

دور القيادة الرقمية في تحقيق التآلق التنظيمي

(دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في شركات الاتصالات المتنقلة العراقية)

The Role of Digital Leadership in Achieving Organizational Brilliance (Analytic study of the opinions of a sample of administrative leaderships in Iraqi telecommunications companies)

م. م. محمد عادل محمد الفهداوي

Mohammed Adel Mohammed Alfahdawi

المديرة العامة لتربية بغداد الكرخ الأولى

mohammed94adell@gmail.com

تاريخ استلام البحث 2022/3/2 تاريخ قبول النشر 2022/4/18 تاريخ النشر 2022/8/1

<https://doi.org/10.34009/aujeas.2022.178756>

المستخلص:

يهدف هذا البحث إلى تحديد دور القيادة الرقمية بأبعادها (الكفاءة الرقمية، البصيرة الرقمية، الثقافة الرقمية، الاستراتيجية الرقمية) في تحقيق التآلق التنظيمي بأبعاده (التآلق بالقيادة، التآلق بالخدمة والابتكار، التآلق بالمعرفة) في شركات الاتصالات العراقية (زين العراق، آسيا سيل، كورك). ولتحقيق هدف البحث فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لوصف متغيرات البحث، وتحليل البيانات بواسطة الاستبانة وهي الأداة الرئيسة لجمع البيانات، ووزعت على عينة مؤلفة من (102) مديراً، وتم تحليل البيانات باستخدام عدد من الاختبارات الإحصائية المتوفرة ضمن البرنامجين الإحصائيين ((SPSS v.25, Amos V.25)) توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أبرزها إن ممارسات القيادة الرقمية في شركات الاتصالات المبحوثة تؤدي دور حيوي في تآلق الشركة، وأصبحت قدرة الشركات على تحقيق الميزة التنافسية تعتمد على القائد الرقمي. وتم تقديم مجموعة من التوصيات أبرزها ضرورة اهتمام إدارات الشركات المبحوثة في العمل بنمط القيادة الرقمية في إطارها الاستراتيجي، خاصة ما يتعلق بمراعاة العوامل الخارجية التي أفرزها الوضع الاقتصادي والتكنولوجي وانعكاساتها على عملية تقديم الخدمات بصورة أفضل، والتركيز على التآلق التنظيمي لدى العاملين، بحيث تهدف إلى تحسين أدائهم التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرقمية، التآلق التنظيمي، شركات الاتصال المتنقلة

Abstract:

This research aims to determine the role of digital leadership in its dimensions (digital efficiency, digital insight, digital culture, digital strategy) in achieving organizational brilliance in its dimensions (brilliance in leadership, brilliance in service and creativity, brilliance with knowledge) in Iraqi telecom companies (Zain Iraq, Asia Cell, Korek). To achieve the goal of the research, the descriptive analytical approach was used to describe the research variables, and data was analyzed by the questionnaire, which is the main tool for data collection, and distributed to a sample of (102) managers. The data was analyzed using a number of statistical tests available within the two statistical programs (SPSS v.25, Amos v.25). The research reached a set of results, most notably that the digital leadership practices in the researched telecommunications companies play a vital role in the company's brilliance, and the companies' ability to achieve competitive advantage depends

on the digital leader. A set of recommendations were presented, most notably the need for the managements of the companies surveyed to pay attention to the digital leadership style in their strategic framework, especially with regard to taking into account the external factors produced by the economic and technological situation and their repercussions on the process of providing services in a better way, and focusing on the organizational brilliance of workers, as it aims to improve their organizational performance.

Key words: Digital Leadership, Organizational Brilliance telecommunications companies

المقدمة:

يواجه قطاع الاتصالات العراقية تحديات كبيرة بسبب ظهور الأزمات التي يمر بها البلد، وغياب التألق التنظيمي، إذ تقف هذه التحديات المتسارعة والكبيرة حاجزاً أمام تلك المنظمات، وبالشكل الذي يحد من قدرتها على تحقيق أهدافها، مما انعكس سلباً على نوعية وجودة الخدمات المقدمة إلى المجتمع ككل. ولقد ظهرت في أدبيات الإدارة مفاهيم وموضوعات تغلب عليها سمة الحداثة، ومن بين تلك المفاهيم هي القيادة الرقمية والتألق التنظيمي. وانطلاقاً من أهمية موضوع البحث، وتواصل مع الجهود البحثية السابقة في زيادة الأثر النظري من ضمنها البحث الحالي، ولتحقيق أهداف البحث واحتواء مشكلته التي تتلخص بضعف قدرات شركات الاتصالات العراقية على الإبداع والتميز والتغيير والنجاح على أساس دائم ومستمر، وبالتالي ضعف في التألق التنظيمي. إذ تساهم القيادة الرقمية في جذب المنظمات ودخولها عصر جديد يسمى العصر الرقمي من خلال تبني العديد من التقنيات والتكنولوجيا المتطورة، فقد أصبح لدينا القائد الرقمي والمنظمة الرقمية التي تبحث عن الزبون الرقمي من خلال الأسواق الرقمية. وتكونت هيكلية البحث من أربعة مباحث، إذ حُصص المبحث الأول منها لعرض المنهجية العلمية للبحث، أما المبحث الثاني فتناول الإطار النظري للبحث. فيما تناول المبحث الثالث الإطار العملي للبحث، في حين أختتم البحث بمبحثه الرابع للاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: المنهجية العلمية للبحث

أولاً: مشكلة البحث

أصبحت منظمات الأعمال تواجه العديد من التطورات والتحديات المتسارعة في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وخصوصاً في البيئة العراقية والذي فرض على تلك المنظمات ضرورة العمل على عملية التغيير والتطوير التنظيمي في مختلف أعمالها وأنشطتها لمواكبة تلك التطورات، فضلاً عن شدة المنافسة بين المنظمات، وسعيها الكبير لتحقيق أعلى مستويات التألق التنظيمي في الأداء. ومن خلال الزيارات الميدانية لشركات الاتصالات المبحوثة تبين ان ضعف اهتمام شركات الاتصالات العراقية بالتألق التنظيمي ناتج عن ضعف في ممارسات القيادة الرقمية وعدم الاهتمام بالأنشطة والعمليات في الشركة. وان مشكلة البحث تتمثل باعتماد القيادة الرقمية كوسيلة حتمية لتطوير وتعزيز مستويات التألق التنظيمي بشكل أفضل من المنافسين لتحقيق الكفاءة والفاعلية في الأنشطة والعمليات. ومما تقدم يمكن توضيح مشكلة البحث من خلال طرح التساؤل الرئيس التالي (ما دور ممارسات القيادة الرقمية في تحقيق التألق التنظيمي في شركات الاتصالات العراقية؟) ومن خلال التساؤل الرئيس تنبث مجموعة من التساؤلات الفرعية المعبرة عن مشكلة البحث، وكالاتي:

1. ما هي تصورات الإدارة العليا في شركات الاتصالات المبحوثة تجاه ممارسات القيادة الرقمية وكيفية استخدامها لغرض تحقيق التألق التنظيمي؟

2. ما هي طبيعة العلاقة بين القيادة الرقمية والتألق التنظيمي في شركات الاتصالات المبحوثة؟

3. ما مدى تأثير القيادة الرقمية في التألق التنظيمي في شركات الاتصالات المبحوثة؟

ثانياً: أهمية البحث

يمكن تجسيد أهمية هذا البحث بما يأتي:

1. طرح وإغناء موضوع القيادة الرقمية والتألق التنظيمي تعد مساهمة حديثة وجديدة في مجال الإدارة الحديثة، وهي مساهمة بسيطة تدرم الفجوة المعرفية على المستوى المحلي والإقليمي، وخصوصاً في ظل قلة الدراسات التي تناولت متغيرات البحث على حد المراجعة المتواضعة حول الأدبيات ذات الصلة.

2. يعد قطاع الاتصالات الذي ينتمي إليه مجتمع وعينة البحث من القطاعات المهمة والحيوية في العالم بشكل عام، وفي العراق بشكل خاص في الوقت الراهن، وإجراء مثل هذا البحث سيعمل على مساعدة شركات الاتصالات العراقية في حل مشكلة حقيقية وتقليص الفجوة المعرفية لبناء وتطوير شركات الاتصالات.

3. الاهتمام المتزايد لشركات الاتصالات العراقية بالسعي المتواصل من أجل الوصول إلى مصاف الشركات العالمية لخلق قيمة عليا لها.

4. يمكن الاستفادة من النتائج والتوصيات التي سيتوصل لها البحث للقيادات الإدارية في شركات الاتصالات في تكوين إطار عمل لفهم ممارسات القيادة الرقمية للوصول إلى التألق التنظيمي في عملها والتميز في الخدمة المقدمة.

ثالثاً: أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. معرفة مستوى تطبيق ممارسات القيادة الرقمية من قبل الإدارة العليا في شركات الاتصالات المبحوثة.

2. معرفة مستوى أهمية التألق التنظيمي للموظفين في شركات الاتصالات المبحوثة.

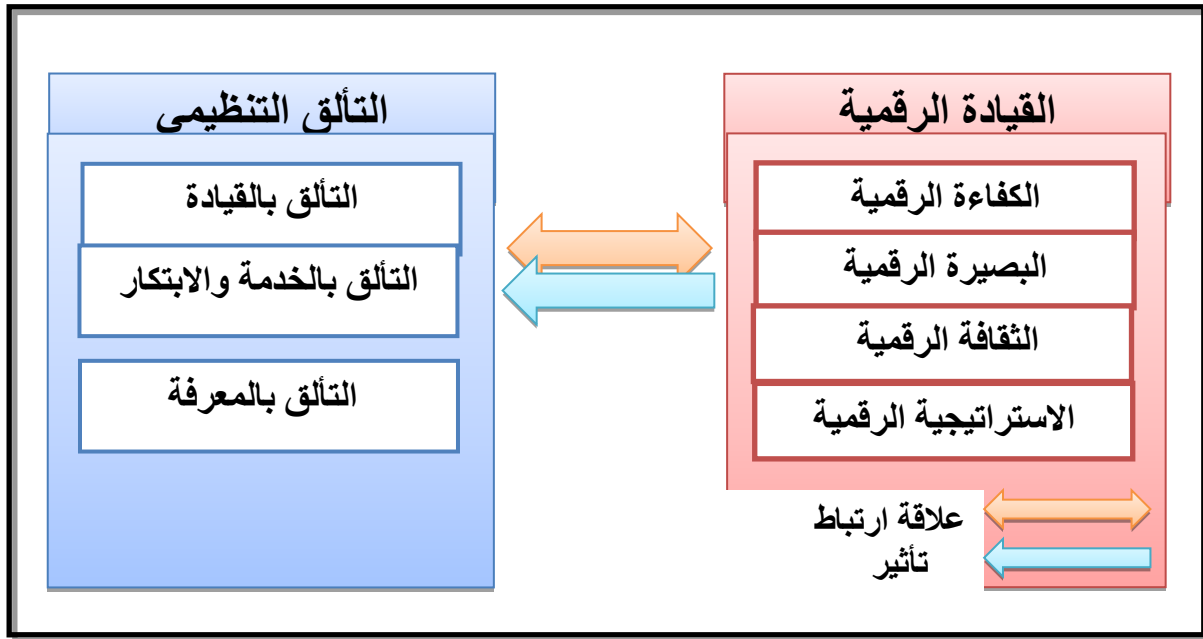
3. الكشف عن طبيعة العلاقة بين القيادة الرقمية والتألق التنظيمي في شركات الاتصالات المبحوثة.

4. اختبار مدى تأثير القيادة الرقمية في التألق التنظيمي في شركات الاتصالات المبحوثة.

5. تزويد الإدارات العليا في شركات الاتصالات المبحوثة بتصور علمي يمكن من خلاله تطوير الأساليب الإدارية والقيادية من قبلها لتطوير قدراتها وإمكانياتها من أجل تحقيق التألق التنظيمي.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

استناداً إلى الإطار الفكري والمعرفي حول متغيرات البحث، وفي ضوء مشكلة البحث وأهدافه، تم تصميم المخطط الفرضي للبحث الذي يعبر عن العلاقات المنطقية بين متغيراته الأساسية والفرعية، وكما موضح في الشكل (1).



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

خامساً: فرضيات البحث

تمت صياغة فرضيات البحث على وفق مشكلة وأهداف ومخطط البحث وكما يأتي:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين القيادة الرقمية بأبعادها الفرعية والتألق التنظيمي على مستوى شركات الاتصالات المبحوثة.
2. الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية للقيادة الرقمية بأبعادها الفرعية في التألق التنظيمي على مستوى شركات الاتصالات المبحوثة.

سادساً: منهج البحث

تبنى البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي كونه يركز على الوصف الدقيق والتصيلي للموضوع والمشكلة قيد البحث، ويهدف إلى جمع بيانات ومعلومات كافية ودقيقة عن الموضوع، ومن ثم دراسة وتحليل ما تم جمعه من البيانات والمعلومات.

سابعاً: أداة ومقاييس البحث

اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات في هذا البحث، وقد صممت فقراتها وفق مقياس (Likert) الخماسي، وقد اعتمد البحث الحالي على مقاييس جاهزة لدراسات أجنبية وعربية بما يتناسب مع مجتمع البحث، وتتكون الاستبانة من ثلاثة أجزاء، وكما في الجدول (1).

