**Entrepreneurship Journal for Finance and Business (EJFB)**
**2026, VOL. 07, NO. special, 339-352, E-ISSN: 2709-4251, P-ISSN: 2708-8790**
**DOI:** https://doi.org/10.56967/ejfb20261003

# *Strategic digital entrepreneurship and its impact on addressing unemployment through building strategic human resource resilience: An analytical exploratory study of the views of a sample of employees in several digital marketing and E-Services companies in Najaf Governorate*

Bushras Sh. Abdalhussen[1*], Amer A. Al-Thabhawee [2]
[1,2]Department of Accounting, College of Administration and Economics, University of Kufa, Najaf Al-Ashraf, Iraq
Bushras.abdalhussen@uokufa.edu.iq , amera.althbhawee@uokufa.edu.iq

**Article information:**
Published: 25–10– 2026

**Corresponding author:**
Bushras Sh. Abdalhussen
Bushras.abdalhussen@uokufa.edu.iq

**This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.**

## Abstract:

The study aims to analyze the role of strategic digital entrepreneurship in addressing unemployment through indicators of strategic human resource resilience in digital marketing and e-services companies in Najaf Governorate. This comes in light of the rapid digital transformation that has reshaped business environments and opened new horizons for job creation, necessitating the adoption of strategic entrepreneurial practices that enhance competitiveness and contribute to the development of human resources.

The study adopted a descriptive-analytical approach, and data were collected through questionnaire distributed to a sample of (43) individuals out of a total population of (80). The study focused on the dimensions of strategic digital entrepreneurship (opportunity recognition, resource orchestration, innovation, and market positioning), and their impact on addressing unemployment through (job creation, skills development, education and training, social innovation, and support for vulnerable groups), while examining the role of strategic human resource resilience (strategic learning, strategic memory, and strategic DNA).

The results revealed a significant effect of strategic digital entrepreneurship on addressing unemployment, as well as the important role of strategic human resource resilience in enhancing organizations' ability to adapt to digital transformation and leverage it to create job opportunities and develop skills.

**Keywords:** Digital strategic leadership, unemployment, strategic human resource resilience, digital marketing and e-services companies.

## Conclusions:

The results confirm that the measurement instrument has high internal consistency, ensuring reliable assessment of the study variables. They also reveal a high level of digital strategic entrepreneurship among the sampled companies, reflecting a strong orientation toward adopting digital practices to enhance competitiveness. The innovation dimension ranked first, indicating a clear focus on developing products, services, and creativity, while resource management coordination ranked relatively last, highlighting the need for better integration between human and technological resources.

Furthermore, the findings show a high level of strategic immunity of human resources, with strategic learning taking the lead, emphasizing the importance of continuous skill development and learning. The results also demonstrate the significant role of digital companies in addressing unemployment through their strong contribution to job creation. Finally, the analyses confirm a positive and significant impact of digital strategic entrepreneurship on enhancing strategic immunity, along with its partial mediating role in reducing unemployment by converting digital initiatives into tangible economic and social outcomes such as job creation and skill development.

# الريادة الاستراتيجية الرقمية وأثرها في مواجهة البطالة من خلال بناء المناعة الاستراتيجية للموارد البشرية: دراسة تحليلية استطلاعية لآراء عينة من العاملين في عدد من شركات التسويق الرقمي والخدمات الالكترونية في محافظة النجف الاشرف

بشرى شاكر عبد الحسين الشكري*[1]، عامر عبد كريم الذبحاوي[2]
[1،2]قسم المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، النجف الاشرف، العراق
Bushras.abdalhussen@uokufa.edu.iq , amera.althbhawee@uokufa.edu.iq

**معلومات البحث:**
• تاريخ النشر: 2026 –10–25

**المؤلف المراسل:**
بشرى شاكر عبد الحسين الشكري
Bushras.abdalhussen@uokufa.edu.iq

**هذا العمل مرخص بموجب المشاع الابداعي نسب المصنف 4.0 دولي(CC BY 4.0)**

**المستخلص:**
يهدف البحث إلى تحليل دور الريادة الاستراتيجية الرقمية في مواجهة البطالة من خلال مؤشرات المناعة الاستراتيجية للموارد البشرية في شركات التسويق الرقمي والخدمات الإلكترونية بمحافظة النجف. ويأتي ذلك في ظل التحول الرقمي المتسارع الذي أعاد تشكيل بيئات الأعمال وفتح آفاقاً جديدة لخلق فرص العمل، مما يستلزم تبني ممارسات ريادية استراتيجية تعزز القدرة التنافسية وتسهم في تنمية الموارد البشرية.
اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، وجُمعت البيانات عبر استبانة وزعت على عينة مكونة من (43) فرداً من أصل مجتمع بلغ (80) فرداً. وركز على أبعاد الريادة الاستراتيجية الرقمية (التعرف على الفرص، تنسيق الموارد، الابتكار، التموضع السوقي)، وأثرها في مواجهة البطالة من خلال (خلق فرص العمل، تنمية المهارات، التعليم والتدريب، الابتكار الاجتماعي، دعم الفئات الضعيفة)، مع اختبار دور المناعة الاستراتيجية للموارد البشرية (التعلم الاستراتيجي، الذاكرة الاستراتيجية، الحمض النووي الاستراتيجي).
أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي للريادة الاستراتيجية الرقمية في مواجهة البطالة، فضلاً عن دور المناعة الاستراتيجية للموارد البشرية في تعزيز قدرة المنظمات على التكيف مع التحول الرقمي واستثماره في خلق فرص عمل وتنمية المهارات.

**الكلمات المفتاحية:** الريادة الاستراتيجية الرقمية، البطالة، المناعة الاستراتيجية للموارد البشرية، شركات التسويق الرقمي والخدمات الالكترونية.

## المقدمة:

في عالم اليوم تشهد بيئة الأعمال تحولات متسارعة وبشكل كبير نتيجة التطور التكنولوجي المتنامي والانتشار الواسع للتقنيات الرقمية، الأمر الذي أدى إلى ظهور أنماط جديدة من الاقتصاد القائم على المعرفة والابتكار، وفي ظل هذه التحولات ظهرت الريادة الاستراتيجية الرقمية كأحد أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي تجمع بين الفكر الريادي والتوجه الاستراتيجي في إطار التحول الرقمي، بالشكل الذي يساعد منظمات الاعمال من استثمار الفرص الرقمية والعمل على تطوير أعمال مبتكرة تسهم في تعزيز المقدرات التنافسية المستدامة في الأسواق المتغيرة. وان مشكلة البطالة في المجتمع تعتبر من أبرز التحديات الاقتصادية والاجتماعية التي تواجه الدولة، وخصوصا في ظل التحول الاقتصادي والتكنولوجي المتسارع، والتي لها الأثر الكبير على طبيعة الوظائف ومتطلبات سوق العمل. وانطلاقا من هذا المبدأ أصبح من الضروري على منظمات الاعمال البحث عن آليات واستراتيجيات حديثة تسهم في خلق فرص عمل جديدة وتنمية المهارات البشرية بما يتلاءم مع متطلبات الاقتصاد والعمل الرقمي.
واستنادا الى ما تقدم تبرز أهمية الدور الذي يمكن أن تؤديه المنظمات الرقمية، وبالتحديد شركات التسويق الرقمي والشركات التي تقدم الخدمات الإلكترونية، في دعم سوق العمل من خلال تبني ممارسات الريادة الاستراتيجية الرقمية التي تسهم في الابتكار واستكشاف الفرص الرقمية وتوظيف الموارد بكفاءة، وهذا ينعكس بشكل ايجابي على خلق فرص العمل وتنمية المهارات وتعزيز الابتكار الاجتماعي.
وإن قدرة المنظمات على الاستجابة للتحديات البيئية والتكيف مع التغيير المتسارع يتطلب امتلاك هذه المنظمات للمناعة الاستراتيجية للموارد البشرية، والتي تعكس قدرة المنظمة على التعلم الاستراتيجي وتراكم الخبرات التنظيمية وتعزيز القيم والممارسات التي تدعم استدامة الأداء التنظيمي، وبذلك فان هذه المناعة لها دور في تعزيز مرونة الموارد البشرية وقدرتها على مواجهة الأزمات والتحديات المختلفة، ومن أهمها مشكلة البطالة.
وبناءً على ما تقدم، يسعى هذا البحث إلى دراسة دور الريادة الاستراتيجية الرقمية في مواجهة البطالة من خلال بناء المناعة الاستراتيجية للموارد البشرية، وذلك من خلال دراسة تحليلية استطلاعية لآراء عينة من العاملين في عدد من شركات التسويق الرقمي

والخدمات الإلكترونية في محافظة النجف الأشرف، بهدف تقديم تصور علمي يسهم في تعزيز دور المنظمات الرقمية في دعم سوق العمل وتنمية الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي المتسارع. وينقسم البحث الى أربعة مباحث رئيسة حيث خصص المبحث الأول لمنهجية البحث وجاء المبحث الثاني لعرض الجانب النظري لمتغيرات البحث، اما المبحث الثالث للجانب العملي واخيراً المبحث الرابع لاهم الاستنتاجات والتوصيات.

## المبحث الأول: المنهجية العلمية للبحث

### أولاً: مشكلة البحث

تواجه البيئة العراقية باعتبارها أحد البلدان النامية العديد من تحديات كبيرة ومتزايدة فيما يتعلق بارتفاع معدلات البطالة، الأمر الذي يستوجب تبني أساليب إدارية واستراتيجية حديثة قادرة على خلق فرص عمل للكثير من العاطلين عن العمل وتعزيز قدرات الموارد البشرية وفي ظل التحول الرقمي المتسارع، ظهر مفهوم الريادة الاستراتيجية الرقمية كمدخل مهم يمكن أن يسهم في تعزيز قدرة منظمات الاعمال على الابتكار والسعي على استثمار الفرص الرقمية بالشكل الذي يكون له انعكاس على سوق العمل.

