Entrepreneurship Journal for Finance and Business (EJFB)
2026, VOL. 07, NO. special (3), 111-23, E-ISSN: 2709-4251, P-ISSN: 2708-8790
DOI:

The role of strategic leadership in digital transformation: An analytical study of the opinions of a sample of senior and middle management in a number of public companies affiliated with the Ministry of Trade in Iraq

Noor K. Hassan[1]*, Muthanna F. Muzahim[2]
[1] College of dentistry, Ibn Sina university of medical and pharmaceutical sciences, Baghdad, Iraq
[2] Department of public administration, college of administration and economics, university of Baghdad, Baghdad, Iraq
noorkareem11161@gmail.com , muthana@coadec.uobaghdad.edu.iq

Article information:
Received: 21–05– 2026
Revised: 28–06– 2026
Accepted: 01–07– 2026
Published: 25–07– 2026

***Corresponding author:**
Noor K. Hassan
noorkareem11161@gmail.com

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

Abstract:

This study aimed to investigate the role of strategic leadership in promoting digital transformation processes within Iraqi Ministry of Trade public companies. The research problem stemmed from the challenges these companies face in keeping pace with the Fourth Industrial Revolution and the need for forward-looking leadership to transcend rigid, traditional structures. The strategic leadership variable encompassed the dimensions of strategic vision, ethical practices, organizational culture, human capital, and core competencies, while digital transformation was measured across the dimensions of technologies, activities, boundaries, and objectives.

The study employed a descriptive-analytical methodology and was conducted within Iraqi Ministry of Trade companies. A purposive sample of 352 administrative leaders (general manager, assistant general manager, department manager, and division head) was selected. To analyze the data, the statistical software SPSS v.26 and Amos v.25 were used, employing advanced statistical methods such as Structural Equation Modeling (SEM), path analysis, and validity and reliability tests. The study reached several conclusions, most notably the significant impact of strategic leadership on the dimensions of digital transformation. Core competencies and strategic vision emerged as the strongest drivers for developing activities and expanding the organization's digital boundaries. Based on these findings, the study recommended that leaders invest in enhancing human capital and localizing modern technologies as an indispensable strategic option to ensure competitive sustainability in the evolving digital environment.

Keywords: Strategic leadership, digital transformation, Ministry of Commerce.

Conclusions:

1. The findings indicate a clear leadership awareness of the importance of digital orientation and the ability to translate a theoretical vision into tangible operational objectives. However, it remains necessary to bridge the organizational gap by linking this vision to the outcomes of the organization's internal and external environmental analyses.
2. The adopted technological infrastructure constitutes the fundamental material foundation for developing digital readiness. The provision of technological tools and digital solutions enhances employees' morale and stimulates their creativity and innovative thinking.
3. The organization's ability to adopt digital technologies is built upon the intellectual and organizational foundation provided by strategic leadership. Among its dimensions, core competencies emerge as the strongest leadership driver, exerting the greatest influence on the successful localization and implementation of digital technologies.

مجلة الريادة للمال والاعمال
2026، المجلد السابع، العدد الخاص (3)، الصفحات 03- 23

دور القيادة الاستراتيجية في التحول الرقمي دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات العليا والوسطى في عدد من الشركات العامة التابعة لوزارة التجارة في العراق

نور كريم حسن [1]*، مثنى فيصل مزاحم [2]
[1]كلية طب الاسنان، جامعة ابن سينا للعلوم الطبية والصيدلانية، بغداد، العراق
[2]قسم الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد، العراق
muthana@coadec.uobaghdad.edu.iq , noorkareem11161@gmail.com

معلومات البحث:
- تاريخ استلام البحث: 2026 –05–21
- تاريخ ارسال التعديلات: 2026 –06–28
- تاريخ قبول النشر: 2026 –07–01
- تاريخ النشر: 2026 –07–25

***المؤلف المراسل:**
نور كريم حسن
noorkareem11161@gmail.com

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

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء الدور الذي تلعبه القيادة الاستراتيجية في تعزيز عمليات التحول الرقمي في الشركات العامة التابعة لوزارة التجارة العراقية. تبلورت مشكلة الدراسة في التحديات التي تواجهها هذه الشركات في مواكبة الثورة الصناعية الرابعة والحاجة إلى فكر قيادي يستشرف المستقبل لتجاوز الهياكل التقليدية الجامدة. شمل متغير القيادة الاستراتيجية أبعاد (الرؤية الاستراتيجية، الممارسات الأخلاقية، الثقافة التنظيمية، رأس المال البشري، والمقدرات الجوهرية)، بينما تم قياس التحول الرقمي عبر أبعاد (التقنيات، الأنشطة، الحدود، والأهداف).

