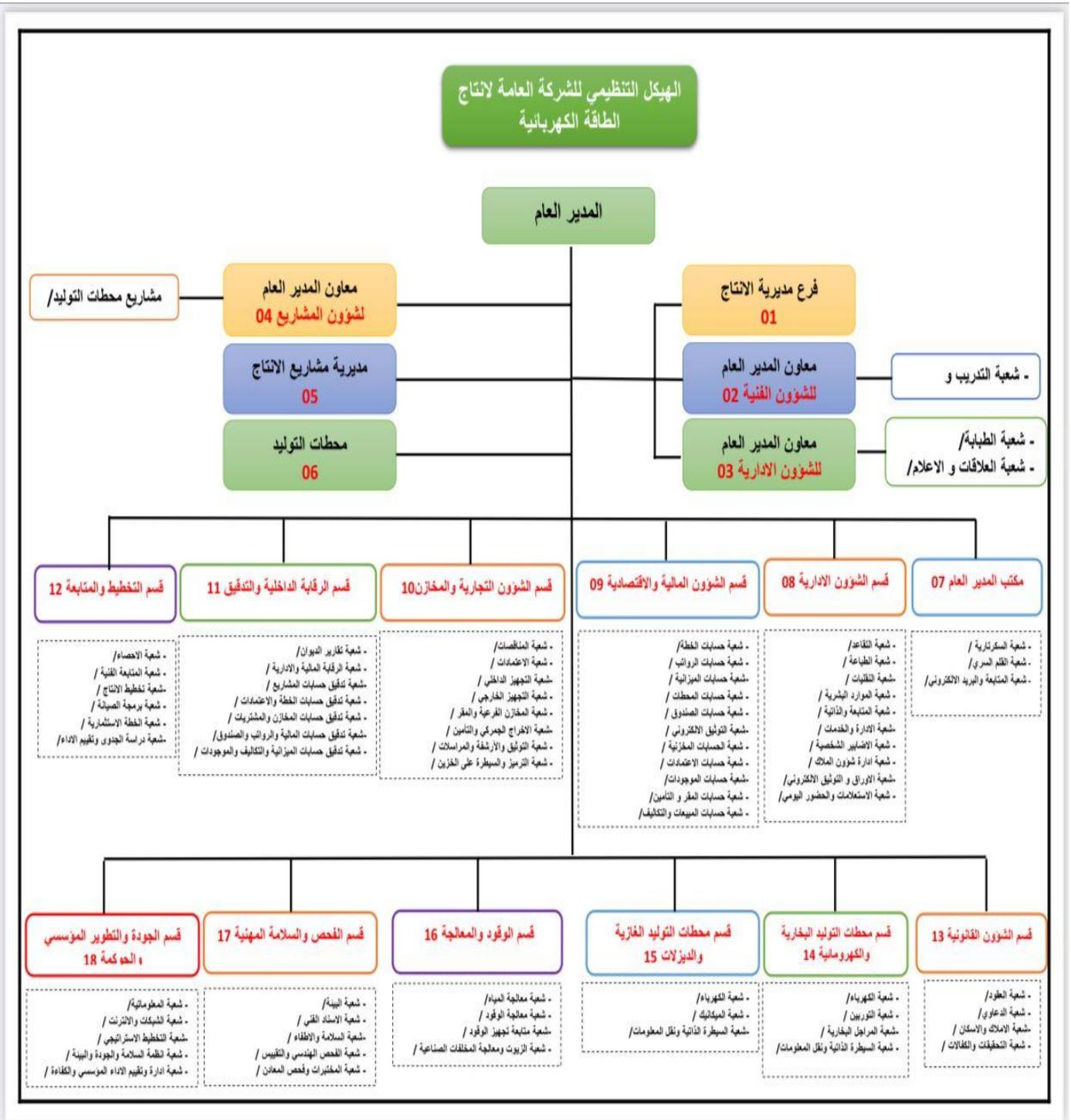
تمارس الشركة لتحقيق اهدافها الانشطة التالية مع مراعاة القوانين والانظمة والتعليمات النافذة . (wiki.dorar-aliraq.net)

1. انتاج الطاقة الكهربائية من محطات التوليد وبيعها .
2. القيام باعمال الصيانة والتأهيل والتصليح لخطوط الانتاج وملحقاتها .

3. تطوير وتوسيع المعامل والخطوط الانتاجية القائمة واقامة المشاريع وخطوط نقل الطاقة المكملة لها والجديدة .

4. شراء واستيراد مستلزمات الانتاج واية مواد تدخل ضمن انتاجها او احتياجاتها. الشركة العامّة لإنتاج الطّاقة الكهربائيّة للمنطقة الوسطى، هي إحدى تشكيّلات وزارة الكهرباء في العراق، وتعمل الشركة على رفد المنظومة الكهربائيّة وزيادة الإنتاج، حيث تدير أنواع مختلفة من وحدات الإنتاج (البخارية، الغازية، الكهرومائية، الديزل)، وتمارس العديد من النشاطات وتهدف إلى تنفيذ سياسات الحكومة في مجال إنتاج الطّاقة الكهربائيّة وتحقيق أهداف خطط التنمية وتوفير الطّاقة الكهربائيّة من مصادرها المختلفة المتوفرة، وتزويدها لشبكات النقل والتوزيع وزيادة السعات الإنتاجية من خلال: تكملة إنتاج مشاريع بناء المحطات المتوقفة، وتوسعة المحطات الحالية بإضافة وحدات توليدية مركبة، وتأهيل الوحدات التوليدية المتقادمة، كما تهدف إلى تحسين كفاءة أداء الوحدات التوليدية في المحطّات التابعة للشركة، والتحسين المُستمرّ لأداء الشركة وفقاً لمعايير قياس الأداء الدولية واعتماد مبدأ الحساب الاقتصادي وكفاءة استثمار الأموال العامّة (manhom.com) .

الهيكل التنظيمي للشركة:



الشكل رقم (2)

الهيكل التنظيمي للشركة

المصدر : (moelc.gov.iq)

2.2 الدّراساتُ السّابقةُ :

1- الدّراساتُ العربيّةُ:

دراسة شديد، (2021) بعنوان " تأثير التحوّل الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظّفي الإدارة العامّة للمرور بمحافظة القاهرة " ، وهدفت الدّراسة إلى تقديم نموذج موحد كامل لعملية التحوّل الرقمي بهدف دعم الجهود الحكومية المصرية في التحوّل الرقمي، وبناء معيار مُوحّد مشترك بين جميع الهيئات والجمعيات الحكومية المسؤولة عن التحوّل الرقمي، وبالتالي توحيد المفاهيم المشتركة والمستخدمّة في عملية التحوّل الرقمي، وتوحيد منهج دراسة وتخطيط وتنفيذ هذه المبادرات لضمان تحقيقها للأهداف الموضوعية من أجلها، واستخدم الباحث استمارة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات، فقد تم توزيع عدد(168) استمارة، وبَعْد جمعها وفحصها تبين أنّ عدد (139) استمارة صالحة للتحليل الإحصائيّ، وقد توصلت الدّراسة إلى مجموعة من النّتائج من أهمّها وجود علاقة ارتباط قوية بين متطلبات تطبيق التحوّل الرقمي مجمعة وتحسين مستوى أداء الخدمة، وأوصت الدّراسة بتقديم تصوّر مقترح لخطوات التحوّل الرقمي في المُنظّمات العامّة الخدمية، وأوصت أيضاً بضرورة الإسراع في المشروع القومي للتحوّل الرقمي الذي يعد من أهمّ خطوات تحقيق التنمية المستدامة وتطوير بيئة العمل الحكومي.

دراسة المطرف، (2020) بعنوان " التحوّل الرقمي للتعليم الجامعي في ظلّ الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، وهدفت هذه الدّراسة إلى استقصاء مدى إمكانيّة التحوّل الرقمي في الجامعات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى رصد واقع التحوّل الرقمي بينهما في ظلّ الأزمات العالمية والكوارث، وقد توصلت الدّراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في مدى توافر العناصر المادية اللازمة والتحوّل الرقمي لصالح الجامعات الخاصة، وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في مدى توافر الكفاءات الرقميّة لدى أعضاء هيئة التدريس لصالح العاملين في القطاع الخاص، وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في

إمكانية التحول الرقمي للتعليم في ظلّ الأزمات لصالح الجامعات الخاصة، ويتضح من ذلك أنه يوجد تأثير معنويّ لاختلاف قطاع التعليم الجامعي على مدى إمكانية التحول الرقمي للتعليم في ظلّ الأزمات الحالية.

دراسة البلوشية وآخرون، (2020) بعنوان "واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية"، من خلال معرفة حجم التحول الرقمي داخل المؤسسات العامة وتقييمه، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمقابلات لمعرفة البيانات، وتوصلت الدراسة إلى الجهد الكبير الذي تبذله تلك المؤسسات في نشر ثقافة التحول بين المستفيدين لزيادة الاستخدام، وطبقت الدراسة على أربع مؤسسات حكومية، وهي: وزارة التقنية والاتصالات ووزارة التربية والتعليم ووزارة الصحة وشرطة عمان، ومؤسسة واحدة من القطاع الخاص هي بنك مسقط، ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة هي قيام المؤسسات بجهود وأدوار واضحة للتحول رقمياً، من نوعية وتنفيذ وتدريب وتكامل وجاهزية وغيرها، كما تفاوت مستوى التحول بالمؤسسات عينة الدراسة إلا أنّ جميعها بذلت جهوداً ساعدت في تقديم السلطنة في مستوى التحول الرقمي حسب آخر تقرير للأمم المتحدة لعام 2018، وارتفاع مستواها في مجالات التقييم الأخرى كالمشاركة الإلكترونية، وتمثلت أبرز مشاريع التحول بالسلطنة في مشاريع البنية الأساسية كنظام التصديق الإلكتروني ومشروع منصة التكامل الحكومية ومشاريع أخرى كالمركز الوطني للسلامة المعلوماتية، وأوصت الدراسة بضرورة التعريف بالخدمات الإلكترونية وبضرورة إدخال الخدمات الإلكترونية والترويج لها من خلال وسائل الإعلام وشبكات التواصل الاجتماعي حتى يتعرّف عليها المستفيدون وتكثيف استخدام المؤسسات لتقنيات الثورة المعلوماتية، واستحداث مشاريع تقنية تخدم عملها في التحول بصورة فعلية، ويكون لها تأثير واضح في العمل المنجز وآلية تقديمه .

دراسة جاسم، (2020) بعنوان: "الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بالهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت". هدفت الدراسة التعرف على علاقة الإدارة الإلكترونية بالأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، اشتمل مجتمع البحث العاملين بالهيئة العامة للرياضة والبالغ عددهم (116)، وقد تم اختيار عينة البحث بالطريقة الطبقيّة العشوائية

البالغ قوامها (72) مُوظَّفًا، وجاءت أهمّ النَّتائج بوجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائيًا بين الإدارة الإلكترونيَّة والأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئة العامَّة للرياضة، وكانت درجة العلاقة قوية حيث بلغ معامل الارتباط (0.89)، وأوصت الدِّراسة بضرورة العمل على تطبيق الإدارة الإلكترونيَّة داخل الهيئة العامَّة للرياضة لما لها من دور مهم في فاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين.

دراسة الأقرع، (2019) بعنوان: " دور الإدارة الإلكترونيَّة في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة قلقيلية ". هدفت الدِّراسة التَّعرُّف على واقع الإدارة الإلكترونيَّة في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية وأثرها في الأداء الوظيفي، وقد استخدم الباحث المنهج التحليلي والاستبانة، وأجريت على عيِّنة قوامها (190) عاملاً من العاملين في المؤسسات الحكومية في المحافظة، وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وأظهرت نتائج الدِّراسة أنَّ دور الإدارة الإلكترونيَّة في الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية كانت مرتفعة جداً، وأوصت الدِّراسة بضرورة الانتقال نحو الإدارة الإلكترونيَّة في المؤسسات الحكومية، نظراً لأهميَّتها في رفع مستويات الأداء، وتعزيز كفاءة العمل الإداري، إضافة إلى أهميَّة توفير المستلزمات المالية والمادية الداعمة لبيئة الإدارة الإلكترونيَّة في المؤسسات الحكومية.

دراسة صرصور، (2019) بعنوان "الريادة الإستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي في جامعة الأقصى، رسالة ماجستير "، وهدفت هذه الدِّراسة إلى التَّعرُّف على العلاقة بين الريادة الإستراتيجية لدى القيادات الأكاديميَّة ومستوى جودة الأداء المؤسسي في جامعة الأقصى، واستخدمت الدِّراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبيان كأداة للدِّراسة تم تطبيقه على عينة الدِّراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأقصى والبالغ عددهم (133) عضواً، وتوصَّلت الدِّراسة لعدة نتائج من بينها: أنَّ هناك تأثير قوي للريادة الإستراتيجية على المستوى المُتميِّز لجودة الأداء المؤسسي بجامعة الأقصى من وجهة نظر القيادات الأكاديميَّة بالجامعة، كما أظهرت نتائج الدِّراسة أنَّ مجال القيادة الرياديَّة للريادة الإستراتيجية جاء في المرتبة الأولى بدرجة كبيرة، وجاء مجال الابتكار في المرتبة الاخيرة بدرجة متوسطة

من حيث الأهمية من وجهة نظر عينة الدراسة، وأوصت الدراسة بعقد دورات تثقيفية للعاملين لتعريفهم بأهمية وفوائد الريادة الإستراتيجية للمؤسسة .

دراسة البقاوي، (2019) بعنوان " دور الإدارة الرقمية في تفعيل الاتصال الإداري لدى الإداريات في المرحلة الثانوية في مدينة حائل "، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الرقمية في تفعيل الاتصال الإداري بين مديرات المدارس الثانوية في مدينة حائل من وجهة نظر الإدارات وتحديد المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الرقمية واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وجاء دور الإدارة الرقمية في تفعيل الاتصال الإداري بين المديرات بقيم متوسطة، بينما جاءت معوقات تطبيق الإدارة الرقمية في عملية الاتصال الإداري بقيم مرتفعة، وخلصت إلى ضرورة اختيار القيادات ذات الكفاءة والجدارة مع تدريب وتأهيل متناسب لهم في مجال الإدارة الرقمية.

دراسة الحكيم، وعلي، (2017) بعنوان "دور أبعاد الريادة الإستراتيجية في

تعزيز الذاكرة التنظيمية "هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الريادة الإستراتيجية والتطوير التنظيمي- بالتطبيق على المفوضية العليا للانتخابات في العراق، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها: أن مستوى توافر مُتغيّر الريادة الإستراتيجية وأبعاده في مكتب انتخابات النجف يُعدُّ ضعيفاً، وأن الريادة الإستراتيجية لها تأثير إيجابي في تطوير المنظمات .

دراسة عيسوي ، (2016) بعنوان " دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المحافظة على الذاكرة التنظيمية (بالتطبيق على جامعة تبوك في المملكة العربية السعودية) " . هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية للمحافظة على الذاكرة التنظيمية -بالتطبيق على جامعة تبوك، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها : أن هناك علاقة وتأثير لمُتغيّر الإدارة الإلكترونية بأبعادة الثلاثية على المحافظة على الذاكرة التنظيمية، وأوصت الدراسة بالعمل على تطوير معلومات ومهارات وقدرات ومعارف الموظّفين، وتنمية مهارات الموظّفين لضمان تعميق الرؤية والتوجهات المستقبلية لديهم عن

مستقبل إدارتهم في ظلّ تطبيق الإدارة الإلكترونيّة، إنشاء وحدة تعنتي بأخر الاساليب التكنولوجية المتبعة في الإدارة الإلكترونيّة للموارد البشرية، والاستفادة من التجارب المماثلة.

دراسة الحسيني، والخيال، (2013) بعنوان " أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونيّة على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على موظّات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة". هدفت الدّراسة إلى قياس أثر تطبيق الإدارة الإلكترونيّة على تطوير العمل الإداري وعلى أداء موظّات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدّراسة الميدانية بالاعتماد على أداة الاستبانة التي تم توزيعها على عينة عشوائية من الموظّات تتألف من (248) موظّة، وأظهرت نتائج الدّراسة وجود أثر إيجابي قوي لتطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونيّة على تطوير العمل الإداري، وعلى أداء موظّات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز، وأوصت الدّراسة في توفير التسهيلات اللازمة لدعم الأنظمة متوفرة من قبل الجامعة بشكل كبير.

2- الدّراسات الأجنبيّة:

دراسة Strategic Entrepreneurship (Hughes et al, 2021) behavior and the innovation ambidexterity of young technology-based firms in incubators" بعنوان "سلوك الريادة الإستراتيجية وبراعم الابتكار للشركات القائمة على التكنولوجيا الصغيرة بالحاضنات"، وهدفت الدّراسة إلى التعرّف على تأثير ممارسات وسلوكيات الريادة الإستراتيجية على الشركات التكنولوجية حديثة النشأة بالحاضنات، استخدمت الدّراسة منهج المسح وكذلك المقابلات مع عدد من المديرين بتلك الشركات للتعرّف على مدى ممارساتهم لسلوك الريادة الإستراتيجية، ووضحت نتائج الدّراسة أن هناك تأثير قوي يمكن أن تساهم الريادة الإستراتيجية في تعزيزه لدى تلك الشركات من غرس تحمل المخاطرة والابتكار وسلوكيات السعي نحو التميز والتنافسية واقتناص الفرص، كذلك التأثير القوي لسلوك الريادة الإستراتيجية بالشركات على تعزيز ودعم الانشطة الابتكارية الاستكشافية ودعم براعم الابتكار؛ ممّا يساهم في تحقيق الربحية .

