



القيادة المرنة والوعي التنظيمي في ظل التحول الرقمي: دراسة تحليلية في مديرية بلدية البصرة

## Flexible Leadership and Organizational Awareness in the Context of Digital Transformation: An Analytical Study in the Basra Municipal Directorate

### معلومات البحث:

تاريخ البحث: نشر البحث

2025/12/21

### الكلمات المفتاحية :

القيادة المerna، التحول  
الرقمي، الوعي التنظيمي،  
بلدية البصرة.

### المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة المerna على الوعي التنظيمي من خلال المتغير الوسيط التحول الرقمي في مديرية بلدية البصرة. وقد تمثلت أهمية الدراسة بالحاجة إلى تعزيز دور القادة والموظفين في مواجهة التحديات الإدارية والتكنولوجية في بيئة عمل تتميز بزيادة الطلب على الخدمات البلدية، بهدف تطوير مستوى الأداء ورفع جودة الخدمات المقدمة للمواطن. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث استبيان شملت ثلاثة متغيرات رئيسية هي: القيادة المerna (بأبعادها التنظيمية والإنسانية والرؤوية المerna والتواصل المرن)، والتحول الرقمي (بأبعاده التكنولوجية والإدارية والتنظيمية والبيئية)، والوعي التنظيمي. وقد بلغت عينة (٣٤٤) موظف حلت بياناتها، بواسطة برنامج SPSS V.23 و AMOS ، فيما توصلت الدراسة إلى وجود علاقات ارتباط وتأثير بين متغيرات الدراسة الثلاثة ، كما تبين أن التحول الرقمي له دور وسيط بين القيادة المerna والوعي التنظيمي، فضلاً عن وجود ضعف في مستوى الوعي التنظيمي والبنية التحتية الرقمية ،

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مهارات القادة وتبني استراتيجيات رقمية شاملة، مع تطوير قنوات تواصل داخلية، إضافة إلى تطبيق برامج تدريبية وتوسيعية ترفع من مستوى الوعي ، والعمل على تطوير البنية التحتية التكنولوجيا لدعم كفاءة الأداء العام في بلدية البصرة.

### المؤلف:

أ.م. زيد صادق ماجد

جامعة البصرة / كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة الأعمال

[zaid.majid@uobasrah.edu.iq](mailto:zaid.majid@uobasrah.edu.iq)

### Abstract:

The study aimed to identify the impact of flexible leadership on organizational awareness through the mediating variable of digital transformation in the Directorate of Basra Municipality. The importance of the study stemmed from the need to activate the role of leaders and employees in addressing administrative and technological challenges within a work environment characterized by the increasing demand for municipal services, with the goal of improving performance levels and enhancing the quality of services provided to citizens. The study adopted a descriptive-analytical approach, and the researcher used a questionnaire that covered three main variables: flexible leadership (with its organizational, human, visionary, and communicative dimensions), digital transformation (with its technological, administrative, organizational, and environmental dimensions), and organizational awareness. A sample of 344 employees was analyzed using SPSS v.23 and AMOS software. The study



revealed correlation and impact relationships among the three main variables. It also found that digital transformation plays a mediating role between flexible leadership and organizational awareness. Furthermore, the findings indicated a weakness in organizational awareness and digital infrastructure. The study recommended the need to enhance leadership skills and adopt comprehensive digital strategies, in addition to developing internal communication channels, implementing training and awareness programs to raise the level of awareness, and working to develop the technological infrastructure to support the overall performance efficiency in the Basra Municipality.

**Keywords:** Flexible Leadership, Digital Transformation, Organizational Awareness, Basra Municipality.

### المحور الاول : الاطار المنهجي والدراسات السابقة

#### اولاً : منهجية الدراسة

##### ١. مشكلة الدراسة

تتعرض جميع المنظمات اليوم الى تحولات بيئية وتكنولوجية مستمرة، تزيد من تعقيدات بيئه العمل، الامر الذي يضعف من قدرتها على الاستجابة السريعة لهذه المتغيرات ويضعها في حالة حرجة تختم عليها التكيف المستمر مع ديناميكية هذه التحولات من جهة، و تأمين استدامة الأداء وفعاليته من جهة أخرى (Iskandar & Santoso, 2024, 242). ولضمان تحقيق التكيف مع التحولات واستدامة الأداء، تبرز الحاجة الى تبني نمط قيادي قادر على التعامل مع تلك المتغيرات بمرؤنة وكفاءة، مثل القيادة المرنّة الذي يعتبر نمط قيادي فعال قادر على ادارة التحولات واتخاذ قرارات استراتيجية في بيئه ديناميكية غير مستقرة(3) (Ye, 2025). وليس هذا فقط بل ان التحولات المشار اليها ترتبط ايضاً بالوعي التنظيمي، الذي يبين مدى قدرة الموظفين على ادراك وفهم العمليات الداخلية، والهيكل التنظيمي وبيئة واساسيات العمل والتنظيم وطرق انجاز المهام (عبد الغني، ٢٠٢٣، ١١٦). وقد بينت بعض الدراسات أن القيادة المرنّة توفر الدعم اللازم لرفع مستوى الوعي التنظيمي، الامر الذي يرفع من قدرة المنظمة على التكيف مع التحولات والتغيرات والتحديات السريعة (بن جمعه، ٢٠٢٤، ٩٨).

وبين مرؤنة القيادة ووعي الموظفين يظهر التحول الرقمي كأدلة استراتيجية داعمه للإدارة بمختلف مستوياتها، إذ انها تمكن المنظمة من ادخال التكنولوجيا الى العمليات التشغيلية والخدماتية، المتمثلة في نظم المعلومات، والخدمات الذكية، وتحليل البيانات، باعتبارها انظمة داعمة لاتخاذ القرارات المرتبطة بالواقع التنظيمي (Qiao, Li, & Hong, 2024, 459). وعلى هذا يعد التحول الرقمي عاملً اساسياً بين متغير القيادة المرنّة والوعي التنظيمي، كونه يساهم في تمكين الموارد البشرية من تفهم وادراك التغيرات التكنولوجية والتعامل معها بمرؤنة عالية.

اما بالنسبة للمنظمة المبحوثة فقد اظهرت المعطيات الميدانية أن ادارتها تواجه عدة تحديات هيكلية وتنظيمية ناتجة من تراكم بعض السياسات الادارية القديمة التي لا تتناسب مع ضروريات الجيل الرقمي الجديد. كما كشفت مقابلات الباحث مع عدد من الموظفين بأن نمط القيادة المتبعة في المديرية غير واضح المعالم وان التعامل مع التغيرات المفاجأة والضغوط التشغيلية ليس بالمستوى المطلوب، مع عدم استثمار التحول الرقمي كمسار واضح لتحسين الوعي التنظيمي لدى الموظفين وتحسين الكفاءة التشغيلية بصورة عامة.



وليس هذا فقط بل لاحظ الباحث وجود ضعف واضح بوعي الموظف وهذا يسهم في تأخر عجلة التقدم والتحول الرقمي ويحدّ من امكانية المديرية على تحقيق تكامل بين المورد البشرية والتكنولوجيا. عليه حدد الباحث مشكلة الدراسة في خمسة تساؤلات هي:  
أ. إلى أي مدى تتوافر مقومات التحول الرقمي في مديرية بلدية البصرة وفق أبعادها الفرعية المختلفة؟

- ب. هل القيادة المرنّة معتمدة كنمط قيادي واضح للتعامل مع التغيرات والتحديات الرقمية؟
- ت. ما طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين القيادة المرنّة والوعي التنظيمي؟
- ث. ما طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين الوعي التنظيمي والتحول الرقمي؟
- ج. هل للتحول الرقمي دور وسيط في العلاقة بين القيادة المرنّة والوعي التنظيمي؟

## ٢. أهمية الدراسة

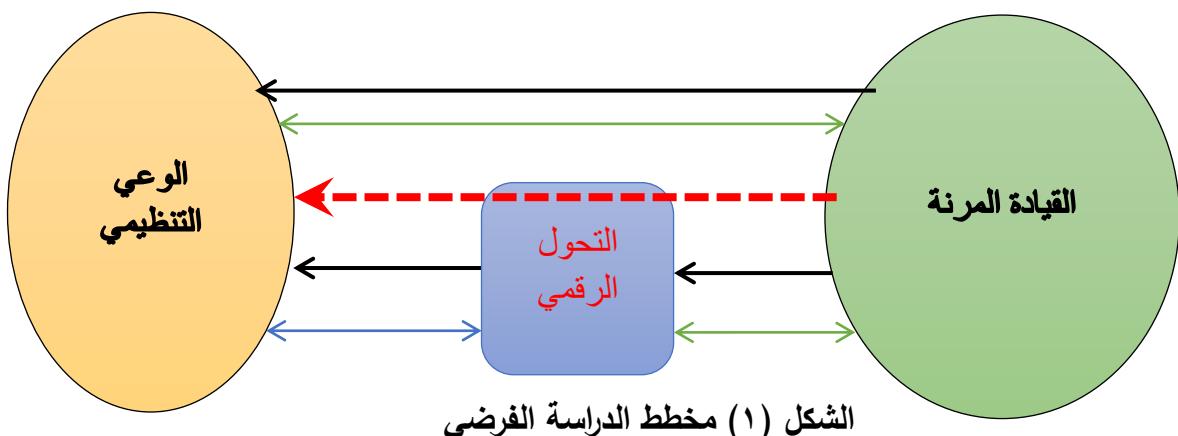
- أ. تدعم الدراسة الحالية الفاعلية التنظيمية لمديرية بلدية البصرة عبر تسليط الضوء على موضوع القيادة المرنّة والوعي التنظيمي، و التحولات الرقمية في اعمالها لتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطن البصري، مما يرفع مستويات الأداء ويحقق استجابة سريعة لتحولات البيئة.
- ب. تربط الدراسة ثلاثة متغيرات مهمة في الادب الاداري وهي القيادة المرنّة، الوعي التنظيمي، والتحول الرقمي ، مما يوسع من مفهوم العلاقات المباشرة والغير مباشرة بين المتغيرات.
- ت. محاولة تقديم مساعدة للمديرية المبحوثة في صياغة سياسات وبناء ممارسات ادارية تدعم امكانيات قدرات القادة على مواجهة التحديات البيئية والتكنولوجية، من خلال معالجة الوعي والتحول الرقمي.
- ث. المساهمة في توفر مركزات بحثية للدراسات المستقبلية في موضوعات القيادة والوعي التنظيمي والتحول الرقمي، بما يمكن الباحثين في توظيف هذه المتغيرات ودراساتها في منظمات أخرى.

## ٣. اهداف الدراسة

- أ. تقدير مستوى أهمية القيادة المرنّة والوعي التنظيمي والتحول الرقمي في مديرية بلدية البصرة.
- ب. تحديد نوع العلاقة بين متغير القيادة المرنّة والوعي التنظيمي والتحول الرقمي، المتمثلة بالارتباط والتأثير المباشر وغير المباشر.
- ت. تحديد العوامل التي تؤثر على التحول الرقمي في مديرية بلدية البصرة، سواء كانت تسهم في تعزيز هذا التحول أو تعيقه، وذلك من خلال تحليل أبعاد المتغيرات لتحديد البعد الأكثر تأثيراً والذي تعتمد عليه المديرية في إدارة وتنفيذ أعمالها التنظيمية والخدماتية.
- ث. تحديد دور التحول الرقمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة المرنّة والوعي التنظيمي في المديرية المبحوثة.

## ٤. مخطط الدراسة الفرضي

يتكون المخطط الفرضي من ثلاثة متغيرات هي : القيادة المرنّة متغير مستقل (الجري وسلام، ٢٠٢١) و(Ye et al.,2025) الوعي التنظيمي متغير معتمد (الكلابي، ٢٠٢٥) و(Kim et al.,2019) التحول الرقمي متغير وسيط (حمد وآخرون، ٢٠٢٥) و( Qiao et al.,2024).



الشكل (١) مخطط الدراسة الفرضي

## ٥ - فرضيات الدراسة

انطلاقاً من مشكلة واهداف الدراسة ومخططها الفرضي ، فقد صاغ الباحث مجموعة من الفرضيات العلمية لاختبار العلاقات بين المتغيرات الرئيسية الثلاثة ، وهي كما يلي:

- أ. **الفرضية الاولى** : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القيادة المرنة والوعي التنظيمي.
- ب. **الفرضية الثانية** : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القيادة المرنة والتحول الرقمي.
- ت. **الفرضية الثالثة** : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التحول الرقمي والوعي التنظيمي.
- ث. **الفرضية الرابعة**: توجد علاقة تأثير ذي دلالة احصائية بين القيادة المرنة والوعي التنظيمي.
- ج. **الفرضية الخامسة** : توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين القيادة المرنة والتحول الرقمي.
- ح. **الفرضية السادسة**: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين التحول الرقمي والوعي التنظيمي.
- خ. **الفرضية السابعة**: توجد علاقة تأثير غير مباشرة بين القيادة المرنة والوعي التنظيمي بوجود المتغير الوسيط (التحول الرقمي).

## ٦- المقاييس وأساليب جمع وتحليل بيانات الدراسة

استخدم الباحث استماره استبيان تتكون من جزئين اساسيين : الاول معلومات العينة المبحوث اما الثاني فهو خاص بمتغيرات الدراسة الثلاثة المدرجة تقاصيلها في ادناه:

- أ. المتغير المستقل (القيادة المرنة) : تتضمن أربعة ابعاد هي (القيادة التنظيمية، القيادة الإنسانية، الرؤية المرنة، والتواصل المرن)، وبواقع (٥) فقرات لكل بعد وبمجموع كلي (٢٠) فقرة، تمت صياغة هذه الفقرات وفق (Nöthel et al., 2023)

- ب. المتغير الوسيط (التحول الرقمي) تتضمن أربعة ابعاد هي (البعد التكنولوجي، البعد البشرية/الإداري، البعد التنظيمي، البعد البيئي /الخارجي)، وبواقع (٤) فقرات لكل بعد وبمجموع كلي (١٦) فقرة، تمت صياغة هذه الفقرات وفق (Vial, 2019)، و(Nadkarni & Prügl, 2020) و(الزعبي، ٢٠٢٣)

- ت. المتغير المعتمد (الوعي التنظيمي) فقد تمت دراسته كمتغير أحادي البعد يتضمن (٢٠) ، تمت صياغة هذه الفقرات وفق (الكلابي، ٢٠٢٥)

وقد جمعت بيانات الدراسة وفق مقاييس لكرت الخماسي بدرجات اجابة تتراوح بين (٥-١) حسب سلم الاجابات (لا اتفق بشدة، اتفق، محابي، لا انفق، لا اتفق بشدة) ، كما اعتمد الباحث على مجموعة من الادوات الاحصائية لتحليل الجانب العملي، وهي موضحة في الجدول (١) والتي واستخرجت نتائجها بواسطة (AMOS) و (SPSS V.23).



