

الدور الوسيط للقيادة الرقمية في العلاقة بين التماثل التنظيمي وتعزيز
الاستعداد للتغيير: دراسة ميدانية علي شركات صناعة
الأدوية بمصر

The Mediating Role of Digital Leadership in The Relationship
Between organizational symmetry and Enhancing
readiness for change: "A Field Study on Pharmaceutical
Companies in Egypt

د/غالية عبدالسلام محمود فرج العمامي

مدرس إدارة الأعمال

المعهد العالي للعلوم الإدارية بأوسيم

البريد الإلكتروني: Ghalia_omami@yahoo.com

– **المستخلص:**

تهدف الدراسة إلي قياس تأثير التماثل التنظيمي علي الاستعداد للتغيير وتحليل العلاقة بين التماثل التنظيمي والاستعداد للتغيير من خلال القيادة الرقمية كمتغير وسيط بشركات صناعة الأدوية في مصر، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استمارة الاستقصاء التي وزعت علي (١٩١) مفردة من العاملين بشركات صناعة الأدوية، وتم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.29) والبرنامج (Smart PLS, 3) لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج أهمها: وجود تأثير إيجابي معنوي للتماثل التنظيمي علي الاستعداد للتغيير والقيادة الرقمية، وتأثير إيجابي معنوي للقيادة الرقمية على الاستعداد للتغيير، كما أكدت النتائج علي الدور الوسيط الجزئي للقيادة الرقمية في العلاقة بين التماثل التنظيمي والاستعداد للتغيير، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتوسع في ممارسات القيادة الرقمية لتشمل كافة أقسام وإدارات شركات صناعة الأدوية في مصر.

- الكلمات المفتاحية:

التماثل التنظيمي- الاستعداد للتغيير- القيادة الرقمية- المواطنة الرقمية- الثقافة الرقمية- العضوية التنظيمية- الولاء التنظيمي- التشابه التنظيمي - تغيير التكنولوجيا- تغيير الهيكل التنظيمي.

- Abstract:

The research to identify the measurement of the impact of organizational symmetry on Enhancing readiness for change. and analyzing the relationship between organizational symmetry and readiness for change through Digital Leadership as an intermediate variable in Pharmaceutical Companies in Egypt. Using the descriptive analytical approach, and collecting theoretical information from library sources, and data through a questionnaire distributed to (١٩١) individual workers in Pharmaceutical Companies in Egypt. , the statistical package for social sciences (spss v .29) and the program (Smart PLS, 3) were used to analyze the data and test the hypotheses of the study, and the study reached several results, the most important of which are: the existence of a statistically significant positive effect of organizational symmetry on readiness for change and digital leadership ,and a significant positive effect of digital leadership on readiness for change. The relationship between organizational symmetry and readiness for change , and the study recommended the need to focus on expansion in digital leadership practices to include all departments and administrations of the Pharmaceutical Companies in Egypt.

Keywords:

organizational symmetry - readiness for change- Digital Leadership- Digital Citizenship- Digital Culture- Organizational Membership- Organizational loyalty- Organizational similarity.- Technological Change-Change the organizational structure.

المقدمة:

يعتبر العنصر البشري هو المحور الأساسي التي تعتمد عليه المنظمات في تحقيق التطور في مجالات الأعمال، مما يشير إلى أن بقائها واستمراريتها مقترن بالموارد البشري من خلال ما يتم إنجازه من مهام وأعمال (Jaidah & Obeida, 2020). وتسعي المنظمات الحديثة في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة إلى تحقيق الانسجام والألفة بينها وبين العاملين بها من خلال "التماثل التنظيمي" والذي يعتبر من الموضوعات الإدارية الحديثة فهو يساعد علي إحداث الانسجام بين العاملين وبين المنظمات التي يعملون بها (Hussein, 2023).

كما أن عملية "الاستعداد للتغيير" تعد من الأمور المعقدة؛ كونها ترتبط بأسباب وكيفية التغيير والنتائج المحتملة له، ويبقى الفرد بطبيعته لا يفضل التغيير لتخوفه من المستقبل وما يحمله من مفاجآت، وترتكز عملية التغيير علي مساعدة الأفراد والمنظمات علي التكيف مع التحديات التي قد تواجههم في المستقبل في بيئة سريعة التغير لذا فإن التكيف مع التحولات أمراً أساسياً للنجاح والازدهار، (اليساري والحبوبي، ٢٠٢٤).

أما "القيادة الرقمية" فهي ليست مجرد استخدام للأدوات التكنولوجية، بل تعد فلسفة وممارسة تهدف إلي تحقيق اعلي مستوى من الفاعلية، وهي تتطلب تطوراً في الأساليب والاستراتيجيات التي تتيح للقادة التعامل مع التحديات الرقمية، الأمر الذي يدعو إلي التكيف مع التغيرات التقنية والتغيرات في السوق والاستفادة منها بدلاً من مقاومتها، وقد أدى ظهور مفهوم " القيادة الرقمية" القائمة علي نهج يسير علي خطي التقدم التكنولوجي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة في البيئة الديناميكية مما يساهم في ولادة جيل جديد من القادة الذين يمتلكون مهارات التحفيز والتوجيه مدعومة بمعرفة عميقة قائمة علي الرقمنة (الخفاجي، ٢٠٢٢).

وتعتبر الصناعات الدوائية في مصر أحد الصناعات الاستراتيجية الداعمة للاقتصاد القومي، وعلي الرغم مما تمتلكه شركات صناعة الأدوية في مصر وما تحققه من

تحسين وتطوير وجودة لمنتجاتها إلا أنها تواجه العديد من التحديات التي من ضمنها القدرة علي التكيف مع التحول التكنولوجي الكبير في البيئة الديناميكية سواء في العمليات الإنتاجية أو الإدارية الأمر الذي يتطلب بيئة تنظيمية تدعم التحول الرقمي والقدرة علي تحقيق الموائمة بين هذا القطاع وبين العاملين فيه والأداء بما يضمن لها تحسين قدرتها التنافسية وزيادة مبيعات الصادرات الخاصة بها في الأسواق المحلية والدولية.

١ - الخلفية النظرية:

١.١ - التماثل التنظيمي:

أظهرت المراجعة حول مفهوم التماثل التنظيمي بأن هناك العديد من التعريفات التي توضح طبيعة هذا المفهوم ويعود سبب هذا التعدد إلى اختلاف مسألة التنظير من قبل العلماء والباحثين تبعاً لتباين خلفياتهم الفكرية والفلسفية التي تناولوا بها مفهوم التماثل التنظيمي (Ekmekci & Casey, 2009) ويلاحظ أن معظم التعريفات تنطلق من نظرية "الهوية الاجتماعية" التي لا تزال المدخل المهيمن في أدبيات التماثل التنظيمي (Bartles, 2006), ويعتبر (Ashforth & Mael, 1989) من أوائل الباحثين الذين اعتمدوا نظرية الهوية الاجتماعية في تعريف التماثل التنظيمي حيث تم تعريفه علي أنه: "المدى الذي يعرف فيه الفرد نفسه بذات المزايا التي تعرف بها المنظمة", ويبدو واضحاً أن التعريف يركز على عمليات الإدراك الاجتماعي التي حددتها نظرية الهوية الاجتماعية, أما (Jones & Voipe: ٢٠١٠) فقد أوضحوا أن التماثل التنظيمي "هو عملية الاتحاد مع أو الانتماء إلى منظمة", كما يشير التماثل التنظيمي إلى درجة تعريف العضو لنفسه بنفس السمات التي يعتقد أنها تحدد هوية الشركة (الغزالي والعبادي، ٢٠١٣).

أبعاد التماثل التنظيمي:

تباينت آراء الباحثين حول تحديد أبعاد "التماثل التنظيمي" حيث حدد (Al Jaidah & Obeidat, 2020:738) ثلاثة أبعاد هي: (المواطنة التنظيمية, الالتزام التنظيمي, الولاء التنظيمي), في حين حدد كلاً من (Asadullah el al, 2017), و (Cheney, 1982) و (عبدالله ووار، ٢٠٢٤) و (مناع، ٢٠٢٤) و (شوالي والصوالحي

والرميدي,٢٠٢٤) و(Wang, 2024) و (Tufan & Wendt,2020)إلى ثلاثة أبعاد مترابطة هي: (الولاء التنظيمي, التشابه التنظيمي, العضوية التنظيمية) وبناء علي كل ما تقدم من استعراض لأبعاد التماثل التنظيمي فأن -الباحثة- حددت الأبعاد التالية للدراسة الحالية:

١- **الولاء التنظيمي**: هو أداء نشاط معين بشكل منتظم; وذلك بسبب التكلفة التي ستعود عليه لو لم يفعل ذلك, وبالنسبة للمنظمة فإن الأنشطة تتمثل في الاستمرار بالعمل فيها, أما التكلفة المدركة بالنسبة للموظف فيمكن أن تكون فقده بعض المميزات والأقدمية واضطراب علاقته الشخصية في حالة تركها.

٢- **التشابه التنظيمي**: حيث يستدل على نجاح عملية التماثل بين الفرد والمنظمة من خلال وجود درجة كبيرة من التشابه بين قيم وأهداف ورغبات مصالح كلا الطرفين.

٣- **العضوية التنظيمية**: يقصد به الانتماء للجماعة أو المنظمة, ينطلق هذا البعد من حاجة الفرد إلى أن يكون مقبول اجتماعياً بمجموعة من الأفراد كواحد منهم يحيطونه من جماعة الناس أو من وحدة بالمودة والاهتمام والرعاية (السلطان,٢٠٠٢).

١.٢- الاستعداد للتغيير:

أصبح الاستعداد للتغيير السمة الأساسية المشتركة بين المنظمات الحديثة وقادة هذه المنظمات, الأمر الذي يولد الحاجة إلى دفع العاملين باتجاه الابتكار والتغيير ورفع قدرتهم علي تقديم منتجات مبتكرة, وتزايد الوعي "بالاتجاه المؤيد للابتكار" إذ يعد عاملاً أساسياً لتنفيذ عمليات التغيير(Kimberly & Evanisko, 1981:689), ويعتبر الأفراد هم الأساس الذي سوف يتبنى هذا التغيير أو مقاومته, الأمر الذي يستدعي تقييم مدى استعداد الأفراد للتغيير قبل الشروع في التغيير, كما أن الاستعداد والتهيؤ المسبق للتغيير يعتبر عملية تحتاج إلى التخطيط والتنسيق عبر توفير مجموعة من المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية بهدف استخدام الموارد المتاحة بشكل كفاء وبفعالية بغية التحول من الواقع الراهن إلى الواقع المخطط له خلال مدة زمنية معينة وبأقل جهد وأدنى تكلفة وبأقل سلبيات ممكنة سواء على الأفراد أو المنظمات; حتي يتسنى للمنظمة تنفيذ التغيير بسلاسة مما يضمن نموها واستمراريتها(Katsaros, 2020:334)

أبعاد الاستعداد للتغيير:

تعددت وجهات النظر حول أبعاد الاستعداد للتغيير حيث حدد (اليساري والحويبي,٢٠٢٤) و(فليح ومحبيس,٢٠٢٣) و(Geert,2008) &

(Bouckenoghe) ثلاثة أبعاد هي: (الالتزام العاطفي، الالتزام النية، الالتزام الإدراكي)، في حين أشار (الفتلاوي والربيعي، ٢٠٢٣) إلى أربعة أبعاد هي: (ملائمة التغيير، الدعم الإداري، فاعلية التغيير، الكفاءة الذاتية)، كما أوضح (رميساء وعبير، ٢٠٢٤) إلى أربعة أبعاد لاستعداد للتغيير هي: (التغيير السلوكي، التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي، التغيير الوظيفي)، في حين حدد (العمرى، ٢٠١٧) أربعة أبعاد هي: (التغيير في الأفراد، التغيير في المهام، التغيير في التكنولوجيا)، كما أشارت (بواشريّة و قوجيلي، ٢٠١٧) إلى أربعة أبعاد للاستعداد للتغيير هي: (التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام)، وقد اعتمدت - الباحثة - في الدراسة الحالية علي الأبعاد التي حددها (بواشريّة و قوجيلي، ٢٠١٧) و(رميساء وعبير، ٢٠٢٤) و (العمرى، ٢٠١٧) وتتمثل في الأبعاد التالية:

١. **البعد الأول التغيير في الثقافة:** تعتبر الثقافة عنصراً جديراً يؤثر علي قابلية المنظمة للتغيير، فكلما كانت ثقافة المنظمة مرنة كلما كانت المنظمة أكثر قدرة علي التغيير، وثقافة المنظمة تعد الركيزة الأساسية في تغيير سلوك المنظمة ككل وقياداتها وإدارتها ومواردها البشرية، وجميع الأطراف ذات الصلة بها، ولكيفية إحداث التغيير في ثقافة المنظمة لابد أن يتضمن ذلك وضع آليات لتغيير هياكلها التنظيمية وأساليب العمل بها وكافة النظم والإجراءات بحيث تستطيع المنظمة مواجهة المستقبل بثقة عالية، فالتغيير يتطلب تغيير في قيم ومعتقدات واتجاهات العاملين بالمنظمة، حتى يمكن تكوين الثقافة الملائمة التي تضمن بقاء المنظمة واستمراريتها (داود، ٢٠١٩)،

٢. **البعد الثاني التغيير في الهيكل التنظيمي:** يركز التغيير في الهيكل التنظيمي علي إعادة تنظيم لهياكل الإدارية والوظيفية حيث تعد إعادة صياغة الهياكل التنظيمية وتغيير في تركيبة القوى العاملة أمر هام وحيوي لإحداث التغيير داخل المنظمة، ويكون هذا النوع من التغيير من خلال إحداث إدارات جديدة أو دمج إدارات أخرى، وقد يتعين استحداث وحدات تنظيمية أو إلغائها أو تغيير في قنوات الاتصالات داخل المنظمة أو في هيكل السلطة المسؤولة أو تغيير في اختصاصات الوحدات التنظيمية أو في المسميات الوظيفية أو في معدلات الأداء (بواشريّة و قوجيلي، ٢٠١٧).

٣. **البعد الثالث التغيير في التكنولوجيا:** تقوم المنظمة بالتغيير التكنولوجي لمواجهة الأوضاع الجديدة وإدخال أنظمة وأدوات تقنية جديدة، من أجل تحسين الجودة، ويرى (العمري، ٢٠١٧) أن التغيير في التكنولوجيا واستخدام تقنيات متطورة تساعد متخذي القرار علي اتخاذ القرارات الصحيحة وفي الوقت المناسب، كما أنها تساعد العاملين علي التواصل بسهولة مما يساهم بتطوير الأداء وزيادة الإنتاجية ونشر المعرفة داخل المنظمة.

٤. **البعد الرابع التغيير في المهام:** يشمل هذا البعد التغيير في الجوانب المتعلقة بأنشطة العاملين من حيث تشمل إعادة توزيع اختصاصاتهم، والتغيير في الوصف الوظيفي للوظائف المتاحة بالمنظمة، وقد أوضحت دراسة (العقيلي، ٢٠٠٧) أن التغيير في المهام يشمل دمج أنشطة مع بعضها البعض أو إلغاء أعمال قائمة، والتغيير في السياسات المتبعة في المنظمة أو تعديلها أو إلغائها، كما يشمل تغيير في طرق وإجراءات العمل كتقليل التعقيدات في إجراءات العمل أو تغيير الطرق التي ينفذ بها العمل لضمان الدقة والسرعة والسهولة في تنفيذ الأعمال.

١.٣- القيادة الرقمية:

أدى ظهور الإنترنت والذكاء الاصطناعي وغيرها من التحولات التقنية إلى ضرورة التحول في أساليب القيادة (Petry, 2018)، وأصبحت "القيادة الرقمية" ضرورة ملحة للمنظمات التي تسعى للنجاح (Araujo et al., 2021)، حيث أن نماذج القيادة التقليدية لم تعد كافية في المشهد الذي يتميز بالتغيير المستمر، وقد نشأ هذا النموذج كنوع من الاستجابة للرقمنة المتزايدة في بيئة الأعمال، وأصبحت القيادة الرقمية ضرورة حتمية لنجاح المنظمات وتفوقها (Abbu et al., 2020)، وتعد القيادة الرقمية من المفاهيم الحديثة التي تعددت وجهات النظر حول تعريفها وتفسيرها فقد تم تعريفها علي أنها: "قدرة الأفراد على الاستفادة بشكل فعال من الأدوات التكنولوجية وتوجيه المنظمات نحو النجاح في العصر الرقمي" (Kane et al., 2019)، كما أشار (Antonopoulou et al., 2020) إلي القيادة الرقمية علي أنها: "استعانة القائد الرقمي بمجموعة من التقنيات والأدوات الرقمية كالأنترنيت والمنصات الإلكترونية وتقنيات الذكاء الاصطناعي للقيام بالممارسات القيادية"، كما أشار (Cinnioglu, 2020) إلي القيادة الرقمية علي أنها: "نهج قيادي يعتمد على قدرة القائد في التأثير والإلهام والتفاعل مع مرؤوسيه من خلال مجموعة متنوعة من التطبيقات الرقمية التي تؤدي إلى زيادة مستوى الاتصال والتواصل بينهم، والمساهمة في

بلوغ الرؤية المشتركة للمنظمة. واستناداً لما سبق فإن-الباحثة- تعرف القيادة الرقمية علي أنها: "الممارسات الرقمية التي يمارسها القادة والتي تعتمد علي التقنيات والأدوات الرقمية التي تمكن العاملين من الوصول للمعلومات ورفع مستوي أدائهم, وتمكن القادة من اتخاذ القرارات بالكفاءة والسرعة المطلوبة لتحقيق النجاح في المنظمة".

أبعاد القيادة الرقمية:

تعددت وجهات النظر حول أبعاد القيادة الرقمية حيث حددها (AL-Faris & Bani Khaled, 2022) في (الأبداع, والعولمة, والأفناع) , ويرى (ابوعجوة وآخرون, ٢٠٢٣) أن أبعاد القيادة الإبداعية هي: (ثقافة التعلم, الابتكار, المواطنة الرقمية, التميز, الرؤية الرقمية). قد أوضح (Altaie & Suhail, ٢٠١٩) و(الأسدي وآخرون, ٢٠٢٢) و (الفهداوي, ٢٠٢٢) إلى أن أبعاد القيادة الرقمية تتمثل في (الاستراتيجية الرقمية, والثقافة الرقمية, والكفاءة القيادية الرقمية), في حين حدد (Zhong, 2017:13) حدد عدة أبعاد للقيادة الرقمية منها: (القيادة الحكيمة, ثقافة التعلم في العصر الرقمي, التطوير المهني, التحسين النظمي, المواطنة الرقمية, وحدد (عثمان وآخرون, ٢٠٢٤) إلي أبعاد القيادة الرقمية في: (الكفاءة الرقمية, البصيرة الرقمية, الثقافة الرقمية, الاستراتيجية الرقمية) وقد اعتمدت -الباحثة- في الدراسة الحالية علي الأبعاد التي حددها كلاً من (ابوعجوة وآخرون, ٢٠٢٣) و (Altaie & Suhail, ٢٠١٩) و (الأسدي وآخرون, ٢٠٢٢) وتتمثل في الأبعاد التالية: .

١. البعد الأول الثقافة الرقمية: يتوجه المشهد العالمي اليوم نحو التحول الرقمي بشكل سريع فلا بد أن يؤثر ذلك علي المشهد التنظيمي والفردى والاجتماعي, مما دعا إلي ضرورة تكوين الثقافة الرقمية من أجل نشر الرقمنة واستخدامها بشكل أمثل (Hassan 5374: 2022, Hamed &), ويكمن جوهر الثقافة الرقمية في تمكين جميع العاملين داخل المنظمات وعلي رأسهم القادة من استخدام التطبيقات الرقمية لأهميتها في إنجاز الأعمال الوظيفية, بالإضافة إلي قدرتهم في التواصل والحصول علي المعلومات من خلال الرقمنة (عثمان وآخرون, ٢٠٢٤).