دراسة (Carlos et al, 2021) بعنوان "التحول الرقمي للعمل: وجهة نظر علائقية" هدفت الدراسة الحالية إلى قياس أثر التأثيرات الحالية والمحتملة للتقنيات الرقمية بأبعادها المختلفة المتمثلة في (الذكاء الاصطناعي، الروبوتات، تحليل البيانات، المنصات الرقمية، الأتمتة) على طبيعة العمل داخل المجتمعات العلمية والممارسن المتمثلة في أحداث تحول سريع وعميق في العمل. وتوصلت الدراسة إلى أنّ التكنولوجيا المتمثلة في التحول الرقمي بأبعادها المختلفة تؤثر على ظهور ثقافة عمل تعمل على تغيير يتجه نحو تبادل القيمة والغرض الاقتصادي الإضافي الجوهرى والاتصالات من أجل الخدمات المتبادلة والتوافق مع احتياجات البشرية الأساسية.

دراسة (Alayoubi, et al, 2020) بعنوان "Applying the Strategic Entrepreneurship as an Entry Point to Enhance Technical Innovation :Case Study-palestine Technical College-Deir al-balah" والتي جاءت بعنوان "متطلبات تطبيق الريادة

الإستراتيجية كمدخل لتعزيز الابتكار التقني"، دراسة حالة لكلية فلسطين التقنية -دير البلح، وهدفت الدراسة الى التعرف على أثر متطلبات تنفيذ الريادة الإستراتيجية في تحقيق الابتكار التقني في كلية فلسطين التقنية - دير البلح من وجهة نظر العاملين، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، تضمن مجتمع الدراسة جميع الكادر الاكاديمي والإداري في الكلية، استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة دراسة، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها : أظهرت الدراسة وجود أثر له دلالة إحصائية بين متطلبات تنفيذ الريادة الإستراتيجية وتحقيق الابتكار التقني في كلية فلسطين التقنية - دير بلح، وأن المتغيرات المتبقية تدل على ضعف تأثيرها، وأوصت الدراسة بأن الكلية التقنية لفلسطين تهتم بمتطلباتها المختلفة لتنفيذ الريادة الإستراتيجية وتطوير قدراتها التنظيمية لدورها المباشر في تحقيق الابتكار التقني للكلية.

دراسة (Osmundsen et al, 2018) بعنوان "التحول الرقمي : الدوافع وعوامل النجاح والتداعيات". هدفت هذه الرسالة إلى استكشاف الدوافع والأهداف وعوامل النجاح المترتبة على التحول الرقمي من خلال المساهمات التجريبية في مجال نظم المعلومات في التحول الرقمي، حيث تهدف إلى التوصل إلى أسباب خضوع المؤسسات للرقمنة وكيفية تحقيق مثل هذا التحول وكيف يؤثر التحول الرقمي على

المنظمة، وتوصلت الدراسة إلى أن التعزيز الرقمي يعمل على المشاركة في ابتكار المنتجات والتوصل إلى نماذج جديدة لتطوير الأعمال، كما توصلت الدراسة إلى أن تحسين القنوات الرقمية والعمليات التي تواجه العملاء وتقديم منتجات رقمية حديثة يؤثر إيجابيا على مواكبة سلوكيات العملاء المتغيرة وتوقعاتهم وتحسينها وتحديثها بصورة مستمرة بما يضمن استمرارية المنظمة .

دراسة (Heavin & Power, 2018) بعنوان "تحديات التحول الرقمي – نحو مفهوم دليل دعم قرار المديرين". هدفت الدراسة إلى التعرف على التحديات الرقمية التي تواجه المديرين حيث تسلط الدراسة الضوء على التركيز على التكنولوجيا كجزء من إستراتيجية التحول الرقمي والتقنيات المبتكرة كجزء لا يتجزأ من إستراتيجيات التحول الرقمي والتي تركز على الابتكار بالإضافة إلى إعادة ابتكار نماذج الأعمال التنظيمية وتحسين عملية صنع القرار وتحسينها، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لأبعاد التحول الرقمي المتمثلة في الرؤية الإستراتيجية، والعنصر البشري، والتكنولوجيا والعمليات التجارية، وعمليات تكنولوجيا المعلومات على حل المشكلات ودعم اتخاذ القرار للمديرين بهدف إنشاء دورة ردود أفعال حميدة قائمة على البيانات، وتؤدي إلى تبني المزيد من الابتكارات والحلول الرقمية التحويلية .

دراسة (Tsai, lei, 2016)، "الابتكار التعاوني في ريادة الأعمال الإستراتيجية" هدف هذا البحث التعرف على أهمية الابتكار التعاوني في ريادة الأعمال الإستراتيجية، حيث يمكن أن يساعد الابتكار التعاوني من خلال مشاركة الأفكار والمعرفة والخبرة والفرص المتاحة للشركات الصغيرة والكبيرة على المشاركة بنجاح في ريادة الأعمال الإستراتيجية، وتم القيام بتحليل الحالة الحقيقية لمنظمة موجهة نحو البحث وحاضنتها لتعزيز الفرص بين الشراكة والشبكة المشتركة بين المنظمات، والتعلم المشترك، وتخصيص الموارد والخيارات الحقيقية جميعها لها تأثير إيجابي على أداء الابتكار لكل من المؤسسة الموجهة للبحث والشركات الناشئة في الحاضنة .

دراسة (Lahtinen & Weaver, 2015) "تحديات عملية التحول الرقمي للتعليم الجامعي". عرضت الدراسة تحديات عملية التحول الرقمي للتعليم الجامعي، وقد أشارت الدراسة إلى وجود ثلاث طرق موازية لتصميم محتوى التعليم الجامعي لمواجهة

تحدي التحول الرقمي سيستفيد منها: مصممو البرامج - وأعضاء هيئة التدريس - وهي الأنشطة التعليمية غير الرقمية التي تعمل على محو الأمية الرقمية، وتوفير الفرص الرقمية التي تعزز الممارسات في الفصول الدراسية التقليدية، والتحول الرقمي للجامعة يسير إلى فرصة نقل التعليم الجامعي نحو الوسائل الرقمية بشكل كامل .

مُلخَصُ الدَّرَاسَاتِ السَّابِقَةِ:

وفيما يأتي بيان أهم الأهداف والنَّاتِجِ وطُرُقِ تحليلِ الدَّرَاسَاتِ العَرَبِيَّةِ والأجَنبِيَّةِ السَّابِقَةِ

الجدول رقم (3)

الأهداف والنَّاتِجِ وطُرُقِ تحليلِ الدَّرَاسَاتِ العَرَبِيَّةِ السَّابِقَةِ

اسم الباحث	عنوان الدراسة	أهداف الدراسة	منهجية الدراسة	نتائج الدراسة	توصيات الدراسة
شديد، 2021	تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق مؤظفي العامة بمحافظة القاهرة	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور عملية التحول الرقمي بمتطلبات تطبيقه المختلفة (الإستراتيجية الإدارية للثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية، الموارد البشرية) في تحسين أبعاد مستوى أداء الخدمات المقدمة من قبل وحدات المرور والتراخيص في محافظة القاهرة	المنهج الوصفي والتحليلي وتم توزيع 168 استبانة	وجود علاقة ارتباط قوية بين مُتطلَّبات تطبيق التحول الرقمي مجعده وتحسين مستوى اداء الخدمة المقدمة داخل وحدات المرور القومي للتحول الرقمي الذي يعد من أهم خطوات تحقيق التنمية المستدامة وتطوير بيئة العمل الحكومي	أوصت الدراسة بتقديم مقترح لخطوات التحول الرقمي في المنظمات العامة، وأوصت ايضا بضرورة الإسراع في المشروع القومي للتحول الرقمي الذي يعد من أهم خطوات تحقيق التنمية المستدامة وتطوير بيئة العمل الحكومي
المطرف 2020	التحوّل الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة العربية السعودية، من وجهة نظر والتعرف على اوجه	التعرف على إمكانات التحوّل الرقمي في الجامعات الحكومية والخاصة في المماكة العربية السعودية، والتعرف على اوجه	المنهج الوصفي التحليلي	وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في مدى توافر العناصر المادية اللازمة والتحول الرقمي لصالح	استيعاب التقنيات الحديثة والاطلاع عليها، توافر البنية التحتية للبنية التحتية لتكنولوجيا الأهداف التعليمية

أعضاء هيئة الشبه والاختلاف بين الجامعات الخاصة و التدریس الجامعات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية في التحول الرقمي في ظلّ الأزمات.

الجامعات الخاصة و وجود تأثير معنوي لاختلاف قطاع التعليم على مدى توافر الإمكانيات اللازمة لتنفيذ التحول الرقمي في ظل الازمة الحالية

البلوشية 2020 واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية

هدفت هذه الدراسة المنهج إلى التعرف التعرف الوصفي على واقع التحول الرقمي في عمان من خلال معرفة حجم التحول الرقمي داخل المؤسسات العامة وتقييمه

توصلت الدراسة إلى الجهد الكبير الذي تبذله تلك المؤسسات في نشر ثقافة التحول بين المستخدمين لزيادة الاستخدام

أوصت الدراسة بضرورة ادخال الخدمات الإلكترونية والترويج لها من خلال وسائل الإعلام وشبكات التواصل الاجتماعي حتى يتعرف عليها المستخدمون

جاسم، 2020 الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالاداء الوظيفي بالهيئة للرياضة الكويت.

هدفت الدراسة التعرف على علاقة الإدارة الإلكترونية بالاداء الوظيفي لدى العاملين العامة بالهيئة بدولة الكويت

بوجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئة العامة للرياضة وكانت درجة العلاقة قوية حيث بلغ معامل الارتباط (0.89).

أوصت الدراسة بضرورة العمل على تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل الهيئة العامة للرياضة؛ لما لها من دور مهم في فاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين.

الأقرع، 2019 دور الإدارة الإلكترونية تحسين الوظيفي العاملين المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة قفيلية

هدفت الدراسة التعرف على واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية في محافظة قفيلية والاستبانة وأثرها في الأداء الوظيفي

أن دور الإدارة الإلكترونية في الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية كانت مرتفعة جداً نظراً لأهميتها في رفع مستوى الأداء وتعزيز كفاءة العمل الإداري، إضافة إلى أهمية توفير المستلزمات المالية والمادية الداعمة

بيئة الإدارة الإلكترونية في

المؤسسات الحكومية

صرصور الزيادة الإستراتيجية هدفت هذه الدراسة المنهج هناك تأثير قوي للزيادة أوصت الدراسة بعقد دورات ، 2019 لدى القيادات إلى التعرف على الوصفي، الإستراتيجية على المستوى تثقيفية للعاملين لتعريفهم الأكاديمية وعلاقتها العلاقة بين الزيادة وتم استخدام المتميز لجودة الأداء بأهمية وفوائد الزيادة بجودة الأداء الإستراتيجية لدى الاستبيان المؤسسي بجامعة الأقصى الإستراتيجية للمؤسسة المؤسسي في جامعة القيادات الأكاديمية كأداة للدراسة من وجهة نظر القيادات الأقصى، رسالة ومستوى جودة الأداء تم تطبيقه الأكاديمية بالجامعة، ماجستير المؤسسي في جامعة على عينة وكما أظهرت نتائج الدراسة من أن مجال القيادة الريادية أعضاء هيئة للزيادة الإستراتيجية جاء التدريس في المرتبة الأولى بدرجة كبيرة وجاء مجال الابتكار جامعة الأقصى في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة من حيث الأهمية من وجهة نظر عينة الدراسة (133) عضواً

البعاوي، دور الإدارة الرقمية هدفت هذه الدراسة المنهج جاء دور الإدارة الرقمية أوصت الدراسة بتوفير 2019 في تفعيل الاتصال إلى التعرف على دور الوصفي في تفعيل الاتصال والأستبانة الإداري بين المديرات بقم لإداري بين المديرات بقم متوسطة بينما جاءت مُعوقات تطبيق الإدارة الرقمية في عملية الاتصال استقطاب كفاءات بشرية مميزة في مجال الإدارة الرقمية، عقد دورات تدريبية

الرقمية هذه الدراسة المنهج جاء دور الإدارة الرقمية أوصت الدراسة بتوفير 2019 في تفعيل الاتصال إلى التعرف على دور الوصفي في تفعيل الاتصال والأستبانة الإداري بين المديرات بقم لإداري بين المديرات بقم متوسطة بينما جاءت مُعوقات تطبيق الإدارة الرقمية في عملية الاتصال استقطاب كفاءات بشرية مميزة في مجال الإدارة الرقمية، عقد دورات تدريبية

الحكيم العلاقة بين الزيادة هدفت هذه الدراسة المنهج الزيادة الإستراتيجية لها أوصت هذه الدراسة وعلي الإستراتيجية إلى تحديد العلاقة بين الوصفي تأثير إيجابي في تطوير بالتركيز على الزيادة 2017 والتطوير التنظيمي- الزيادة الإستراتيجية التحليلي المنظمات الإستراتيجية بكافة أبعادها

عيسوي	دور	الإدارة	هدفت الدّراسة إلى المنهج	وقد توصلت الدّراسة إلى أوصت الدّراسة بالعمل
2016	الإلكترونيّة	الموارد	تحديد طبيعة العلاقة الوصفي	عدة نتائج من أهمّها : أنّ على تطوير معلومات
	البشرية	في	بين تطبيق الإدارة التحليلي	هناك علاقة وتأثير لمُتغيّر ومهارات وقدرات ومعارف
	المحافظة	على	الإلكترونيّة للموارد والاستبانة	الإدارة الإلكترونيّة بأبعادة الموظفين، تنمية مهارات
	الذاكرة	التنظيمية	البشرية للمحافظة	الثلاثية على المحافظة الموظفين لضمان تعميق
	(بالتطبيق)	على	على الذاكرة التنظيمية	على الذاكرة التنظيمية الرؤية والتوجهات
	جامعة تبوك في	بالتطبيق	على	المستقبلية لديهم عن
	المملكة	العربية	جامعة تبوك،	مستقبل إداراتهم في ظلّ
	(السعودية)			تطبيق الإدارة الإلكترونيّة،
				إنشاء وحدة تعتنى بأخر
				الأساليب التكنولوجية
				المُتبعّة في الإدارة
				الإلكترونيّة للموارد البشرية
				والاستفادة من التجارب
				المماثلة
الحسيني،	أثر تطبيق أنظمة	هدفت الدّراسة قياس	المنهج	أظهرت نتائج الدّراسة أوصت الدّراسة في توفير
الخيال	الإدارة الإلكترونيّة	أثر تطبيق الإدارة الوصفي	الوصفي	وجود أثر إيجابي قوي التسهيلات اللازمة لدعم
2013	على الأداء الوظيفي	الإلكترونيّة على التحليلي	التحليلي	لتطبيق أنظمة الإدارة الأنظمة متوفرة من قبل
	دراسة ميدانية على	تطوير العمل الإداري والاستبانة	والاستبانة	الإلكترونيّة على تطوير الجامعة بشكل كبير
	موظّفات العمادات	وعلى أداء موظّفات		العمل الإداري وعلى أداء
	في جامعة الملك	العمادات في جامعة		موظّفات العمادات في
	عبد العزيز بجدة.	الملك عبد العزيز		جامعة الملك عبد العزيز

الجدول رقم (4)

الأهداف والنتائج وطرق تحليل الدراسات الأجنبية السابقة

اسم الباحث	عنوان الدراسة	أهداف الدراسة	منهجية الدراسة	نتائج الدراسة	توصيات الدراسة
Hughes et al, 2021	Strategic Entrepreneurs hip behavior and the innovation ambidexterity of young technology-based firms in incubators	وهدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير ممارسات وسلوكيات الريادة الإستراتيجية على الشركات التكنولوجية حديثة النشأة بالحاضنات	استخدمت الدراسة منهج المسح وكذلك المقابلات مع عدد من المديرين بتلك الشركات للتعرف على مدى ممارساتهم لسلوك الريادة الإستراتيجية	وأوضحت نتائج الدراسة ان هناك تأثير قوي يمكن ان تساهم الريادة الإستراتيجية في الشركات على تعزيز تلك الشركات من غرس الانشطة الابتكارية وتحمل المخاطرة الاستكشافية ودعم الابتكار وسلوكيات السعى نحو التميز والتنافسية	واقترناص الفرص، كذلك التأثير القوي لريادة لسلوك الإستراتيجية بالشركات على تعزيز ودعم الانشطة الابتكارية ودعم الاستكشافية ودعم الابتكار مما يساهم في تحقيق الربحية .
Carlos et al, 2021	التحول الرقمي للعمل	هدفت الدراسة الحالية إلى قياس أثر التأثيرات الحالية والمحتملة للتقنيات الرقمية بأبعادها المختلفة المتمثلة في (الذكاء الاصطناعي، الروبوتات، تحليل البيانات، المنصات الرقمية، الأتمتة) على طبيعة العمل داخل المجتمعات العلمية	وتوصلت الدراسة إلى أن التكنولوجيا المتمثلة في التحول الرقمي بأبعادها المختلفة تؤثر على ظهور ثقافة عمل تعمل على تغيير القيمة الاقتصادية الإضافي الجوهرية والاتصالات من أجل الخدمات المتبادلة والتوافق مع	وتوصلت الدراسة إلى أن التكنولوجيا المتمثلة في التحول الرقمي بأبعادها المختلفة تؤثر على ظهور ثقافة عمل تعمل على تغيير القيمة الاقتصادية الإضافي الجوهرية والاتصالات من أجل الخدمات المتبادلة والتوافق مع	التركيز على الذكاء الاصطناعي، الروبوتات، تحليل البيانات، المنصات الرقمية، الأتمتة) على طبيعة العمل داخل المجتمعات العلمية

احتياجات البشرية
الأساسية

أظهرت الدراسة أنه وأوصت الدراسة بأن
يوجد أثر ذو دلالة الكلية التقنية
إحصائية بين فلسطين تهتم
مُتطلّبات تنفيذ بمتطلّباتها المختلفة
الريادة الإستراتيجية لتنفيذ الريادة
وتحقيق الابتكار الإستراتيجية وتطوير
التقني في كلية قدراتها التنظيمية
فلسطين التقنية - لدورها المباشر في
بدير بلح، وأنّ تحقيق الابتكار
المُتغيّرات المتبقية التقني للكلية .
تدلّ على ضعف
تأثيرها