### الجدول (١) أدوات التحليل الإحصائي وأهداف استخدامها

المصطلح	الاداة / المؤشر	الهدف من الاستخدام
الصدق والثبات	Confirmatory Factor Analysis (CFA)	التحقق من صدق وثبات الاستبيان وتمثيله للفقرات بدقة
	Factor Loading (FL)	تحديد مدى ارتباط الفقرة بالبعد العائد إليه
	Average Variance Extracted (AVE)	تحديد مستوى التباين بين الفقرات والبعد
	Composite Reliability (CR)	قياس اتساق الفقرات فيما بينها
التحليل الوصفي	Cronbach's $\alpha$	تحديد الثبات الداخلي للاستبيان
	Mean	تحديد المستوى العام لتقدير العينة حول المتغيرات
	Standard Deviation	قياس تشتت البيانات حول المتوسط
	Relative Importance	تحويل المتوسطات إلى مقياس نسبي للتقدير
الارتباط	Pearson Correlation Coefficient	معرفة قوة واتجاه العلاقة
	Regression Analysis	قياس قوة وتأثير المتغير المستقل على المعتمد
	Regression Analysis	التعرف على دور المتغير الوسيط بين المستقل والمعتمد
		والمعتمد

المصدر : من اعداد الباحث

### ٧- مجتمع و عينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة الموظفين العاملين في مديرية بلدية البصرة، وهي الجهة الحكومية المسؤولة عن تقديم الخدمات البلدية والإدارية في محافظة البصرة، جنوب العراق، وتهدف إلى تنظيم وتطوير المدينة من خلال تحسين البنية التحتية، إدارة النفايات، صيانة الطرق والجسور، توفير الحائق العامة والمساحات الخضراء، وضمان تقديم خدمات المياه والصرف الصحي بشكل فعال، بالإضافة إلى الإشراف على تراخيص البناء والأنشطة التجارية وتعزيز الصحة العامة والنظافة البيئية. ويبلغ عدد موظفي المديرية تقريرًا (٤٥٠٠)، اختيرت منهم عينة عشوائية بحدود (٣٥٠) طبقاً لجدول المجتمع والعينة المشار إليه من قبل الباحثين (Sekaran & Boujie, 2016)، حيث قام الباحث بتوزيع استماره الاستبيان على عينة الدراسة، وكان العائد منها والصالح للتحلil (٣٤٤) استماراً.

#### ثانياً : الدراسات السابقة

##### ١. دراسات القيادة المرنة

##### أ. دراسة (البرغش، ٢٠٢٤)

"القيادة المرنة ودورها في تحقيق الحرية الأكademية لدى رؤساء أقسام كليات جامعة بغداد من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية"

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى القيادة المرنة وقياس درجة الحرية الأكademية لدى العينة المبحوثة، بالإضافة إلى استكشاف طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة، وتكمّن أهميتها في تسليط الضوء على نمط قيادي حديث يساهم في تعزيز البيئة الأكademية. اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، مستخدماً استماراً استبيان تم التحقق من صلاحيتها ومصداقيتها من قبل مجموعة من الأساتذة المتخصصين، وقد وزعت الاستمار على عينة بلغت ١٥٠ فرداً. وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة القيادة المرنة لدى رؤساء الأقسام تُعد عاملًا مؤثراً في تعزيز الحرية الأكademية، إذ يساهم هذا النمط القيادي في الانفتاح والتكييف واحترام استقلالية أعضاء هيئة التدريس، مما يؤدي إلى خلق بيئة جامعية داعمة للتدريس والبحث العلمي. واستناداً إلى هذه النتائج، أوصت الدراسة باعتماد سياسات واضحة



تدعم الحرية الأكاديمية وتحمي استقلالية أعضاء هيئة التدريس، مع تطوير آليات تقييم الأداء بما يعكس مبادئ الشفافية والمساءلة، وزيادة إشراك أعضاء الهيئة التدريسية في عملية اتخاذ القرار لتعزيز الثقة والمشاركة، وتوفير بيئة تنظيمية تشجع المبادرات والابتكار وتقليل المركزية الإدارية داخل الأقسام.

ب. دراسة (Zhu&Jin,2023)

### "How flexible leadership ability affects manufacturing enterprises' digital transformation willingness: The role of innovation commitment and environmental dynamics"

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير القدرة على القيادة المرنة لدى مديرى مؤسسات التصنيع على استعداد هذه المؤسسات للتحول الرقمي، مع التركيز على دور القيادة غير التقنية في دعم التحول الرقمي، خصوصاً في بيئات صناعية متغيرة، ما يهم الباحثين في مجالات الابتكار، والإدارة الاستراتيجية، وتطوير المنظمات. اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان لجمع المعلومات من عينة شملت ٥٠٩ مدرباً! استنتجت الدراسة أن القيادة المرنة تسهم في تهيئة بيئة داعمة للابتكار، وتحفز المديرين على التكيف مع التغيرات البيئية واتخاذ القرارات الاستراتيجية الالزام. كما وجدت أن المؤسسات التي تعتمد سياسات مرنة وتنتشر في تطوير مهارات القيادة والتحول الرقمي تتمتع بقدرة أكبر على التكيف مع التحولات التكنولوجية والتحديات البيئية، مما يزيد من فرص نجاح التحول الرقمي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وأوصت الدراسة بتعزيز مهارات القيادة والعمل على تطوير قدرات المديرين في مجالات الابتكار، التكيف، واتخاذ القرار، إضافة إلى تخصيص الموارد الالزام وتطوير بيئة داعمة للابتكار والتحول الرقمي. كما أكدت على أهمية اعتماد سياسات مرنة تتوافق مع حركة البيئة الخارجية لضمان قدرة المؤسسات على مواكبة التغيرات والتحول الرقمي بنجاح.

ثانياً: دراسات الوعي التنظيمي  
أ. دراسة (الكلابي، ٢٠٢٥)

### "الوعي التنظيمي وعلاقته بالتميز الإداري لدى مديرى المدارس الابتدائية في محافظة واسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الوعي التنظيمي وعلاقته بالتميز الإداري لدى مديرى المدارس الابتدائية في محافظة واسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، حيث تتمثل أهميتها في معرفة العلاقة بين الوعي التنظيمي والتميز الإداري وأثرها على جودة الأداء المدرسي، بالإضافة إلى تقديم توصيات عملية لتطوير قدرات مديرى المدارس بما يعزز الأداء المؤسسى ويحقق التميز الإداري. اعتمدت الباحثة على استبيان وزعت على ٤٠٤ عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الوعي التنظيمي والتميز الإداري، مع وجود فروق دالة إحصائياً في مستوى الوعي التنظيمي تبعاً لمتغيرات الجنس، التخصص، سنوات الخدمة، والموقع. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز برامج تطوير الوعي التنظيمي لدى مديرى المدارس، وتحسين إدارة العمليات والبيئة المدرسية لدعم التميز الإداري، وتشجيع مشاركة الهيئة التدريسية في اتخاذ القرارات من أجل تعزيز الأداء المدرسي.

ب. دراسة (RamliK2022)

### "Environmental sustainability: To enhance organizational awareness towards green environmental concern"

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير البيئة الخضراء، وإدارة الابتكار، والاهتمام البيئي على تعزيز الوعي التنظيمي وتحقيق الاستدامة البيئية في المؤسسات. وتمثل أهمية الدراسة في توجيه المؤسسات لاعتماد استراتيجيات صديقة للبيئة، بما يوازن بين الإنتاج وحماية الموارد الطبيعية، ويعزز الاستدامة البيئية والمجتمعية. تكون مجتمع الدراسة من عدد من مصانع الزيوت، وتم اختيار عينة مكونة من ١٥٠ موظفاً، وزعت عليهم استبيان لجمع البيانات الالزام. توصلت الدراسة إلى أن البيئة الخضراء



لها تأثير كبير في تعزيز الوعي التنظيمي، وأن إدارة الابتكار وتحويل المخلفات إلى منتجات صديقة للبيئة يساهم في تعزيز كل من الاستدامة والوعي التنظيمي. كما أظهرت النتائج أن الاهتمام البيئي يمثل عاملًا داعمًا للوعي التنظيمي داخل المؤسسات. وأوصت الدراسة ببني استراتيجيات البيئة الخضراء في المؤسسات الصناعية والخدمية، وتشجيع الابتكار البيئي لإعادة استخدام المخلفات بطريقة صديقة للبيئة، ورفع مستوى التوعية البيئية بين الموظفين والإداريين لتحقيق الاستدامة، ودمج مفاهيم الاستدامة والوعي البيئي في السياسات والإجراءات الداخلية للمؤسسة.

### ثالثاً: دراسات التحول الرقمي

#### أ. دراسة (راشد وآخرون، ٢٠٢٥)

##### "الجودة الذكية بين التحول الرقمي والاستدامة الفكرية"

هدفت إلى تسليط الضوء على دور الجودة الذكية والتحول الرقمي والاستدامة الفكرية في تحسين أداء المؤسسات وتعزيز التنمية المستدامة، مع التركيز على المؤسسات العراقية. أبرزت الدراسة العلاقة التفاعلية بين هذه المتغيرات وأثرها في رفع كفاءة العمليات، تحفيز الابتكار، وتحسين جودة الخدمات في القطاعين العام والخاص. اعتمدت الدراسة على منهجية ميدانية باستخدام استبيان تم توزيعه على ٢٠٠ موظف من القطاعين العام والخاص وقد استنتجت الدراسة أن الجودة الذكية تعد عاملًا أساسياً في تحسين أداء المؤسسات وزيادة فاعليتها في بيئة العمل المتغيرة، وأن التحول الرقمي يمثل أداة فعالة لدعم الجودة الذكية وتعزيز الابتكار المؤسسي، في حين تساهم الاستدامة الفكرية في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات وتحقيق التنمية المستدامة، وتزداد قوة العلاقة بين الجودة الذكية والتحول الرقمي عند دمج الاستدامة الفكرية كعامل مساعد. وأوصت الدراسة بتطوير استراتيجيات واضحة لدعم الجودة الذكية ضمن بيئة العمل الرقمية، والاستثمار في برامج التحول الرقمي وتدريب الكوادر على استخدام التقنيات الحديثة، وتشجيع ثقافة الاستدامة الفكرية داخل المؤسسات لتعزيز الابتكار واستمرارية التطوير، وإجراء دراسات مستقبلية على مستوى قطاعات مختلفة لتقدير أثر الجودة الذكية والتحول الرقمي والاستدامة الفكرية على الأداء المؤسسي. وتبرز أهمية الدراسة في تقديم فهم عميق للعلاقة بين الجودة الذكية والتحول الرقمي والاستدامة الفكرية، وتوضيح كيفية دعم هذه العلاقة لتحقيق التنمية المستدامة في العراق، كما توفر قاعدة علمية للمؤسسات التي تسعى إلى تحسين أدائها ورفع جودة خدماتها.

#### ت. دراسة (Carla, 2022)

##### "The Importance of Digital Transformation in International Business"

هدفت الدراسة إلى معرفة تصور رواد الأعمال البرتغاليين حول عملية تدويل شركاتهم وتقدير أهمية استخدام التحول الرقمي (Digital Transformation) لدمج الأدوات التكنولوجية في ممارسات واستراتيجيات الأعمال الدولية، كما سعت إلى تحديد العلاقة بين فئات التكنولوجيا والعقبات في عملية التدويل وقياس تأثير خصائص الشركات حسب القطاع الاقتصادي والحجم ونسبة الأرباح الناتجة عن التوسيع الدولي. تم تصميم استبيان مكون من ٣٣ سؤالًا موزعة على ثلاثة قطاعات اقتصادية رئيسية هي التصنيع والتجارة والاستشارات والخدمات التقنية، وجمعت الدراسة من خلاله ٣١٠ إجابات صالحة. أظهرت النتائج أن التحول الرقمي يسهل عملية التدويل ويزيد القدرة على الوصول إلى الأسواق البعيدة بأقل تكلفة، كما أن بعض الشركات لم تطبق التحول الرقمي في تدويل أعمالها بعد، مما يدل على وجود فجوة في الوعي التكنولوجي لدى بعض المديرين. وأشارت الدراسة إلى أهمية تشجيع الشركات على تبني التحول الرقمي كجزء من استراتيجيتها الدولية مع التركيز على التدريب وبناء القدرات الرقمية للموظفين والقيادات، واستخدام الأدوات الرقمية مثل الذكاء الاصطناعي والسحابة والتجارة الإلكترونية لتعزيز المنافسة العالمية وتحسين الاتصال مع الشركاء والعملاء.



## المحور الثاني :الاطار النظري للدراسة

### اولاً : القيادة المرنة

#### ١. مفهوم القيادة المرنة

تعد القيادة المرنة نموذج حديث نسبياً في مجال القيادة، تم تصميمه لتقديم المساعدة للموارد البشرية والمنظمات التي تعمل بها، وذلك من خلال تكيف هذا النمط القيادي مع التحديات المركبة والمتغيرة. ومواجهة المواقف التي تتميز بعدم اليقين ، التي تكون فيها المشكلات وحلولها غير واضحة ، الامر الذي يتطلب تعلم وتدريب مستمرین وبشكل تدريجي حسب الحاجة. وبالأسلوب الذي يدعم النمو والابتكار داخل المنظمة.(Heifetz&Linsky,2002,15) باعتبار ان القيادة أسلوب اداري يعتمد على مجموعة من المرتكزات الاساسية التي تتمثل بالقدرة على التكيف مع الصعاب والمواقف الغير ثابتة، والتواصل الإيجابي الذي يعزز الفهم والادراك المتبادل بين جميع الاطراف، حتى يتمكن القائد من مواجهة الصعاب بكل فاعلية وكفاءة، كما تتطلب القيادة المرنة التشجيع على طرح الأفكار الجديدة والمبادرات المبدعة، والمشاركة في صنع القرار و التوجهات المستقبلية. فضلاً عن الدعم العاطفي والعمل على وتطوير المهارات ورفع مستوى جاهزية الفريق وإدارة الأزمات بمرونة (الدرسي،٢٠٢٥،٣١٩).