جدول (1) تركيبة الاستبانة ومتغيراتها ومصادر قياسها

المحاور	المتغيرات الرئيسية	الأبعاد الفرعية	عدد الفقرات	المصدر
المحور الأول	الخصائص الشخصية	معلومات شخصية عن المستجيبين عن الاستبانة	5	من إعداد الباحث
المحور الثاني	القيادة الرقمية (D L)	- الكفاءة الرقمية	5	- (Ries,2015) - (Siegler,2018)
		- البصيرة الرقمية	5	
		- الثقافة الرقمية	5	
		- الاستراتيجية الرقمية	5	
	المجموع		20	
المحور الثالث	التألق التنظيمي (O B)	- التألق بالقيادة	5	- (Alshobaki&Naser, 2016)
		- التألق بالخدمة والابتكار	5	
		- التألق بالمعرفة	5	
	المجموع		15	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على المصادر الواردة فيه.

ثامناً: مجتمع البحث وعينته

اختير قطاع الاتصالات العراقي لتطبيق الجانب العملي للبحث، والمتمثل بـ (شركة زين العراق، وشركة آسيا سيل، وشركة كورك) في مدينة بغداد، لكونها من الشركات الرائدة في عملها والمتخصصة في جانب الاتصالات، ولقد تم اختيار عينة البحث بصورة قصدية طبقية، وشملت كل من (مدير، ومعاون مدير، ورئيس قسم)، وتم اختيار هذه القيادات بسبب طبيعة البحث الذي يتطلب قدرًا من الفهم والإدراك في التعامل مع مضامين فقرات الاستبانة ومتغيرات البحث، وبلغ حجم العينة (102) مديراً، كما وتم توزيع (110) استبانة من أجل الحصول على حجم العينة المناسب، ولقد تم استرجاع (102) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وتشكل نسبة الاستجابة (92%) وهي نسبة عالية ومقبولاً إحصائياً.

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

المحور الأول: القيادة الرقمية: نتناول في هذا المحور مفهوم القيادة الرقمية وأهميتها وأبعادها، وكالاتي: أولاً: مفهوم القيادة الرقمية

بدأ البحث عن القيادة الرقمية في القرن العشرين مع التركيز على الاختلافات بين القادة والأتباع، وتحولت بحوث القيادة في القرن الحالي إلى التحقيق في كيفية تأثر الأفراد بالقيادة الرقمية مع عدم وجود دليل يشرح سلوكيات القادة ويمكن إرجاع ذلك إلى التطور التكنولوجي في بحوث القيادة إلى النمو الهائل للأدوات والموارد الرقمية في أوائل القرن الحادي والعشرين. ويرى (Zhong, 2016: 40)) ان القيادة الرقمية واحدة من المفاهيم التي وصفت وفسرت التحول في القيادة ودورها الرقمي، كما وصفها باحثون آخرون القيادة الرقمية بأنها جسدت مجالين من مجالات القيادة والتكنولوجيا التعليمية، كما أن الدمج الفعال واستخدام التكنولوجيا في المنظمات يتطلبان الدعم من القيادة الرقمية للمديرين، وأشار ذلك إلى القيادة الرقمية للمديرين لا تشمل فقط الإلمام بالتكنولوجيا، بل تشارك أيضاً في إيجاد رؤية مشتركة للتكنولوجيا وتوفير فرص التعلم المهني للعاملين، وتقديم إطار مفاهيمي يتعرض إلى أهم مهارات القيادة الرقمية من وجهة النظر الثقافية، وقد تم تصنيف مهارات القيادة الرقمية على خمسة مستويات (الدولة، المقاطعة، المدير، والعامل، والتخصص التكنولوجي). وعرف (Sheninger, 2014: 2) القيادة الرقمية أنها توقع التغييرات المحورية لنجاح الأعمال في المستقبل كما تتطلب مجموعة ديناميكية من العقلية والسلوكيات والمهارات التي تستخدم للتغيير أو

تعزيز ثقافة المنظمة من خلال مساعدة التكنولوجيا. في حين عرف **Kieser** (2017: 14)) القيادة الرقمية أنها العمل الصحيح وفق الأسس الرقمية من أجل نجاح استراتيجية المنظمة. ويرى **(Tanniru, 2018: 94)** القيادة الرقمية أنها عملية ضرورية لتطوير ثقافة الابتكار والحفاظ عليها من خلال تبني الأفكار لتؤتي ثمارها بسرعة باستخدام تقنية معلوماتية وهندسة أعمال رشيقة.

ونرى أن القيادة الرقمية هي قدرة القائد على إنجاز الأهداف الخاصة بالتنظيم التابع له من خلال الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتكليف القدرات والمهارات والمعرفة والخبرة بالتحكم بالتكنولوجيا للوصول إلى اتخاذ القرار الأمثل، وتقليل المخاطر وزيادة عوائد المنظمة في ظل بيئة رقمية متطورة ومناقسة رقمية حادة.

ثانياً: أهمية القيادة الرقمية

تؤدي القيادة الرقمية دوراً هاماً في تطوير قدرات الابتكار ضمن أنموذج الأعمال والعمل على توجيه وتوحيد خبرات الزبائن، وهناك تفاعل بين القيادة الرقمية والقدرة العالية للاتصالات والتكنولوجيا وهذا ما يتماشى مع العصر الرقمي إذ كل شيء له علاقة وثيقة بالإبداع الذي يلعب دوراً فعالاً من خلال طرائق وأساليب مبتكرة في تحليل العلاقة مع الزبون **(Wasono et al, 2018: 217)**. وتفرض القيادة الرقمية على الفرد التغيير والإبداع لمواكبة تغييرات سوق العمل التي تحتاج لكفاءات عالية قادرة على المنافسة والتأقلم مع متغيرات العصر الرقمي، وتركز على إحدى الطرائق الرقمية المتمثلة في القيادة الرقمية وتأثيرها على تقنية المعلومات والاتصالات من خلال شبكة الإنترنت في الأعمال كأساس استراتيجي لمواجهة تحديات العصر ومتطلباته وتأهيل نظم الأعمال لمواكبة الحاجات القائمة والمستقبلية للمجتمع والعمل على إعداد جيل من المديرين متمكن من مهارات العصر وقادر على التأثير فيه (سهيل، 2019: 53).

ثالثاً: أبعاد القيادة الرقمية

1. الكفاءة الرقمية: الكفاءة الرقمية هي القدرة على الوصول إلى الوسائط الرقمية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لفهم الجوانب المختلفة لمحتويات الوسائط الرقمية ووسائل الإعلام وتقييمها بشكل فعال، والتواصل بفعالية في مجموعة متنوعة من السياقات. وتم تعريف الكفاءة الرقمية بأنها الاستخدام الموثوق والحاسم لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل التوظيف والتعلم والتنمية الذاتية والمشاركة في المجتمع، وتوفر الكفاءة الرقمية السياق الضروري (أي المعرفة، المهارات، المواقف) للعمل والمعيشة والتعلم في مجتمع المعرفة **(Ala-Mutka et al, 2008: 5)**.