وتوصّلت الدراسة تحسين القنوات
إلى أنّ التعزيز الرقمية والعمليات
الرقمي يعمل على التي تواجه العملاء
المشاركة في ابتكار وتقديم منتجات
المنتجات والتوصل رقمية حديثة يؤثر
إلى نماذج جديدة إيجابيا على مواكبة
لتطوير الأعمال سلوكيات العملاء
المُتغيّرة وتوقعاتهم
وتحسينها وتحديثها
بصورة مستمرة بما
يضمن استمرارية
المُنظّمة

مُتطلّبات تطبيق التعرف على أثر استخدم
الريادة متطلبات تنفيذ الباحث
الإستراتيجية الريادة الإستراتيجية المنهج
كمدخل لتعزيز في تحقيق الابتكار الوصفي
الابتكار التقني التقني في كلية التحليلي
(دراسة حالة فلسطين التقنية -
لكلية فلسطين دير البلح من وجهة
التقنية -دير البلح نظر العاملين

Alayoubi et al,
2020

هدفت هذه الرسالة
إلى استكشاف
الدوافع والأهداف
وعوامل النجاح
المرتبة على
التحول الرقمي من
خلال المساهمات
التجريبية في مجال
نظم المعلومات في
التحول الرقمي

Osmundsen et
al, 2018

<p>توصلت الدّراسة إلى التركيز على وجود تأثير إيجابي وعمليّات تكنولوجيا لأبعاد التحول المعلومات على حل الرقمي المُتمثّلة في المشكلات ودعم الرؤية الإستراتيجيّة، اتّخاذ القرار والعنصر البشري، للمديرين بهدف والتكنولوجيا إنشاء دورة ردود وأفعال حميدة قائمة على البيانات وتؤدّي إلى تبني المزيد من الابتكارات والحلول الرقمية التحويلية</p>	<p>هدفت الدّراسة إلى التّعريف على التحديات الرقمية التي تواجه المديرين حيث تسلط الدّراسة الضوء على التركيز على التكنولوجيا من كجزء إستراتيجية التحول الرقمي والتقنيات المبتكرة</p>	<p>تحديات التحوّل الرقمي - نحو مفهوم دليل دعم قرار المديرين</p>	<p>Heavin & Power, 2018</p>
<p>توصّلت النّتائج أوصت إلى التّعلم يمكن ان يساعد المشترك، الابتكار التعاوني وتخصيص الموارد من خلال مشاركة والخيارات الحقيقية الأفكار والمعرفة جميعها لها تأثير والخبرة والفرص إيجابي على أداء المتاحة للشركات الابتكار لكل من الصغيرة والكبيرة المؤسّسة الموجهة على المشاركة للبحث والشركات بنجاح في ريادة الناشئة في الحاضنة الأعمال .</p>	<p>هدف هذا البحث التّعريف على أهميّة الابتكار التعاوني في ريادة الأعمال الإستراتيجية</p>	<p>الابتكار التعاوني في ريادة الأعمال الإستراتيجية</p>	<p>Tsai, lei, 2016</p>
<p>أشارت الدّراسة إلى توفير الفرص وجود ثلاثة طرق الرقمية التي تعزز موازية لتصميم الممارسات في محتوى التعليم الفصول الدراسية الجامعي لمواجهة التقليدية تحدي التحول الرقمي سيستفيد منها: مُصمّمو</p>	<p>التّعريف إلى تحديات التحول الرقمي للتعليم الجامعي</p>	<p>تحديات عملية التحول الرقمي للتعليم الجامعي</p>	<p>Lahtinen & Weaver, 2015</p>

البرامج - وأعضاء
هيئة التدريس - وهي
الأنشطة التعليمية
غير الرقمية التي
تعمل على محو
الأمية الرقمية

3.2 التعلُّقُ على الدِّراساتِ السَّابِقةِ

تدل الدراسات السابقة التي تمت مراجعتها على أهميّة موضوع الدِّراسة الحالية، حيث قام الباحث باستعراض (17) دراسة، تناولت بعض مُتغيّرات الدِّراسة الإدارة الرقمية والريادة الإستراتيجية وفقاً للتسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم، وتتشابه الدِّراسة الحالية مع الدراسات السابقة في بعض الجوانب، ولكنها تختلف معهم في جوانب أخرى .

1.3.2 ما يُميّزُ هذه الدِّراسةُ عن الدِّراساتِ السَّابِقةِ

- بَعْدُ الاطّلاع على الدراسات السابقة، يرى الباحث أنّ هذه الدراسة تتصف بالآتي:
1. موضوع الدراسة: تتناولت هذه الدراسة أثر الإدارة الرقمية في تحقيق الريادة الاستراتيجية في شركة عامة لإنتاج الطاقة الكهربائية. وبالتالي، فإنها تسلط الضوء على كيفية استخدام التكنولوجيا والأدوات الرقمية في إدارة المؤسسات وتحقيق الريادة الاستراتيجية.
 2. أهمية الموضوع: تعتبر إدارة المؤسسات والابتكار من أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات في العصر الحديث. حيث يعتبر استخدام التكنولوجيا والأدوات الرقمية جزءاً أساسياً من هذه التحديات، وبالتالي فإن دراسة أثرها على تحقيق الريادة الاستراتيجية ستكون ذات أهمية كبيرة للشركات والباحثين في هذا المجال.
 3. المنهجية: تعتبر هذه دراسة تطبيقية، مما يعني أنها ستستخدم أساليب بحثية لجمع وتحليل البيانات وإجراء بحث ميداني وجمع بيانات فعلية من خلال دراسة

- حالة الشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية للمنطقة الوسطى في العراق، هذا يضيف مصداقية وأهمية إضافية على نتائج الدراسة، وبذلك ستوفر نظرة عملية وشاملة حول كيفية تطبيق مفهوم وأثر الإدارة الرقمية في بيئة عمل حقيقية.
4. التطبيق: يُعدُّ تطبيق هذه الدراسة على شركة عامة لإنتاج الطاقة الكهربائية مميزاً، حيث يتم تحليل وتقييم أداء الشركة وفقاً للإدارة الرقمية. وبالتالي، ستوفر هذه الدراسة نتائج قابلة للتطبيق والاستخدام في المؤسسات الأخرى التي تسعى لتحقيق التحول الرقمي.
5. قابلية التعميم: من خلال استخدام دراسة حالة الشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية، يُمكن هذا البحث من تطبيق نتائجه على مؤسسات أخرى في قطاعات مختلفة. فإن فهم كيفية تأثير الإدارة الرقمية في تحقيق الريادة الاستراتيجية يُعدُّ ذو أهمية كبيرة لأصحاب المصلحة في جميع المجالات.
6. المساهمة في المعرفة: من خلال إجراء هذه الدراسة، ستقدم نتائجها مساهمة قيمة في مجال البحث العلمي، وكذلك تقديم توصيات واقتراحات عملية للشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية للمنطقة الوسطى في العراق
7. اعتماد الإدارة الرقمية كمتغير مستقل والريادة الاستراتيجية كمتغير تابع، والتي حسب علم الباحث من الدراسات النادرة التي درست هذه المتغيرات.
8. المدة الزمنية المستغرقة لإنجاز هذه الدراسة من العام الدراسي 2022-2023.

2.3.2 مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

في ضوء ماتقدم من الدراسات السابقة يمكن تحديد مجالات الاستفادة منها على النحو الآتي :

1. التعرف إلى بعض المراجع والدراسات السابقة المتعلقة بموضوعات الدراسة .
2. التعرف على أهم أبعاد الإدارة الرقمية .
3. التعرف على أهم أبعاد الريادة الإستراتيجية.

الفصل الثالث المنهجية والتصميم

1.3 تمهيد:

يتناول هذا الفصل وصفاً لمفردات منهجية الدراسة التي شملت مجتمع الدراسة الذي سحبت منه العينة وطريقة اختيارها، وكذلك وصف أداة الدراسة المستخدمة الإجراءات اللازمة للتحقق من صدقها وثباتها وكيفية تطبيقها على أفراد العينة، ووصف طريقة جمع البيانات وأسلوب التصحيح، والأساليب الإحصائية المستخدمة لاستخراج نتائج الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

2.3 منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة منهج البحث الوصفي والميداني التحليلي، وذلك لملاءمته أغراض الدراسة والمتعلقة بمعرفة أثر الإدارة الرقمية في تحقيق الريادة الإستراتيجية على الشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية للمنطقة الوسطى في العراق. فعلى صعيد البحث الوصفي فقد تم إجراء المسح المكتبي للاطلاع على المراجع النظرية والدراسات والبحوث السابقة ذات الصلة بموضوع هذه الدراسة، أما على صعيد البحث الميداني التحليلي، فقد تم إجراء المسح الميداني الشامل من خلال الإجابة على فقرات الاستبانة التي اعتمدها الدراسة .

3.3 مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في الشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية للمنطقة الوسطى وفروعها في العراق من المستويات الإدارية (مدير عام، معاون مدير عام، مدير محطة، مدير قسم، معاون مدير قسم، ومسؤول شعبة) والبالغ عددهم (1700) موظفاً وموظفة ، وذلك بحسب المقابلة الشخصية للباحث مع السيد مدير قسم الجودة والتطوير المؤسسي والحوكمة في الشركة. تم اختيار عينة ملائمة من مجتمع الدراسة بلغ حجمها (260) مشاركاً ومشاركة، حسب جدول اختيار العينات (Sekaran & Bougie, 2010) وعند مستوى خطأ

(0.05) وبنسبة (15.3%) من مجتمع الدّراسة، وزعت الاستبانات على جميع أفراد العينة المستهدفة من العاملين في الوظائف المذكورة بطريقة المسح الميداني بعد موافقة الجهات المسؤولة في الشركة مدار البحث، حيث وجد أن ما مجموعه (15) استبانة غير صالحة للتحليل الإحصائيّ بسبب عدم اكتمال الإجابات، وبذلك يكون مجموع العينة التي خضعت للتحليل الإحصائيّ ما مجموعه (245) مشاركاً ومشاركة ووجد أنّ استجاباتهم مناسبة وصالحة للتحليل الإحصائيّ وشكلت ما نسبته (94.2%) من عينة الدّراسة، و(14.4%) من مجتمع الدّراسة، والجدول التالي رقم (5) يبين توزيع أفراد عينة الدّراسة حسب خصائصها الشخصية والوظيفية:

الجدول رقم (5)

توزيع أفراد عينة الدّراسة حسب خصائصهم الشخصية والوظيفية

النسبة %	العدد	فئات المتغير	المتغير
67.8	166	ذكر	النوع الاجتماعي
32.2	79	أنثى	
15.5	38	20- أقل من 30 سنة	العمر
37.6	92	30- أقل من 40 سنة	
30.2	74	40- أقل من 50 سنة	
16.7	41	50 سنة فأكثر	
11.4	28	الإعدادي	المؤهل العلمي
8.6	21	الدبلوم	
71.4	175	البكالوريوس	
2.0	5	الدبلوم العالي	
6.5	16	الماجستير	
-	-	الدكتوراة	
13.1	32	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخدمة
6.5	16	5- أقل من 10 سنة	
22.0	54	10- أقل من 15 سنة	
26.5	65	15- أقل من 20 سنة	
31.8	78	20 سنة فأكثر	
-	-	مدير عام	المنصب الوظيفي
1.2	3	معاون مدير عام	

2.4	6	مدير محطة
20.4	50	مدير قسم
10.6	26	معاون مدير قسم
65.3	160	مسؤول شعبة

يتضح من الجدول رقم (5) أن عدد الذكور في الشركة مدار البحث يفوق عدد الإناث، حيث شكل الذكور ما نسبته (67.8%) من مجموع العينة، مقابل الإناث اللواتي شكلن ما نسبته (32.2%)، ويعزى هذا الارتفاع في الشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية لطبيعة عملها التي تتناسب مع الذكور أكثر من الإناث، لما تتطلبه هذه الأعمال من مجهود بدني كبير أثناء تقديم الخدمات للعملاء، وحول مُتغيّر العمر فقد تبين أن الفئة العمرية (30- أقل من 40 سنة) قد احتلت المرتبة الأولى، وشكلت ما نسبته (37.6%) من مجموع العينة، تلتها في المرتبة الثانية الفئة العمرية (40- أقل من 50 سنة) وشكلت ما نسبته (30.2%)، ثم جاءت الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) في المرتبة الثالثة بنسبة (16.7%)، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاءت الفئة العمرية (20- أقل من 30 سنة) بنسبة بلغت (15.5%) من مجموع عينة الدراسة، وفيما يتعلق بمتغيّر المؤهل العلمي فقد تبين أن حملة درجة البكالوريوس قد شكلوا ما نسبته (71.4%)، مقابل (11.4%) من مجموع عينة الدراسة كانوا من حملة درجة الإعدادية، وفي المرتبة الثالثة جاء حملة درجة دبلوم بنسبة بلغت (8.6%)، ثم في المرتبة الرابعة جاء حملة درجة الماجستير بنسبة بلغت (6.5%)، وأخيراً حملة درجة الدبلوم العالي بنسبة (2.2%) من مجموع عينة الدراسة، وحول مُتغيّر عدد سنوات الخدمة، فقد تبين أن فئة (20 سنة فأكثر) قد احتلت المرتبة الأولى بنسبة بلغت (31.8%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، تلتها فئة (15- أقل من 20 سنوات) بنسبة بلغت (26.5%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفئة (10- أقل من 15 سنة) بنسبة بلغت (22.0%)، وفي المرتبة الرابعة جاءت الفئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة بلغت (13.1%)، وأخيراً شكلت الفئة (5- أقل من 10 سنوات) ما نسبته (6.5%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، وأخيراً بخصوص مُتغيّر المنصب الوظيفي، فقد تبين أن فئة مسؤول شعبة قد احتلت المرتبة الأولى وشكلت ما نسبته (65.3%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، وفي المرتبة الثانية جاءت فئة مدير

قسم بنسبة بلغت (20.4%)، ثم فئة معاون مدير قسم بنسبة (10.6%)، تلتها في المرتبة الرابعة فئة مدير محطة بنسبة (2.4%)، وأخيراً شكلت فئة معاون مدير عام ما نسبته (1.2%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

4.3 أداة الدراسة:

تم تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة، مثل دراسة كل من الأقرع، (2019)، صرصور، (2019). وتكوّنت الاستبانة من الأقسام الآتية:

القسم الأول: ويعبر عن المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وفقاً للمتغيرات الشخصية (النوع الاجتماعي، والعمر)، والمتغيرات الوظيفية (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، والمنصب الوظيفي).

القسم الثاني: تكون من (51) فقرة تم وضعها لقياس أبعاد المتغير المستقل (الإدارة الرقمية)، والمتغير التابع (الريادة الإستراتيجية) وعلى النحو الآتي:

الجزء الأول: أبعاد المتغير المستقل (الإدارة الرقمية):

1. التخطيط الإلكتروني ويقاس بالفقرات (1-7).
2. التنظيم الإلكتروني ويقاس بالفقرات (8-14).
3. القيادة الإلكترونية وتقاس بالفقرات (15-21).
4. الرقابة الإلكترونية وتقاس بالفقرات (22-29).

الجزء الثاني: أبعاد المتغير التابع (الريادة الإستراتيجية)

1. القيادة الريادية ويقاس بالفقرات (30-35).
2. الثقافة الريادية ويقاس بالفقرات (36-40).
3. الميزة التنافسية وتقاس بالفقرات (41-46).
4. الإبداع والابتكار ويقاس بالفقرات (47-51).

وقد صنفت إجابات المبحوثين على فقرات أداة الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي وحددت ب(5) إجابات حسب أوزانها، وعلى النحو الآتي: (موافق بشدة

وأعطيت (5) درجات، موافق وأعطيت (4) درجات، محايد وأعطيت (3) درجات، غير موافق وأعطيت (2) درجة، غير موافق بشده وأعطيت (1) درجة واحدة).

5.3 مصادر جمع البيانات:

فيما يأتي عرض لمصادر الحصول على البيانات والمعلومات:
أولاً: المصادر الثانوية: تم الاعتماد على المصادر العلمية من الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة والدوريات والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، وكذلك شبكة (الإنترنت) بحيث تم الرجوع إلى بعض المصادر الموثوقة والمعتمدة منها، وهدف الباحث من اللجوء إلى المصادر الثانوية لتغطية الجانب النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة وأبعادها وكذلك الاستفادة من هذه المصادر لتطوير وبناء أداة الدراسة والاطلاع على آخر المستجدات التي ترتبط بالإدارة الرقمية والريادة الإستراتيجية .

ثانياً: المصادر الأولية: من أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، فقد تم تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) كأداة رئيسية للبحث والتي اشتملت على عدد من الفقرات لتحقيق أهداف الدراسة، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي وتم توزيعها على عدد من العاملين في الشركة مدار البحث للتعرف على آرائهم وميولهم نحو موضوع الدراسة ومن ثم تحليل إجاباتهم على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والإنسانية (Spss 26).

6.3 صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بطريقتين هما:
أ- **صدق المحتوى:** للتحقق من أن أداة الدراسة مناسبة لإجراء الدراسة الميدانية، وأنها تصلح لقياس ما وضعت من أجل قياسه، فقد تم عرضها بصورتها الأولية على (8) محكمين من المختصين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة - الأردن، وجامعة بغداد- العراق، وذلك لإبداء آرائهم في صدق المضمون

وانتماء العبارات ومدى ملائمتها لقياس ما وضعت من أجله، ودرجة وضوحها، ومن ثم تم اقتراح التعديلات المناسبة، وقد تم اعتماد معيار (80%) لبيان صلاحية الفقرة، وبناء على آراء المُحكِّمين تم تعديل بعض الفقرات من حيث الصياغة اللغوية لزيادة درجة وضوحها، وكذلك تم حذف بعض الفقرات لعدم مناسبتها، أما لتشابهها وقرب مدلولها مع فقرات أخرى وإمّا لعدم مناسبتها لأغراض الدّراسة وعدم انتمائها للبعد الذي تنتمي إليه، وبالنهاية أصبحت الاستبانة تتكون من (51) فقرة بصورتها النهائية كما في الملحق (أ)، وعليه فقد اعتبر الباحث آراء المُحكِّمين وتعديلاتهم دلالة على صدق محتوى الدّراسة وملاءمة فقراتها وتنوعها، وبعُد إجراء التعديلات المطلوبة، تحقق التوازن بين مضامين الاستبانة في فقراتها، وقد عبر المُحكِّمون عن رغبتهم في التفاعل مع الفقرات؛ مما يشير إلى الصدق الظاهري للاستبانة.