وعلى هذا فقد اشار (yuki,2008,362) الى ان القيادة المرنة تتميز بالقدرة على التعامل مع التحديات والمواقف الغير متوقعة، وتعمل على استدامة تحقيق الأهداف وتعزيز فاعلية المنظمة، إضافة الى انها تتطلب مرنة سلوكية وادارية متعددة ، مع الاهتمام احتياجات الفريق والموارد البشرية العاملة.

ويتفق (Kaiser & Overfield, 2010, 106) سابقاً اذا شارة الى القيادة المرنة بأنها تتطلب مجموعة سلوكيات قيادية تمكن القائد من تحديد نوع الاستجابة المطلوبة وبحسب الموقف، اضافة الى أن المرنة في القيادة هي ليست سمة شخصية خاصة، بل هي سلوك قيادي يتمثل في كيفية تنفيذ القائد لواجباته بما يتوافق مع الموقف.

وتؤكدأ على ما سبق فان(Kaiser & Overfield, 2010, 105) يرى بان هذا النوع من القيادة يتطلب تحقيق توازن بين مواقف متناقضة بأسلوب استراتيجية يضمن الاداء الجيد.

ودعماً للموقف القيادي فقد اشار (Strong, 2016, 3) بان مفهوم هذا النمط القيادي يتواافق مع نموذج القيادة الموقمية الذي قدمه كل من (Hersey and Blanchard) في سنة ١٩٨٥ ، الذي اكد على أن فاعلية القيادة تتوقف على قدرة القائد في ملاءمة سلوكه و جاهزية الاتباع.

فيما اشار(الجري جري وسالم ،٢٠٢١،٣٨٨) بأن القيادة المرنة تحقق التكيف الاستباقي لأهداف المنظمة في بيئات العمل المضطربة . وتفعيل الموارد التنظيمية المختلفة ، و قبول التغيير والعمل بخفة الحركة بما يحقق أهداف المنظمة ويضمن استمراريتها. (Baron, Gregoire & Baron, 2018, 1-28)

بينما يرى (Tawalbeh, 2008, 9) بأنها أداة تنسيقية متكاملة تساعد على التنظيم والتسيير بين مختلف عناصر المنظمة وتطاير الجهد إزاء تحقيق الأهداف التنظيمي. وبما يتناسب مع متطلبات الموقف والتغيرات المفاجئة في بيئة العمل.(Good & Sharma, 2010, 163) دون التمسك الشديد بالأنماط الكلاسيكية، و التكيف الدائم وبما يخدم جميع الاطراف.(Yukl&Mahsud, 2010, 81-93) ،

بهدف الأداء المتميز، وضمان استدامة النجاح في بيئة ديناميكية ومتغيرة.(Copeland,2014, 45) تعدد القيادة المرنة من الموضوعات الحديثة نسبياً التي ما زالت بحاجة إلى مزيد من الدراسة والتقصي، إذ تنوّعت تعریفاتها تبعاً لاختلاف الباحثين في تحديد ماهيتها بدقة. ومن أجل تقديم تصور أكثر اتساقاً لهذا المفهوم، يعرض الباحث في الجدول الآتي مجموعة من أبرز التعريفات الواردة في الأدب.

#### الجدول (٢) تعريفات القيادة المرنة



المصدر	التعريف	ت
١ (Heifetz & Linsky, 2002,22)	مارسسة يحفز من خلالها التابعين لمواجهة التحديات الصعبة والنجاح في النهاية، من خلال التكيف مع الظروف الجديدة بطريقة تدعم النمو والابتكار داخل المنظمة.	
٢ عبدالوهاب ، ٢٠٠٧ ، ٤	نمط قيادي يقوم بالأساس على التفاعل والتواصل الإنساني ، وليس لا على إصدار الأوامر والتحكم فقط، مما يجعلها القيادة أداة فعالة لتحقيق الهدف.	
٣ Good & Sharma 161, 2010	القرة على تغيير الاسلوب القيادي وبما يتناسب مع متغيرات بيئه العمل المختلفة، مع الحفاظ على الاستقرار التنظيمي.	
٤ Kaiser & Overfield 2010, 107	قدرة القائد على تبديل طريقة تعامله القيادية كاستجابةً أساسية لمتطلبات الموقف وبما يحفز الفريق على تقديم اداء متميز .	
٥ Baron, 2018, 23	مارسسة القائد للمرنة الذهنية والسلوكية في مواجهة التحديات لضمان الأداء الفعال للمنظمة.	
٦ الجرجي وسالم ٢٠٢١،٣٨٩	مارسسة القائد لأساليب مختلفة تتمثل بالتكيف الاستباقي، وتفعيل الموارد، والتعامل مع الغموض، قبول التغيير.	
٧ Hantoosh ,2021, 3578)	التأثير في التابعين لتحقيق الأهداف التنظيمية، من خلال التواصل المستمرة بين القائد والتابعين ،لغرض تبادل المعلومات والمعرفة والأفكار والتوجهات لتحقيق الاهداف المرجوة .	
٨ Hubbard et al., 2025, 208	قدرة القائد على التكيف السريع والمستمر أمام التحديات المعقدة والمتحيرة، من خلال التشجيع على التجريب، التعلم الجماعي، إشراك التابعين في صنع القرار، وإعادة توجيه الاستراتيجيات حسب المعطيات البيئية.	

المصدر : من اعداد الباحث استناداً الى المصادر الواردة في الجدول

مما تقدم يعرف الباحث القيادة المرنة على انها " ممارسه قيادية يستطيع من خلالها القائد التكيف الذهني والسلوكي مع معطيات والظروف البيئية الجديدة ، مع الحفاظ على الامن التنظيمي، من خلال تعديل السلوك وفق الموقف و التواصل المستمر والتفاعل الإنساني المستمر مع التابعين، والتشجيع التعلم الجماعي، والاشراك في القرارات، لغرض التفاعل مع الغموض والتغيير، وبالطريقة التي تعزز من الأداء و النمو والابتكار، وصولاً لتحقيق الأهداف التنظيمية "

## ٢. أهمية القيادة المرنة

تعد القيادة المرنة من المفاهيم الجديدة التي نالت أهمية كبيرة في بيئه الاعمال المعاصرة، وذلك بسبب قدرتها على تمكين القائد من التكيف مع عناصر البيئية المتغيرة ، مع طريقة التعامل مع كل موقف بكفاءة عالية. اذ انها تعتبر نمط اداري يعمل على الموازنة بين متطلبات الاداء واحتياجات الموارد البشرية ، مما يسهم في بناء بيئه عمل داخلية تتميز بالاستقرار والتطور.

لقد حدد عدد من الباحثين اهمية القيادة المرنة بعدة نقاط مثل (Kaiser & Overfield, 2010, 106)

تؤكد على دورها الحرج في تحقيق النجاح وذلك لعدة أسباب هي :

أ. دعم التكيف التنظيمي لمواجهة تحديات البيئة الديناميكية المعقدة.

ب. تحسين الأداء بسبب امكانية القائد على تغيير الانماط السلوكية المطلوبة وحسب الموقف.

ت. توفير التوازن بين ضروريات الإنتاج و علاقات الموارد البشرية، الذي ينعكس على فعالية الفريق ومدى استقراره.

ث. تساهمن المرنة برفع كفاءة القرارات وقدرتها على التعامل مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية.

ج. زيادة فعالية القيادة والإنتاج، اذ أظهرت النتائج أن القائد المرن يحقق اداء عالي المستوى.

بينما يوضح (Strong, 2016,6) أهمية القيادة المرنة من خلال ابراز قدرتها على تعزيز فاعالية الأداء والتي يمكن تلخيصها بالنقاط التالية :

أ. تحسين المناخ التنظيمي من خلال المواءمة بين سلوك القيادة و مستوى الموظفين، مما يؤدي إلى ايجاد بيئه ايجابية.



- ب. رفع مستويات الرضا الوظيفي وخفض مستويات اليأس الناتجة عن زيادة أو نقص الإشراف.
- ت. تمكين الموارد البشرية لتطويرهم من خلال تمكينهم من الانتقال التدريجي على المستوى المهني.
- ث. التقويض لدعم القرارات بناءً على مستوى الجاهزية والثقة.
- ج. امكانية القائد على التعامل مع الموظفين واختلافاتهم تؤدي إلى رفع مستوى المرونة التنظيمية.

وبحسب رأي (Hantoosh, 2021, 3578-3579) فان القيادة المرنة تكتسب أهميتها من عدة نقاط يمكن ادراجها في ما يلي:

- أ. القيادة المرنة هي حلقة ارتباط بين الموارد البشرية والخطط الاستراتيجية ، لتحويل الأهداف إلى نشاطات تنفيذية.
- ب. توحيد الأهداف ودمجها ضمن إطار عمل موحد يوجه الأنشطة باتجاه تحقيق رسالة المنظمة.
- ت. العمل على تطوير الموارد البشرية باعتبارهم رأس المال البشري خاص بالمنظمة، من خلال التدريب والتحفيز.
- ث. تساعد القيادة المرنة على مسيرة التحولات السريعة في البيئة الخارجية وتوظيفها لخدمة المنظمة.
- ج. تدعيم التواصل والتفاعل الإيجابي بين القائد و الموارد البشرية من خلال مناقشة الافكار بدل من الحكم القسري.

### **٣. خصائص القيادة المرنة**

تعد القيادة المرنة من الأنماط الحديثة للقيادة التي تركز على التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئه العمل، وتعتمد على أساليب تأثير إيجابية لتعزيز الأداء التنظيمي. وتميز القيادة المرنة بالقدرة على مواجهة التحديات، وتحفيز الأفراد، وتحقيق التوازن بين الأهداف المؤسسية واحتياجات الموظفين. كما تسعى إلى تطوير فرق العمل وتمكينها من المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات وتحقيق أهداف المنظمة ، ولغرض تحديد خصائص القيادة المرنة راجع الباحث عدد من الدراسات مثل دراسة (Hantoosh, 2021; Kaiser & Overfield, 2010; Yukl, 2008; Horney, Pasmore & O'Shea, 2010; Anderson, 2017; Copeland, 2014; Avolio & Yammarino, 2013; Smith, 2016) ثم صاغ مجموعة من الخصائص بالنحو التالي:

- أ. التكيف مع المواقف: تحديد الأسلوب الأنسب لكل موقف.
- ب. القدرة على الابتكار وحل المشكلات: ايجاد حلول جديدة وفعالة لمواجهة التحديات.
- ت. التركيز على تطوير الأفراد: تمكين الفريق وتعزيز المهارات.
- ث. التوازن بين الأهداف والسبل: العمل على تحقيق أهداف المنظمة دون التأثير سلباً على الموارد البشرية أو المالية.
- ج. التنبؤ بالمستقبل والاستجابة السريعة: القدرة على التعامل مع التغيرات المفاجئة والتحديات.
- ح. الذكاء الاجتماعي والمعرفي: تشخيص الموقف بدقة واتخاذ القرارات المناسبة.
- خ. استخدام ردود الفعل المتعددة المصادر: لتطوير الذات وتحسين الأداء.

### **٤. ابعاد القيادة المرنة**

**أ. القيادة التنظيمية :** يعبر عنها بالتأثير الذي يحصل في بيئه العمل الداخلية و هدفها الاساسي توجيه جهود الموارد البشرية باتجاه تحقيق الاهداف التنظيمية، ودائماً ما تتمثل بصورة تفاعل رسمي وغير رسمي داخل



الهيكل التنظيمية، بالاعتماد على عدد من المرتكزات مثل التأثير ، العملية، الجماعات، الاهداف، السياق الاداري، الثقافة التنظيمية (Northouse, 2018,50-52) كما تشمل القيادة التنظيمية عملية تحديد رؤية واضحة وصريحة، تشكيل استراتيجيات متناسقة، والعمل على إدارة التغيير، وتكوين ثقافة عمل فعالة، من خلال التواصل المستمر، لبناء مزيج يتكون من مجموعة من المهارات الذاتية والاستراتيجيات التنظيمية اللازمة لتحقيق النجاح المستدام. (Kaday et al.,2023,6308)

**ب.القيادة الانسانية :** ترکز هذه القيادة على القيم والمبادئ الأخلاقية، أذ يكون الإنسان في صلب عملية التأثير القيادية ومدى الاستفادة منها كونه موظف او زبون نهائی. ويتميز هذا النوع من القيادة بإمكاناته على تحقيق التوازن بين تحقيق الاهداف التنظيمية وجودة الحياة الانسانية وحماية الحقوق الفردية مدى تأثيرها بالقرارات التنظيمية. و ترکز هذه القيادة على مجموعة من المبادئ ، مثل الاحترام والكرامة الإنسانية، المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية، الشفافية والمساعدة، التعاطف والوعي العاطفي، التوجيه والتحفيز القيمي، والمرونة والتكيف مع التحديات. (Solferion Academy,2023,15) من خلال الاهتمام الأصيل بالموارد البشرية، وتكون علاقات إيجابية والاعتماد على لطف المعاملة، التعاطف، والتطوير، والاهتمام الفعال، كما ينظر القائد الذي يتبع السلوك الانساني بأنه اب ومربي ويسعى إلى تقديم المساعدة بما ينسجم مع قدرات الموظفين وأهداف المنظمة، مما يقوي الدافعية، والالتزام، والفعالية التنظيمية لدى الجميع .(Fuch et al.,2024,1030).