2. البصيرة الرقمية: عدت البصيرة الرقمية أحد أهم الأساليب التي تنشأ الفرص في بيئة معقدة وأصبحت هذه الرؤية العملية الجديدة لعمل منظمات الأعمال في عالم يتسم بالغموض والتسارع في اتخاذ القرار بسبب التكنولوجيا المتطورة، وهذا سيحقق التميز التنافسي للمنظمات التي تجعل البصيرة الرقمية هدفاً لأبد من الوصول إليه. ويرى **(Wrigley & Price, 2016: 2)** أن تحديد بصيرة الزبون ومعرفته ضروري لتكوين قيمة للمنظمة لأنها تسهم في إثارة أنتباه إدارة المنظمات إلى المدخل المستند على الموارد **(RBV)** الذي يعد بصيرة الزبون مورد ذو قيمة، وهو أمر نادر التغيير أو من الصعب تقليده أو استعماله، ومما يعني ستكون بصيرة الزبون متميزة بناءً على طبيعة المعلومات التي يمتلكها المسوقون حول الزبون والتي تكون ضرورية لتشكيل البصيرة.

3. الثقافة الرقمية: لقد نتج عن التكنولوجيا نوع جديد من المنظمات أصطلح على تسميتها المنظمات الرقمية التي لا تكون مرتبطة بأي موقع جغرافي، وهذا يعني أن المنظمات الرقمية بإمكانها التواصل مع الزبائن والمجهزين والمنافسين، فضلاً عن تقديم خدماتها من خلال الشبكات والأنترنت. أما فيما يخص الثقافة الرقمية فعادة ما يرتبط ظهور الثقافة الرقمية بمجموعة من الممارسات القائمة على الاستخدام المكثف لتقنيات الاتصال والتكنولوجيا، وهذه الاستخدامات تعني

ضماً سلوكيات أكثر تشاركية على جانب المستخدم، وذات بيئة غنية بكثير من المتعة وخصائص اتصال تتميز بأبعاد شخصية متميزة (68: Deuze2006,).

4. الاستراتيجية الرقمية: تتميز الاستراتيجية الرقمية بتطبيق تقنيات جديدة لنشاط الأعمال الحالية أو التركيز على تمكين القدرات الرقمية الجديدة في أعمالها مثل تلك التي انشأها عصر المعلومات وغالباً ما تكون نتيجة للتطورات في التقنيات الرقمية (4: Dawson et al2016,). ويمكن صياغة وتنفيذ الاستراتيجية الرقمية من خلال مجموعة متنوعة من الأدوات والأساليب المختلفة، وغالباً ما تشمل الصياغة على عملية تحديد رؤية المنظمة وأهدافها وفرصها والأنشطة ذات الصلة من أجل تعظيم فوائد الأعمال للمبادرات الرقمية إلى المنظمة (8: Ross et al., 2017).
المحور الثاني: التآلق التنظيمي: سيتم في هذا المحور تناول مفهوم التآلق التنظيمي وأهميتها وأبعادها، وكالاتي:

أولاً: مفهوم التآلق التنظيمي

ظهر مفهوم التآلق التنظيمي في ظل قمة التطورات التي أحدثتها الثورة المعرفية في عالم الأعمال، إذ أنه مفهوم شامل يحدد الغايات والأهداف التي تسعى إليها المنظمة، فضلاً عن أنها تمثل الركيزة الأساسية التي تتصف وتتميز بها المنظمة (الشلمة والصراف، 2018: 91). وعرف (Leslie et al, 2015: 262) التآلق التنظيمي هو مستوى عال من التميز الذي يحققه الأفراد العاملين نتيجة للمهارات القيادية والمعارف والابتكار التي يمتلكونها، أو تميز المنظمات عن المنظمات الأخرى في الأمد البعيد في مجال القيادة والخدمة والابتكار والمعرفة. في حين عرفه Terouhid, et al (2016: 916)) أنه مجموعة من الخصائص والمزايا التي تمتلكها المنظمة والمتمثلة بالموارد والمقدرات الجوهرية والتنظيمية والتي يصعب تقليدها من قبل المنظمات المنافسة الأخرى التي تعمل في نفس القطاع. ولقد أشار كل من (احمد والسعيد، 2019: 556) إلى أن التآلق التنظيمي هو رصد واستشعار واستغلال الفرص من قبل المنظمة من خلال التخطيط الاستراتيجي الفعال ووضوح الرؤية الشاملة والتي يتم فيها تحديد الأهداف، وتوفير المصادر اللازمة لتحقيق التآلق التنظيمي في الأداء.

ونرى أن التآلق التنظيمي هو الأنشطة والأعمال المتمثلة بمجموعة من الخدمات التي تقدمها المنظمات إلى زبائنها وأصحاب المصالح الآخرين بجودة ونوعية عالية وكلفة منخفضة وبطريقة مستمرة ومتفوقة عن المنافسين من حيث الأداء لتحقيق الاستدامة التنظيمية.

ثانياً: أهمية التآلق التنظيمي

تسعى منظمات الأعمال جاهدة لتحقيق أفضل مستويات التآلق التنظيمي في الأداء، وذلك لأهميته الكبيرة في تقديم ما يتم ابتكاره وإنتاجه من أجل تقديمه إلى الأسواق والزبائن بطريقة غير متوقعة، كما ان هذه الأهمية تكون عن طريق المشاركة والدور الذي يقوم به القادة داخل هذه المنظمات وكيفية إدارة أنشطتها وعملياتها المستقبلية. وأشار (Yoon & Kelly, 2008: 30-31)) إلى أهمية التآلق التنظيمي نتيجة لآثاره في المنظمة والعاملين، وتتضح تلك الأهمية كما يأتي:

1. السعي نحو اكتشاف المواهب التنظيمية التي تقدم فكراً تنظيمياً مختلفاً عن الافكار التنظيمية التقليدية.
2. يعتبر من أهم الظواهر التنظيمية البارعة التي تحقق وضوح الرؤية الشاملة للمنظمة أما اعضاء التنظيم.
3. يسهم التآلق التنظيمي في تعظيم الارباح المتحققة للمنظمة من خلال تحقيق الكفاءة في استغلال الموارد البشرية والمادية.

4. تعزيز المزايا التنافسية للمنظمة من خلال التركيز على القائد اللامع والمنتج الأفضل والموظف الاذكي.
5. تقليل مقاومة التغيير التنظيمي من خلال تحسين مستوى أداء المستويات الإشراقية وفعالية الأداء.