٢. البعد الثاني المواطنة الرقمية: تعد المواطنة الرقمية بعداً هاماً للممارسة الإلكترونية النموذجية في العالم الرقمي, ويمكن تعريفها على أنها: "مجموعة مبادئ

تساعد على التوعية المسؤولة والحكمة عند استخدام الممارسات الإلكترونية وتفعيلها من خلال وضع سياسات ضابطة تحمي الأفراد من أخطار التكنولوجيا الرقمية وفي الوقت نفسه تمكنهم من التمتع بفوائدها (مجاهد، ٢٠١٩)، كما نتج عن تعريف المواطنة الرقمية، مفهوم "المواطن الرقمي" وهو الفرد الذي نشأ في عصر التكنولوجيا الرقمية ولديه القدرة على استيعابها والتعامل معها (Dotterer et.al, 2016)، كما أرتبط مفهوم المواطنة الرقمية ارتباطاً وثيقاً بالقيادة نظراً للدور الذي يلعبه القائد في تحقيقها من خلال السعي الحثيث لمحو الأمية الرقمية بين الموظفين، ونشر ثقافة الوعي حول أهميتها، وتنمية قيمها وطرق تحقيقها في ضوء التحديات المعاصرة.

٢ - الدراسات السابقة:

٢.١ الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير التماثل التنظيمي:

سعت دراسة (شوالي والصوالحي والرميدي، ٢٠٢٤) إلى قياس أثر القيادة الرشيقة علي الريادة الاستراتيجية والتماثل التنظيمي والوضوح الاستراتيجي في شركات السياحة (فئة خمس نجوم)، كما هدفت إلى تقييم أثر التماثل التنظيمي والوضوح الاستراتيجي علي الريادة الاستراتيجية في شركات السياحة، وسعت لاكتشاف الدور الوسيط للتماثل التنظيمي والوضوح الاستراتيجي في العلاقة بين القيادة الرشيقة والريادة الاستراتيجية، وأبرزت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي وإيجابي للقيادة الرشيقة علي الريادة الاستراتيجية والتماثل التنظيمي، كما أوضحت أن التماثل التنظيمي والوضوح الاستراتيجي لهما دور وسيط جزئي بين القيادة الرشيقة والريادة الاستراتيجية في شركات السياحة. كما هدفت دراسة (مناع، ٢٠٢٤) إلى تحديد العوامل المؤثرة علي التماثل التنظيمي من وجهة نظر العاملين في شركات قطاع الأعمال العام للبترول بالقاهرة الكبرى، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لعلاقة التفاعل بين القائد والمرؤوس، والدعم التنظيمي المدرك علي التماثل التنظيمي ووجود تأثير معنوي عكسي للفظاظة في مكان العمل. كما تناولت دراسة (عبدالله و أرو، ٢٠٢٤) العدالة التنظيمية وأثرها علي التماثل التنظيمي بالتطبيق علي البنوك التجارية الأجنبية في السودان، وهدفت إلي التعرف علي أبعاد العدالة التنظيمية وأثرها علي التماثل التنظيمي وتحليل طبيعة العلاقة المباشرة والغير مباشرة بين العدالة التنظيمية و التماثل التنظيمي ، وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العدالة التوزيعية والتماثل التنظيمي وكذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين

بعد العدالة الإجرائية و التماثل التنظيمي علاوة علي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العدالة التعاملية والتماثل التنظيمي. و كشفت دراسة (Hussein,2023) عن الدور والتأثير الذي يؤديه التماثل التنظيمي بالسعادة الوظيفية لدى العاملين في ديوان وزارة الزراعة والموارد المائية في إقليم كردستان، وتم تحليل البيانات بالاعتماد علي أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين التماثل التنظيمي متمثل بأبعاده والسعادة الوظيفية متمثلة بأبعادها..

٢.٢ - الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير الاستعداد للتغيير:

أشارت دراسة (اليساري, الحبوبى, ٢٠٢٤م) إلي الدور التفاعلي لأبطال المعرفة في العلاقة بين القيادة التمكينية والاستعداد للتغيير في مجموعة الوارث التربوية, واستخدمت نمذجة المربعات الصغرى الجزئية (SEM -PLS), وتم التوصل إلي وجود تأثير تفاعلي معنوي لمتغير لأبطال المعرفة في العلاقة بين القيادة التمكينية والاستعداد للتغيير, وأصت الدراسة تبني القيادة التمكينية حتي ينعكس علي استعداد العاملين للتغيير بالإضافة الاهتمام بأبطال المعرفة للدور الإيجابي التي يلعب في دعم عملية التغيير. كما هدفت دراسة (عائشة و الحواجزي, ٢٠١٨) إلي التعرف علي أثر الاستعداد للتغيير التنظيمي علي خدمات المؤسسات العمومية واتباع أسلوب دراسة الحالة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي, وأشارت الدراسة إلي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الاستعداد للتغيير علي الخدمة في المؤسسات العمومية الصحية. كما كشفت دراسة (الفتلاوى و الربيعي, ٢٠٢٣) علي دور التماثل التنظيمي في تعزيز استعداد العاملين للتغيير لدي موظفي الكليات في جامعة كربلاء بالعراق, وتم استخدام المنهج التحليلي واستخدام الأساليب الإحصائية ببرنامجي (SPSS V.23) و(AMOS V.20) وأشارت نتائج التحليل الإحصائي أن العاملين بجامعة كربلاء يبدون اهتمام كبير بالتماثل التنظيمي باعتباره عاملاً مؤثراً في تعزيز استعداد العاملين للتغيير, كما أنضح وجود علاقة ارتباط والتأثير المباشر ذو دلالة إحصائية بين التماثل التنظيمي واستعداد العاملين للتغيير.

٢.٣ - الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير القيادة الرقمية:

سعت دراسة (Abbas & Alhasnawi,2024): إلي التعرف علي تأثير القيادة الرقمية في أداء العمل الفردي في اطار الدور لتفاعلي لسلوك تشارك المعرفة لأعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط, وتوصلت الدراسة إلي أن سلوك تشارك المعرفة في بعض الجامعات والكليات الأهلية يعزز تأثير القيادة الرقمية في أداء العمل الفردي وهذا يعني وجود تشارك المعرفة إلي جانب القيادة الرقمية من شأنه

أن يساهم في أداء العمل الفردي في الجامعات محل الدراسة. كما هدفت دراسة (عثمان وآخرون، ٢٠٢٤): لتحليل العلاقة والأثر بين القيادة الرقمية بأبعادها المتمثلة في: (الكفاءة الرقمية، البصيرة الرقمية، الثقافة الرقمية، الاستراتيجية الرقمية) والاستدامة التنظيمية والمتمثلة في الجامعات الخاصة في إقليم كردستان بالعراق، وتوصلت نتائج الدراسة إلي وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابية بين متغيرات الدراسة وأبعادها. وسعت دراسة (نوري و محمد، ٢٠٢٢) إلي تشخيص أبعاد القيادة الرقمية المتمثلة في (الرؤية الرقمية، التنمية المهنية للأفراد، القابليات الرقمية، توليد الشبكات الرقمية)، وتأثيرها على الأداء الوظيفي في الأقسام العلمية لعدد من الجامعات في إقليم كردستان العراق، وأشارت نتائج الدراسة وجود ارتباط معنوي بين عناصر أبعاد القيادة الرقمية والأداء الوظيفي..

التعليق علي الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

- أنضح من خلال استعراض الدراسات السابقة أن جميع الدراسات ركزت علي مفاهيم التماثل التنظيمي، والقيادة الرقمية، والاستعداد للتغيير، والكشف عن أهميتها في إحداث التغيير في ممارسات المنظمة نحو الأفضل والقضاء علي جوانب القصور فيها، بالإضافة إلي التنوع في أبعاد المتغيرات المتعلقة بالتماثل التنظيمي والقيادة الرقمية والاستعداد للتغيير، والتنوع في المنهجيات المتبعة، كما أنها تباينت في تحديد مقاييس متغيرات الدراسة، ويمكن القول أن أجمالي نتائج الأبحاث و الدراسات السابقة هي التي دفعت - الباحثة- إلي اختيار موضوعات الدراسة لتكون امتداداً واستكمالاً لهذه البحوث.

- **الفجوة البحثية:** اختلفت الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية من حيث الهدف حيث لاحظت -الباحثة- عدم تناول الدراسات السابقة العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية و التي تهدف إلي التعرف علي "الدور الوسيط للقيادة الرقمية في العلاقة بين التماثل التنظيمي والاستعداد للتغيير في شركات الصناعة الأدوية في مصر"، وقد تم إجراء مسح شامل للأبحاث والدارسات السابقة ولا يوجد دراسة -علي حد علم الباحثة- تربط بين متغيرات الدارسة الحالية المتمثلة في المتغير المستقل (التماثل التنظيمي)، والمتغير التابع (الاستعداد للتغيير)، والمتغير الوسيط (القيادة الرقمية) مما دعا الباحثة لتناول موضوع الدراسة الحالية. بالإضافة إلي أن معظم الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات -الدراسة الحالية- قد تم تطبيقها في بيئات مختلفة مثل قطاع الخدمات التعليمية، وشركات الأعمال، والشركات السياحية، والبنوك الأجنبية، وشركات البترول - وعلي حد علم الباحثة- لم تطبق هذه الدراسات علي شركات تصنيع الأدوية في مصر، الأمر الذي دعا الباحثة إلي

تناول موضوعات الدراسة وتطبيقها علي شركات الأدوية في مصر لما لهذا القطاع من أهمية في الاقتصاد الوطني.

٣- مشكلة الدراسة:

تعمل شركات صناعة الأدوية اليوم في بيئة ديناميكية سريعة التغير, لذا توجب علي هذه الشركات تبنى مجموعة من المفاهيم التنظيمية التي تعزز من فاعليتها وتطورها, فالعالم يتغير وكذلك سوق الصناعات الدوائية ; لأنها من اكثر الصناعات التي تتصف بالجمود لكونها صناعات تتبع إجراءات اكثر تنظيماً وصرامة, فهي تعتمد علي إجراءات دقيقة لضمان سلامة الأدوية, كما أنها تتعرض للعديد من التحديات مثل تحسين البحث والتطوير بشكل اسرع, وإنتاجية اكبر, ونفايات أقل, كما أن الأنظمة التقليدية لا تحفز شركات صناعة الأدوية علي الابتكار أو المخاطرة. كما يشهد قطاع الصناعات الدوائية في هذه الحقبة طفرة من النمو والتغير السريع مما يفتح آفاق جديدة للاستثمار, الأمر الذي يستدعي التوجه نحو التحول الرقمي من خلال توظيف تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي, والحوسبة, فقد بلغ حجم سوق الأدوية المصري قيمة (٣.٠) مليار دولار في عام (٢٠٢٢م), كما يتوقع نموه خلال الفترة (٢٠٢٢-٢٠٢٧م) بنسبة سنوية قدرها (٧٪)*. المصدر: مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار *

بالإضافة إلي أن البيئة الرقمية أصبحت تفرض نفسها بقوة مما يستدعي توجه القادة نحو تنمية مهاراتهم التقنية, وذلك لأن مستقبل صناعة الأدوية الرقمي سوف يسهل من قدرتهم علي اتخاذ القرارات, إلي جانب تعزيز قدرة هذه الشركات علي التواصل مع جمهورها عن طريق الأنترنت, كما يجب علي شركات الأعمال علي وجه العموم, وشركات صناعة الأدوية بشكل خاص تبنى قيم وثقافة التنظيمية تؤثر في العاملين من حيث قابليتهم لتحقيق الانسجام والتوافق في الجانب العاطفي والنفسي بالإضافة إلي الجانب المهني, مما يدعو لرفع مستوى "التماثل التنظيمي" بتلك المنظمات لما له من دور كبير في رفع مستوى استعداد العاملين للتغيير, وتقليل مقاومتهم للتغيير, لأنهم سيسعون لتحقيق أهداف المنظمة وليس فقط تحقيق مصالحهم الشخصية (Arenguy et al, 2018:5) وللتعرف علي مشكلة الدراسة وصياغتها بشكل دقيق قامت -الباحثة- بإجراء دراسة استطلاعية مبدئية وللتعرف علي مشكلة الدراسة وصياغتها بشكل دقيق قامت -الباحثة- بإجراء دراسة استطلاعية مبدئية للوقوف علي واقع الأمر وتم طرح عدة تساؤلات تناولت النقاط التالية:

- ١- ما مدى توفر أبعاد التماثل التنظيمي في شركات صناعة الأدوية في مصر:
 - هل يتوفر الولاء التنظيمي والتشابه التنظيمي لدي العاملين؟
 - هل تشجع القيادات سلوكيات العضوية التنظيمية بين العاملين؟
- ٢- ما مدى توفر أبعاد الاستعداد للتغيير في شركات صناعة الأدوية في مصر ؟
 - هل يستجيب العاملون لإجراء تعديلات في ثقافة المنظمة؟
 - هل تشارك القيادات الإدارية العاملين في اتخاذ قرارات لإجراء تغييرات علي الهيكل التنظيمي؟
 - هل يستجيب العاملون لرغبة القادة في إجراء تعديلات علي التكنولوجيا؟
 - هل يتقبل العاملون إدخال تعديلات علي مهام ومتطلبات وظائفهم؟
- ٣- ما مدى تأثير القيادة الرقمية علي كلاً من التماثل التنظيمي والاستعداد للتغيير:
وبناء علي النتائج الأولية التي تم التوصل إليها من الدراسة الاستطلاعية والتي أشارت إلي وجود قصور في ادراك العاملين لمفهوم التماثل التنظيمي، والاستعداد للتغيير، والقيادة الرقمية وأبعادهم، بالإضافة إلي عدم وضوح العلاقة بين القيادة الرقمية والتماثل التنظيمي والاستعداد للتغيير لديهم، ومن هنا اصبح هناك حاجة ماسة لدراسة "الدور الوسيط للقيادة الرقمية في العلاقة بين التماثل التنظيمي والاستعداد للتغيير في شركات صناعة الأدوية في مصر وتم تلخيص مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:
 - ما هو الدور الذي يلعبه "التماثل التنظيمي" بأبعاده علي كلاً من القيادة الرقمية والاستعداد للتغيير بشركات صناعة الأدوية في مصر؟
 - ما مدى تأثير القيادة الرقمية ببعديها علي تعزيز الاستعداد للتغيير بشركات صناعة الأدوية؟
 - هل تلعب القيادة الرقمية دوراً وسيطاً في العلاقة بين التماثل التنظيمي والاستعداد للتغيير بشركات صناعة الأدوية في مصر ؟
- ٤- أهداف الدراسة:
يتمثل الهدف العام للدراسة في قياس أثر التماثل التنظيمي علي تعزيز الاستعداد للتغيير في ظل دخول القيادة الرقمية كمتغير وسيط وبشكل خاص يهدف البحث إلي:
 - الكشف عن نوع وقوة العلاقة بين التماثل التنظيمي والاستعداد للتغيير بشركات صناعة الأدوية في مصر.

- الكشف عن نوع وقوة العلاقة بين التماثل التنظيمي والقيادة الرقمية بشركات صناعة الأدوية في مصر .
- الكشف عن نوع وقوة العلاقة بين القيادة الرقمية و الاستعداد للتغيير بشركات صناعة الأدوية في مصر .
- التعرف علي دور القيادة الرقمية في العلاقة بين التماثل التنظيمي والاستعداد للتغيير بشركات صناعة الأدوية في مصر .
- تقديم النتائج والتوصيات التي تساهم في تعزيز الاستعداد للتغيير بشركات صناعة الأدوية في مصر .

٥- أهمية الدراسة:

تسعي الدراسة إلي إلقاء الضوء علي الدور الوسيط للقيادة الرقمية في العلاقة بين التماثل التنظيمي والاستعداد التغيير، ومحاولة تغطية الفجوة البحثية والمتمثلة في ندرة الدراسات التي جمعت بين متغيرات الدراسة- علي حد علم الباحثة- وهي القيادة الرقمية والتماثل التنظيمي والاستعداد للتغيير، كما إن هذه الدراسة تعد امتداد للدراسات السابقة التي تناولت التماثل التنظيمي والاستعداد للتغيير والقيادة الرقمية، كما إنها تعد مساهمة متواضعة لإثراء المكتبة العربية ومساعدة شركات صناعة الأدوية في مصر من خلال تقديم بعض التوصيات للمساهمة في رفع كفاءتها وتحقيق الفاعلية التنظيمية.

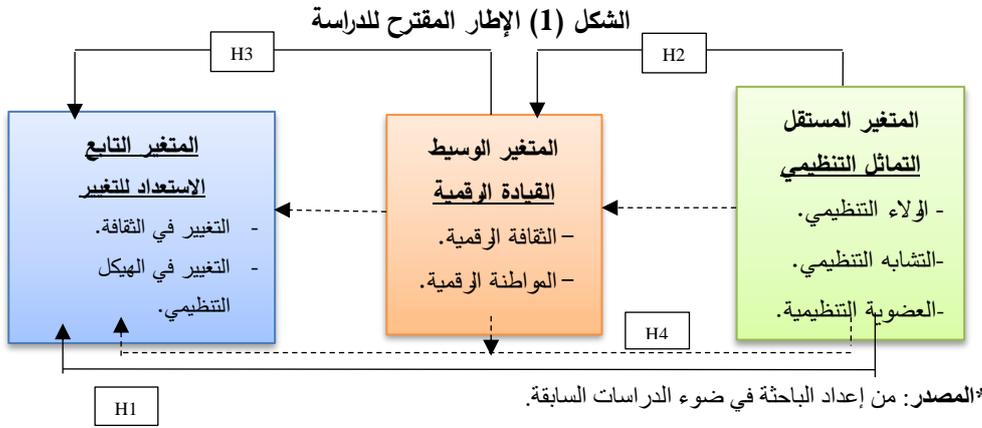
٦- حدود الدراسة:

- الحدود الزمنية: تم البحث في عام (٢٠٢٤/٢٠٢٥م).
- الحدود المكانية: شملت الدراسة العاملين بشركات صناعة الأدوية التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيمائيات والمستلزمات الطبية في مصر .
- الحدود العلمية: شملت متغيرات البحث وهي: المتغير المستقل المتمثل في (التماثل التنظيمي) والمتغير التابع المتمثل في (الاستعداد للتغيير) بالإضافة إلي المتغير الوسيط (القيادة الرقمية) بشركات صناعة الأدوية بمصر .

٧- نموذج وفرضيات الدراسة:

٧.١- النموذج المقترح للدراسة:

في ضوء مرجعة الدراسات السابقة وفروض البحث تم تصميم البحث الذي يتناول متغيرات البحث الثلاثة (التماثل التنظيمي, والاستعداد للتغيير, والقيادة الرقمية) ويوضح الشكل رقم (١) العلاقة بين متغيرات البحث علي المستوي العملي.



٧.٢-فرضيات الدراسة: بناءً علي مشكلة وفروض الدراسة تم صياغة الفروض التالية:

- الفرض الرئيسي الأول (H1): "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتماثل التنظيمي بأبعاده مجتمعة علي الاستعداد للتغيير بأبعاده المتمثلة في: (التغيير في الثقافة- التغيير في الهيكل التنظيمي- التغيير في التكنولوجيا-التغيير في المهام) في شركات صناعة الأدوية في مصر". ويتفرع من الفرض الرئيسي الأول مجموعة الفروض الفرعية التالية:
 - الفرض الفرعي الأول (H1-1): "لا يوجد أثر معنوي لأبعاد التماثل التنظيمي مجتمعة علي التغيير في الثقافة في شركات صناعة الأدوية في مصر".
 - الفرض الفرعي الثاني (H1-2): "لا يوجد أثر معنوي لأبعاد التماثل التنظيمي مجتمعة علي التغيير في الهيكل التنظيمي في شركات صناعة الأدوية في مصر".
 - الفرض الفرعي الثالث (H1-3): "لا يوجد أثر معنوي لأبعاد التماثل التنظيمي مجتمعة علي التغيير في التكنولوجيا في شركات صناعة الأدوية في مصر".
 - الفرض الفرعي الرابع (H1-4): لا يوجد أثر معنوي لأبعاد التماثل التنظيمي مجتمعة علي التغيير في المهام في شركات صناعة الأدوية في مصر".