ب- صدق البناء: تم التحقق من صدق البناء من خلال عينة استطلاعية وزعت عليها أداة الدّراسة بلغ حجمها (30) مشاركاً ومشاركة من مجتمع الدّراسة ومن خارج عينتها، حيث تم استخراج قيم معاملات ارتباط الفقرة مع المجال الذي تنتمي إليه، وتعد الفقرات التي تقل قيمة معامل ارتباطها عن (0.30) متدنية ويفضل حذفها، بينما تم اعتبار الفقرات التي زادت قيمة معامل ارتباطها عن (0.70) متميزة (Linn & Gronlund, 2012) ، وفيما يلي عرض لنتائج الصدق التمييزي لأبعاد المُتغيّر المُستقلّ والمُتغيّر التابع:

الجدول رقم (6)

الصدق التمييزي لفقرات أبعاد المُتغيّر المُستقلّ (الإدارة الرقمية)

التخطيط الإلكتروني		التنظيم الإلكتروني		القيادة الإلكترونية		الرقابة الإلكترونية	
الفقرة	قيمة R**	الفقرة	قيمة R**	الفقرة	قيمة R**	الفقرة	قيمة R**
1	0.755	8	0.643	15	0.703	22	0.591
2	0.705	9	0.645	16	0.701	23	0.744
3	0.714	10	0.705	17	0.713	24	0.736
4	0.727	11	0.721	18	0.800	25	0.752
5	0.711	12	0.551	19	0.766	26	0.748

0.762	27	0.752	20	0.681	13	0.709	6
0.736	28	0.725	21	0.564	14	0.641	7
0.750	29						

**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$).

يتضح من نتائج الجدول رقم (6) أنّ قيم معاملات ارتباط الفقرات مع أبعاد المتغير المُستقلّ: الإدارة الرقمية كانت جميعها دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، وبالتالي يمكن الحكم على تلك الفقرات بأنها صادقة من ناحية صدق البناء الداخلي للاستبانة أي مصفوفة معامل الارتباط بين الفقرة والمجال الذي تندرج تحته.

الجدول رقم (7)

الصدقُ التمييزيُّ لفقرات أبعاد المتغير التابع للريادة الإستراتيجية

الإبداع والابتكار		الميزة التنافسية		الثقافة الريادية		القيادة الريادية	
قيمة	الفقرة	قيمة	الفقرة	قيمة	الفقرة	قيمة	الفقرة
**R		**R		**R		**R	
0.790	47	0.680	41	0.796	36	0.731	30
0.754	48	0.702	42	0.803	37	0.795	31
0.729	49	0.713	43	0.805	38	0.802	32
0.805	50	0.771	44	0.791	39	0.774	33
0.766	51	0.800	45	0.746	40	0.779	34
		0.723	46			0.714	35

**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$).

يتضح من نتائج الجدول رقم (7) أنّ قيم معاملات ارتباط الفقرات مع أبعاد المتغير التابع: الريادية الإستراتيجية كانت جميعها دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) وبالتالي يمكن الحكم على تلك الفقرات بأنها صادقة من ناحية صدق البناء الداخلي للاستبانة أي مصفوفة معامل الارتباط بين الفقرة والمجال الذي تندرج تحته.

7.3 ثبات أداة الدراسة:

جرى استخراج معامل الثبات طبقاً لمعادلة كرونباخ ألفا للتأكد من الاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية ولكل مُتغيّر بجميع أبعاده، حيث تكون النتيجة مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمة معامل الثبات أكبر من (0.70)، وكُلِّمًا اقتربت القيمة من (1) واحد أي 100%، دلّ ذلك على درجات ثبات أعلى (Sekaran & Bougie, 2016). وقد بلغت قيمة معامل الثبات الكلي (0.945) وتُعدّ هذه النسبة مرتفعة وتدلّ على الثبات والاتساق بين فقرات الأداة، والجدول التالي رقم (8) يبين قيم معاملات الثبات لمُتغيّرات الدراسة المُستقلّة والتابعة:

الجدول رقم (8)

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمُتغيّرات الدراسة المُستقلّة والتابعة

رقم الفقرة	اسم البعد	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
7-1	التخطيط الإلكتروني	0.832
14-8	التنظيم الإلكتروني	0.756
21-15	القيادة الإلكترونية	0.858
29-22	الرقابة الإلكترونية	0.873
29-1	المُتغيّر المُستقل: الإدارة الرقمية	0.908
35-30	القيادة الريادية	0.863
40-36	الثقافة الريادية	0.865
46-41	الميزة التنافسية	0.868
51-47	الإبداع والابتكار	0.896
51-30	المُتغيّر التابع: الريادة الإستراتيجية	0.938
51-1	الأداة ككل	0.945

8.3 الأهمية النسبية لفقرات أداة الدراسة :

تمّ مراعاة أن تدرج مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في هذه الدراسة كمت يأتي: (موافق بشدة وأعطيت (5) درجات، موافق وأعطيت (4) درجات، مُحايد وأعطيت (3) درجات، غير موافق وأعطيت (2) درجة، غير موافق بشدة وأعطيت (1) درجة واحدة).

واستخدمت قاعدة الأهمية النسبية للتعليق على درجات المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي لبدائل الإجابة لكل عبارة، وعلى النحو الآتي:

قاعدة الأهمية النسبية = (الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل) / عدد المستويات.
 $1.333 = 3 / (1-5) =$ وهذه القيمة تعبر عن طول الفئة
وبذلك يكون المستوى المنخفض للمتوسط الحسابي $1.33 + 1 = 2.33$ منخفض
ويكون المستوى المتوسط $1.33 + 2.34 = 3.67$ أي $(3.67 - 2.34)$ متوسط
ويكون المستوى المرتفع $1.33 + 3.68 = 5$ ، أي $(5 - 3.68)$ مرتفع

9.3 إجراءات الدراسة:

- تتلخص عملية إجراءات الدراسة الميدانية بالخطوات الآتية:
1. تم مراجعة الدراسة السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية والمتعلقة بمتغيري الإدارة الرقمية والزيادة الإستراتيجية، حيث استطاع الباحث الاستفادة من أدوات القياس المطبقة في بعض الدراسات التي تم الاطلاع عليها.
 2. تم بناء محاور وأبعاد أداة الدراسة بما يتماشى مع أسئلة الدراسة الحالية.
 3. تم عرض أداة الدراسة بصورتها الأولى على عدد من المحكمين المختصين، وتم إجراء بعض التعديلات المقترحة في ضوء ملاحظاتهم.
 4. تم توزيع أداة الدراسة من قبل الباحث على عينة من الموظفين العاملين في الشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية للمنطقة الوسطى في العراق، وقام بتوضيح بعض الجوانب المتعلقة بالدراسة وشرح أهدافها وأهميتها والتأكيد على سرية المعلومات واستخدامها فقط لأغراض البحث العلمي وكذلك التأكيد على ضرورة الجدية والدقة في التعامل مع أداة الدراسة.
 5. بعد الانتهاء من عملية توزيع الاستبانات على أفراد العينة، تم جمعها وإدخال البيانات على الحاسوب لإجراء المعالجات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي (Spss 26) وإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة، واستخراج النتائج ومناقشتها.

6. استغرقت عملية توزيع و جمع البيانات الكلية المتعلقة بمتغيرات الدراسة مدة 40 يوماً.

10.3 متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغير المستقل: الإدارة الرقمية بأبعاده (التخطيط الإستراتيجي، التنظيم الإلكتروني، القيادة الإلكترونية، الرقابة الإلكترونية).
ثانياً: المتغير التابع: الريادة الإستراتيجية بأبعاده (القيادة الريادية، الثقافة الريادية، الميزة التنافسية، الإبداع والابتكار).

11.3 المعالجة الإحصائية:

تم إدخال البيانات التي تم الحصول عليها من خلال استبانة الدراسة في البرنامج الإحصائي (SPSS.23) وذلك بهدف معالجتها باستخدام الأساليب الآتية:

1. التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة حسب متغيراتها الشخصية والوظيفية.

2. معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation) للتحقق من صدق أداة الدراسة من الناحية التمييزية، واختبار كرونباخ ألفا للتأكد من ثبات أداة الدراسة.

3. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط إجابات المبحوثين نحو أبعاد متغيري الدراسة: (المستقل، والتابع).

4. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)، وتحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار الفرضية الرئيسية.

5. اختبارات: Kolmogrove –Smirnov ومعامل تضخم التباين (Variance

inflation factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance)، والتفرطح

(Kurtosis)، ومعامل الالتواء (Skewness) للتحقق من أن البيانات تتبع

للتوزيع الطبيعي.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

1.4 تمهيد:

يتم في هذا الفصل قياس أثر الإدارة الرقمية على الريادة الإستراتيجية في الشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية للمنطقة الوسطى في العراق ، وعرض النتائج والتحليل الإحصائي بما في ذلك خصائص العينة، ونتائج الإحصاء الوصفي التي تتمثل في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار لفرضيات الدراسة .

2.4 نتائج تحليل الإحصاء الوصفي لمُتغيّراتِ الدراسة:

أولاً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المُتغيّر المُستقلّ: الإدارة الرقمية:

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس مستوى أبعاد الإدارة الرقمية من وجهة نظر المبحوثين، وفيما يأتي عرضٌ للنتائج:

الجدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الإدارة الرقمية

الرقم	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	التخطيط الإلكتروني	4.16	0.459	2	مرتفع
2	التنظيم الإلكتروني	4.17	0.445	1	مرتفع
3	القيادة الإلكترونية	3.94	0.539	4	مرتفع
4	الرقابة الإلكترونية	4.10	0.489	3	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	4.09	0.364	-	مرتفع

تُشير نتائج الجدول رقم (9) إلى أنّ المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على الفقرات التي تقيس الإدارة الرقمية قد بلغ (4.09) بانحراف معياري (0.364) ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد احتلّ بُعد التنظيم الإلكتروني المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.17)، وفي المرتبة الثانية جاء بُعد التخطيط الإلكتروني بمتوسط حسابي (4.16)، وفي المرتبة الثالثة جاء بُعد الرقابة الإلكترونية بمتوسط حسابي (4.10)، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاء بُعد القيادة الإلكترونية بمتوسط حسابي (3.94)،

وهذا يدلّ على أنّ مستوى تطبيق أبعاد "الإدارة الرقمية" جاء مرتفعاً في الشركة العامّة لإنتاج الطّاقة الكهربائيّة للمنطقة الوسطى في العراق.

وفيما يلي عرض للمتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة لإجابات المبحوثين على أبعاد الإدارة الرقمية كل على حدة:

الجدول رقم (10)

المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة للفقرات التي تقيسُ بُعد التّخطيط الإلكترونيّ

الرقم	الفقرة	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	تستخدم الإدارة الشبكات الإلكترونيّة لعمل خطط مستقبلية إلكترونيّة وتوزيعها لضمان التنفيذ.	4.22	0.612	3	مرتفع
2	تقوم الإدارة بوضع أهداف تمتاز بالديناميكية والمرونة وقابليتها للتجديد إلكترونيّاً في ظلّ الظروف.	4.10	0.567	6	مرتفع
3	تقوم الإدارة بتوزيع المهام والتعليمات والأوامر على الموظّفين إلكترونيّاً.	3.92	0.787	7	مرتفع
4	توفر الشركة البنية التحتية للإدارة الإلكترونيّة.	4.12	0.694	5	مرتفع
5	تدفّق المعلومات إلكترونيّاً بشكلٍ أسرع وأسهل لضمان سير العمل بالشكل المطلوب.	4.30	0.620	1	مرتفع
6	تصمّم الشركة أنظمة إلكترونيّة تحتوي على برامج لمساعدة الموظّفين على إنجاز الأعمال بكفاءة وفعاليّة.	4.28	0.639	2	مرتفع
7	تسهّل الشبكات الإلكترونيّة عملية متابعة تنفيذ الخطط وإعداد تقارير التقدّم.	4.20	0.613	4	مرتفع
-	المتوسّط الحسابي العام	4.16	0.459	-	مرتفع

تبيّن نتائج الجدول رقم (10) أنّ المتوسّط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على الفقرات التي تقيسُ بُعد التخطيط الإلكترونيّ قد بلغ (4.16) ويمثّل درجة تقدير مرتفعة، وقد احتلت الفقرة رقم (5) (تدفّق المعلومات إلكترونيّاً بشكلٍ أسرع وأسهل لضمان سير العمل بالشكل المطلوب) المرتبة الأولى بمتوسّط حسابي (4.30)، وفي

المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (6) (تصمم الشركة أنظمة إلكترونية تحتوي على برامج لمساعدة الموظفين على إنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية) بمتوسط حسابي (4.28)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (3) (تقوم الإدارة بتوزيع المهام والتعليمات والأوامر على الموظفين إلكترونياً) بمتوسط حسابي (3.92). وقد حظيت باقي الفقرات بتقديرات مرتفعة، كما يظهر من الجدول نفسه أن قيم الانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التخطيط الإلكتروني جاءت متدنية ومقاربة مما يعكس عدم وجود تشتت عالٍ في إجابات عينة الدراسة.

الجدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس بُعد التنظيم الإلكتروني

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
8	تقوم الشركة بترتيب وتحديد العلاقات والمستويات الإدارية إلكترونياً.	3.90	0.801	6	مرتفع
9	توزيع المسؤوليات والواجبات والأعمال إلكترونياً.	3.78	0.878	7	مرتفع
10	تقليل التكلفة نتيجة تبسيط الإجراءات وتقليل المعاملات الورقية.	4.37	0.637	1	مرتفع
11	ترتيب الموارد يساعد في تخفيض وقت أداء العمل.	4.26	0.638	5	مرتفع
12	يتم المحافظة على سرية الوثائق والمعلومات. تسهيل عملية استرجاع المعلومات وفتح	4.33	0.671	2	مرتفع
13	خيارات عديدة أمام المستخدمين للحصول على المعلومات.	4.31	0.592	3	مرتفع
14	تعليم وتدريب الموظفين وتوعية وتنقيف المستخدمين.	4.27	0.626	4	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	4.17	0.445	-	مرتفع

توضح نتائج الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بُعد التنظيم الإلكتروني قد بلغ (4.17)، ويمثل درجة تقدير

مرتفعة، وقد احتلت الفقرة رقم (10) (تقليل التكلفة نتيجة تبسيط الإجراءات وتقليل المعاملات الورقية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.37)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (12) (يتم المحافظة على سرية الوثائق والمعلومات) بمتوسط حسابي (4.33)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (9) (توزيع المسؤوليات والواجبات والأعمال إلكترونياً) بمتوسط حسابي (3.78)، وقد حظيت باقي الفقرات بتقديرات مرتفعة، ويمكن الاستدلال من خلال المتوسطات الحسابية على اهتمام إدارة الشركة بالتنظيم الإلكتروني الذي ينعكس على تقديم خدماتها المختلفة بكفاءة عالية .

الجدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس بُعد القيادة الإلكترونية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
15	تمتلك الشركة قيادة فعالة تتعامل مع المتغيرات بكفاءة باستخدام تكنولوجيا المعلومات.	3.95	0.649	5	مرتفع
16	تحرص الشركة على القيام بالمؤتمرات إلكترونياً.	3.72	0.818	7	مرتفع
17	يمتلك مسؤولو الشركة كافة وسائل الاتصال الإلكتروني المناسبة لاتخاذ القرارات.	3.96	0.752	4	مرتفع
18	تقليل موعقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها بمتخذي القرار إلكترونياً.	3.98	0.707	3	مرتفع
19	تحقيق الأهداف الإستراتيجية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد إلكترونياً.	4.03	0.683	2	مرتفع
20	تتم متابعة العاملين وزيادة الترابط من خلال المتابعة من قبل الإدارة .	4.05	0.742	1	مرتفع
21	تمتلك الشركة تصوراً واضحاً عن كافة أقسامها من خلال التقارير اليومية الإلكترونية والتغذية الراجعة.	3.92	0.772	6	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	3.94	0.539	-	مرتفع

توضح نتائج الجدول رقم (12) أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بُعد القيادة الإلكترونية قد بلغ (3.94) ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد احتلت الفقرة رقم (20) (تتم متابعة العاملين وزيادة الترابط من خلال المتابعة من قبل الإدارة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.05)، تلاها في المرتبة

الثانية الفقرة رقم (19) (تحقيق الأهداف الإستراتيجية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد إلكترونياً) بمُتوسّط حسابي (4.03)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (16) (تحرص الشركة على القيام بالمؤتمرات إلكترونياً) بمُتوسّط حسابي (3.72)، وقد حظيت باقي الفقرات بتقديرات مرتفعة، ويلاحظ من الجدول نفسه أنّ الانحرافات المعيارية جاءت متدنية ومقاربة؛ ممّا يدلّ على عدم وجود تشتت عالي في إجابات المبحوثين، ومن خلال المُتوسّطات الحسابية المرتفعة لهذه الفقرات يمكن الاستدلال على اهتمام إدارة الشركة بالمتطلبات الواجب توافرها لتحقيق وجود قيادة إلكترونية يتم اتباعها من قبل إدارة الشركة.