ثالثاً: أبعاد التألق التنظيمي

1. التألق بالقيادة: تعد القيادة المتألقة من أهم الركائز الأساسية التي تقوم عليها الإدارة الحديثة، إذ أن الحدثة تتطلب القدرات الفائقة للقادة من أجل ان تكون قادرة على المواكبة والتكيف مع آخر التطورات والتغيرات التي يفرضها عصر المعرفة (دوش، 2021: 114). وان القيادة المتألقة من أهم الأبعاد الداعمة لتحقيق التألق التنظيمي من خلال دورها الفعال في تحفيز و شحن الهمم والطاقات للأفراد العاملين وتشجيعهم على القيام بالعمليات الابتكارية والابداعية المتألقة والتي تسهم في الابتعاد عن الأساليب التقليدية والروتينية (عبدالوهاب، 2013: 144).

2. التألق بالخدمة والابتكار: تواجه منظمات الأعمال اليوم العديد من التحديات والتطورات التي تعرقل من عملية استمرارها واستدامتها لأطول فترة ممكنة، الأمر الذي فرض عليها ضرورة تحسين خدماتها وتفعيل أنشطتها الابتكارية بصورة مستمرة لتحقيق الاستجابة لمتطلبات واحتياجات الزبائن المتغيرة بصورة مستمرة. وان التألق بالخدمة والابتكار يعني تطوير موصفات فريدة من نوعها تعطي المنظمات فرصة لوضع أسعار استثنائية، فإذا قام المورد بزيادة أسعار المدخلات فان المنظمة سوف تنقلها إلى الزبائن، وبالمقابل فان الزبائن لا يمكنهم التحول إلى المنظمات الأخرى للحصول على منتجات بديلة بسبب الصفات الفريدة لمنتجات المنظمة (O'shea & Alons, 2013: 55).

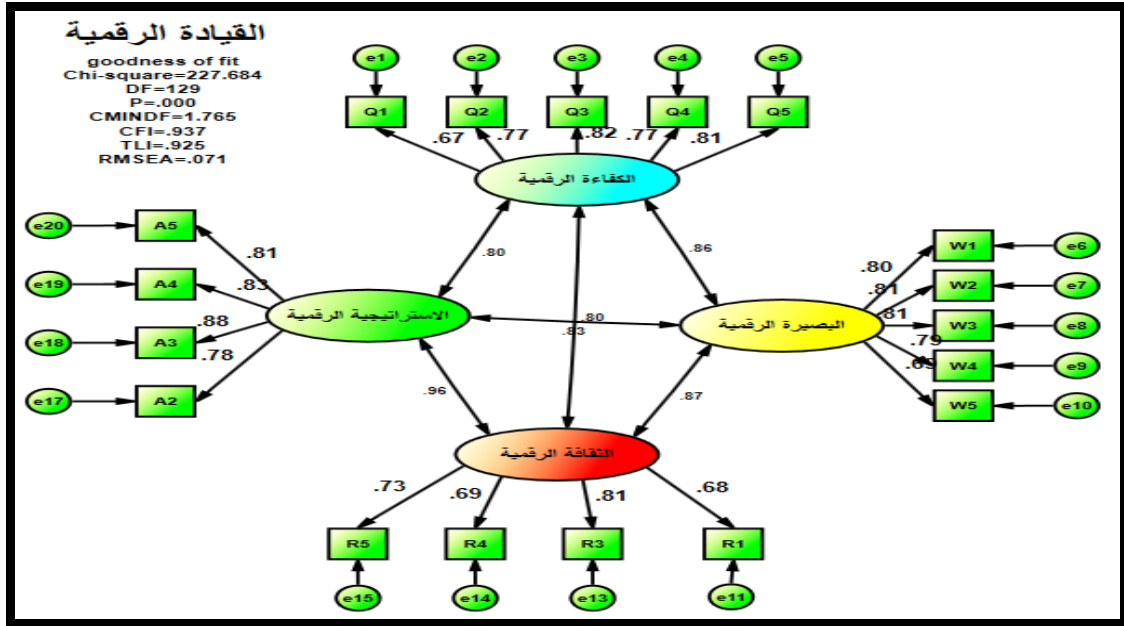
3. التألق بالمعرفة: إن التألق بالمعرفة تسهم بالعديد من الأنشطة ومن أهمها فعاليتها في صنع واتخاذ القرارات وفي جميع مراحلها، وذلك من خلال تزويد متخذي القرارات بكافة البيانات والمعلومات التي تجعل منها عملية فعالة، فضلاً عن تحسين قدرة العاملين على معرفة ما يتعلق بالمهام المؤاكلة اليهم (رزوقي، 2019: 64). وتعرف بأنها قدرة المنظمة على تحديد معرفتها من أجل تنميتها وتطويرها بالشكل الذي يساعدها على تحقيق أهدافها المنشودة (Bhusry & Ranjan, 2011: 5).

المبحث الثالث: الإطار العملي للبحث

أولاً: التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات البحث

استعمل الباحث في هذا البحث أسلوب التحليل العاملي التوكيدي للتحقق من جودة مقاييس البحث وبناءه، إذ تكون هذا البحث من المتغيرات الآتية:

1. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة الرقمية: يعرض الشكل (2) التحليل العاملي التوكيدي المعدل لنموذج متغير القيادة الرقمية وفقاً لتوصيات مؤشرات التعديل (Modification Indices)، والذي يتكون من أربعة أبعاد أساسية، والمؤلفة من (20) فقرة، وكما يأتي:

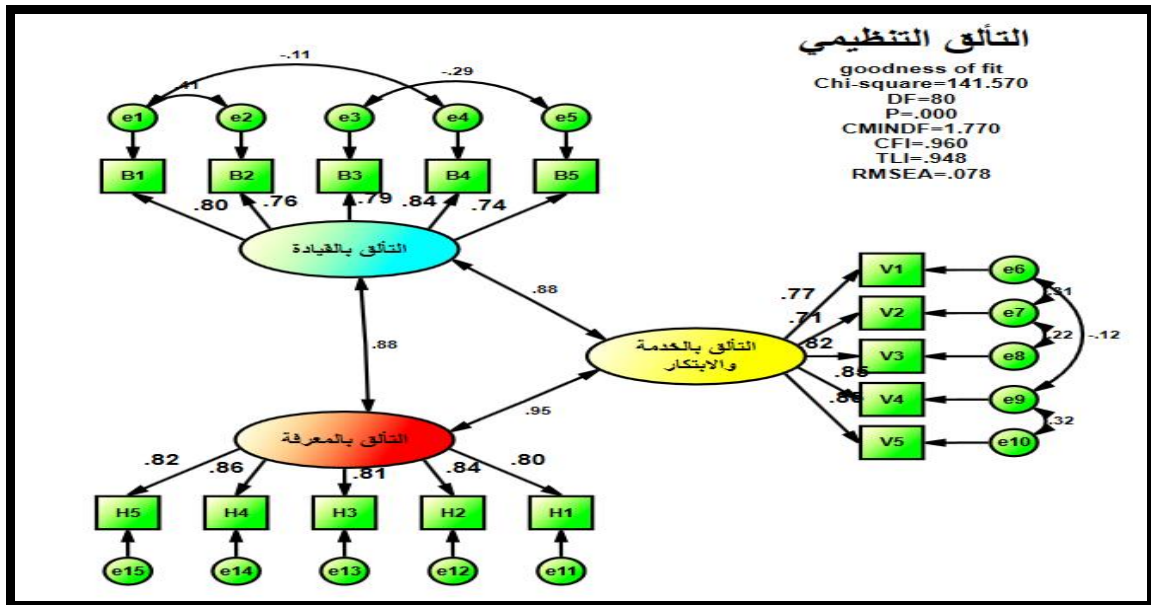


شكل (2) الأنموذج المعدل لمتغير القيادة الرقمية

المصدر: مخرجات برنامج (v.25.AMOS).

