



The Impact of Digital Leadership on Achieving Strategic Success: A Field Study Based on Perspectives of Administrative Leaders at Yemen's Public Telecommunications Corporation

Dr. Amer Abdulwahhab Ali Al-Sanabani*

amerali286@tu.edu.ye

Abstract:

This study examines the impact of digital leadership—through its dimensions (*digital competence, digital vision, digital culture, digital strategy*)—on achieving strategic success at Yemen's General Telecommunications Corporation (Headquartered in Sanaa also known as Capital Secretariat). Employing a descriptive-analytical methodology, data were collected via questionnaires from a random sample of 156 employees. Key findings showed that respondents perceived high implementation levels of both digital leadership dimensions and strategic success. Multiple regression analysis revealed a statistically significant collective impact of digital leadership dimensions on strategic success ($*R^2 = .479*$), accounting for 47.9% of the variance in strategic success. All individual dimensions significantly influenced strategic success, ranked by impact magnitude: digital vision (strongest impact), Digital strategy, digital competence and digital culture (weakest impact)

Keywords: Digital Leadership, Strategic Success, Digital Competence, Digital Vision, Digital Culture.

* Assistant Professor of Business Administration, Department of Business Administration, Faculty of Administrative Sciences, Tamar University, Republic of Yemen.

Cite this article as: Al-Sanabani, A. A. A. (2025). The Impact of Digital Leadership on Achieving Strategic Success: A Field Study Based on Perspectives of Administrative Leaders at Yemen's Public Telecommunications Corporation *Journal of Arts*, 13(3), 209 -244. <https://doi.org/10.35696/joa.v13i3.2739>

© This material is published under the license of Attribution 4.0 International (CC BY 4.0), which allows the user to copy and redistribute the material in any medium or format. It also allows adapting, transforming or adding to the material for any purpose, even commercially, as long as such modifications are highlighted and the material is credited to its author.



تأثير القيادة الرقمية في تحقيق النجاح الإستراتيجي: دراسة ميدانية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية

د. عامر عبد الوهاب علي السنباني*

amerali286@tu.edu.ye

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة الرقمية بأبعادها (الكفاءة الرقمية، الرؤية الرقمية، الثقافة الرقمية، الإستراتيجية الرقمية) في تحقيق النجاح الإستراتيجي للمؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية، المركز الرئيسي بأمانة العاصمة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة للحصول على بيانات الدراسة، وتم اختيار عينة الدراسة بأسلوب العينة العشوائية، إذ تكونت عينة الدراسة من (156) مفردة من موظفي المؤسسة العامة للاتصالات. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود مستوى مرتفع لتطبيق أبعاد القيادة الرقمية والنجاح الإستراتيجي من وجهة نظر المبحوثين. وبينت نتائج الانحدار المتعدد وجود تأثير دال إحصائياً للقيادة الرقمية بأبعادها مجتمعة على النجاح الإستراتيجي، إذ فسرت ما نسبته 47.9% من التباين في النجاح الإستراتيجي، كما أظهرت النتائج وجود تأثير دال لكل بعد من أبعاد القيادة الرقمية على النجاح الإستراتيجي، وكانت الرؤية الرقمية ذات التأثير الأكبر، تليها الإستراتيجية الرقمية، ثم الكفاءة الرقمية والثقافة الرقمية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرقمية، النجاح الإستراتيجي، الكفاءة الرقمية، الرؤية الرقمية، الثقافة الرقمية.

* أستاذ إدارة الأعمال المساعد، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة ذمار، الجمهورية اليمنية

للاقتباس: السنباني، ع. ع. ع. (2025). تأثير القيادة الرقمية في تحقيق النجاح الإستراتيجي: دراسة ميدانية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، مجلة الآداب، 13 (3)، 209-244. <https://doi.org/10.35696/joa.v13i3.2739>

© نُشر هذا البحث وفقاً لشروط الرخصة Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)، التي تسمح بنسخ البحث وتوزيعه ونقله بأي شكل من الأشكال، كما تسمح بتكييف البحث أو تحويله أو إضافته إليه لأي غرض كان، بما في ذلك الأغراض التجارية، شريطة نسبة العمل إلى صاحبه مع بيان أي تعديلات أجريت عليه.



شهد العالم ولا يزال تحولات كبيرة ومتسارعة في مختلف المجالات؛ الأمر الذي فرض على المنظمات كافة السعي نحو إحداث التغيرات اللازمة للتكيف مع التطورات المتلاحقة والتي من أهمها التخلي عن قوالب الإدارة النمطية وتبني أنماط إدارية جديدة وتطبيقها في المنظمات لمساعدتها على التعامل في الأوضاع الديناميكية سريعة التحول، وقد حظي موضوع الإدارة الرقمية بعناية بالغة من المتخصصين كافة، فالإدارة الرقمية نمط من الأنماط الإدارية القادرة على مواجهة كافة التحديات التي تواجه المنظمات بفاعلية والتكيف مع الأوضاع الجديدة سريعاً.

كما أصبح التحول الرقمي ضرورة حتمية لعمل المنظمات، وهذا يدعو المنظمات إلى تطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة للتكيف السريع مع التغيرات التكنولوجية، ويرتبط هذا التحول بحاجة القادة إلى التغيير وتنمية مهاراتهم الرقمية حتى يكون لديهم إدراك للتحديات المستقبلية، واستباقية للتفاعل مع المتغيرات مثل: تحديد رؤية واضحة، والعمل بشكل أفضل، وتمكين رشاقة الأعمال، وعدم كفاية الوقت والمال، وإيجاد التقنيات المرنة. لذا يتعين على القادة بالمنظمات أن تتوافر لديهم مهارات القيادة الرقمية حتى يتمكنوا من التكيف مع البيئة الخارجية والداخلية وتوليد قيمة مضافة للمنظمة. وفي الوقت الحالي من الضروري على من يشغل مناصب ذات مستوى قيادي في القطاعات المختلفة أن يحقق الاستفادة القصوى من التقنيات الرقمية من أجل الوصول إلى المستخدمين والتأثير عليهم من خلال اتباع جملة من القواعد التي ترشّد سلوك العاميين داخل المنظمات، والقائد الإداري الناجح يجب أن يواكب التغير الرقمي في أساسيات العمل ليحقق الاستمرار والبقاء والنمو.

وفي عالم الأعمال المعاصر، أصبح التحول الرقمي حجر الزاوية في الإستراتيجية المؤسسية، مما يدفع الشركات إلى إعادة تعريف نماذج عملياتها. ويؤدي اندماج التكنولوجيا الرقمية مع تعزيز الكفاءة والابتكار إلى تمكين المنظمات من تحقيق التفوق السوقي (Purwoko, Rokhman, & Tobirin, 2022). كما تُعد القيادة الرقمية ضرورة حتمية لتوجيه تبني الأدوات الرقمية، حيث لا تُزوّد القادة بالمهارات اللازمة لمواكبة التعقيدات التكنولوجية فحسب، بل تعزز أيضاً ثقافة التعاون ومرونة الموظفين (Darmawan et al 2023).

ويتمثل دور القائد الرقمي في العمل كحلقة وصل بين التكنولوجيا ورأس المال البشري، عبر استخدام الأدوات الرقمية لتعزيز مشاركة الموظفين وإنتاجيتهم وسلاسة سير العمل. وذلك يتطلب تنسيق جهود الموظفين المتنوعة مع أهداف المنظمة، مما يُؤدّد طاقة دافعة لتحقيق النجاح الإستراتيجي للمنظمة (Turyadi, 2023). كما أن التطورات المتسارعة في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وخصوصاً في البيئة اليمنية فرضت على المؤسسة العامة للاتصالات عملية التغيير والتطوير لمختلف أعمالها وأنشطتها لتواكب التطورات الحاصلة في هذا المجال وتحقيق النجاح الإستراتيجي.

وفي ضوء ما سبق يسعى هذا البحث إلى الكشف عن تأثير القيادة الرقمية في تحقيق النجاح الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية.

مشكلة الدراسة وتسؤالاتها:

كما يعد الاهتمام بالقيادة الرقمية وقياسها من القضايا المهمة التي تدعو الباحثين والمتخصصين في مجال الفكر الإداري والتنظيمي لدراستها بشكل معمق، بوصفها المعرفة التكنولوجية التي يمكن أن تعود بمنافع إستراتيجية على أغلب المنظمات في الألفية الثالثة، واتضح من خلال الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، وجود فجوة بحثية تتمثل في عدم وجود دراسات سابقة تناولت متغيري الدراسة الحالية وربطت بينهما، وهما: أبعاد القيادة الرقمية كمتغير مستقل، والنجاح الإستراتيجي كمتغير تابع.



وتشير دراسة (Darmawan et al., 2023) إلى أن نجاح عمليات التحول الرقمي في المنظمات يتطلب قيادةً قادرةً على توجيه الاستفادة من إمكانيات التكنولوجيا الحديثة. إذ تُعتبر القيادة الرقمية عاملاً محوريًا في إدارة التغيير، وتأثير أداء الموظفين، وضمان النجاح الشامل للمؤسسة.

كما أشارت دراسة (Jyoti, & Kapur, 2024) إلى أن القيادة الرقمية القوية تلعب دوراً محورياً في نجاح وازدهار الأعمال بشكل عام، كما تستطيع المنظمات من خلال القيادة الرقمية الفعالة تحقيق نجاح مستدام عبر الاستخدام الأمثل للأدوات الرقمية. كما أظهرت دراسة (Z. Zulkifli, 2020) أن هناك علاقة مباشرة بين القيادة الرقمية وقدرة المنظمة على تحقيق النجاح وذلك من خلال تبني التقنيات الرقمية بشكل إستراتيجي.

وقد لاحظ (الورقي وآخرون، 2023) غياب إدارة كفاءة للمؤسسة العامة للاتصالات اليمنية وأنها لا تمتلك المهارات اللازمة لمواجهة تحديات المستقبل، وعدم قدرتها على التعامل مع المتغيرات الخارجية أو إدارة الموارد في المؤسسة وخاصة المورد البشري.

ومن خلال الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها فقد تبين عدم وجود أي دراسة محلية أو عربية تناولت متغيري الدراسة -حسب علم الباحث - وهذا يمثل فجوة بحثية تتطلب دراسة واستقصاء، وخاصة في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، ومن ثم فإن مشكلة الدراسة تتمحور في التساؤلات الآتية:

- 1- ما مستوى توافر أبعاد القيادة الرقمية (الكفاءة الرقمية، الرؤية الرقمية، الثقافة الرقمية، الإستراتيجية الرقمية) لدى المؤسسة العامة للاتصالات؟
- 2- ما مستوى توافر أبعاد النجاح الإستراتيجي لدى المؤسسة العامة للاتصالات؟
- 3- ما تأثير القيادة الرقمية بأبعادها (الكفاءة الرقمية، الرؤية الرقمية، الثقافة الرقمية، الإستراتيجية الرقمية) في النجاح الإستراتيجي لدى المؤسسة العامة للاتصالات؟

ثانياً: أهمية الدراسة

الأهمية العلمية:

- 1- يعد البحث إضافة علمية جديدة من خلال ربط القيادة الرقمية بالنجاح الإستراتيجي في المؤسسة العامة للاتصالات.
- 2- محاولة سد الفجوة البحثية الخاصة بندرة الدراسات المرجعية حول المتغيرين: القيادة الرقمية والنجاح الإستراتيجي.
- 3- تقدم الدراسة توضيحاً لأهم عناصر القيادة الرقمية؛ مما سيسهم في توضيح العلاقة بينها وبين النجاح الإستراتيجي في المنظمات.

الأهمية العملية:

- 1- أهمية المتغيرات المبحوثة والمتمثلة في القيادة الرقمية والنجاح الإستراتيجي بوصفهما من المتغيرات الحديثة والمعاصرة في الأدب الإداري مما يسهم في منح إضافة للقطاع محل الدراسة.
- 2- تساعد نتائج البحث في تقديم مقترحات تفيد صناع القرار في المؤسسة العامة للاتصالات لتفعيل دور القيادة الرقمية لتحقيق النجاح الإستراتيجي بالمؤسسة.
- 3- الإسهام في تحقيق النجاح الإستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة من خلال تبني مدخل القيادة الرقمية.

ثالثاً: أهداف البحث

- 1- التعرف على مستوى توافر القيادة الرقمية بأبعادها المختلفة في المؤسسة العامة للاتصالات محل البحث.
- 2- التعرف على مستوى توافر أبعاد النجاح الإستراتيجي في المؤسسة العامة للاتصالات محل البحث.

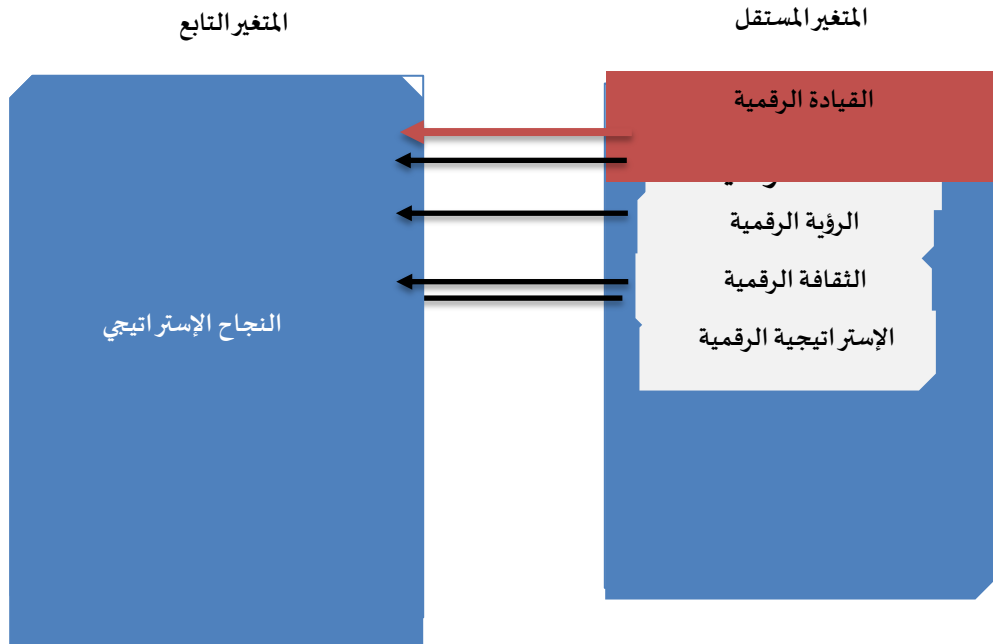
- 3- قياس تأثير القيادة الرقمية بأبعادها (الكفاءة الرقمية، الرؤية الرقمية، الثقافة الرقمية، الإستراتيجية الرقمية) في النجاح الإستراتيجي لدى المؤسسة العامة للاتصالات محل البحث.
- 4- تقديم بعض المقترحات والتوصيات للإدارة العليا ومتخذي القرار في المؤسسة العامة للاتصالات بصفة خاصة، ولجميع المنظمات الخدمية اليمنية بصفة عامة للاستفادة من القيادة الرقمية ودورها في تحقيق النجاح الإستراتيجي.