الجدول رقم (13)

المُتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس بُعد الرقابة الإلكترونية

الرقم	الفقرة	المُتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
22	تقوم الشركة بحفظ المستندات الأصلية الخاصة بالرقابة في قواعد بيانات للرجوع إليها عند الحاجة.	4.33	0.596	1	مرتفع
23	تستخدم الشركة برامج خاصة بالرقابة لمنع تداخل البيانات أثناء معالجتها.	4.21	0.650	2	مرتفع
24	تحدّد الشركة فترة زمنية واضحة لإغلاق وإعادة تشغيل جميع الأجهزة المختصة بالرقابة.	3.98	0.713	7	مرتفع
25	تتمّ مطابقة مخرجات النظام الخاصة بالرقابة الإلكترونية بمعايير الأداء المحددة مسبقاً.	4.02	0.620	6	مرتفع
26	تلتزم الشركة بتنفيذ أعمال الرقابة الإلكترونية في الأوقات المحددة لها.	3.97	0.724	8	مرتفع
27	تتوفّر لدى الشركة أنظمة رقابة للتوثيق وسجلات دقيقة خالية من الأخطاء.	4.11	0.716	3	مرتفع
28	تقديم خدمات الرقابة الإلكترونية التي تتوافق مع معايير الأداء.	4.06	0.659	5	مرتفع
29	يتم تزويد تقارير رقابة دورية لمسؤولي الشركة عن الأداء الإلكتروني.	4.10	0.688	4	مرتفع
-	المُتوسّط الحسابي العام	4.10	0.489	-	مرتفع

بيّنت نتائج الجدول رقم (13) أن المُتوسّط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بُعد الرقابة الإلكترونية قد بلغ (4.10) ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد احتلت الفقرة رقم (22) (تقوم الشركة بحفظ المستندات الاصلية الخاصة بالرقابة في قواعد بيانات للرجوع إليها عند الحاجة) المرتبة الأولى بمُتوسّط حسابي (4.33)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (23) (تستخدم الشركة برامج خاصة بالرقابة لمنع تداخل البيانات أثناء معالجتها) بمُتوسّط حسابي (4.21)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (26) (تلتزم الشركة بتنفيذ أعمال الرقابة الإلكترونية في الأوقات المحددة لها) بمُتوسّط حسابي (3.97)، وقد حظيت باقي الفقرات بتقديرات مرتفعة، ممّا يعكس اهتمام إدارة الشركة بممارسة الرقابة الإلكترونية على خدماتها المختلفة.

ثانياً: المُتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المُتغيّر التابع (الريادة الإستراتيجية):

تم حساب المُتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس مستوى الريادة الإستراتيجية من وجهة نظر المبحوثين، وفيما يأتي عرض للنتائج.

الجدول رقم (14)

المُتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على مُتوسّط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس أبعاد الريادة الإستراتيجية

الرقم	البعد	المُتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	القيادة الريادية	4.04	0.535	3	مرتفع
2	الثقافة الريادية	4.25	0.558	1	مرتفع
3	الميزة التنافسية	4.00	0.573	4	مرتفع
4	الإبداع والابتكار	4.14	0.560	2	مرتفع
-	المُتوسّط الحسابي العام	4.11	0.461	-	مرتفع

تبين نتائج الجدول رقم (14) أنّ المُتوسّط الحسابي العام لإجابات العينة على الفقرات التي تقيس الريادة الإستراتيجية قد بلغ (4.11) بانحراف معياري (0.461) ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد احتلّ بُعد الثقافة الريادية المرتبة الأولى بمُتوسّط

حسابي (4.25)، وفي المرتبة الثانية جاء بُعد الإبداع والابتكار بمتوسط حسابي (4.14)، وفي المرتبة الثالثة جاء بُعد القيادة الريادية بمتوسط حسابي (4.04)، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاء بُعد الميزة التنافسية بمتوسط حسابي (4.00). وقد حظيت جميع الأبعاد بتقديرات مرتفعة، وهذا يدل على اهتمام إدارة الشركة محل الدراسة بأبعاد (الريادة الإستراتيجية) ومستوى تنفيذها بشكل مرتفع .

وفيما يلي عرض للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على أبعاد المتغير التابع (الريادية الإستراتيجية) كل على حدة:

الجدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس بُعد القيادة الريادية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
30	تمتلك إدارة الشركة تصوّرًا واضحًا لرؤية ورسالة الشركة.	4.09	0.692	3	مرتفع
31	تطمح الشركة إلى إيصال رسالتها ورؤيتها إلى جميع الموظفين لرفع كفاءة الأداء.	4.16	0.672	1	مرتفع
32	تقوم الشركة بتحليل البيئة الخارجية لاكتشاف الفرص المستقبلية.	3.92	0.764	6	مرتفع
33	تقوم الشركة برصد البيئة الداخلية لاكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف.	4.00	0.668	4	مرتفع
34	تقوم الشركة بصياغة أهداف طويلة المدى بناء على بيئة الأعمال .	3.98	0.704	5	مرتفع
35	تسعى الإدارة لجعل الأهداف واضحة للجميع.	4.11	0.662	2	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	4.04	0.535	-	مرتفع

تُشير النتائج الواردة في الجدول (15) إلى أنّ المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بُعد القيادة الريادية قد بلغ (4.04)، ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد احتلت الفقرة رقم (31) (تطمح الشركة إلى إيصال رسالتها ورؤيتها إلى جميع الموظفين لرفع كفاءة الأداء) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.16)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (35) (تسعى الإدارة لجعل الأهداف واضحة للجميع)

بمتوسط حسابي (4.11)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (32) (تقوم الشركة بتحليل البيئة الخارجية لاكتشاف الفرص المستقبلية) بمتوسط حسابي (3.92)، وقد حظيت جميع فقرات البعد المشار إليه في الأعلى بتقديرات مرتفعة، ويمكن الاستدلال على اهتمام إدارة الشركة بالمتطلبات الواجب توافرها لتحقيق وجود قيادة ريادية يتم اتباعها من قبل إدارة الشركة .

الجدول رقم (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس بُعد الثقافة الريادية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
36	تهيئة العاملين قبل تطوير التقنيات.	4.18	0.726	5	مرتفع
37	عمل برامج إعلامية لتثقيف الموظفين بالتعاملات الإلكترونية.	4.23	0.658	4	مرتفع
38	تدريب وتأهيل الكفاءات البشرية لمواجهة الطلب على الكفاءات المتمكنة من تقنية المعلومات	4.26	0.668	3	مرتفع
39	تزويد الموظفين بالموارد التي يحتاجونها للنجاح من تمويل وإرشاد وتدريب.	4.27	0.732	2	مرتفع
40	تعزيز روح المبادرة لدى الموظفين.	4.31	0.680	1	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	4.25	0.558	-	مرتفع

تُشير النتائج في الجدول رقم (16) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات العينة على فقرات بُعد الثقافة الريادية قد بلغ (4.25) ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد احتلت الفقرة رقم (40) (تعزيز روح المبادرة لدى الموظفين) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.31)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (39) (تزويد الموظفين بالموارد التي يحتاجونها للنجاح من تمويل وإرشاد وتدريب) بمتوسط حسابي (4.27)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (36) (تهيئة العاملين قبل تطوير التقنيات) بمتوسط حسابي (4.18)، وقد حظيت جميع فقرات البعد المشار إليه في الأعلى بتقديرات مرتفعة، ويلاحظ من خلال المتوسط الحسابي العام على اهتمام إدارة الشركة بتعزيز الثقافة الريادية للموظفين .

الجدول رقم (17)

المُتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس بُعد الميزة التنافسية

الرقم	الفقرة	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
41	تحرص الشركة على جذب أكبر عدد من المستثمرين والموردين.	4.02	0.730	3	مرتفع
42	تحرص الشركة على القيام بحملات تسويقية لزيادة الأرباح.	4.06	0.711	2	مرتفع
43	تقوم الشركة بتحليل البيئة التسويقية الخارجية من فرص وتهديدات.	3.92	0.720	6	مرتفع
44	تسعى الشركة إلى التوسّع في السوق جغرافياً من أجل تحقيق حصّة تسويقية كبيرة.	3.96	0.775	4	مرتفع
45	تقيم الشركة وضع السوق المستهدف باستمرار.	3.95	0.770	5	مرتفع
46	تحرص الشركة على تقديم الخدمة وفق أفضل المعايير العالمية.	4.12	0.729	1	مرتفع
-	المتوسّط الحسابي العام	4.00	.5730	-	مرتفع

تشير نتائج الجدول رقم (17) إلى أنّ المتوسّط الحسابي العام لإجابات العينة على فقرات بُعد الميزة التنافسية قد بلغ (4.00) ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد احتلت الفقرة رقم (46) (تحرص الشركة على تقديم خدمة وفق أفضل المعايير العالمية) المرتبة الأولى بمتوسّط حسابي (4.12)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (42) (تحرص الشركة بالقيام بحملات تسويقية لزيادة الأرباح) بمتوسّط حسابي (4.06)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (43) (تقوم الشركة بتحليل البيئة التسويقية الخارجية من فرص وتهديدات) بمتوسّط حسابي (3.92)، وقد حظيت جميع فقرات البُعد المشار إليه في الأعلى بتقديرات مرتفعة، ويلاحظ مدى اهتمام إدارة الشركة بتقديم خدمات وفق أفضل المعايير العالمية .

الجدول رقم (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس بُعد الإبداع والابتكار

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
47	تهتم الشركة بجعل الإبداع والابتكار من أولوياتها وتعطيه التقدير المناسب.	4.15	0.636	3	مرتفع
48	تخلق الشركة مساحة لمناقشة الأفكار من خلال العصف الذهني لتوفير مساحة من الإبداع والابتكار.	4.01	0.674	5	مرتفع
49	تحرص الشركة على التواصل الداخلي لجميع الموظفين لخلق بيئة تساعد وتشجع على الإبداع والابتكار.	4.11	0.695	4	مرتفع
50	تقوم الشركة بدعم الأفكار الجديدة.	4.20	0.689	2	مرتفع
51	تقوم الشركة بتعزيز قدرات الإبداع والابتكار من خلال التدريبات العملية.	4.23	0.638	1	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	4.14	0.5600	-	مرتفع

يتضح من نتائج الجدول رقم (18) أن المتوسط الحسابي العام لإجابات العينة على فقرات بُعد الإبداع والابتكار قد بلغ (4.14) ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد احتلت الفقرة رقم (51) (تقوم الشركة بتعزيز قدرات الإبداع والابتكار من خلال التدريبات العملية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.23)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (50) (تقوم الشركة بدعم الأفكار الجديدة) بمتوسط حسابي (4.20)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (48) (تخلق الشركة مساحة لمناقشة الأفكار من خلال العصف الذهني لتوفير مساحة من الإبداع والابتكار) بمتوسط حسابي (4.01). وقد حظيت جميع فقرات بُعد المشار إليه بأعلاه بتقديرات مرتفعة، ويلاحظ مدى اهتمام إدارة الشركة بالمتطلبات الواجب توافرها لتحقيق بيئة مناسبة للإبداع والابتكار.

3.4 تحليل مدى ملاءمة البيانات لاختبار فرضيات الدراسة:

قبل البدء بعملية اختبار فرضيات الدراسة، قام الباحث بالتأكد من أن البيانات تتبع للتوزيع الطبيعي، من خلال تطبيق مجموعة من الاختبارات الخاصة بذلك، كما هو في الجدول الآتي رقم (19)

الجدول رقم (19)

اختبارات التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة

VIF	التباين المسموح Tolerance	معامل الالتواء Skewness	معامل التفرطح Kurtosis	Kolmogrove – Smirnov قيمة الاختبار Sig	أبعاد المتغيرات	
1.896	0.527	0.415-	1.006	0.661	0.967	التخطيط الإلكتروني
1.979	0.505	0.296-	0.900	0.642	0.744	التنظيم الإلكتروني
1.189	0.841	0.654-	0.475	0.538	0.692	القيادة الإلكترونية
1.561	0.640	0.320-	0.825	0.101	1.020	الرقابة الإلكترونية
1.963	.5100	0.465-	1.173	0.998	1.079	القيادة الريادية
1.628	.6140	0.678-	1.726	0.421	0.778	الثقافة الريادية
1.732	.5770	0.694-	1.526	0.129	1.130	الميزة التنافسية
1.909	.5240	0.492-	1.089	0.243	1.256	الإبداع والابتكار

يوضح الجدول (19) أنّ القيم الإحصائية لاختبار Kolmogrove –Smirnov

كانت دلالتها الإحصائية أعلى من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، وأنّ جميع قيم معامل الالتواء (Skewness) كانت أقلّ من (-1) والتفرطح (Kurtosis) أقلّ من العدد (7)، وكانت قيم التباين المسموح به (Tolerance) أكبر من (0.05)، فيما كانت كذلك قيم مُعدّل تضخّم التباين (VIF) أقلّ من العدد (10) (Hair, et al., 2019)،

وهذه الاختبارات تدلّ على أنّ جميع القيم تقترب من التوزيع الطبيعي، وكذلك ملائمتها لافتراضات الانحدار الأخرى، وبالتالي يسمح باستخدام وسائل الإحصاء. كما تم حساب قيمة اختبار ديرين واتسون (Durbin- Watson) للتحقق من عدم وجود ارتباط ذاتي بين أبعاد المتغير المستقل، وقد بلغت (1.952)، وتشير هذه القيمة إلى عدم وجود ارتباط ذاتي بين أبعاد المتغير المستقل، وتحتصر قيمة الاختبار (D.W) ما بين (0-4) والقيمة التي تقترب أو تساوي العدد (2) تشير إلى عدم وجود ارتباط ذاتي بين أبعاد المتغير المستقل من الدرجة الأولى بين الأخطاء الإحصائية (Gebhard, 2011).

4.4 نتائج اختبار الفرضيات:

النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) للإدارة الرقمية بمجالاتها (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، القيادة الإلكترونية، الرقابة الإلكترونية) في تحقيق الريادة الإستراتيجية بمجالاتها **مجتمعة** (القيادة الريادية، الثقافة الريادية، الميزة التنافسية، الإبداع والابتكار).

الجدول رقم (20)

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F	دلالة F
الانحدار			25.344	4	6.336		
الخطأ	0.744	0.554	20.403	240	0.085	*74.528	0.000
الكلية			45.747	244			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$).

يتضح من الجدول رقم (20) أنّ قيمة معامل الارتباط بين متغير الإدارة الرقمية بمجالاتها مجتمعة ومتغير والريادة الإستراتيجية بمجالاته مجتمعة قد بلغ (0.744) وأن العلاقة ما بين المتغيرين كانت إيجابية طردية، وقد بلغت قيمة (f) المحسوبة

(74.528) بمستوى دلالة إحصائية أقل من (0.05)، وكذلك تبين أن المتغير المستقل الإدارة الرقمية بمجالاته (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، القيادة الإلكترونية، الرقابة الإلكترونية) يفسر ما مقداره (55.4%) من التباين في المتغير التابع الريادة الإستراتيجية بمجالاته (القيادة الريادية، الثقافة الريادية، الميزة التنافسية، الإبداع والابتكار)، واعتماداً على ما تقدم فإن النموذج صالح لاختبار الفرضية الرئيسية وبالتالي يمكن إجراء تحليل الانحدار.

الجدول رقم (21)

تحليل الانحدار المتعدد للتعرف إلى أثر الإدارة الرقمية (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، القيادة الإلكترونية، الرقابة الإلكترونية) مجتمعة على الريادة الإستراتيجية بجميع أبعاده (القيادة الريادية، الثقافة الريادية، الميزة التنافسية، الإبداع والابتكار)

أبعاد المتغير المُستقل	B	الخطأ المعياري	Beta B	قيمة t	Sig. α
التخطيط الإلكتروني	0.161	0.056	0.171	*2.873	0.004
التنظيم الإلكتروني	0.030	0.059	0.031	0.511	0.610
القيادة الإلكترونية	0.226	0.038	0.281	*5.977	0.000
الرقابة الإلكترونية	0.419	0.048	0.473	*8.789	0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

يتضح من نتائج الجدول (21) وبمتابعة قيم اختبار (t) أن أبعاد المتغير المُستقل (التخطيط الإلكتروني، القيادة الإلكترونية، الرقابة الإلكترونية) على التوالي ذات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (الريادة الإستراتيجية) بأبعاده مجتمعة، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة على التوالي (2.873، 5.977، 8.789)، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ، في حين بينت النتائج أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعْد المتغير المُستقل (التنظيم الإلكتروني) في الريادة الإستراتيجية حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (0.511)، وهي قيمة غير معنوية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

الجدول رقم (22)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Step Wise Multiple Regression)

للتنبؤ بمتغير الريادة الإستراتيجية من خلال أبعاد المتغير المستقل: الإدارة الرقمية

النموذج Model	ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	اتجاه العلاقة (Beta)	قيمة (t)	مستوى دلالة
1	الرقابة الإلكترونية	0.671	0.450	0.480	14.104*	0.000
1+2	القيادة الإلكترونية	0.727	0.529	0.287	6.351*	0.000
1+2+3	التخطيط الإلكتروني	0.744	0.554	0.186	3.660*	0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

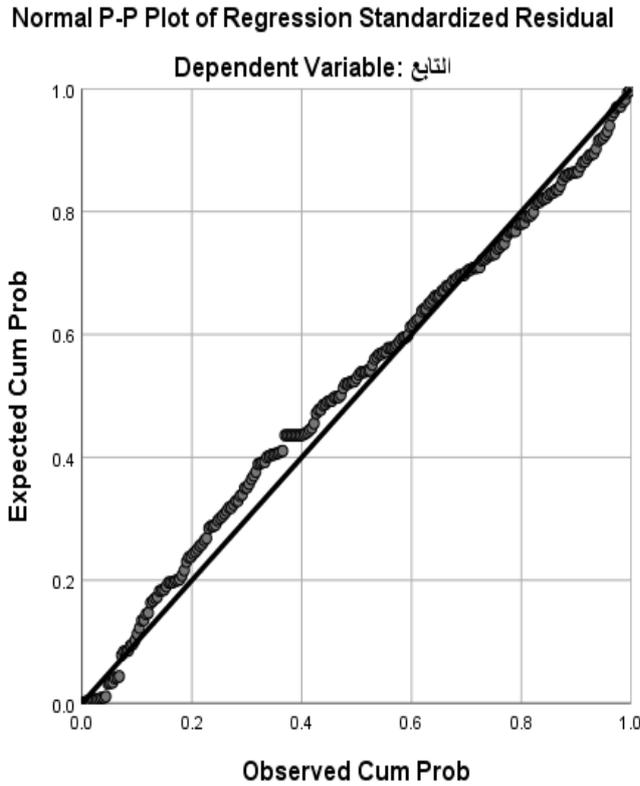
يوضح الجدول رقم (22) ترتيب دخول أبعاد المتغير المستقل في معادلة الانحدار، فقد احتلُّ بُعد (الرقابة الإلكترونية) المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (45.0%) من التباين في المتغير التابع (الريادة الإستراتيجية)، تلاه في المرتبة الثانية بُعد (القيادة الإلكترونية) الذي فسّر معه ما مقداره (52.9%) من التباين في المتغير التابع (الريادة الإستراتيجية)، وفي المرتبة الثالثة والاخيرة دخل بُعد (التخطيط الإلكتروني) الذي فسّر مع البعدين السابقين ما مقداره (55.4%) من التباين في المتغير التابع (الريادة الإستراتيجية). وقد خرج بُعد التنظيم الإلكتروني من معادلة الانحدار.