يتضح من خلال الشكل (2) إن جميع فقرات نموذج متغير القيادة الرقمية بعد تعديل وحذف الفقرات هي أكبر من (0.50) وهي مطابقة إلى المعايير المطلوبة للأنموذج، وبناءً على هذه النتيجة سيتم اعتماد المقياس عند إجراء كافة التحليلات الإحصائية اللاحقة.

2. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التائق التنظيمي: يعرض الشكل (3) التحليل العاملي التوكيدي المعدل لنموذج متغير التائق التنظيمي وفقاً لتوصيات مؤشرات التعديل (**Modification Indices**)، والذي يتكون من ثلاثة أبعاد أساسية، والمؤلفة من (15) فقرة، وكما يأتي:



شكل (3) الأنموذج المعدل لمتغير التائق التنظيمي

المصدر: مخرجات برنامج (25.AMOS v).

يتضح من خلال الشكل (3) إن جميع فقرات نموذج متغير التآلق التنظيمي بعد تعديل وحذف الفقرات هي أكبر من (0.50) وهي مطابقة إلى المعايير المطلوبة للأنموذج، وبناءً على هذه النتيجة سيتم اعتماد المقياس عند إجراء كافة التحليلات الإحصائية اللاحقة.

ثانياً: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

1. وصف وتشخيص متغير القيادة الرقمية: يتضح من الجدول (2) ان متغير القيادة الرقمية حقق أجمالاً وسطاً حسابياً بلغ (3.505) وبمستوى تقييم جيد، وبانحراف معياري مقداره (0.893) وهذا يدل على قلة تشتت إجابات عينة البحث، وتأكيدهم على أن متغير القيادة الرقمية موجودة في الشركات المبحوثة، كما وبلغ معامل الاختلاف (25.471). ولترتيب الأهمية لأبعاد متغير القيادة الرقمية تم استعمال معامل الاختلاف بالاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري. ويتضح أن بعد (الثقافة الرقمية) جاء بالترتيب الأول من حيث أبعاد متغير القيادة الرقمية بوسط حسابي بلغ (3.637) وبمستوى تقييم جيد، وبانحراف معياري مقداره (0.953)، كما وبلغ معامل الاختلاف (26.178). في حين جاء بعد (البصيرة الرقمية) بالترتيب الرابع من حيث أبعاد متغير القيادة الرقمية بوسط حسابي بلغ (3.416) وبمستوى تقييم جيد، وبانحراف معياري مقداره (1.025)، كما وبلغ معامل الاختلاف (30.176).

جدول (2) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لأبعاد متغير القيادة الرقمية

ت	أبعاد متغير القيادة الرقمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأبعاد
1	الكفاءة الرقمية	3.435	0.922	26.843	الثاني
2	البصيرة الرقمية	3.416	1.025	30.176	الرابع
3	الثقافة الرقمية	3.637	0.953	26.178	الأول
4	الاستراتيجية الرقمية	3.534	0.962	27.274	الثالث
	متغير القيادة الرقمية	3.505	0.893	25.471	

الجدول: مخرجات برنامج (25.SPSS V).

2. وصف وتشخيص متغير التآلق التنظيمي: يتضح من الجدول (3) ان متغير التآلق التنظيمي حقق أجمالاً وسطاً حسابياً بلغ (3.508) وبمستوى تقييم جيد، وبانحراف معياري مقداره (0.792) وهذا يدل على قلة تشتت إجابات عينة البحث، وتأكيدهم على أن متغير التآلق التنظيمي موجود في الشركات المبحوثة، كما وبلغ معامل الاختلاف (23.443). ولترتيب الأهمية لأبعاد متغير التآلق التنظيمي تم استعمال معامل الاختلاف بالاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري، ويتضح أن بعد (التآلق بالخدمة والابتكار) جاء بالترتيب الأول من حيث أبعاد متغير التآلق التنظيمي بوسط حسابي بلغ (3.686) وبمستوى تقييم جيد، وبانحراف معياري مقداره (0.861)، كما وبلغ معامل الاختلاف (23.336). في حين جاء بعد (التآلق بالمعرفة) بالترتيب الثالث من حيث أبعاد متغير التآلق التنظيمي بوسط حسابي بلغ (3.412) وبمستوى تقييم جيد، وبانحراف معياري مقداره (0.954)، كما وبلغ معامل الاختلاف (31.333).

جدول (3) (الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لأبعاد متغير التآلق التنظيمي)

ت	أبعاد متغير التآلق التنظيمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأبعاد
1	التآلق بالقيادة	3.427	0.873	25.807	الثاني
2	التآلق بالخدمة والابتكار	3.686	0.861	23.336	الأول
3	التآلق بالمعرفة	3.412	0.954	31.333	الثالث

متغير التآلق التنظيمي	3.508	0.792	23.443
-----------------------	-------	-------	--------

الجدول: مخرجات برنامج (SPSS V.25).

ثالثاً: اختبار وتحليل فرضيات البحث

1. اختبار وتحليل فرضيات الارتباط: سيتم اختبار علاقة الارتباط بين المتغير المستقل القيادة الرقمية بأبعدها (الكفاءة الرقمية، البصيرة الرقمية، الثقافة الرقمية، الاستراتيجية الرقمية)، والمتغير التابع التآلق التنظيمي بأبعاده (التآلق بالقيادة، التآلق بالخدمة والابتكار، التآلق بالمعرفة)، عبر استعمال معامل الارتباط (Pearson) لاكتشاف قوة العلاقة بين المتغيرات، ويعد من أكثر الأساليب الإحصائية استخداماً لتحديد العلاقة بين المتغيرات في العلوم الإدارية، وكما مبين في الجدول (4) الآتي.