النموذج المعرفي ومتغيرات البحث:

يمكن تمثيل النموذج على النحو الذي يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (1)

النموذج المعرفي ومتغيرات البحث



يتضح من الشكل السابق متغيرات الدراسة وذلك على النحو التالي:

أولاً: المتغير المستقل ((Independent Variable)) القيادة الرقمية Digital Leadership بأبعادها (الكفاءة الرقمية- الرؤية الرقمية، الثقافة الرقمية- الإستراتيجية الرقمية).

ثانياً: المتغير التابع ((Dependent Variable)) النجاح الإستراتيجي Strategic Success. متمثلاً بأبعاده (النمو- التكيف-

البقاء).

سادساً: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية بأبعادها (الكفاءة الرقمية، الرؤية الرقمية، الثقافة الرقمية، الإستراتيجية الرقمية) في النجاح الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية بالمؤسسة العامة للاتصالات. ويتفرع منها الفرضيات التالية:



- 1- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للكفاءة الرقمية في النجاح الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات
- 2- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبصيرة الرقمية في النجاح الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات.
- 3- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة الرقمية في النجاح الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات.
- 4- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية الرقمية في النجاح الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات.

ثامنا: حدود الدراسة

1. الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة موضوع: دور القيادة الرقمية في النجاح الإستراتيجي. وقد تناولت الدراسة القيادة الرقمية وفقا لأربعة أبعاد هي (الكفاءة الرقمية- الرؤية الرقمية، الثقافة الرقمية- الإستراتيجية الرقمية)، وكذلك النجاح الإستراتيجي
2. الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة في المركز الرئيسي للمؤسسة العامة للاتصالات، الكائن في أمانة العاصمة.
3. الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على قيادات المؤسسة العامة للاتصالات، في المركز الرئيسي، ممن يشغلون الوظائف التالية: (مدير عام – نائب مدير عام- مدير إدارة- نائب مدير إدارة – رئيس قسم).

التعريفات الإجرائية لمصطلحات البحث:

القيادة الرقمية: هي القيادة المعتمدة على التطبيقات الرقمية التي من خلالها يمكن تسهيل إجراءات العمل في المؤسسة العامة للاتصالات والحد من معوقات التواصل.

الكفاءة الرقمية: هي قدرة قيادة المؤسسة العامة للاتصالات على استخدام التقنيات الرقمية لتحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة لتقديم خدمات بجودة عالية.

الرؤية الرقمية: هو التوجه الإستراتيجي الذي تتبناه قيادة المؤسسة العامة للاتصالات لجعل خدماتها أكثر تطورا واستجابة لاحتياجات المستخدمين.

الثقافة الرقمية: هي القيم والمعتقدات والمعايير الرقمية التي تؤثر على تطوير المهارات لدى القيادات في المؤسسة العامة للاتصالات.

الإستراتيجية الرقمية: هي الخطة الخاصة التي تمتلكها قيادة المؤسسة العامة للاتصالات والتي تسعى من خلالها إلى تقديم خدمات مواكبة للتطورات التكنولوجية.

النجاح الإستراتيجي: هو تبني المؤسسة العامة للاتصالات لإجراءات وأبعاد إستراتيجية بعيدة المدى توفر القدرة على تحقيق التميز والإبداع.

النمو: قدرة المؤسسة العامة للاتصالات على التوسع في الأعمال من خلال اتخاذ قرارات تزيد من قدرتها على مواجهة التهديدات والتحديات التي تحيط بالمؤسسة.

التكيف: قدرة المؤسسة العامة للاتصالات على الاستجابة السريعة لمختلف الظروف والمتغيرات البيئية والتنبؤ بالظروف والمشكلات الداخلية أو الخارجية.

البقاء: أحد العناصر الأساسية التي يجب على قيادات المؤسسة العامة للاتصالات الاهتمام بها من خلال الاهتمام بمصالح جميع الأفراد المرتبطين بالمنظمة من أجل الاستمرار.

ثانياً: أدبيات البحث

مفهوم القيادة الرقمية:

ظهرت أولى الدراسات حول القيادة الرقمية في القرن العشرين، وركزت على الفروق بين القادة والأتباع ثم تحولت بحوث القرن الحادي والعشرين إلى استكشاف تأثير التكنولوجيا على سلوك القادة والفاعلين في المؤسسات. ويرجع غياب إطار موحد لسلوكيات القيادة الرقمية إلى التطور السريع للأدوات الرقمية منذ أوائل الألفية الجديدة.

ووصف باحثون القيادة الرقمية بأنها تجمع بين مبادئ القيادة التقليدية وتقنيات التعليم الرقمي وتتطلب من المديرين ليس فقط إتقان التكنولوجيا بل تطوير رؤية مشتركة وتوفير فرص تعلم مستمرة للموظفين (الفهداوي، 2022، 245). ويرى (سهيل، 2019، 52) أن القيادة الرقمية هي قدرة القائد على إنجاز الأهداف الخاصة بالتنظيم التابع له من خلال الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتكييف القدرات والمهارات والمعرفة والخبرة بالتحكم بالتكنولوجيا للوصول إلى اتخاذ القرار الأمثل، وتقليل المخاطر وزيادة عوائد المنظمة في ظل بيئة رقمية متطورة ومنافسة رقمية حادة.

وتعرف القيادة الرقمية بأنها مجموعة من السمات أو السلوكيات التي يستخدمها القادة للتأثير في مرؤوسهم بهدف تحقيق أهداف المنظمة. كما يمكن القول إن أسلوب القيادة هو نمط من التصرفات والإستراتيجيات التي يفضلها القائد ويطبّقها بشكل متكرر. وينطبق ذلك أيضاً على كيفية استقبال المعلومات في ظل القدرات الإعلامية في العصر الرقمي، إذ أصبح من السهل على الجمهور الوصول إلى المعلومات بسرعة وبسر (Turyadi, 2023, 1672)

يشمل أسلوب القيادة الرقمية مجموعة من السمات والسلوكيات التي يستخدمها القادة لتوجيه فرقهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. وفي ظل البيئة الرقمية المعاصرة، يتطلب النجاح في القيادة إتقان استخدام الأدوات والمنصات الرقمية لضمان التواصل الفعال، والتعاون السلس، واتخاذ القرارات بطريقة فورية. وفي الوقت نفسه، أحدثت الحقبة الرقمية ثورة في طريقة وصول الجمهور إلى المعلومات واستيعابها؛ فقد جعل انتشار الوسائط الرقمية نشر المعلومات سريعاً وشاملاً، مما أتاح للأفراد متابعة الأخبار والتطورات بسهولة غير مسبوقة (Jyoti, & Kapur. 2024 p 268)

مما سبق نستنتج أن القيادة الرقمية هي قدرة القائد على إنجاز أهداف المنظمة والتأثير والتفاعل مع المرؤوسين من خلال مجموعة متنوعة من التطبيقات الرقمية التي تؤدي إلى زيادة مستوى الاتصال والتواصل بينهم مما يساهم في بلوغ الرؤية المشتركة للمنظمة.

أهمية القيادة الرقمية:

تعتبر القيادة الرقمية عنصراً محورياً في تعزيز القدرات الابتكارية ضمن النموذج التشغيلي للمنظمات. كما يلاحظ تفاعل وثيق بين ممارسات القيادة الرقمية والتطورات التكنولوجية في قطاع الاتصالات، وهو ما يتوافق مع متطلبات العصر الرقمي الذي ترتبط فيه جميع العناصر بالإبداع؛ مما يمكن المنظمات من تبني آليات مبتكرة لتحليل تفاعلات العملاء وتدليل الصعوبات والتحديات.

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 إستراتيجي لمواجهة تحديات العصر ومتطلباته،



وتأهيل نظم الأعمال المواكبة الحاجات القائمة والمستقبلية للمجتمع، والعمل على إعداد جيل من المديرين متمكن من مهارات العصر، وقادر على التأثير فيه (سهيل، 2019، ص 53).

وتستخدم القيادة الرقمية البيانات الرقمية للمؤسسة بشكل إستراتيجي لتحقيق أهداف العمل، ويمكن تطبيق القيادة الرقمية على المستويين التنظيمي والفردى حيث تحتاج المؤسسات إلى تغيير ممارساتها والاستمرار في التكيف مع التغييرات التي تحدث من أجل أن تكون فعالة في عصر الإنترنت. (Antonopoulou, et al, 2021, p 3)

أبعاد القيادة الرقمية:

1-الكفاءة الرقمية

أصبح استخدام الإنترنت والرقمنة واضحًا بشكل كبير، وجزء لا يتجزأ من الحياة، وبعد مفهوم الكفاءة الرقمية من المفاهيم الحديثة نسبيًا وأصبح استخدامه بشكل كبير لأن الكفاءة مفهوم أوسع وأعمق من المفاهيم الأخرى، فهي 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 (حسن، وحامد، 2022، 354). وتم تعريف الكفاءة الرقمية بأنها الاستخدام الموثوق والحاسم لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل التوظيف والتعلم والتنمية الذاتية والمشاركة في المجتمع، وتشمل الكفاءة الرقمية مزيجًا متكاملًا من المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة للتعلم والعمل بفاعلية في مجتمع المعرفة.

2-الرؤية الرقمية: عُدت الرؤية الرقمية أحد أهم الأساليب التي تنشئ الفرص في بيئة معقدة وأصبحت هذه الرؤية هي العملية الجديدة لعمل منظمات الأعمال في عالم يتسم بالغموض والتسارع في اتخاذ القرار بسبب التكنولوجيا المتطورة، وتستطيع المنظمات تحقيق التميز المؤسسي إذا ركزت على الرؤية لفهم تأثير القدرات العقلية الرقمية على العملاء. لذلك يركز المسوقون على بناء إستراتيجيات تسويق مبتكرة تجذب انتباه العملاء، إضافة إلى أن الرؤية تعتبر أساسية لإستراتيجيات المنظمات في بناء قيمة مستدامة كما تعزز قدرتها على تشكيل الإستراتيجيات المستقبلية بناء على البيانات والمعرفة الفريدة التي تمتلكها المنظمة عن عملائها (الحدراوي، وشاكر، 2023، ص 319).

3-الثقافة الرقمية: لقد نتج عن التكنولوجيا نوع جديد من المنظمات اصطلح على تسميتها المنظمات الرقمية التي لا تكون مرتبطة بأي موقع جغرافي، وهذا يعني أن المنظمات الرقمية بإمكانها التواصل مع الزبائن والمجهزين والمنافسين، فضلا عن تقديم خدماتها من خلال الشبكات والإنترنت، أما فيما يخص الثقافة الرقمية فعادة ما يرتبط ظهور الثقافة الرقمية بمجموعة من الممارسات القائمة على الاستخدام المكثف لتقنيات الاتصال والتكنولوجيا (الحدراوي، وشاكر، 2023، ص 320).

4- الإستراتيجية الرقمية: تشكل عادة جزءا من إستراتيجية الأعمال الشاملة وتتميز بتطبيق تقنيات جديدة في الأنشطة الحالية للمنظمة أو التركيز على تمكين القدرات الرقمية الجديدة في أعمالها، وتأتي هذه الإستراتيجية نتيجة للتطورات في التكنولوجيا الرقمية مثل الحواسيب والبيانات والاتصالات السلكية واللاسلكية والإنترنت وغيرها (كشكول وآخرون، 2024، ص 715).

كما أن ما يميز الإستراتيجية الرقمية هو تطبيق تقنيات جديدة لنشاط الأعمال الحالي والتركيز على تمكين القدرات الرقمية الجديدة في أعمالها (سهيل، 2019، ص 58).

النجاح الإستراتيجي

لقد احتل مفهوم النجاح الإستراتيجي مكانة هامة في العديد من الأبحاث والدراسات كما تطورت مفاهيمه من خلال الفكر التنظيمي، كما أن ظهور مفهوم النجاح مرتبط بالتكيف البيئي والنمو ومن ثم تحقيق البقاء (الجعيد، 2024، 109)،



ويعرف النجاح الإستراتيجي بأنه قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف ومواكبة التطورات والتغيرات البيئية التي تؤثر على المنظمة والحصول على الخبرات والمعرفة الجيدة التي تؤدي إلى نجاح المنظمة (نعمة، 2023، ص 48).

ويعرف النجاح الإستراتيجي أيضا بأنه قدرة المنظمة على إنجاز أهدافها ذات الأمد البعيد، عبر التكيف مع المتغيرات البيئية وتلبية احتياجاتها بشكل فاعل (الوكيل، والصقال، 2024، ص 47) كما يشير النجاح الإستراتيجي إلى مدى قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو من أجل إحداث تغييرات تسهم في تحقيق الأهداف والنجاح المستمر لعملياتها الداخلية والخارجية (عأجل، 2021، ص 47).

مما سبق يستنتج الباحث أن النجاح الإستراتيجي هو نتيجة لمجموعة من الأنشطة التي تعمل على إعطاء المنظمة القدرة على المنافسة في البيئة التي تعمل بها، ومواجهة التحديات من خلال صياغة خطط طويلة الأجل واستغلال الموارد المتاحة، بالاعتماد على رأس المال البشري داخل المنظمة ونشر الثقافة التنظيمية وتحفيز الإبداع لدى العاملين وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة للوصول إلى النمو والتقدم.

أهمية النجاح الإستراتيجي:

يعد النجاح الإستراتيجي من أهم أسباب بقاء واستمرار المنظمات، وعليه فإن جميع المنظمات تحرص على توفير وتحقيق متطلبات النجاح الإستراتيجي، إذ احتل مفهوم النجاح الإستراتيجي مكانة مهمة في الدراسات والبحوث؛ كونه أسهم في تطوير الفكر التنظيمي من خلال تحسين كفاءة وفاعلية المنظمة.

كما ينعكس النجاح الإستراتيجي من خلال قدرة المنظمة والتزامها بخدمة عملائها وتحقيق رضاهم بالإضافة إلى اهتمامها برأس المال الفكري الذي تمتلكه في سعيها للبقاء في موقع تنافسي والتكيف مع التحديات البيئية ومن ثم النمو والتفوق؛ لذا يمثل النجاح الإستراتيجي ضرورة أساسية لبقاء واستمرارية المنظمات.