واعتمادا على ما تقدم نرفض فرضية الدّراسة الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة للمتغيرات الثلاثة، التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ للإدارة الرقمية بمجالاتها (التخطيط الإلكتروني، القيادة الإلكترونية، الرقابة الإلكترونية) في تحقيق الريادة الإستراتيجية بمجالاتها (القيادة الريادية، الثقافة الريادية، الميزة التنافسية، الإبداع والابتكار). وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التنظيم الإلكتروني في تحقيق الريادة الاستراتيجية.

وقد بيّنت نتائج الدّراسة أن العلاقة ما بين أبعاد المتغير المستقل الإدارة الرقمية (التخطيط الإلكتروني، القيادة الإلكترونية، الرقابة الإلكترونية) ومتغير الريادة الإستراتيجية هي علاقة إيجابية طردية، بمعنى كلما زاد مستوى أبعاد الإدارة الرقمية زاد

مستوى الزيادة الإستراتيجية في الشركة المبحوثة، حيث بيّنت قيم (Beta) اتجاه تلك العلاقات بالقيم (0.186، 0.287، 0.480) على التوالي وهي قيم تحمل طابع إيجابي بالإضافة إلى أن قيم معاملات الارتباط (R) بلغت على التوالي (0.671، 0.727، 0.744) وهذا ما يؤكد على أنّ الارتباط ما بين أبعاد المتغير المُستقلّ والمتغير التابع كانت إيجابية طردية.

ويبين الشكل رقم (4) نموذج الانحدار المتعدد للتعرف إلى طبيعة العلاقة ما بين أبعاد المتغير المُستقلّ والمتغير التابع، حيث يبين الشكل أن الانحدار يتجه من اليسار إلى اليمين صعوداً، مما يفسر العلاقة الإيجابية الطردية للأبعاد (التخطيط الإلكتروني، القيادة الإلكترونية، الرقابة الإلكترونية) في الإدارة الرقمية لدى الشركة المبحوثة.



الشكل رقم (4)

نموذج الانحدار المتعدد للتعرف إلى طبيعة العلاقة ما بين أبعاد المتغير المُستقلّ والمتغير التابع

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لبُعد التخطيط الإلكتروني في الريادة الإستراتيجية.

بينت النتائج الواردة في الجدول رقم (21) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لبُعد التخطيط الإلكتروني في الريادة الإستراتيجية اعتماداً على قيمة (t) المحسوبة البالغة (2.873) عند مستوى دلالة ($0.000 = \alpha$) وهي معنوية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$). وعليه نرفض الفرضية الفرعية الأولى بصورتها العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لبُعد التخطيط الإلكتروني في الريادة الإستراتيجية.

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لبُعد التنظيم الإلكتروني في الريادة الإستراتيجية.

بينت النتائج الواردة في الجدول رقم (21) عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لبُعد التنظيم الإلكتروني في الريادة الإستراتيجية اعتماداً على قيمة (t) المحسوبة البالغة (0.511) عند مستوى دلالة ($0.610 = \alpha$) وهي غير معنوية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$). وعليه نقبل الفرضية الفرعية الثانية بصورتها العدمية التي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لبُعد التنظيم الإلكتروني في الريادة الإستراتيجية.

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لبُعد القيادة الإلكترونية في الريادة الإستراتيجية.

بينت النتائج الواردة في الجدول رقم (21) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لبُعد القيادة الإلكترونية في الريادة الإستراتيجية اعتماداً على قيمة (t) المحسوبة البالغة (5.977) عند مستوى دلالة ($0.000 = \alpha$) وهي معنوية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$). وعليه نرفض الفرضية الفرعية الثالثة بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لبُعد القيادة الإلكترونية في الريادة الإستراتيجية.

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لبُعد الرقابة الإلكترونية في الريادة الإستراتيجية بينت النتائج الواردة في الجدول رقم (21) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لبُعد الرقابة الإلكترونية في الريادة الإستراتيجية اعتماداً على قيمة (t) المحسوبة البالغة (8.789) عند مستوى دلالة ($0.000 = \alpha$) وهي معنوية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$). وعليه نرفض الفرضية الفرعية الرابعة بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لبُعد الرقابة الإلكترونية في الريادة الإستراتيجية.

5.4 مناقشة النتائج

1. مناقشة النتائج المتعلقة بمستوى الإدارة الرقمية في الشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية للمنطقة الوسطى في العراق.

بيّنت النتائج أنّ المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على الفقرات التي تقيس الإدارة الرقمية في الشركة المبحوثة قد بلغ (4.09)، وهو مستوى مرتفع، وقد جاء في المرتبة الأولى بعد التنظيم الإلكتروني بمتوسط حسابي (4.17)، وهو من ضمن المستوى المرتفع، وتدل هذه النتيجة على حرص الشركة المبحوثة على عملية التنظيم الإلكتروني حيث تقوم الشركة باتّباع كافة الطرق والوسائل الكفيلة لإنجاح هذه العملية، ومن هذه الوسائل تبسيط الإجراءات وتقليل المعاملات الورقية لتقليل التكلفة، واتخاذ السبل الكفيلة بالمحافظة على سرية الوثائق والمعلومات، وتسهيل استرجاع المعلومات وتوفير الخيارات العديدة لضمان حصول المستخدمين على المعلومات، إلى جانب تدريب وتعليم الموظفين والمستخدمين للتعاملات الإلكترونية، الأمر الذي يقلل من وقت إنجاز مهام العمل اليومي.

وفي المرتبة الثانية جاء بعد التخطيط الإلكتروني بمتوسط حسابي (4.16)، وهو من المستوى المرتفع، وتدلّ هذه النتيجة على حرص واهتمام الشركة المبحوثة بعملية التخطيط الإلكتروني لما لهذه العملية من فوائد كثيرة تتمثل في إنجاز العمل المطلوب بشكلٍ سريعٍ وسهلٍ من خلال تصميم وتطوير أنظمة إلكترونية تحوي برامج تساعد

الموظفين والمستخدمين في التعامل مع الأعمال الإلكترونية، إلى جانب استخدام الشبكات الإلكترونية لعمل خطط مستقبلية إلكترونية لضمان إنجاز وتنفيذ ومتابعة مهام العمل وفق الخطط المعدة مسبقاً، وهذه الأعمال تتطلب توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية التي حرصت الشركة المبحوثة على توفيرها لتنفيذ الأهداف القابلة للتطبيق من قبل مختلف فئات الموظفين في تلك الشركة.

وفي المرتبة الثالثة جاء بُعد الرقابة الإلكترونية بمتوسط حسابي (4.10)، وهو من ضمن المستوى المرتفع، وتعني هذه النتيجة أنّ الشركة المبحوثة لديها نظام للرقابة الإلكترونية يحوي برامج خاصة للرقابة على البيانات والمعلومات واستخدامها في الوقت المناسب، ويضمن منع وتقليل الأخطاء بحيث يوفر هذا النظام تغذية راجعة وتقارير دورية للمسؤولين في الشركة عن مستوى الأداء الإلكتروني ومدى مطابقة مخرجات النظام بمعايير الأداء المعدة مسبقاً، وهذا يساعد في إنجاز مهام العمل وفق ما هو مخطط له.

وفي المرتبة الأخيرة جاء بُعد القيادة الإلكترونية بمتوسط حسابي (3.94) وهو من ضمن المستوى المرتفع، وتعني هذه النتيجة توافر هذا البعد في الشركة المبحوثة بالشكل الصحيح والعميق حيث يتم اتخاذ كافة الإجراءات والوسائل الكفيلة بتحقيق الأهداف الإستراتيجية ومتابعة العاملين والاستخدام الأمثل للموارد الإلكترونية الأمر الذي يقلل من معوقات عملية اتخاذ القرارات، وهذا يتأتى من إمكانية امتلاك مسؤولي الشركة لكافة وسائل الاتصال الإلكتروني المناسبة لاتخاذ القرارات، وبالنتيجة تبين امتلاك الشركة قيادة فعالة قادرة على التعامل المتغيرات بكفاءة باستخدام تكنولوجيا المعلومات المتاحة.

وبشكل عام يتبين أنّ مستوى توافر الإدارة الرقمية بأبعادها (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، القيادة الإلكترونية، والرقابة الإلكترونية) كان مرتفعاً في الشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية للمنطقة الوسطى في العراق وتطبيقها بشكل واضح، وتدلل هذه النتائج على مستوى حضور أبعاد الإدارة الرقمية بالشكل العميق والصحيح وتطبيقها بشكل واضح في الشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية للمنطقة الوسطى في العراق.

2. مناقشة النتائج المتعلقة بمستوى تحقيق الريادة الإستراتيجية في الشركة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية للمنطقة الوسطى في العراق.

بيّنت النتائج أنّ المتوسّط الحسابي العام لإجابات العينة على الفقرات التي تقيس مستوى تحقيق الريادة الإستراتيجية في تلك الشركة قد بلغ (4.11)، وهو مستوى مرتفع، وقد احتلّ بُعد الثقافة الريادية المرتبة الأولى بمتوسّط حسابي (4.25)، وهو من ضمن المستوى المرتفع، وتدلّ هذه النتيجة على اهتمام وحرص الشركة بالموظّفين وتعزيز روح المبادرة لديهم، وتزويدهم بالموارد التي يحتاجونها للنجاح من تمويل وإرشاد وتدريب، وتأهيل الكفاءات البشرية لمواجهة الطلب على الكفاءات المتمكنة من تقنية المعلومات، كذلك عمل برامج إعلامية لتثقيفهم بالتعاملات الإلكترونية، بمعنى تحرص الشركة على تعزيز بُعد الثقافة الريادة لدى الموظّفين العاملين لديها.

وفي المرتبة الثانية جاء بُعد الإبداع والابتكار بمتوسّط حسابي (4.14) وهو من ضمن المستوى المرتفع، وتعني هذه النتيجة اهتمام الشركة بتعزيز قدرات الإبداع والابتكار من خلال التدريبات العملية ودعم الأفكار الجديدة، وخلق بيئة مناسبة تساعد وتشجع عملية الإبداع والابتكار وجعلها من أهمّ أولوياتها،

وفي المرتبة الثالثة جاء بُعد القيادة الريادية بمتوسّط حسابي (4.04) وهو من ضمن المستوى المرتفع، وتعني هذه النتيجة أنّ الشركة تعمل بشكل صحيح على تعزيز بُعد القيادة الريادية من خلال إيصال رسالتها ورؤيتها إلى جميع الموظّفين لرفع كفاءة الأداء، وجعل الأهداف واضحة للجميع، وكذلك امتلاك إدارة الشركة لتصور واضح عن رؤية ورسالة الشركة، وتطبيق بشكل واضح وسليم عناصر التحليل (SWOT) إذ تقوم برصد البيئة الداخلية لاكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف، وتقوم بصياغة الأهداف طويلة الامد وتحليل البيئة الخارجية لاكتشاف الفرص المستقبلية المتاحة.

وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاء بُعد الميزة التنافسية بمتوسّط حسابي (4.00) وهو من ضمن المستوى المرتفع، وتعني هذه النتيجة حرص الشركة على تقديم خدمات وفق المعايير العالمية لتحقيق الميزة التنافسية وحرصها على انجاح خططها التسويقية بقصد تعظيم وزيادة الأرباح؛ ممّا يساعد في جذب أكبر عدد ممكن من المستثمرين

والموردين، وتحقيق حصة تسويقية في السوق المحلي، وبالتالي يمكن القول إنَّ الشركة قادرة على البقاء في السوق وتحقيق ميزة تنافسية.

تختلف النتيجة مع دراسة (البقعاوي، 2019) التي بيّنت نتائجها أن مستوى توافر مُتغيّر الرّيادة الإستراتيجيّة وأبعاده في مكتب انتخابات النّجف كان ضعيفاً. اتفقت النتيجة مع دراسة (Hughes et al, 2021) التي هدفت إلى التّعرف على مدى ممارسة المدراء لسلوك الرّيادة الإستراتيجيّة، وبيّنت نتائجها ان الرّيادة الإستراتيجيّة تساهم في تعزيز قيم غرس تحمل المخاطرة والابتكار وسلوكيات السعي نحو التميز والتنافسية واقتناص الفرص، وكذلك تعزيز ودعم الانشطة الابتكارية الاستكشافية ودعم برامج الابتكار.

3. مناقشة النتائج المتعلقة بأثر الإدارة الرقمية بمجالاتها (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، القيادة الإلكترونية، الرقابة الإلكترونية) في تحقيق الريادة الإستراتيجية بمجالاتها (القيادة الريادية، الثقافة الريادية، الميزة التنافسية، الإبداع والابتكار).

أظهرت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) للإدارة الرقمية بمجالاتها (التخطيط الإلكتروني، القيادة الإلكترونية، الرقابة الإلكترونية) مجتمعة في تحقيق الريادة الإستراتيجية بمجالاتها (القيادة الريادية، الثقافة الريادية، الميزة التنافسية، الإبداع والابتكار)، وبيّنت النتائج كذلك أن العلاقة ما بين أبعاد الإدارة الرقمية (التخطيط الإلكتروني، القيادة الإلكترونية، الرقابة الإلكترونية) مجتمعة والريادة الإستراتيجية هي علاقة إيجابية طردية، بمعنى كلما زاد مستوى أبعاد الإدارة الرقمية زاد مستوى تحقيق الريادة الإستراتيجية في الشركة المبحوثة؛ وتعني هذه النتيجة أن تطبيق أبعاد الإدارة الرقمية في الشركة المبحوثة التي تشمل (التخطيط الإلكتروني، القيادة الإلكترونية، الرقابة الإلكترونية) ساعدها في تحقيق الريادة الإستراتيجية بأبعادها (القيادة الريادية، الثقافة الريادية، الميزة التنافسية، الإبداع والابتكار).

وبيّنت النتائج أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لبعْد الإدارة الرقمية (التنظيم الإلكتروني) في تحقيق الريادة الإستراتيجية بمجالاتها (القيادة الريادية، الثقافة الريادية، الميزة التنافسية، الإبداع والابتكار)، وربما

يمكن عزو هذه النتيجة إلى أنّ عملية التنظيم الإلكترونيّ تتعلق بإجراءات إداريّة داخلية لتنظيم العمل الإلكترونيّ لتبسيط إجراءات العمل والتعاملات الإلكترونيّة.

4. مناقشة النتائج المتعلّقة بأثر بُعد التخطيط الإلكترونيّ في الرّيادة الإستراتيجيّة.

دلّت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة ($0.05 \geq \alpha$) لبُعد التخطيط الإلكترونيّ في الرّيادة الإستراتيجيّة، وحسب نموذج الانحدار للتعرف على طبيعة العلاقة ما بين التخطيط الإلكترونيّ والرّيادة الإستراتيجيّة، فقد كانت العلاقة إيجابية طردية، أي أنّه كلّما كان هناك تخطيط إلكتروني واضح في الشركة من خلال تصميم وتطوير أنظمة إلكترونيّة تحوي برامج تساعد جميع الأطراف التعامل مع الأعمال الإلكترونيّة، إلى جانب استخدام الشبكات الإلكترونيّة لعمل خطط مستقبلية إلكترونيّة يضمن ذلك إنجاز وتنفيذ ومتابعة العمل وفق الخطط المُعدّة مُسبقاً، وإنّ توفير البنية التحتيّة للإدارة الإلكترونيّة يضمن تنفيذ الأهداف المُخطّط لها والقابلة للتطبيق، وهذا كلّه يؤدي إلى تحقيق الرّيادة الإستراتيجيّة لدى الشركة.

5. مناقشة النتائج المتعلّقة بأثر بُعد التنظيم الإلكترونيّ في الرّيادة الإستراتيجيّة.

بيّنت النتائج أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة ($0.05 \geq \alpha$) لبُعد التنظيم الإلكترونيّ في الرّيادة الإستراتيجيّة، وحسب نموذج الانحدار للتعرف على طبيعة العلاقة ما بين التنظيم الإلكترونيّ والرّيادة الإستراتيجيّة، فقد كانت العلاقة إيجابية ضعيفة جداً، وربما يمكن عزو هذه النتيجة إلى أنّ عملية التنظيم الإلكترونيّ تتعلق بإجراءات إداريّة داخلية لتنظيم العمل الإلكترونيّ لتبسيط إجراءات العمل والتعاملات الإلكترونيّة.

6. مناقشة النتائج المتعلّقة بأثر بُعد القيادة الإلكترونيّة في الرّيادة الإستراتيجيّة.