٢. **الفرض الرئيسي الثاني (H2):** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتماثل التنظيمي بأبعاده مجتمعة علي القيادة الرقمية بأبعادها: (الثقافة الرقمية- المواطنة الرقمية) بشركات صناعة الأدوية في مصر. ويتفرع من الفرض الرئيسي الثاني مجموعة الفروض الفرعية التالية:

- الفرض الفرعي الأول (H1-1): "لا يوجد أثر معنوي لأبعاد التماثل التنظيمي مجتمعة علي الثقافة الرقمية في شركات صناعة الأدوية في مصر".
- الفرض الفرعي الثاني (H1-2): "لا يوجد أثر معنوي لأبعاد التماثل التنظيمي مجتمعة علي المواطنة الرقمية في شركات صناعة الأدوية في مصر".

٣. **الفرض الرئيسي الثالث (H3):** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية بأبعادها مجتمعة علي الاستعداد للتغيير بأبعاده: (التغيير في الثقافة- التغيير في الهيكل التنظيمي- التغيير في التكنولوجيا- التغيير في المهام) بشركات صناعة الأدوية في مصر. ويتفرع من الفرض الرئيسي مجموعة الفروض الفرعية التالية:

- الفرض الفرعي الأول (H1-1): "لا يوجد أثر معنوي لأبعاد القيادة الرقمية مجتمعة علي التغيير في الثقافة في شركات صناعة الأدوية في مصر".
- الفرض الفرعي الثاني (H1-2): "لا يوجد أثر معنوي لأبعاد القيادة الرقمية مجتمعة علي التغيير في الهيكل التنظيمي في شركات صناعة الأدوية في مصر".
- الفرض الفرعي الثالث (H1-3): "لا يوجد أثر معنوي لأبعاد القيادة الرقمية مجتمعة علي التغيير في التكنولوجيا في شركات صناعة الأدوية في مصر".
- الفرض الفرعي الرابع (H1-4): "لا يوجد أثر معنوي لأبعاد القيادة الرقمية مجتمعة علي التغيير في المهام في شركات صناعة الأدوية في مصر".

٤. **الفرض الرئيسي الرابع (H4):** القيادة الرقمية بأبعادها (الثقافة الرقمية- المواطنة الرقمية) تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين التماثل التنظيمي بأبعاده المتمثلة في: (الولاء التنظيمي، التشابه التنظيمي، العضوية التنظيمية)، والاستعداد للتغيير بأبعاده: (التغيير في الثقافة- التغيير في الهيكل التنظيمي- التغيير في التكنولوجيا- التغيير في المهام) بشركات صناعة الأدوية في مصر.

٨- منهجية الدراسة:

اعتمدت الباحثة- علي المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلي تحقيق أهداف الدراسة الحالية، وذلك من خلال استخدام افضل الأساليب والطرق للكشف عن تأثير التماثل التنظيمي علي الاستعداد للتغيير والدور الوسيط الذي تلعبه القيادة الرقمية في العلاقة بين التماثل التنظيمي والاستعداد للتغيير بالتطبيق علي شركات صناعة الأدوية في مصر، وتم

الاستعانة بالعديد من المراجع العلمية المتمثلة في الكتب والدوريات والتقارير والنشرات، أما الجانب التحليلي فقد تم جمع البيانات بالاعتماد علي استمارة الاستقصاء بعد تطويرها بما يتناسب مع متطلبات الدراسة الحالية بغرض استنتاج وتفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة.

٨.١- إداة القياس: في ضوء متغيرات الدراسة و فرضياتها قامت-الباحثة- بتصميم استمارة الاستقصاء التي اشتملت علي (٥٤) عبارة تم إعدادها وتوزيعها علي عينة الدراسة، وتشمل ثلاثة أقسام هي:

القسم الأول: تضمن جمع البيانات المتعلقة (بالمتغير المستقل) المتمثل في التماثل التنظيمي، وتم قياسه بواسطة (١٨) عبارة موزعة علي ثلاثة أبعاد وهي: (الولاء التنظيمي، التشابه التنظيمي، العضوية التنظيمية)، وتم الاعتماد علي مقياس كلاً من (Asadullah et al,2017) و(Cheney,1982) و(عبدالله ووار، ٢٠٢٤) و(مناع، ٢٠٢٤) و(Wang, 2024) و(Tufan & Wendt,2020) بعد إجراء التعديلات التي تناسب طبيعة الدراسة.

- **القسم الثاني:** تم جمع البيانات المتعلقة (بالمتغير التابع) المتمثل في الاستعداد للتغيير، والذي تم قياسه بواسطة (٢٤) عبارة موزعة علي الأبعاد الأربعة وهي: التغيير في الثقافة والتغيير في الهيكل التنظيمي والتغير في التكنولوجيا والتغيير في المهام، وتم الاسترشاد بمقياس (بواشيرية وقوجيري، ٢٠١٧)، و(العمرى، ٢٠١٧) و(رساء وعبير، ٢٠٢٤) في تصميم الاستبيان تطويره وإدخال بعض التعديلات عليه.

القسم الثالث: تم جمع البيانات المتعلقة (بالمتغير الوسيط) المتمثل في القيادة الرقمية ببعديها: الثقافة الرقمية والمواطنة الرقمية، وتم قياسه بواسطة (١٢) عبارة موزعة علي البعدين وذلك بعد تكييفها لتناسب مع أهداف وطبيعة هذه الدراسة، وقد تم الاعتماد علي مقياس(Altaie & Suhail , ٢٠١٩) و(عثمان وأخرون، ٢٠٢٤) و Hamed (Hassan & ,2022:5374).

٨.٢- مجتمع الدراسة: تم إجراء هذه الدراسة علي العاملين بالشركة القابضة للأدوية والكيمائيات والمستلزمات الطبية بمصر والبالغ عددهم (٢١٣٩٤)، وتعد الشركة القابضة للأدوية والكيمائيات والمستلزمات الطبية (Holdi Pharma) شركة قابضة مساهمة مصرية تمتلكها وزارة قطاع الأعمال العام تم إنشاؤها في يونيو/١٩٩١م، وتمارس أنشطتها من خلال الشركات التابعة لها في مجال تصنيع واستيراد وتوزيع وتجارة الأدوية والكيمائيات ومستلزمات والمعدات الطبية وتخضع للقانون (٢٠٣) لعام (١٩٩١)، وتمتلك الشركة القابضة

للأدوية والكيمائيات والمستلزمات الطبية (١١) شركة تابعة لها من خلال الموقع الرسمي لمركز معلومات قطاع الأعمال، وذلك كما تم توضيحه في الجدول (١):

الجدول (١) الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيمائيات والمستلزمات الطبية

التصنيف	اسم الشركة
شركات صناعة الأدوية	شركة مصر للمستحضرات الطبية
	شركة الإسكندرية للأدوية والصناعات الكيماوية
	شركة النيل للأدوية والصناعات الكيماوية
	شركة ممفيس للأدوية والصناعات الكيماوية
	شركة القاهرة للأدوية والصناعات الكيماوية
	شركة النصر للكيمائيات الدوائية.
	شركة تنمية الصناعات الكيماوية "سيد"
شركات تجارة الأدوية	الشركة العربية للأدوية
	الشركة المصرية لتجارة الأدوية.
شركة صناعة المستلزمات الطبية	شركة الجمهورية للأدوية
	شركة العبوات والمستلزمات الطبية

*المصدر: الموقع الرسمي لمركز معلومات قطاع الأعمال <http://www.mpbs.gov.eg>

يمثل مجتمع الدراسة جميع العاملين (بشركات صناعة الأدوية بمصر) والبالغ عددهم (١٥٣٣٨)، ويرجع اختيار -الباحثة- لهذه الشركات نظراً لكون هذه الشركات تعد من أكبر الشركات من حيث عدد العاملين، ووفقاً لأهميتها النسبية مقارنة بشركات تجارة الأدوية وشركة صناعة المستلزمات الطبية كما هو موضح بالجدول (٢) كالتالي:

جدول (٢) يوضح الأهمية النسبية لشركات صناعة الدواء مقارنة بإجمالي الشركات

م	اسم الشركة	عدد العاملين
١	شركة مصر للمستحضرات الطبية	١٦٧٩
٢	شركة الإسكندرية للأدوية والصناعات الكيماوية	١٤٧٥
٣	شركة النيل للأدوية والصناعات الكيماوية	٢٠٢٦
٤	شركة ممفيس للأدوية والصناعات الكيماوية	١٥٤٤
٥	شركة القاهرة للأدوية والصناعات الكيماوية	٢٤٩١
٦	شركة النصر للكيمائيات الدوائية.	٢٢٨٣
٧	شركة تنمية الصناعات الكيماوية "سيد"	٢٦٤٧
٨	الشركة العربية للأدوية	١١٩٣
	إجمالي شركات صناعة الأدوية	١٥٣٣٨
	الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيمائيات والمستلزمات الطبية	٢١٣٩٤
	النسبة المئوية	٧١,٦٩%

*المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لبيانات الصفحة الرسمية لشركة القابضة للأدوية والكيمائيات والمستلزمات الطبية لعام ٢٠١٩.

٣, ٨- عينة الدراسة:

وفقاً تم توضيحه سابقاً في مجتمع الدراسة التي تشمل (٨) شركات لصناعة الأدوية فقد تم اختيار عينة الدراسة المتمثلة في: (شركة تنمية الصناعات الدوائية "سيد", وشركة

القاهرة للأدوية والصناعات الكيماوية، وشركة النصر للكيماويات الدوائية)، والجدول (٣) يوضح أعداد العاملين بهذه الشركات:

الجدول (٣) عينة الدراسة المتمثل في الشركات من حيث عدد العاملين

م	اسم الشركة	عدد العاملين
١	شركة تنمية الصناعات الكيماوية "سيد"	٢٦٤٧
٢	شركة القاهرة للأدوية والصناعات الكيماوية	٢٤٩١
٣	شركة النصر للكيماويات الدوائية.	٢٢٨٣
	إجمالي عدد الشركات	٧٤٢١

*المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لبيانات الصفحة الرسمية لشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية لعام ٢٠٢٢.

بلغ حجم العينة النهائية في هذه الدراسة (١٩١) مفردة، وهو حجم مناسب لتطبيق منهجية نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) من خلال برنامج (Smart PLS 3) يعتبر هذا الحجم كافياً استناداً إلى عدة معايير إحصائية ومنهجية، وفقاً لـ Hair وزملائه (٢٠١٧)، يمكن تحديد الحد الأدنى لحجم العينة في-PLS SEM من خلال قاعدة العشرة أضعاف (10 times rule) ، والتي تنص على أن حجم العينة يجب أن يكون على الأقل عشرة أضعاف أكبر عدد من مسارات النموذج الهيكلية الموجهة إلى متغير كامن معين في النموذج.

وفي النموذج الحالي، تتوجه ثلاثة مسارات إلى المتغير التابع (الاستعداد للتغيير)، حيث يتأثر بالمتغير المستقل (التماثل التنظيمي) بأبعاده الثلاثة (الولاء التنظيمي، التشابه التنظيمي، العضوية التنظيمية)، والمتغير الوسيط (القيادة الرقمية) ببعديه (الثقافة الرقمية، المواطنة الرقمية) كما يتأثر المتغير الوسيط بدوره بالمتغير المستقل وعليه، فإن الحد الأدنى المطلوب وفقاً لهذه القاعدة هو ٣٠ مفردة فقط، وهو أقل بكثير من حجم العينة الفعلي (191) . بشكل أكثر دقة، قدم (Kock & Hadaya, 2018) طريقة لتحديد حجم العينة استناداً إلى القوة الإحصائية المطلوبة للكشف عن الآثار المتوسطة. وفقاً لهذه الطريقة، فإن حجم العينة البالغ (١٩١) مفردة يوفر قوة إحصائية تتجاوز ٠.٨٠ للكشف عن الآثار المتوسطة (معامل مسار = ٠.٣٠) عند مستوى معنوية ٠.٠٥، وهي قوة إحصائية مقبولة في البحوث الاجتماعية والإدارية.

تعتبر ملاءمة حجم العينة لتعقيد النموذج أمراً بالغ الأهمية، خاصة في ظل تعدد المتغيرات وأبعادها في هذه الدراسة، يتكون النموذج من متغير مستقل (التماثل التنظيمي) بثلاثة أبعاد، ومتغير وسيط (القيادة الرقمية) ببعدين، ومتغير تابع (الاستعداد للتغيير) بأربعة أبعاد. وبالنظر إلى هذا التعقيد، فإن حجم العينة المستخدم (١٩١) يعتبر مناسباً لتقدير المعلمات

بدقة وموثوقية، ويشير Sarstedt وزملاؤه (٢٠١٧) إلى أن نماذج PLS-SEM التي تتضمن متغيرات كامنة من الدرجة الثانية (كما هو الحال في هذه الدراسة) تتطلب حجم عينة أكبر مقارنة بالنماذج البسيطة، وذلك لضمان استقرار التقديرات، ومع ذلك، فإن حجم العينة الحالي يتجاوز الحد الأدنى المطلوب وفقاً للمعايير الإحصائية المقبولة في هذا المجال.

٨.٤- الجانب الميداني للدراسة:

أساليب التحليل الإحصائي: اعتمدت الدراسة على مجموعة متكاملة من الأساليب

١. الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات وأهداف البحث، وتتمثل أبرز هذه الأساليب فيما يلي:
 ١. الإحصاءات الوصفية: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف متغيرات الدراسة وأبعادها المختلفة باستخدام برنامج (SPSS V.29) كما تم حساب مؤشرات الالتواء والتفرطح للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات (Hair et al., 2019).
 ٢. نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM): تم الاعتماد على منهجية PLS-SEM باستخدام برنامج (SmartPLS 3) كأسلوب إحصائي رئيسي في الدراسة، وذلك لملاءمتها لطبيعة نموذج الدراسة وقدرتها على التعامل مع المتغيرات الكامنة والعلاقات المباشرة وغير المباشرة (Sarstedt et al., 2017) تضمن هذا التحليل:

٣. تقييم نموذج القياس

- حساب كلا من معاملات التشبع (Factor Loadings) متوسط التباين المستخرج (AVE) كمؤشرات للتحقق من الصدق التقاربي.
- استخدام معيار HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio) للتحقق من الصدق التمييزي.
- حساب معامل ألفا كرونباخ ومعامل الموثوقية المركبة (CR) للتحقق من ثبات المقاييس.

٤. تقييم النموذج الهيكلي:

- حساب معاملات المسار (Path Coefficients) لاختبار العلاقات المباشرة بين المتغيرات.
- استخدام اختبار (t) وقيمة (P) للتحقق من معنوية معاملات المسار، مع اعتبار القيمة المعنوية عند ($P < 0.05$)
- حساب معامل التحديد (R^2) لقياس القدرة التفسيرية للنموذج.
- حساب حجم الأثر (f^2) لتقييم الأهمية العملية للتأثيرات.

- حساب معامل تضخم التباين (VIF) للتحقق من عدم وجود مشكلة التعدد الخطي.
- حساب القدرة التنبؤية للنموذج (Q^2) باستخدام أسلوب Blindfolding.
- ٥. تحليل الوساطة (Mediation Analysis): تم استخدام أسلوب تحليل الوساطة وفقاً لمنهجية PLS-SEM لاختبار الدور الوسيط للقيادة الرقمية في العلاقة بين التماثل التنظيمي والاستعداد للتغيير. اشتمل هذا التحليل على:
 - حساب التأثيرات غير المباشرة (Indirect Effects) للتماثل التنظيمي على الاستعداد للتغيير من خلال القيادة الرقمية.
 - استخدام طريقة Bootstrapping مع ٢٠٠٠ عينة لتقدير فترات الثقة للتأثيرات غير المباشرة.
 - تصنيف نوع الوساطة إلى وساطة كلية أو جزئية بناءً على معنوية التأثيرات المباشرة وغير المباشرة.تتميز هذه الأساليب الإحصائية بقدرتها على التعامل مع النماذج المعقدة والمتغيرات الكامنة، وتوفير تقييم شامل لصدق وثبات أدوات القياس، والتحقق من العلاقات المفترضة في نموذج الدراسة بما يتلاءم مع طبيعة البيانات وأهداف البحث (Hair et al., 2017).

٩- الدراسة الميدانية واختبار فروض الدراسة:

يهدف هذا الجزء إلى عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من العاملين بالشركة القابضة للأدوية والكيمائيات والمستلزمات الطبية في مصر لدراسة الدور الوسيط للقيادة الرقمية في العلاقة بين التماثل التنظيمي والاستعداد للتغيير، حيث اعتمدت الدراسة على منهجية (نمذجة المعادلات الهيكلية) باستخدام المربعات الصغرى الجزئية (SEM-PLS) من خلال برنامج (Smart PLS, 3)، وذلك لمقدرتها على التعامل مع النماذج المعقدة وتحليل العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات الكامنة (Hair et al., 2019)، وتتميز هذه المنهجية بفعاليتها في اختبار الأدوار الوسيطة، وتوفيرها تقيماً متكاملاً لنموذج القياس والنموذج الهيكلي، مما يضمن جودة وموثوقية النتائج (Chin, 1998)، ويبدأ التحليل بتقييم نموذج القياس من خلال فحص الصدق التقاربي والتمييزي والاتساق الداخلي، ثم ينتقل إلى الإحصاءات الوصفية ومصفوفة الارتباط لتوضيح خصائص البيانات والعلاقات الأولية بين المتغيرات وبعد ذلك يتم اختبار الفرضيات المباشرة للنموذج وتحليل الدور الوسيط

للقيادة الرقمية، وأخيراً تقييم النموذج الهيكلي وتقديم الاستنتاجات، وتكمن أهمية هذا التحليل في قدرته على تقديم رؤى عميقة حول العلاقات التفاعلية بين متغيرات الدراسة في سياق شركات صناعة الأدوية المصرية، وبالتالي المساهمة في تطوير المعرفة النظرية والتطبيقية في مجال السلوك التنظيمي وإدارة التغيير في عصر التحول الرقمي (Venkatesh & Davis, 2000).