كما تمس الحاجة لتحقيق النجاح الإستراتيجي للمنظمة؛ لفوائده الكثيرة التي من بينها إجراء التحليل البيئي الداخلي والخارجي للمنظمات وذلك للكشف عن الخطط الإستراتيجية التي تؤثر إيجابا أو سلبا في المستقبل، كما يمكن للمنظمات أن تعزز من كفاءتها وفعاليتها التنظيمية، حيث يعد النجاح التنظيمي معيارا مهما لتقييم مدى تنفيذ المنظمات لخططها وأعمالها وقراراتها الإستراتيجية.

أبعاد النجاح الإستراتيجي:

1- البقاء: يُعد البقاء من أهم أهداف المنظمات لضمان الاستمرار في بيئة أعمال شديدة المنافسة. ويتطلب ذلك

التجديد المستمر في المعارف والتقنيات، والاستفادة من الخبرات والمهارات المتاحة لتحقيق التميز واستقطاب العملاء عبر تلبية احتياجاتهم بمنتجات وخدمات عالية الجودة ومصداقية في التعامل (Jons, 2007, Aben Ahmed, 2025).

يُعتبر البقاء أيضا جوهر النجاح الإستراتيجي، حيث تواجه المنظمات تحديات بيئية متنوعة تتطلب منها التكيف السريع والتخطيط طويل الأمد لضمان الاستمرارية. ومع ذلك، لا تحقق جميع المنظمات النجاح بالمستوى ذاته، إذ يعتمد الأمر على مدى مرونتها وقدرتها على المواءمة بين مواردها الداخلية والتغيرات الخارجية. وهنا يظهر دور الإدارة الإستراتيجية في تحديد الأهداف وصياغة الخطط التي تضمن الوصول إلى النمو والبقاء في السوق.

2- التكيف: يعد التكيف من أهم قدرات الشركات في مواجهة التغيرات والظروف البيئية المختلفة، وذلك من خلال تلبية

متطلبات البيئة التي تعمل بها والاستجابة للتغيرات مع المحافظة على النمو والاستمرارية. وعلى عكس المرونة التي تعني القدرة على التعامل مع الظروف دون تغييرات جوهرية، فإن التكيف يتطلب تبني تقنيات وخطط قصيرة الأمد غالبا؛ بهدف الاستعداد للنمو المستقبلي (Daft, 2004).

تواجه الشركات قيودًا في قدرتها على التغيير، نتيجة استثماراتها الكبيرة في المصانع والتكنولوجيا والموارد البشرية، ما يجعل الاستجابة السريعة للتغيرات أمرًا بالغ الأهمية لضمان البقاء والمنافسة في السوق. وتشير الدراسات إلى أن التغيير المستمر، سواء عبر تحسينات نسبية أو تغييرات جذرية، أصبح ضرورة إستراتيجية للحفاظ على الميزة التنافسية.

وفي ظل بيئات متغيرة وغير مستقرة، يتطلب التكيف استخدام الابتكار والتكنولوجيا الحديثة وتطوير رأس المال الفكري والبشري من خلال برامج ودورات تدريبية، مما يساهم في تقديم منتجات وخدمات أفضل تلبي احتياجات المستهلكين المتزايدة، ويعزز قدرة الشركات على تحقيق أهدافها التنافسية. بذلك، يُعتبر التكيف معيارًا رئيسيًا للنجاح الإستراتيجي، ويعكس مدى التزام الشركات بثقافتها وقيمتها وأهدافها طويلة الأمد (محمد وعمر، 2018، ص 10).

ويعد التكيف محصلة من القدرات والأساليب والمهارات التي تستثمرها المنظمة من أجل إحداث تغييرات لأنشطة الشركة وأهدافها الإستراتيجية من أجل ضمان تحقيق التوازن في عملياتها الداخلية والخارجية (عاجل، 2021، ص 62).

3- النمو: يُعد النمو من المراحل الأساسية في دورة حياة الشركات، إذ يُساهم في تطوير المعارف والابتكارات والمهارات، مما يؤدي إلى خلق قيمة مضافة واكتساب موارد جديدة تعزز من الميزة التنافسية (Jones, 2007). يسمح النمو للمنظمة بالتوسع في تخصصاتها وأقسامها، ما يزيد من قدرتها على مواجهة التهديدات البيئية والتكيف مع المتغيرات. كما يُعتبر النمو هدفًا رئيسيًا تسعى إليه الشركات لتعزيز حجمها واستثماراتها وزيادة عوائدها، ومن ثم تحقيق مواقع متقدمة في السوق (حاتم وعلي، 2014).

وقد تناولت العديد من الدراسات مفهوم النمو باعتباره ظاهرة طبيعية معقدة، تؤدي إلى تغير جوهري في حجم المنظمة، سواء من حيث عدد الموظفين أو حجم الفروع والأقسام، وتشمل أشكال النمو التوسع الأفقي بدخول أسواق جديدة أو طرح منتجات جديدة، والتوسع العمودي عبر التحكم بسلسلة الإمداد مثل الحصول على المواد الأولية، ومن المهم التمييز بين النمو والتطور، إذ يُشير النمو إلى زيادة الحجم، في حين يُعبر التطور عن قدرة المنظمة على حل مشاكلها وتجديد ذاتها استنادًا إلى مواردها المتاحة (عاجل، 2021، ص 63).

العلاقة بين القيادة الرقمية والنجاح الإستراتيجي:

أظهرت الدراسات وجود علاقة وثيقة بين القيادة الرقمية ونجاح المنظمات. إذ تمكن القيادة الرقمية المنظمات من التكيف مع متغيرات السوق، ورفع كفاءتها، وتعزيز قدرتها على الابتكار واتخاذ قرارات أكثر فاعلية، ومن خلال تبني التقنيات الرقمية تتمكن المنظمات من التميز عن منافسيها وزيادة تفاعل الموظفين، وتعزيز رضا العملاء. إضافة إلى رفع الإنتاجية، وتقليل المخاطر، ولتوضيح دور القيادة الرقمية في تعزيز نجاح المنظمات، يمكن تلخيصه فيما يلي: (Jyoti, 2024 271- 272). (& Kapur):

- صياغة إستراتيجية واضحة للتحويل الرقمي: يضع القادة الرقميون أهدافًا ورؤى محددة للتحويل بما يضمن المرونة وسرعة الاستجابة للتحديات.
- بناء ثقافة التعاون الرقمية: من خلال استخدام الأدوات والمنصات الرقمية مما يساهم في تحسين التواصل والعمل المشترك بين الفرق والأقسام، وتحفيز مشاركة المعرفة والوصول إلى الأهداف بفاعلية أكبر.
- القدرة الفعالة على استشعار التغيير وإدارته: تتميز القيادة الرقمية باستشعار مؤشرات التغيير في بيئة الأعمال المتغيرة والقدرة على التكيف مع المستجدات مما يضمن بقاء المنظمة في موقع تنافسي.
- دعم الابتكار: يوفر القادة الرقميون بيئة تشجع الموظفين على الإبداع، واستكشاف أفكار جديدة، وتنفيذ حلول مبتكرة، مما يساعد المنظمات على تطوير منتجات وخدمات رائدة، ورفع معدلات الإنتاجية.

- الاعتماد على البيانات في صنع القرار: نظرا لأهمية البيانات كمورد إستراتيجي، يسعى القادة إلى توظيف التحليلات والبيانات في دعم اتخاذ القرارات، كما يعملون على تطوير مهارات الموظفين في تحليل البيانات، مما يجعل المنظمات تستطيع اكتشاف الفرص الجديدة، وتحسين العمليات، واتخاذ قرارات مبنية على أسس دقيقة.

الدراسات السابقة:

الدراسات المتعلقة بالقيادة الرقمية:

دراسة (Imran, et all, 2025) بعنوان تطور نمو المشاريع الصغيرة والمتوسطة عبر القيادة الرقمية، هدفت الدراسة إلى التحقق من دور القيادة الرقمية في استدامة المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالإضافة إلى الدور الوسيط للتحويل الرقمي بين القيادة الرقمية واستدامة المشاريع في ماليزيا وبلغت عينة الدراسة (368) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن التحويل الرقمي يلعب دورا وسيطا إيجابيا ذا دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية واستدامة المشاريع الصغيرة والمتوسطة، كما أن القيادة الرقمية تؤثر بشكل إيجابي في استدامة المشاريع.

دراسة (Antonopoulou, et all, 2025) بعنوان القيادة الرقمية والكفاءات الرقمية للمعلمين في التعليم الابتدائي، تستكشف هذه الورقة البحثية حالة القيادة الرقمية في مرحلة التعليم الابتدائي بناءً على كفاءات المعلمين الرقمية وأساليب قيادتهم في غرب اليونان. وبلغت عينة الدراسة (105) مفردات من معلمي المدارس الابتدائية. وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تلعب دورًا محوريًا في تعزيز رضا المعلمين وتعزيز تبني ممارسات القيادة الرقمية، مما يُبرز أهميتها في دفع التحويل الرقمي بالمدارس.

دراسة (Hisni, et all 2025) بعنوان تأثير القيادة الرقمية والمرونة على نجاح أعمال النساء. هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير القيادة الرقمية والمرونة على نجاح المشاريع المتناهية الصغر المملوكة للنساء في ماليزيا، وتم جمع البيانات من سيدات الأعمال في ماليزيا. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن القيادة الرقمية والمرونة عوامل حاسمة لتحقيق النجاح التجاري، كما أن المرونة تلعب دورا وسيطا في العلاقة بين القيادة الرقمية ونجاح الأعمال.

دراسة (العزب، 2025) بعنوان تأثير القيادة الرقمية على جودة الحياة الوظيفية والدور الوسيط للتفكير التسويقي الرشيق - دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات بمحافظة الدقهلية، هدفت الدراسة إلى قياس تأثير القيادة الرقمية على جودة الحياة الوظيفية، مع دراسة الدور الوسيط للتفكير التسويقي الرشيق في شركات الاتصالات بمحافظة الدقهلية، وتكونت عينة الدراسة من (394) من العاملين في شركات الاتصال، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين القيادة الرقمية وجودة الحياة الوظيفية، كما أن القيادة الرقمية تسهم بشكل إيجابي في تحسين بيئة العمل وتعزيز رفاهية الموظفين.

دراسة (عيد، 2024) بعنوان تأثير القيادة الرقمية على إدارة التغيير التنظيمي -دراسة ميدانية على مصلحة الجمارك المصرية هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين أبعاد القيادة الرقمية وبين إدارة التغيير التنظيمي وبلغت عينة الدراسة 370 مفردة من العاملين بمصلحة الجمارك المصرية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها قصور مقومات القيادة الرقمية نتيجة لقصور فعالية قرارات القائد الرقمي وقصور مهارة الثقة الرقمية وضعف البعد التكنولوجي في مصلحة الجمارك.

دراسة (Wijaya, 2024) بعنوان تحديد أسبقيات القيادة الرقمية: العلاقة بين المهارة والدور والأسلوب. يهدف هذا البحث إلى تحديد القيادة الرقمية بناءً على الأسلوب والدور والمهارة وبلغت عينة الدراسة 527 مفردة في إندونيسيا من موظفين يعملون في مكان عمل رقمي وخضعوا لعملية التحويل الرقمي لقياس أبعاد القيادة الرقمية. وتوصلت الدراسة إلى

نتائج أهمها هناك ستة أبعاد للقيادة الرقمية هي المهارات الرقمية، تسهيل المعرفة الرقمية، الدعم، تبادل المعرفة، الانفتاح على عقلية النمو، والشفافية.

دراسة (جاسم، والكبيسي، 2024) بعنوان تأثير القيادة الرقمية في الاستشراف الإستراتيجي بحث ميداني في مصرف الرافدين. هدف البحث إلى دراسة تأثير القيادة الرقمية لمصرف الرافدين في تحقيق الاستشراف الإستراتيجي وقد شملت عينة البحث مديري الأقسام والفروع في بغداد والمحافظات وعددهم (133) مديرا. وأظهرت النتائج وجود تأثير للقيادة الرقمية في تعزيز الاستشراف الإستراتيجي.

دراسة (كشكول وآخرون، 2024)، بعنوان القيادة الرقمية ودورها في تعزيز ممارسات الاستدامة الموجهة نحو الإبداع - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مطاعم الدرجة الأولى في محافظات بغداد وكربلاء والنجف الأشرف، يهدف البحث إلى تحليل دور القيادة الرقمية في تحفيز وتعزيز ممارسات الاستدامة الموجهة نحو الإبداع في مطاعم الدرجة الأولى، و تم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على 188 عاملا في مطاعم الدرجة الأولى في محافظات بغداد وكربلاء والنجف). وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن القيادة الرقمية تلعب دورا حيويًا في تعزيز ممارسات الاستدامة والإبداع في مجال المطاعم. ويظهر ذلك من خلال تحفيز التفاعل الفعال مع التكنولوجيا وتبني الحلول الرقمية لتحقيق أهداف الاستدامة.

دراسة (عبيد، 2024) بعنوان تأثير القيادة الرقمية في أداء العمل الفردي: الدور التفاعلي لسلوك تشارك المعرفة- دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات والكليات الأهلية بمنطقة الفرات الأوسط، هدف البحث إلى اختبار ومعرفة الدور الذي تؤديه القيادة الرقمية في أداء العمل الفردي في إطار الدور التفاعلي لسلوك تشارك المعرفة، وتمثلت عينة الدراسة في أعضاء الهيئة التدريسية في عدد من الجامعات والكليات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط. البالغ عددهم (312) فردا وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن سلوك تشارك المعرفة في بعض الجامعات والكليات الأهلية عينة الدراسة، من الناحية الميدانية، من شأنه أن يعزز تأثير القيادة الرقمية في أداء العمل الفردي، وهذا يعني أن وجود سلوك تشارك المعرفة ميدانيًا بجانب القيادة الرقمية من شأنه أن يساهم في أداء العمل الفردي في هذه الجامعات الأهلية.

دراسة (Topcuoglu, et all, 2023) بعنوان تحسين دور القيادة الرقمية في تأثير التراخي الاجتماعي على الأداء التنظيمي، حيث ركزت الدراسة على القيادة الرقمية في مواجهة التراخي الاجتماعي، باعتباره أحد السلوكيات التنظيمية السلبية التي قد تؤثر سلبًا على كفاءة العمل، وتم قياس مدى تأثير القيادة الرقمية على فقدان الأداء الوظيفي الناتج عن هذا التراخي. وتم إعداد استبيانات وإرسالها إلى 308 أشخاص، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج Smart PLS. وأظهرت النتائج أن القيادة الرقمية لها تأثير معتدل على تأثير التراخي الاجتماعي على الأداء الوظيفي، ويمكن تفسير هذا التأثير وفقًا لنظرية التأثير الاجتماعي ونظرية الطبقة العليا ونظرية مجال العمل الإستراتيجي.