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجرى تطبيقها في شركات وزارة التجارة العراقية، حيث استُهدفت عينة قصدية من القيادات الإدارية (مدير عام، معاون مدير عام، مدير قسم، مسؤول شعبة) بلغت **(352)**مستجيباً. ولتحليل البيانات، تم استخدام البرامج الإحصائية **(SPSS v.26)**و **(Amos v.25)**، بالاعتماد على وسائل إحصائية متقدمة مثل) النمذجة بالمعادلة الهيكلية**SEM**، تحليل المسار، واختبارات الصدق والثبات.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود أثر معنوي جوهري للقيادة الاستراتيجية في أبعاد التحول الرقمي، حيث برزت "المقدرات الجوهرية" و"الرؤية الاستراتيجية" كأقوى المحركات لتطوير الأنشطة وتوسيع الحدود الرقمية للمنظمة. وبناءً على ذلك، أوصت الدراسة بضرورة استثمار القيادات في تعزيز رأس المال البشري وتوطين التقنيات الحديثة كخيار استراتيجي لا بديل عنه لضمان الاستدامة التنافسية في البيئة الرقمية المتغيرة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، التحول الرقمي، وزارة التجارة.

المقدمة

في عصرٍ تسوده التكنولوجيا الحديثة، أضحى من الملحّ على المنظمات مواكبة التغيرات المتسارعة والمضي نحو التحول الرقمي، الذي لم يعد خياراً ثانوياً بل ضرورة حتمية لضمان الاستمرار. إن إحداث تغيير جذري وشامل في بنية المنظمات يتطلب رؤية واضحة واستشرافاً استراتيجياً قادراً على التعامل مع معدلات التحول غير المسبوقة التي فرضتها الثورة التقنية. وفي هذا السياق، تبرز القيادة الاستراتيجية كعنصر حاسم في تشكيل مستقبل المؤسسات، فهي المحرك الأساسي للتنمية، والركيزة التي يستند إليها التكيف مع المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية لتحقيق الاستقرار وتعزيز القدرة التنافسية.

إن التحول الرقمي اليوم يمثل إعادة صياغة لنماذج العمل، مدفوعاً بوتيرة الابتكارات الرقمية والتقدم السريع في اعتماد التقنيات الحديثة. وتؤدي الفرص التي توفرها هذه التطورات إلى تطوير ديناميكيات الأعمال في مختلف الصناعات، مما يوجه الجهود المؤسسية نحو التكيف والابتكار. وبما أن هذا التحول يطال جميع جوانب الحياة، فإنه يستلزم استراتيجيات قيادية تملك رؤية ثاقبة تسعى لفهم أبعاد التكنولوجيا وتوظيفها بشكل عملي؛ إذ تشير الأدبيات الحالية إلى أن قدرة المؤسسات على الانتقال من النماذج التقليدية إلى النماذج الرقمية تعزى في جزء كبير منها إلى فعالية القيادة وكفاءتها في إدارة التغيير التنظيمي.

المبحث الأول منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث (تختصر مشكلة البحث وتثبت بنقاط)

تبرز الإشكالية الفكرية حول مدى كفاية القيادة الاستراتيجية وحدها في تحقيق التكيف الرقمي في ظل بيئة متغيرة، وهل يمكن للرؤية القيادية أن تتجاوز العقبات الهيكلية والتقنية لتحقيق التحول المنشود؟**(Westerman et al., 2014).**

ومن ناحية أخرى تواجه الشركات العامة التابعة لوزارة التجارة في العراق تحديات جوهرية تعيق مسار التحول الرقمي الشامل، رغم التوجهات الحكومية والمبادرات الرسمية في هذا الصدد. وتتمثل المشكلة الميدانية في وجود فجوة واضحة بين الواقع الحالي لهذه الشركات والمستوى الرقمي المنشود، حيث تعاني من بطء التكيف مع التطورات السريعة، وضعف تكامل الأنظمة المعلوماتية، وقصور في تأهيل الكوادر البشرية.

تتجسد المشكلة في ضعف قدرة القادة على رسم خارطة طريق رقمية واضحة تتجاوز القيود الإدارية والمالية؛ مما يستوجب دراسة دور القيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل ومباشر في دفع عجلة التحول الرقمي وتجاوز الفجوة الرقمية الحالية لتحقيق الكفاءة والشفافية في هذه المؤسسات الاقتصادية الحيوية.

تساؤلات البحث (المقترحة بناءً على الاختصار):

بناءً على المشكلة أعلاه، يمكن بلورة التساؤل الرئيس للبحث كالتالي:

ما هو دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز عمليات التحول الرقمي في الشركات المبحوثة؟

ويتفرع منه:

- ما مستوى تبني ممارسات القيادة الاستراتيجية في الشركات التابعة لوزارة التجارة؟
- ما هو مستوى التقدم في مسار التحول الرقمي في هذه الشركات؟
- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية والتحول الرقمي؟

ثانياً: أهمية البحث (ايضا تثبت بنقاط مع ضرورة الاختصار)

تنبثق أهمية البحث من كونه يتصدى لواحد من أكثر المواضيع حيوية في الإدارة المعاصرة، ويمكن تخليصها بالآتي:

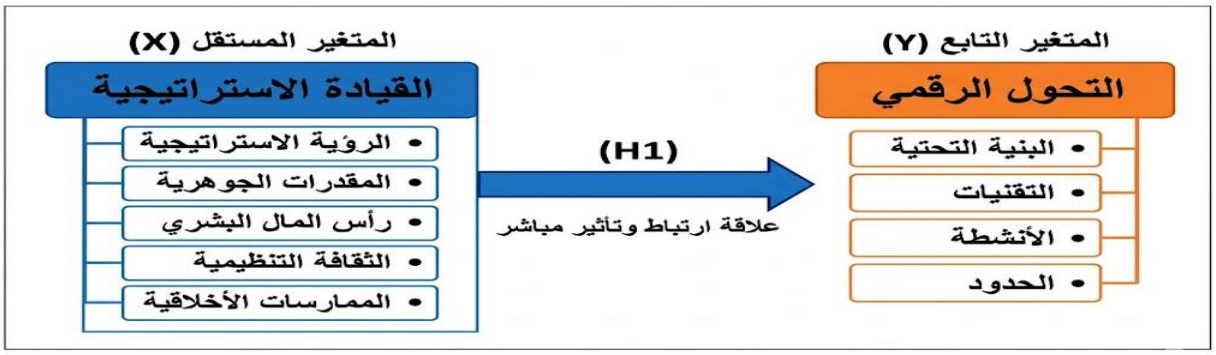
- **إثراء الجدليات الفكرية :** المساهمة في تسليط الضوء على الروابط الفلسفية والمنطقية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية ومتطلبات التحول الرقمي، وتقديم إطار نظري يفسر كيف يمكن للرؤية القيادية أن تشكل المحرك الأساسي للتغيير الرقمي.
- **تعزيز المكتبة العربية والعراقية :** تقديم إضافة نوعية للأدبيات الأكاديمية المحلية والإقليمية عبر دمج مفاهيم القيادة الإدارية بالإدارة الرقمية، وهو مسار بحثي يواكب التوجهات الحديثة التي تسعى لتحقيق الكفاءة والابتكار المستدام.
- **تأصيل الدور القيادي :** التأصيل العلمي لدور القائد الاستراتيجي ليس فقط كمخطط، بل كميسر لعمليات الرقمنة، مما يملأ فجوة معرفية في الدراسات التي ركزت على الجوانب التقنية وأهملت الدور القيادي.
- **دعم صناعة القرار :** تزويد الإدارة العليا في الشركات المبحوثة بتوصيات عملية حول كيفية توظيف الممارسات القيادية في دعم التحول الرقمي، بما يسهم في رفع القدرة على مواجهة التحديات البيئية المتسارعة.
- **معالجة الفجوة الميدانية :** تقديم حلول واقعية تساعد شركات وزارة التجارة في سد الفجوة بين الواقع الرقمي الحالي والمستوى الطموح، بما يضمن استدامة العمليات الإدارية والخدمية.

ثالثاً: أهداف البحث (تصاغ اهداف البحث وفق مشكلة البحث)

يسعى هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والميدانية المنبثقة من مشكلته البحثية، وذلك لبيان الدور الذي تلعبه القيادة الاستراتيجية في تيسير عملية التحول الرقمي في الشركات المبحوثة، وتتلخص الأهداف فيما يلي:

1. بناء قاعدة معرفية رصينة من خلال مراجعة الأدبيات والنماذج الفكرية المتعلقة بمتغيري (القيادة الاستراتيجية والتحول الرقمي)، ومناقشتها ضمن سياق إداري حديث يواكب التوجهات العالمية المعاصرة.
2. تحديد أكثر ممارسات القيادة الاستراتيجية فاعلية في بيئة الأعمال العراقية، وتحليل مستوى نضج التحول الرقمي في الشركات التابعة لوزارة التجارة، والوقوف على العوامل التي تعزز نجاح هذا التحول.
3. تحليل وقياس مستوى تأثير القيادة الاستراتيجية في تحقيق التحول الرقمي، والكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين رؤية القادة وقدرة المنظمة على تنفيذ استراتيجياتها الرقمية.
4. تقديم إطار عملي وتوصيات استراتيجية لصناع القرار في الشركات المبحوثة، تساهم في تبني ممارسات القيادة الاستراتيجية كمدخل أساسي لتسريع عمليات التحول الرقمي وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي.

رابعا: المخطط الفرضي للدراسة (توضح علاقة الارتباط بسهم ذو رأسين، والتأثير بسهم ذو رأس واحد)



شكل رقم (1) المخطط الفرضي للبحث المستل: دور القيادة الاستراتيجية في التحول الرقمي، الشركات المبحوثة لوزارة التجارة.