٩.١ - تقييم نموذج القياس Measurement Model Evaluation

يمثل تقييم نموذج القياس خطوة محورية في تطبيق منهجية نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (SEM-PLS)، حيث يهدف إلى التحقق من جودة أدوات القياس المستخدمة قبل الانتقال إلى اختبار العلاقات بين المتغيرات، ويتضمن تقييم نموذج القياس ثلاثة اختبارات رئيسية: الصدق التقاربي، والصدق التمييزي، والاتساق الداخلي والثبات، حيث تعتبر هذه الاختبارات ضرورية للتأكد من أن المقاييس المستخدمة تقيس فعلاً ما صممت لقياسه بدقة وثبات (Hair et al., 2017)، والجدول (٤) يوضح قيم معاملات التشبع:

جدول (٤): قيم معاملات التشبع من الدرجة الأولى ودلالاتها وفترات الثقة المتعلقة بها

العبارة -> المتغير	معامل التشبع	قيمة t	الدلالة	95% فترة ثقة لمعامل التشبع	
				الحد الأدنى	الحد الأعلى
Q1 -> الولاء التنظيمي	0.891	40.206	<.001	0.841	0.928
Q2 -> الولاء التنظيمي	0.901	52.039	<.001	0.861	0.931
Q3 -> الولاء التنظيمي	0.937	89.234	<.001	0.915	0.956
Q4 -> الولاء التنظيمي	0.943	95.553	<.001	0.921	0.96
Q5 -> الولاء التنظيمي	0.902	40.802	<.001	0.854	0.939
Q6 -> الولاء التنظيمي	0.831	35.929	<.001	0.773	0.868
Q7 -> التشابه التنظيمي	0.868	47.908	<.001	0.824	0.897
Q8 -> التشابه التنظيمي	0.817	16.102	<.001	0.697	0.896
Q9 -> التشابه التنظيمي	0.909	79.285	<.001	0.882	0.928
Q10 -> التشابه التنظيمي	0.883	33.07	<.001	0.809	0.923
Q11 -> التشابه التنظيمي	0.918	69.672	<.001	0.888	0.94
Q12 -> التشابه التنظيمي	0.828	30.456	<.001	0.764	0.873
Q13 -> العضوية التنظيمية	0.883	50.755	<.001	0.844	0.911
Q14 -> العضوية التنظيمية	0.897	52.952	<.001	0.859	0.925

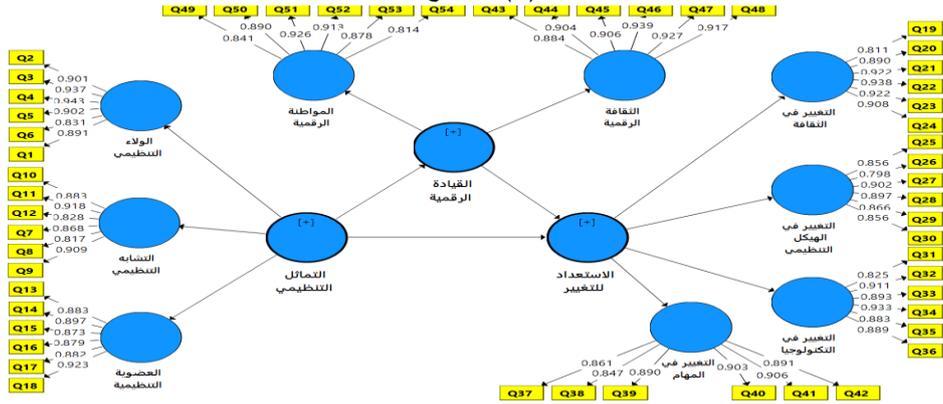
0.912	0.83	<.001	41.641	0.873	Q15 -> العضوية التنظيمية
0.91	0.839	<.001	48.998	0.879	Q16 -> العضوية التنظيمية
0.915	0.836	<.001	44.185	0.882	Q17 -> العضوية التنظيمية
0.943	0.894	<.001	76.357	0.923	Q18 -> العضوية التنظيمية
0.87	0.73	<.001	23.06	0.811	Q19 -> التغيير في الثقافة
0.919	0.85	<.001	50.181	0.89	Q20 -> التغيير في الثقافة
0.944	0.891	<.001	69.457	0.922	Q21 -> التغيير في الثقافة
0.954	0.918	<.001	102.868	0.938	Q22 -> التغيير في الثقافة
0.941	0.897	<.001	81.358	0.922	Q23 -> التغيير في الثقافة
0.932	0.875	<.001	63.565	0.908	Q24 -> التغيير في الثقافة
0.898	0.791	<.001	31.013	0.856	Q25 -> التغيير في الهيكل التنظيمي
0.853	0.694	<.001	20.72	0.798	Q26 -> التغيير في الهيكل التنظيمي
0.93	0.866	<.001	55.557	0.902	Q27 -> التغيير في الهيكل التنظيمي
0.923	0.86	<.001	55.108	0.897	Q28 -> التغيير في الهيكل التنظيمي
0.899	0.827	<.001	46.801	0.866	Q29 -> التغيير في الهيكل التنظيمي
0.893	0.806	<.001	38.986	0.856	Q30 -> التغيير في الهيكل التنظيمي
0.861	0.775	<.001	38.543	0.825	Q31 -> التغيير في التكنولوجيا
0.933	0.885	<.001	75.615	0.911	Q32 -> التغيير في التكنولوجيا
0.926	0.834	<.001	38.612	0.893	Q33 -> التغيير في التكنولوجيا
0.951	0.909	<.001	85.68	0.933	Q34 -> التغيير في التكنولوجيا
0.914	0.841	<.001	48.682	0.883	Q35 -> التغيير في التكنولوجيا
0.919	0.845	<.001	48.476	0.889	Q36 -> التغيير في التكنولوجيا
0.896	0.816	<.001	42.882	0.861	Q37 -> التغيير في المهام
0.887	0.794	<.001	35.909	0.847	Q38 -> التغيير في المهام
0.922	0.853	<.001	50.309	0.89	Q39 -> التغيير في المهام
0.928	0.87	<.001	61.376	0.903	Q40 -> التغيير في المهام
0.929	0.876	<.001	68.745	0.906	Q41 -> التغيير في المهام
0.918	0.858	<.001	57.665	0.891	Q42 -> التغيير في المهام
0.91	0.85	<.001	58.808	0.884	Q43 -> الثقافة الرقمية

0.926	0.875	<.001	69.249	0.904	Q44 -> الثقافة الرقمية
0.941	0.855	<.001	41.313	0.906	Q45 -> الثقافة الرقمية
0.956	0.919	<.001	99.483	0.939	Q46 -> الثقافة الرقمية
0.947	0.9	<.001	77.977	0.927	Q47 -> الثقافة الرقمية
0.94	0.888	<.001	67.671	0.917	Q48 -> الثقافة الرقمية
0.881	0.795	<.001	37.652	0.841	Q49 -> المواطنة الرقمية
0.917	0.855	<.001	57.239	0.89	Q50 -> المواطنة الرقمية
0.944	0.906	<.001	93.979	0.926	Q51 -> المواطنة الرقمية
0.935	0.884	<.001	69.639	0.913	Q52 -> المواطنة الرقمية
0.907	0.843	<.001	53.951	0.878	Q53 -> المواطنة الرقمية
0.867	0.747	<.001	26.47	0.814	Q54 -> المواطنة الرقمية

*المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج البرنامج الإحصائي (Smart PLS, 3).

ويعد الصدق التقاربي (Convergent Validity) أحد المؤشرات الأساسية في تقييم نموذج القياس، ويشير إلى مدى ارتباط المؤشرات المختلفة التي تقيس نفس المفهوم ببعضها البعض، ويتم تقييم الصدق التقاربي من خلال عدة طرق، أبرزها معاملات التشبع (Factor Loadings)، ومتوسط التباين المستخرج (AVE)، والموثوقية المركبة (CR) وتوفر معاملات التشبع مؤشراً على قوة العلاقة بين كل مؤشر والمتغير الكامن الذي يفترض أن يقيسه (Fornell & Larcker, 1981).

شكل (٢): نموذج القياس للدراسة



*المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج البرنامج الإحصائي (Smart PLS, 3).

بالنظر إلى جدول (4) يمكن ملاحظة أن جميع القيم تجاوزت المستوى المثالي المحدد بـ ٠.٧، حيث تراوحت بين ٠.٧٩٨ كحد أدنى (للعبارة Q26 المتعلقة بالتغيير في الهيكل التنظيمي) و ٠.٩٤٣ كحد أقصى (للعبارة Q4 المتعلقة بالولاء التنظيمي)، هذه النتائج تشير إلى تحقق درجة عالية من الصدق التقاربي لمؤشرات الدراسة، وتؤكد أن العبارات المستخدمة ترتبط بشكل قوي بالمتغيرات الكامنة التي تقيسها، كما تتميز أيضاً جميع قيم (t) الإحصائية بدلالة معنوية عالية ($p < 0.001$)، مما يؤكد أن ارتباط المؤشرات بمتغيراتها الكامنة ليس وليد الصدفة، فقد تراوحت قيم (t) بين (١٦.١٠٢) و (١٠٢.٨٦٨)، وهي قيم مرتفعة جداً تتجاوز بكثير القيمة الحرجة ٢.٥٨ المطلوبة لمستوى معنوية ٠.٠٠١. كما أن فترات الثقة لمعاملات التشبع عند مستوى (٩٥٪) لا تتضمن الصفر، مما يؤكد أيضاً معنوية هذه المعاملات (Henseler et al., 2009).

من الملاحظ أن بُعد الولاء التنظيمي سجل أعلى معدلات تشبع، حيث بلغت قيمة معامل التشبع للعبارة (Q4) (0.943)، مما يشير إلى أهمية هذا البعد في قياس المتغير المستقل (التمائل التنظيمي)، كما سجلت أبعاد الثقافة الرقمية والمواطنة الرقمية معاملات تشبع مرتفعة، مما يؤكد دقة قياس متغير القيادة الرقمية، أما فيما يتعلق بمتغير الاستعداد للتغيير، فقد أظهرت جميع أبعاده (التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، والتغيير في المهام) معاملات تشبع مرتفعة تتجاوز (٠.٨) في معظمها، وهذه النتائج تتوافق مع ما توصلت إليه دراسات سابقة في مجال السلوك التنظيمي، حيث أكدت دراسة (Teo et al., 2020) أن معاملات التشبع المرتفعة تعكس قوة ارتباط المؤشرات بمتغيراتها وتزيد من موثوقية النتائج، كما أشار (Choi & Chiu, 2018) إلى أن معاملات التشبع التي تتجاوز (٠.٨) تعتبر ممتازة وتعكس جودة عالية في أداة القياس، ويمكن استنتاج أن نموذج القياس المستخدم في الدراسة يتمتع بصدق تقاربي عالٍ، مما يعزز الثقة في نتائج الدراسة ويدعم الاستدلالات المستقبلية حول العلاقات بين المتغيرات، كما أن ارتفاع معاملات التشبع لجميع المتغيرات يشير إلى دقة اختيار العبارات وملاءمتها للسياق التنظيمي في شركات صناعة الأدوية المصرية، وهو ما يعزز من قيمة الدراسة العلمية والعملية (Podsakoff et al., 2012).

٩.١.١ - اختبار ثبات والصدق التقاربي للمقاييس المستخدمة:

تعد اختبارات الثبات والصدق التقاربي ركيزة أساسية في تقييم نموذج القياس ضمن منهجية نمذجة المعادلات الهيكلية حيث يشير الثبات (Reliability) إلى مدى استقرار القياس واتساقه عبر الزمن وعبر مختلف العناصر المستخدمة، وهو شرط ضروري ولكنه غير كافٍ لضمان صحة المقاييس، بينما يعبر الصدق التقاربي (Convergent Validity) عن مدى

تقارب المؤشرات التي تقيس المفهوم نفسه وارتباطها ببعضها البعض (Hair et al., 2019)، وتتكامل هذه الاختبارات لضمان دقة الأداة البحثية وقدرتها على قياس المتغيرات المستهدفة بفاعلية، ويعتمد تقييم الثبات في الدراسات الكمية على عدة مؤشرات أبرزها معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) الذي يقيس الاتساق الداخلي للمقياس، والموثوقية المركبة (Composite Reliability) التي تعالج بعض قصور ألفا كرونباخ، ومعامل رُوَأ (rho_A) الذي يعتبر مقياساً أكثر دقة للموثوقية في إطار المربعات الصغرى الجزئية، أما الصدق التقاربي فيتم تقييمه بشكل رئيسي من خلال متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted – AVE) الذي يقيس مقدار التباين الذي يستطيع المتغير الكامن تفسيره في المؤشرات المرتبطة به (Fornell & Larcker, 1981).

جدول (٥): نتائج الثبات والصدق التقاربي

Average Variance Extracted (AVE)	Composite Reliability	rho_A	Cronbach's Alpha	
0.813	0.963	0.954	0.954	الولاء التنظيمي
0.759	0.95	0.938	0.936	التشابه التنظيمي
0.791	0.958	0.948	0.947	العضوية التنظيمية
0.809	0.962	0.956	0.952	التغيير في الثقافة
0.745	0.946	0.936	0.932	التغيير في الهيكل التنظيمي
0.791	0.958	0.947	0.947	التغيير في التكنولوجيا
0.78	0.955	0.945	0.943	التغيير في المهام
0.833	0.968	0.96	0.96	الثقافة الرقمية
0.771	0.953	0.941	0.94	المواطنة الرقمية
0.701	0.977	0.975	0.975	التمائل التنظيمي
0.56	0.968	0.967	0.965	الاستعداد للتغيير
0.747	0.973	0.97	0.969	القيادة الرقمية

*المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج البرنامج الإحصائي (Smart PLS, 3)

بالنظر إلى جدول (٥)، يتضح أن جميع متغيرات الدراسة حققت مستويات مرتفعة من الثبات، حيث تراوحت قيم ألفا كرونباخ بين (٠.٩٣٢) (التغيير في الهيكل التنظيمي) و(٠.٩٧٥) (التمائل التنظيمي)، تتجاوز هذه القيم بشكل كبير الحد الأدنى المقبول والمحدد بـ (0.7)، مما يشير إلى اتساق داخلي ممتاز للمقاييس المستخدمة (Nunnally & Bernstein, 1994). كما تؤكد قيم الموثوقية المركبة التي تراوحت بين (٠.٩٤٦) -

(٠.٩٧٧)، هذه النتيجة، حيث تتجاوز جميعها الحد المقبول ٠.٧. بهامش كبير، وتتسق قيم معامل (rho_A) أيضاً مع هذه النتائج، مما يعزز الثقة في ثبات أداة القياس المستخدمة، أما فيما يتعلق بالصدق التقاربي، أظهرت قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) نتائج إيجابية لمعظم المتغيرات، حيث تجاوزت القيمة المرجعية ٠.٥ التي اقترحها هير وزملاؤه (Hair et al., 2017)، وتراوحت قيم AVE بين ٠.٧٠١ (للتماثل التنظيمي) و٠.٨٣٣ (للتقافة الرقمية)، مما يشير إلى أن المتغيرات الكامنة تفسر نسبة جيدة من التباين في مؤشراتها، ومع ذلك، يلاحظ أن متغير "الاستعداد للتغيير" سجل قيمة AVE بلغت ٠.٥٦، وهي قيمة مقبولة ولكنها أقل نسبياً مقارنة بالمتغيرات الأخرى، وهذا قد يشير إلى أن مؤشرات هذا المتغير أكثر تنوعاً في قياس جوانب مختلفة من المفهوم، وهو أمر متوقع نظراً لاتساع مفهوم الاستعداد للتغيير وتعدد أبعاده (Holt et al., 2007). ومن الملاحظ أيضاً أن المتغيرات الرئيسية الثلاثة (التماثل التنظيمي، الاستعداد للتغيير، والقيادة الرقمية) سجلت قيماً مرتفعة للموثوقية المركبة (٠.٩٧٧، ٠.٩٦٨، ٠.٩٧٣ على التوالي)، مما يؤكد تماسك هذه المفاهيم رغم تعدد أبعادها، كما أن الارتفاع الملحوظ في قيم ألفا كرونباخ للمتغيرات الرئيسية (٠.٩٧٥، ٠.٩٦٥، و٠.٩٦٩) يعكس ترابط الأبعاد الفرعية وتكاملها في قياس المفاهيم المستهدفة (Devellis, 2016)، وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسات سابقة في مجال السلوك التنظيمي والتغيير التنظيمي فقد أكدت دراسة (Rafferty et al., 2013) أن قياس استعداد المنظمات للتغيير يتطلب مؤشرات متعددة تعكس مختلف جوانب هذا المفهوم، وأشارت دراسة (van dick et al., 2018) إلى أهمية تحقيق مستويات مرتفعة من الثبات والصدق في قياس التماثل التنظيمي نظراً لتأثيره المحوري على سلوكيات الموظفين واتجاهاتهم، وبناءً على ما تقدم يمكن القول إن نموذج القياس المستخدم في الدراسة يتمتع بخصائص سيكومترية جيدة تؤهله لقياس المتغيرات المستهدفة بدقة وثبات، كما تدعم هذه النتائج الثقة في الاستنتاجات المستقبلية حول العلاقات بين متغيرات الدراسة، وخاصة الدور الوسيط للقيادة الرقمية في العلاقة بين التماثل التنظيمي والاستعداد للتغيير في سياق شركات صناعة الأدوية المصرية.

٩.١.٢- الصدق التمايزي Discriminant Validity :

يُعد الصدق التمايزي (Discriminant Validity) جانباً أساسياً في تقييم نموذج القياس ضمن منهجية نمذجة المعادلات الهيكلية، حيث يُقيّم مدى تمايز المتغيرات الكامنة عن بعضها البعض، و يعكس هذا النوع من الصدق قدرة كل متغير على قياس ظاهرة فريدة لا تقيسها المتغيرات الأخرى في النموذج، حيث تتعدد طرق تقييم الصدق التمايزي، ومن أحدثها وأكثرها

دقة معيار نسبة التباين المتعدد بين السمات (Heterotrait - Monotrait Ratio - HTMT) الذي اقترحه هينسليار وزملاؤه (Henseler et al., 2015) لمعالجة بعض قصور المعايير التقليدية مثل معيار فورنل-لاركر، يُحسب معيار HTMT من خلال قياس متوسط العلاقات بين مؤشرات المتغيرات المختلفة مقارنة بمتوسط العلاقات بين مؤشرات المتغير نفسه، تشير القيم المنخفضة لهذا المعيار (أقل من 1) إلى وجود صدق تمييزي مقبول، بينما تشير القيم المرتفعة إلى وجود تداخل بين المتغيرات وعدم قدرتها على قياس مفاهيم متميزة (Voorhees et al., 2016). وقد اقترح بعض الباحثين معايير أكثر صرامة، حيث أوصى (Kline, 2015) باستخدام عتبة 0.85، بينما اقترح (Gold et al., 2001) حداً أقصى قدره 0.90 للمفاهيم المتقاربة نظرياً.