كما أن بناء المناعة الاستراتيجية للموارد البشرية يعتبر أحد أهم المرتكزات الأساسية التي تجعل من المنظمات قادرة على التكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة والاستجابة الفاعلة للتحديات الاقتصادية، ومن بينها مشكلة البطالة، ومن هذا المنطلق تتبلور مشكلة البحث في محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي: ((هل تسهم الريادة الاستراتيجية الرقمية في مواجهة البطالة من خلال بناء المناعة الاستراتيجية للموارد البشرية في شركات التسويق الرقمي والخدمات الإلكترونية؟)) وينبثق عن هذا التساؤل عدد من التساؤلات الفرعية:

1. ما مستوى توافر أبعاد الريادة الاستراتيجية الرقمية في الشركات المبحوثة؟
2. ما مستوى إسهام تلك الشركات في مواجهة البطالة؟
3. ما مستوى توافر أبعاد المناعة الاستراتيجية للموارد البشرية؟
4. هل توجد علاقة تأثير بين الريادة الاستراتيجية الرقمية ومواجهة البطالة؟
5. هل تسهم المناعة الاستراتيجية للموارد البشرية في تعزيز هذا التأثير؟

### ثانياً: أهمية البحث

تنبع أهمية هذا البحث من كونه يسهم في إثراء الأدبيات الإدارية المعاصرة من خلال الربط بين ثلاثة متغيرات حديثة نسبياً في الفكر الإداري، وهي الريادة الاستراتيجية الرقمية، والمناعة الاستراتيجية للموارد البشرية، ومواجهة البطالة، بالشكل الذي يعزز فهم العلاقات المتبادلة بينها في بيئة الأعمال الرقمية، كما يقدم البحث تصورا علمي يمكن أن تستفيد منه شركات التسويق الرقمي والشركات التي تقدم الخدمات الإلكترونية في تعزيز دورها التنموي من خلال خلق فرص عمل جديدة وتنمية المهارات الرقمية لدى العاملين، وكذلك يسلط البحث الضوء على الدور المتنامي للتحول الرقمي والريادة الاستراتيجية في دعم قدرات الشركات على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة، وللبحث أهمية كبيرة من كونه يعالج إحدى أبرز المشكلات الاقتصادية والاجتماعية المعاصرة المتمثلة في البطالة، من خلال بيان الكيفية التي يمكن بها للشركات الرقمية أن تسهم في الحد منها، كما يوفر إطاراً تحليلياً يساعد متخذي القرار في الشركات على تبني ممارسات استراتيجية تعزز الاستثمار في رأس المال البشري وتدعم التنمية الاقتصادية المستدامة.

### ثالثاً: أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق عدد من الأهداف من أهمها:

1. معرفة مستوى تطبيق الريادة الاستراتيجية الرقمية في شركات التسويق الرقمي والخدمات الإلكترونية.
2. تحليل دور الريادة الاستراتيجية الرقمية في مواجهة البطالة.
3. تشخيص مستوى المناعة الاستراتيجية للموارد البشرية في الشركات المبحوثة.
4. اختبار طبيعة العلاقة والتأثير بين الريادة الاستراتيجية الرقمية ومواجهة البطالة.
5. التعرف على دور المناعة الاستراتيجية للموارد البشرية في تعزيز قدرة المنظمات على مواجهة البطالة.

### رابعاً: فرضيات البحث

الفرضية الرئيسة الأولى: يوجد تأثير معنوي للريادة الاستراتيجية الرقمية في مواجهة البطالة. وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الاتية:

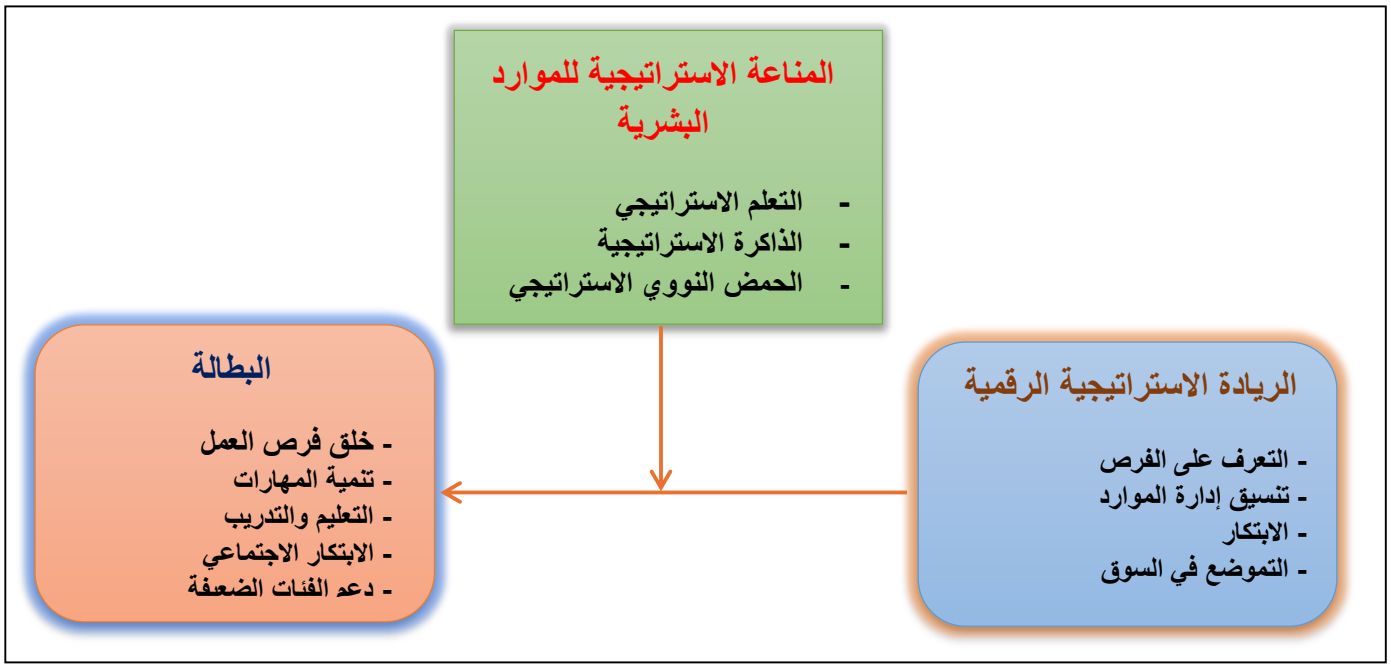
أ. يؤثر التعرف على الفرص في مواجهة البطالة.
ب. يؤثر تنسيق إدارة الموارد في مواجهة البطالة.
ت. يؤثر الابتكار في مواجهة البطالة.
ث. يؤثر التموضع في السوق في مواجهة البطالة.

الفرضية الرئيسة الثانية: تؤثر المناعة الاستراتيجية للموارد البشرية من خلال الدور الوسيط في تعزيز تأثير الريادة الاستراتيجية الرقمية في مواجهة البطالة.

### خامساً: المخطط الفرضي للبحث

حرص الباحثان على تقديم مخطط يحاكي جميع متغيرات البحث بأطر علمية شاملة ولكي يمثل مشكلة البحث والسعي الى تحقيق أهدافه وفهمها على نحو أكثر تفصيلاً، فقد تم تصميم مخطط فرضي ليوضح آلية الترابط بين كل من المتغير المستقل (الريادة الاستراتيجية

الرقمية) والمتغير الوسيط (المناعة الاستراتيجية للموارد البشرية) والمتغير التابع (البطالة) تمهيداً لصياغة فرضيات البحث واختبارها، والشكل التالي يوضح مخطط البحث الفرضي:




**شكل (1) المخطط الفرضي للبحث**
**المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على أداة القياس**

**سادساً: مجتمع وعينة البحث**

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في شركات التسويق الرقمي والخدمات الإلكترونية في محافظة النجف الأشرف، وهي : (شركة الرصن للإلكترونيات، شركة السعبري الالكترونية، شركة فون للخدمات الالكترونية، شركة المستقبل، شركة السعد، شركة SMS للخدمات الالكترونية، شركة الأوائل الرقمية)، والبالغ عددهم (80) فرداً، أما عينة البحث فقد تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وبلغ حجمها (43) فرداً من العاملين في تلك الشركات، وتم توزيع استبانة عليهم لغرض جمع البيانات اللازمة للتحليل.

**سابعاً: حدود البحث**

1. الحدود المكانية: تم تطبيق البحث في (7) من شركات التسويق الرقمي والخدمات الإلكترونية العاملة في محافظة النجف الأشرف.
2. الحدود البشرية: اقتصر البحث على العاملين في الشركات المبحوثة.
3. الحدود المعرفية: ركز البحث على دراسة العلاقة بين: الريادة الاستراتيجية الرقمية لمواجهة البطالة من خلال المناعة الاستراتيجية للموارد البشرية.
4. الحدود الزمانية: تم إجراء البحث للمدة بين (2026/2/6 لغاية 2026/4/1).

**ثامناً: مسوغات البحث**

يمكن تحديد أهم مبررات إجراء هذا البحث بما يأتي:

1. الأهمية المتزايدة للتحول الرقمي والاقتصاد الرقمي في خلق فرص العمل وتقليل معدلات البطالة في المجتمع.
2. ضرورة العمل على تعزيز قدرات الموارد البشرية في المنظمات الرقمية من خلال بناء مناعة استراتيجية قادرة على مواجهة التحديات البيئية بكل اشكالها.
3. ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة التكاملية بين الريادة الاستراتيجية الرقمية والمناعة الاستراتيجية للموارد البشرية في معالجة مشكلة البطالة.