دراسة (الحدراوي، وشاكر، 2023) بعنوان دور القيادة الرقمية في تحقيق التفوق الإستراتيجي دراسة ميدانية في كلية الحلة الجامعة الأهلية، يهدف هذا البحث للتعرف على تأثير القيادة الرقمية في تحقيق التفوق الإستراتيجي. تم تطبيق البحث في كلية الحلة - الجامعة الأهلية في محافظة بابل، وبالاعتماد على العينة العشوائية تم توزيع 200 استبانة على أساتذة الجامعة في كليتها الواقعة في محافظة بابل، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود فجوة معرفية تتعلق بتحديد الدور الوسيط لرأس المال المعرفي بين القيادة الرقمية وتحقيق التفوق الإستراتيجي.

دراسة (جاسم، 2023)، بعنوان تأثير تبني القيادة الرقمية في التعافي الإستراتيجي بتوسيط الاستشراف الإستراتيجي - بحث تحليلي لعينة من الإدارات الوسطى في مصرف الرافدين. يهدف البحث عبر فصوله إلى تحديد مستوى المتغيرات

الرئيسة في المنظمة المبحوثة، واختبار تأثير القيادة الرقمية في التعافي الإستراتيجي من خلال الاستشراف، وشملت عينة البحث (133) مديرًا من مديري الأقسام والفروع في بغداد، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي: أن القيادة الرقمية لها تأثير فاعل ومعنوي في التعافي الإستراتيجي وأن هناك دورًا وسيطًا جزئيًا للاستشراف الإستراتيجي في تعظيم تأثير القيادة الرقمية لتعزيز التعافي الإستراتيجي.

دراسة (الفهداوي، 2022) بعنوان دور القيادة الرقمية في تحقيق التآلق التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في شركات الاتصالات المتنقلة العراقية، يهدف هذا البحث إلى تحديد دور القيادة الرقمية بأبعادها: الكفاءة الرقمية، البصيرة الرقمية، الثقافة الرقمية، الإستراتيجية الرقمية، في تحقيق التآلق التنظيمي في شركات الاتصالات العراقية زين العراق، آسيا سيل، كورك). وتمثلت عينة الدراسة في (102) من المديرين، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن ممارسات القيادة الرقمية في شركات الاتصالات المبحوثة تؤدي دورًا حيويًا في تآلق الشركة، وأصبحت قدرة الشركات على تحقيق الميزة التنافسية تعتمد على القائد الرقمي.

دراسة (الخفاجي، وآخرون، 2022) بعنوان القيادة الرقمية وتأثيرها على الإجهاد التكنولوجي في مكان العمل دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في قسم الحاسوب وشعبة الأرشيف الإلكترونية في المديرية العامة لتربية النجف الأشرف. الهدف من البحث هو دراسة العلاقة بين القيادة الرقمية والإجهاد التكنولوجي في مكان العمل ومعرفة مدى تأثير المتغير المستقل (القيادة الرقمية) بأبعاده الثلاثة: الابتكار والإقناع، والمعرفة، على المتغير التابع: الإجهاد التكنولوجي في مكان العمل، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم التوصل إلى عدة استنتاجات منها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية بين متغيرات البحث.

دراسة (سهيل، 2019) بعنوان إستراتيجية الأمواج المتداخلة كمتغير وسيط بين القيادة الرقمية وتسويق (Gamification) دراسة استطلاعية في عينة من المنظمات التسويقية الرقمية. تهدف هذه الدراسة للبحث في طبيعة العلاقات التي تربط ثلاثة متغيرات فيما بينها وهي: القيادة الرقمية، إستراتيجية الأمواج المتداخلة، تسويق (Gamification)، في الشركات والمنظمات الرقمية. تم تطبيق هذه الدراسة على عينة من القادة الرقميين تم اختيارهم عشوائيًا من خلال تقديم استبانة إلكترونية أعدت لهذا الغرض، وبلغت العينة (221) فردًا، وأظهرت النتائج التحليلية وجود نوعين من التأثير بين المتغيرات وهما التأثير المباشر وغير المباشر، وقد اتضح أن القيادة الرقمية تؤثر في تسويق (Gamification) بشكل مباشر وإيجابي، إلا أن التأثير يصبح أكثر قوة وأكثر تفضيلاً عند تبني إستراتيجية الأمواج المتداخلة كمتغير وسيط.

الدراسات المتعلقة بالنجاح الإستراتيجي:

دراسة (الوالي، 2025) بعنوان تأثير القيادة التحويلية في تحقيق النجاح الإستراتيجي- دراسة ميدانية في شركة الوحدة للإسمنت عدن/أبين - الجمهورية اليمنية. هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير القيادة التحويلية بأبعادها في تحقيق النجاح الإستراتيجي بأبعاده في شركة الوحدة للإسمنت في عدن/ أبين وبلغت عينة الدراسة (64) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تحقيق النجاح الإستراتيجي في شركة الوحدة للإسمنت.

دراسة (Jasim, 2025) بعنوان تأثير القيادة البارعة على النجاح الإستراتيجي دراسة تحليلية لآراء مجموعة من القادة الإداريين والموظفين في شركة الواحة. هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة البارعة والنجاح الإستراتيجي في شركة الواحة للمشروبات الغازية والعصائر والمياه المعدنية في محافظة بابل، وبلغت عينة الدراسة (100) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين متغيرات الدراسة، إضافة إلى وجود تأثير مباشر، وذي دلالة إحصائية للقيادة البارعة على النجاح الإستراتيجي.

دراسة (Mhmoood, 2024) بعنوان تأثير اليقظة الإستراتيجية على النجاح الإستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من المحاضرين في جامعة سامراء. يهدف البحث إلى قياس تأثير اليقظة الإستراتيجية من خلال أبعادها على النجاح الإستراتيجي بأبعاده (البقاء، النمو، التكيف)، وهدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يمكن أن تلعبه اليقظة الإستراتيجية في تحقيق النجاح الإستراتيجي. وبلغت عينة الدراسة (88) محاضرًا. وكان من أبرز هذه النتائج أن لليقظة الإستراتيجية تأثيرًا على النجاح الإستراتيجي.

دراسة (الجعيد، 2024)، بعنوان واقع الإدارة الرقمية وأهميتها في تحقيق النجاح الإستراتيجي من وجهة نظر قادة المنظمات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الطائف. هدف البحث إلى معرفة واقع تطبيق أبعاد الإدارة الرقمية كنمط إداري في المنظمات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الطائف وأهمية الإدارة الرقمية في تحقيق النجاح الإستراتيجي من وجهة نظر القادة أنفسهم، وتم التوصل إلى عدد من النتائج أهمها أن درجة تطبيق قادة المنظمات الصغيرة والمتوسطة لأبعاد الإدارة الرقمية جاءت متوسطة والأعلى تطبيقًا للإشراف كأحد أبعاد الإدارة الرقمية، في حين جاءت درجة أهمية الإدارة الرقمية في تحقيق النجاح الإستراتيجي من وجهة نظر قادة المنظمات الصغيرة والمتوسطة عالية.

دراسة (الوكيل، والصقال، 2024) الحساسية الإستراتيجية ودورها في تحقيق النجاح الإستراتيجي، بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعات والكليات الأهلية في بغداد، هدفت الدراسة إلى بيان طبيعة العلاقة بين الحساسية الإستراتيجية والنجاح الإستراتيجي في عينة من الجامعات والكليات الأهلية العراقية في محافظة بغداد. وتكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية العاملة في هذه الكليات (عميد، معاون عميد، ورئيس قسم، ومقرر قسم)، وبلغ عدد أفراد العينة (180) فردًا، وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات من أبرزها وجود مستوى عالي من الحساسية الإستراتيجية في الكليات عينة البحث من وجهة نظر المحوئين، الأمر الذي يعكس تمتع إدارات الكليات والجامعات الأهلية بالسرعة في الكشف عن التغيرات ذات الصلة بتحركات المنافسين؛ بغية تحقيق البقاء والاستمرار في قطاع التعليم الأهلي، ويمكن أن يعزى ذلك إلى المنافسة الشديدة بين المنظمات التعليمية الأهلية وسعها لضمان حصة سوقية عالية.

دراسة (الدليبي، والناجي، 2024) بعنوان دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق النجاح الإستراتيجي -دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية العليا والوسطى في شركة الحفر العراقية- البصرة، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإستراتيجية من خلال أبعادها في تحقيق النجاح الإستراتيجي من خلال أبعاده (البقاء، التكيف، النمو). تم تطبيق الدراسة على مجموعة القادة في المستويات العليا والوسطى في شركة الحفر العراقية - البصرة، وبلغت عينة الدراسة (253) مديرا في مختلف المستويات ومن ثم يعد المجتمع هو العينة المقصودة، وقد توصل الباحث إلى عدد من الاستنتاجات، أهمها أن متغير القيادة الإستراتيجية يؤثر في النجاح الإستراتيجي في شركة الحفر العراقية- البصرة وهذا يدل على أن اهتمام الشركة عينة الدراسة بأبعاد القيادة الإستراتيجية من شأنه أن يعزز نجاحها الإستراتيجي إيجابًا.

دراسة (عبدالله ومحمود، 2023) بعنوان دور الاستباقية في تحقيق النجاح الإستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في شركات الاتصالات العراقية (أسياسيل، زين، كورك)، يهدف البحث للتعرف على دور الاستباقية في تحقيق النجاح الإستراتيجي في شركات الاتصالات العراقية والمتمثلة ب(أسياسيل، زين العراق، كورك) بوصفها ميدانا للدراسة، وقام الباحثان بتوزيع (184) استبانة على أفراد العينة المبحوثة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية إحصائية بين المتغيرين (الاستباقية والنجاح الإستراتيجي) وبين كل بعد من أبعادها وهي علاقة ارتباط وتأثير إيجابية قوية جدًا.

دراسة (نعمة، 2023) بعنوان دور نظام التصنيع الهجين في تعزيز النجاح الإستراتيجي، دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات المطاطية والإطارات في محافظة النجف الأشرف. هدفت الدراسة إلى بيان دور نظام التصنيع الهجين في تعزيز النجاح الإستراتيجي في الشركة العامة للصناعات المطاطية، وبلغت عينة الدراسة (172)، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين نظام التصنيع الهجين والنجاح الإستراتيجي.

دراسة (القصير وعباس، 2023) بعنوان إدارة الموارد البشرية الرقمية ودورها في تعزيز النجاح الإستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المديرية العامة لتربية نينوى، سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق هدف رئيس يكمن في بيان دور إدارة الموارد البشرية الرقمية في تعزيز النجاح الإستراتيجي، وتم اختيار عينة مكونة من 38 موظفًا من القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة، وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: أن هنالك علاقة ارتباط معنوية بين إدارة الموارد البشرية الرقمية والنجاح الإستراتيجي، وأن إدارة الموارد البشرية الرقمية تمارس تأثيرًا معنويًا في النجاح الإستراتيجي أي أنه يمكن تعزيز النجاح الإستراتيجي من خلال الإدارة الرقمية للموارد البشرية.

دراسة (الجميلي، 2023) بعنوان تأثير ممارسات القيادة الإستراتيجية في النجاح الإستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء القيادات الإدارية في رئاسة جامعة تكريت، هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير ممارسات القيادة الإستراتيجية في النجاح الإستراتيجي من خلال دراسة آراء القيادات الإدارية في رئاسة جامعة تكريت، وبلغت عينة الدراسة (99) فردًا، وقد استخدمت الدراسة طريقة العينة الشاملة لجمع البيانات، وأن أهم النتائج التي توصل اليها البحث وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد ممارسات القيادة الإستراتيجية على أبعاد النجاح الإستراتيجي لجامعة تكريت.

دراسة (الحدراوي، وحنوف، 2023) بعنوان دور القيادة الذكية في تحقيق النجاح الإستراتيجي (دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية لمديرية التربية في محافظة النجف الأشرف)، سعت الدراسة إلى تحديد تأثير القيادة الذكية في تحقيق النجاح الإستراتيجي، وقد تم تطبيق البحث في المديرية العامة لتربية في محافظة النجف الأشرف، ولغرض تحقيق أهداف البحث تم اختيار عينة عشوائية بلغت (101) من أعضاء الإدارة العليا والوسطى، وتوصل البحث إلى جملة من الاستنتاجات أهمها: أن النجاح الإستراتيجي يُعد من أهم الأهداف الحرجة بالنسبة لمنظمات القطاع العام وذلك لتماسها المباشر مع المجتمع الذي يتطلب مجموعة من العناصر الأساسية التي تساهم في تحقيقه من خلال دعم القيادة الذكية.

مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

- من خلال ما تم تقديمه من بعض الدراسات السابقة، يسعى الباحث إلى الاستفادة منها في متغيرات الدراسة (القيادة الرقمية والنجاح الإستراتيجي) لإغناء جوانب الدراسة نظريًا وفكريًا ومعرفيًا والارتكاز على الجوانب المستعرضة كأساس في منهجية الدراسة الحالية. ويمكن توثيق مكان الاستفادة من الدراسات السابقة على النحو الآتي:
- تنظيم الأفكار وبلورتها وفق الرؤى والمقاييس المستخدمة في المتغيرات الرئيسة قيد الدراسة في تلك الدراسات وبيان تأثيرها على واقع منظمات الأعمال.
- الاطلاع على الأبحاث والمجلات والدوريات التي انبثرت لدراسة المتغيرات الرئيسة لدراستنا الحالية وتتبع نتائجها للاستفادة منها في بناء الجانب النظري للدراسة.
- الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد النتائج التي سوف يتم التوصل إليها.



مجال التميز في الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة وتحليل جهود الباحثين تبين للباحث ندرة الدراسات التي تناولت المتغيرين الأساسيين اللذين تناولهما هذا البحث.

ثالثاً: منهجية البحث وإجراءاته

منهج البحث:

يلعب موضوع البحث والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها دوراً مباشراً في اختيار منهجه، وتحديد الأساليب المناسبة لجمع البيانات والمعلومات الضرورية، وعلى ضوء الأهداف التي يسعى البحث إلى تحقيقها وطبيعة المتغيرات التي يضمها، فقد اعتمد الباحث المنهج (الوصفي التحليلي) الذي يفوق حاجز جمع المعلومات لوصف ظاهرة معينة، ليخوض في تفسيرها وكشف العلاقات التي تربط بينها.

مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة بالقيادات الإدارية في المركز الرئيسي للمؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية بأمانة العاصمة، ممن يشغلون المناصب الإدارية (: مدير عام- نائب مدير عام- مدير إدارة- نائب مدير إدارة- رئيس قسم) البالغ عددهم (270) فرداً وفقاً لإحصائيات إدارة شؤون العاملين.

عينة البحث:

اعتمد الباحث في تحديد العينة على المصدر الإحصائي (Krejcia & Morgan, 1970) لتحديد حجم العينة بناء على حجم المجتمع الكلي، لذلك فإن حجم العينة هو (159)، وباستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية فقد تم توزيع (159) استبانة، استُرجع منها (139) استبانة، واستُبعد منها (7) استبانة غير صالحة للتحليل، ليبقى (132) استبانة صالحة للتحليل.

جدول رقم (1)

اختيار عينة الدراسة والاستبانات المستعادة والمستبعدة واستجابة المبحوثين

الاستبانات الخاضعة للتحليل		الاستبانات غير الصالحة للتحليل		الاستبانات غير المستعادة		الاستبانات المستعادة		الاستبانات الموزعة	
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
132	83.01%	7	4.40%	20	12.6%	139	87.4%	159	100%

مصادر جمع البيانات والمعلومات

1. المصادر الأولية: للحصول على البيانات المتعلقة بالجانب الميداني للدراسة، تم الاعتماد على أداة الاستبانة كأداة رئيسية، لجمع البيانات التي تم تصميمها وبنائها لأغراض الدراسة الحالية، حيث تم بناء الاستبانة بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة التي تناولت متغيري القيادة الرقمية والنجاح الإستراتيجي، وذلك من خلال الاطلاع على عدد من المقاييس (الاستبانات) المستخدمة في الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية.

2. المصادر الثانوية: تم الاستعانة بعدد من المصادر العربية والأجنبية المتوفرة، والمتمثلة في الكتب، والمجلات العلمية المحكمة، والرسائل والأطروحات الجامعية، والدوريات، وشبكة المعلومات (الإنترنت)، التي تناولت موضوعي القيادة الرقمية والنجاح الإستراتيجي، والتي كان لها علاقة بموضوع الدراسة الحالية لتغطية الجانب النظري من الدراسة وكذلك دعم الجانب العملي بها.

أداة البحث: تتمثل أداة البحث في قسمين هما:

القسم الأول: يتضمن المعلومات المعبرة عن خصائص عينة الدراسة طبقاً للمتغيرات الديموغرافية وهي الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، العمر، المستوى الوظيفي.

القسم الثاني: يتضمن (35) فقرة للمتغير المستقل والتابع ضمن مقياس ليكرت (Likert) للخيارات المتعددة الذي يحتسب أوزان تلك الفقرات بطريقة خماسية على النحو التالي:

موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
5	4	3	2	1

وقد توزعت الفقرات (35) لتشمل المتغيرين (المستقل والتابع) بمختلف أبعادهما وهي:
- الفقرات من (1-20) وتقيس المتغير المستقل (القيادة الرقمية).
- الفقرات من 21-35 وتقيس البعد التابع (النجاح الإستراتيجي).

جدول رقم (2)

المتغير المستقل والتابع

المتغير المستقل	تسلسل الفقرات
القيادة الرقمية	1-20
الكفاءة الرقمية	1-5
الرؤية الرقمية	6-10
الإستراتيجية الرقمية	11-15
الثقافة الرقمية	16-20
المتغير التابع	
النجاح الإستراتيجي	20-35

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس مدى استجابة أفراد العينة لفقرات الاستبانة حيث تراوح مستوى الإجابة بين منخفض جداً ومرتفع جداً وذلك كما يوضحها الجدول (3).

جدول رقم (3)

تصنيف طول الفئات وفقاً للوسط الحسابي

ت	طول الفئة	مستوى القبول
1	180	منخفض جداً
2	181-260	منخفض
3	261-340	متوسط
4	341-420	مرتفع
5	421-5	مرتفع جداً

صدق وثبات الأداة:

اعتمد الباحث للتأكد من صلاحية الاستبانة على (4) محكمين متخصصين في مجال الإدارة، وقد قاموا بتعديل الاستبانة من حذف وإضافة واستبدال لبعض فقراتها، وتم الأخذ بإرشاداتهم حيث تم تعديل الاستبانة بناء على هذه الملاحظات، إلى أن وصلت إلى صيغتها النهائية.



كما تم إجراء اختبار الثبات لمقاييس البحث باستخدام معامل ألفا - كرونباخ (Alpha Cronbch)، والذي بلغ (0.951) لإجمالي أبعاد القيادة الرقمية و (0.959) للنجاح الإستراتيجي وفقاً لاتجاهات عينة البحث، الأمر الذي انعكس تأثيره على الصدق الذاتي الذي يُمثل الجذر التربيعي للثبات. حيث بلغ (0.975) لإجمالي أبعاد القيادة الرقمية و (0.980) للنجاح الإستراتيجي، وأيضاً كانت قيم معاملات الثبات لأبعاد القيادة الرقمية كمتغير مستقل مرتفعة وتراوحت بين (0.844) حتى (0.921) وهي قيمة أكبر من (0.7)، مما يعني القدرة على الاعتماد على تلك المقاييس، ومن ثم يمكن القول بأن أداة البحث تتمتع بالثبات ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج على المجتمع ككل.

الجدول (4)

الثبات والصدق الذاتي لمتغيرات الدراسة باستخدام معامل ألفا-كرونباخ

م	المتغير	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
	القيادة الرقمية	20	0.951	0.975
1	الكفاءة الرقمية	5	0.844	0.940
2	الرؤية الرقمية	5	0.859	0.926
3	الإستراتيجية الرقمية	5	0.851	0.922
4	الثقافة الرقمية	5	0.921	0.960
	النجاح الإستراتيجي	15	0.959	0.980
	البقاء	5	0.903	0.950
	التكيف	5	0.901	0.949
	النمو	5	0.911	0.974

الأساليب الإحصائية المتبعة:

- لغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، فقد اعتمدت الدراسة على الرزمة الإحصائية (SPSS) في التحليل، فضلاً عن استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:
- لتحقيق أغراض هذه الدراسة تم اعتماد مجموعة من الأساليب الإحصائية الآتية:
- 1- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة، اعتماداً على النسب المئوية والإجابة عن أسئلة الدراسة.
 - 2- اختبار الاعتمادية: Reliability وذلك باستخدام معامل Alfa Cronbach لاختبار ثبات استجابات العينة واختبار مدى إمكانية تعميم نتائجها على مجتمع الدراسة.
 - 3- تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
 - 4- تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار صلاحية النموذج واختبار تأثير كل متغير مستقل على حدة على المتغير التابع.
- نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها:
- خصائص عينة الدراسة: لمعرفة خصائص عينة الدراسة فقد تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لتقدم إحصاء وصفياً للمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة والمتمثلة في الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، الخبرة، والمؤهل كما يوضح الجدول رقم (5):



خصائص عينة الدراسة في ضوء المتغيرات الديموغرافية

المتغيرات	الفئة	العدد	النسبة %
الجنس	ذكور	114	86.4
	إناث	18	13.6
	الإجمالي	132	100.0%
العمر	أقل من 30 سنة	45	34.1
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	36	27.3
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	29	22.0
	أكثر من 50 سنة	22	16.7
المستوى الوظيفي	الإجمالي	132	100.0
	مدير عام	14	10.61
	نائب مدير عام	13	9.8
	مدير إدارة	20	15.15
	نائب مدير إدارة	19	14.4
	رئيس قسم	66	50.0
سنوات الخبرة	الإجمالي	132	100.0%
	أقل من 5 سنوات	33	25.0
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	31	23.5
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	37	28.0
	من 15 إلى أقل من 20 سنة	20	15.2
المؤهل	أكثر من 20 سنة	11	8.3
	الإجمالي	132	100.0
	ثانوية	25	18.9
	دبلوم	29	22.0
	بكالوريوس	71	53.8
	دراسات عليا	7	5.3
	الإجمالي	132	100.0%

يتضح من الجدول رقم (4) أن توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع يشير إلى أن الأغلبية من عينة البحث من الذكور ويحوزون نسبة (86.4%) في حين بلغت نسبة الإناث (13.6%) وفقاً لردود أفراد عينة البحث. أما ما يخص العمر فالفئة من 30 إلى أقل من 40 سنة والتي شكلت النسبة الأكبر حيث بلغت نسبتها (32.2%) تليها الفئة (أقل من 30) حيث بلغت (34.1%) تليها الفئة من 30 إلى أقل من 40 سنة والتي شكلت (27.3%) في حين جاءت الفئة من



40 إلى أقل من 50 سنة في المرتبة الثالثة حيث بلغت (22%) وجاءت الفئة أكبر من 50 سنة في المرتبة الرابعة حيث شكلت (16.7%).

كما أن توزيع مفردات الدراسة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي يشير إلى أن الأغلبية من مفردات عينة الدراسة من رؤساء الأقسام حيث شكلت نسبة (50%) تليها فئة مدير إدارة حيث شكلت (15%)، وجاءت فئة نائب مدير إدارة في المرتبة الثالثة بنسبة (14.4%) في حين جاءت فئة مدير عام في المرتبة الرابعة بنسبة (10.61%) وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفئة نائب مدير عام بنسبة (9.8%).

في حين كان توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة يشير إلى أن الأغلبية كانت من فئة من 10 إلى أقل من 15 سنة حيث شكلت نسبة (28%) تليها فئة أقل من 5 سنوات بنسبة (25%) تليها فئة من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة (23.5%) تليها فئة من 15 إلى أقل من 20 سنة بنسبة (15.2%) وأخيراً الفئة أكثر من 20 سنة بنسبة (8.3%).

أما ما يخص المؤهل العلمي فيلاحظ أن حاملي مؤهل البكالوريوس هم النسبة الأكبر حيث شكلوا نسبة (53.8%) من مفردات عينة الدراسة، يليهم حاملو مؤهل الدبلوم حيث شكلوا نسبة (22%)، أما الحاصلون على مؤهل الثانوية فيشكلون (18.9%)، وجاء أخيراً الحاصلون على مؤهل الدراسات العليا حيث شكلوا نسبة (5.3%).

التحليل الوصفي لمجاور الدراسة:

يتضح من الجدول (6) أن القيادة الرقمية لدى القيادات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات جاءت متوسطة حيث بلغت (3.6159)، وبأهمية نسبية بلغت (72.32%)، كما أن أبعاد القيادة الرقمية جاءت بدرجة مرتفعة، وهي الأعلى في الأهمية عند المبحوثين بعد الكفاءة الرقمية، بمتوسط حسابي (3.6394) وبأهمية نسبية (72.80%)، ثم بُعد الرؤية الرقمية بمتوسط حسابي (3.6348) وبأهمية نسبية (72.68%) يليه بُعد الثقافة الرقمية بمتوسط حسابي (3.6121) وبأهمية نسبية (72.24%) وأخيراً بُعد الإستراتيجية الرقمية بمتوسط حسابي (3.5773) وبأهمية نسبية (71.54%)، وهذا يعني أن تصورات أفراد عينة البحث كانت أيضاً مرتفعة لكافة أبعاد القيادة الرقمية وهذا يدل على تبني المؤسسة العامة للاتصالات لأبعاد القيادة الرقمية بشكل إيجابي، ولكن ما يزال هناك مجال للتطوير وخصوصاً في بعدي الثقافة الرقمية والإستراتيجية الرقمية.

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على متغيرات القيادة الرقمية والنجاح الإستراتيجي

الترتيب	اسم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	مستوى الموافقة
1	الكفاءة الرقمية	3.6394	.84761	72.8	مرتفع
2	الرؤية الرقمية	3.6348	.91918	72.68	مرتفع
3	الثقافة الرقمية	3.6121	.87606	72.24	مرتفع
4	الإستراتيجية الرقمية	3.5773	.96556	71.54	مرتفع
	المتوسط العام للقيادة الرقمية	3.6159	.79958	72.32	مرتفع
1	البقاء	3.7000	.94828	74	مرتفع
3	التكيف	3.5985	.94020	72	مرتفع
2	النمو	3.6045	.89901	72.1	مرتفع
	المتوسط العام للنجاح الإستراتيجي	3.6343	.87174	72.69	مرتفع

يلاحظ من الجدول السابق ارتفاع النجاح الإستراتيجي من وجهة نظر أفراد عينة البحث حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.6343)، وبنسبة موافقة على مضمون هذه الفقرة بلغت (72.69%)، وهذا يدل على أن مستوى النجاح الإستراتيجي من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً.

المحور الأول: القيادة الرقمية: يهدف هذا المحور إلى معرفة مستوى القيادة الرقمية لدى أفراد العينة في المؤسسة العامة للاتصالات والذي وضعت له (20) فقرة توزعت إلى أربعة أبعاد، وذلك كما يلي:
الكفاءة الرقمية: وضعت لهذا البعد (5) فقرات لمعرفة مستوى الكفاءة الرقمية، حيث تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة والموضحة في الجدول أدناه:
جدول رقم (7)

نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بالكفاءة الرقمية

م	عبارات القياس المتعلقة بالكفاءة الرقمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة %	مستوى الموافقة	الترتيب
1	لدينا القدرة على الوصول إلى الوسائط الرقمية لدعم إستراتيجيتنا	3.81	1.199	76.2	مرتفع	1
2	نوظف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تقديم خدماتنا لعملائنا	3.60	0.972	72	مرتفع	3
3	نقدم خدماتنا للعملاء بثقة بفضل الكفاءة الرقمية التي نمتلكها	3.79	1.126	75.8	مرتفع	2
4	نعزز المعرفة والمهارات الإلكترونية بهدف التعامل بفعالية مع مجتمع المعرفة	3.57	1.057	71.4	مرتفع	4
5	نوظف كفاءتنا الرقمية لبناء ولاء قوي ومستدام مع عملائنا	3.43	1.035	68.6	مرتفع	5
	المتوسط الحسابي المرجح لإجابات أفراد العينة نحو الكفاءة الرقمية	3.64	0.848	72.8	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات برنامج (SPSS)،

يتضح من النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه أن مستوى الموافقة على فقرات بعد الكفاءة الرقمية كانت في المستوى المرتفع حيث يؤكد على ذلك قيمة المتوسط الحسابي المرجح والذي بلغ (3.64) وبانحراف معياري (0.84761) كما تشير قيمة الانحراف المعياري المنخفضة إلى أن هناك اتفاقاً من قبل أفراد العينة على ما جاء في هذا البعد وهذا يشير إلى أن مستوى الكفاءة الرقمية عند أفراد العينة في المؤسسة العامة للاتصالات كان في المستوى المرتفع.