جدول (6): اختبار الصدق التمييزي

95% فترة ثقة لمعامل HTMT		HTMT	
الحد الأدنى	الحد الأعلى		
0.876	0.721	0.81	التشابه التنظيمي -> الاستعداد للتغيير
0.838	0.668	0.765	التغيير في التكنولوجيا -> التشابه التنظيمي
0.767	0.56	0.677	التغيير في الثقافة -> التشابه التنظيمي
0.682	0.44	0.571	التغيير في الثقافة -> التغيير في التكنولوجيا
0.768	0.564	0.677	التغيير في المهام -> التشابه التنظيمي
0.795	0.651	0.731	التغيير في المهام -> التغيير في التكنولوجيا
0.721	0.52	0.628	التغيير في المهام -> التغيير في الثقافة
0.747	0.53	0.65	التغيير في الهيكل التنظيمي -> التشابه التنظيمي
0.763	0.532	0.663	التغيير في الهيكل التنظيمي -> التغيير في التكنولوجيا
0.755	0.495	0.638	التغيير في الهيكل التنظيمي -> التغيير في الثقافة
0.784	0.618	0.709	التغيير في الهيكل التنظيمي -> التغيير في المهام
0.868	0.721	0.809	التماثل التنظيمي -> الاستعداد للتغيير
0.842	0.668	0.768	التماثل التنظيمي -> التغيير في التكنولوجيا
0.759	0.546	0.664	التماثل التنظيمي -> التغيير في الثقافة
0.764	0.57	0.68	التماثل التنظيمي -> التغيير في المهام
0.748	0.53	0.653	التماثل التنظيمي -> التغيير في الهيكل التنظيمي
0.867	0.752	0.816	الثقافة الرقمية -> الاستعداد للتغيير
0.796	0.602	0.714	الثقافة الرقمية -> التشابه التنظيمي
0.844	0.737	0.795	الثقافة الرقمية -> التغيير في التكنولوجيا

0.75	0.544	0.658	الثقافة الرقمية -> التغيير في الثقافة
0.816	0.665	0.749	الثقافة الرقمية -> التغيير في المهام
0.691	0.453	0.585	الثقافة الرقمية -> التغيير في الهيكل التنظيمي
0.804	0.614	0.723	الثقافة الرقمية -> التماثل التنظيمي
0.854	0.687	0.787	العضوية التنظيمية -> الاستعداد للتغيير
0.947	0.863	0.912	العضوية التنظيمية -> التشابه التنظيمي
0.834	0.653	0.755	العضوية التنظيمية -> التغيير في التكنولوجيا
0.77	0.543	0.669	العضوية التنظيمية -> التغيير في الثقافة
0.72	0.513	0.631	العضوية التنظيمية -> التغيير في المهام
0.739	0.503	0.636	العضوية التنظيمية -> التغيير في الهيكل التنظيمي
0.81	0.618	0.724	العضوية التنظيمية -> الثقافة الرقمية
0.872	0.77	0.827	القيادة الرقمية -> الاستعداد للتغيير
0.806	0.64	0.736	القيادة الرقمية -> التشابه التنظيمي
0.856	0.747	0.802	القيادة الرقمية -> التغيير في التكنولوجيا
0.779	0.61	0.704	القيادة الرقمية -> التغيير في الثقافة
0.8	0.651	0.735	القيادة الرقمية -> التغيير في المهام
0.681	0.466	0.581	القيادة الرقمية -> التغيير في الهيكل التنظيمي
0.805	0.635	0.733	القيادة الرقمية -> التماثل التنظيمي
0.795	0.619	0.719	القيادة الرقمية -> العضوية التنظيمية
0.851	0.733	0.795	المواطنة الرقمية -> الاستعداد للتغيير
0.795	0.626	0.722	المواطنة الرقمية -> التشابه التنظيمي
0.841	0.682	0.768	المواطنة الرقمية -> التغيير في التكنولوجيا
0.787	0.628	0.717	المواطنة الرقمية -> التغيير في الثقافة
0.757	0.589	0.683	المواطنة الرقمية -> التغيير في المهام
0.658	0.435	0.547	المواطنة الرقمية -> التغيير في الهيكل التنظيمي
0.786	0.605	0.706	المواطنة الرقمية -> التماثل التنظيمي
0.942	0.87	0.909	المواطنة الرقمية -> الثقافة الرقمية
0.762	0.571	0.676	المواطنة الرقمية -> العضوية التنظيمية
0.797	0.635	0.728	الولاء التنظيمي -> الاستعداد للتغيير

0.939	0.862	0.904	الولاء التنظيمي -> التشابه التنظيمي
0.78	0.577	0.688	الولاء التنظيمي -> التغيير في التكنولوجيا
0.663	0.456	0.564	الولاء التنظيمي -> التغيير في الثقافة
0.738	0.529	0.646	الولاء التنظيمي -> التغيير في المهام
0.697	0.462	0.593	الولاء التنظيمي -> التغيير في الهيكل التنظيمي
0.742	0.525	0.641	الولاء التنظيمي -> الثقافة الرقمية
0.875	0.778	0.832	الولاء التنظيمي -> العضوية التنظيمية
0.742	0.545	0.652	الولاء التنظيمي -> القيادة الرقمية
0.723	0.517	0.63	الولاء التنظيمي -> المواطنة الرقمية

*المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج البرنامج الإحصائي (Smart PLS, 3).

بالنظر إلى جدول (٦) الذي يعرض قيم HTMT للعلاقات بين متغيرات الدراسة، يمكن ملاحظة أن جميع القيم تقع ضمن الحد المقبول (أقل من ١)، مما يشير إلى تحقق الصدق التمييزي بشكل عام، و تتراوح قيم HTMT بين ٠.٥٤٧ (للعلاقة بين المواطنة الرقمية والتغيير في الهيكل التنظيمي) و ٠.٩١٢ (للعلاقة بين العضوية التنظيمية والتشابه التنظيمي)، مع وجود فترات ثقة بنسبة ٩٥% لا تتضمن القيمة (١) في جميع الحالات، حيث لوحظ أن بعض العلاقات سجلت قيماً مرتفعة نسبياً تقترب من العتبة الصارمة ٠.٩٠، مثل العلاقة بين العضوية التنظيمية والتشابه التنظيمي (٠.٩١٢) والعلاقة بين الولاء التنظيمي والتشابه التنظيمي (٠.٩٠٤)، هذا الارتفاع متوقع نظراً لكون هذه المتغيرات أبعاداً فرعية للمتغير الرئيسي "التماثل التنظيمي"، وبالتالي فإن وجود ارتباط قوي بينها أمر طبيعي ويتوافق مع البناء النظري للمفهوم (Sarstedt et al., 2019)، كما أن العلاقة بين المواطنة الرقمية والثقافة الرقمية سجلت قيمة HTMT مرتفعة (٠.٩٠٩)، وهذا أيضاً متوقع نظراً لارتباطهما كأبعاد فرعية للقيادة الرقمية، وفي المقابل سجلت العلاقات بين المتغيرات من مفاهيم مختلفة قيماً أقل، مثل العلاقة بين المواطنة الرقمية والتغيير في الهيكل التنظيمي (٠.٥٤٧) والعلاقة بين الولاء التنظيمي والتغيير في الثقافة (٠.٥٦٤)، هذه القيم المنخفضة تؤكد التمايز بين هذه المفاهيم، وتدعم الصدق التمييزي للنموذج (Franke & Sarstedt, 2019)، ومن المهم أيضاً ملاحظة أن معظم العلاقات بين المتغيرات الرئيسية (التماثل التنظيمي، الاستعداد للتغيير، والقيادة الرقمية) سجلت قيم HTMT مقبولة تتراوح بين (٠.٧٦٨) و (٠.٨٢٧)، مما يشير إلى تمايزها رغم وجود علاقات متوسطة إلى قوية بينها، وهو ما يدعم النموذج النظري للدراسة الذي يفترض وجود تأثيرات بين هذه المتغيرات (Benitez et al., 2020)، بالإضافة إلى ذلك، توفر فترات الثقة بنسبة ٩٥% لقيم HTMT مؤشراً إضافياً على الصدق التمييزي، حيث لا تتضمن أي من هذه

الفترة القيمة (1)، مما يؤكد أن التمايز بين المتغيرات ليس وليد الصدفة الإحصائية (Rönkkö & Evermann, 2013). وتتسق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسات سابقة في مجال السلوك التنظيمي، حيث أشار (van Knippenberg & van Schie, 2000) إلى أن أبعاد التماثل التنظيمي، رغم ارتباطها، تبقى متميزة وتقيس جوانب مختلفة من المفهوم. بناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن نموذج القياس يتمتع بصدق تمييزي مقبول، مما يعزز الثقة في قدرة المقاييس المستخدمة على التمييز بين المفاهيم المختلفة. هذا التمايز يدعم صحة النتائج المستقبلية للدراسة حول العلاقات بين المتغيرات، ويوفر أساساً متيناً لاختبار الفرضيات المتعلقة بالدور الوسيط للقيادة الرقمية في العلاقة بين التماثل التنظيمي والاستعداد للتغيير في شركات صناعة الأدوية المصرية.

٩.٢- الإحصاءات الوصفية والارتباطات بين متغيرات الدراسة:

تعد الإحصاءات الوصفية ومصفوفة الارتباط من الأدوات الإحصائية الأساسية التي تمهد الطريق للتحليلات المتقدمة في البحوث الكمية، بينما تقدم مصفوفة الارتباط نظرة أولية على طبيعة وقوة العلاقات بين المتغيرات (Tabachnick & Fidell, 2019)، و يساعد هذا التحليل الأولي الباحث على فهم توزيع البيانات وتحديد الاتجاهات العامة قبل الانتقال إلى التحليلات الاستدلالية واختبار الفرضيات.

جدول (٧): الإحصاءات الوصفية

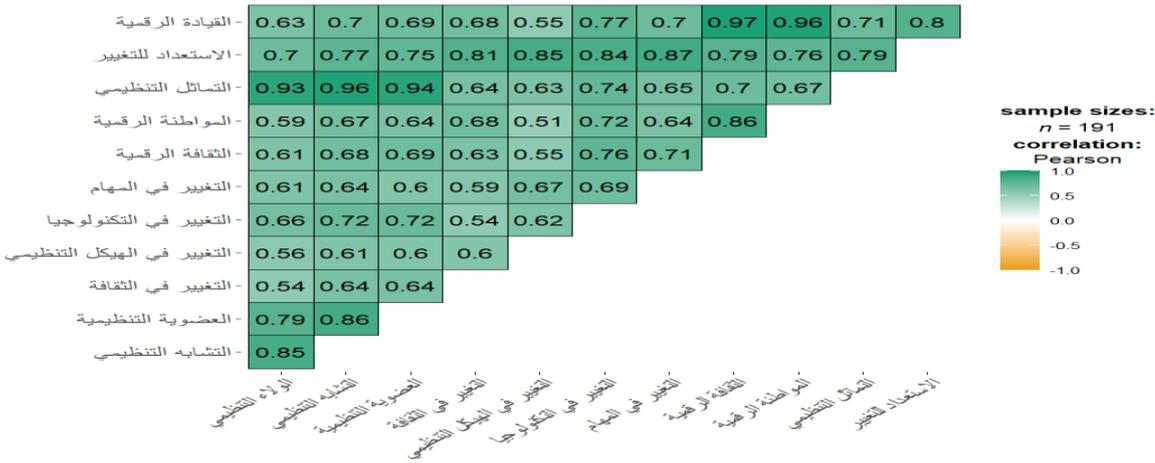
Kurtosis	Skewness	SD	SD	Mean	
-0.437	-0.498	16.60%	0.684	4.119	الولاء التنظيمي
-0.490	-0.354	17.90%	0.713	3.984	التشابه التنظيمي
-0.409	-0.361	19.00%	0.749	3.940	العضوية التنظيمية
-0.651	0.189	18.51%	0.694	3.752	التغيير في الثقافة
0.364	-0.540	16.33%	0.662	4.055	التغيير في الهيكل التنظيمي
0.547	-0.720	16.48%	0.682	4.141	التغيير في التكنولوجيا
-0.815	-0.037	16.51%	0.662	4.009	التغيير في المهام
-0.629	0.031	19.51%	0.740	3.795	الثقافة الرقمية
-0.771	0.176	17.06%	0.661	3.877	المواطنة الرقمية
-0.317	-0.488	16.82%	0.675	4.014	التماثل التنظيمي
-0.418	-0.137	14.29%	0.570	3.989	الاستعداد للتغيير
-0.727	0.140	17.64%	0.677	3.836	القيادة الرقمية

*المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج البرنامج الإحصائي (SPSS v.29).

يلاحظ أن متوسطات المتغيرات تتراوح بين ٣.٧٥٢ (للتغيير في الثقافة) و ٤.١٤١ (للتغيير في التكنولوجيا)، وهي قيم مرتفعة نسبياً على مقياس ليكرت الخماسي، مما يشير إلى اتجاهات إيجابية لدى المستجيبين نحو هذه المتغيرات كما تظهر الانحرافات المعيارية تقارباً نسبياً بين المتغيرات، حيث تتراوح بين ٠.٥٧٠ (الاستعداد للتغيير) و ٠.٧٤٩ (العضوية التنظيمية)، مما يعكس تجانساً مقبولاً في استجابات أفراد العينة، أما من حيث التوزيع الطبيعي، تقع جميع قيم الالتواء (Skewness) ضمن النطاق المقبول ± 2 ، وتتراوح بين -٠.٧٢٠ (للتغيير في التكنولوجيا) و ٠.١٨٩ (للتغيير في الثقافة)، وكذلك تقع قيم التفرطح (Kurtosis) ضمن الحدود المقبولة ± 7 ، وتتراوح بين -٠.٨١٥ (للتغيير في المهام) و ٠.٥٤٧ (للتغيير في التكنولوجيا)، مما يؤكد أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وتستوفي شروط التحليلات الإحصائية المعلمية (Hair et al., 2019). فيما يتعلق بالمتغير المستقل "التماثل التنظيمي"، يظهر متوسط مرتفع (٤.٠١٤) وانحراف معياري (٠.٦٧٥)، مما يشير إلى شعور عالٍ بالتماثل التنظيمي لدى العاملين في شركات صناعة الأدوية المصرية، حيث يتضمن هذا المتغير ثلاثة أبعاد فرعية (الولاء التنظيمي، التشابه التنظيمي، والعضوية التنظيمية) بمتوسطات ٤.١١٩، ٣.٩٨٤، و ٣.٩٤٠ على التوالي، مما يعكس ارتفاعاً في جميع أبعاد التماثل، مع تفوق نسبي لبعد الولاء التنظيمي، وهذه النتائج تتماشى مع دراسة (Ashforth et al., 2016) التي أشارت إلى أن الولاء التنظيمي غالباً ما يكون الجانب الأكثر بروزاً في التماثل التنظيمي في المؤسسات التقليدية. أما المتغير التابع "الاستعداد للتغيير"، فقد سجل متوسطاً مرتفعاً أيضاً (٣.٩٨٩) وأقل انحراف معياري بين المتغيرات الرئيسية (٠.٥٧٠)، مما يشير إلى استعداد جيد للتغيير مع تجانس عالٍ في استجابات العينة وفي نفس السياق فقد حقق بُعد "التغيير في التكنولوجيا من بين أبعاده الأربعة" أعلى متوسط (٤.١٤١)، يليه بُعد "التغيير في الهيكل التنظيمي" (٤.٠٥٥)، ثم بُعد "التغيير في المهام" (٤.٠٠٩)، وأخيراً بُعد "التغيير في الثقافة" (٣.٧٥٢)، وهذا النمط يتسق مع نتائج دراسة (Oreg et al., 2018) التي أظهرت أن التغييرات التكنولوجية غالباً ما تلقى قبولاً أكبر مقارنة بالتغييرات الثقافية التي تتطلب تحولات عميقة في قيم وافتراسات العاملين، أما بالنسبة

للمتغير الوسيط "القيادة الرقمية"، فقد سجل متوسطاً جيداً (٣.٨٣٦) وانحرافاً معيارياً (٠.٦٧٧)، مع تفوق طفيف لُبعد "الثقافة الرقمية" (٣.٧٩٥) على بُعد "المواطنة الرقمية" (٣.٨٧٧)، و يعكس هذا المستوى المرتفع نسبياً للقيادة الرقمية وعياً بأهمية التحول الرقمي في قطاع صناعة الأدوية المصري، وهو ما تؤكدُه دراسة (Vial, 2019) التي أشارت إلى تزايد أهمية القيادة الرقمية في القطاعات الصناعية التقليدية

شكل (٣): رسم لمصفوفة الارتباطات بين جميع المحاور



*المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج برنامج (R v 4.2.2). بالانتقال إلى معاملات الارتباط الموضحة في الشكل (٣) لُوحظ وجود علاقات ارتباط إيجابية ودالة إحصائياً بين معظم متغيرات الدراسة، حيث أتضح وجود ارتباط قوي بين المتغير المستقل "التماثل التنظيمي"، والمتغير الوسيط "القيادة الرقمية" ($r = 0.70$)، مما يشير إلى علاقة وثيقة بين هذين المتغيرين **ويدعم الفرض الرئيسي الثاني للدراسة (H2)**، كما يرتبط التماثل التنظيمي بشكل معتدل إلى قوي مع الاستعداد للتغيير ($r = 0.67$) ، **مما يدعم الفرض الرئيسي الأول (H1)** من جانب آخر، تظهر "القيادة الرقمية" ارتباطاً قوياً مع "الاستعداد للتغيير" ($r = 0.80$) ، **وهو ما يدعم الفرض الرئيسي الثالث (H3)**، ويشير إلى دورها المحتمل كوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والتابع، أما على مستوى الأبعاد الفرعية، يرتبط "الولاء التنظيمي" بشكل قوي مع بعدي "التشابه التنظيمي" ($r = 0.85$)

و"العضوية التنظيمية" ($r = 0.79$) ، مما يؤكد الاتساق الداخلي لمفهوم التماثل التنظيمي، كما يظهر "الولاء التنظيمي" ارتباطاً قوياً نسبياً مع "الاستعداد للتغيير" ($r = 0.71$) و"القيادة الرقمية" ($r = 0.63$) ، مما يشير إلى دوره البارز في تعزيز استعداد الموظفين للتغيير وتقبلهم للقيادة الرقمية، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Vakola & Nikolaou, 2021) ، التي أكدت أن الموظفين ذوي الولاء التنظيمي المرتفع يكونون أكثر استعداداً لتبني التغييرات التنظيمية، أما بالنسبة لأبعاد المتغير الوسيط، فإن "الثقافة الرقمية" و"المواطنة الرقمية" أظهرت ارتباطات قوية مع "الاستعداد للتغيير" ($r = 0.80$) و ($r = 0.79$) على التوالي، مما يؤكد أهميتهما في تعزيز قبول التغيير، كما ترتبط "الثقافة الرقمية" بشكل قوي جداً مع "المواطنة الرقمية" ($r = 0.86$)، مما يعكس التكامل بين هذين البعدين في تشكيل مفهوم القيادة الرقمية، هذا الارتباط القوي بين أبعاد القيادة الرقمية والاستعداد للتغيير يتوافق مع دراسة (Avolio et al., 2014)، التي أشارت إلى دور القيادة الرقمية في تهيئة بيئة داعمة للتغيير، ومن الملاحظ أيضاً أن "الثقافة الرقمية" ترتبط بشكل قوي مع بُعد "التغيير في التكنولوجيا" ($r = 0.76$)، مما يشير إلى دورها المحوري في تعزيز قبول التغييرات التكنولوجية، كما ترتبط "المواطنة الرقمية" بشكل قوي مع "الاستعداد للتغيير" في جميع أبعاده، وخاصة "التغيير في التكنولوجيا" ($r = 0.72$)، و"التغيير في المهام" ($r = 0.69$)، مما يؤكد أهميتها في إعداد الموظفين لتقبل التغييرات المختلفة، هذه العلاقات تتسق مع ما توصلت إليه دراسة (Colbert et al., 2016) التي أكدت على التأثير الإيجابي للقيادة الرقمية في تعزيز قدرة المنظمات على التكيف مع التغييرات التكنولوجية والهيكلية.