**تاسعاً: منهج البحث**

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة، إذ يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة وتحليل العلاقات بين متغيراتها، وقد تم استخدام الاستبانة أداةً اساسية لجمع البيانات من عينة البحث، ثم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للوصول إلى النتائج والاستنتاجات.

## المبحث الثاني: الجانب النظري لمتغيرات البحث

### أولاً: الريادة الاستراتيجية الرقمية

#### 1. مفهوم الريادة الاستراتيجية الرقمية

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم نتيجة الثورة الصناعية الرابعة، برزت الحاجة إلى نماذج إدارية قادرة على الدمج بين التفكير الريادي والرؤية الاستراتيجية والاستثمار الفعّال للتقنيات الرقمية. ومن هنا ظهر مفهوم الريادة الاستراتيجية الرقمية بوصفه إطارًا فكريًا وتطبيقيًا يهدف إلى تمكين المنظمات من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة عبر توظيف الابتكار الرقمي ضمن توجه استراتيجي طويل الأمد. ويعكس هذا المفهوم انتقال المنظمات من الإدارة التقليدية القائمة على الموارد المادية إلى الإدارة الذكية المعتمدة على البيانات والخوارزميات والمنصات الرقمية ( Schlosser et al.,2023:2). أشار (Loonam et al.,2020:3) إلى أن الريادة الاستراتيجية الرقمية تمثل نقطة التقاء بين إدارة الاستراتيجية والريادة والتحول الرقمي، اذ لا يقتصر دورها على تبني التكنولوجيا، بل يتعداه إلى إعادة تشكيل نماذج الأعمال والعمليات التنظيمية والثقافة المؤسسية بما يتلاءم مع البيئة الرقمية المتغيرة وأن هذا المفهوم يرتبط بالقدرة على استشراف الفرص الرقمية واغتنامها قبل المنافسين.

ويرى (Putra & Khanagha,2024:166) ان الريادة الاستراتيجية الرقمية هي عملية تكاملية تجمع بين الرؤية الاستراتيجية طويلة الأمد والسلوك الريادي القائم على الابتكار والمبادرة والمخاطرة المدروسة، مع الاستخدام المكثف للتقنيات الرقمية لخلق قيمة جديدة وتحقيق نمو مستدام. وقد عرّف (Temelkova,2020:254) الريادة الاستراتيجية الرقمية بأنها قدرة المنظمة على إعادة تشكيل مواردها وكفاءاتها ديناميكياً عبر التقنيات الرقمية، بما يمكنها من تطوير منتجات وخدمات ونماذج أعمال مبتكرة تتماشى مع التحولات السوقية المتسارعة ويُلاحظ هنا التركيز على مفهوم المرونة التنظيمية والقدرات الديناميكية باعتبارهما ركيزتين أساسيتين في البيئة الرقمية.

ويرى (Makedon & Stasiuk,2022:5) أن الريادة الاستراتيجية الرقمية ليست مجرد خيار تقني، بل هي تحول ثقافي شامل يتطلب قيادة رقمية واعية، وثقافة تنظيمية داعمة للتجريب والتعلم المستمر، إضافة إلى بنية تحتية معلوماتية متقدمة و أن نجاحها يعتمد على تكامل رأس المال البشري مع الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة. وبيّن (Ali,2023:4) أن تطبيق الريادة الاستراتيجية الرقمية يؤدي إلى عدة نتائج إيجابية، منها: (تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة، تسريع الابتكار في المنتجات والخدمات، تحسين تجربة الزبائن عبر الحلول الرقمية، رفع كفاءة العمليات وتقليل التكاليف، خلق مصادر دخل جديدة عبر المنصات الرقمية).

وحسب (Loonam et al.,2020:4) فإن الريادة الاستراتيجية الرقمية تُعد استجابة حتمية للتغيرات البيئية المعقدة، إذ تمكّن المنظمات من الانتقال من ردّ الفعل إلى المبادرة الاستباقية، ومن المنافسة المحلية إلى المنافسة العالمية عبر الفضاء الرقمي وان المنظمات التي تتبنى هذا التوجه تحقق أداءً مالياً واستراتيجياً أعلى مقارنة بغيرها.

#### 2. أبعاد الريادة الاستراتيجية الرقمية

في ظل التحولات الرقمية المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، تزداد أهمية تبني المنظمات لممارسات الريادة الاستراتيجية الرقمية بوصفها مدخلاً أساسياً لتحقيق التميز التنافسي وتعزيز القدرة على الابتكار والاستجابة للتغيرات التكنولوجية والسوقية. ومن هذا المنطلق، سعى الباحث إلى تحديد أبرز الأبعاد التي تجسد الريادة الاستراتيجية الرقمية في المنظمات، لما لها من دور مهم في توجيه الجهود الريادية واستثمار الإمكانات الرقمية المتاحة لتحقيق القيمة المضافة. واستناداً إلى الدراسة التي أجراها ( Hernaningsih, 2025:189) فقد تم تحديد أربعة أبعاد رئيسة للريادة الاستراتيجية الرقمية، وفيما يلي عرض موجز لكل بعد منها:

أ. التعرف على الفرص (Opportunity Recognition): يشير هذا البعد إلى قدرة المنظمة أو القادة الإداريين على استكشاف الفرص الجديدة في البيئة الرقمية وتحليلها واستثمارها بفاعلية، من خلال متابعة التطورات التكنولوجية والتغيرات في احتياجات العملاء والأسواق. ويسهم التعرف المبكر على الفرص الرقمية في تمكين المنظمة من تطوير منتجات أو خدمات مبتكرة وتعزيز قدرتها التنافسية في السوق.

ب. تنسيق إدارة الموارد (Resource Orchestration): يقصد به قدرة المنظمة على تنظيم وتنسيق مواردها المختلفة – المادية والبشرية والتكنولوجية – بطريقة تكاملية تضمن الاستخدام الأمثل لهذه الموارد في دعم المبادرات الريادية الرقمية. ويتطلب هذا البعد كفاءة إدارية في توجيه الموارد وتوظيفها بما يحقق أقصى قيمة ممكنة ويساعد المنظمة على تنفيذ استراتيجياتها الرقمية بفعالية.

ج. الابتكار (Innovation): يمثل الابتكار أحد الركائز الأساسية للريادة الاستراتيجية الرقمية، إذ يعكس قدرة المنظمة على تطوير أفكار أو منتجات أو خدمات أو نماذج أعمال جديدة تعتمد على التقنيات الرقمية. ويساعد الابتكار المنظمات على التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال الرقمية وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة.

د. التموضع في السوق (Market Positioning): يشير هذا البعد إلى قدرة المنظمة على تحديد موقعها التنافسي في السوق الرقمية وتقديم عروض قيمة متميزة للعملاء مقارنة بالمنافسين ويتحقق ذلك من خلال تبني استراتيجيات تسويقية رقمية فعالة واستثمار التقنيات الحديثة في تعزيز العلاقة مع العملاء وتحسين صورة المنظمة في السوق.

### ثانياً: المناعة الاستراتيجية للموارد البشرية

#### 1. مفهوم المناعة الاستراتيجية للموارد البشرية

يُعد مفهوم المناعة الاستراتيجية للموارد البشرية من المفاهيم الحديثة نسبياً في أدبيات الإدارة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، إذ نشأ هذا المفهوم إلى (Degus, 1997:42) الذي تناوله في سياق ثقافة الشركات، مؤكداً ضرورة التعامل مع المورد البشري في المنظمة بوصفه ثروة فكرية يكون قادر على التكيف والتفاعل مع البيئة المحيطة، ومواجهة التهديدات

بما يضمن بقاء واستمرارية عمل المنظمة، وقد أشار إلى أن نظم المناعة الاستراتيجية تمثل قدرة المنظمة على صد الهجمات المتكررة من المنافسين، ومواجهة الأفراد الذين يفتقرون إلى الولاء التنظيمي الكامل، من خلال تحصين المنظمة ضد الاختراقات الخارجية ومعالجة آثارها ( Degus, 1997:45). ويرى (Watkins, 2007:88) ان المناعة الاستراتيجية للموارد البشرية بأنها شبكة من السياسات والثقافات التنظيمية المندمجة ضمن مبادئ عمل الافراد، تعمل بطريقة مشابهة للنظام المناعي في جسم الإنسان، بحيث تمنع تسلل الأفكار السلبية أو الممارسات التي قد تُحدث اضطراباً في الأداء التنظيمي، ويرى أن ثقافة الأداء العالي تمنح المنظمة مستوى متقدماً من الحصانة ضد التوجهات التي قد تعرقل تحقيق أهدافها. وقد أشار (Birkinshaw, 2000:112) إلى أن المناعة الاستراتيجية تمثل مجموعة من القوى البشرية التي تعمل للحفاظ على الوضع القائم وحماية المنظمة من الأفكار الضارة.

في حين يرى (Gilley, Godet & Gilley, 2009:53) أنها منظومة من السياسات والإجراءات التي تتعامل مع ما يُعدّ "أجساماً غريبة" داخل المنظمة، كالأفكار الجديدة أو الأفراد الجدد، وقد تؤدي في بعض الحالات إلى مقاومة التغيير بغض النظر عن طبيعته، إيجابية كانت أم سلبية. أما ( Farncombe, 2014:137) فيؤكد أن المناعة الاستراتيجية للموارد البشرية تؤدي دوراً محورياً في اهتمام المورد البشري الموهوب في الحفاظ على قيم المنظمة ورؤيتها، وتعزيز استدامة أدائها، من خلال صون مرتكزاتها الثقافية والسلوكية وضمان اتساقها مع توجهاتها الاستراتيجية. وعليه، يمكن القول إن المناعة الاستراتيجية للموارد البشرية تمثل نظاماً متكاملاً من الآليات والسياسات والثقافات التنظيمية التي تمكّن المنظمة من حماية مواردها البشرية من التهديدات الداخلية والخارجية، مع تحقيق التوازن بين التحصين ضد المخاطر والانفتاح المنضبط على التغيير بما يخدم أهدافها الاستراتيجية.