**ج.الروؤية المرنة :** يقصد بها قدرة المنظمة على التأقلم مع التغييرات وحالات الطوارئ في البيئة، وذلك من خلال التعلم والتدريب المستمر، لغرض اكتساب المعرفة وتطوير المهارات السلوكية للموظفين وبما يخدمهم لتحقيق الاستجابة الفورية للفرص والتهديدات ، وبما يتوافق مع الاحتياجات الحالية، مع منح الموظفين مساحة للمشاركة في القرارات وحل المشكلات (Shahzad et al., 2013, 32) لاحتواء التغيرات البيئية والسوقية غير المتوقعة من خلال تعديل عملياتها، هيكلها الداخلية، واستراتيجياتها بطريقة تحقق التوازن بين السرعة والاستقرار. وتعتمد على المرنة في التفكير والسلوك التنظيمي، اكتساب مهارات جديدة، وتحفيز الموظفين لضمان قدرة المنظمة على استغلال الفرص ومواجهة التحديات، مع الحفاظ على الاداء التشغيلي، وضوح الأدوار ومهام العمل، ومشاركة المعرفة مع الاخرين لتعزيز الأداء التنظيمي بصورة عامة (Kalogiannidis et al., 2022, 264)

**د.التواصل المرن:** القدرة على تبادل المعلومات بفاعلية داخل البيئة التنظيمية ، سواء كانت العمل عن بعد، او داخل المنظمة، و يرکز التواصل المرن على رفع مستويات رضا التنظيمي لدى الموظفين ، مما يقوي من امكانية تبادل المعرفة، التعاون الجماعي، وتحقيق الأداء المطلوب (Fadhilah, 2025, p. 126). ويمكن تحقيق ذلك من خلال تكييف أساليب الاتصال وإدارة وتنظيم المعلومات بما يتلائم مع المتغيرات البيئية واحتياجات العمل والعاملين، بواسطة اعتماد تكنولوجيا متقدمة تدعم تدفق المعلومات بين الإداره والموظفيين والزبائن. وينتج هذا النوع من التواصل التغلب على القيود المكانية والزمانية، ويساهم في رفع مستويات الكفاءة الإنتاجية ، بواسطة المراقبة المستمرة على تبادل البيانات ، وسرعة الاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن ، عبر العمل الجماعي لتعزز امكانات المنظمة على التكيف مع التغيرات، و اتخاذ القرار الدقيقة، التي تدعم بيئه العمل(Vendramin et al.,200,15)

## ثانياً. الوعي التنظيمي ١. مفهوم الوعي التنظيمي

يعتبر الوعي التنظيمي من الموضوعات المهمة في مجال الادارة وخصوصاً في الوقت الحالي ، اذ يعد أحد العناصر الاساسية لضمان نجاح الاعمال، ويعتبره المتخصصون في مجال الإداره شيء ضروري جداً بالنسبة للموارد البشرية كونه يرتبط بمستويات الاداء ، فضلاً عن انه يساعد في قياس مستويات رضا والانسجام بين الموظفين والإدارة (الكلابي، ٢٠٢٥، ١٤) وقد اختلفت اراء الباحثين في



تحديد فحوا الموضوع، إلا أنهم اتفقا على انه يدعم الأداء التنظيمي، من خلال التركيز على دور القائد وسلطته في إدارة التغيير التنظيمي وبما يخدم المنظمة (بليح، ٢٠٢٠، ١١٦) وزيادة إدراك الموظفين للبيئة التنظيمية، من خلال نشر المعرفة الصرحية والضمنية (٣، ٢٠٠٠، Maybury et al.). وقد اشاره (Kim et al., 2019, 47) بأن الوعي التنظيمي من المفاهيم الرئيسية لدراسة وفهم سلوك الموظف داخل بيئة العمل، كونه يوفر سياق سياقاً يساعدهم على تنظيم أنشطتهم عملاً. أما (Solimon, 2025, 3) فقد اشارت إلى أن الوعي التنظيمي يستلزم توافر القدرة على تقسيم الجوانب العاطفية والعلاقات داخل فريق العمل، وتحديد أي شيء يؤثر على المنظمة. كما أوضحت (Leto, 2025, 4) بأن هذا الموضوع يرتبط بمهارات القائد اذا انه يُمكّنهم من فهم الجوانب العاطفية ، وبهذا فأنها اتفقت مع سابقتها من حيث الفكرة والجانب العاطفي.

ان موضوع الوعي التنظيمي يمتد الى جوانب كثيرة داخل المنظمة مثل موضوع ادارة الجودة اذ يساهم الوعي في تحقيق رضا الزبائن ويعزز سمعة المنظمة، يساعد على تحسين الأداء من خلال تعزيز التفاعل الايجابي بين الأقسام وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، مما يرفع من كفاءة العمل بصورة عامة (عید، عادل، ٢٠١٩، ٤). من جانب اخر يُعد الوعي التنظيمي أداة فعالة لتحديد المشكلات والفرص، وتوجيه الموارد والجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية . (Caredda, S., 2020, 3) أما على مستوى القيادة الإدارية، فيُسهم الوعي التنظيمي في ادراك حركات التغيير في بيئة المنظمة ، وتمكين القادة من اتخاذ قرارات استراتيجية ، بما يدعم قدرة التغيير وتحقيق الاستدامة المنظمية (Goodman, 2018, 1).

وفيما يلي جدول خاص لتعريفات الوعي التنظيمي كما اوردها الباحثون، وذلك لغرض تسهيل مقارنة وجهات النظر المختلفة وإدراك التعدد الإيديولوجي في هذا الموضوع.

### الجدول (٣) تعريفات الوعي التنظيمي

التعريف	المصدر	ت
هو إدراك المورد البشري لضرورة التغيير وأسبابه داخل المنظمة، بما يعزز امكاناتهم على التكيف والتطوير السريع الذي يسهم في توجيه الوعي نحو إدراة التغيير الإيجابية	Hiatt, 2006, 12	١
هو القدرة التي يتمتع بها الموظفين والتي تمكّنهم من فهم الديناميكيات العاطفية والعلاقات الداخلية غير الرسمية ، بما يعزز من جودة التفاعل والترابط بين الموظفين في بيئة العمل الداخلية.	Goleman, 2013, 45	٢
هو القدرة على تحديد مصادر المعرفة داخل المنظمة، بما في ذلك الأفراد والمشاريع والمهارات والفرص، مما يمكن الأعضاء من اتخاذ قرارات مستنيرة وتعزيز التعاون.	Garbash, 2016, 45	٣
هو معرفة الموظفين بمكونات المنظمة وعلاقاتها الداخلية وكيفية تأثير تصرفاتهم على تحقيق أهداف المنظمة، مع فهم دور كل فرد في تعزيز التعاون التنظيمي	Garbash, 2016, 42	٤
هو القدرة على فهم الأنشطة والظروف داخل المنظمة، مما يوفر سياقاً يساعد الأفراد على اتخاذ قرارات مدروسة وتحقيق التعاون الفعال	Kim et al., 2019, 3	٥
هو إدراك الموظف لمتطلبات المنظمة ومكوناتها بواسطة الخبرة والمعرفة التي تمكّنه من فهم الأطر والعوامل الداخلية والخارجية التي تحبط بالمنظمة، والذي يتتطور عبر استمرارية التوعية بدور المنظمة في خدمة المجتمع.	بليح، ٢٠٢٠، ١١٦	٦
هو قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية، وفهم احتياجات العملاء، واستغلال الموارد والفرص المتاحة لتحقيق ميزة تنافسية .	Caredda, 2020, 2	٧
هو قدرة الموظف على إدراك الهيكل الإداري وتسلسل اتخاذ القرار ، وفهم الخطط والسياسات الإدارية، بما يعزز الأداء الفردي والجماعي ويحفز المشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة.	الكلابي، ٢٠٢٥، ١٦	٨

المصدر : من اعداد الباحث استناداً الى المصادر الواردة في الجدول



و بناءً على ما تقدم يعرف الباحث الوعي التنظيمي " بأنه استيعاب الموظف لمتطلبات، من خلال فهم مكوناتها الداخلية و علاقتها الرسمية وغير الرسمية، والعناصر البيئية المؤثرة فيها، وبما يمكنه من التأقلم والتطوير التعاون في اتخاذ القرارات التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة"

## ٢. أهمية الوعي

صنف (Rant, 2018, 465) الوعي إلى صنفين جوهريين هما : **الوعي الفردي**، الذي يرتبط بالفرد نفسه ودوره ومسؤولياته داخل بيئة العمل، **الوعي التنظيمي**، يعبر عن فهم المنظمة لاعمالها ونشاطاتها الداخلية وامكانياتها على التكيف مع التحولات البيئية، والتي سنأتي على شرحها فيما يلي :

### أ. الوعي التنظيمي

(اولاً). **تحسين إدارة المعرفة** : يساعد الوعي التنظيمي على الوصول السريع للمعلومات، مما يحقق دعم اتخاذ القرار بالوقت المطلوب.(Maybury et al., 2000, 3).

(ثانياً). **تحفيز على التعاون** : يساهم الوعي التنظيمي في تدعيم التعاون بين مختلف الفرق داخل البيئة التنظيمية، مما يزيد من كفاءة العمل الفرق. (Garbash, 2016, 52).

(ثالثاً). **التعجيل باتخاذ القرارات** : يساهم الوعي التنظيمي بتوفير المعلومات اللازمة التي تخص البيئة التنظيمية التي تسرع من اتخاذ القرارات الفعالة والكافحة. (Garbash, 2016, 54).

(رابعاً). **تسهيل اكتشاف الخبرات** : يدعم الوعي التنظيمي تشكيل الفرق الخبريرة لتبادل المعلومات وتقليل فقدان الخبرة وتعزيز الأداء. (Maybury et al., 2000, 5-6).

(خامساً). **تحسين التكامل الوظيفي** : يدعم الوعي التنظيمي استغلال الموارد بشكل أفضل، كما يساهم في دمج المهام لتسهيلها. (Garbash, 2016, 59).

### ب. أهمية الوعي الفردي

(اولاً). **تحسين الأداء الوظيفي** : الوعي يمكن للمدير من التحكم بسلوكياته واتخاذ القرارات الفعالة (Williams, 1994, 362).

(ثانياً). **اتخاذ القرارات تحت الضغط** : الوعي الذاتي يعمل على رفع امكانية المدير على مواجهة التحديات واتخاذ قرارات صحيحة. (Goleman, 2001, 22).

(ثالثاً). **تعزيز رضا العملاء** : يمكن للمدير التعامل مع العملاء بكفاءة والحفاظ على ولائهم (Salicru, 2005, 17).

(رابعاً). **تطوير الذات** : يمكن المدير من التعرف على نقاط القوة والضعف والعمل على تحسينها (Bandura, 1997, 56).

## ٣. مقومات الوعي التنظيمي

ان عملية تكوين الوعي التنظيمي بالمنظمة دائماً ما يعبر عنها بمنظومة المقومات التي تتفاعل لدعم إدراك الموارد البشرية للبيئة التنظيمية الداخلية وتمكينهم من الأداء بكفاءة وفاعلية. وقد تناول الباحثون في دراساتهم عدد من هذه المقومات من وجهات نظر مختلفة، جمعها الباحث فيما يلي:

أ. **الإدراك البيئي والمعرفي**: يُعد الوعي بالبيئة الخارجية شيء اساسي لتكوين الوعي ، وهذا يتطلب من الموارد البشرية إدراك التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وتحليل انعكاساتها على المنظمة، بما يدعم قدرتهم على التأقلم مع التحولات. (Alvesson, 2013, 56).

ب. **إنشاء منظومة القيم والسلوك الأخلاقي**: تُشكل القيم التنظيمية المتباينة والسلوك الأخلاقي ركيزة حيوية لثبت الوعي التنظيمي، فهي تُمكّن الموارد البشرية من توجيه سلوكياتهم بما يتلاءم مع أهداف المنظمة ويعزز الثقة والالتزام مع المنظمة. (Brown & Treviño, 2006, 597).



**ت. التأهيل والثقافة التنظيمية الإيجابية:** تبدأ عملية بناء الوعي التنظيمي منذ لحظة انضمام الفرد إلى المؤسسة، من خلال تعرّفه على ثقافتها ورسالتها وأهدافها، مما يسهم في دمجه ضمن منظومتها القيمية. كما أن ترسیخ ثقافة مؤسسية قائمة على العدالة والمشاركة والشفافية يطور الوعي التنظيمي و يجعل الأفراد أكثر إدراكاً لدورهم في تحقيق الأهداف المشتركة (Denison & Mishra, 1995, 215).

(Schein, 2017, 27).