٩.٢.١- اختبار فرضيات الدراسة المباشرة Direct Hypotheses

:Testing

تمثل معاملات المسار (Path Coefficients) أداة إحصائية محورية في منهجية نمذجة المعادلات الهيكلية، حيث تقيس قوة واتجاه العلاقات المباشرة بين المتغيرات الكامنة في النموذج، وتتيح هذه المعاملات اختبار الفرضيات البحثية بشكل كمي ودقيق، وتحديد الأهمية النسبية لتأثير كل متغير مستقل على المتغيرات التابعة (Kline, 2016)، وتعتمد معنوية هذه المعاملات على اختبار (t) أو قيمة (P)، حيث تشير القيم المنخفضة لـ (P) (عادة أقل من ٠.٠٥) إلى وجود تأثير معنوي إحصائي، مما يدعم قبول الفرضية المعنية. كما تساعد فترات الثقة في تقييم دقة تقدير معاملات المسار والتأكد من استقرار النتائج (Hair et al., 2017) ، ويوضح الجدول (٨) اختبار فرضيات الدراسة المباشرة:

جدول (8): اختبار فرضيات الدراسة المباشرة

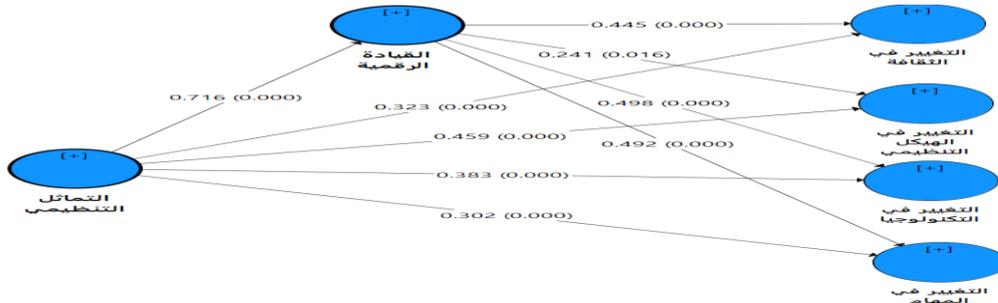
النتيجة	فترات الثقة عند ٩٥٪		P-value	t-value	قيمة B	المسار	الفرض
	الحد الأدنى	الحد الأعلى					
قبول	0.546	0.303	<.001	6.938	0.433	الاستعداد التنظيمي ->	H1
قبول	0.482	0.15	<.001	3.78	0.323	الثقافة التنظيمي ->	H1-1
قبول	0.654	0.258	<.001	4.555	0.459	الهيكل التنظيمي ->	H1-2
قبول	0.542	0.205	<.001	4.446	0.383	التكنولوجيا التنظيمي ->	H1-3
قبول	0.456	0.155	<.001	3.97	0.302	المهام التنظيمي ->	H1-4
قبول	0.784	0.617	<.001	16.921	0.713	القيادة الرقمية ->	H2
قبول	0.779	0.589	<.001	15.131	0.702	الثقافة الرقمية ->	H2-1
قبول	0.757	0.593	<.001	16.684	0.686	المواطنة الرقمية ->	H2-2
قبول	0.615	0.383	<.001	8.151	0.496	الاستعداد الرقمية ->	H3
قبول	0.591	0.298	<.001	5.921	0.445	الثقافة الرقمية ->	H3-1
قبول	0.428	0.043	0.016	2.42	0.241	الهيكل التنظيمي ->	H3-2
قبول	0.663	0.336	<.001	6.04	0.498	التكنولوجيا الرقمية ->	H3-3
قبول	0.626	0.34	<.001	6.667	0.492	المهام الرقمية ->	H3-4

*المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج البرنامج الإحصائي (Smart PLS, 3).

بالنظر إلى جدول (٨) الذي يعرض نتائج اختبار الفرضيات المباشرة للدراسة، يتضح:

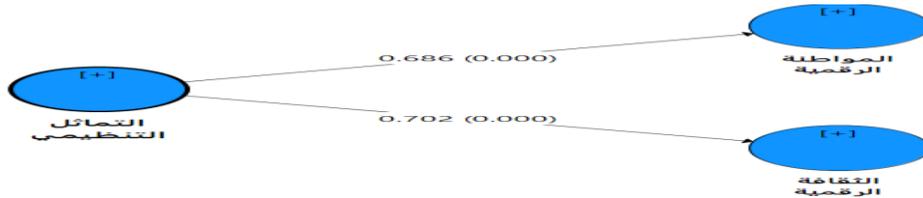
فيما يتعلق بالفرض الرئيسي الأول (H1) يظهر تأثير إيجابي معنوي للتمائل التنظيمي على الاستعداد للتغيير بمعامل مسار ٠.٤٣٣ وقيمة (t) بلغت ٦.٩٣٨ ($P < 0.001$)، مما يدعم قبول هذا الفرض، أما على مستوى الفروض الفرعية يلاحظ أن التماثل التنظيمي يؤثر بشكل أقوى على "التغيير في الهيكل التنظيمي" ($B = 0.459$) يليه "التغيير في التكنولوجيا" ($B = 0.383$)، ثم "التغيير في الثقافة" ($B = 0.323$)، وأخيراً "التغيير في المهام" ($B = 0.302$) هذا النمط يتوافق مع ما توصلت إليه دراسة (Oreg et al., 2018) التي أشارت إلى أن التماثل التنظيمي يسهل تقبل التغييرات الهيكلية بدرجة أكبر من التغييرات في المهام أو الثقافة. كما تشير النتائج المتعلقة بالفرض الرئيسي الثاني (H2) إلى وجود تأثيرات إيجابية ومعنوية إحصائياً لجميع العلاقات المفترضة في النموذج، حيث يظهر تأثير قوي للتمائل التنظيمي على القيادة الرقمية فقد بلغت قيمة معامل المسار 0.713 (B)، وهي أعلى قيمة بين جميع المسارات، مع قيمة (t) مرتفعة جداً (١٦.٩٢١) ومستوى دلالة أقل من ٠.٠٠١، مما يشير إلى دعم قوي للفرض الرئيسي الثاني، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة

شكل (٥): تأثير كلا من التماثل التنظيمي والقيادة الرقمية علي أبعاد الاستعداد للتغيير



*المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج البرنامج الإحصائي (Smart PLS, 3).

شكل (٦): تأثير التماثل التنظيمي علي أبعاد القيادة الرقمية



*المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج البرنامج الإحصائي (Smart PLS, 3).

من المثير للاهتمام ملاحظة أن تأثير التماثل التنظيمي على القيادة الرقمية ($B = 0.713$) أقوى من تأثيره المباشر على الاستعداد للتغيير ($B = 0.433$)، مما يشير إلى إمكانية وجود دور وسيط للقيادة الرقمية في هذه العلاقة، كما أن تأثير القيادة الرقمية على الاستعداد للتغيير ($B = 0.496$) أقوى من تأثير التماثل التنظيمي المباشر على الاستعداد للتغيير، مما يعزز هذا الاحتمال هذه النتائج تتوافق مع دراسة (Pereira et al., 2020) التي أكدت أن الأنماط القيادية المبتكرة مثل القيادة الرقمية يمكن أن تلعب دوراً وسيطاً في تعزيز استعداد الموظفين للتغيير على مستوى الأبعاد الفرعية، ويظهر تأثير قوي للتماثل التنظيمي على كلا بعدي القيادة الرقمية: "الثقافة الرقمية" ($B=0.702$) و"المواطنة الرقمية" ($B=0.686$)، مما يشير إلى تأثير متوازن على هذين البعدين. هذا التوازن يتفق مع نتائج دراسة (Avolio & Kahai, 2017) التي أشارت إلى أن التماثل التنظيمي يمهد الطريق لتطوير ثقافة تنظيمية داعمة للتحويل الرقمي وممارسات المواطنة الرقمية، بالإضافة إلى ذلك، تظهر فترات الثقة عند مستوى (٩٥٪) عدم تضمينها للصفر في جميع المسارات، مما يؤكد معنوية جميع المعاملات ويدعم

نتائج اختبار (t) كما يلاحظ أن فترات الثقة للمسارات المرتبطة بالفرض الثاني (H2) أضيق وأبعد عن الصفر مقارنة بالمسارات الأخرى، مما يشير إلى دقة أعلى في تقدير هذه المعاملات واستقرار أكبر للنتائج (MacKinnon et al., 2012).

٩.٣- اختبار فرضيات الدراسة غير المباشرة Indirect Hypotheses

:Testing

يمثل تحليل المتغير الوسيط (Mediator Variable) خطوة محورية في فهم الآليات التي تعمل من خلالها المتغيرات المستقلة للتأثير على المتغيرات التابعة، يعتمد هذا التحليل على دراسة التأثيرات غير المباشرة (Indirect Effects) التي تنتقل عبر متغير ثالث، مما يوفر فهماً أعمق للعلاقات السببية في النموذج البحثي (Hayes, 2018). تتمثل أهمية المتغير الوسيط في قدرته على تفسير "كيفية" وصول تأثير المتغير المستقل إلى المتغير التابع، مما يساعد على بناء نظريات أكثر دقة وتحديد نقاط التدخل المناسبة لتحسين النتائج المرغوبة (Preacher & Hayes, 2008). تتضمن منهجية اختبار الوساطة في إطار نمذجة المعادلات الهيكلية عدة خطوات، تبدأ بتحديد التأثير المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع، ثم تقييم التأثير غير المباشر من خلال المتغير الوسيط، وأخيراً تصنيف نوع الوساطة بناءً على معنوية كل من التأثيرين المباشر وغير المباشر (Zhao et al., 2010). وتصنف الوساطة عادة إلى وساطة كلي (Full Mediation)، عندما يكون التأثير غير المباشر معنوياً والتأثير المباشر غير معنوي، ووساطة جزئية (Partial Mediation) عندما يكون كلا التأثيرين معنوياً.

جدول (٩): اختبار فرضيات الدراسة غير المباشرة

النتيجة	فترات الثقة عند ٩٥%		P-value	t-value	قيمة B	المسار	الفرض
	الحد الأدنى	الحد الأعلى					
قبول	0.445	0.28	<.001	8.526	0.353	التمائل التنظيمي -> القيادة الرقمية -> الاستعداد للتغيير	H4
قبول	0.442	0.207	<.001	5.261	0.319	التمائل التنظيمي -> القيادة الرقمية -> التغيير في الثقافة	H4-1
قبول	0.313	0.039	0.017	2.397	0.172	التمائل التنظيمي -> القيادة الرقمية -> التغيير في الهيكل التنظيمي	H4-2
قبول	0.461	0.255	<.001	6.798	0.357	التمائل التنظيمي -> القيادة الرقمية -> التغيير في التكنولوجيا	H4-3
قبول	0.455	0.249	<.001	6.825	0.353	التمائل التنظيمي -> القيادة الرقمية -> التغيير في المهام	H4-4

*المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج البرنامج الإحصائي (Smart PLS, 3).

بالنظر إلى جدول (٩) الذي يعرض نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة (H4) حول الدور الوسيط للقيادة الرقمية في العلاقة بين التماثل التنظيمي والاستعداد للتغيير، يتضح وجود تأثير غير مباشر إيجابي ومعنوي إحصائياً بمعامل مسار (B) قدره ٠.٣٥٣ وقيمة (t) بلغت ٨.٥٢٦ ($P < 0.001$)، مما يدعم قبول هذه الفرضية، وتوضح فترات الثقة عند مستوى ٩٥٪ (٠.٢٨٠ - ٠.٤٤٥) عدم تضمينها للصفر، مما يؤكد معنوية هذا التأثير غير المباشر، أما على مستوى الفروض الفرعية تظهر النتائج وجود تأثيرات غير مباشرة معنوية للتماثل التنظيمي على جميع أبعاد الاستعداد للتغيير من خلال القيادة الرقمية، كما لوحظ أن أقوى تأثير غير مباشر كان على "التغيير في التكنولوجيا" ($B = 0.357$)، يليه "التغيير في المهام" ($B = 0.353$)، ثم "التغيير في الثقافة" ($B = 0.319$)، وأخيراً "التغيير في الهيكل التنظيمي" ($B = 0.172$) الذي سجل أقل تأثير وأعلى قيمة ($P = 0.017$)، رغم أنها تظل دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) وهذا النمط من التأثيرات غير المباشرة يتوافق بشكل كبير مع نمط التأثيرات المباشرة للقيادة الرقمية على أبعاد الاستعداد للتغيير، مما يؤكد دور القيادة الرقمية كقناة ناقلة لتأثير التماثل التنظيمي، وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Kane et al., 2019)، التي أشارت إلى أن القيادة الرقمية تعمل كآلية رئيسية تعزز قدرة المنظمات على تبني التغييرات التكنولوجية وتعديل المهام المرتبطة بها.

وحتى نستطيع تحديد نوع الوساطة (جزئية أم كلية)، نحتاج إلى مقارنة معنوية التأثير غير المباشر مع معنوية التأثير المباشر بعد إدخال المتغير الوسيط من خلال مراجعة نتائج التأثيرات المباشرة التي عرضت سابقاً، يتضح أن التأثير المباشر للتماثل التنظيمي على الاستعداد للتغيير ظل معنوياً ($B = 0.433$ ، $P < 0.001$)، حتى بعد إدخال القيادة الرقمية كمتغير وسيط، وبالمثل، ظلت التأثيرات المباشرة للتماثل التنظيمي على جميع أبعاد الاستعداد للتغيير معنوية وبناءً على ذلك، يمكن تصنيف دور القيادة الرقمية على أنه وساطة جزئية (Partial Mediation) وليست وساطة كلية، حيث يستمر التماثل التنظيمي في التأثير على الاستعداد للتغيير بشكل مباشر، بالإضافة إلى تأثيره غير المباشر من خلال القيادة الرقمية، وهذا النوع من الوساطة يشير إلى أن القيادة الرقمية تمثل آلية مهمة، ولكنها ليست الآلية الوحيدة التي يعمل من خلالها التماثل التنظيمي للتأثير على الاستعداد للتغيير (Baron & Kenny, 1986).

تتفق هذه النتيجة مع الإطار النظري للدراسة الذي يفترض أن التماثل التنظيمي يؤثر على الاستعداد للتغيير من خلال آليات متعددة منها تعزيز القيادة الرقمية، ولكن أيضاً من خلال آليات أخرى مثل زيادة الالتزام التنظيمي وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية (Kotter & Schlesinger, 2020)، كما تتماشى مع دراسة (Yoo et al., 2017) التي أشارت إلى أن

الهوية التنظيمية القوية (كجزء من التماثل التنظيمي) تؤثر على قبول التغيير من خلال قنوات متعددة بما في ذلك تبني أساليب قيادية مبتكرة وتعزيز الثقة التنظيمية، من الملاحظ أيضاً أن التأثير غير المباشر (٠.٣٥٣) يقترن من التأثير المباشر (٠.٤٣٣)، مما يشير إلى أهمية القيادة الرقمية كآلية وسيطة في هذه العلاقة، كما أن مجموع التأثيرين (المباشر وغير المباشر) يبلغ حوالي (٠.٧٨٦) وهو تأثير كبير يعكس الأهمية العملية للعلاقة بين التماثل التنظيمي والاستعداد للتغيير (Shrout & Bolger, 2002).

٩.٤- تقييم النموذج الهيكلي Structural Model Evaluation :

يعد تقييم النموذج الهيكلي خطوة حاسمة في منهجية نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، حيث ينتقل التركيز من تقييم موثوقية وصدق أدوات القياس إلى تقييم العلاقات بين المتغيرات الكامنة والقدرة التفسيرية والتنبؤية للنموذج، يتضمن هذا التقييم مجموعة من المؤشرات الإحصائية التي تعكس مدى نجاح النموذج في تفسير التباين في المتغيرات التابعة وقدرته على التنبؤ بقيم الحالات الجديدة (Hair et al., 2019)، وتتضمن أهم هذه المؤشرات معامل التحديد (R^2)، وحجم الأثر (f^2)، ومعامل تضخم التباين (VIF)، والقدرة التنبؤية للنموذج ويساعد تحليل هذه المؤشرات الباحثين على تقييم مدى قوة العلاقات المفترضة في النموذج وأهميتها العملية، بالإضافة إلى تحديد مواطن القوة والضعف في البناء النظري للدراسة (Sarstedt et al., 2017).

جدول (١٠): تقييم النموذج الهيكلي

القدرة التنبؤية	معامل التحديد	VIF	حجم الأثر	المسار
0.407	0.738	2.035	0.352	التماثل التنظيمي -> الاستعداد للتغيير
		2.035	0.461	القيادة الرقمية -> الاستعداد للتغيير
		None	0.123	التماثل التنظيمي -> القيادة الرقمية -> الاستعداد للتغيير
0.376	0.509	1	1.035	التماثل التنظيمي -> القيادة الرقمية
0.406	0.508	2.053	0.103	التماثل التنظيمي -> التغيير في الثقافة
		2.053	0.196	القيادة الرقمية -> التغيير في الثقافة
		None	0.102	التماثل التنظيمي -> القيادة الرقمية -> التغيير في الثقافة
0.305	0.427	2.053	0.179	التماثل التنظيمي -> التغيير في الهيكل التنظيمي
		2.053	0.049	القيادة الرقمية -> التغيير في الهيكل التنظيمي
		None	0.030	التماثل التنظيمي -> القيادة الرقمية -> التغيير في الهيكل التنظيمي

0.521	0.668	2.053	0.215	التماثل التنظيمي -> التغيير في التكنولوجيا
		2.053	0.365	القيادة الرقمية -> التغيير في التكنولوجيا
		None	0.126	التماثل التنظيمي -> القيادة الرقمية -> التغيير في التكنولوجيا
0.419	0.546	2.053	0.098	التماثل التنظيمي -> التغيير في المهام
		2.053	0.260	القيادة الرقمية -> التغيير في المهام
		None	0.124	التماثل التنظيمي -> القيادة الرقمية -> التغيير في المهام
0.407	0.493	1	0.972	التماثل التنظيمي -> الثقافة الرقمية
0.35	0.47	1	0.888	التماثل التنظيمي -> المواطنة الرقمية

*المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج البرنامج الإحصائي (Smart PLS, 3).

بالنظر إلى جدول (١٠) الذي يعرض مؤشرات تقييم النموذج الهيكلي يتضح أن:

- النموذج يتمتع بقدرة تفسيرية جيدة بشكل عام بالنسبة لمعامل التحديد (R^2), يظهر أن المتغيرات المستقلة تفسر (٧٣.٨%) من التباين في المتغير التابع "الاستعداد للتغيير"، وهي نسبة تفسير عالية وفقاً لمعايير Hair وزملائه (٢٠٢١) التي تعتبر القيم الأكبر من (٠.٦٧) مؤشراً على قوة تفسيرية عالية، كما تفسر المتغيرات المستقلة (٥٠.٩%) من التباين في "القيادة الرقمية"، وهي نسبة متوسطة وفقاً للمعايير نفسها.
- لوحظ على مستوى أبعاد المتغير التابع "الاستعداد للتغيير" تفاوت في القدرة التفسيرية، حيث بلغت أعلى قيمة لمعامل التحديد (٦٦.٨%)، لبعْد التغيير في التكنولوجيا، تليها (٥٤.٦%) لبعْد التغيير في المهام، ثم (٥٠.٨%)، لبعْد التغيير في الثقافة، وأخيراً (٤٢.٧%) لبعْد التغيير في الهيكل التنظيمي وجميع هذه القيم تقع في النطاق المتوسط (٠.٣٣-٠.٦٧) وفقاً لمعايير Hair وزملائه (٢٠٢١)، مما يشير إلى قدرة تفسيرية مقبولة للنموذج عبر جميع أبعاد المتغير التابع (الاستعداد للتغيير)، وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Schepers & Wetzels, 2020) التي أشارت إلى أن القدرة التفسيرية لنماذج التغيير التنظيمي غالباً ما تكون أعلى في الجوانب التكنولوجية والمهام مقارنة بالجوانب الهيكلية والثقافية نظراً لتعقيد الأخيرة وتأثرها بعوامل أخرى خارج النموذج. فيما يتعلق بمعامل حجم الأثر (f^2)، فإن الجدول (١٢) يظهر تفاوتاً ملحوظاً في قوة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، ويُظهر التماثل التنظيمي تأثيراً كبيراً على القيادة الرقمية ($f^2=1.035$)، متجاوزاً بوضوح الحد الأدنى للتأثير الكبير (٠.٣٥) وفقاً لمعايير (Cohen, 2013).
- أتضح ظهور تأثير كبير للتماثل التنظيمي على القيادة الرقمية بأبعادها المتمثلة في: الثقافة الرقمية ($f^2= 0.972$)، والمواطنة الرقمية ($f^2=0.888$)، مما يؤكد العلاقة القوية بين التماثل التنظيمي والقيادة الرقمية بمختلف أبعادها.