**2. أبعاد المناعة الاستراتيجية للموارد البشرية**

أشار (Simmons, 2013:76) إلى أن المناعة الاستراتيجية للموارد البشرية تتجسد في عدد من الابعاد الرئيسة وهي: (التعلم الاستراتيجي، الذاكرة الاستراتيجية، الحمض النووي الاستراتيجي)، وفي ما يلي شرحا مختصرا لكل بعد من هذه الابعاد:

أ. التعلم الاستراتيجي: ان التعلم الاستراتيجي يمثل عملية متعددة المستويات لاكتساب المعرفة وتوليدها على الصعيدين الفردي والجماعي داخل المنظمة، حيث يتم خلق المعرفة من قبل الأفراد، ثم تبادلها ومشاركتها لتكوين مجتمع معرفي تنظيمي (Scott, 2011:64). ويرى الباحثان ان التعلم الاستراتيجي يتمثل بقدرة المنظمة على خلق المعرفة والاحتفاظ بها ونشرها، عبر الاستفادة من الخبرات المتراكمة والتجارب السابقة، لا سيما تلك المرتبطة بالأزمات، بما يمكّنها من تشخيص الأخطاء الداخلية، والتنبؤ بالتهديدات الخارجية، وتحسين الأداء التنظيمي ومعالجة الأزمات بفاعلية استناداً إلى خبراتها السابقة. ويمثل هذا البعد حجر الأساس في بناء مناعة استراتيجية قائمة على التعلم المستمر والتكيف الواعي.

ب. الذاكرة الاستراتيجية: تشير الذاكرة الاستراتيجية إلى المخزون المعرفي المتراكم لدى الموارد البشرية في المنظمة، والذي يُستخدم لاحقاً في دعم عمليات التفكير وصنع القرار، ويسهم في رفع كفاءة الأفراد لمواجهة التحديات اليومية وصياغة القرارات الحالية والمستقبلية ( Sari rete, Chikh & Noble, 2011:91).

ويرى الباحثان ان الذاكرة الاستراتيجية تمثل قدرة الفرد على استرجاع المعرفة المتعلقة بالاستراتيجيات والأساليب التي استخدمها في تأديته لمهام عمله بالمنظمة لمواجهة الأزمات التي تعترض بيئة العمل، واستناداً إلى تراكم الخبرات الفردية والجماعية، بما يساعد في اختيار البدائل الاستراتيجية الملائمة للتعامل مع الأزمات الراهنة أو الوقاية من الأزمات المحتملة مستقبلاً، وبهذا المعنى، تشكل الذاكرة الاستراتيجية أحد أهم مكونات المناعة الاستراتيجية للموارد البشرية.

ج. الحمض النووي الاستراتيجي: يشير مفهوم الحمض النووي الاستراتيجي إلى الخصائص الجوهرية المتفردة التي تميز الموارد البشرية او راس المال الفكري داخل المنظمة والتي تميزها عن غيرها، والتي يصعب تقليدها أو استنساخها، وتتجسد في منظومة القيم الأساسية، وأنماط القيادة، وآليات اتخاذ القرار، والثقافة التنظيمية السائدة، ويساعد هذا المفهوم في تفسير السلوك التنظيمي وفهم قدرة المنظمة على تنفيذ استراتيجياتها بفاعلية.

ويرى الباحثان ان الحمض النووي الاستراتيجي يقصد به مجموعة الخصائص البنيوية والثقافية المتجذرة لدى الافراد العاملين في المنظمة، والتي تنتقل عبر الأجيال الوظيفية، مثل طبيعة الهيكل التنظيمي، ثقافة تبادل المعلومات، توزيع صلاحيات اتخاذ القرار، ونظام الحوافز المعتمد وهذه المكونات تشكل الأساس البنيوي للمناعة الاستراتيجية للمورد البشري، إذ تمنح المنظمة قدرة داخلية متماسكة على الصمود أمام التهديدات.

**ثالثاً: البطالة**

**1. مفهوم البطالة**

تُعد البطالة من أبرز التحديات الاقتصادية والاجتماعية التي تواجه المجتمعات المعاصرة، إذ تمثل مؤشراً مهماً على كفاءة الاقتصاد وقدرته على استيعاب القوى العاملة المتاحة. ومن هذا المنطلق برز مفهوم مواجهة البطالة بوصفه مجموعة من السياسات والإجراءات المتكاملة التي تتخذها الحكومات والمؤسسات الاقتصادية والاجتماعية بهدف الحد من معدلات البطالة، وتوفير فرص عمل مناسبة للأفراد القادرين والراغبين في العمل، بما يسهم في تحقيق الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي (Singh& Misra,2020:920) . ويشير مفهوم مواجهة البطالة حسب (Fute& Oubibi,2024:3) إلى الجهود المنظمة التي تُبذل لمعالجة مشكلة البطالة من خلال تبني سياسات اقتصادية وتنموية تسعى إلى زيادة الطلب على العمل، وتحفيز الاستثمار في القطاعات الإنتاجية، وتطوير مهارات القوى العاملة بما يتلاءم مع متطلبات سوق العمل كما

يتضمن هذا المفهوم تطبيق برامج فعّالة للتدريب والتأهيل المهني، وتعزيز التعليم التقني والمهني، ودعم المبادرات الريادية والمشروعات الصغيرة والمتوسطة التي تُعد من أهم المحركات الأساسية لخلق فرص العمل الجديدة في الاقتصاد. وتتجسد مواجهة البطالة من وجهة نظر (Achufusi,2026:2) في مجموعة من السياسات التي تهدف إلى تحقيق التوازن بين عرض العمل والطلب عليه، إذ تسعى الحكومات إلى توفير بيئة اقتصادية وتشريعية محفزة للاستثمار والإنتاج، وتشجيع القطاع الخاص على التوسع في الأنشطة الاقتصادية التي تولد فرص عمل مستدامة كما تشمل هذه الجهود تحسين كفاءة سوق العمل من خلال تطوير نظم التوظيف، وتوفير المعلومات المتعلقة بفرص العمل، وتعزيز التنسيق بين المؤسسات التعليمية وسوق العمل لضمان توافق مخرجات التعليم مع احتياجات الاقتصاد. ولا تقتصر مواجهة البطالة على الجانب الاقتصادي فقط، بل تمتد لتشمل الأبعاد الاجتماعية والتنموية، إذ إن البطالة قد تؤدي إلى آثار سلبية متعددة مثل انخفاض مستوى المعيشة، وزيادة معدلات الفقر، واتساع الفجوة الاجتماعية، فضلاً عن تأثيرها في الاستقرار المجتمعي. لذلك فإن معالجة البطالة تتطلب اعتماد سياسات شاملة تتضمن دعم الفئات الأكثر تضرراً من البطالة، وتوفير شبكات الأمان الاجتماعي، وتنفيذ برامج التنمية المحلية التي تسهم في خلق فرص العمل في مختلف المناطق ( Zainea et al.,2020:87) . كما أشار (Zaheer,2023:26) ان تنمية رأس المال البشري تُعد أحد الركائز الأساسية في مواجهة البطالة، إذ يعتمد نجاح سياسات التشغيل بدرجة كبيرة على مستوى المهارات والمعارف التي يمتلكها الأفراد. ومن هنا تأتي أهمية الاستثمار في التعليم والتدريب المستمر، وتطوير المهارات الرقمية والتقنية التي أصبحت ضرورية في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة. فكلما ارتفعت كفاءة القوى العاملة وقدرتها على التكيف مع متطلبات سوق العمل، زادت فرص اندماجها في النشاط الاقتصادي وانخفضت معدلات البطالة. وبين ( Zainea et al,.2020: 85) إن مواجهة البطالة تمثل عملية تنموية شاملة تتطلب تنسيقاً بين مختلف الجهات الفاعلة في المجتمع، بما في ذلك الحكومة والقطاع الخاص والمؤسسات التعليمية ومنظمات المجتمع المدني. وتستند هذه العملية إلى تبني سياسات اقتصادية فعالة، وتعزيز الاستثمار، وتطوير رأس المال البشري، ودعم الابتكار وريادة الأعمال، الأمر الذي يسهم في خلق فرص عمل مستدامة وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية على المدى الطويل.

### 2. أبعاد البطالة

تُعد مواجهة البطالة عملية متعددة الأبعاد، إذ لا تقتصر على توفير فرص العمل فحسب، بل تشمل مجموعة من السياسات والبرامج التي تهدف إلى تحسين قدرة الأفراد على الاندماج في سوق العمل وتعزيز كفاءة الاقتصاد في استيعاب القوى العاملة و أشار (Zainea et al,.2020: 86) إلى أن مواجهة البطالة تقوم على عدد من الأبعاد الأساسية التي تسهم في الحد من معدلات البطالة وتعزيز فرص التشغيل المستدام، ومن أبرزها ما يأتي:

أ. خلق فرص العمل (Job Creation): يُعد خلق فرص العمل من أهم الأبعاد الرئيسة في مواجهة البطالة، إذ يتمثل في توسيع الأنشطة الاقتصادية والاستثمارية التي تؤدي إلى زيادة الطلب على العمالة. ويتحقق ذلك من خلال تشجيع الاستثمار في القطاعات الإنتاجية، ودعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وتحفيز ريادة الأعمال والابتكار، فضلاً عن تطوير البنية التحتية التي تسهم في تحفيز النمو الاقتصادي. كما تسعى الحكومات من خلال السياسات الاقتصادية والمالية إلى توفير بيئة مناسبة للأعمال، بما يساعد المؤسسات على التوسع وزيادة قدرتها على توفير فرص عمل جديدة، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تقليل معدلات البطالة وتحقيق الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي.