خامساً: فرضيات البحث (اين فرضية العلاقة) (الدور يقيس العلاقة والتأثير)

1. **الفرضية الرئيسة الأولى H_11 :(يوجد ارتباط ذو دلالة احصائية لأبعاد القيادة الاستراتيجية مجتمعة في التحول الرقمي.**
2. **الفرضية الرئيسة الثانية H_12 :(يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد القيادة الاستراتيجية مجتمعة في التحول الرقمي.**

سادساً: حدود البحث

1. الحدود الزمانية: قام الباحث في بادئ الامر بالبحث والتحري عن المصادر والمعلومات المتوفرة على الأنترنيت والمواقع والمجلات وامتدت هذه المدة من (2/7 /2025) الى ((5/21 /2025) تمثل بالمدة التي تم التي تم تحدي المعلومات والأسس

الذي حدد من خلالها الباحث نوع المجتمع والعينة والمدة التي تليها من (24/6/2025) الى (10 /5 /2026) تشمل اجراء البحث والتقصي وجمع المعلومات من العينة داخل مقار الشركات وكذلك العمل على الجانب النظري بالتوازي

2. الحدود المكانية: حدود الدراسة المكانية تمثلت بالموقع الذي تم اختياره وهو الشركة التابعة لوزارة التجارة العراقية.
3. الحدود البشرية: طبق البحث بمتغيراته واعتماد المخطط الفرضي على عينة قصدية عمدية من القيادات العليا والوسطة للمجتمع المستهدف في مراكز هذه الشركات والبالغ عددهم (363) مديراً ومسؤولاً، ليكون المجتمع المستهدف هو عينة الدراسة ذاتها دون الحاجة للاستعانة بمعادلات تحديد حجم العينة الفرعية
4. الحدود المعرفية: وتجسدت بالمتغيرات الرئيسة (القيادة الاستراتيجية وأبعادها) كمتغير مستقل، و(التحول الرقمي وابعاده)

سابعاً: أساليب جمع المعلومات

تتمثل أساليب جمع المعلومات بالآتي

1. استمارة الاستبيان: تعد الأداة الرئيسة المعتمدة في البحث الحالي لجمع البيانات والمعلومات وقد تم إعدادها بالاعتماد على عدد من المقاييس والمؤشرات الواردة في دراسات أجنبية متخصصة وعربية بموضوع البحث الحالي وقد صمم المقياس بصيغته النهائية من (45) فقرة موزعة على المحاور كما في الجدول (1).

جدول رقم (1) مقاييس المتغيرات المعتمدة

المتغير	البعد	عدد الفقرات	اسم الباحث
القيادة الاستراتيجية (X)	الرؤية الاستراتيجية	5-1	- (kitonga , 2017) - (حسين، 2018)
	راس المال البشري	10-6	
	المقدرات الجوهرية	15-11	
	الثقافة التنظيمية	20-16	
	الممارسات الأخلاقية	25-21	
التحول الرقمي (Y)	التقنيات	30-26	- (Holmström, 2022)
	الأنشطة	35-31	
	الحدود	40-36	
	الأهداف	45-41	

2. **الجانب النظري:** في هذا الجزء من البحث فقد تم الاعتماد على مجموعة من المصادر منه العربية والاجنبية وكذلك العراقية التي تناولت متغيرات البحث وهيكله النظرية كذلك الاستفادة من الشبكة العنكبوتية والمجلات ومواقع الجامعات وما تضمنته من رسائل واطاريح ودراسات وبحوث ومقالات عراقية وعربية واجنبية متخصصة في مجالات المبحوثة القيادة الاستراتيجية والتحول الرقمي والجاهزية التكنولوجية بما أسهم في بناء الاسس الفكرية للبحث وصياغة فرضياته ومؤشراته وبناء المقياس واعتمدها كمصادر موثوقة ودراسات سابقة.

ثامناً: مجتمع وعينة البحث

يمثل تحديد عينة البحث أحد الأمور الرئيسية ونظراً لطبيعة المتغيرات المدروسة التي ترتبط بصياغة الاستراتيجيات وتبني التقنيات الحديثة، فقد استند الباحث إلى طرح **(Saunders et al., 2016:275)** في تحديد "العينة المستهدف **(Target Population)**، وحصر النطاق البحثي في القيادات الإدارية العليا والوسطى (مدير عام، معاون مدير عام، مدير قسم، ومسؤول شعبة)، بوصفهم الفئة الأكثر إدراكاً للأبعاد الفكرية والتنظيمية لمتغيرات البحث، والأقدر على تقديم بيانات دقيقة تعكس الواقع الفعلي للشركات المبحوثة. ولتحقيق أعلى مستويات الموثوقية وتجنب أخطاء المعاينة العشوائية، اعتمد الباحث أسلوب **"الحصر الشامل (Comprehensive Census)** لجميع أفراد المجتمع المستهدف في مراكز هذه الشركات والبالغ عددهم (363) مديراً ومسؤولاً، ليكون المجتمع المستهدف هو عينة الدراسة ذاتها دون الحاجة للاستعانة بمعادلات تحديد حجم العينة الفرعية.