بيّنت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة ($0.05 \geq \alpha$) لبُعد القيادة الإلكترونيّة في الرّيادة الإستراتيجيّة، وحسب نموذج الانحدار للتعرف على طبيعة العلاقة ما بين القيادة الإلكترونيّة والرّيادة الإستراتيجيّة، فقد كانت العلاقة إيجابية طردية، أي أنّ ممارسة القيادة الإلكترونيّة في الشركة بالشكل الصحيح والعميق من خلال اتّباع السُّبل الكفيلة بتحقيق الأهداف الإستراتيجيّة ومتابعة العاملين، والاستخدام الأمثل للموارد الإلكترونيّة وكافة وسائل الاتّصال الإلكترونيّ التي تساعد

في تجويد عملية اتخاذ القرارات، وبالنتيجة فإن امتلاك الشركة قيادة فعّالة قادرة على التعامل المتغيرات بكفاءة باستخدام تكنولوجيا المعلومات المتاحة يؤدي ذلك إلى تحقيق الريادة الإستراتيجية في الشركة.

7. مناقشة النتائج المتعلقة بأثر بُعد الرقابة الإلكترونية في الريادة الإستراتيجية.

بيّنت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لبُعد الرقابة الإلكترونية في الريادة الإستراتيجية، وحسب نموذج الانحدار للتعرف على طبيعة العلاقة ما بين الرقابة الإلكترونية والريادة الإستراتيجية، فقد كانت العلاقة إيجابية طردية، أي أن امتلاك الشركة نظاماً للرقابة الإلكترونية يحوي برامج خاصة للرقابة على البيانات والمعلومات، ويمنع الأخطاء، ويوفر تغذية راجعة وتقارير دورية لمسؤولي الشركة عن مستوى الأداء الإلكتروني، وعليه فإن توافر نظام للرقابة الإلكترونية يساعد في تحقيق الريادة الإستراتيجية في الشركة.

6.4 التوصيات:

- وفقاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، أقتحُ بعض التوصيات التي من شأنها تقديم بعض الإضافات العلمية، وهي ما يأتي:
1. أن تحرص الشركة على مشاركة جميع الموظفين من مختلف المستويات الوظيفية في عملية التخطيط الإلكتروني لتكون بمثابة حافز ودافع لقدراتهم ومهاراتهم.
 2. العمل على تحديث وتطوير البنية التحتية لأنظمة المعلومات المستخدمة في الشركة وبشكل مستمر، وبما يواكب التطور الحاصل في الإدارة الرقمية؛ مما ينعكس إيجاباً على تحسين مستوى الأداء وتحقيق الريادة الإستراتيجية .
 3. الاستفادة من تجارب الدول الرائدة في مجال ريادة الأعمال والإدارة الرقمية من خلال الاطلاع على تلك التجارب والمشاركة في المؤتمرات العالمية؛ للاطلاع على ما هو جديد في مجالات الإدارة الرقمية وانعكاساتها على تحقيق الريادة الإستراتيجية.

4. عقد لقاءات دورية مع الموظفين وجعلهم يطلعون على كل ما هو جديد في مجال الإدارة الرقمية، وإتاحة الفرصة لهم لطرح الأفكار الجديدة والمختلفة؛ بقصد تحسن وتطوير أبعاد الإدارة الرقمية، وبالتالي تحسين مستوى الريادة الإستراتيجية في الشركة.
5. توفير الدعم المالي لتطوير قدرات الموظفين على نحو أفضل، وتبني المشاريع الريادية والإبداعية التي من شأنها تحسين مستوى أداء الشركة وتحقيق الريادة الإستراتيجية.
6. عقد دورات تدريبية وورش عمل تثقيفية لكافة الموظفين في الشركة؛ لتعريفهم بأهمية وفوائد الإدارة الرقمية في تحقيق الريادة الإستراتيجية.
7. إجراء مزيد من الدراسات والأبحاث العلمية حول موضوع الدراسة الحالية في شركات أخرى في دولة العراق بقصد الاستفادة من نتائجها وتعميم توصياتها.

المراجع

أولاً: المصادر العربية:

إبراهيم ، خالد ممدوح، (2010) ، الإدارة الالكترونية، الدار الجامعية -الاسكندرية، ط1. وصف:685 ص.

أبو النصر، مدحت (2012) قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

أبو أمونه، يوسف محمد يوسف ، (2009) واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا HRh-e في الجامعات الفلسطينية النظامية-قطاع غزة، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، ص53.

أبو بكر، مصطفى محمود، (2008). ادارة الموارد البشرية :مدخل تحقيق الميزة التنافسية، ب ط .القاهرة : الدار الجامعية

أبو بكر، مصطفى، (2007) الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية: الدار الجامعية.

أبو رذن ، إيمان بشير محمد ،(2012). واقع تطبيق الاستراتيجيات الريادية -دراسة حالة في شركة أسياسي كل لاتصالات المتنقلة في العراق ، مجلة جامعة الموصل ،(المؤتمر العلمي السنوي الخامس / الريادة وإدارة الأعمال في المنظمات العراقية)، ج2.

أبو عاشور، خليفة مصطفى والنمري، ديانا جميل،(2013) مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين ، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد 09، العدد02 ، ص 199_220.

احمد، محمد سمير، (2009) الإدارة الالكترونية ،د، ط، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،عمان ، الأردن ، ص 25.

إدريس، محمد (2019) نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الإسكندرية: الدار الجامعية.

اصرف، حامد (2020) أثر تطبيقات ادارة الموارد البشرية الرقمية في تعزيز التميز المؤسسي :دراسة تطبيقية على دائرة التنمية الاقتصادية في حكومة عجمان، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية المدينة الجامعية بعجمان .

الاغا، توفيق (2008)، الريادة في الشركات العربية بمنظور استراتيجي (مجلة جامعة الازهر بغزة، المجلد (11)1، ص1-40.

الأقرع، نور(2019) دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة قلقيلية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، 28(2)، ص 133-164.

البقاوي، موزي بنت مشرف بن صبر.(2019) دور الادارة الرقمية في تفعيل الاتصال الاداري لدى الاداريات في المرحلة الثانوية في مدينة حائل. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث، غزة، 3(24) ص 1_25.

البلوشية ، نوال بنت علي ، الحراسي ،نبهان بن حارث ،العوفي ، علي بن سيف (2020) ، واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية ، مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا ،جمعية المكتبات المتخصصة ، عمان ، جامعة السلطان قابوس ، ص 1-15.

بن مرزوق ، عنتره، وعادل، قرقاد، ونورالدين، حفيظي، وطاهر، بن ناعة (2018)، إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية، مركز الكتاب الاكاديمي.

بوبعة، عبد الوهاب، (2012) دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس(، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر).

الجازي، فيصل محمد، و المحاسنة، محمد عبدالرحيم عبدالرحمن. (2014). أثر الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الاتصالات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، الكرك.

جاسم، محمد خالد. (2020) الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بالهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت.المجلة العلمية لعلوم التربية الرياضية، ع25، ص 144 - 188.

الجديد، فهد بن ناصر، (2006)، لمحات في الإدارة الإلكترونية ، جريدة الرياض ، العدد 13804 ، 10 أبريل.

جمال، لينا (2017) ادارة التميز والابداع الفكري، دار خالد الليحاني للنشر والتوزيع. جمعة، صفاء فتوح ، (2014) مسؤولية الموظف العام في إطار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية، ط1 ، دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع، المنصورة، ص 1_8. الحسن، حسين بن محمد ،(2009) الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية ن حو أداء متميز في القطاع الحكومي، المحور الثاني التوجهات والأساليب الحديثة ، ص 21.

الحسيني، عائشة، الخيال، شذا(2013) أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الاداء الوظيفي دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المجلة العلمية لقطاع التجارة، 16(10)، 90-123.

الحسيني، عزة احمد محمد (2015) تعليم ريادة الاعمال بالمدرسة الثانوية في كل من فنلندا والنرويج وإمكانية الاستفادة منها في مصر ،دراسات تربوية واجتماعية، مج21 ، ع 3، ص 1253 -1301.

الحكيم، ليث، وعلي، احمد (2017)، الريادة الإستراتيجية وانعكاسها في تطوير المنظمات :المفوضية العليا المستقلة للانتخابات أنموذجا، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، المجلد (14)، العدد(2) ص 47_86.

حميد، ريم. (2015) متطلبات ادارة الالتزام العالي لتحقيق الريادة الاستراتيجية في منظمات الاعمال .مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 21(84)، ص 36-59.

الدقن، أحمد السيد، (2018)، التحول الرقمي كمدخل للجيل الثالث للإصلاح الإداري، مجلة الاحوال المصرية، عدد 71 ، القاهرة: مركز الأهرام للدراسات السياسية والإستراتيجية.

دهيش، خالد عبدالله واخرون (2007)، الادارة والتخطيط التربوي :اسس نظرية وتطبيقات عملية ، ط3،الرياض، مكتبة الرشد.

الدوسري، صالح بن محمد. (2016) تطوير آداء القيادات الإدارية بكليات جامعة شقراء مدخل القيادة الريادية أنموذجاً: دراسة ميدانية.مجلة كلية التربية، مج3، ع3، ص321 - 371.

ديلمي، آمال، وبوكبوس، سلمى (2015)، دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تعزيز إدارة المعرفة. دراسة حالة مؤسسة سونلغاز -وكالة ام البواقي ، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكاديمي في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير /جامعة ام البواقي -الجزائر سالم، أحمد سالم، (2021) معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة الجبل الغربي / كلية العلوم بالزنتان (دراسة وصفية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مولانا مالك إبراهيم الحكومية بمالانج قسم الإدارة الإسلامية، الجزائر. السالمي، عبد الرزاق، وألسليطي، خالد إبراهيم،(2008) ، الإدارة الالكترونية، دار وائل، عمان- الأردن .

شبات ،جلال والمصري ، نضال (2020) دور أبعاد الريادة الإستراتيجية في تعزيز الذاكرة التنظيمية: دراسة ميدانية على شركة اوريدو فلسطين للاتصالات الخليوية ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، مجلد 9 (21)، ص 23-50.

شديد، مصطفى محمد (2021) تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الادارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ،مجلد 32، عدد4، ص 193-226.

الشيخ، رمضان حسين رمضان (2009)، الاستراتيجيات العملية لتعلم الإبداع والابتكار، ص 257، 426:430، بوك سيتي للنشر، القاهرة، ط1
صرصور، جابر علي سلمى (2019)، الريادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي في جامعة الأقصى (أطروحة دكتوراه جامعة الأقصى).

عامر، طارق عبد الرؤوف ، (2007) الإدارة الالكترونية ، دار السحاب للنشر والتوزيع ، مصر ، الطبعة الاولى.

عبدالكريم، عشور، (2010) دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص: الديمقراطية والرشادة، جامعة منتوري، قسنطينة، ص 1.

عبدالناصر، موسى و قريشي، محمد ، (2011) مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي ، دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة، الجزائر ، مجلة الباحث ، العدد 09 ، ص 94 .

العتيبي، دلال بنت تركي .(2020)،الريادة الإستراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي في الإدارات التعليمية السعودية . مكتبة الرشد:الرياض.

العريشي، محمد بن سعيد بن محمد، (2008) إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة بنين، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

العلاق، بشير عباس، (2005)، الإدارة الرقمية المجالات والتطبيق، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستشارية، أبو ظبي - الإمارات العربية المتحدة ط1.

عليان، ربحي (2015) البيئة الإلكترونية ، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

عيسوي، نيفين (2016) دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المحافظة على الذاكرة التنظيمية بالتطبيق على جامعة تبوك في المملكة العربية السعودية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد (3) ص 171-206.

قدوري، سحر، (2010) الإدارة الإلكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة مجلة المنصور، العدد 14/ خاص، الجزء الأول، الجامعة المستنصرية ، ص 157 _ ص 175، وص 15.

القريوتي، محمد قاسم احمد (2005) ادارة الابداع ، المؤتمر العلمي الاول ،جامعة الاسراء ، عمان -الاردن.

كافي، مصطفى يوسف (2011) الادارة الالكترونية إدارة بلا أوراق ، إدارة بلا مكان ، إدارة بلا زمان ، إدارة بلا تنظيمات جامدة : دار رسلان للنشر والتوزيع ، دمشق.

الكبيسي، كلثم محمد ، (2008) متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، أعدت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الافتراضية الدولية ، ص43.

اللمعي، فاطمة محمد منير محمد، (2014) القيادة الإبداعية التربوية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي والفكر الإداري المعاصر: منظور مقارن. مجلة الإدارة التربوية، س1، ع3، ص223 - 301.

مصطفى، صلاح عبد الحميد، وعمر، فدوى فاروق، (2007)، مقدمة في الإدارة والتخطيط التربوي، الرياض، مكتبة الرشد-ناشرون

المطرف، عبدالرحمن بن فهد. (2020). التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 36(7)، 157-184.

المليجي، رضا ابراهيم السيد سالم (2012) ادارة التمييز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، مجلة كلية التربية ،مج 23، ع 90، جامعة بنها ، كلية التربية. النجار، فريد راغب (2008)، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

نجم، نجم عبود (2017) الإدارة الإلكترونية الوظائف والمشكلات، عمان: دار المريخ للنشر والتوزيع.

نجم، نجم عبود ،(2009) الإدارة والمعرفة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن ، ص 1

نجم، نجم عبود، الإدارة الإلكترونية،(2004)، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، ص 238 .

النسور، أسماء سالم، (2010)، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي : دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي الأردنية. (أطروحة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط، الأردن

الوادي، محمد، الوادي، بلال (2011) المعرفة والادارة الالكترونية وتطبيقاتها المعاصرة ،عمان :دار صفاء للنشر والتوزيع.

الياسري، أكرم محسن، وحسين، عادل عباس عبد، (2016): تأثير الريادة الإستراتيجية في تحسين المكانة الإستراتيجية دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في المصارف الخاصة في محافظات الفرات الأوسط، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، مجلد 12، 49ع.

ياسين، سعد (2017) الإدارة الإلكترونية، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

يسن، مصطفى محمد عبد النبي، (2021) القيادة الخادمة ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في المنظمات الخدمية: دراسة تطبيقية على شركة مصر القابضة للتأمين .مجلة البحوث المالية والتجارية - المجلد (22) - العدد (3)-1294-1372.

يونس، تارقي (2017) دور الادارة الالكترونية في تحسين اداء الخدمة العمومية ، دراسة حالة بالمؤسسة العمومية بلدية اولادعيسى بادرار، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرياح ورقلة ، الجزائر.

ثانيا:المصادر الإنجليزية

Aguinis, H. (2009). **Performance management**. Upper Saddle River, NJ: Pearson prentice hall.

Al Mamun, Abdullah, Ibrahim, Mohamed Dahlan, Yusoff, Mohd Nor Hakim Bin and Faza, Syed Ali (2018) **Entrepreneurial Leadership, Performance, and Sustainability of Micro-Enterprises in Malaysia**. Sustainability 2018, 10, 1591; doi:10.3390/su10051591

Alayoubi, M. M., Al Shobaki, M. J., & Abu-Naser, S. S. (2020). **Requirements for Applying the Strategic Entrepreneurship as an Entry Point to Enhance Technical Innovation: Case Study- Palestine Technical College-Deir al-Balah**. International Journal of Business and Management Invention 9 (3) p:1-17.

Al-Najjar, F.J. (2016). **Social Responsibility and Its Impact on Competitive Advantage (An Applied Study on Jordanian**

- Telecommunication Companies**). International Journal of Business and Social Science, 7(2) P: 114-125.
- Alsharif, Hussain Zaid H, Shu, Tong, Obrenovic, Bojan, Danijela Godinic & Alhujaili, Ashraf and Abdullaev, Alishef Makhmudovich. (2021) **Impact of Entrepreneurial Leadership and Bricolage on Job Security and Sustainable Economic Performance: An Empirical Study of Croatian Companies during COVID-19 Pandemic**. *ustainability*, 13, 11958.
- Borghini, E, (2013). Framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation, **The journal of creative Behavior**, USA: Wiley-Blackwell, 31(1) PP. 226 – 289.
- Cambridge dictionary (n.d) **.entrepreneurship**, Retrieved on 1/4/2017 from: <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/entrepreneurship?fallbackfrom=english-arabic&q=entrepreneurship>.
- Carlos, R.L, Pablo, G.R & Javier, P.G. (2021). **The digital transformation of work: A relational view. Business ethics the environment and responsibility**. WILEY, (30), P; 157- 167.
- Coccoli, M., Guercio, A., Maresca, P., & Stanganelli, L. (2014). **Smarter universities: A vision for the fast changing digital era**. *Journal of Visual Languages & Computing*, 25(6), p:1003-1011.
- Darity, W. (2007) **Culture and Entrepreneurship.:** *Journal of socio-economics*, 37(2008), 1999-2019
- Dean, Joshua, E-Government creating digital democracy, government executive magazine, 35no8, august (2002), p6.
- Dess, Gregory G. & Lumpkin, G.T & Eisner, Alan B. & Mc Namara, Gerry, (2012) **Strategic Management Creating Competitive advantages**, 6 th ed Mc Graw-Hill, U.S.A.
- Dirisu, J.I., Iyiola, O., & Ibidunni, O.S. (2013). **Product Differentiation: A Tool of Competitive Advantage and Optimal Organizational Performance (A Study of Unilever Nigeria PLC)**. *European Scientific Journal (ESJ)*, 9(34) P: 258-281.
- Ejrami, M., Salehi, N., & Ahmadian, S. (2016). **The Effect of Marketing Capabilities on Competitive Advantage and Performance with Moderating Role of Risk Management in Importation Companies**. *Procedia Economics and Finance*, 36 P: 22-28.
- Ellatif, H & Ahmed, (2013), E-Management: Configuration, Functions and Role in Improving Performance of Arab Institutions and Organization, **International Journal of Computer Applications**, 80(7), 67-90.
- Esmer, Yusuf & Dayi, Faruk (2017) **Entrepreneurial Leadership: A Theoretical Framework Girişimci Liderlik: Teorik Bir Çerçeve**. *Cilt: 4, Sayı: 2*

- Ferreira, Joao J., A Zevedo, Susana G. & Ortiz, Ruben. F., (2011) **Contribution of Resource –Based view and Entrepreneurial orientation on small Firm Growth**, *Caudernos De Gestion*, Vol. 11, No. 1
- Gomez -Mejia, Luis R., Balkin, David B. & Cardy, Robert L., (2005), "**Management**", 2th. Ed, McGraw-Hill Irwin, New York, U.S.A
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis*. Cengage Learning. *Hampshire, United Kingdom*.
- Hayton, J., George, G., Zahra, S. (2002). **National culture and entrepreneurship a review of behavioral research**: *ET&P Journal*, Baylor university, p 33-52.
- Heavin, C & Power, D.J. (2018). **Challenges for digital transformation-towards a conceptual decision support guide for managers**. *Journal of decision systems*, 27(1), P;38-45.
- Hitt, Michael & Hoskisson. Robert E. & Ireland R. Dunanehomson, (2007), **Management of strategy: Concepts and cases**, south –western
- Hughes, M., Hughes, P., Morgan, R. E., Hodgkinson, I. R., & Lee, Y. (2021). Strategic entrepreneurship behaviour and the innovation ambidexterity of young technology-based firms in incubators. **International Small Business Journal**, 39(3), p: 202-227.
- Ibrahim, A., & Rashid, W. N. (2019). **The Role of Entrepreneurial Leadership in Enhance Organizational Agility in Telecommunication Sector You are here**. *Sj. Sulicihan. Edu. Krd*, 3(1), 182-196.
- Ireland R.D. Hitt, M.A. & Hoskisson, R.E. (2003), "**Strategic management: Competitiveness and Globalization**" (4ed). Cincinnati: South Western College Publishing.
- Ireland, R. Duane & Webb, Justin w (2007) **strategic Entrepreneurship; creating competitive advantage through streams of innovation**, *business horizons*, Kelley school of business, p: 49-59.
- Janakova, H. & Zatrochova, M. (2015). **Creative Management and Innovation in Europe Automotive Dimension**. *European Scientific Journal*, 1P: 91-99.
- Javad Y., Alireza Kh., Yaghoob M. (2015). **Organizational Entrepreneurship and Its Impact on the Performance of Governmental Organizations**, *Procedia -Social and Behavioral Sciences Journal*, 169, p: 75 –87
- Korankye, A. (2013). **Total Quality Management (TQM): A Source of Competitive Advantage. A Comparative Study of Manufacturing and Service Firms in Ghana**. *International Journal of Asian Social Science*, 3(6) P: 1293-1305.