ب. تنمية المهارات (Skills Development): تشكل تنمية المهارات أحد الأبعاد الأساسية في معالجة مشكلة البطالة، إذ إن عدم التوافق بين مهارات القوى العاملة ومتطلبات سوق العمل يعد من أبرز أسباب البطالة في العديد من الدول. لذلك تركز السياسات الحديثة لسوق العمل على تطوير المهارات المهنية والتقنية للأفراد، بما يعزز قدرتهم على التكيف مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية. وتشمل تنمية المهارات تحسين القدرات المعرفية والتقنية والسلوكية للأفراد، مثل مهارات التفكير التحليلي والعمل الجماعي واستخدام التكنولوجيا، مما يزيد من فرص حصولهم على وظائف مناسبة ويسهم في رفع إنتاجيتهم داخل المؤسسات.

ج. التعليم والتدريب (Education and Training) : يمثل التعليم والتدريب ركيزة أساسية في مواجهة البطالة، إذ يسهمان في إعداد القوى العاملة وتأهيلها بما يتلاءم مع متطلبات سوق العمل المتغيرة. ويشمل ذلك تطوير المناهج التعليمية لتواكب التطورات التكنولوجية والاقتصادية، وتعزيز التعليم التقني والمهني، وتنفيذ برامج التدريب المستمر التي تساعد الأفراد على اكتساب مهارات جديدة أو تطوير مهاراتهم الحالية. كما يؤدي الاستثمار في التعليم والتدريب إلى رفع مستوى رأس المال البشري في المجتمع، مما يعزز القدرة التنافسية للاقتصاد ويزيد من فرص النمو وتوليد فرص العمل.

د. دعم الفئات الضعيفة ودمجهم في سوق العمل ( Supporting Vulnerable Groups and Labor Market Integration): يُعد دعم الفئات الضعيفة أحد الأبعاد المهمة في سياسات مواجهة البطالة، إذ تهدف هذه الجهود إلى تمكين الفئات التي تواجه صعوبات في الحصول على فرص عمل، مثل الشباب حديثي التخرج، والنساء، وذوي الإعاقة، والعاطلين عن العمل لفترات طويلة. ويتحقق ذلك من خلال تنفيذ برامج موجهة للتدريب والتأهيل المهني، وتقديم الحوافز للمؤسسات لتوظيف هذه الفئات، فضلاً عن توفير برامج الدعم الاجتماعي والمبادرات التي تسهم في تعزيز مشاركتهم في سوق العمل. ويساعد دمج هذه الفئات في النشاط الاقتصادي على تحقيق العدالة الاجتماعية والاستفادة من الطاقات البشرية المتاحة في المجتمع.

## المبحث الثالث: الجانب التطبيقي للبحث

### اولاً: اختبار صدق وثبات أداة المقياس

تُعد أداة القياس من الركائز الأساسية في الدراسات التحليلية، إذ تعتمد دقة النتائج العلمية على مدى صلاحية الأداة المستخدمة في جمع البيانات من مجتمع الدراسة، ولتحقيق أهداف البحث تم تصميم استبيان بالاعتماد على الأدبيات الإدارية الحديثة والدراسات السابقة في مجالات الريادة الاستراتيجية والتحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية، وقد تضمنت الاستبانة مجموعة من الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة الرئيسة، وهي الريادة الاستراتيجية الرقمية، والمناعة الاستراتيجية للموارد البشرية، ومواجهة البطالة، إذ جرى توزيع الفقرات على الأبعاد الفرعية لكل متغير، مع اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) لقياس درجة استجابة أفراد العينة. كما تم إخضاع أداة القياس لعدد من الاختبارات الإحصائية والمنهجية للتأكد من صدقها وثباتها قبل اعتمادها في التحليل الإحصائي، إضافة إلى ترميز الفقرات لتسهيل إدخال البيانات وتحليلها باستخدام البرامج الإحصائية.

وقد تم ترميز فقرات الاستبانة بطريقة منهجية لتسهيل عملية إدخال البيانات إلى البرامج الإحصائية مثل SPSS وSmartPLS، حيث أُعطي لكل بعد رمز خاص، ولكل فقرة رقم تسلسلي ضمن ذلك البعد.

**الجدول (1) ترميز فقرات متغيرات البحث**

| المتغير | البعد | رمز البعد | رموز الفقرات |
|---|---|---|---|
| الريادة الاستراتيجية الرقمية | التعرف على الفرص | DSE1 | DSE1-1 / DSE1-2 / DSE1-3 |
| | تنسيق إدارة الموارد | DSE2 | DSE2-1 / DSE2-2 / DSE2-3 |
| | الابتكار | DSE3 | DSE3-1 / DSE3-2 / DSE3-3 |
| | التموضع في السوق | DSE4 | DSE4-1 / DSE4-2 / DSE4-3 |
| المناعة الاستراتيجية للموارد البشرية | التعلم الاستراتيجي | SIM1 | SIM1-1 / SIM1-2 / SIM1-3 |
| | الذاكرة الاستراتيجية | SIM2 | SIM2-1 / SIM2-2 / SIM2-3 |
| | الحمض النووي الاستراتيجي | SIM3 | SIM3-1 / SIM3-2 / SIM3-3 |
| مواجهة البطالة | خلق فرص العمل | UE1 | UE1-1 / UE1-2 / UE1-3 |
| | تنمية المهارات | UE2 | UE2-1 / UE2-2 / UE2-3 |
| | التعليم والتدريب | UE3 | UE3-1 / UE3-2 / UE3-3 |
| | دعم الفئات الضعيفة | UE4 | UE4-1 / UE4-2 / UE4-3 |

**المصدر: من اعداد الباحثان**

يوضح الجدول أعلاه آلية ترميز فقرات الاستبانة بطريقة منهجية تساعد في تنظيم البيانات وتسهيل عملية إدخالها وتحليلها باستخدام البرامج الإحصائية. كما يسهم هذا الترميز في تقليل الأخطاء أثناء عملية المعالجة الإحصائية، إضافة إلى تمكين الباحث من تتبع الفقرات وتحليلها بصورة دقيقة سواء على مستوى الأبعاد الفرعية أو على مستوى المتغيرات الكلية للدراسة.

### ثانياً: اختبار ثبات أداة القياس

تم اختبار الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا ( Cronbach Alpha). بعد التأكد من صدق أداة القياس بتوزيعها على (10) من المحكمين المتخصصين في مجال علوم إدارة الاعمال، تم اختبار درجة ثبات الاستبانة للتأكد من مدى الاتساق الداخلي بين فقراتها، وذلك باستخدام معامل كرونباخ ألفا ( Cronbach Alpha) الذي يُعد من أكثر الأساليب الإحصائية شيوعاً في الدراسات الإدارية والسلوكية لقياس موثوقية أدوات القياس. ويعكس هذا المعامل درجة الاتساق الداخلي بين الفقرات التي تقيس البعد أو المتغير نفسه، إذ تشير القيم المرتفعة لمعامل ألفا إلى وجود درجة عالية من الانسجام بين فقرات المقياس. وعادة ما تُعد القيمة (0.70) الحد الأدنى المقبول للثبات في الدراسات الاجتماعية، في حين تشير القيم الأعلى من (0.80) إلى مستوى جيد من الثبات، أما القيم التي تتجاوز (0.90) فتدل على مستوى عالٍ جداً من الاتساق الداخلي. وفي ضوء ذلك، تم احتساب معامل كرونباخ ألفا على مستوى الأبعاد الفرعية لكل متغير من متغيرات الدراسة، فضلاً عن حسابه على مستوى المتغيرات الكلية، وذلك للتحقق من موثوقية الأداة قبل اعتمادها في التحليل الإحصائي للبيانات.

**الجدول (٢) اختبار الثبات لمتغيرات الدراسة**

| المتغير | معامل كرونباخ ألفا | البعد | عدد الفقرات | معامل كرونباخ ألفا |
|---|---|---|---|---|
| الريادة الاستراتيجية الرقمية | 0.89 | التعرف على الفرص | 3 | 0.84 |
| | | تنسيق إدارة الموارد | 3 | 0.86 |
| | | الابتكار | 3 | 0.84 |
| | | التموضع في السوق | 3 | 0.85 |
| المناعة الاستراتيجية للموارد البشرية | 0.88 | التعلم الاستراتيجي | 3 | 0.83 |
| | | الذاكرة الاستراتيجية | 3 | 0.82 |
| | | الحمض النووي الاستراتيجي | 3 | 0.85 |
| مواجهة البطالة | 0.87 | خلق فرص العمل | 3 | 0.86 |
| | | تنمية المهارات | 3 | 0.84 |
| | | التعليم والتدريب | 3 | 0.83 |
| | | دعم الفئات الضعيفة ودمجهم في سوق العمل | 3 | 0.82 |

المصدر: من اعداد الباحثان وفقا لمخرجات برنامج SPSS V.26

تُظهر نتائج معامل كرونباخ ألفا على مستوى المتغيرات الكلية أن جميع القيم جاءت مرتفعة، إذ بلغت (0.89) لمتغير الريادة الاستراتيجية الرقمية، و(0.88) لمتغير المناعة الاستراتيجية للموارد البشرية، و(0.87) لمتغير البطالة، وتشير هذه النتائج إلى أن أداة القياس تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي بين فقراتها، مما يعكس قدرتها على قياس متغيرات الدراسة بدقة وموثوقية، وبالتالي يمكن الاعتماد على البيانات المستخلصة منها في إجراء التحليلات الإحصائية واختبار فرضيات الدراسة.