**ث. الاتصال والتفاعل التنظيمي:** يعتبر الاتصال والتفاعل الاجتماعي بين الموارد البشرية من أهم عناصر بناء الوعي ، حيث يكفل الاتصال الرسمي تبادل المعلومات ، بينما يدعم الاتصال غير الرسمي التعاون والثقة . (Gloor & Fronzetti Colladon, 2015, 6)

**ج. التعليم والتدريب:** يُعتبر تنمية معارف ومهارات الموارد البشرية من خلال التعليم والتدريب من اهم ركائز تكوين الوعي ، إذ تسهم هذه المناهج في تأهيل الأفراد لإنجاز واجباتهم (Govan, 2019, 45)؛ بلبح، ٢٠٢٠، ١١٦)

**ح.الالتزام التنظيمي:** يعتبر الالتزام ثمرة طبيعية لتكامل المقومات السابقة، وهذا يعكس وعي الموارد البشرية لحفظها على استمرارية المنظمة من خلال الوفاء في العمل وتحمل المسؤولية & (Meyer

Allen, 1997, 13)

### ثالثاً. التحول الرقمي

#### ١. مفهوم التحول الرقمي

اسفرت الثورة الرقمية عن بزوغ عصر جديد يتميز بالتطور السريع في التواصل والترابط بين مختلف الأطراف، مما أدى إلى ارتفاع مستويات الكفاءة وظهور ابتكارات نوعية جديدة. وقد أحدث ذلك تحولاً جذرياً في أساليب ومنهجيات تفاعل المنظمات مع أنشطة أعمالها. وأدى هذا التحول إلى اضطراب النماذج التقليدية لإدارة المنظمات، حيث أصبحت التقنيات الرقمية مثل، الذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، وتحليل البيانات الضخمة، وإنترنت الأشياء ، من الركائز الأساسية في العمليات التشغيلية، واتخاذ القرارات، والتفاعل مع الزبائن، الأمر الذي دفع المنظمات إلى إعادة تشكيل وصياغة استراتيجياتها من جديد . (Yun et al., 2023, 2) واعادة النظر في هيكل التكلفة الداخلية، من خلال استبدال الموظف المكلف بروبووتات أو وكلاء افتراضيين لتقديم الخدمات، أو العمل على تحسين تدفقات الإمدادات وتخفيف كلفة سلسلة التوريد من خلال استخدام الذكاء الاصطناعي والبلووك تشين. (Verhoef et al., 2021, 890) كما وقد ساهمت الثورة الرقمية في محو الحدود الفاصلة بين مختلف الصناعات ، مما ادى الى دعم وتعزز الابتكار في النقاط التصادفية المشتركة فيما بينهم. كما ظهر توجه كبير لدى المنظمات للتعاون في شراكات مختلف مع قطاعات خارجية ، تهدف الى استثمار القرارات وتوسيع مجال المنتجات والخدمات. وبذلك باتت الاتحادات الصناعية شيء جوهري في صياغة الاستراتيجيات التنظيمية الحديثة (Sun Yun et al., 2023,2)

وهكذا فقد تغير قطاع الأعمال بشكل اساسي، حيث اثر التحول الرقمي بشكل كبير على عالم الأعمال ودراسات الإدارة، اذ اوجد نماذج أعمال حديثة عطلت النماذج التقليدية القديمة، ومع هذا التحول أصبحت الشركات تهتم كثيراً في مشاركة تجاربها عبر جميع القنوات، مما فتح مدیات جديدة للبحث والتطوير، وخلق فرص جديدة لتبني الابتكار وتحقيق النمو والتطور (Chang, 2022,4) لملازمة التغيير السريع في حاجات ورغبات الزبائن، لذلك يجب أن تعتمد المنظمات استراتيجيات مرنة تمكن من التكيف السريع، من خلال تجربة أفكار جديدة، والتكييف مع حالات السوق. ويتم استبدال دورات التخطيط الاستراتيجي التقليدية بمقاربات ديناميكية وتكرارية تبني عدم اليقين والتغيير كعامل دائمة، وللقيام بذلك فلا بد من تبني التحول الرقمي والقيام بدمج التكنولوجيا الرقمية مع جميع العمليات التنظيمية، والتي



تتطلب التركيز جيداً على القيادة والثقافة التنظيمية وتدريب الموارد البشرية. (Orlikowski, 1996, 2, 1 Markus, 2004, 1) ولتوسيع المفهوم أكثر يمكن استعراض مجموعة من التعريفات الخاصة بموضوع التحول الرقمي وكما يلي :

**جدول (٤) تعريفات التحول الرقمي**

التعريف	المصدر	ت
هو عملية تكامل التكنولوجيا الرقمية في مختلف مجالات الأعمال، لغرض إحداث تحولات جوهرية في طرائق العمل داخل المنظمة، وبما يساهم في تطوير عمليات التصنيع لتحقيق أداء بمستوى عالي.	Hess et al., 2016, 12	1
عملية دمج التقنيات الرقمية الجديدة في جميع مفاصل المنظمة، لأجراء تغيير جذري في أساليب العمل، لتحقيق أداء وابتكار متميزين.	Schwertner, 2017, 388	2
هو تغيير تنظيمي متكامل مدعم بالเทคโนโลยجيا المدمجة مع الموارد البشرية لأداء تغيرات أساسية وملموسة داخل المنظمة.	Nadkarni & Prügl, 2020, 16	3
وهي منهجية تهدف إلى تطوير الكيان التنظيمي وتحسين من أدائه بواسطة الاعتماد على تكتيكات متعددة تتمثل بتكنولوجيا المعلومات، والحوسبة، والاتصالات.	Porfírio et al., 2020, 2	4
اسلوب استراتيجي متكامل تهدف إلى الابتكار في التكنولوجيا ، والموارد البشرية، والعمليات التشغيلية، بواسطة استثمار التكنولوجيا الرقمية لأجراء تحولات رئيسية في أداء المنظمة لإيجاد قيمة مضافة جديدة.	Ji & Li, 2022, 23	5

المصدر : من اعداد الباحث استناداً الى المصادر الواردة في الجدول

ويعرف الباحث التحول الرقمي على انه " استراتيجية متكاملة ومستمرة تعمل على ادخال التقنيات الرقمية الحديثة بالعمل التنظيمي اليومي، بما في ذلك العمليات التشغيلية، والموارد البشرية، والسياسات التنظيمية و وظائف الادارة لغرض إحداث تحولات جوهرية في طرائق العمل و ذلك من خلال الاعتماد على ، الحوسبة، والاتصالات، وتحليل البيانات لتطوير الكفاءة والمرؤنة ، وتحسين الجودة ، ودعم الابتكار ، بما يؤدي يساهمن في رفع الأداء العام للمنظمة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة وخلق قيمة مضافة جديدة".

## 2. أهمية التحول الرقمي

ترسم أهمية التحول الرقمي كونه يمثل قوة محركة للتغيير على جميع المستويات التنظيمية الصناعية والمجتمعية، من خلال استثمار التقنيات الرقمية الجديدة، فعلى المستوى التنظيمي يُعد التحول الرقمي أداة استراتيجية لتحسين وتطوير الأداء وتعزيز القيمة النهاية للمنتجات او الخدمات المقدمة للزبائن، أما على المستوى البحث فقد لاقى الموضوع اهتمام متزايد من قبل الباحثين في حقل الإدارة ونظم المعلومات، وبالاخص بعد سنة ٢٠١٩ ، اذ ركزت الدراسات على تحليل أثره التحول الرقمي في الأداء والابتكار التنظيمي (Ji & Li, 2022, 23) وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية والتكيف مع التغيرات التكنولوجية والبيئية الخارجية، مما يدعم قدرة المنظمة التنافسية في سوق العمل (Santos



- 8) Pereira et al., 2022 بفضل قدرتها الكبيرة على الابتكار والتأثير عبر مختلف مستويات المنظمة والنظم العائدة لها (Besson & Rowe, 2012, 1) و يمكن تحديد أهمية التحول الرقمي من خلال ما قدمه (Schwertner, 2017, 389) و (حمد، ٢٠٢٥، ٣٠١) بال نقاط التالية:
- أ. **تحسين العمليات التشغيلية:** يتيح التحول الرقمي للمنظمات امكانية زيادة كفاءتها من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات البيئة الاقتصادية والاجتماعية المتزايدة.
- ب. **التكيف مع بيئه الأعمال الرقمية التكنولوجيا الحديثة:** يعمل التحول الرقمي على التعامل مع بيئه الأعمال الرقمية السريعة التغير، والاستفادة من تقنيات مثل البيانات الضخمة، الحوسبة السحابية، والتقنيات المحمولة، الاجتماعية، ما يعزز قدرة المنظمة على مواكبة التطورات.
- ت. **تمكين الابتكار وتطوير المنتجات والخدمات :** يساهم التحول الرقمي في اختراع منتجات وخدمات جديدة، وإيجاد اساليب عمل أكثر كفاءة لممارسة النشاطات اليومية، وزيادة الربحية، مع تيسير التفاعل مع الزبائن .
- ث. **تعزيز القدرة التنافسية:** يساهم التحول الرقمي في رفع الكفاءة اتخاذ القرارات، مما يعطي للمنظمة ميزة تنافسية مستدامة في بيئه الاعمال المتغيرة.

### 3. ابعاد التحول الرقمي

يعتبر التحول الرقمي عملية شاملة تتكاملية تتدرج فيها عدة ابعاد تمثل في الابعاد التكنولوجية والبشرية والتنظيمية والبيئية وذلك لغرض ضمان نجاح واستدامة التغيير التنظيمي (Vial, 2019; Nadkarni & Prügl, 2020). وقد أكدت العديد من دراسات على أهمية هذه الابعاد في ادارة المنظمة (Sestino et al., 2022; Fernández-Rovira et al., 2021; Zhou, 2018).

شرحها فيما يلي:

- أ. **البعد التكنولوجي :** يعد بعد التكنولوجي الركيزة الاساسية في التحول الرقمي، إذ يؤكد هذا البعد على التكامل بين التقنيات الجديدة في العمليات التشغيلية لغرض تعزيز الأداء وإعادة تصميم المنتجات. ويشتمل هذا البعد على اعتماد نظم المعلومات، والبيانات الضخمة، والذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء لتحقيق التكامل الرقمي المطلوب (Sestino et al., 2022, 120)، (Vial, 2019, 120)، و دمج البيانات وتحليلها (7) بهدف بناء قدرات تكنولوجيا لإدارة الإنتاج (Zhou et al., 2018, 15).
- ب. **البعد البشري / الإداري:** يؤكد هذا البعد على العنصر البشري باعتباره عاملًا حاسماً في نجاح واستدامة التحول الرقمي، وضمان تنمية مهارات الموظفين، وتعزيز ثقافة الابتكار، وتمكين القيادة لدعم مسيرة التغيير الرقمي (Fernández-Rovira et al., 2021, 4). فضلاً عن تكوين قدرات بشرية متميزة قادرة على مراقبة التغيرات التكنولوجية الجديدة، وتعزيز الانتزام بالتحول الرقمي، وتقديم حلول ابتكارية تحقق حاجات ورغبات الزبائن (Markus, 2004, 1) فضلاً عن التكامل مع المورد البشري و بعد التكنولوجي لتحقيق تفاعل محسوسة داخل المنظمة (Nadkarni & Prügl, 2020, 18).

- ت. **البعد التنظيمي:** يرتبط هذا البعد بالهيكل التنظيمي والأنشطة الداخلية لتعزيز مسيرة التحول الرقمي، بواسطة إعادة هيكلة العمليات، وتطوير الموارد والقدرات، وتكيف استراتيجيات الأعمال، ودعم الثقافة التنظيمية بما يتلاءم مع متطلبات التكنولوجيا الجديدة (Zammuto et al., 2007, 1). مما يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية ودعم القدرة التنافسية (750). (Besson & Rowe, 2012, 1).
- استمرارية واستدامة التحول الرقمي. (Gupta & Bose, 2020, 32).



**ث. بعد البيئي / الخارجي:** يتضمن هذا البعد جميع العوامل الخارجية التي من الممكن ان تؤثر على مدار التحول الرقمي، مثل مستوى رقمنة الصناعة، والسياسات الحكومية، وعلاقات الشراكة مع المنظمات الخارجية (Zhou, 2018, 18). وهذا يساعد المنظمات على التكيف مع البيئة المحيطة بها من خلال تعزيز التعاون بين المنظمات ومختلف الصناعات، من خلال تبني التكنولوجيا الرقمية (Bouchikhi & Kimberly, 2016, 112). كما ان للبيئة دور في تعزيز التحالفات بين جميع القطاعات لدعم الابتكار وتوسيع صناعة المنتجات وتقديم الخدمات (Sun Yun et al., 2023, 2).

### المحور الثالث :الاطار العملي للدراسة

#### اولاً.الصدق والثبات لأداة الدراسة

اعتمد الباحث على (CFA) Confirmatory Factor Analysis للتأكد من صدق وثبات أداة الاستبانة الدراسية، حيث يقاس الصدق بواسطة تقييم مؤشر (Convergent Validity)، الذي يوضح تجانس المتغيرات مع ابعادها ومفهوم فقراتها ، وتنتمي المؤشرات المعتمدة بـ (Factor Loading) على ان (FL) تترواح قيمتها بين (٠٠,٥٠) و (٠٠,٧٠) ، ومؤشر (Average Variance Extracted – AVE)، بشرط الحصول على قيمة تفوق (٠٠,٥٠) (Hair et al., 2010)، مؤشر (Reliability) الذي يوضح الاتساق ويقاس بـ (Cronbach's  $\alpha$ ) و (Composite Reliability)، ويعتبر المقياس ذو موثوقية في حال تجاوزت ارتفعت قيمة الثبات المركب وألفا كرونباخ عن (٠٠,٧٠). وحسب الجدول التالي:

جدول (٥) الصدق والثبات لأداة الدراسة

المعتير	البعد	القيادة المرنة	القيادة المرنة	القيادة الإنسانية	القيادة التنظيمية	التشبعات	AVE	Cronbach's alpha	Composite reliability
0.749	0.765	0.505	Q1 Q2 Q3 Q4 Q5	0.685 0.692 0.701 0.698 0.707	القيادة التنظيمية				
0.742	0.757	0.507	Q6 Q7 Q8 Q9 Q10	0.715 0.703 0.72 0.713 0.728	القيادة الإنسانية				
0.748	0.753	0.513	Q11 Q12 Q13 Q14 Q15	0.699 0.682 0.71 0.721 0.705	الرؤيا المرنة				
0.745	0.762	0.51	Q16 Q17 Q18 Q19	0.718 0.694 0.711 0.697	التواصل المرن				



				0.723	Q20		
				0.708	Q1		
				0.7	Q2		
				0.716	Q3		
				0.693	Q4		
				0.725	Q5		
				0.702	Q6		
				0.709	Q7		
				0.719	Q8		
				0.704	Q9		
				0.712	Q10		
				0.69	Q11		
				0.726	Q12		
				0.706	Q13		
				0.717	Q14		
				0.691	Q15		
				0.724	Q16		
				0.699	Q1		
				0.713	Q2		
				0.707	Q3		
				0.722	Q4		
				0.703	Q5		
				0.715	Q6		
				0.698	Q7		
				0.72	Q8		
				0.701	Q9		
				0.718	Q10		
				0.694	Q11		
				0.721	Q12		
				0.705	Q13		
				0.716	Q14		
				0.7	Q15		
				0.719	Q16		
				0.693	Q17		
				0.723	Q18		
				0.702	Q19		
				0.711	Q20		

المصدر: المصدر: من اعداد الباحث وفق برنامج Amos , SPSS V. 25



مما تقدم نلاحظ ان جميع القيم المشار اليها أعلاه في الجدول (٥) هي قيم طبيعية وتتراوح ضمن الحدود المحددة لكل مؤشر.