- أوضحت العلاقات المباشرة مع المتغير التابع "الاستعداد للتغيير" عدة نتائج حيث تُظهر القيادة الرقمية تأثيراً كبيراً ($f^2 = 0.461$)، بينما يُظهر التماثل التنظيمي تأثيراً متوسطاً ويقترب من الكبير ($f^2 = 0.352$)، وهذا التباين يشير إلى أن القيادة الرقمية قد تلعب دوراً أكثر أهمية في التأثير المباشر على الاستعداد للتغيير مقارنة بالتماثل التنظيمي، وهو ما يتوافق مع دراسة (Weiner, 2020) التي أكدت أن أنماط القيادة المبتكرة غالباً ما تظهر تأثيراً أقوى على قبول التغيير مقارنة بالعوامل التنظيمية الأخرى.
- أشارت النتائج على مستوى أبعاد الاستعداد للتغيير، تظهر القيادة الرقمية تأثيراً كبيراً على التغيير في التكنولوجيا ($f^2 = 0.365$)، وتأثيراً متوسطاً على التغيير في المهام ($f^2 = 0.260$) والتغيير في الثقافة ($f^2 = 0.196$)، بينما تظهر تأثيراً ضعيفاً على التغيير في الهيكل التنظيمي ($f^2 = 0.049$).
- توفر تأثيراً متوسطاً للمتغير المستقل "التماثل التنظيمي" على التغيير في التكنولوجيا ($f^2 = 0.215$) وتأثيراً ضعيفاً على التغيير في الهيكل التنظيمي ($f^2 = 0.179$)، والتغيير في الثقافة ($f^2 = 0.103$)، والتغيير في المهام ($f^2 = 0.098$).
- أما بالنسبة للمسارات غير المباشرة (التأثيرات الوسيطة)، وبالنظر إلى أن قيم القطع لهذه المسارات تكون على النصف من قيم القطع للمسارات المباشرة أي: (٠.٠١) للتأثير الضعيف، و(٠.٠٧٥) للتأثير المتوسط، و(٠.١٧٥) للتأثير الكبير، فإن التماثل التنظيمي يظهر تأثيراً متوسطاً على الاستعداد للتغيير من خلال القيادة الرقمية ($f^2 = 0.123$)، و على مستوى الأبعاد الفرعية، يظهر التماثل التنظيمي تأثيراً متوسطاً على التغيير في التكنولوجيا ($f^2 = 0.126$) والتغيير في المهام ($f^2 = 0.124$) من خلال القيادة الرقمية، وتأثيراً متوسطاً على التغيير في الثقافة ($f^2 = 0.102$)، بينما يظهر تأثيراً ضعيفاً على التغيير في الهيكل التنظيمي ($f^2 = 0.030$)، وهذه النتائج أوضحت أن التأثيرات غير المباشرة للتماثل التنظيمي عبر القيادة الرقمية تتراوح بين المتوسطة والضعيفة، مع وجود أكبر تأثير وسيط في المسارات المتعلقة بأبعاد الاستعداد للتغيير المتمثلة في التغيير التكنولوجي والتغيير في المهام، وتتفق هذه النتائج مع الدراسات السابقة مثل دراسة (Shao, 2019) التي أشارت إلى أن التأثيرات الوسيطة غالباً ما تكون أقوى في المجالات ذات الصلة المباشرة بمجال الوسيط، في هذه الحالة القيادة الرقمية وارتباطها القوي بالتكنولوجيا والمهام الرقمية.
- أما فيما يتعلق بمعامل تضخم التباين (VIF)، تشير القيم المعروضة في الجدول إلى عدم وجود مشكلة تعدد خطي (Multicollinearity) في النموذج، حيث تتراوح قيم VIF بين (١) و (٢.٠٥٣)، وهي أقل بكثير من الحد الأقصى المقبول (٥) الذي اقترحه (Hair

(2017), et al., وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة في النموذج لا تتداخل بشكل كبير، وأن كل متغير يقدم مساهمة فريدة في تفسير التباين في المتغيرات التابعة. تظهر القدرة التنبؤية للنموذج (Q^2) قيمة جيدة تتراوح بين (0.305) و(0.521) وهي قيم أكبر من الصفر، مما يشير إلى أن النموذج يتمتع بقدرة تنبؤية جيدة (Henseler et al., 2015)، حيث تظهر أعلى قدرة تنبؤية لُبعد التغيير في التكنولوجيا (0.521)، يليها بُعد التغيير في المهام (0.419)، ثم الاستعداد للتغيير بشكل عام وُبعد التغيير في الثقافة (0.407) و(0.406) على التوالي، وأخيراً بُعد التغيير في الهيكل التنظيمي (0.305). وتظهر قدرة تنبؤية متوسطة للقيادة الرقمية وأبعادها بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن النموذج الهيكلي للدراسة يتمتع بجودة إحصائية جيدة، حيث يظهر قدرة تفسيرية وتنبؤية مقبولة إلى عالية لمعظم المتغيرات، مع عدم وجود مشاكل في الصلاحية الداخلية للنموذج، تؤكد هذه النتائج على أهمية التماثل التنظيمي والقيادة الرقمية كعوامل مؤثرة في استعداد العاملين للتغيير في شركات صناعة الأدوية المصرية، وتدعم الفرضيات الرئيسية للدراسة.

١٠ - مناقشة وتفسير النتائج:

تناولت هذه الدراسة الدور الوسيط للقيادة الرقمية في العلاقة بين التماثل التنظيمي والاستعداد للتغيير في شركات صناعة الأدوية في مصر، وقد توصلت الدراسة، من خلال التحليل الإحصائي باستخدام منهجية نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM-PLS)، إلى مجموعة من النتائج المهمة منها:

- أظهرت نتائج تقييم نموذج القياس أن جميع المتغيرات تمتعت بخصائص سيكومترية جيدة، حيث تجاوزت معاملات التشبع المستوى المثالي (0.7) لجميع المؤشرات، وتراوحت قيم ألفا كرونباخ بين 0.932 و0.975، مما يشير إلى اتساق داخلي ممتاز، كما أظهرت قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) نتائج إيجابية تراوحت بين 0.56 و0.833، مؤكدة تحقق الصدق التقاربي، تم التحقق أيضاً من الصدق التمييزي باستخدام معيار HTMT الذي أظهر قيماً أقل من (1) لجميع العلاقات، مما يؤكد تمايز المتغيرات عن بعضها البعض.
- كما كشفت الإحصاءات الوصفية عن مستويات مرتفعة من التماثل التنظيمي (4.014) والاستعداد للتغيير (3.989) والقيادة الرقمية (3.836) لدى العاملين في شركات صناعة الأدوية المصرية.
- أتضح من خلال مصفوفة الارتباط علاقات إيجابية قوية بين المتغيرات الرئيسية، حيث بلغ معامل الارتباط بين التماثل التنظيمي والقيادة الرقمية 0.70، وبين القيادة الرقمية والاستعداد للتغيير 0.80، وبين التماثل التنظيمي والاستعداد للتغيير 0.67.

أما فيما يتعلق بنتائج اختبار الفرضيات، تم قبول جميع الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة:

- أثبتت النتائج وجود تأثير إيجابي معنوي للتمائل التنظيمي على الاستعداد للتغيير ($\beta = 0.433, P < 0.001$)، وتأثير أقوى للتمائل التنظيمي على القيادة الرقمية ($\beta = 0.713, P < 0.001$)، وتأثير إيجابي معنوي للقيادة الرقمية على الاستعداد للتغيير ($\beta = 0.496, P < 0.001$)، كما أكدت النتائج الدور الوسيط الجزئي للقيادة الرقمية في العلاقة بين التماثل التنظيمي والاستعداد للتغيير (β غير مباشر = $0.353, P < 0.001$).
- أظهر تقييم النموذج الهيكلي قدرة تفسيرية عالية للنموذج، حيث فسرت المتغيرات المستقلة (٧٣.٨%) من التباين في الاستعداد للتغيير و (٥٠.٩%) من التباين في القيادة الرقمية، كما أظهرت قيم حجم الأثر (f^2) تأثيراً كبيراً للتمائل التنظيمي على القيادة الرقمية (١.٠٣٥) وتأثير كبير للقيادة الرقمية على الاستعداد للتغيير (٠.٤٦١). أكدت القدرة التنبؤية للنموذج (Q^2) أيضاً جودة النموذج مع قيم تراوحت بين (٠.٣٠٥) و (٠.٥٢١)، و تتفق هذه النتائج مع الدراسات السابقة مثل دراسة (Neves & Caetano, 2018) التي أكدت العلاقة الإيجابية بين التماثل التنظيمي والاستعداد للتغيير، ودراسة (Avolio et al., 2014) التي أشارت إلى دور القيادة الرقمية في تعزيز قبول التغيير، كما تتماشى مع الإطار النظري للدراسة الذي يفترض أن القيادة الرقمية تمثل آلية مهمة ينتقل من خلالها تأثير التماثل التنظيمي إلى الاستعداد للتغيير.

١١ - التوصيات:

- بناءً على النتائج السابقة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات العملية لتعزيز استعداد العاملين للتغيير في شركات صناعة الأدوية المصرية:
- **تعزيز التماثل التنظيمي:** ينبغي على إدارات شركات صناعة الأدوية المصرية تبني استراتيجيات فعالة لتعزيز التماثل التنظيمي بين العاملين، من خلال توضيح الرؤية والقيم المؤسسية وربطها بالقيم الشخصية للموظفين، كما ينبغي تعزيز الولاء التنظيمي عبر بناء بيئة عمل داعمة، وتطوير نظم حوافز التي تعزز الانتماء للمنظمة (Ashforth et al., 2016)، ويوصى أيضاً بتنظيم أنشطة اجتماعية ومهنية تعزز الشعور بالانتماء للجماعة وتقوي الهوية التنظيمية المشتركة، وتتوافق هذه التوصيات مع ما أكدته دراسة (He & Brown, 2020) التي أشارت إلى أن تعزيز التماثل

التنظيمي يمثل استثماراً استراتيجياً يسهم في زيادة مرونة المنظمة وقدرتها على التكيف مع التغييرات.

- **تطوير القيادة الرقمية:** نظراً للدور المحوري الذي تلعبه القيادة الرقمية كمتغير وسيط، يوصى بتطوير برامج تدريبية متخصصة لتنمية مهارات القيادة الرقمية لدى المديرين والمشرفين، كما ينبغي التركيز على بناء الثقافة الرقمية من خلال نشر الوعي بأهمية التحول الرقمي وفوائده وتشجيع الابتكار والتجريب في استخدام التقنيات الجديدة (Cortellazzo et al., 2019)، كما ينبغي تعزيز المواطنة الرقمية من خلال وضع مدونات سلوك واضحة للتعامل مع التكنولوجيا، وتشجيع المشاركة في المبادرات الرقمية، كما يمكن تبني نموذج القيادة الرقمية المتكاملة الذي اقترحه (Westerman et al., 2019) والذي يجمع بين الكفاءات التقنية والقيادية لتحقيق التحول الرقمي الناجح.

- **تعزيز الاستعداد للتغيير:** حيث ينبغي على المنظمات توجيه جهود خاصة نحو تعزيز استعداد العاملين للتغيير، خاصة في الجوانب التي أظهرت مستويات أقل من الاستعداد مثل التغيير في الثقافة؛ إذ يوصى بتبني نهج تشاركي في التخطيط للتغيير وإشراك العاملين في جميع مراحله، مما يزيد من شعورهم بالملكية ويقلل من مقاومتهم للتغيير (Holt et al., 2017)، كما ينبغي توفير التدريب المناسب لبناء المهارات اللازمة للتعامل مع التغييرات، وإنشاء نظام فعال للتواصل ينقل رؤية التغيير وأهدافه بوضوح، ويوصى أيضاً بتوثيق قصص النجاح ونشرها لتعزيز الثقة في قدرة المنظمة على إدارة التغيير بنجاح.

- **استثمار العلاقة التكاملية بين المتغيرات:** فقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة تكاملية بين التماثل التنظيمي والقيادة الرقمية في تأثيرهما على الاستعداد للتغيير؛ لذا يوصى بتبني استراتيجية متكاملة تجمع بين تعزيز التماثل التنظيمي وتطوير القيادة الرقمية بشكل متزامن، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تطوير برامج التطوير التنظيمي التي تربط بين القيم التنظيمية والابتكار الرقمي، وبناء فرق عمل متعددة التخصصات تجمع بين خبراء التطوير التنظيمي وخبراء التكنولوجيا (Brynjolfsson & McAfee, 2017). تؤكد دراسة (Kane et al., 2019) أن المنظمات التي تتجج

في التحول الرقمي هي تلك التي تستثمر في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير بالتوازي مع تطوير القدرات التكنولوجية.

(١٢) الدراسات والبحوث المستقبلية:

تقترح -الباحثة- مجموعة من الدراسات المستقبلية الآتية:

١. قياس الدور الوسيط للقيادة الرقمية في متغيرات جديدة مثل (التجديد الاستراتيجي والسمعة التنظيمية).
٢. دراسة العلاقة بين التماثل التنظيمي بمتغيرات أخرى مثل (المهارات الناعمة، الفضيلة التنظيمية).

(١٣) المراجع:

١. أبو عجوة، عبدالله حسين، عبد المتعال، الطحيطح، ناصر علي، محمد مهلار، (٢٠٢٣)، "أثر القيادة الرقمية علي الاستعداد للتغيير في قطاع التعليم العالي في فلسطين": نموذج مقترح، المؤتمر العاشر للنظام الاقتصادي الإسلامي العالمي، كلية الاقتصاد والمعاملات بجامعة العلوم الإسلامية الماليزية، ماليزيا.
٢. الأسدي، أفنان وغالي، أسامة، وحسوني، فراس (٢٠٢٢)، " دور القيادة الرقمية في تحقيق التفوق التنافسي. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية. ١٢٥٩- ١٢٧٦.
٣. بن زينب، فاطمة، (٢٠١٩)، فضاءات المطالعة العمومية ودورها في تفعيل ونشر ثقافة المعلومات والثقافة الرقمية، المجلة العربية للأرشيف والتوثيق والمعلومات، مج(٢٣) . ع (٤٦).
٤. الخزاعي، صدام كاظم محمد، (٢٠١٦)، " دور القيادة الروحية في تعزيز التماثل التنظيمي": دراسة تحليلية في العتبة العلوية الطاهرة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والإدارية، م(١٨)، ع(٢٤).
٥. الخفاجي، حاكم جبوري، الحاتمي، ولاء محسن، كاظم، سامي غانم، (٢٠٢٢)، " القيادة الرقمية وتأثيرها علي الإجهاد التكنولوجي في مكان العمل: دراسة استطلاعية علي العاملين في قسم شعبة الحاسوب وشعبة الأرشيف الإلكترونية في المديرية العامة لتربية النجف الأشرف، المؤتمر العلمي الدولي لكلية الإدارة والاقتصاد بعنوان " الثورة الرقمية كأداة للتنمية المستدامة وأداه للتخطيط الاقتصادي والإداري في العراق، ١٧ تشرين الثاني (نوفمبر) ٢٠٢٢م.

٦. داود، محمد علي، (٢٠٢١)، "أثر التغيير الثقافي باستخدام أداة تقييم الثقافة التنظيمية (O.C.A.I) علي تحسين الأداء التنظيمي"، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية مج ٣٩ ع (٢).
٧. سامر عبد الحميد البشابشة، (٢٠٠٨)، "أثر الدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، م (٤)، ع (٤).
٨. سلطان، محمد سعيد (٢٠٠٢)، السلوك الانتمائي في المنظمات فهم وإدارة الجانب الإنساني للعمل، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
٩. شوالي، عبدالفتاح سليمان، الصوالحي، هيثم عبدالرازق، الرميدي، بسام سمير، (٢٠٢٤). "هل تؤثر القيادة الرشيقة علي الريادة الاستراتيجية في قطاع السياحة والضيافة من خلال التماثل التنظيمي والوضوح الاستراتيجي، مجلة كلية السياحة والفنادق ، جامعة مدينة السادات، المجلد (٨)، العدد (٢) ديسمبر.
١٠. الطائية، منى حيدر عبد الجبار (٢٠٢٢)، "قياس الاستعداد لإنجاز التغيير التنظيمي من خلال الخصائص الشخصية: مدخل إدارة الأزمات: بحث استطلاعي لآراء عينة من المديرين في الجامعة التقنية الوسطى"، مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد (٢٥)، ص: ٤٧-٦٤.
١١. عائشة، قاسمي، الحواجز، كامل محمد، (٢٠١٨)، "أثر الاستعداد للتغيير التنظيمي علي خدمات المؤسسات العمومية " المؤسسات العمومية الصحية نموذجاً" حالة مستشفى سعد دحلب بجامعة ولاية الوادي"، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد (٠٩). العدد (٠١).
١٢. عبدالله، عبدالله إبراهيم بكر، وار، عبد الرحمن بشر عرابي، (٢٠٢٤). "العدالة التنظيمية وأثرها على التماثل التنظيمي دراسة حالة على البنوك التجارية الأجنبية في السودان"، مجلة الأفراسيوية للبحث العلمي (AAJSR) ، مجلد (٢)، العدد (٣)، يوليو- سبتمبر ٢٠٢٤.
١٣. عثمان، سرهنك إبراهيم، عبدالله، ده رون فريدون، الطائي، محمد عبدالحسين، (٢٠٢٤)، "القيادة الرقمية ودورها في تحقيق الاستدامة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات الخاصة في إقليم كردستان بالعراق، مجلة بوليتكنيك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (٥)، العدد (١)، ٨/فبراير.
١٤. عقيلي، عمر وصفي، (٢٠٠٧)، "مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، دار وائل، الأردن.
١٥. العمري، (٢٠١٧)، "أثر التغيير التنظيمي علي التميز التنظيمي"، المجلة العربية للإدارة، المجلد (٣٧). العدد (٤)، ديسمبر (كانون الأول) ٢٠١٧.

١٦. الغزالي، راضي غباش، الخزاعي، صدام كاظم محمد، (٢٠١٦)، "التمايز السلوكي لدى القادة ودوره في التماثل التنظيمي للحد من سلوك العمل المنحرف، دراسة تحليلية في الكلية الإسلامية الجامعية، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المثني، العراق.
١٧. القتلاوي، ميثاق هاتف، الربيعي، صمود عبد الغفور كريم، (٢٠٢٣)، "دور التماثل التنظيمي في تعزيز استعداد العاملين للتغيير": دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الكليات في جامعة كربلاء بالعراق، مجلة أهل البيت عليهم السلام، العدد ٣٢.
١٨. فهداوي، محمد عادل، (٢٠٢٢)، "دور القيادة الرقمية في تحقيق التألق التنظيمي": دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في شركات الاتصالات المتنقلة العراقية. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج (١٤) ، ع(٢)، ص٢٥٦-٢٤١.
١٩. محجوب، إبراهيم جمال الدين محمود، شحاتة، صالح محمد، (٢٠٢٣)، "تأثير الاستعداد للتغيير والمناخ الإبداعي علي العلاقة بين جودة العنصر البشري ومقاومة العاملين لاستراتيجيات التحول الرقمي في مديريات الخدمات العامة بمحافظة الدقهلية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، م(٤٧)، ع(١).
٢٠. محمدي، صليحة، بخوش، سامي، (٢٠٢١)، الثقافة الرقمية: دراسة تحليلية في المفهوم، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد (١٠)، العدد (٠٢) أبريل.
٢١. نوري، رهنج محمد؛ محمد، بهيجان إبراهيم ، (٢٠٢٢)، "انعكاسات القيادة الرقمية في الأداء الوظيفي": دراسة استطلاعية في الأقسام العلمية في عدد من الجامعات في إقليم كردستان - العراق، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، المجلد (١٠)، العدد (٠١) .
٢٢. اليساري، صلاح مهدي عباس، الحبوبي، محمد نبيل هادي، (٢٠٢٤)، " الدور النقاعلي لأبطال المعرفة في العلاقة بين القيادة التمكينية والاستعداد للتغيير": دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في مجموعة الوارث التربوية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (٢٠)، العدد (٨٠)، حزيران.
٢٣. يوسف، شريف محمد محمد، (٢٠٢٢)، "التماثل التنظيمي وعلاقته بجودة الخدمة بميناء القاهرة الجوي، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، م(٣)، ع(٣) ، ج(٢) ، يوليو.