وبناءً على ذلك، سعى الباحث إلى تغطية هذا المجتمع كاملاً من خلال أداة الاستبيان، حيث جرى توزيع (363) استمارة، واسترداد (354) استمارة، وبعد الفحص والتدقيق الإحصائي تبين أن هناك (352) استمارة صالحة تماماً للتحليل الإحصائي، مما يعكس نسبة استجابة وتدقيق عالية جداً تؤكد التمثيل المثالي والكامل للمجتمع المبحوث، ويجعل النتائج المستخلصة رصينة وقابلة للتعميم، والجدول أدناه يوضح توزيع مجتمع وعينة الدراسة بالتفصيل:

جدول (2) توزيع مجتمع وعينة الدراسة (أسلوب الحصر الشامل)

ت	الشركة	مدير عام	معاون مدير عام	مدير قسم	مسؤول شعبة	المجموع (المجتمع المستهدف)	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المستردة	عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل
1	الشركة العامة للأسواق المركزية	**1**	**1**	**10**	**34**	**46**	**46**	**45**	**45**
2	الشركة العامة لتجارة	**1**	**1**	**12**	**32**	**46**	**46**	**44**	**44**

	السيارات والمكائن								
3	الشركة العامة للمعارض العراقية	1	1	12	61	75	75	73	72
4	الشركة العامة لتجارة الحبوب	1	3	10	67	81	81	79	78
5	الشركة العامة لتصنيع الحبوب	1	3	13	52	69	69	68	68
6	الشركة العامة لتجارة المواد الإنشائية	1	2	11	32	46	46	45	45
	إجمالي العينة والمجتمع	6	11	68	278	363	363	354	352

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على البيانات الرسمية وسجلات الموارد البشرية للشركات والهياكل التنظيمية للشركات المبحوثة 2026.

وحصلت عينة الدراسة على خصائص متباينة سواء من حيث الخصائص الديمغرافية والتي تمثلت كما في الجدوب ادناه:

جدول (3) التوزيع الديموغرافي لأفراد عينة الدراسة

المتغير التصنيفي	تقسيمات المتغير التصنيفي	العدد (التكرار)	النسبة المئوية(%)
الجنس	ذكر	238	67.6%
	أنثى	114	32.4%
المجموع		*352*	*100%*
العمر	أقل من 30 سنة	18	5.1%
	31- أقل من 35 سنة	42	11.9%
	35- أقل من 45 سنة	126	35.8%
	45- أقل من 55 سنة	118	33.5%
	55سنة فأكثر	48	13.7%
المجموع		*352*	*100%*
التحصيل الدراسي	دكتوراه	21	6.0%
	ماجستير	54	15.3%
	دبلوم عالي	38	10.8%
	بكالوريوس	239	67.9%
المجموع		*352*	*100%*
العنوان الوظيفي	مدير عام	6	1.7%
	معاون مدير عام	11	3.1%
	مدير قسم	68	19.3%
	مسؤول شعبة	267	75.9%
المجموع		*352*	*100%*
سنوات الخدمة	أقل من 10 سنوات	24	6.8%
	10- أقل من 15 سنة	53	15.1%
	15- أقل من 20 سنة	92	26.1%
	20- أقل من 25 سنة	87	24.7%
	25- أقل من 30 سنة	61	17.3%
	أكثر من 30 سنة	35	10.0%
المجموع		*352*	*100%*

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لوصف عينة الدراسة.

يتضح من الجدول علاه ما يلي:

1. **متغير الجنس** تسيطر الفئة الذكورية على النسبة الأكبر بـ (238) مستجيباً (67.6%)، مقابل (114) من الإناث (32.4%). ويعود ذلك لطبيعة العمليات اللوجستية والميدانية في وزارة التجارة، إلا أن نسبة الإناث تعكس دوراً ملموساً للمرأة في ممارسات التطوير والقرار الاستراتيجي.
2. **متغير العمر** تتركز أغلب العينة في الفئة (35 - أقل من 45 سنة) بنسبة (35.8%)، تليها الفئة (45 - أقل من 55 سنة) بنسبة (33.5%). هذا التوازن العمري يمنح المنظمات مزيجاً من النضج المهني والمرونة الذهنية الضرورية لاستيعاب مشاريع التحول الرقمي.
3. **متغير التحصيل الدراسي** يظهر ارتفاع المستوى التعليمي للقيادات، حيث يمثل حملة البكالوريوس (67.9%)، مع حضور متميز للشهادات العليا (ماجستير ودكتوراه) بنسبة إجمالية تصل لـ (21.3%). هذه الخلفية الأكاديمية تسهل استيعاب النظريات القيادية الحديثة وتوظيفها في التحول الرقمي.
4. **متغير العنوان الوظيفي** ينسجم التوزيع مع الهرم الإداري، حيث تتركز النسبة الأعلى في فئة (مسؤول شعبة) بـ (75.9%)، ثم (مدير قسم) بنسبة (19.3%). هذا التمثيل الشامل يضمن تدفق الفكر الاستراتيجي من الإدارة العليا وتحوله إلى ممارسات تقنية ملموسة في المستويات كافة.
5. **متغير سنوات الخدمة** تمتلك العينة خبرات تراكمية واسعة، حيث تصدرت الفئة (15 - 20 سنة) بنسبة (26.1%)، تليها الفئة (20 - 25 سنة) بنسبة (24.7%). هذه الخبرة الطويلة تبرهن على قدرة القيادات على إدارة التغيير التنظيمي بفاعلية أثناء الانتقال نحو الرقمنة الشاملة.