جدول (4) قيم الارتباط بين أبعاد متغير القيادة الرقمية ومتغير التآلق التنظيمي

المتغير المعتمد	أبعاد متغير القيادة الرقمية	قيمة الارتباط ومستوى الدلالة	Z	اتجاه العلاقة	قوة العلاقة	الدلالة	
التآلق التنظيمي	الكفاءة الرقمية	R	9.031	طردية	قوية	معنوي	
		Sig	0.000	موجبة			
	البصيرة الرقمية	R	8.357	طردية	قوية	معنوي	
		Sig	0.000	موجبة			
	الثقافة الرقمية	R	10.837	طردية	قوية	معنوي	
		Sig	0.000	موجبة			
	الاستراتيجية الرقمية	R	10.385	طردية	قوية	معنوي	
		Sig	0.000	موجبة			
	متغير القيادة الرقمية	R	11.478	طردية	قوية	معنوي	
		Sig	0.000	موجبة			
			5				
			%100				
							عدد الفرضيات المقبولة
							النسبة المئوية
							** الارتباط عند مستوى دلالة 0.01
	حجم العينة = 102						

الجدول: مخرجات برنامج (SPSS V.25)

إذ يتضح من خلال الجدول (4) الآتي:

أ. تشير النتائج إلى أن هنالك علاقة ارتباط معنوية بين متغير القيادة الرقمية ومتغير التآلق التنظيمي على المستوى الاجمالي، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (**0.957) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، إذ بلغت قيمة (Z) المحسوبة (11.478) وهي أكبر من قيمة (Z) الجدولية البالغة (1.96)، وتشير هذه النتيجة إلى معنوية قيمة الارتباط بينهما، إذ جاءت بمستوى قوي ومعنوي، وهذا يوفر دعماً كافياً لقبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين القيادة الرقمية بأبعدها الفرعية والتآلق التنظيمي على مستوى شركات الاتصالات المبحوثة).

ب. تشير النتائج أيضاً إلى أن هنالك علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد متغير القيادة الرقمية ومتغير التآلق التنظيمي على المستوى الفرعي، إذ بلغت قيم معاملات الارتباط (**0.750، **0.712، **0.736، **0.823) على التوالي، وجميعها عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وتشير هذه النتائج إلى معنوية قيم معاملات الارتباط، إذ جاءت جميعها بمستوى قوي ومعنوي، وهذا ما يدعم قبول الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى.

2. اختبار وتحليل فرضيات التأثير: سيتم اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات وأبعاد البحث المتمثلة في المتغير المستقل القيادة الرقمية بأبعادها (الكفاءة الرقمية، البصيرة الرقمية، الثقافة الرقمية، الاستراتيجية الرقمية)، والمتغير التابع التآلق التنظيمي بأبعاده (التآلق بالقيادة، التآلق بالخدمة والابتكار، التآلق بالمعرفة)، وسيجري اختبار فرضيات التأثير عن طريق تحليل الانحدار الخطي البسيط (**simpleliner regression**)، لغرض تحديد إمكانية الحكم بقبول الفرضية أو رفضها، وكما في الجدول (5):

جدول (5) المؤشرات الإحصائية لتحليل تأثير أبعاد متغير القيادة الرقمية في متغير التآلق التنظيمي

الدالة	Sig	(t)	(F)	Adjusted (R ²)	(R ²)	أبعاد متغير القيادة الرقمية			المتغير المعتمد
						(α)	(β)	الكفاءة الرقمية	
دال	0.000	12.139	146.104	.5830	0.576	1.717	(α)	الكفاءة الرقمية	
						0.589	(β)		
دال	0.000	9.406	88.482	.4560	0.440	2.146	(α)	البصيرة الرقمية	
						.5100	(β)		
دال	0.000	9.262	85.832	.4570	.4530	1.671	(α)	الثقافة الرقمية	
						.5890	(β)		
دال	0.000	10.214	104.318	.4860	.5040	1.615	(α)	الاستراتيجية الرقمية	
						.5970	(β)		
دال	0.000	13.214	174.673	.6530	.6370	1.261	(α)	متغير القيادة الرقمية	
						.7140	(β)		

قيمة (F) الجدولية = 3.94
قيمة (t) الجدولية = 1.984
حجم العينة = 102

الجدول: مخرجات برنامج (SPSS V.25)

إذ يتضح من خلال الجدول (5) الآتي:

أ. تشير النتائج إلى أن قيمة (F) المحسوبة بين متغير القيادة الرقمية ومتغير التآلق التنظيمي على المستوى الاجمالي بلغت (174.673) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05)، وبناءً عليه تقبل الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية للقيادة الرقمية بأبعادها الفرعية في التآلق التنظيمي على مستوى شركات الاتصالات المبحوثة). إذ يتبين من قيمة معامل التحديد المصحح (R²) البالغة (6530.) يتبين بان متغير القيادة الرقمية تفسر ما نسبته (65%) من المتغيرات التي تطرأ على التآلق التنظيمي أما النسبة الباقية والبالغة (35%) فتعود إلى متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج البحث.

ب. تشير النتائج أيضاً إلى أن هنالك تأثير معنوي لأبعاد متغير القيادة الرقمية في متغير التآلق التنظيمي على المستوى الفرعي، إذ بلغت قيم (F) المحسوبة (146.104، 88.482، 85.832، 104.318) على التوالي وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05)، وتشير هذه النتائج إلى معنوية التأثير لأبعاد متغير القيادة الرقمية في متغير التآلق التنظيمي، وهذا ما يدعم قبول الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. توضح النتائج إلى أن ممارسات القيادة الرقمية في شركات الاتصالات المبحوثة تؤدي دور حيوي في تألق الشركة، وأصبحت قدرة الشركات على تحقيق الميزة التنافسية تعتمد على القائد الرقمي.
2. تشير النتائج إلى أن بعد الثقافة الرقمية حاز الترتيب الأول من بين أبعاد القيادة الرقمية، ويتضح بأن الثقافة الرقمية كان لها دور في نشر ثقافة الشركة رقمياً بين شرائح متنوعة في الأسواق وقد حقق هذا للشركات المبحوثة نجاحاً تنظيمياً رقمياً في أعمالها.
3. تشير النتائج إلى أن بعد التألق بالخدمة والابتكار حاز الترتيب الأول من بين أبعاد التألق التنظيمي، ويتضح بأن إدارات الشركات المبحوثة ترد على جميع الشكاوى المقدمة من قبل الزبائن، وتشجع بصورة مستمرة زبائنهم بتقديم المقترحات التي تسهم في الأبداع والابتكار والتميز من أجل الجودة في تقديم الخدمة.
4. تبين النتائج إلى وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية معنوية بين القيادة الرقمية بأبعدها الفرعية والتألق التنظيمي على مستوى شركات الاتصالات المبحوثة، إذ كانت جميع قيم الارتباط قوية ومعنوية بين أبعاد القيادة الرقمية والتألق التنظيمي.
5. أظهرت النتائج إلى وجود تأثير طردي ذو دلالة إحصائية معنوية للقيادة الرقمية في التألق التنظيمي على مستوى الكل والأبعاد، وهذا يعني أن وعي القادة بامتلاك الرؤية الرقمية عند وضع الخطط الاستراتيجية لجذب الزبون، والقدرة والاستعداد على وضع أكثر من استراتيجية رقمية في وقت معين مع المحافظة على المرونة التامة، ومن شأن ذلك كله تعزيز مستوى تألق الشركات المبحوثة.