### ثانياً : الوصفي الاحصائي لمتغيرات الدراسة

يسنتمي هذا القسم من الدراسة إلى تحليل المتغيرات ، وذلك للاطلاع وتحديد مستوى إجابة العينة إزاء متغيرات الدراسة الأساسية ، اذ تم الاعتماد على مؤشر الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية، وهذا يساعد في تكوين صورة عن طبيعة البيانات ومساراتها قبل التوجه إلى اكمال الاختبارات الأخرى. وكما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٦) الوصف الاحصائي لمتغير القيادة المرنة والتحول الرقمي والوعي التنظيمي

المتغير	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
القيادة المرنة	القيادة التنظيمية	3.25	0.91	65
	القيادة الإنسانية	3.55	1.02	71
	الرؤية المرنة	2.56	0.94	51.2
	التواصل المرن	2.89	0.78	57.8
	المجموع التراكمي للمتغير	3.06	0.92	61.2
التحول الرقمي	البعد التكنولوجي	2.64	0.88	52.8
	البعد البشري/الإداري	3.22	1.2	64.4
	البعد التنظيمي	3.01	1.12	60.2
	البعد البيئي/الخارجي	2.89	0.96	57.8
	المجموع التراكمي للمتغير	2.94	1.04	58.8
الوعي التنظيمي	أحادي البعد	2.68	1.09	53.6

المصدر: من اعداد الباحث وفق برنامج SPSS V. 25

يوضح الجدول اعلاه مستوى ادراك العينة المبحوثة حول متغيرات الدراسة وكما يلي:

١. **القيادة المرنة** : بلغ مجموع الوسط الحسابي (٣٠٦)، وبأهمية (٦١,٢%)، وهذا يؤشر توافر القيادة المرنة في مديرية بلدية البصرة. اما بالنسبة للأبعاد التي تستعرضها وفق التسلسل من الاول الى الاخير بدلالة مؤشراته ، اذ اتضح ان بعد (**القيادة الإنسانية**) حق متوسط حابي قدرة (٣,٥٥) وهو يعتبر اعلى قيمة بين المتوسطات في هذا المتغير، كما بلغت الاهمية النسبية (٧١%), وهذا يدل على اهتمام القادة بالعلاقات ودعم الموظفين. أما (**القيادة التنظيمية**) فقد بلغ متوسطها الحسابي (٣,٢٥) وأهمية نسبية (٦٥%)، مما يعني ان هناك ممارسة مقبولة للمهارات الإدارية والتنظيمية في العمل. كما بلغ الوسط الحسابي لبعد (**التواصل المرن**) الى حد (٢,٨٩) وأهمية (٥٧,٨%) ، مما يعكس الحاجة الى فتح قنوات الاتصال متعددة داخل المديرية. اخيراً حصل بعد (**الرؤية المرنة**) على اقل متوسط بلغ (٢,٥٦) وأهمية نسبية (٥١,٢%)، وهو مستوى ضعيف، ويوضح حالة من التشويش في الرؤية المستقبلية .

٢. **التحول الرقمي** : بلغ مجموع المتوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (٢,٩٤) وبأهمية (٥٨,٨%)، وهذا يوضح وجود مستوى يميل إلى الضعف في اجراءات تنفيذ التحول الرقمي. اما بالنسبة للأبعاد التي تستعرضها وفق التسلسل من الاول الى الاخير بدلالة مؤشراته ، اذ اتضح ان بعد (**البعد البشري/الإداري**) بلغ متوسطة الحسابي (٣,٢٢) وأهمية (٦٤,٤%)، وهذا يعكس حالة اهتمام بالموارد البشرية ، اما (**البعد التنظيمي**) بمتوسط (٣,٠١)، وأهمية (٦٠,٢%)، مما يدل على وجود تحركات معينة لتنسيق العمليات والإجراءات والسياسات وبما ينسجم مع البيئة الرقمية. اما بعد (**البعد**



**البيئي/الخارجي) و (التكنولوجي)** فقد سجلا أقل المستويات الحسابية وكانت على التوالي (٢٠,٨٩) و (٢٠,٦٤)، واهمية نسبية (٥٧.٨) و (٥٢.٨) مما يؤشر ضعف البنية التكنولوجية ومدى تفاعل مديرية البلدية مع البيئة الخارجية.

**٣. الوعي التنظيمي :** جاء هذا المتغير بوسط حسابي كلي (٢٠,٦٨) وأهمية نسبية (٥٣,٦٪)، وهو مستوى منخفض تقريباً، ويوضح محدودية إدراك وفهم الموارد البشرية لأهداف المديرية و سياساتها وتوجهاتها المستقبلية.

### ثالثاً. اختبار فرضيات الارتباط

استخدام الباحث معامل (Pearson Correlation Coefficient)، لقياس العلاقة بين المتغيرات الثلاثة وأبعادها ، اذ تساعد هذه النتائج على اختبار فرضيات الارتباط للتأكد من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ، كما توفر النتائج اسس منطقية لتقسيم النتائج.

جدول (٧) مصفوفة ارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة الثلاثة وأبعادها

متغيرات وابعاد الدراسة	القيادة المرننة	القيادة الإنسانية	القيادة التنظيمية	الرؤوية المرننة	ال التواصل المرن	التحول الرقمي	البعد التكنولوجي	البعد البشري / الإداري	البعد البيئي / الخارجي	الوعي التنظيمي
القيادة المرننة	1	0.82	0.74	0.68	0.73	0.6	0.57	0.59	0.52	0.56
القيادة الإنسانية	0.82	1	0.74	0.71	0.75	0.56	0.52	0.59	0.45	0.49
القيادة التنظيمية	0.74	0.71	1	0.68	0.7	0.58	0.55	0.57	0.47	0.53
الرؤوية المرننة	0.68	0.71	0.68	1	0.73	0.6	0.58	0.56	0.52	0.54
ال التواصل المرن	0.73	0.75	0.7	0.78	1	0.62	0.57	0.55	0.52	0.56
التحول الرقمي	0.6	0.68	0.6	0.62	0.62	1	0.59	0.57	0.53	0.59
البعد التكنولوجي	0.57	0.55	0.58	0.59	0.59	0.56	1	0.57	0.54	0.54
البعد البشري / الإداري	0.52	0.53	0.55	0.57	0.57	0.53	0.57	1	0.56	0.56
البعد البيئي / الخارجي	0.49	0.52	0.55	0.57	0.57	0.56	0.59	0.56	1	0.54
الوعي التنظيمي	0.56	0.53	0.53	0.55	0.55	0.58	0.57	0.55	0.56	1

المصدر: من اعداد الباحث وفق برنامج SPSS V. 25

ويتمكن التوصل الى النتائج النهائية لارتباط من خلال الجدول التالي :

جدول (٨) خلاصة نتائج فرضيات الارتباط اعتماداً على الجدول السابق



الفرضية	نص الفرضية	الارتباط	التعليق	النتيجة
1	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة المرننة والوعي التنظيمي	0.57	وجود علاقة ذات دلالة إحصائية	مقبول
2	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة المرننة والتحول الرقمي	0.63	وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.	مقبول
3	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والوعي التنظيمي	0.61	وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.	مقبول

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الجدول (٧)

#### رابعاً. اختبار فرضيات التأثير

لاختبار فرضيات التأثير اعتمد الباحث على (Regression Analysis) لغرض التعرف على مدى مقبولية الفرضيات من خلال الاستعانة بمعاييرين هما  $F$ -Sig. التي يجب ان تكون أقل من ٠٠٠٥، اضافة الى تجاوز قيمة  $t$  الحد ١،٩٦، وكما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٩) اختبار فرضيات التأثير

Sig. (F)	F	R Square	Sig.	t	Beta	Std. Error	B	الفرضية	t
0.000	147.412	0.302	0.000	12.141	0.549	0.055	0.667	توجد علاقة تأثير ذي دلالة إحصائية بين القيادة المرننة والوعي التنظيمي	4
0.000	103.336	0.27	0.000	10.167	0.52	0.06	0.61	توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة المرننة والتحول الرقمي	5
0.000	86.681	0.23	0.000	9.31	0.48	0.058	0.54	توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والوعي التنظيمي	6

المصدر: من اعداد الباحث وفق برنامج SPSS V. 25

من نتائج الجدول أعلاه نتوصل الى قبول الفرضيات الثلاث ، وانها هناك بتأثير ايجابي ودال بين المتغيرات ، حيث تراوحت قوة العلاقة من متوسطة الى قوية وذلك حسب قيم ( R Square & Beta ) وان جميع النماذج دالة وقوية حسب قيم Sig. (F)&F

#### خامساً: اختبار فرضيات التأثير الغير مباشر

الجدول التالي يستعرض نتائج الانحدار لتقدير التأثير الغير مباشر للمتغير الوسيط (التحول الرقمي) للعلاقة بين المتغير المستقل (القيادة المرننة) و المتغير المعتمد (الوعي التنظيمي)، كما في الجدول التالي:

الجدول (١٠) التأثير المباشر وغير المباشر لقيادة المرننة والتحول الرقمي على الوعي التنظيمي

Sig	t	Beta (Standardized)	Std. Error	B (Unstandardized)	نوع التأثير	المسار
-----	---	------------------------	---------------	-----------------------	-------------	--------



<b>0.000</b>	<b>12.145</b>	<b>0.57</b>	<b>0.055</b>	<b>0.67</b>	<b>مباشر</b>	<b>القيادة المerna ----- التحول الرقمي</b>
<b>0.000</b>	<b>10.873</b>	<b>0.55</b>	<b>0.057</b>	<b>0.62</b>	<b>مباشر</b>	<b>التحول الرقمي ----- الوعي التنظيمي</b>
<b>0.000</b>	<b>4.632</b>	<b>0.21</b>	<b>0.052</b>	<b>0.241</b>	<b>مباشر</b>	<b>القيادة المerna ----- الوعي التنظيمي</b>
<b>0.000</b>	<b>9.876</b>	<b>0.35</b>	<b>0.034</b>	<b>0.415</b>	<b>غير مباشر</b>	<b>القيادة المerna ----- الوعي التنظيمي --- - التحول الرقمي</b>

المصدر: من اعداد الباحث وفق برنامج SPSS V. 25

من نتائج الجدول اعلاه نلاحظ أن القيادة المerna بشكل مباشر واباجبي في التحول الرقمي، وبقيمة بلغت ( $B = 0.57$  و  $Beta = 0.67$ ) وبمستوى دلالة معنوية ( $Sig = 0.000$ )، مما يشير إلى قوة العلاقة علاقة التأثير اضافة الى أن التحول الرقمي يؤثر بشكل مباشر واباجبي في الوعي التنظيمي ( $B = 0.62$  و  $Beta = 0.55$ )، وبمستوى دلالة معنوية ( $Sig = 0.000$ )، مما يعني أن التحول الرقمي يساهم في رفع مستوى الوعي التنظيمي، كما تبين وجود تأثير مباشر للقيادة المerna في الوعي التنظيمي ( $B = 0.21$  و  $Beta = 0.241$ )، أما التأثير الغير مباشر للقيادة المerna على الوعي التنظيمي بوساطة التحول الرقمي فقد بلغ ( $B = 0.35$  و  $Beta = 0.415$ )، وبمستوى دلالة معنوية ( $Sig = 0.000$ )، وهذا يدل على وجود علاقة غير مباشرة وقوية عليه نقل الفرضية التي تتصل على (توجد علاقة تأثير غير مباشرة بين القيادة المerna و الوعي التنظيمي بوجود المتغير الوسيط (التحول الرقمي)).

#### سادساً: خلاصة نتائج الدراسة

يمكن استعراض خلاصة نتائج الدراسة من الجانب العملي وطبقاً لاسئلة المشكلة وفرضيات

الدراسة.

#### ١. أسئلة المشكلة

يستعرض الجدول التالي أسئلة المشكلة ونتائجها وخلاصتها:

الجدول (١١) إجابات أسئلة المشكلة

سؤال المشكلة	النتائج	الخلاصة	ت
١ إلى أي مدى تتوافق مقومات التحول الرقمي في مديرية بلدية البصرة وفق أبعادها الفرعية المختلفة؟	ضعف مستوى التحول الرقمي في المديرية المبحوثة إذ بلغ المجموع الكلي للمتغير (٢٠٩٤) والأهمية النسبية (٥٨,٨%)، أما بالنسبة للأبعاد فقد كان الاول في الترتيب (البعد البشري/الإداري) اما الاخير فهو (البعد التكنولوجي).	يحتاج التحول الرقمي تطوير البنية التكنولوجية وتدعمه التفاعل مع البيئة الخارجية، فضلاً عن صياغة خطط واجراءات لتأمين تنفيذ خطوات التحول الرقمي وترسيخها في العمليات التنظيمية والخدمات المقدمة.	
٢ هل القيادة المerna معتمدة كنمط قيادي واضح للتعامل مع التغيرات والتحديات الرقمية؟	نمط القيادة المerna معتمد في المديرية المبحوثة بمستوى يشار إليه بال المتوسط ، حيث بلغ المجموع الكلي للمتغير (٣٠٦) والأهمية النسبية (٦١,٢%). اما الأبعاد فقد حصل بعد (القيادة الإنسانية) على التسلسل الاول بينما حصل بعد (الرؤية المerna) التسلسل الاخير	ممارسة سلوكيات القيادة المerna في المديرية المبحوثة مع وجود ضعف في وضوح الرؤية المستقبلية والتواصل المرن، مما يتطلب الاهتمام بهذه الجوانب لتصبح القيادة المerna نمط فعال لمواجهة التحديات الرقمية	
٣ ما طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين القيادة المerna والوعي التنظيمي؟	وجود علاقة ايجابية ودالة بين المتغيرين، وبقيمة ارتباط ( $r = 0.57$ )	ان اي زيادة في مستوى القيادة المerna سيؤدي الى ارتفاع مستوى الوعي التنظيمي .	
	وجود تأثير مباشر واباجبي بين المتغيرين، حيث بلغت قيمة المعامل ( $B = 0.667$ ) ، $Beta = 0.549$ ( $R^2 = 0.302$ )	تؤثر القيادة المerna في الوعي التنظيمي، بمعنى ان سلوك القيادة المerna يساهم في رفع مستوى ادراك الموظفين .	