الفصل الثاني: الجانب النظري من البحث

المحور الأول: القيادة الاستراتيجية (Strategic Leadership)

توطئة

تعد القيادة الاستراتيجية حجر الزاوية في نجاح المنظمات المعاصرة، فهي تمثل المنهج الإداري الذي يربط بين الحاضر والمستقبل عبر رؤية استشرافية تتجاوز الإدارة اليومية الروتينية. وتبرز أهميتها في قدرتها على توجيه المنظمة وسط بيئات أعمال تتسم بالتعقيد وعدم اليقين.

أولاً: مفهوم القيادة الاستراتيجية

ظهر مفهوم القيادة الاستراتيجية لأول مرة في بداية الثمانينيات على يد **(Kotter, 1982)** ثم **(Mintzberg, 1984)** إشارة إلى الرئيس أو المدير التنفيذي. وقد تطور المفهوم ليشمل الجوانب العسكرية، حيث عرفها **(Guillot, 2003)** بأنها قدرة القائد المتمرس الذي لديه الحكمة والرؤية لوضع وتنفيذ الخطط واتخاذ قرارات مهمة في بيئة استراتيجية غير مستقرة ومعقدة وغامضة. وتعرف أيضاً بأنها عملية يستخدمها القائد لتحقيق المرغوب به وفق فهم واضح للرؤية، من خلال التأثير في الثقافة التنظيمية وتخصيص الموارد المناسبة.

ويرى **(Samaraddin & Alqurashi, 2020: 5)** أنها عملية تشكيل رؤية المستقبل وتوصيلها وتحفيز العاملين ودمج ذلك في استراتيجية داعمة للتغيير. بينما يشير (حسين وعاجل، 2021: 48) إلى أن القيادة الاستراتيجية عنصر حاسم في التطوير الفعال وهي ليست تصنيفاً جديداً للقيادة بل بُعد أساسي لأي نشاط قيادي. كما عرفها **(Alnajem, 2023: 354)** بأنها قيادة ذات رؤية للمستقبل المنشود والقدرة على التوجيه والاستثمار في البيئة الداخلية والخارجية لتحقيق الأهداف. وأكد (آل فيحان وجلاب، 2006: 163) أنها تمثل قدرة الأفراد أو فرق العمل على التفكير والتصرف والتأثير في الآخرين بما يمكن المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية.

ثانياً: أهمية القيادة الاستراتيجية

تتمحور أهمية القيادة الاستراتيجية في وجودها في الإدارة العليا، مما يجعلها مسؤولة عن رسم السياسات ووضع الخطط بعيدة المدى. وذكر (محمد وتوفيق، 2025: 998) أن أهميتها تكمن في القابلية على الحفاظ على مرونة الخطط الاستراتيجية وتمكين التغيير حسب المواقف. كما تساعد على تحديد الاتجاه الاستراتيجي واستغلال الموارد وتطوير رأس المال البشري.

ويؤكد **(Alkheyi et al., 2020: 100)** أن أهمية القيادة الاستراتيجية تكمن في ممارساتها التي تخلق القدرة على مراقبة كيفية قيام المنظمة بالتغيير وإضافة القيمة. ولخص (خيري والسعيدي، 2022: 671) أهميتها في الاهتمام برأس المال البشري كمصدر للابتكار، والقدرة على تحديد المشكلات واختيار البدائل، ومواجهة حالات عدم التأكد في البيئات الغامضة. كما أشار (السامرائي واللومي، 2023: 218) إلى دورها في المواءمة بين حاجات الأطراف المختلفة وتحقيق النجاح الاستراتيجي بعيد المدى. وفي إدارة الأزمات، ذكر **(Schaedler et al., 2022: 2)** أن القادة الاستراتيجيين مسؤولون عن اتخاذ القرارات الحاسمة ووضع "الأخلاق في القمة" لتحديد السلوك الأخلاقي للمنظمة.

ثالثاً: أبعاد القيادة الاستراتيجية

تتعدد الأبعاد التي يتشكل منها مفهوم القيادة الاستراتيجية، ويمكن إجمالها فيما يلي:

1. **الرؤية الاستراتيجية :** هي فهم شامل لأصحاب المصالح من خلال تحليل البيئة الخارجية لتحديد التوجه المستقبلي للمنظمة. ويرى (محمود وآخرون، 2023: 379) أنها الصورة الذهنية لما يجب أن تكون عليه المنظمة مستقبلاً. وأشار **(Lichtarski et al., 2025: 10185)** إلى أنها تحديد أهداف بعيدة المدى تعكس وجهة نظر القائد الملهم وإشراك الموظفين فيها للحصول على دعمهم.
2. **الممارسات الأخلاقية :** تشمل السلوكيات الأخلاقية الصائبة ضمن المبادئ والقواعد التي تتحكم في تصورات المديرين وتوجيههم في المواقف الصعبة. وأكد (حسين ومحمد، 2023: 177) أن الالتزام بالممارسات الأخلاقية ضرورة أساسية لترسيخ بيئة مؤسسية داعمة توفر العدالة والراحة النفسية للموظفين. وذكر (الدائم، 2022: 74) أن أخلاقيات القائد تساهم في إيجاد الحلول للصراعات والمعضلات الأخلاقية مثل هدر المال العام أو ضياع الوقت.