كما نلاحظ أن جميع الفقرات كانت في المستوى المرتفع، كما نجد أن الفقرة رقم (1) هي التي حصلت على أعلى نسبة موافقة وبمستوى مرتفع، حيث يؤكد على ذلك المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.81) وبانحراف معياري (1.199) وهذا يدل على أن أفراد العينة يرون أن لدينا القدرة للوصول إلى الوسائط الرقمية لدعم إستراتيجيتنا، في حين نجد أن الفقرة رقم (5) هي التي حصلت على أقل نسبة موافقة وبمستوى مرتفع حيث يؤكد على ذلك قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.43) وبانحراف معياري (1.035) ويشير ذلك إلى أن أفراد العينة يرون أن المؤسسة توظف الكفاءة الرقمية لبناء ولاء قوي ومستدام مع عملائنا.

البعد الثاني: الرؤية الرقمية

وضعت لهذا البعد (5) فقرات لمعرفة مستوى الرؤية الرقمية عند القيادات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات، حيث تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة الموضحة في الجدول أدناه:

جدول رقم (8)

نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بالرؤية الرقمية

م	عبارات القياس المتعلقة بالرؤية الرقمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	مستوى الموافقة	الترتيب
1	نمتلك رؤية رقمية واضحة توجه وضع الخطط الإستراتيجية للمؤسسة	3.84	1.158	76.8	مرتفع	1
2	نخفض مستوى الغموض البيئي عبر تزويد العاملين ببصيرة رقمية دقيقة	3.62	1.245	72.4	مرتفع	3
3	نضع ضمن أهدافنا الأساسية الوصول إلى الرؤية الرقمية	3.74	1.130	74.8	مرتفع	2
4	نعتمد على رؤيتنا الرقمية وقدرتنا في مواجهة الأزمات التنظيمية	3.44	1.093	68.8	مرتفع	5
5	نجد قيمة لمؤسستنا من خلال بناء بصيرة رقمية للعميل وفقا للمعلومات التي نمتلكها	3.53	1.115	70.6	مرتفع	4
	المتوسط الحسابي المرجح لإجابات أفراد العينة نحو الرؤية الرقمية	3.63	0.919	72.6	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه أن مستوى الموافقة على فقرات بعد الرؤية الرقمية كانت في المستوى المتوسط حيث يؤكد على ذلك قيمة المتوسط الحسابي المرجح والذي بلغ (3.63) وبانحراف معياري (0.919).

وهذا يشير إلى أن مستوى الرؤية الرقمية من وجهة نظر أفراد العينة في المؤسسة العامة للاتصالات كان في المستوى المرتفع، كما نلاحظ أن مستوى إجابات أفراد العينة قد تركز في المستوى المرتفع لجميع الفقرات، حيث نجد أن الفقرة رقم (1) هي التي حصلت على أعلى نسبة موافقة وبمستوى مرتفع حيث يؤكد على ذلك المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.84) وبانحراف معياري (1.158)، وهذا يدل على أن أفراد العينة يرون أن المؤسسة العامة للاتصالات تمتلك الرؤيا الرقمية في وضع الخطط الإستراتيجية، في حين نجد أن الفقرة رقم (4) هي التي حصلت على أقل نسبة موافقة وبمستوى مرتفع حيث يؤكد على ذلك قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.44) وبانحراف معياري (1.093) ويشير ذلك إلى أن أفراد العينة يرون أن المؤسسة العامة للاتصالات تعتمد على الرؤية الرقمية وقدراتها في مواجهة الأزمات التنظيمية.

البعد الثالث: الثقافة الرقمية

وضعت لهذا البعد (5) فقرات لمعرفة مستوى الثقافة الرقمية عند القيادات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات، حيث تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة الموضحة في الجدول أدناه:

جدول (9):

نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بالثقافة الرقمية

م	عبارات القياس المتعلقة بالثقافة الرقمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة %	مستوى الموافقة	الترتيب
1	بإمكاننا تحقيق الهدف الإستراتيجي للوصول إلى منظمة رقمية	3.67	1.123	73.4	مرتفع	3
2	لدينا القدرة على التواصل الجغرافي مع العميل من خلال التعامل الرقمي	3.70	0.972	74	مرتفع	1
3	استطعنا إيجاد تواصل رقمي يميزنا عن باقي المنظمات	3.34	1.097	66.8	متوسط	5
4	استطعنا تطوير العادات والتقاليد وفق السياقات الرقمية عند التعامل مع العملاء	3.68	1.199	73.6	مرتفع	2
5	نجحنا في نشر ثقافة مؤسستنا رقمياً لشرائح مختلفة	3.67	1.129	73.4	مرتفع	4
	المتوسط الحسابي المرجح لإجابات أفراد العينة نحو الثقافة الرقمية	3.612	0.876	72	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات برنامج (SPSS)

يتضح من النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه أن مستوى الموافقة على أغلب فقرات بعد الثقافة الرقمية كان في المستوى المرتفع حيث يؤكد على ذلك قيمة المتوسط الحسابي المرجح الذي بلغ (3.612) وبانحراف معياري (0.876) وهذا يشير إلى أن مستوى بعد الثقافة الرقمية من وجهة نظر أفراد العينة في المؤسسة العامة للاتصالات كان في المستوى المرتفع. كما نلاحظ أن مستوى إجابات أفراد العينة في فقرة واحدة كان في المستوى المتوسط، وفي أربع فقرات كانت بمستوى مرتفع حيث نجد أن الفقرة رقم (2) هي التي حصلت على أعلى نسبة موافقة وبمستوى مرتفع حيث يؤكد على ذلك المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.70) وبانحراف معياري (0.972) وهذا يدل على أن أفراد العينة يرون أن لديهم قدرة على التواصل الجغرافي مع العميل من خلال التعامل الرقمي في حين نجد أن الفقرة رقم (3) هي التي حصلت على أقل نسبة موافقة وبمستوى متوسط حيث يؤكد على ذلك قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.34) وبانحراف معياري (1.097) ويشير ذلك إلى أن أفراد العينة يرون أنهم يستطيعون إيجاد تواصل رقمي يميزهم عن باقي المنظمات.

البعد الرابع: الإستراتيجية الرقمية

وضعت لهذا البعد (5) فقرات لمعرفة مستوى الإستراتيجية الرقمية عند القيادات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات، حيث تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة الموضحة في الجدول أدناه:

جدول (10)

نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بالإستراتيجية الرقمية

م	عبارات القياس المتعلقة بالإستراتيجية الرقمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة %	مستوى الموافقة	الترتيب
1	وضعنا خطة مماثلة لعملنا التسويقي من خلال الإستراتيجيات الرقمية الخاصة بنا	3.71	1.142	74.2	مرتفع	1
2	استطعنا وضع الرؤية والرسالة رقمياً.	3.63	1.168	72.6	مرتفع	2
3	استطعنا تحقيق الأهداف الإستراتيجية الرقمية	3.56	1.127	71.2	مرتفع	3



م	عبارات القياس المتعلقة بالإستراتيجية الرقمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	مستوى الموافقة	الترتيب
4	لدينا الأفراد الماهرون في تنفيذ إستراتيجياتنا الرقمية	3.43	1.092	68.6	مرتفع	5
5	لدينا القدرة على وضع أكثر من إستراتيجية في وقت معين مع الحفاظ على المرونة	3.55	0.998	71	مرتفع	4
	المتوسط الحسابي المرجح لإجابات أفراد العينة نحو الإستراتيجية الرقمية	3.58	0.965	71.6	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحث استنادًا إلى مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه أن مستوى الموافقة لجميع فقرات بعد الإستراتيجية الرقمية. كان في المستوى المرتفع حيث يؤكد على ذلك قيمة المتوسط الحسابي المرجح الذي بلغ (3.58) وبانحراف معياري (0.965) وهذا يشير إلى أن مستوى الإستراتيجية الرقمية من وجهة نظر أفراد العينة في المؤسسة العامة للاتصالات كان في المستوى المرتفع.

كما نلاحظ أن مستوى إجابات أفراد العينة في جميع الفقرات كان في المستوى المرتفع، حيث نجد أن الفقرة رقم (1) هي التي حصلت على أعلى نسبة موافقة وبمستوى مرتفع حيث يؤكد على ذلك المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.71) وبانحراف معياري (1.142) وهذا يدل على أن أفراد العينة يرون أنهم يضعون خطة مماثلة للعمل التسويقي من خلال الإستراتيجيات الرقمية الخاصة بالمؤسسة في حين نجد أن الفقرة رقم (4) هي التي حصلت على أقل نسبة موافقة وبمستوى مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.43) وبانحراف معياري (1.092) ويشير ذلك إلى أن أفراد العينة يرون أن لديهم الأفراد الماهرين في تنفيذ الإستراتيجيات الرقمية..

المحور الثاني: النجاح الإستراتيجي

لمعرفة مستوى النجاح الإستراتيجي عند القيادات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات، تم احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة الموضحة في الجدول أدناه:

جدول (11)

نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بالنجاح الإستراتيجي

م	عبارات القياس المتعلقة بالنجاح الإستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة %	مستوى الموافقة	الترتيب
1	تسعى الإدارة في المؤسسة لتقديم أفضل الخدمات المواكبة للتطور التكنولوجي	3.660	1.157	73.2	مرتفع	6
2	تتقيد المؤسسة بالتقاليد التي تسود في هيكل المؤسسة	3.68	1.141	73.6	مرتفع	5
3	تشجع المؤسسة الثقة بالنفس بين جماعات العمل لممارسة الأعمال	3.88	0.957	77.6	مرتفع	1
4	يوصف المديرون في المؤسسة بالقدرة على التكيف مع البيئة المحيطة بالدائرة	3.56	1.219	71.2	مرتفع	13
5	تتابع المؤسسة وتبحث عن أفضل الوسائل وتقديم خدمات تحقق رضا المواطنين	3.72	1.093	74.4	مرتفع	2

6	المتوسط الحسابي المرجح لإجابات أفراد العينة نحو البقاء تسعى المؤسسة باستمرار للتكيف مع المستجدات الخدمية التي يحتاجها المواطنون	3.70	0.948	74	مرتفع
7	للمؤسسة القدرة على مواجهة الظروف المتغيرة	3.61	1.116	72.2	مرتفع
8	تهتم المؤسسة بمتابعة أحدث الطرق التي تتخذها الدول في تقديم الخدمات المرورية للمواطنين	3.70	1.055	74	مرتفع
9	تعمل المؤسسة على اعتماد تقنيات تكنولوجية متطورة في العمل	3.60	1.132	72	مرتفع
10	تهتم المؤسسة بإيجاد طرق جديدة لتخفيض تكاليف العمل والخدمات المقدمة للمواطنين	3.63	0.968	72.6	مرتفع
11	المتوسط الحسابي المرجح لإجابات أفراد العينة نحو التكيف تسعى المؤسسة إلى زيادة منافذ تقديم الخدمات	3.59	0.940	71.8	مرتفع
12	تهتم المؤسسة بدراسة الحاجات المتجددة لدى المواطنين وتحاول زيادة قدراتها لتلبيتها	3.69	1.092	73.8	مرتفع
13	تبحث المؤسسة باستمرار عن مجالات خدمة جديدة تضيفها لقائمة خدماتها المقدمة	3.58	1.085	71.6	مرتفع
14	تهتم المؤسسة بالموظفين ذوي الخبرات المتميزة وتعمل على زيادة إعدادهم بالمؤسسة	3.51	1.074	70.2	مرتفع
15	تنسق المؤسسة بين الأقسام لتنوع خدماتها	3.59	1.003	71.8	مرتفع
	المتوسط الحسابي المرجح لإجابات أفراد العينة نحو النمو	3.60	0.899	72	مرتفع
	المتوسط الحسابي المرجح لإجابات أفراد العينة نحو النجاح الإستراتيجي	3.634	0.872	72.6	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث استنادًا إلى مخرجات برنامج (SPSS)

يتضح من النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه أن مستوى الموافقة على فقرات محور النجاح الإستراتيجي كان في المستوى المرتفع حيث يؤكد على ذلك قيمة المتوسط الحسابي المرجح الذي بلغ (3.634) وبانحراف معياري (0.872) وهذا يشير إلى أن مستوى النجاح الإستراتيجي لدى أفراد العينة في المؤسسة العامة للاتصالات كان في المستوى المرتفع. كما نلاحظ أن مستوى إجابات أفراد العينة قد تركز في المستوى المرتفع لجميع الفقرات والأبعاد، حيث نجد أن الفقرة رقم (3) هي التي حصلت على أعلى نسبة موافقة وبمستوى مرتفع حيث يؤكد على ذلك المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.88) وبانحراف معياري (0.957) وهذا يدل على أن المؤسسة تشجع الثقة بالنفس بين جماعات العمل لممارسة الأعمال، في حين نجد أن الفقرة رقم (6) هي التي حصلت على أقل نسبة موافقة وبمستوى متوسط حيث يؤكد على ذلك قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.45) وبانحراف معياري (1.262) ويشير ذلك إلى أن المؤسسة تسعى باستمرار للتكيف مع المستجدات الخدمية التي يحتاجها المواطنون.

نتائج اختبار فرضيات الدراسة:
الفرضية الرئيسية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية بأبعادها المتمثلة في (الكفاءة الرقمية، الرؤية الإستراتيجية، الثقافة التنظيمية، والإستراتيجية الرقمية) في النجاح الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية بالمؤسسة العامة للاتصالات.



تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للقيادة الرقمية بأبعادها (الكفاءة الرقمية، الرؤية الرقمية، الثقافة الرقمية، الإستراتيجية الرقمية) في تحقيق النجاح الإستراتيجي في المؤسسة العامة للاتصالات
جدول رقم (12)

نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

المصادر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	R	معامل التحديد R ²	قيمة F	مستوى الدلالة F=
الانحدار	4	47.712	11.928	0.692	0.479	29.222	0.000b
الخطأ المعياري	127	51.839	.408				
الكلية	131	99.551					

يتبين من الجدول (12) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية استناداً إلى ارتفاع قيمة F المحسوبة والبالغة (29.222) من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية (4، 127)، ويتضح من الجدول معنوية نموذج الانحدار حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.692) والذي يدل على العلاقة الموجبة المرتفعة بين المتغير المستقل القيادة الرقمية والمتغير التابع النجاح الإستراتيجي، ويتضح من الجدول أن القيادة الرقمية تفسر (48.%) من التباين الحاصل في النجاح الإستراتيجي، وهي قوة تفسيرية جيدة نسبياً، مما يدل على وجود تأثير للقيادة الرقمية في النجاح الإستراتيجي.