كما تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه إلى أن جميع قيم معامل كرونباخ ألفا الخاصة بأبعاد متغيرات البحث جاءت أعلى من الحد المقبول إحصائياً البالغ (0.70)، إذ تراوحت القيم بين (0.82 – 0.86)، وهو ما يدل على تمتع فقرات كل بعد بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي، ويعني ذلك أن الفقرات التي تقيس كل بعد من الأبعاد الفرعية تتسم بدرجة عالية من الترابط والتجانس في قياس المفهوم المراد دراسته، الأمر الذي يعزز من موثوقية الأداة وصلاحيتها للاستخدام في جمع البيانات وتحليلها.

**ثالثاً: التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات البحث**

يُعد التحليل الإحصائي الوصفي من الأساليب الأساسية في تحليل بيانات الدراسات الميدانية، إذ يهدف إلى وصف خصائص متغيرات الدراسة وتحديد اتجاهات استجابات أفراد العينة نحو الفقرات والأبعاد التي يتضمنها الاستبيان، ويساعد هذا النوع من التحليل في تقديم صورة أولية واضحة عن مستوى توافر المتغيرات المدروسة في المنظمة محل البحث، فضلاً عن الكشف عن مدى اتفاق أو اختلاف آراء أفراد العينة حول تلك المتغيرات. ولتحقيق ذلك، تم الاعتماد على مجموعة من المؤشرات الإحصائية الوصفية، تمثلت في المتوسط الحسابي (Mean) الذي يعكس اتجاه استجابات أفراد العينة، والانحراف المعياري (Standard Deviation) الذي يوضح مدى تشتت تلك الاستجابات حول المتوسط، إضافة إلى مستوى الأهمية النسبية الذي يبين درجة أهمية الفقرة أو البعد، فضلاً عن ترتيب الفقرات والأبعاد وفقاً لقيم المتوسط الحسابي. وقد تم إجراء التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات البحث وكما يلي:

**1. التحليل الوصفي لمتغير الريادة الاستراتيجية الرقمية**

يمثل متغير الريادة الاستراتيجية الرقمية أحد المتغيرات الرئيسة في البحث الحالي، إذ يعكس قدرة الشركات الرقمية على استثمار الفرص التكنولوجية وتوظيف مواردها التنظيمية بصورة مبتكرة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في السوق الرقمي. ويتكون هذا المتغير من أربعة أبعاد فرعية هي: التعرف على الفرص، تنسيق إدارة الموارد، الابتكار، والتموضع في السوق.

**الجدول (3) التحليل الوصفي لأبعاد متغير الريادة الاستراتيجية الرقمية**

| الابعاد الفرعية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الأهمية | الترتيب |
|---|---|---|---|---|
| الابتكار | 4.08 | 0.74 | 0.81 | 1 |
| التموضع في السوق | 4.07 | 0.75 | 0.81 | 2 |
| التعرف على الفرص | 4.04 | 0.75 | 0.80 | 3 |
| تنسيق إدارة الموارد | 3.99 | 0.77 | 0.79 | 4 |
| المتغير الكلي | 4.04 | 0.75 | 0.80 | — |

**المصدر: من اعداد الباحثان وفقا لمخرجات برنامج SPSS V.26**

تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه إلى أن مستوى الريادة الاستراتيجية الرقمية في الشركات محل البحث جاء مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمتغير (4.04) مع انحراف معياري بلغ (0.75)، مما يدل على وجود درجة عالية من الاتفاق بين أفراد العينة بشأن تبني الشركات لممارسات الريادة الاستراتيجية في البيئة الرقمية.

كما يتضح أن بعد الابتكار جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.08)، وهو ما يعكس اهتمام الشركات الرقمية بتطوير خدماتها ومنتجاتها الرقمية وتشجيع العاملين على تبني الأفكار الإبداعية، الأمر الذي يسهم في تعزيز قدرتها على التكيف مع التطورات التكنولوجية المتسارعة. في حين جاء بعد التموضع في السوق في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ

(4.07)، مما يشير إلى حرص الشركات على تعزيز مكانتها التنافسية في السوق الرقمي من خلال تبني استراتيجيات تسويقية رقمية فعالة.

أما بعد التعرف على الفرص فقد جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (4.04)، وهو ما يعكس قدرة الشركات محل الدراسة على استكشاف الفرص الرقمية المتاحة في البيئة الخارجية واستثمارها في تطوير أعمالها. في حين جاء بعد تنسيق إدارة الموارد في المرتبة الأخيرة رغم بقائه ضمن المستوى المرتفع بمتوسط حسابي بلغ (3.99)، مما يدل على وجود اهتمام واضح من قبل الإدارة في تنسيق الموارد البشرية والتكنولوجية لدعم المبادرات الرقمية.

وبشكل عام تعكس هذه النتائج أن الشركات الرقمية العاملة في محافظة النجف الأشرف تسعى إلى تبني ممارسات الريادة الاستراتيجية الرقمية بصورة فاعلة، بما يعزز قدرتها على تحقيق التميز التنافسي والاستجابة لمتطلبات البيئة الرقمية المتغيرة.

**1. التحليل الوصفي لمتغير المناعة الاستراتيجية للموارد البشرية**

يشير مفهوم المناعة الاستراتيجية للموارد البشرية إلى قدرة المنظمة على مواجهة التحديات البيئية والتكيف مع المتغيرات المختلفة من خلال تعزيز التعلم التنظيمي والاحتفاظ بالمعرفة وتطوير ثقافة تنظيمية داعمة للمرونة والتكيف الاستراتيجي.

**الجدول (٤) التحليل الوصفي لأبعاد متغير المناعة الاستراتيجية للموارد البشرية**

| الابعاد الفرعية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الأهمية | الترتيب |
|---|---|---|---|---|
| التعلم الاستراتيجي | 4.05 | 0.76 | 0.81 | 1 |
| الذاكرة الاستراتيجية | 3.98 | 0.79 | 0.79 | 2 |
| الحمض النووي الاستراتيجي | 3.94 | 0.82 | 0.78 | 3 |
| المتغير الكلي | 3.99 | 0.79 | 0.79 | — |

المصدر: من اعداد الباحثان وفقا لمخرجات برنامج SPSS V.26

تشير النتائج الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن مستوى المناعة الاستراتيجية للموارد البشرية في الشركات محل البحث جاء مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.99)، وهو ما يعكس إدراك الشركات لأهمية بناء قدرات بشرية قادرة على مواجهة التحديات البيئية والتكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال الرقمية.

وقد جاء بعد التعلم الاستراتيجي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.05)، مما يدل على اهتمام الشركات بتعزيز التعلم التنظيمي وتطوير مهارات العاملين بما يتناسب مع متطلبات البيئة الرقمية الحديثة. ويعد التعلم الاستراتيجي أحد الركائز الأساسية التي تسهم في تعزيز قدرة المنظمة على الابتكار وتحسين أدائها التنظيمي.

في حين جاء بعد الذاكرة الاستراتيجية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.98)، وهو ما يشير إلى اهتمام الشركات بالاحتفاظ بالمعرفة التنظيمية والخبرات المتراكمة والاستفادة منها في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي. أما بعد الحمض النووي الاستراتيجي فقد جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.94)، مما يعكس دور الثقافة التنظيمية والقيم المؤسسية في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية.

وبشكل عام تعكس هذه النتائج أن الشركات محل البحث تسعى إلى بناء بيئة تنظيمية قادرة على تعزيز المناعة الاستراتيجية للموارد البشرية من خلال دعم التعلم التنظيمي وتطوير المعرفة التنظيمية.

**1. التحليل الوصفي لمتغير البطالة**

يمثل متغير مواجهة البطالة أحد المتغيرات المهمة في البحث الحالي، إذ يعكس الدور الذي يمكن أن تؤديه الشركات الرقمية في الحد من مشكلة البطالة من خلال خلق فرص العمل وتنمية المهارات المهنية وتعزيز برامج التدريب والتأهيل.

**الجدول (٥) التحليل الوصفي لأبعاد متغير البطالة**

| الابعاد الفرعية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الأهمية | الترتيب |
|---|---|---|---|---|
| خلق فرص العمل | 4.1 | 0.74 | 0.82 | 1 |
| تنمية المهارات | 4.05 | 0.76 | 0.81 | 2 |
| التعليم والتدريب | 4.01 | 0.78 | 0.80 | 3 |
| دعم الفئات الضعيفة ودمجهم في سوق العمل | 3.92 | 0.83 | 0.78 | 4 |
| المتغير الكلي | 4.02 | 0.78 | 0.80 | — |

المصدر: من اعداد الباحثان وفقا لمخرجات برنامج SPSS V.26

توضح النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن مستوى مواجهة البطالة من خلال أنشطة الشركات الرقمية جاء مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.02)، مما يشير إلى إدراك أفراد العينة للدور المهم الذي تؤديه الشركات الرقمية في معالجة مشكلة البطالة وتعزيز فرص التوظيف في المجتمع.

وقد جاء بعد خلق فرص العمل في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.10)، وهو ما يعكس الدور المتزايد للشركات الرقمية في توفير فرص عمل جديدة، لاسيما في ظل التوسع في الاقتصاد الرقمي. في حين جاء بعد تنمية المهارات في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.05)، مما يدل على اهتمام الشركات بتطوير المهارات الرقمية للعاملين بما يسهم في تحسين فرص التوظيف.