3. **الثقافة التنظيمية :**هي مجموعة من القيم والعادات والأيدولوجيات التي يشترك فيها أفراد المنظمة وتؤثر على نتائج أعمالهم. وعرفها (الجميلي، 2023: 284) بأنها المعايير التي تحدد سلوك العاملين في التفاعل داخل المنظمة ومع أصحاب المصالح في الخارج. وأشار **(Khairullah et al., 2025: 15)**إلى دور القيادة في تنمية ثقافة تتقبل التكنولوجيا الحديثة والابتكار.
4. **رأس المال البشري :**يمثل المهارات والمعرفة والقدرات الإبداعية التي يمتلكها الأفراد وتضيف قيمة للمنظمة. وأكد (كيلان وجاسم، 2018: 648) أن جوهر القيادة الاستراتيجية هو إدارة وتطوير هذا الرأس مال لمواكبة التطورات البيئية. ويرى **(Wachira & Wainaina, 2025: 7)**أن القادة الذين يزودون الموظفين بالمهارات المطلوبة يساهمون بشكل مباشر في التطوير التنظيمي.
5. **المقدرات الجوهرية :**هي المهارات الأساسية ونقاط القوة التي تمنح المنظمة ميزة تنافسية تجعلها تتميز عن منافسيها. وأشار (حسين وعاجل، 2021: 50) إلى أنها مزيج متكامل من التقنيات والمهارات التي تمكن المنظمة من حل المشكلات المعقدة والنمو الاستراتيجي.

المحور الثاني: التحول الرقمي (Digital Transformation)

توطئة

لم يعد التحول الرقمي ترفاً تقنياً، بل أصبح ضرورة وجودية للمنظمات الساعية للبقاء في ظل الثورة الصناعية الرابعة. فهو يمثل انتقالاً شاملاً في الفكر والممارسة الإدارية نحو رقمنه العمليات كافّة.

أولاً: مفهوم التحول الرقمي

يعتبر التحول الرقمي من المفاهيم الحديثة التي تمثل دافعاً للتقدم وفرضت على المنظمات تغيير آليات عملها وتطبيق مفاهيم الصناعة الرابعة. وعرفه **(Papagiannidis et al., 2020: 2)**بأنه الانتقال من الممارسات التقليدية إلى الرقمية لضمان الديناميكية في نمط الإدارة وطرق المواجهة والتكيف. ويرى **(Lanzolla et al., 2020: 342)** أنه ظاهرة ناتجة عن استخدام تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية لإنتاج كميات ضخمة من المعلومات تساهم في صنع القرار.

وأشار **(Zaid, 2023: 336)** إلى أنه عملية تطوير مستمرة تعتمد على الجانب التقني والبشري معاً للتحول في الفكر لمواكبة تطورات العصر. كما عرفه **(Jammal & Shammari, 2024: 511)**بأنه دمج التقنيات الرقمية في جميع مجالات العمل مما يغير بشكل أساسي كيفية أداء المهام وخلق القيمة. وبحسب**(Bughin et al., 2019: 2)** ، يشير التحول الرقمي إلى التحول العميق والمتسارع للأنشطة والعمليات والكفاءات للاستفادة الكاملة من الفرص الرقمية وتأثيرها على المجتمع.

ثانياً: أهمية التحول الرقمي

تكمن أهمية التحول الرقمي في قدرته على تحقيق النجاح والتقدم من خلال الاستخدام الأفضل للأصول والوصول الأسرع للمعلومات. وذكر **(Jammal & Shammari, 2024: 5)**أنه يساعد على تحسين تجربة المتعاملين ويوفر التعاون الفعال للعمليات وإزالة الطابع المادي للحدود. وأكد **(Ashrafi et al., 2025: 98)**أن للتحول الرقمي أهمية استراتيجية عالية للمنظمات لضمان استدامتها.

ولخص (غربي، 2024: 493) أهمية التحول الرقمي في خمس نقاط رئيسة:

- **زيادة الكفاءة :**عبر تبسيط العمليات وتقليل التكاليف.
- **تحسين تجربة المتعاملين :**من خلال سرعة الاستجابة وتوفير الخدمات بيسر.
- **الابتكار :**تعزيز القدرة على تطوير خدمات ومنتجات جديدة.
- **التنافسية :**تمكين المنظمة من التكيف مع وضع السوق الحالي.
- **تحسين اتخاذ القرار :**الاعتماد على تحليل البيانات لزيادة جودة القرارات.