المراجع الأجنبية:

24. Abbas ,H. Mohamed , Alhasnawi, Hussein , Mohamed .S. Yazin ,(2024)"The impact of digital leadership on individual work performance": The interactive role of knowledge sharing behavior : An analytical exploratory study of the opinions of a sample of faculty members in some universities and private colleges in the Middle Euphrates region) ,Entrepreneurship Journal for Finance and Business (EJFB),VOL.05,NO.02,72-94.
25. Abbu , H., Mugge, P., Gudergan, G., & Kwiatkowski, A. (2020). DIGITAL LEADERSHIP - Character and Competency Differentiates Digitally Mature Organizations. Proceedings - 2020 IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation, ICE/ITMC 2020, 1–9. <https://doi.org/10.1109/ICE/ITMC49519.2020.9198576>.
26. AL- Fares, M & Khaled Bani M, (2022), Impact Of digital Leadership on Kuwaiti Hospitals employee performance Journal Economic of Administrative and Legal Sciences Issue.(19).PP132-142.
27. Al Jaidah, Jassim Mohammed & Obeidat, Abdallah Mishael, (2020), The Role of Internal Social Responsibility in Achieving Organizational Symmetry, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences , Vol 10, No 5 .
28. Al-Hadrawi, B. K., & Reniati, R. (2023). Digital Leadership: Navigating the Future with Strategic Conviction. International Journal of Magistravitae Management, 1(2), 130-145.
29. Altaie, Y. H., & Suhail, K. S. (2019). The impact of significant factors of digital leadership on gamification marketing strategy. International Journal for Advance Research and Development. 4(5), 29-33.
30. Araujo, L. M. de, Priadana, S., Paramarta, V., & Sunarsi, D. (2021). Digital leadership in business organizations International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership, 5–16. <https://doi.org/10.51629/ijeamal.v2i1.18>.

31. Arneguy, E., Ohana, M., & Stinglhamber, F. (2018). Organizational justice and readiness for change: A concomitant examination of the mediating role of perceived organizational support and identification. *Frontiers in psychology*, 9.
32. Ashforth, B. E., Schinoff, B. S., & Rogers, K. M. (2016). "I identify with her," "I identify with him": Unpacking the dynamics of personal identification in organizations. *Academy of Management Review*, 41(1), 28-60.
33. Ashforth, B.E.; Mael, F.A.(1989). Social identity and the organization. *Academy of Management Review*, 14 (1), 20-39.
34. Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (2017). Adding the "E" to E-Leadership: How it may impact your leadership. *Organizational Dynamics*, 42(2), 285-294.
35. Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 105-131.
36. Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
37. Bartels, J.(2006). Organizational Identification And Communication: Employees evaluations of internal communication and its effect on identification at different organizational levels. PhD Thesis, university of twente.
38. Benitez, J., Henseler, J., Castillo, A., & Schuberth, F. (2020). How to perform and report an impactful analysis using partial least squares: Guidelines for confirmatory and explanatory IS research. *Information & Management*, 57(2), 103168.
39. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). The business of artificial intelligence. *Harvard Business Review*, 7, 3-11.
40. Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research*, 295(2), 295-336.
41. Choi, S. B., & Chiu, W. (2018). Influence of the perceived organizational support, job satisfaction, and career commitment on football referees' turnover intention. *Journal of Physical Education and Sport*, 18(3), 1436-1442.

42. Cohen, J. (2013). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Academic Press.
43. Colbert, A., Yee, N., & George, G. (2016). The digital workforce and the workplace of the future . *Academy of Management Journal*, 59(3), 731-739.
44. Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in Psychology*, 10, 1938.
45. DeVellis, R. F. (2016). *Scale development: Theory and applications* (4th ed.). SAGE Publications.
46. Domeny, Jami V. (2017). *The Relationship Between Digital Leadership and Digital Implementation In Elementary Schools* [Published Ph.D. thesis].Southwest Baptist University.
47. Ekmekci, O., & Casey, A. (2009). How Time Brings Together " I" and" We": A Theory of Identification Through Memory. *Journal of Behavioral & Applied Management*, 11(1)
48. Fachrunnisa, O., Siswanti, Y., Qadri, E., Mustofa, Z., & Harjito, D. A. (2019). Empowering leadership and individual readiness to change: The role of people dimension and work method. *Journal of the Knowledge Economy*, 10(4), 1515-1535.
49. Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). *A primer for soft modeling*. University of Akron Press.
50. Fleih, Marwan Farhan & Muheibes, Hossam Ali.(2023). (Impact of Readiness for Change on Organizational Architecture (Analytical Research), *International Journal of Research in Social Sciences and Humanities (IJRSSH)* 2023,Vol .No.13, Issue No.1, Jan- Mar.
51. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
52. Franke, G., & Sarstedt, M. (2019). Heuristics versus statistics in discriminant validity testing: a comparison of four procedures. *Internet Research*, 29(3), 430-447.
53. Gaskin, J., James, M., & Lim, J. (2018). Master Validity Tool. AMOS Plugin. Gaskination's StatWiki.

54. Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214.
55. Griffin, M., Learnmonth, M., & Piper, N. (2018). Organizational readiness: culturally mediated learning through Disney animation. *Academy of Management Learning & Education*, 17(1), 4-23.
56. Griffin, M., Learnmonth, M., & Piper, N. (2018). Organizational readiness: culturally mediated learning through Disney animation. *Academy of Management Learning & Education*, 17(1), 4-23.
57. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis (8th ed.)*. Cengage Learning.
58. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2021). *Multivariate data analysis (8th ed.)*. Cengage Learning.
59. Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (2nd ed.)*. SAGE Publications.
60. Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.
61. Hassan, N. K., & Hamed, S. A. (2022). The role of digital leadership in the effectiveness of organizational crisis management. *Journal of Positive School Psychology*, 5373-5379.
62. Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach (2nd ed.)*. Guilford Press.
63. He, H., & Brown, A. D. (2020). Organizational identity and organizational identification: A review of the literature and suggestions for future research. *Group & Organization Management*, 38(1), 3-35.
64. Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.

65. Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277-319.
66. Hensellek , S. (2022). Digital Leadership: A Framework for Successful Leadership in the Digital Age, *Journal of Media Management and Entrepreneurship*, 2(1), 1–15.
67. Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: a multilevel study. *Journal of applied psychology*, 93(2), 346.
68. Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232-255.
69. Holt, D. T., Armenakis, A. A., Field, H. S., & Harris, S. G. (2017). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232-255.
70. Hussein, Adhwaa Kamal.(2023)." Organizational Symmetry and its Relationship to Job Happiness / A Survey Study of the Opinions of a Sample of Workers in The Office of the Ministry of Agriculture and Water Resources in the Kurdistan Region, *Journal for Administrative and Human Sciences* (2023) 3 (1) : 185 – 206.
71. Kane , G. C., Phillips, A. N., Copulsky, J., & Andrus, G. (2019). How digital leadership is (n't) different. *MIT Sloan Management Review*, 60(3), 34–39.
72. Kane, G. C., Phillips, A. N., Copulsky, J. R., & Andrus, G. R. (2019). The technology fallacy: How people are the real key to digital transformation. MIT Press.
73. Karanika-Murray, M., Duncan, N., Pontes, H. M., & Griffiths, M. D. (2015). Organizational identification, work engagement, and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 30(8), 1019-1033.
74. Katsaros, Kleanthis K., Athanasios N. Tsirikas, and Georgia C. Kosta. (2020). "The impact of leadership on firm financial performance: the mediating role of employees' readiness to change." *Leadership & Organization Development Journal*, 41(3), 333- 347.

75. Kiyak, A., & Bozkurt, G. (2020). A General Overview To Digital Leadership Concept. *Uluslararası Sosyal ve Ekonomik Çalışmalar Dergisi*, 1(1), 84–95.
76. Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). Guilford publications. Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). Guilford Publications.
77. Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2020). The six steps for overcoming resistance to change revisited. *Harvard Business Review*, 87(2), 133-140.
78. Kwon, Eun Hee; Park, Min Jae Park. (2017). Critical Factors on Firm's Digital Transformation Capacity: Empirical Evidence from Korea. *International Journal of Applied Engineering Research*, 12 (22), 12585-12596.
79. MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. (2012). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, 47(1), 25-48.
80. Neves, P., & Caetano, A. (2018). Commitment to change: Contributions to trust in the supervisor and work outcomes. *Group & Organization Management*, 34(6), 623-644.
81. Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.
82. Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2018). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(1), 85-107.
83. Pereira, V., Mellahi, K., Temouri, Y., Patnaik, S., & Roohanifar, M. (2020). Investigating dynamic capabilities, agility and knowledge management within EMNEs- longitudinal evidence from Europe. *Journal of Knowledge Management*, 23(9), 1708-1728.
84. Peterson, S. M., & Baker, A. C. (2015). Readiness to change in communities, organizations, and individuals. *The early childhood educator professional development grant: research and practice* (Vol. 15).
85. Petry, T. (2018) . Digital leadership. In *Knowledge management in digital change: New findings and practical cases*. Springer.

86. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63, 539-569.
87. Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.
88. Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change readiness: A multilevel review. *Journal of Management*, 39(1), 110-135.
89. Rönkkö, M., & Evermann, J. (2013). A critical examination of common beliefs about partial least squares path modeling. *Organizational Research Methods*, 16(3), 425-448.
90. Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J. H., Becker, J. M., & Ringle, C. M. (2019). How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. *Australasian Marketing Journal*, 27(3), 197-211.
91. Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2017). Partial least squares structural equation modeling. In C. Homburg, M. Klarmann, & A. Vomberg (Eds.), *Handbook of market research* (pp. 1-40). Springer.
92. Schepers, J., & Wetzels, M. (2020). A meta-analysis of the technology acceptance model: Investigating subjective norm and moderation effects. *Information & Management*, 47(3), 197-206.
93. Shao, Z. (2019). Interaction effect of strategic leadership behaviors and organizational culture on IS-business strategic alignment and enterprise systems assimilation. *International Journal of Information Management*, 44, 96-108.
94. Sheninger, E. (2019). *Digital Leadership: Changing Paradigms for Changing Times*. In INTED 2019 Proceedings (Vol. 1). Corwin Press <https://doi.org/10.21125/inted.2019.2528>.
95. Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7(4), 422-445.
96. Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). *Using multivariate statistics* (7th ed.). Pearson.

97. Teo, T., Zhou, M., & Noyes, J. (2020). Teachers and technology: Development of an extended theory of planned behavior. *Educational Technology Research and Development*, 64(6), 1033-1052.
98. Tufan, P., & Wendt, H. (2020). Organizational identification as a mediator for the effects of psychological contract breaches on organizational citizenship behavior: Insights from the perspective of ethnic minority employees. *European Management Journal*, 38(1), 179-190.
99. Vakola, M. (2014). What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change. *Leadership and Organizational Journal*, 35(3), 195–209.
100. Vakola, M., & Nikolaou, I. (2021). *Organizational psychology and behavior*. Rosili Publications.
101. van Dick, R., Lemoine, J. E., Steffens, N. K., Kerschreiter, R., Akfirat, S. A., Avanzi, L., & Haslam, S. A. (2018). Identity leadership going global: Validation of the Identity Leadership Inventory across 20 countries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(4), 697-728.
102. van Knippenberg, D., & van Schie, E. C. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 137-147.
103. Venkatesh, V., & Davis, F. D. (2000). A theoretical extension of the technology acceptance model: Four longitudinal field studies. *Management Science*, 46(2), 186-204.
104. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144.
105. Voorhees, C. M., Brady, M. K., Calantone, R., & Ramirez, E. (2016). Discriminant validity testing in marketing: an analysis, causes for concern, and proposed remedies. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 119-134.
106. Wang, C. J. (2024). Influence of social identity on service sabotage in hospitality organizations: cross-level roles of job embeddedness, organizational identification and supervisor support. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(6), 1868-1892.
107. Weiner, B. J. (2020). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 15(1), 1-13.

108. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Press.
109. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2019). *Leading digital: Turning technology into business transformation* (2nd ed.). Harvard Business Press.
110. Yoo, Y., Henfridsson, O., & Lyytinen, K. (2017). Research commentary: The new organizing logic of digital innovation: An agenda for information systems research. *Information Systems Research*, 21(4), 724-735.
111. Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53, 107–128.
112. Zhao, X., Lynch Jr, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197-206.
113. Zhong, L. (2017). Indicators of digital leadership in the context of K-12 education. *Journal of Educational Technology Development and Exchange (JETDE)*, 10(1), 3.
114. - Kimberly, J.R. & Evanisko, J.M. (1981). Organizational innovation: The influence of individual, organizational and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of Management Journal*, 24, 689-713.

قائمة استقصاء موجهة للعاملين بشركات صناعة الأدوية في مصر لقياس "الدور الوسيط للقيادة الرقمية في العلاقة بين التماثل التنظيمي وتعزيز الاستعداد للتغيير"
أولاً: فيما يلي مجموعة من العبارات عن المتغير المستقل (التماثل التنظيمي) , يرجى وضع علامة «✓» أمام العبارة التي تعبر عن رانك.

م	العبارة	موافق تماماً (٥)	موافق (٤)	موافق إلى حد ما (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق تماماً (١)
البعد الأول: الولاء التنظيمي						
1	أحرص على الدفاع عن الشركة وسياساتها أمام الآخرين.					
2	أشعر بالسعادة لاختياري العمل في هذه الشركة أكثر من العمل في أي شركة.					
3	أشعر بأنه لدي مشاعر إيجابية تجاه الشركة.					
4	أشعر أن إنجازات الشركة تمثل فخراً لموظفيها.					
5	أشعر بالولاء التام للشركة التي أعمل بها.					
6	لدي رغبة قوية للعمل في نفس الشركة طيلة حياتي.					
البعد الثاني: التشابه التنظيمي						
7	أشعر أنني علي استعداد لبذل الكثير من الجهد لتحقيق أهداف الشركة.					
8	أستاء من سماع أي انتقاد موجه للشركة.					
9	أشعر أن هناك تطابق بين قيمي الشخصية و قيم الشركة التي أعمل بها.					
10	أنظر إلي مشكلات الشركة علي أنها مشكلاتي الشخصية.					
11	أعتقد أن صورة الشركة في المجتمع المحلي تتوافق مع توجهاتي وتطلعاتي.					
12	أعتقد أن جميع العاملين لديهم خصائص مشتركة مع الشركة التي نعمل بها.					
البعد الثالث: العضوية التنظيمية						
13	أستطيع وصف الشركة بأنها عائلتي الكبيرة.					
14	أعتقد أن خططي المستقبلية تتوافق مع خطط الشركة.					
15	أشعر أن جميع أفراد الشركة يسعون لتحقيق أهدافها.					
16	تسمح لي الشركة باتخاذ القرارات المتعلقة باختصاصاتي وواجباتي.					
17	أشعر بوجود قواسم مشتركة مع الآخرين الذين يعملون في نفس الشركة.					
18	يعبر ارتباطي بالشركة التي أعمل بها عن هويتي.					

ثانياً: فيما يلي مجموعة من العبارات عن المتغير التابع (الاستعداد للتغيير), يرجى وضع علامة «✓» أمام العبارة التي تعبر عن رأيك.

م	العبارة	موافق تماماً (٥)	موافق (٤)	موافق إلى حد ما (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق تماماً (١)
البعد الأول: التغيير في الثقافة						
19	تسعى الشركة إلى التغيير في القيم والمعتقدات.					
20	تقوم الشركة بالتغيير في الثقافة وفقاً لأهدافها العامة.					
21	تسعى الشركة دائماً لخلق ثقافة مميزة لها.					
22	تطور الشركة ثقافتها التنظيمية لتحقيق حالة من الانسجام والتوافق مع ثقافة الموظفين والمجتمع.					
23	تسعى الشركة من خلال ثقافتها إلى تجسيد الثقافة لدى جميع الأطراف ذات الصلة بها.					
24	توضح الشركة للعاملين دواعي تغيير ثقافة المنظمة والتصور للقيم المرغوبة في المستقبل.					
البعد الثاني: التغيير في الهيكل التنظيمي						
25	أشعر أن التغيير في القيادات الإدارية سبب من أسباب التغيير..					
26	أعتقد أن التضخم البيروقراطي في الهيكل التنظيمي دفع الإدارة إلى القيام بالتغيير.					
27	تسعى الشركة إلى تقييم هيكلها التنظيمي باستمرار.					
28	تطور الشركة هيكلها التنظيمي وفقاً لمتطلبات العمل.					
29	تلجأ الشركة إلى تعديل قنوات الاتصال بين وحداتها كلما دعت الحاجة لذلك.					
30	أعتقد أن التغيير في الهيكل التنظيمي أحد أسباب التغيير في الشركة التي أعمل بها.					
البعد الثالث: التغيير في التكنولوجيا						
31	تسعى الشركة التي أعمل بها إلى إيجاد طرق جديدة لتحسين التنظيمي.					
32	تواكب الشركة التطورات التكنولوجية الحديثة.					
33	تسعى الشركة إلى تبسيط إجراءات العمل.					
34	تعتمد الشركة على التكنولوجيا الحديثة في تقديم منتجاتها..					
35	تسعى الشركة إلى استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال في عملياتها.					
36	تطور الشركة البرامج المستخدمة في التسيير تماشياً مع التكنولوجيا الحديثة..					
البعد الرابع: التغيير في المهام						
37	تسعى الشركات إلى دمج بعض الوظائف حسب المستجدات في بيئة العمل.					
38	أعتقد أن التغيير يؤدي إلى إعادة توزيع الاختصاصات والواجبات بين العاملين.					
39	أدى التغيير إلى زيادة وضوح المسؤوليات الوظيفية في الشركة..					
40	أشعر أن التغيير يساهم في إيجاد وصف جديد للوظائف في الشركة التي أعمل بها.					
41	تسعى الشركة إلى تغيير الأدوات والأساليب المستخدمة في أداء المهام وفقاً للمستجدات.					
42	تقوم الشركة بإحداث تغييرات في طبيعة العلاقات الموجودة في الوظائف تماشياً مع متطلبات العمل.					

ثالثاً: فيما يلي مجموعة من العبارات عن المتغير الوسيط (القيادة الرقمية), يرجى وضع علامة «✓» أمام العبارة التي تعبر عن رأيك.

م	العبارة	موافق تماماً (٥)	موافق (٤)	موافق إلى حد ما (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق تماماً (١)
البعد الأول: الثقافة الرقمية						
43	يقوم المدراء بتوجيه العاملين للاستخدام الأمثل للتقنيات الرقمية عن طريق الوسائط المتعددة.					
44	يلتزم القادة بغرس أخلاقيات التعامل مع الأدوات الرقمية لدى العاملين بالشركة.					
45	يجرّص القادة على حصول جميع العاملين على فرص متساوية في نشر الثقافة الرقمية.					
46	يسعى القادة على خلق بيئة رقمية آمنة لكل العاملين بالشركة.					
47	يستخدم القادة التقنيات الرقمية في متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية.					
48	يجرّص القادة على ابتكار طرق جديدة في تطبيق التقنيات الرقمية.					
البعد الثاني: المواطنة الرقمية						
49	تحرص الشركة على إقامة دورات تدريبية علي منصات الشركة.					
50	تقوم الشركة بإدراج مفاهيم المواطنة في برامج التنمية المهنية لتنمية وعيهم بالاستخدام الأمثل للتكنولوجيا.					
51	تشجع الشركة العاملين علي المشاركة في الندوات والمؤتمرات والأنشطة المتعلقة بالتحول الرقمي.					
52	تسعي الشركة لتقديم الدعم التقني والمعنوي لدمج الوسائط الرقمية في جميع عمليات الشركة.					
53	تحرص الشركة توعية العاملين بالمخاطر الناتجة عن الاستخدام الخاطي للتكنولوجيا الرقمية.					
54	تتبني الشركة الأساليب رقمية لتسهيل العمليات الإدارية.					