أن ارتفاع مستوى التحول الرقمي في المديرية مرتبط بزيادة إدراك الموظفين وفهمهم للعمليات والسياسات التنظيمية	وجود علاقة إيجابية ودالة بين المتغيرين، حيث بلغت قيمة الارتباط ( $r = 0.61$ )	ما طبيعة علاقة الارتباط والتاثير بين الوعي التنظيمي والتحول الرقمي؟	٤
الاستنتاج: يؤثر التحول الرقمي في الوعي التنظيمي، أي انه اذا ما تم تطوير البنية الرقمية فان هذا سيساهم في رفع مستوى فهم الاهداف التنظيمية.	وجود تأثير مباشر وإيجابي بين المتغيرين، حيث بلغت قيمة المعامل ( $Beta = 0.54$ ) ، ( $B = 0.48$ ) ، كما أن نموذج الانحدار كان قوياً ( $R^2 = 0.23$ )		
يلعب التحول الرقمي الدور الوسيط بين القيادة المرنة والوعي التنظيمي، مما يعني أن تعزيز التحول الرقمي يسهم في زيادة تأثير القيادة المرنة على الوعي التنظيمي	هناك تأثير لمتغير التحول الرقمي في العلاقة بين القيادة المرنة والوعي التنظيمي ، اذ بلغ ( $Beta = 0.35$ ) ، ( $B = 0.415$ ) .	هل للتحول الرقمي دور وسيط في العلاقة بين القيادة المرنة والوعي التنظيمي؟	٥

المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً عن الجانب العملي للبحث

## ٢. خلاصة نتائج فرضيات الدراسة

عند مراجعة نتائج الجداول (٨) و (٩) و (١٠) المتعلقة بالتحليل الإحصائي لارتباط والتاثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة الثلاثة، يتضح أن جميع الفرضيات السبع قد تم قبولها. وتشير النتائج إلى أن التحول الرقمي لا يعمل فقط كحلقة وصل بين القيادة المرنة والوعي التنظيمي، بل يضفي قوة ووضوحاً على العلاقة بين المتغيرين، مما يعكس دوره المحوري كعامل وسيط في تعزيز التأثيرات الإيجابية للقيادة المرنة على مستوى الوعي التنظيمي داخل المديرية.

### المotor الرابع : الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

#### اولاً : الاستنتاجات

١. اتضح ان ادارة مديرية بلدية البصرة تمارس نمط القيادة المرنة ، وهو لا تقصر فقط على اتخاذ القرارات فحسب، بل يوضح ان القادة لديهم القدرة على التكيف مع الضغوط وتحديات العمل اليومية، وانهم يشجعون الموارد البشرية على المشاركة، واحتواء التغييرات الحاصلة في بيئه العمل.
٢. وجود علاقة ارتباط بين القيادة المرنة والتحول الرقمي وهذا يشير إلى أن القادة يفهمون أهمية دمج التكنولوجيا الرقمية في إدارة العمليات والخدمات اليومية، مما يدعم القدرة التشغيلية ويعافظ على استمرارية الأداء. اضافة الى أن هذا الارتباط يعكس تهيز القيادة لاستخدام أدوات تقنية جديدة.
٣. التحول الرقمي يدعم الوعي التنظيمي اذ ان دمج التقنيات الرقمية يساهم في تبسيط وصول المعلومات للموظفين، وبما ينمي قدرتهم على فهم بيئه العمل ، وادوار العمل المطلوبة منهم، وصولاً الى دعم اتخاذ القرارات كونها منية على تتميز بالدقة بيانات دقيقة والموثوقة.
٤. ظهر أن متغير التحول الرقمي يعمل على مضاعفة تأثير القيادة المرنة على الوعي التنظيمي، مما يؤكد أهمية وضع استراتيجيات رقمية شاملة لزيادة فعالية القيادة وتعظيم أثرها على التوجيه التنظيمي لمديرية بلدية البصرة.

٥. تُعد القيادة الإنسانية وبالاخص البعد (البشري/الإداري) من أكثر الأبعاد التي تمتلك تأثير في تعزيز فعالية الإدارة و أن الاهتمام المتواصل مع الموارد البشرية يساهم بشكل كبير في رفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم، اذ يشعر الموظفون بالانتماء والالتزام بأهداف المنظمة، وهذا يعزز من قدرتهم على المشاركة الفاعلة في تحقيق الاهداف.

٦. وجود ضعف في الوعي التنظيمي وهذا يشير إلى وجود فجوة في تفهم الموارد البشرية لأهداف وسياسات المديرية، ما قد يؤدي إلى بطء الاستجابة للتغييرات، وعدم القدرة على اتخاذ قرارات فعالة بشكل مستقل وسريري.



٧. ضعف في بعض العناصر التقنية والبنية التحتية الرقمية، الامر الذي يعيق من قدرة المديرية على تنفيذ التحول الرقمي بكفاءة، ويحد من القدرة على الاستفادة الكاملة من البيانات والتقنيات الحديثة لتحسين الأداء التنظيمي.

### ثانياً: التوصيات

١. التركيز على تعزيز قدرات القادة في مديرية بلدية البصرة لتمكينهم من التكيف العالي مع الضغوط والتحديات التشغيلية اليومية، والعمل على دعم مبادرات مشاركة الموارد البشرية في حل المشكلات واتخاذ القرار، حيث أثبتت القيادة المرنة فعاليتها في رفع مستوى المبادرة والانتماء والالتزام، مما يسهم في بناء بيئة عمل مستقرة يسودها الاحترام والتعاون بين الموظفين والقادة.
٢. بناء وتتنفيذ خطط استراتيجية متكاملة لاستثمار الأدوات والتكنولوجيا الرقمية في جميع انشطة العمليات والخدمات اليومية، بما يدعم القدرة التشغيلية ويعافظ على استمرارية الأداء بالمستوى المطلوب، وهذا يعزز من سرعة معالجة المعلومات ودعم اتخاذ القرارات المبنية على بيانات دقيقة وموثوقة.
٣. العمل على تطوير منصات رقمية متقدمة تسهل من وصول الموظفين الى المعلومات وتمكنهم من فهم وادراك أهداف ودور مديرية البلدية في خدمة المحافظة ، والعمل على رفع مستوى الوعي لدى المواطن والموظف، والبحث على مشاركتهم في تطوير مستوى الخدمات العامة .
٤. الاهتمام بصياغة استراتيجيات رقمية متكاملة تعمل على رفع مستوى تأثير القيادة المرنة على الوعي التنظيمي، وذلك من خلال ادخال التكنولوجيا كأساس في انجاز الاعمال الإدارية، لضمان التنسيق بين توجهات القيادة وسلوكيات الموظفين لتحقيق اهداف المديرية.
٥. تبني برامج تدريبية وتوعوية لتطوير مستويات الوعي التنظيمي لدى الموظفين والعمل على تعزيز مهاراتهم الإدارية والفنية، والاهتمام برفاهيتهم المهنية وجودة حياة العمل، والتحفيز على المشاركة الفاعلة لإنجاز جميع متطلبات العمل.
٦. تعزيز قنوات التواصل الداخلي بين مختلف مستويات المديرية، بما يضمن تبادل المعلومات بوضوح وسرعة، مما يسهم في ترسیخ ثقافة تنظيمية واضحة وشفافة قائمة على التعاون والتماسك، إذ إن التواصل الفعال يعدّ أحد العوامل الجوهرية في رفع مستوى الوعي التنظيمي وتحسين جودة القرارات الإدارية.
٧. تحسين البنية التحتية الرقمية والعناصر التقنية، بما يضمن تنفيذ التحول الرقمي بكفاءة عالية، ويعظم الاستفادة من البيانات والأدوات التكنولوجية في دعم الأداء العام للمديرية، حيث أن وجود فجوات تقنية قد يحد من قدرة المديرية على استخدام الموارد الرقمية بشكل كامل لتعزيز الكفاءة التشغيلية.

### ثالثاً: المقترنات المستقبلية

١. دراسة أثر القيادة المرنة والتحول الرقمي على متغيرات أخرى مثل الابتكار والجودة .
٢. إجراء دراسات مقارنة بين مديريات بلدية مختلفة للتعرف على مدى تطبيق نمط القيادة المرنة والتحول الرقمي، ودراسة الاختلافات في مستويات الوعي التنظيمي .
٣. التوسع في دراسة البعد البشري والبعد الإداري العائدين للقيادة المرنة، لمعرفة مدى مساهمتهما في تحفيزهم الموظفين و استدامة التغيير والتحول الرقمي.

المصادر:

أولاً: المصادر العربية:



١. البرعش، سيف حمد عواد، والماجد، يحيى علي مجيد. (٢٠٢٤). القيادة المرنة ودورها في تحقيق الحرية الأكademie لدى رؤساء أقسام كليات جامعة بغداد من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية مجلة نسق، ٧(٧)، ٦٥٣-٦٥٣.
٢. الدرسي، فاطمة محمد يحيى. (٢٠٢٥). القيادة المرنة وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات مرحلة الطفولة المبكرة بمدارس تعليم جازان. *أعمال المؤتمر الدولي الخامس للتعليم في الوطن العربي: مشكلات وحلول*، جامعة جازان، ٩-١٢ فبراير ٢٠٢٥.
٣. الجرجري، أحمد سعد محمود، سالم، زينب محمد. (٢٠٢١). القيادة المرنة في المنظمات: دراسة استقصائية مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٧، ٣٨٠-٣٩٤ (الجزء ٢).
٤. حمد، زياد أزبار، راشد، عبد الله محمد، ومحمد، هديل فوزي. (٢٠٢٥). الجودة الذكية بين التحول الرقمي والاستدامة الفكرية *المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية*، ٢٣، ٢٩٧-٢٩٩ (٨٥) ملحق حزيران ٢٠٢٥. <https://doi.org/10.31272/ijes.v23i85.1283>
٥. الكلابي، آية لازم محمد حسين. (٢٠٢٥). الوعي التنظيمي وعلاقته بالتميز الإداري لدى مديرى المدارس الابتدائية في محافظة واسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية (أطروحة ماجستير غير منشورة). جامعة واسط، كلية التربية للعلوم الإنسانية، قسم العلوم التربوية والت نفسية، الدراسات العليا / الماجستير في الإدارة التربوية.
٦. الكلابي، آية لازم محمد حسين. (٢٠٢٥). الوعي التنظيمي وعلاقته بالتميز الإداري لدى مديرى المدارس الابتدائية في محافظة واسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة واسط، كلية التربية للعلوم الإنسانية.
٧. محمد، هديل فوزي، زياد أزبار، راشد، عبد الله محمد، وحمد، زياد أزبار. (٢٠٢٥). الجودة الذكية بين التحول الرقمي والاستدامة الفكرية *المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية*، ٢٣، ٢٩٧-٣١١ (٨٥) ملحق ١.
٨. عبد الغني، أحمد محمد. (٢٠٢٣). الوعي التنظيمي وأثره في تحسين الأداء المؤسسي *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، ١٢ (٣)، ١٢٥-١١٠.
٩. بن جمعة، ريم. (٢٠٢٤). أثر القيادة المرنة في تعزيز الوعي التنظيمي في المؤسسات الحكومية *مجلة دراسات الإدارة المعاصرة*، ٩ (٢)، ٩٠-١٠٥.

#### **ثانياً: المصادر الأجنبية: المصادر وفق الحروف الأبجدية وفق أسلوب APA:**

1. Alvesson, M. (2013). *Understanding organizational culture*. SAGE Publications.
2. Anderson, R. (2017). Innovation and problem-solving in leadership. *Leadership Quarterly*, 28(2), 50–65.
3. Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2013). *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (2nd ed.). Emerald Group Publishing.
4. Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Freeman.
5. Baron, L., Gregoire, S., & Baron, C. (2018). Mindfulness and leadership flexibility. *Journal of Management Development*, 37(2), 1–28.
6. Baskerville, R., Capriglione, F., & Casalino, N. (2020). Law and economics yearly review, 9(2), 341.
7. Besson, P., & Rowe, F. (2012). Strategizing information systems-enabled organizational transformation: A transdisciplinary review and new directions. *Journal of Strategic Information Systems*, 21(2), 103–124.
8. Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482.
9. Bouchikhi, H., & Kimberly, J. (2016). The dynamics of strategic alliances in a digital world. *Strategic Organization*, 14(2), 111–123.
10. Brown, L. (2015). *Human resource management in dynamic environments*. Palgrave Macmillan.



11. Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616.
12. Bunker, K. A. (1997). The power of vulnerability in contemporary leadership. *Consulting Psychology Journal*, 49(2), 122–136.
13. Capriglione, F., & Casalino, N. (2014). Improving corporate governance and managerial skills in banking organizations. *International Journal of Advanced Corporate Learning (iJAC)*, 7(4), 17–27.
14. Caredda, L. (2018). Organizational awareness: Mapping human capital for enhancing collaboration in organisations. *Kerbala International Journal of Management and Economics*, 13(48), 1–15.
15. Caredda, S. (2020, April 5). Organisational awareness: A critical capability for the business. Retrieved from <https://sergiocaredda.eu/organisation/organisational-awareness-a-critical-capability-for-the-business>
16. Chang, C., Chen, Y., & Lin, H. (2020). Digital transformation in organizations: Dimensions, challenges, and opportunities. *Journal of Business Research*, 120, 115–125.
17. Copeland, M. (2014). *Adaptive leadership: Flexibility in management*. Routledge.
18. Daft, R. (2020). *Organization Theory & Design*. Cengage Learning.
19. Day, A. L., & Carroll, S. A. (2004). Using an ability-based measure of emotional intelligence to predict individual performance, group performance and group citizenship behaviors. *Personality and Individual Differences*, 36(6), 1443–1458.
20. Fadhilah, J. (2025). Flexible work arrangements, internal communication satisfaction, and employee performance: Evidence from Indonesia. Unpublished manuscript, Department of Management, [Institution], Indonesia.
21. Fernández-Rovira, C., et al. (2021). Human factors in digital transformation: Skills, leadership, and organizational culture. *Journal of Organizational Change Management*, 34(1), 1–15.
22. Garbash, D. A. (2016). Organisational awareness: Mapping human capital for enhancing collaboration in organisations (Doctoral dissertation, Université Sorbonne Paris Cité). Library and Information Sciences. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-02141742>
23. Garbash, D. A. (2025). Organisational awareness: Mapping human capital for enhancing collaboration in organisations. *Kerbala International Journal of Management and Economics*, 13(48).
24. Gloor, P. A., & Fronzetti Colladon, A. (2015). Measuring organizational consciousness through e-mail based social network analysis. arXiv preprint arXiv:1502.04997.
25. Goleman, D. (2013). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bloomsbury Publishing.
26. Good, D. J., & Sharma, G. (2010). A little more rigidity: Firming the construct of leader flexibility. *Journal of Change Management*, 10(2), 155–174.
27. Goodman, E. (2018, September 5). Organisational awareness: Combining intellectual and emotional intelligence. Retrieved from <https://elisabethgoodman.wordpress.com/2018/09/05/organisational-awareness-combining-intellectual-and-emotional-intelligence/>
28. Govan, K. A. (2019). Employee awareness of organizational cultural and climate expectations (Doctoral dissertation, Walden University).
29. Gupta, M., & Bose, I. (2020). Organizational capabilities for digital transformation. *Information Systems Frontiers*, 22(1), 31–45.