جدول رقم (13)

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار تأثير القيادة الرقمية بأبعادها الأربعة في النجاح الإستراتيجي

المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T
القيادة الرقمية	.118	.047	.178	2.531	.013
الرؤية الرقمية	.228	.048	.357	4.762	.000
الثقافة الرقمية	.106	.047	.166	2.270	.025
الإستراتيجية الرقمية	.173	.044	.271	3.977	.000

كما يلاحظ من الجدول (13) أن معامل الميل الحدي (B) بلغ (0.782) أي أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في القيادة الرقمية فإن ذلك سيزيد من النجاح الإستراتيجي لدى أفراد العينة في المؤسسة العامة للاتصالات بمقدار (78.2%) وهو ما يؤكد صحة الفرضية.

وبناء على ذلك يمكن اختبار الفرضية من خلال الجدول رقم (13) حيث تشير نتائج الجدول إلى أن أبعاد القيادة الرقمية المتمثلة في (الكفاءة الرقمية، والرؤية الرقمية، والثقافة الرقمية، والإستراتيجية الرقمية) تؤثر في النجاح الإستراتيجي استناداً إلى قيم T المحسوبة والتي جاءت أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، حيث بلغت قيم (T) للأبعاد المذكورة (2.531)، (4.762)، (2.270)، (3.977) على التوالي، وكذلك قيم الدلالة الإحصائية لهذه الأبعاد، التي بلغت أقل من مستوى المعنوية (0.05)؛ مما يعني قبول الفرضية التي تنص على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقيادة الرقمية بأبعادها في النجاح الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات.

ويمكن تفسير ذلك بأن المحوئين يدركون أهمية الدور الذي تقوم به القيادة الرقمية في تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية ونجاحها.

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للكفاءة الرقمية في النجاح الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات:

جدول رقم (14)

نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج في اختبار الفرضية الفرعية الأولى

المصادر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	R	معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	F مستوى الدلالة = F
الانحدار	1	17.919	17.919	.424	.180	28.535	.000
الخطأ المعياري	130	81.632	.628				
الكلي	131	99.551					

يتبين من الجدول (14) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى استناداً إلى قيمة F المحسوبة والبالغة (28.535) من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية (1، 130)، ويتضح من الجدول معنوية نموذج الانحدار حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.424) والذي يدل على العلاقة الموجبة المتوسطة بين المتغير المستقل الكفاءة الرقمية والمتغير التابع النجاح الإستراتيجي.

ويتضح من الجدول أن الكفاءة الرقمية تفسر (18%) من التباين الحاصل في النجاح الإستراتيجي، وبناءً على ذلك

يمكن اختبار الفرضية من خلال الجدول رقم (15)

جدول رقم (15)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير الكفاءة الرقمية في النجاح الإستراتيجي

المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T
الكفاءة الرقمية	.281	.053	.424	5.342	.000

كما يلاحظ من الجدول (15) أن معامل الميل الحدي (B) بلغ (0.281) أي أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في الكفاءة الرقمية فإن ذلك سيزيد من النجاح الإستراتيجي لدى أفراد العينة في المؤسسة العامة للاتصالات بمقدار (28%) وهو ما يؤكد صحة الفرضية.

كما تشير نتائج الجدول إلى أن الكفاءة الرقمية تؤثر في النجاح الإستراتيجي استناداً إلى قيم T المحسوبة والتي جاءت أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) مما يعني قبول الفرضية التي تنص على: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للكفاءة الرقمية في النجاح الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات، ويعزو الباحث ذلك إلى امتلاك قيادات المؤسسة العامة للاتصالات للمهارات الرقمية الأساسية والتي تمكنهم من استخدام الأدوات الرقمية بفعالية.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرؤية الرقمية في النجاح الإستراتيجي لدى القيادات

الإدارية بالمؤسسة العامة للاتصالات

جدول رقم (16)

نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج في اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المصادر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	R	معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	F مستوى الدلالة = F
الانحدار	1	32.869	32.869	.575	.330	64.079	.000



المصادر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	R	معامل التحديد R2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F=
الخطأ المعياري	130	66.682	.513				
الكلية	131	99.551					

يتبين من الجدول (16) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية استناداً إلى ارتفاع قيمة F المحسوبة وباللغة (64.079) من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية (1، 130)، ويتضح من الجدول معنوية نموذج الانحدار حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.57.5) والذي يدل على العلاقة الموجبة المتوسطة بين المتغير المستقل الرؤية الرقمية والمتغير التابع النجاح الإستراتيجي.

ويتضح من الجدول أن الرؤية الرقمية تفسر (33%) من التباين الحاصل في النجاح الإستراتيجي، مما يدل على تأثير هام للرؤية الرقمية في النجاح الإستراتيجي، وبناء على ذلك يمكن اختبار الفرضية من خلال الجدول رقم (17) جدول رقم (17)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير الرؤية الرقمية في النجاح الإستراتيجي

المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T
الرؤية الرقمية	.367	.046	.575	8.005	.000

كما يلاحظ من الجدول (17) أن معامل الميل الحدي (B) بلغ (0.367) أي أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في الرؤية الرقمية فإن ذلك سيزيد من النجاح الإستراتيجي لدى أفراد العينة في المؤسسة العامة للاتصالات بمقدار (36.7%) وهو ما يؤكد صحة الفرضية.

وتشير نتائج الجدول إلى أن الرؤية الرقمية تؤثر في النجاح الإستراتيجي استناداً إلى قيم T المحسوبة والتي جاءت أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) مما يعني قبول الفرضية التي تنص على: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الرؤية الرقمية وبين النجاح الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات. ويعزو الباحث ذلك إلى وجود رؤية رقمية لدى القيادات في المؤسسة تمكنهم من استشراف المستقبل الرقمي ورصد الفرص والتهديدات مما يدعم قدرتهم على النجاح الإستراتيجي.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة الرقمية في النجاح الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات.

جدول رقم (18)

نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج في اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المصادر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	R	معامل التحديد R2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F=
الانحدار	1	19.683	19.683	.445	.198	32.037	.000
الخطأ المعياري	130	79.868	.614				
الكلية	131	99.551					

يتبين من الجدول (18) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة استناداً إلى ارتفاع قيمة F المحسوبة والبالغة (32.037) من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية (1، 130)، ويتضح من الجدول معنوية نموذج الانحدار حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.445) والذي يدل على العلاقة الموجبة المتوسطة بين المتغير المستقل الثقافة الرقمية والمتغير التابع النجاح الإستراتيجي.

ويتضح من الجدول أن الثقافة الرقمية تفسر (19.8%) من التباين الحاصل في النجاح الإستراتيجي، مما يدل على وجود تأثير للثقافة الرقمية في النجاح الإستراتيجي، وبناء على ذلك يمكن اختبار الفرضية من خلال الجدول رقم (19)

جدول رقم (19)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير الثقافة الرقمية في النجاح الإستراتيجي

المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T
الثقافة الرقمية	.284	.050	.445	5.660	.000

كما يلاحظ من الجدول (19) أن معامل الميل الحدي (B) بلغ (0.284) أي أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في الثقافة الرقمية فإن ذلك سيزيد من النجاح الإستراتيجي لدى القيادات في المؤسسة العامة للاتصالات بمقدار (28.4%) وهو ما يؤكد صحة الفرضية.

كما تشير نتائج الجدول إلى أن الثقافة الرقمية تؤثر في النجاح الإستراتيجي استناداً إلى قيم T المحسوبة والتي جاءت أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) مما يعني قبول الفرضية والتي تنص على: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الثقافة الرقمية وبين مستوى النجاح الإستراتيجي في المؤسسة العامة للاتصالات، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود ثقافة تنظيمية في المؤسسة تشجع على الابتكار والتغيير مما ينعكس إيجاباً على قدرة المؤسسة في النجاح.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الإستراتيجية الرقمية وبين مستوى النجاح

الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات

جدول رقم (20)

نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج في اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المصادر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	R	معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	1	21.027	21.027	.460	.211	34.811	.000
الخطأ المعياري	130	78.524	.604				
الكلية	131	99.551					

يتبين من الجدول (20) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة استناداً إلى ارتفاع قيمة F المحسوبة والبالغة (34.811) من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية (1، 130)، ويتضح من الجدول معنوية نموذج الانحدار حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.46) والذي يدل على العلاقة الموجبة المتوسطة بين المتغير المستقل الإستراتيجية الرقمية والمتغير التابع النجاح الإستراتيجي.

ويتضح من الجدول أن الإستراتيجية الرقمية تفسر (21%) من التباين الحاصل في النجاح الإستراتيجي، مما يدل على

تأثير للإستراتيجية الرقمية في النجاح الإستراتيجي، وبناء على ذلك يمكن اختبار الفرضية من خلال الجدول رقم (21)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير الإستراتيجية الرقمية في النجاح الإستراتيجي

المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الإستراتيجية الرقمية	.294	.050	.460	5.900	.000

كما يلاحظ من الجدول (21) أن معامل الميل الحدي (B) بلغ (0.294) أي أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في الإستراتيجية الرقمية فإن ذلك سيزيد من النجاح الإستراتيجي لدى القيادات في المؤسسة العامة للاتصالات بمقدار (29.4%) وهو ما يؤكد صحة الفرضية.

كما تشير نتائج الجدول إلى أن الإستراتيجية الرقمية تؤثر في النجاح الإستراتيجي استناداً إلى قيم T المحسوبة والتي جاءت أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) مما يعني قبول الفرضية التي تنص على: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الإستراتيجية الرقمية وبين مستوى النجاح الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات ويعزو الباحث ذلك إلى أن المؤسسة لديها خطة إستراتيجية رقمية واضحة تساعد في مواءمة أهداف المؤسسة مع التغييرات التقنية المتسارعة.

الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات

- تطبيق المؤسسة العامة للاتصالات القيادة الرقمية وأبعادها بدرجة مرتفعة، وقد كان بُعد الكفاءة الرقمية أعلى الأبعاد، يليه بعد الرؤية الرقمية، ثم بعد الثقافة الرقمية، وأخيراً بعد الإستراتيجية الرقمية.
- تتميز المؤسسة العامة للاتصالات بدرجة مرتفعة من النجاح الإستراتيجي، وأن بعد البقاء حل في الترتيب الأول، يليه بعد النمو، وأخيراً بعد التكيف.
- تعد القيادة الرقمية ركيزة أساسية لتحقيق النجاح الإستراتيجي في المؤسسة العامة للاتصالات.
- أظهرت الدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقيادة الرقمية بأبعادها المختلفة في تحقيق النجاح الإستراتيجي في المؤسسة العامة للاتصالات.
- القيادات الإدارية في المؤسسة لديهم وعي جيد بالقيادة الرقمية التي تسهم في النجاح الإستراتيجي للمؤسسة العامة للاتصالات.

ثانياً: التوصيات

التوصية	آلية التنفيذ	المسئول عن التنفيذ
تعزيز القيادة الرقمية من خلال التدريب	من خلال ورش العمل ودورات تدريبية للمديرين في مجال القيادة الرقمية والتكنولوجيا الحديثة	إدارة الموارد البشرية - إدارة التدريب
تحسين الثقافة الرقمية في المؤسسة	إنشاء منصات رقمية تتيح التواصل الفوري وتبادل الأفكار والآراء	إدارة تكنولوجيا المعلومات - إدارة الموارد البشرية
التركيز على تطوير الكفاءة الرقمية لدى الموظفين	دورات تدريبية متخصصة وتمكينهم من	إدارة الموارد البشرية - إدارة

المستول عن التنفيذ	آلية التنفيذ	التوصية
البحوث والتطوير	الأدوات والمنصات الرقمية	
مدير الموارد البشرية - مديرو الإدارات	من خلال ندوات ومحاضرات وفيديوهات قصيرة تشمل جميع الموظفين	بناء إستراتيجيات رقمية واضحة ومحددة تواكب التطورات التكنولوجية وتخدم رؤية المؤسسة
إدارة التدريب	عمل دورات تدريبية لجميع الموظفين لاكتساب المهارات الأساسية والمتقدمة	تعزيز المهارات الرقمية للموظفين
إدارة الجودة	مراجعة ربع سنوية لتحديث الخطط وفقا للتغذية الراجعة من العملاء	تطوير مؤشرات أداء رقمية لقياس مرونة المؤسسة في التكيف مع التحديات
إدارة التطوير	اعتماد شهادات في المهارات الرقمية كمعيار للتريقات	بناء نظام لتقييم كفاءة الموظفين في تنفيذ الإستراتيجيات الرقمية
إدارة تكنولوجيا المعلومات- إدارة الخدمات	دراسة فرص التوسع في تقديم الخدمات الرقمية وتبني تقنيات حديثة لوصول الخدمات إلى شريحة أوسع من المواطنين	توسيع وتنوع قنوات تقديم الخدمات
إدارة الموارد البشرية - إدارة التدريب	برامج تدريبية وورش عمل لتطوير مهارات العمل الجماعي والثقة بالنفس	تعزيز الثقة بالنفس والعمل الجماعي

المراجع:

- الخفاجي، ح. والحاتمي، و. وكاظم، س. (2022). القيادة الرقمية وتأثيرها على الإجهاد التكنولوجي في مكان العمل دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في قسم الحاسوب وشعبة الارشفة الإلكترونية في المديرية العامة لتربية النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 18، (عدد خاص) 707-728.
- عبيد، م. ح. (2024). تأثير القيادة الرقمية في أداء العمل الفردي: الدور التفاعلي لسلوك تشارك المعرفة- دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات والكليات الأهلية بمنطقة الفرات الأوسط [أطروحة دكتوراه غير منشورة]، جامعة كربلاء، العراق.
- الحدراوي، ح. وشاكر، م. (2023). دور القيادة الرقمية في تحقيق التفوق الإستراتيجي دراسة ميدانية في كلية الحلة الجامعة الأهلية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 19، (4)، 309-333.
- الحدراوي، ح. وحنوف، ع. (2023). دور القيادة الذكية في تحقيق النجاح الإستراتيجي (دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية لمديرية التربية في محافظة النجف الأشرف)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 19، (3)، 157-172.
- كشكول، ح. والحمداني، م. وعلي، غ. والمالكي، ن. (2024). القيادة الرقمية ودورها نحو تعزيز ممارسات الاستدامة الموجهة نحو الإبداع - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مطاعم الدرجة الأولى في محافظ كربلاء والنجف الأشرف، المجلة العراقية للبحوث الانسانية والاجتماعية العلمية، (13)، 709-723.
- الدليبي، م. والناجي، ج. (2024). دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق النجاح الإستراتيجي-دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية العليا والوسطى في شركة الحفر العراقية- البصرة، مجلة أهل البيت، 19، (1)، 436-459.