أما بعد التعليم والتدريب فقد جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (4.01)، وهو ما يشير إلى أهمية البرامج التدريبية التي تقدمها الشركات في تطوير قدرات العاملين وتأهيلهم لمتطلبات سوق العمل. في حين جاء بعد دعم الفئات الضعيفة ودمجهم في سوق العمل في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.92)، رغم بقائه ضمن المستوى المرتفع، مما يعكس وجود دور للشركات الرقمية في تعزيز الشمول الاقتصادي ودعم الفئات الأقل حظاً.

وبصورة عامة تعكس هذه النتائج أن الشركات الرقمية تسهم بدرجة ملحوظة في مواجهة مشكلة البطالة من خلال دعم ريادة الأعمال الرقمية وتطوير المهارات المهنية وخلق فرص عمل جديدة في الاقتصاد الرقمي.

**رابعاً: اختبار فرضيات البحث**

يُعد اختبار الفرضيات من المراحل الأساسية في الدراسات الميدانية، إذ يهدف إلى التحقق من صحة العلاقات المفترضة بين متغيرات الدراسة في ضوء البيانات التي تم جمعها من أفراد العينة. ويسهم هذا الإجراء في تقديم أدلة علمية تدعم الإطار النظري للبحث وتوضح طبيعة العلاقات بين المتغيرات المدروسة، سواء كانت علاقات تأثير مباشرة أو غير مباشرة.

ولتحقيق ذلك، اعتمد البحث الحالي على نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام أسلوب المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) من خلال برنامج SmartPLS، الذي يُعد من الأدوات الإحصائية الحديثة والملائمة لتحليل العلاقات المعقدة بين المتغيرات الكامنة، ولا سيما في الدراسات الإدارية والتنظيمية. ويتميز هذا الأسلوب بقدرته على تحليل النماذج التي تتضمن متغيرات وسيطة ومتعددة الأبعاد، إضافة إلى إمكانية اختبار علاقات التأثير المباشر وغير المباشر بين المتغيرات.

وقد تم اختبار فرضيات البحث من خلال تحليل معاملات المسار (Path Coefficients) وتحديد مستوى دلالتها الإحصائية باستخدام أسلوب Bootstrapping، فضلاً عن الاعتماد على القيم الإحصائية المتمثلة في القيمة التائية (T-value) ومستوى الدلالة الإحصائية (P-value)، وذلك لتحديد مدى قبول أو رفض فرضيات البحث وسيتم عرض نتائج اختبار الفرضيات على مستوى العلاقات الكلية بين المتغيرات، فضلاً عن تحليل علاقات التأثير غير المباشر المرتبطة بالدور الوسيط لمتغير المناعة الاستراتيجية للموارد البشرية في العلاقة بين الريادة الاستراتيجية الرقمية ومواجهة البطالة.

**1. اختبار التأثير بين متغيرات البحث على المستوى الكلي**

تم اختبار العلاقات المباشرة بين المتغيرات الرئيسة للبحث باستخدام نموذج المسار في برنامج SmartPLS، وذلك من خلال تحليل معاملات المسار (Path Coefficients) والقيم الإحصائية المصاحبة لها.

**الجدول (٦) نتائج اختبار التأثير المباشرة بين متغيرات البحث**

| المسار | معامل المسار (β) | القيمة t | مستوى الدلالة | النتيجة |
|---|---|---|---|---|
| الريادة الاستراتيجية الرقمية ← المناعة الاستراتيجية للموارد البشرية | 0.73 | 10.15 | 0 | معنوية |
| الريادة الاستراتيجية الرقمية ← مواجهة البطالة | 0.31 | 3.48 | 0.001 | معنوية |
| المناعة الاستراتيجية للموارد البشرية ← مواجهة البطالة | 0.59 | 8.27 | 0 | معنوية |

المصدر: من اعداد الباحثان وفقا لمخرجات برنامج SmartPLS

تشير النتائج الموضحة في الجدول أعلاه إلى وجود تأثيرات مباشرة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات البحث الرئيسة. فقد أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ومعنوي للريادة الاستراتيجية الرقمية في المناعة الاستراتيجية للموارد البشرية، إذ بلغ معامل المسار (0.73) مع قيمة (t) بلغت (10.15)، وهو ما يدل على أن تبني الشركات الرقمية لممارسات الريادة الاستراتيجية يسهم في تعزيز قدرة الموارد البشرية على التكيف مع التغيرات البيئية وتطوير المعرفة التنظيمية. كما أظهرت النتائج وجود تأثير مباشر ومعنوي للريادة الاستراتيجية الرقمية في مواجهة البطالة، إذ بلغ معامل المسار (0.31)، مما يعكس الدور الذي يمكن أن تؤديه المبادرات الرقمية في خلق فرص عمل جديدة وتعزيز فرص التوظيف. كذلك تبين وجود تأثير إيجابي قوي للمناعة الاستراتيجية للموارد البشرية في مواجهة البطالة، إذ بلغ معامل المسار (0.59)، وهو ما يشير إلى أن تطوير قدرات الموارد البشرية وتعزيز التعلم التنظيمي يسهمان في دعم قدرة الشركات على توفير فرص عمل جديدة.

**2. اختبار التأثير ( الوساطة) لمتغير المناعة الاستراتيجية للموارد البشرية**

تم اختبار الدور الوسيط لمتغير المناعة الاستراتيجية للموارد البشرية في العلاقة بين الريادة الاستراتيجية الرقمية ومواجهة البطالة باستخدام أسلوب Bootstrapping في برنامج SmartPLS.

**الجدول (٧) نتائج اختبار التأثير غير المباشر (الوساطة)**

| العلاقة غير المباشرة | معامل التأثير | القيمة t | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|
| الريادة الاستراتيجية الرقمية ← المناعة الاستراتيجية للموارد البشرية ← مواجهة البطالة | 0.43 | 6.52 | 0 |

المصدر: من اعداد الباحثان وفقا لمخرجات برنامج SmartPLS

تشير النتائج إلى وجود تأثير غير مباشر معنوي للريادة الاستراتيجية الرقمية في مواجهة البطالة من خلال المناعة الاستراتيجية للموارد البشرية، إذ بلغ معامل التأثير غير المباشر (0.43) مع قيمة (t) بلغت (6.52)، وهو ما يدل على وجود دور وسطي مهم لهذا المتغير في تعزيز العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. كما تشير النتائج إلى أن المناعة الاستراتيجية للموارد البشرية تعمل كآلية تنظيمية تسهم في تحويل المبادرات الريادية الرقمية إلى نتائج اقتصادية واجتماعية ملموسة تتمثل في خلق فرص العمل وتنمية المهارات المهنية. وبناءً على ذلك يمكن القول إن المناعة الاستراتيجية للموارد البشرية تؤدي دور الوسيط الجزئي في العلاقة بين الريادة الاستراتيجية الرقمية ومواجهة البطالة.

**1. اختبار التأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع بوساطة أبعاد المناعة الاستراتيجية للموارد البشرية**

لتحليل الدور الوسيط بصورة أكثر تفصيلاً، تم اختبار التأثير غير المباشر للريادة الاستراتيجية الرقمية في مواجهة البطالة من خلال الأبعاد الفرعية للمناعة الاستراتيجية للموارد البشرية، وهي: (التعلم الاستراتيجي، الذاكرة الاستراتيجية، الحمض النووي الاستراتيجي).

**الجدول (٨) نتائج التأثير غير المباشر عبر أبعاد المناعة الاستراتيجية**

| المسار | معامل التأثير | القيمة t | مستوى الدلالة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|
| الريادة الاستراتيجية الرقمية ← التعلم الاستراتيجي ← مواجهة البطالة | 0.36 | 5.11 | 0 | 1 |
| الريادة الاستراتيجية الرقمية ← الذاكرة الاستراتيجية ← مواجهة البطالة | 0.3 | 4.22 | 0 | 2 |
| الريادة الاستراتيجية الرقمية ← الحمض النووي الاستراتيجي ← مواجهة البطالة | 0.27 | 3.79 | 0.001 | 3 |

المصدر: من اعداد الباحثان وفقا لمخرجات برنامج SmartPLS

تشير النتائج إلى أن أبعاد المناعة الاستراتيجية للموارد البشرية تؤدي دوراً مهماً في تعزيز العلاقة بين الريادة الاستراتيجية الرقمية في مواجهة البطالة. فقد جاء بعد التعلم الاستراتيجي في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير غير المباشر، إذ بلغ معامل التأثير (0.36)، مما يدل على أن تطوير مهارات العاملين وتعزيز التعلم التنظيمي يسهمان بدرجة كبيرة في تحويل المبادرات الرقمية إلى فرص عمل حقيقية.

كما جاء بعد الذاكرة الاستراتيجية في المرتبة الثانية بمعامل تأثير بلغ (0.30)، وهو ما يعكس أهمية الاحتفاظ بالمعرفة التنظيمية والخبرات المتراكمة في دعم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي وتعزيز قدرة المنظمة على خلق فرص عمل جديدة. أما بعد الحمض النووي الاستراتيجي فقد جاء في المرتبة الثالثة بمعامل تأثير بلغ (0.27)، مما يشير إلى دور الثقافة التنظيمية والقيم المؤسسية في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التحولات الرقمية.

وبصورة عامة تؤكد هذه النتائج أن المناعة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها المختلفة تمثل آلية تنظيمية مهمة تسهم في تعزيز تأثير الريادة الاستراتيجية الرقمية في مواجهة البطالة، وذلك من خلال تطوير القدرات البشرية وتعزيز التعلم التنظيمي وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار.

## المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

**أولا: الاستنتاجات:**

1. أظهرت نتائج اختبار ثبات المقياس أن أداة القياس تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، إذ تجاوزت جميع قيم معامل كرونباخ ألفا الحد المقبول (0.70)، وان هذا يدل على موثوقية الأداة وصلاحيتها لقياس متغيرات البحث.
2. أظهرت نتائج التحليل الوصفي لمتغير الريادة الاستراتيجية الرقمية على مستوى الشركات الرقمية عينة البحث جاء مرتفعاً، الأمر الذي يعكس في توجه هذه الشركات نحو تبني الممارسات الريادية الرقمية لتعزيز قدرتها التنافسية في بيئة العمل.
3. جاء بعد الابتكار في المرتبة الأولى من بين أبعاد متغير الريادة الاستراتيجية الرقمية، وهذا يدل على اهتمام الشركات الرقمية بشكل كبير على تطوير خدماتها ومنتجاتها الرقمية وتشجيع الأفكار الإبداعية لدى العاملين.

4. أظهرت النتائج أن بعد تنسيق إدارة الموارد جاء في المرتبة الأخيرة نسبياً بين أبعاد متغير الريادة الاستراتيجية الرقمية رغم بقائه ضمن المستوى المرتفع، مما يشير إلى وجود حاجة نسبية لتعزيز التكامل بين الموارد البشرية والتكنولوجية لدى بيئة العمل الداخلية للشركات عينة البحث.
5. كشفت النتائج عن ارتفاع مستوى متغير المناعة الاستراتيجية للموارد البشرية في الشركات عينة البحث، وهذا له انعكاس كبير على إدراك الإدارات في الشركات المبحوثة لأهمية بناء قدرات بشرية قادرة على مواجهة التغيرات البيئية والتكنولوجية.
6. لقد كان لبعد التعلم الاستراتيجي في المرتبة الأولى بين أبعاد متغير المناعة الاستراتيجية، مما يدل على أهمية التعلم التنظيمي وتطوير المهارات في تعزيز قدرة الشركات على التكيف والابتكار بشكل متواصل.
7. أظهرت النتائج أن الشركات الرقمية لديها اسهام معتد به وملحوظ في مواجهة البطالة، إذ جاء المتوسط الحسابي الكلي مرتفعاً، مما يعكس الدور المتنامي للاقتصاد الرقمي في خلق فرص العمل.
8. أظهرت النتائج أن بعد خلق فرص العمل جاء في المرتبة الأولى بين أبعاد متغير مواجهة البطالة، مما يشير إلى أن الشركات الرقمية تمثل مصدراً مهماً ويعتمد عليه في توليد فرص عمل جديدة.
9. أثبتت نتائج تحليل المسار وجود تأثير إيجابي ومعنوي قوي لمتغير الريادة الاستراتيجية الرقمية في المناعة الاستراتيجية للموارد البشرية، مما يؤكد أن تبني الممارسات الريادية الرقمية يسهم في تعزيز قدرات الموارد البشرية التنظيمية.
10. كشفت نتائج تحليل المتغير الوسيط أن المناعة الاستراتيجية للموارد البشرية تؤدي دور الوسيط الجزئي في العلاقة بين الريادة الاستراتيجية الرقمية ومواجهة البطالة، اذ تسهم في تحويل المبادرات الرقمية إلى نتائج اقتصادية واجتماعية تتمثل في خلق فرص العمل وتنمية المهارات في سوق العمل.

**ثانياً: التوصيات**

1. ضرورة العمل على تعزيز تبني الريادة الاستراتيجية الرقمية في الشركات الرقمية من خلال تطوير الاستراتيجيات الرقمية التي تستثمر الفرص التكنولوجية في سوق العمل
2. تشجيع الشركات على دعم ثقافة الابتكار التنظيمي من خلال توفير بيئة عمل محفزة للإبداع وتبني الأفكار الريادية لدى العاملين وتشجيعهم ودعمهم
3. العمل على تحسين تنسيق إدارة الموارد البشرية والتكنولوجية بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتحقيق التكامل بينها
4. يجب العمل على تعزيز برامج التعلم الاستراتيجي والتطوير المهني للعاملين المستدام بما يتلاءم مع متطلبات الاقتصاد الرقمي والتحولات التكنولوجية المتسارعة
5. العمل على تطوير نظم إدارة المعرفة التنظيمية بما يسهم في تعزيز الذاكرة الاستراتيجية والاستفادة من الخبرات المتراكمة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بما يتماشى والتطور التكنولوجي المتسارع
6. تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار والتكيف بما يسهم في بناء الحمض النووي الاستراتيجي للشركات الرقمية
7. تشجيع الشركات العاملة في المجال الرقمي على توسيع أنشطتها الريادية بالشكل الذي يسهم في زيادة قدرتها على خلق فرص عمل جديدة والحد من مشكلة البطالة
8. يجب العمل على دعم برامج التدريب والتأهيل المهني الرقمي التي تسهم في تنمية المهارات الرقمية للعاملين وزيادة فرص اندماجهم في سوق العمل
9. العمل على تشجيع وتعزيز المبادرات التي تستهدف دمج الفئات الضعيفة في سوق العمل من خلال برامج تدريبية ومشاريع ريادة أعمال رقمية موجهة لهم
10. ضرورة تشجيع التعاون ودعم المبادرات بين الشركات الرقمية والجامعات والمؤسسات التعليمية لتطوير برامج تعليمية وتدريبية تسهم في إعداد كوادر بشرية قادرة على مواكبة متطلبات الاقتصاد الرقمي.

## توافر البيانات:

تم تضمين البيانات المستخدمة لدعم نتائج هذا البحث في المقالة.

## تضارب المصالح:

يعلن المؤلفون أنه ليس لديهم تضارب في المصالح.

## موارد التمويل:

لم يتم تلقي اي دعم مالي.

## شكر وتقدير:

لا احد

## References:

1. Achufusi, J. N. (2026). Assessing The Role of Biology Based Enterprises in Combating Unemployment and Poverty and Providing Sustainable Development .
2. Ali, M. (2023). Strategic leadership in the digital age: Navigating uncertainty. Journal of Management & Social Science, 1(1), 1-8.
3. Baubion, C. (2013). Strategic crisis management. OECD Risk Management, OECD Publishing.

communities of practice of learning. Journal of Workplace Learning, 23(7), 456–467.

**14.** Schlosser, K. P., Volkova, T., Noja, G. G., Cristea, M., & Maditinos, D. (2023). Strategic leadership attributes for adopting digital technology and ensuring organisational resilience.

**15.** Scott, B. B. (2011). Organizational learning: A literature review (pp. 1–24). Queen's University.

**16.** Simmons, O. S. (2013). The corporate immune system: Governance from the inside out. University of Illinois Law Review, 2013(2), 1131–1158.

**17.** Singh, A. K., Singh, P. K., & Misra, A. K. (2020). Combating unemployment through skill development. Nonlinear Analysis: Modelling and Control, 25(6), 919-937.

**18.** Temelkova, M. (2020). Digital leadership added value in the digital smart organizations. Journal of Engineering Science and Technology Review, Special Issue, 252-257.

**19.** Watkins, M. D. (2007, June 11). Organizational immunology (Part 1: Culture and change). Harvard Business Review. Retrieved from https://hbr.org/2007/06/organizational-immunology-part-1.

**20.** Zaheer, M. A. (2023). The Role of Government to Mitigate Unemployment during the COVID-19 Pandemic in Pakistan. Insights of Pakistan, Iran and the Caucasus Studies, 2(7), 24-36.

**21.** Zainea, L. N., Toma, S. G., Marinescu, P., & Chițimiea, A. (2020). Combating unemployment through social entrepreneurship in the European context. Business Ethics and Leadership, 4(4), 85-98.

**22.** Zainea, L. N., Toma, S. G., Marinescu, P., & Chițimiea, A. (2020). Combating unemployment through social entrepreneurship In the European context. Business Ethics and Leadership, 4(4), 85-98 .

**4.** Birkinshaw, J. (2000). Entrepreneurship in the global firm: Enterprise and renewal. Sage Publications.

**5.** De Geus, A. (1997). The living company: Growth, learning and longevity in business. Longview Publishing Limited.

**6.** Farncombe, M. J. (2014). Organisational immune systems: The nature of organisational immune systems. Practical Memetics. Retrieved from http://www.practicalmemetics.com/Applications/styled-10/styled-21/organisational-immune-systems

**7.** Fute, A., Mushi, B. R., Kangwa, D., & Oubibi, M. (2024). Combating youth's unemployment rate by integrating entrepreneurship in middle school education. Discover Education, 3(1), 37.

**8.** Gilley, A., Godet, M., & Gilley, J. W. (2009). The university immune system: Overcoming resistance to change. Contemporary Issues in Education Research (CIER), 2(3), 1–6.

**9.** Hernaningsih, F. (2025). Strategic Entrepreneurship in the Digital Economy: Opportunities and Challenges for SMEs. Business, Management & Accounting Journal (BISMA), 2(3), 188-202.

**10.** Loonam, J., Zwiegelaar, J., Kumar, V., & Booth, C. (2020). Cyber-resiliency for digital enterprises: a strategic leadership perspective. IEEE Transactions on Engineering Management, 69(6), 3757-3770.

**11.** Makedon, V. V., Krasnikova, N., Krupskyi, O. P., & Stasiuk, Y. (2022). Arrangement of digital leadership strategy by corporate structures: a review.

**12.** Putra, F. H., Pandza, K., & Khanagha, S. (2024). Strategic leadership in liminal space: Framing exploration of digital opportunities at hierarchical interfaces. Strategic Entrepreneurship Journal, 18(1), 165-199.

**13.** Sarirete, A., Chikh, A., & Noble, E. (2011). Building a community memory in