30. Hantoosh, A. A. (2021). Flexible leadership and its role in achieving organizational success among educational leaders. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(1), 3574–3591.
31. Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1985). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (4th ed.). Prentice Hall.
32. Horney, N., Pasmore, B., & O'Shea, T. (2010). Leadership agility: A business imperative for a VUCA world. *People & Strategy*, 33(4), 32–38.
33. Hubbard, E., Thatcher, L., & Barrett, K. (2025). Adaptive leadership part one: Ethical leadership and historical roots. *Aρετή (Arete): Journal of Excellence in Global Leadership*, 3(1), 206–223. <https://doi.org/10.59319/arete.v3i1.915207>
34. Iskandar, A., & Santoso, B. (2024). Organizational adaptation to environmental complexity: Strategic leadership in dynamic contexts. *Journal of Management Studies*, 61(2), 240–256. <https://doi.org/10.1111/joms.12532>
35. Kaiser, R. B., & Overfield, D. V. (2010). Assessing flexible leadership as a mastery of opposites. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 105–118. <https://doi.org/10.1037/a0019987>
36. Kalogiannidis, S., Chatzitheodoridis, F., Giannarakis, G., & Mavrommati, A. (2022). Business organizations' flexibility as an innovation tool: Factors affecting flexibility in organizations. *Journal of Logistics, Informatics and Service Science*, 9(4), 259–312. <https://doi.org/10.33168/LISS.2022.0417>
37. Kim, H., Gibbs, J. L., & Scott, C. R. (2019). Unpacking organizational awareness: Scale development and empirical examinations in the context of distributed knowledge sharing. *Journal of Applied Communication Research*, 47(1), 47–68.
38. Leto, K. (2025, March 22). How to get things done: Raise your organizational awareness. Kate Leto. <https://www.kateleto.com/articles/organizational-awareness-the-leaders-sixth-sens>
39. Markus, M. L. (2004). Technochange management: Using IT to drive organizational change. *Journal of Information Technology*, 19(1), 4–20.
40. Maybury, M., D'Amore, R., & House, D. (2000). Awareness of organizational expertise. *Journal of Human-Computer Interaction: Special issue on "Awareness"*. The MITRE Corporation. <https://www.mitre.org>
41. Nadkarni, S., & Prügl, R. (2020). Digital transformation: A review, synthesis and opportunities for future research. *Management Review Quarterly*, 70(1), 3–41.
42. Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). SAGE Publications.
43. Pereira, C. S., Durão, N., Moreira, F., & Veloso, B. (2022). The importance of digital transformation in international business. *Sustainability*, 14(2), 834. <https://doi.org/10.3390/su14020834>
44. Qiao, L., Li, Y., & Hong, J. (2024). Digital transformation as a strategic enabler: Impacts on organizational performance. *International Journal of Information Management*, 67, 455–470. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102984>
45. Ramli, Y., Imaningsih, E. S., Shiratina, A., Rajak, A., & Ali, A. J. (2022). Environmental sustainability: To enhance organizational awareness towards green environmental concern. *International Journal of Energy Economics*.
46. Rant, M. B. (2018). The importance of the individual and organizational awareness for the organizational success in the midst of digital transformation. *Management Studies*, 6(6), 461–483. <https://doi.org/10.17265/2328-2185/2018.06.005>
47. Roberts, K. (2018). Employee engagement and flexible leadership. *Human Resource Management Review*, 28(1), 130–140.



48. Santos Pereira, C., Durão, N., Moreira, F., & Veloso, B. (2023). The importance of digital transformation in international business. [Journal Name], [Volume(Issue)], [Page numbers]. [[https://doi.org/\[DOI\]](https://doi.org/[DOI])]
49. Schwertner, K. (2017). Digital transformation of business. *Trakia Journal of Sciences*, 15(Suppl. 1), 388–393. <https://doi.org/10.15547/tjs.2017.s.01.065>
50. Sestino, A., et al. (2022). The role of technology in digital transformation: Evidence from firms. *Technological Forecasting & Social Change*, 180, 1–12.
51. Shahzad, K., Zia, S. A., Aslam, M. M. H., Syed, A. R., & Bajwa, S. U. (2013). Role of organizational vision and adaptability in knowledge management. *Problems and Perspectives in Management*, 11(2), 24–36. <https://www.businessperspectives.org>
52. Strong, N. (2016). Flexible leadership: Basics & beyond. Strong Performance-Based Solutions, LLC.
53. Sun Yun, et al. (2023). Environmental influences on digital innovation. *Journal of Business Research*, 154, 1–10.
54. Sun Yun, Guo Penghe, Wu Sitong, & Dr Rozaini Binti Rosli (2023). The Impact of Digital Transformation on Business Strategy. *International Journal for Multidisciplinary Research (IJFMR)*, 5(6), November–December 2023. E-ISSN: 2582-2160.
55. Tawalbeh, A. (2008). *Flexible leadership in educational institutions*. Jordanian Ministry of Education.
56. Vendramin, P., Valenduc, G., Rolland, I., Richardson, R., Gillespie, A., Belt, V., Carré, D., Maugéri, S., Combès, Y., Ponzellini, A., Pedersini, R., & Neri, S. (2000). Flexible work practices and communication technology: FLEXCOT, Final report of project SOE1-CT97-1064. Fondation Travail-Université, Namur (B); CURDS, University of Newcastle-upon-Tyne (UK); LABSIC, Université de Paris Nord (F); Fondazione Pietro Seveso, Milano (I). European Commission.
57. Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.
58. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.
59. Williams, R. (1994). *Emotional intelligence and organizational performance*. Routledge.
60. Ye, C. (2025). Flexible leadership in dynamic environments: Strategies for adaptive decision-making. *Leadership & Organization Development Journal*, 46(1), 1–15. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2024-0235>
61. Yukl, G. (2008). *Leadership in organizations* (6th ed.). Pearson Education.
62. Yukl, G., & Lepsinger, R. (2004). *Flexible leadership: Creating value by balancing multiple challenges and choices*. Jossey-Bass.
63. Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 81–93.
64. Zammuto, R. F., et al. (2007). Information technology and the changing fabric of organization. *Organization Science*, 18(5), 749–762.
65. Zhou, K. Z. (2018). Digitalization and environmental adaptation in firms. *Industrial Marketing*.
66. Zhu, J., & Jin, Y. (2023). How flexible leadership ability affects manufacturing enterprises' digital transformation willingness: The role of innovation commitment and environmental dynamics. *PLoS ONE*, 18(11), e0288047. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0288047>



ملحق استمارة الاستبيان			
المتغير	البعد	ت	الفقرات
القيادة التنظيمية		1	يناقش القادة في المديرية الأمور المتعلقة بسياسات العمل مع الموظفين.
القيادة الإنسانية		2	يشترك القادة الموظفين في عملية صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بهمائهم.
القيادة المدرنة		3	يحفز القادة الموظفين ويشجعونهم على إنجاز المهام الموكلة إليهم.
القيادة المدرنة		4	يرحص القادة على خلق جو من الثقة والاندماج داخل فريق العمل.
القيادة المدرنة		5	يوفر القادة الدورات التدريبية التي تساهم في تطوير مهارات الموظفين.
التحول الرقمي		6	يراعي القادة الفروق الفردية بين الموظفين عند توزيع المهام.
التحول الرقمي		7	يهتم القادة بالظروف الاستثنائية التي يمر بها الموظفون.
التحول الرقمي		8	يتتدخل القادة لحل النزاعات بين الموظفين بشكل عادل وسريع.
التحول الرقمي		9	تسود بيئة العمل علاقات مهنية تحترم كرامة الموظف داخل بيئة العمل.
بعد التكنولوجيا / الإداري		10	يحافظ القادة على مسافة مهنية مناسبة تمنع التحيز لأي طرف.
بعد التكنولوجيا / الإداري		11	يمتلك القادة رؤية واضحة تساعد في تحقيق أهداف المديرية.
بعد التكنولوجيا / الإداري		12	يشارك الموظفون في المساهمة بأفكار تدعم رؤية المديرية.
بعد التكنولوجيا / الإداري		13	تعتمد القيادة على حلول مبتكرة لتحسين طبيعة العمل.
بعد التكنولوجيا / الإداري		14	يرحص القادة على متابعة تطبيق الرؤية والتأكد من تحقيقها.
بعد التكنولوجيا / الإداري		15	تنبني القيادة رؤية تهدف لخدمة المواطن وتحقيق الصالح العام.
بعد التكنولوجيا / الإداري		16	يرحص القادة على استخدام أسلوب تواصل يشعر الموظفين بالراحة والاحترام.
بعد التكنولوجيا / الإداري		17	يهتم القادة بتكوين انتطباعات إيجابية لدى الموظفين أثناء التواصل.
بعد التكنولوجيا / الإداري		18	يستخدم القادة لغة الجسد المناسبة لتعزيز وضوح الرسائل.
بعد التكنولوجيا / الإداري		19	يشجع القادة الحوار البناء بينهم وبين الموظفين.
بعد التكنولوجيا / الإداري		20	يوظف القادة الوسائل التكنولوجية الحديثة لتعزيز سرعة وفاعلية التواصل.
بعد التكنولوجيا / الإداري		21	تستخدم المديرية تقنيات رقمية حديثة لدعم تنفيذ الأعمال والخدمات البلدية.
بعد التكنولوجيا / الإداري		22	تتكامل أنظمة المعلومات الرقمية في المديرية بما يساعد على اتخاذ القرارات بكفاءة.
بعد التكنولوجيا / الإداري		23	تستفيد المديرية من البيانات الرقمية المتاحة لتحسين جودة الأداء وتطوير الابتكار.
بعد التكنولوجيا / الإداري		24	تعمل المديرية على تحديث بنيتها التحتية الرقمية بشكل مستمر لمواكبة التطورات.
بعد التكنولوجيا / الإداري		25	تدعم قيادة المديرية مبادرات التحول الرقمي وتشجع الموظفين على التجربة والتطوير.
بعد التكنولوجيا / الإداري		26	تعمل الثقافة الوظيفية داخل المديرية على تعزيز روح الابتكار والتحسين الرقمي.
بعد التكنولوجيا / الإداري		27	يحصل الموظفون على تدريب مستمر لاكتساب وتنمية مهاراتهم الرقمية.
بعد التكنولوجيا / الإداري		28	تشجع المديرية الموظفين على استخدام التقنيات الحديثة في إنجاز مهامهم اليومية
بعد التكنولوجيا / الإداري		29	تعمل المديرية على إعادة تصميم وتطوير عملياتها بما يتاسب مع التحول الرقمي.
بعد التكنولوجيا / الإداري		30	تضمن الخطط والاستراتيجيات الرسمية للمديرية دمج التكنولوجيا ضمن أهداف العمل.
بعد التكنولوجيا / الإداري		31	يتم تعديل السياسات والإجراءات الداخلية لدعم عمليات التحول الرقمي.
بعد التكنولوجيا / الإداري		32	تسعى المديرية إلى بناء ثقافة رقمية مستدامة في بيئة العمل.
بعد التكنولوجيا / الإداري		33	تعمل المديرية ضمن تشريعات وأنظمة حكومية تشجع على التحول الرقمي في الخدمات.
بعد التكنولوجيا / الإداري		34	تسعى المديرية إلى عقد شراكات وتعاون رقمي مع جهات حكومية أو خاصة.
بعد التكنولوجيا / الإداري		35	تسجّب المديرية للتغيرات التكنولوجية في بيئة العمل والمجتمع المحلي بشكل سريع.
بعد التكنولوجيا / الإداري		36	تنتابع المديرية التوجهات الرقمية الحديثة للبقاء قادرّة على المنافسة وجودة الخدمة
أداري وبعد		37	تعتبر الخطط الإدارية داخل المديرية واضحة لجميع الموظفين.
أداري وبعد		38	هناك نظام متابعة دوري للأعمال والمهام داخل المديرية.
أداري وبعد		39	الإدارة تدعم الموظفين في أداء مهامهم وتحل المشكلات التي تواجههم.
أداري وبعد		40	الإدارة تسعي لتقليل العقبات أمام الموظفين عند أداء الأعمال.



41	يتم تقييم أداء الموظفين بشكل دوري ومنصف.
42	نقل تكرارات الأخطاء أو مخرجات العمل غير الصحيحة.
43	هناك قياس دوري لجميع الأعمال والمهام المنجزة داخل المديرية.
44	الموظفوون ملزمون باتباع الإجراءات الإدارية المحددة بوضوح.
45	الإدارة تطور نظم وإجراءات العمل بما يخدم الأداء العام للمديرية.
46	خطط الإدارة مناسبة لتحقيق أهداف العمل وجودة الخدمات المقدمة.
47	الإدارة تتتابع أداء الموظفين بانتظام لضمان الإنجاز.
48	شؤون الموظفين والمتابعة الإدارية تتم بشكل واضح ومنظم.
49	الإدارة تدرس أعمال الموظفين وتقدم التوجيهات الازمة.
50	الخطط الإدارية ترتكز على تطوير الأداء المهني للموظفين.
51	الإدارة توفر المعلومات والبيانات الازمة للموظفين لأداء مهامهم.
52	أهداف المديرية واضحة ومحددة لجميع الموظفين.
53	الإدارة ترتكز على متابعة الأعمال اليومية لكل موظف.
54	تحتفظ الإدارة بسجلات دقيقة لجميع أعمال الموظفين.
55	طرائق العمل والإجراءات الإدارية واضحة لجميع الموظفين.
56	الإدارة توفر إحصاءات وتقارير دقيقة عن الأعمال المنجزة.