- جاسم، ك. والكبيسي، ص. (2024). تأثير القيادة الرقمية في الاستشراف الإستراتيجي بحث ميداني في مصرف الرافدين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 30(139)، 24-37.
- الوكيل، ع. والصفال، أ. (2024). الحساسية الإستراتيجية ودورها في تحقيق النجاح الإستراتيجي بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعات والكليات الأهلية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (76)، 41-59.
- العزب، ل. (2025). تأثير القيادة الرقمية على جودة الحياة الوظيفية الدور الوسيط للتفكير الإستراتيجي الرشيق: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات بمحافظة الدهقلية، مجلة رايه الدولية للعلوم التجارية، 4(12)، 812-886.
- عبدالله، أ. ومحمود، ن. (2023). دور الاستباقية في تحقيق النجاح الإستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في شركات الاتصالات العراقية (آسياسيل، زين، كورك)، مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، 4(6)، 469-484.
- عيد، س. ف. (2024). تأثير القيادة الرقمية على إدارة التغيير التنظيمي (دراسة ميدانية على مصلحة الجمارك المصرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 15(4)، 1181-1211.
- القصير، خ. وعباس، س. (2023). إدارة الموارد البشرية الرقمية ودورها في تعزيز النجاح الإستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المديرية العامة لتربية نينوى، مجلة وارث العلمية، (5)، 382-393.
- الحدادي، ح. وحونوف، ع. (2023). دور القيادة الذكية في تحقيق النجاح الإستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية لمديرية التربية في محافظة النجف الأشرف. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 19(3)، 157-172.
- الجميلي، س. ح. (2023). تأثير ممارسات القيادة الإستراتيجية في النجاح الإستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء القيادات الإدارية في رئاسة جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 19(62)، 279-298.
- سهيل، ك. (2019). إستراتيجية الأمواج المتداخلة كمتغير وسيط بني القيادة الرقمية وتسويق (Gamification) دراسة استطلاعية في عينة من المنظمات التسويقية الرقمية [أطروحة دكتوراه غير منشورة]، جامعة الكوفة، العراق.
- جاسم، ك. (2023). تأثير تبني القيادة الرقمية في التعافي الإستراتيجي بتوسيط الاستشراف الإستراتيجي: بحث تحليلي لعينة من الإدارات الوسطى في مصرف الرافدين [أطروحة دكتوراه غير منشورة]، جامعة بغداد، العراق.
- الجعيد، س. (2024). واقع الإدارة الرقمية وأهميتها في تحقيق النجاح الإستراتيجي من وجهة نظر قادة المنظمات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الطائف. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، 38(4)، 103-133.
- الفهداوي، م. (2022). دور القيادة الرقمية في تحقيق التآلق التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في شركات الاتصالات المتنقلة العراقية، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 14(2)، 241-256.
- الوالي، م. (2025). تأثير القيادة التحولية في تحقيق النجاح الإستراتيجي- دراسة ميدانية في شركة الوحدة للإسمنت عدن/ابن الجمهورية اليمنية، مجلة الدراسات الاجتماعية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، 31(1)، 29-59.
- نعمة، ه. (2023). دور نظام التصنيع الهجين في تعزيز النجاح الإستراتيجي، دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات المطاطية والإطارات في محافظة النجف الأشرف [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة كربلاء، العراق.
- عأجل أ. (2021). دور المعرفة الضمنية في النجاح الإستراتيجي، دراسة تحليلية لآراء عينة من الإداريين والفنيين في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة القادسية.



حسن، ن. وحامد، س. (2022). دور القيادة الرقمية في اليقظة الإستراتيجية، *مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية*، (28)، 363-352.

الورقي، م. المزروع، ز. والقرشي، ع. (2023). تأثير الذكاء الإستراتيجي في تطوير الأداء المنظمي: دراسة ميدانية لعينة من القيادات في المؤسسة العامة للاتصالات المركز الرئيسي، *مجلة جامعة البيضاء*، 5(4)، 1273-1257.

References

- 16-Zulkifli, Z. (2020). Factors Determining Organizational Success in Digital Leadership. *JEMMA (Journal of Economic and Management)*, 3(2), 133–145.
- Abdullah, A., & Mahmoud, N. (2023). The role of proactivity in achieving strategic success: An exploratory study of the opinions of a sample of administrative leaders in Iraqi telecommunications companies (Asiacell, Zain, Korek). *Business Economics for Applied Research*, 4(6), 469–484, (in Arabic).
- Adie, B. U., Tate, M., & Valentine, E. (2024). Digital leadership in the public sector: A scoping review and outlook. *International Review of Public Administration*, 29(1), 42–58.
- Ahmed, M. R. A. (2025). Accreditation and Quality Assurance: Exploring Impact and Assessing Institutional Change in the US and Saudi Arabian Higher Education Institutions. *Arts for Linguistic & Literary Studies*, 7(1), 626–639. <https://doi.org/10.53286/arts.v7i1.2419>
- Ajal, A. (2021). The role of tacit knowledge in strategic success: An analytical study of the opinions of a sample of managers and technicians at Al-Ittihad Food Industries Company [Unpublished master's thesis]. University of Al-Qadisiyah, Iraq, (in Arabic).
- Al-Azab, L. (2025). The impact of digital leadership on job quality of life: The mediating role of agile strategic thinking—An applied study on telecommunications companies in Dhi Qar Governorate. *Raiyah International Journal of Commercial Sciences*, 4(12), 812–886, (in Arabic).
- Al-Dulaimi, M., & Al-Naji, J. (2024). The role of strategic leadership in achieving strategic success: An analytical study of the opinions of a sample of senior and middle management at the Iraqi Drilling Company—Basra. *Ahl Al-Bayt Journal*, 19(1), 436–459, (in Arabic).
- Al-Fahdawi, M. (2022). The role of digital leadership in achieving organizational brilliance: An analytical study of the opinions of a sample of administrative leaders in Iraqi mobile telecommunications companies. *University of Anbar Journal of Economic and Administrative Sciences*, 14(2), 241–256, (in Arabic).
- Al-Hadawi, H., & Hanouf, A. (2023). The role of smart leadership in achieving strategic success: An analytical study of the opinions of a sample of administrative leaders at the Directorate of Education in Najaf Al-Ashraf. *Al-Ghary Journal of Economic and Administrative Sciences*, 19(3), 157–172, (in Arabic).
- Al-Hadrawi, H., & Hanouf, A. (2023). The role of smart leadership in achieving strategic success: An analytical study of the opinions of a sample of administrative leaders at the Directorate of Education in Najaf Al-Ashraf. *Al-Ghary Journal of Economic and Administrative Sciences*, 19(3), 157–172, (in Arabic).



- Al-Hadrawi, H., & Shaker, M. (2023). The role of digital leadership in achieving strategic excellence: A field study at Al-Hilla Private University College. *Al-Ghary Journal of Economic and Administrative Sciences*, 19(4), 309–333, (in Arabic).
- Al-Juaid, S. (2024). The reality and importance of digital management in achieving strategic success from the perspective of leaders of small and medium enterprises in Taif City. *Contemporary Business Research Journal*, 38(4), 103–133, (in Arabic).
- Al-Jumaily, S. H. (2023). The impact of strategic leadership practices on strategic success: An analytical study of the opinions of administrative leaders at Tikrit University Presidency. *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*, 19(62), 279–298, (in Arabic).
- Al-Khafaji, H., Al-Hatami, W., & Kazem, S. (2022). Digital leadership and its impact on technological stress in the workplace: An exploratory study of the opinions of a sample of employees in the computer department and the electronic archiving division at the General Directorate of Education in Najaf Al-Ashraf. *Al-Ghary Journal of Economic and Administrative Sciences*, 18(Special Issue), 707–728, (in Arabic).
- Al-Qusair, K., & Abbas, S. (2023). Digital human resources management and its role in enhancing strategic success: An exploratory study of the opinions of a sample of administrative leaders at the General Directorate of Education in Nineveh. *Warith Scientific Journal*, 5, 382–393, (in Arabic).
- Al-Wakeel, A., & Al-Saqal, A. (2024). Strategic sensitivity and its role in achieving strategic success: An exploratory study of the opinions of a sample of administrative leaders in universities and private colleges in Baghdad. *Baghdad College Journal of Economic Sciences*, 76, 41–59, (in Arabic).
- Al-Wali, M. (2025). The impact of transformational leadership on achieving strategic success: A field study at Al-Wahda Cement Company, Aden/Abyan, Republic of Yemen. *Journal of Social Studies, University of Science and Technology*, 31(1), 29–59, (in Arabic).
- Al-Warqi, M., Al-Manzou', Z., & Al-Qurashi, A. (2023). The impact of strategic intelligence on developing organizational performance: A field study of a sample of leaders at the General Telecommunications Corporation, main headquarters. *University of Al-Bayda Journal*, 5(4), 1257–1273, (in Arabic).
- Antonopoulou, H., Halkiopoulos, C., Barlou, O., & Beligiannis, G. N. (2021). Transformational leadership and digital skills in higher education institutes: During the COVID-19 pandemic. *Emerging Science Journal*, 5(1), 1–15. <https://doi.org/10.28991/esj-2021-01252>
- Antonopoulou, H., Matzavinou, P., Giannoukou, I., & Halkiopoulos, C. (2025). Teachers' Digital Leadership and Competencies in Primary Education: A Cross-Sectional Behavioral Study. *Education Sciences*, 15(2), 215. <https://doi.org/10.3390/educsci15020215>



- Darmawan, D. et al. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia Era Digital*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Eid, S. F. (2024). The impact of digital leadership on organizational change management: A field study at the Egyptian Customs Authority. *Scientific Journal of Commercial and Environmental Studies*, 15(4), 1181–1211, (in Arabic).
- Hassan, N., & Hamed, S. (2022). The role of digital leadership in strategic vigilance. *Journal of Economic and Administrative Studies*, 28, 352–363, (in Arabic).
- Hisni, N. I. A., Aziz, N. N. A., Ramli, N. A., & Rahman, M. Z. A. (2025). Impact of digital leadership and resilience on women's business success. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 9(1), 0212. <https://doi.org/10.47772/IJRISS.2025.9010212>
- Hussein, H., Albady, O. M., Mathew, V., Al-Romeedy, B. S., Alsetoohy, O., Abou Kamar, M., & Khairy, H. A. (2024). Digital leadership and sustainable competitive advantage: Leveraging green absorptive capability and eco-innovation in tourism and hospitality businesses. *Sustainability*, 16(13), 5371. <https://doi.org/10.3390/su16135371>
- Imran, M., Hamid, R. A., & Haque, A. u. (2025). Driving SME Growth Through Digital Leadership: Exploring Tenure and Transformation Dynamics. *Administrative Sciences*, 15(3), 104. <https://doi.org/10.3390/admsci15030104>
- Jasim, S. T. (2025). The impact of ambidextrous leadership on strategic success: An analytical study of the opinions of a group of administrative leaders and employees in Al-Waha Company. *Journal of Ecohumanism*, 4(1), 4254–4269. <https://doi.org/10.62754/joe.v4i1.6309>
- Jassim, K. (2023). The impact of adopting digital leadership on strategic recovery mediated by strategic foresight: An analytical study of a sample of middle management at Rafidain Bank [Unpublished doctoral dissertation]. University of Baghdad, Iraq, (in Arabic).
- Jassim, K., & Al-Kubaisi, S. (2024). The impact of digital leadership on strategic foresight: A field study at Rafidain Bank. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 30(139), 24–37, (in Arabic).
- Jyoti, & Kapur, S. (2024). Digital leadership unveiled: Elevating workforce performance and organizational success. *ShodhKosh: Journal of Visual and Performing Arts*, 5(5), 267–275. <https://doi.org/10.29121/shodhkosh.v5.i5.2024.3692>
- Kashkoul, H., Al-Hamdani, M., Ali, G., & Al-Maliki, N. (2024). Digital leadership and its role in enhancing sustainability practices oriented toward creativity: An exploratory study of the opinions of a sample of employees in first-class restaurants in Wasit, Karbala, and Najaf Al-Ashraf. *Iraqi Journal of Human and Social Scientific Research*, 13, 709–723, (in Arabic).



- Mhmoed, M. A. (2024). The impact of strategic vigilance on strategic success: An analytical study of the opinions of a sample of lecturers at Samarra University. *International Journal of Economics, Management and Accounting*, 7(4), 392–412. <https://doi.org/10.61132/ijema.v1i4.286>
- Ni'mah, H. (2023). The role of hybrid manufacturing systems in enhancing strategic success: An analytical exploratory study of the opinions of a sample of employees at the General Company for Rubber Industries and Tires in Najaf Al-Ashraf [Unpublished master's thesis]. University of Karbala, Iraq, (in Arabic).
- Obeid, M. H. (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 [Unpublished doctoral dissertation]. University of Karbala, Iraq, (in Arabic).
- Öngel, V., Günsel, A., Gençer Çelik, G., Altındağ, E., & Tatlı, H. S. (2024). Digital leadership's influence on individual creativity and employee performance: A view through the generational lens. *Behavioral Sciences*, 14(123), 1- 18.
- Sagbas, M., Oktaysoy, O., Topcuoglu, E., Kaygin, E., & Erdogan, F. A. (2023). The mediating role of innovative behavior on the effect of digital leadership on intrapreneurship intention and job performance. *Behavioral Sciences*, 13(874), 1- 20
- Suhail, K. (2019). The interlaced waves strategy as a mediating variable between digital leadership and gamification marketing: An exploratory study on a sample of digital marketing organizations [Unpublished doctoral dissertation]. University of Kufa, Iraq, (in Arabic).
- Topcuoglu, E., Kobanoglu, M. S., Kaygin, E., Karafakioğlu, E., Erdogan, S. U., Torun, B. T., & Oktaysoy, O. (2023). The improving role of digital leadership in the impact of social loafing on job performance. *International Journal of Organizational Leadership*, 12(1), 22-40. <https://doi.org/10.33844/ijol.2023.60347>
- Turyadi, I., Zulkifli, Z., Tawil, M. R., Ali, H., & Sadikin, A. (2023). The role of digital leadership in organizations to improve employee performance and business success. *Jurnal Ekonomi*, 12(2), 1671–1680.
- Wijaya, A. (2024). Determining the antecedents of digital leadership: The nexus of skill, role, and style. *International Journal of Economics and Business Administration*, 12(2), 161–175.