ثانياً: التوصيات

1. ضرورة اهتمام إدارات الشركات المبحوثة في العمل بالقيادة الرقمية في إطارها الاستراتيجي، خاصة ما يتعلق بمراعاة العوامل الخارجية التي أفرزها الوضع الاقتصادي والتكنولوجي العام للعراق والمستجدات المقترنة بأزمة كورونا المستجد، وانعكاساتها على عملية تقديم الخدمات بصورة أفضل.
2. ضرورة التركيز على كيفية تطويع العادات وفق السياقات الرقمية عند التعامل مع الزبون وهنا يجب ان تأخذ الشركات كيفية التعامل مع هذه العادات والتقاليد الرقمية وتطويعها لصالح الشركات.
3. ضرورة اهتمام إدارات الشركات المبحوثة بالتركيز على التألق التنظيمي لدى العاملين، بحيث تهدف إلى تحسين أدائهم التنظيمي في التعاملات الخدمية من خلال توزيع مكافئات للعاملين الذين يقدمون تألقاً في جودة الخدمة المقدمة، وإجراء حلقات نقاشية مع العاملين من أجل استثمار الطاقات الفكرية الكامنة لديهم وصولاً إلى التميز.
4. على إدارات الشركات المبحوثة النهوض بالمستوى المنخفض في التألق التنظيمي من خلال توفير بيئة عمل إيجابية تعزز الاتجاهات والسلوكيات لدى العاملين، والتركيز على إدارة الموارد والقدرات الفريدة من نوعها، وضرورة خلق ثقافة تنظيمية يسودها الابتكار والأبداع، ونشر المعرفة الفريدة.
5. على إدارات الشركات المبحوثة تطوير وتهيئة القيادة الرقمية الكفؤة في تبني معايير التألق والتميز التنظيمي، فضلاً عن التنفيذ الصحيح للبرامج والاستراتيجيات، ان نجاح الشركة وتحقيق أهدافها يتم من خلال قياداتها، وأهم شرط لتحقيق نجاح المنظمة هو مشاركته القيادات في تنفيذ خطة، فالاستراتيجية تتطلب تغيير في كل جزء من أجزاء الشركة.

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر العربية

1. احمد، اسامة عبداللطيف والسعيد، كرار فاضل خلف، (2019)، "أثر تطبيق ممارسات حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تعزيز التميز التنظيمي بالجامعات: دراسة مقارنة بين جامعة ذي قار الحكومية وجامعة العين الاهلية"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد (11)، العدد (4).
2. الشلمة، ميسون عبدالله احمد والصراف، سجي نذير حميد، (2018)، "المسؤولية الاجتماعية مدخل لتحقيق التميز: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مستشفى السلام"، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (1)، العدد (41).
3. دوش، حيدر فؤاد هادي، (2021)، "الحسد التنظيمي وتأثيره في تألق المنظمة الدور المعدل لذكاء القيادة السياقية: دراسة تحليلية في الجامعات والكليات العراقية الأهلية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
- 4.رزوقي، عمر عبدالغفور، (2019)، "دور أبعاد القيادة الرؤيوية في تعزيز التميز في أداء المنظمات الصحية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في عدد من المستشفيات في محافظة صلاح الدين"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت.
- 5.سهيل، كرار صالح جبر، (2019)، "استراتيجية الامواج المتداخلة كمتغير وسيط بين القيادة الرقمية وتسويق (Gamification): دراسة استطلاعية في عينة من المنظمات التسويقية الرقمية، أطروحة دكتوراه غير منشورة"، كلية

الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.

6. عبدالوهاب، محمود أسامة، (2013)، "شفافية الإدارة وأثرها على التميز المنظمي: دراسة ميدانية على الجامعة المستنصرية"، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العدد (53).

ثانياً: المصادر الأجنبية

1. Deuze, M., (2006), "Participation, remediation, bricolage: Considering principal components of a digital culture", The information society, 22(2), 63-75.
2. Ala-Mutka, K., Punie, Y., & Redecker, C., (2008), "Digital competence for lifelong learning. Institute for Prospective Technological Studies (IPTS), European CoMission", Joint Research Centre. Technical Note: JRC, 48708, 271-282.
3. Bhusry, m., & ranjan, j., (2011), "implementing knowledge management in higher educational institutions in india: A conceptual framework", international Journal Of computer applications, 29 (1).
4. Dawson, A., Hirt, M., & Scanlan, J., (2016), "The economic essentials of digital strategy", McKinsey Quarterly, 3, 45.
5. Kieser, H., (2017), "The influence of digital leadership, innovation and organisational learning on the digital maturity of an organization", (Doctoral dissertation, University of Pretoria).
6. Leslie, S. J., Cimpian, A., Meyer, M., & Freeland, E., (2015), "Expectations of brilliance underlie gender distributions across academic disciplines", Science, 347(6219), 262-265.
7. O'Shea, M., & Alonso, A. D., (2013), "Fan moderation of professional sports organisations' social media content: Strategic brilliance or pending disaster?", International journal of web based communities, 9(4), 554-570.
8. Price, R., & Wrigley, C., (2016), "Design and a deep customer insight approach to innovation", Journal of International Consumer Marketing, 28(2), 92-105.
9. Ross, J. W., Beath, C., M., & Sebastian, I. M., (2017), "How to develop a great digital strategy", MIT Sloan Management Review, 58(2), 7.
10. Sheninger, E., (2014), "Pillars of digital leadership", International Center for Leadership in Education.
11. Tanniru, M. R., (2018), "Digital Leadership", In Management of Information Systems. Intech Open.
12. Terouhid, S. A., Terouhid, S. A., Ries, R., & Ries, R. (2016), "Organizational Sustainability Excellence of Construction Firms—A Framework", Journal of Modelling in Management, 11(4), 911-931.
13. Wasono, L. W., & Furinto, A., (2018), "The effect of digital leadership and innovation management for incumbent telecommunication company in the digital disruptive era", International Journal of Engineering & Technology, 7(2.29), 125-130.
14. Yoon, P., & Kelly, J., (2008), "Organizational Excellence And Employee Retention In Social Work", Professional Development: the International Journal of Continuing Social Work Education, Vol. 11 No.

-
15. Zhong, L., (2016), "The effectiveness of digital leadership at K-12 schools in Mississippi regarding coMunication and collaboration during CCRS implementation".