- Lahtinen, M. and Weaver, B. (2015): **Educating for a digital future – Walking three roads simultaneously: one analog and two digital**, LU: s, 26 November.
- Latif, W. B., & Karim, M. M. (2019). The art of developing entrepreneurial leadership. *International Journal of Research in Management*, 1(1), 18-21.
- Lee, asng M., Lim, seong –Bea & pathak, Raghuvar D., (2011), **Culture and Entrepreneurship orientation: A multi –country study**, *Int Entrep Manag J.*, Vol. 7, No. 1, p: 1 –15
- Leon C, Mary G, Willian, (2006), *Small Business Management* 5th ed Mc Graw-Hill, N, Y.
- Linder, J. (2018). Entrepreneurship education for a Sustainable future **disvourse and communication for Sustainable education** ,9(1), p: 115-127.
- Linn, Robert L& Gronlund, Norman E (2012). *Measurement and Assessment in Teaching*. 11th ed, Pearson Education, Hoboken.
- Matthyssens, P., Pauwels, P., & Vandenbempt, K. (2005). **Strategic flexibility, rigidity and barriers to the development of absorptive capacity in business markets: Themes and research perspectives**. *Industrial Marketing Management*, 34(6), 547-554.
- McGrath, R. G., & MacMillan, I. C. (2000). **The entrepreneurial mindset: Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty** (Vol. 284). Harvard Business Press.
- Munizu, M. (2013). **The Impact of Total Quality Management Practices towards Competitive Advantage and Organizational Performance: Case of Fishery Industry in South Sulawesi Province of Indonesia**. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 7(1):184-197.
- Naliaka, V.W., & Namusonge, G.S. (2015). **Role of Inventory Management on Competitive Advantage among Manufacturing Firms in Kenya: A Case Study of UNGA Group Limited**. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(5) P: 87-104.
- Nguyen, P. V., Huynh, H. T. N., Lam, L. N. H., Le, T. B., & Nguyen, N. H. X. (2021). **The impact of entrepreneurial leadership on SMEs’ performance: the mediating effects of organizational factors**. *Heliyon*, 7(6).
- Nityananda, J., & Mohanty, A. N. (2012). **Strategic entrepreneurship: Key to success for competitiveness & globalization**. *International Journal of Science and Research*, (3), p: 208-214.
- Nwachukwu, Chijioko & Hieu, Vu Minh (2021) **Entrepreneurial Leadership, Turnover Intention and Profitability Nexus**. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues* Volume 24, Special Issue 1

- Osmundsen, K, Iden, J & Bygstad, B. (2018). **Digital transformation: Drivers, success factors and implications**. The 12th Mediterranean conference systems (MCIS), Greece.
- Oxford Reference (n,d) entrepreneurship**, Retrieved on 1/4/2017 from :[http://www. Oxford Reference.com/](http://www.OxfordReference.com/)
- Rothaermel, Frankt, (2013), **Strategic Management**, 7 th ed Mc Graw-HILL International.
- Sachitra, V., Chong, S.C., & Khin, A.A. (2016). **Sources of Competitive Advantage Measurement in the Minor Export Crop Sector in Sri Lanka Result from Pilot Study**. Asian Journal of Agricultural Extension, Economics & Sociology, 12(2): P;1-15.
- Sandybayev, Almaz (2019) **Impact of Effective Entrepreneurial Leadership Style on Organizational**. International Journal of Economics and Management Vol. 1 Issue (1) p: 47 – 55.
- Sekaran, U & Bougie, R. (2016). **Research methods for business: A skill building approach**. New York: John Wiley & Sons.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). **Research Methods for Business. A Skill-building Approach (5th ed.)**. Haddington: John Wiley & Ltd.
- Seresht, H. R., Fayyazi, M., & Asl, N. S. (2008). **E-management: Barriers and challenges in Iran**. E-ower Kraklead, p: 1-11.
- Tsai, I. C., & Lei, H. S. (2016). **The importance and satisfaction of collaboartive innovation for strategic entrepreneurship**. Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education, 12(3), p:569-582.
- Yao, L., Othman, A. B., Aballama, A. N., & Mahdi, O. R. (2011). **E-management development and deployment strategy for future organization**. African journal of business management, 5(16), 6657-6667.

المراجع الالكترونية

<https://www.nashiri.net/index.php/articles/business/6400-2021-02-02-21- 51-17>

<https://moelc.gov.iq/go/mgpe/>

<https://ar.i-trends.net/>

<http://wiki.dorar-aliraq.net/iraqilaws/law/9055.html>

www.nashiri.net

www.manhom.com

www.almerja.com

الملاحق

ملحق (أ)
الاستبانة بصورتها النهائية



جامعة مؤتة

كلية الدراسات العليا

كلية ادارة الاعمال

يقوم الباحث باجراء دراسة تهدف الى معرفة أثر الادارة الرقمية في تحقيق الريادة الاستراتيجية (دراسة تطبيقية) على الشركة العامة لانتاج الطاقة الكهربائية للمنطقة الوسطى في العراق، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال، بإشراف الاستاذ الدكتور مدحت الطراونة، ولغايات إعداد هذه الدراسة قام الباحث بتطوير الاستبانة المرفقة، لذا ارجو التكرم بقراءة الفقرات بتمعن، واختيار الاجابة التي تعكس مواقفكم وآرائكم، علماً بان كافة المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

شاكر لكم حسن تعاونكم

إشراف: الأستاذ الدكتور مدحت الطراونة

الباحث : محمد عبد الرزاق أحمد الدليمي

القسم الاول:المعلومات الشخصية

يرجى التكرم بوضع اشارة (x) في المكان المخصص وبما يتناسب ووضع المستجيب

• النوع الاجتماعي

ذكر انثى

• العمر

20 سنة الى اقل من 30 سنة 30 سنة الى اقل من 40 سنة
 40 سنة الى اقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر

• المؤهل العلمي

اعدادية دبلوم
 بكالوريوس دبلوم عالي
 ماجستير دكتوراه

• عدد سنوات الخدمة

أقل من 5 سنوات 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات
 10 سنوات الى أقل من 15 سنة 15 سنة الى أقل من 20 سنة
 20 سنة فأكثر

• المنصب الحالي:

مدير عام معاون مدير عام
 مدير محطة مدير قسم
 معاون مدير قسم مسؤول شعبة

القسم الثاني :

الاسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة

المتغير المستقل : الادارة الرقمية

نمط يستند على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتقدمة في الوظائف الادارية والمالية الكترونيا من خلال تبني اسس الادارة الرقمية لتحقيق الاهداف بكفاءة وفاعلية .
أ - أبعاد الإدارة الرقمية :

البعد الأول :						
التخطيط الالكتروني : هو استخدام الشبكات الالكترونية وعمل خطط لتنفيذ الاعمال بشكل ميسر و وقت اقل وسرعة الاستجابة للمؤشرات في العمل لمواكبة التطور وسرعة اتخاذ القرار ويمكن القول بأنه عملية ديناميكية مستمرة وقابلة للتجديد حسب المواقف.						
الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
-1	تستخدم الادارة الشبكات الالكترونية لعمل خطط مستقبلية الكترونية وتوزيعها لضمان التنفيذ					
-2	تقوم الادارة بوضع اهداف تمتاز بالديناميكية والمرونة وقابليتها للتجديد الكترونيا في ظل الظروف					
-3	تقوم الادارة بتوزيع المهام والتعليمات والأوامر على الموظفين الكترونياً					
-4	توفر الشركة البنية التحتية للإدارة الكترونية					
-5	تدقق المعلومات الكترونياً بشكل اسرع وأسهل لضمان سير العمل بالشكل المطلوب					
-6	تصمم الشركة انظمة الكترونية تحتوي على برامج لمساعدة الموظفين على انجاز الاعمال بكفاءة وفعالية					
-7	تسهل الشبكات الالكترونية عملية متابعة تنفيذ الخطط واعداد تقارير التقدم					

البعد الثاني :

التنظيم الالكتروني: هو ترتيب موارد المؤسسة بطريقة الكترونية تجعل انشطتها تسهم في تحقيق الاهداف و توزيع المسؤوليات على العاملين فيها وفق اسس سليمة تكفل تحقيق الاهداف وتفويض الصلاحيات او السلطات المناسبة بشكل ميسر و سريع ، وهو محصلة التغيير في المكونات التنظيمية .

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
8-	تقوم الشركة بترتيب وتحديد العلاقات والمستويات الادارية الكترونياً					
9-	توزيع المسؤوليات والواجبات والاعمال الكترونياً					
10-	تقليل التكلفة نتيجة تبسيط الاجراءات وتقليل المعاملات الورقية					
11-	ترتيب الموارد يساعد في تخفيض وقت اداء العمل					
12-	يتم المحافظة على سرية الوثائق والمعلومات					
13-	تسهيل عملية استرجاع المعلومات وفتح خيارات عديدة امام المستخدمين للحصول على المعلومات					
14-	تعليم وتدريب الموظفين وتوعية وتثقيف المستخدمين					

البعد الثالث :

القيادة الالكترونية : توجيه وتحفيز الموظف لتحقيق اهداف المؤسسة بطريقة الكترونية و توافر المهارات الالكترونية ، والقدرة على التعامل مع الطبيعة البشرية او التأثير في السلوك البشري لتوجيه الموظفين نحو هدف مشترك.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
15-	تمتلك الشركة قيادة فعالة تتعامل مع المتغيرات بكفاءة باستخدام تكنولوجيا المعلومات					
16-	تحرص الشركة على القيام بالمؤتمرات الكترونياً					
17-	يمتلك مسؤولي الشركة كافة وسائل الاتصال الالكتروني المناسبة لاتخاذ القرارات					
18-	تقليل معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات					

					وربطها بمتخذي القرار إلكترونياً	
					تحقيق الاهداف الاستراتيجية من خلال الاستخدام الامثل للموارد إلكترونياً	-19
					تتم متابعة العاملين وزيادة الترابط من خلال المتابعة من قبل الادارة	-20
					تمتلك الشركة تصور واضح عن كافة اقسامها من خلال التقارير اليومية الالكترونية والتغذية الراجعة	-21

البعد الرابع :

الرقابة الالكترونية: هي احدى وظائف ادارة المشروع ومن خلالها جمع المعلومات اللازمة لقياس الاداء الفعلي ومقارنته بالاداء المرغوب او المخطط له إلكترونياً .

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
-22	تقوم الشركة بحفظ المستندات الاصلية الخاصة بالرقابة في قواعد بيانات للرجوع اليها عند الحاجة .					
-23	تستخدم الشركة برامج خاصة بالرقابة لمنع تداخل البيانات اثناء معالجتها .					
-24	تحدد الشركة فترة زمنية واضحة لاغلاق واعادة تشغيل جميع الاجهزة المختصة بالرقابة.					
-25	تتم مطابقة مخرجات النظام الخاصة بالرقابة الالكترونية بمعايير الاداء المحددة مسبقا					
-26	تلتزم الشركة بتنفيذ اعمال الرقابة الالكترونية في الاوقات المحددة لها					
-27	تتوفر لدى الشركة انظمة رقابة للتوثيق وسجلات دقيقة خالية من الازخاء					
-28	تقديم خدمات الرقابة الالكترونية التي تتوافق مع معايير الاداء					
-29	يتم تزويد تقارير رقابة دورية لمسؤولي الشركة عن الاداء الالكتروني					

المتغير التابع: الريادة الاستراتيجية

العملية التي توجه صناعة القرار والجهود الادارية بالمؤسسات لتحديد أفضل الفرص التي يمكن ان تحقق اعلى عائد محتمل ،مع استغلال هذه الفرص من خلال الاجراءات الاستراتيجية .
ب - ابعاد الريادة الاستراتيجية

البعد الأول :

القيادة الريادية: نمط قيادي منظم واع وهادف ، تتوفر فيه روح المبادرة والجرأة على المألوف و الاستعداد لتحمل المخاطر.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
30-	تمتلك ادارة الشركة تصور واضح عن رؤية و رسالة الشركة					
31-	تطمح الشركة الى اىصال رسالتها ورؤيتها الى جميع الموظفين لرفع كفاءة الاداء					
32-	تقوم الشركة بتحليل البيئة الخارجية لاكتشاف الفرص المستقبلية					
33-	تقوم الشركة برصد البيئة الداخلية لاكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف					
34-	تقوم الشركة بصياغة اهداف طويلة المدى بناء على بيئة الاعمال					
35-	تسعى الادارة لجعل الاهداف واضحة للجميع					

البعد الثاني :

الثقافة الريادية: معتقدات وتوقعات وقيم يتقاسمها افراد المنظمة وتحدد مواقف وقرارات جريئة عن طريق التجارب وتحمل المخاطر يتم تداولها بين اعضاء المنظمة وبين المنظمة بتقديم مساهمات غير عادية والإحساس بالعمل نحو هدف عال القيمة بإبداع وتميز.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
36-	تهيئة العاملين قبل تطوير التقنيات					
37-	عمل برامج اعلامية لتثقيف الموظفين بالتعاملات الالكترونية					
38-	تدريب وتأهيل الكفاءات البشرية لمواجهة الطلب على الكفاءات المتمكنة من تقنية المعلومات					
39-	تزويد الموظفين بالموارد التي يحتاجونها للنجاح من تمويل و ارشاد وتدريب					
40-	تعزيز روح المبادرة لدى الموظفين					

البعد الثالث :

الميزة التنافسية: قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز افضل بالنسبة للمنظمات الاخرى العاملة بنفس النشاط وتتحقق من خلال الاستغلال الافضل للإمكانيات والموارد الفنية والمالية والتنظيمية بالإضافة الى القدرات والكفاءات والمعرفة.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
41-	تحرص الشركة على جذب اكبر عدد من المستثمرين والموردين					
42-	تحرص الشركة بالقيام بحملات تسويقية لزيادة الارباح					

					43- تقوم الشركة بتحليل البيئة التسويقية الخارجية من فرص وتهديدات
					44- تسعى الشركة الى التوسع في السوق جغرافياً من اجل تحقيق حصة تسويقية كبيرة
					45- تقييم الشركة وضع السوق المستهدف باستمرار
					46- تحرص الشركة على تقديم خدمة وفق أفضل المعايير العالمية

البعد الرابع :					
الابداع والابتكار : هو القدرة على التغيير والتجديد والإصلاح في مجالات التفكير والممارسة لإحداث تطورات كمية و نوعية في مجالات العمل					
					47- تهتم الشركة بجعل الابداع والابتكار من اولويتها وتعطية التقدير المناسب
					48- تخلق الشركة مساحة لمناقشة الافكار من خلال العصف الذهني لتوفير مساحة من الابداع والابتكار
					49- تحرص الشركة على التواصل الداخلي لجميع الموظفين لخلق بيئة تساعد وتشجع على الابداع والابتكار
					50- تقوم الشركة بدعم الافكار الجديدة
					51- تقوم الشركة بتعزيز قدرات الابداع والابتكار من خلال التدريبات العملية

شاكرين لكم حسن تعاونكم

ملحق (ب)
قائمة بأسماء المحكمين

الجامعة	التخصص	الرتبة العلمية	الاسم	ت
جامعة مؤتة	ادارة الاعمال	استاذ دكتور	د. فيصل الشواورة	1
جامعة مؤتة	ادارة الاعمال	استاذ دكتور	د. أيمن القطاونة	2
جامعة بغداد	ادارة اعمال	استاذ دكتور	د. سعدون الربيعاوي	3
جامعة مؤتة	ادارة اعمال	استاذ مشارك	د. احمد ابو زيد	4
جامعة مؤتة	ادارة الاعمال	استاذ مشارك	د. خلف الطراونة	5
جامعة مؤتة	ادارة الاعمال	استاذ مشارك	د. نور المعاينة	6
جامعة مؤتة	ادارة اعمال	استاذ مساعد	د. زلى الهلسه	7
جامعة مؤتة	ادارة الاعمال	استاذ مساعد	د. سيف المدادحة	8