ثالثاً: أبعاد التحول الرقمي

يتم قياس مستوى التحول الرقمي من خلال الأبعاد الآتية:

1. **التقنيات :**تشير إلى اعتماد المنظمة على الأنظمة الرقمية المتطورة كالحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي لتحديث بنيتها التحتية. ويرى (رشيد وحسن، 2025: 152) أن التكنولوجيا هي محور الرحلة الشاملة التي تزيد فاعلية سلاسل القيمة. وأشار (القرعاوي، 2023: 44) إلى أنها منظومة الأجهزة والبرمجيات التي تسمح باستخدام الأصول بكفاءة تشغيلية عالية.
2. **الأنشطة :**تركز على إعادة تصميم العمليات التشغيلية والإدارية لتصبح أكثر مرونة وسرعة. وأشار **(Faraj et al., 2018: 63)**إلى أن الأنشطة في عصر الخوارزميات أصبحت ممارسات ديناميكية تعاد صياغتها باستمرار. ويرى **(Jarrahi, 2018: 578)** أن الأنشطة الرقمية تعتمد على تشاركية "إنسان-آلة" لدعم القرارات المعقدة.
3. **الحدود :**تتعلق بإعادة تشكيل حدود المنظمة داخلياً (بين الأقسام) وخارجياً (مع العملاء والموردين). وأوضح **(Aldrich & Ruef, 2006: 225)**أن التحولات الكبرى ترتبط بإعادة تعريف الحدود وتوسيعها أو تقليصها. وأشار **(Nylén et al., 2014: 55)** إلى أن إنشاء وحدات ابتكار رقمية يؤدي إلى تكوين حدود جديدة داخل المنظمة.
4. **الأهداف :**تعكس التغيرات في استراتيجية المنظمة من التركيز على الكفاءة فقط إلى التركيز على الابتكار والقيمة المضافة. ويرى **(Vial, 2019: 120)** أن التحول الحقيقي يعني إعادة النظر في الطريقة التي تخلق بها المنظمة القيمة وتقدمها. وبين **(Wessel, 2020: 5)**أن التحول الرقمي يمس الأهداف والهوية التنظيمية بدرجة أعمق من التحول التقليدي.

المحور الثالث: العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتحول الرقمي

تعد العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتحول الرقمي علاقة تكاملية وتأثيرية بامتياز؛ إذ تشير الأدبيات إلى أن الاستراتيجية وليس التكنولوجيا هي المحرك الرئيس للتحول الرقمي **(Kane et al., 2015)**. فالقيادة الاستراتيجية هي التي تضع الرؤية الواضحة وتحدد الاتجاه الرقمي الذي يجب

أن تسلكه المنظمة، وهي المسؤولة عن بناء ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار وتقلل من مقاومة التغيرات التقنية المتسارعة **(Westerman et al., 2014).**

إن نجاح التحول الرقمي في الشركات العامة، ولاسيما التابعة لوزارة التجارة، يرتكز على قدرة القادة الاستراتيجيين على استثمار رأس المال البشري وتطوير مقدرات جوهرية تقنية تمكن المنظمة من إعادة تصميم أنشطتها وحدودها التنظيمية بما يتوافق مع مقتضيات العصر الرقمي. وبدون وجود قيادة تمتلك ممارسات أخلاقية ورؤية ثاقبة، يظل التحول الرقمي مجرد اقتناء لأجهزة وبرمجيات دون تحقيق قيمة فعلية أو تميز تنافسي مستدام. لذا، يمثل هذا البحث محاولة لربط هذه المتغيرات ميدانياً للوقوف على مستوى الأثر المباشر للفكر القيادي في رقمنه المؤسسات الحكومية العراقية.

الفصل الثالث: الإطار العملي للبحث

أولاً الصدق الظاهري لأداة:

يُمثل **الصدق الظاهري**، أو ما يُعرف بموافقة المحكمين، ركيزة أساسية للتأكد من كفاءة الاستبانة وقدرتها على قياس المتغيرات المحددة بدقة موضوعية. ولتحقيق هذا المتطلب، قام الباحث بعرض النسخة الأولية للأداة على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص، تضم نخبة من الأكاديميين والخبراء الميدانيين من كوادر الشركة المبحوثة، وذلك لتقييم مدى وضوح الفقرات، ودقة صياغتها اللغوية، ومستوى ملاءمتها للمضمون العلمي للدراسة.

واستجابةً للمرئيات والملاحظات المقترحة، نُفذت التعديلات الضرورية لضمان إحكام الأداة واتساقها، حيث نال المقياس قبول وإقرار **(91%)**من السادة المحكمين. وتُعد هذه النسبة مؤشراً قوياً يتخطى العتبات الدنيا المقبولة في الأعراف العلمية، مما أتاح اعتماد الأداة في صيغتها النهائية والانتقال بها إلى مرحلة التنفيذ الميداني.

ثانياً: ثبات الاستبانة او اختبارات ثبات المقياس:

يُعد الاتساق المكون الجوهري لمفهوم **الثبات**، حيث يضمن استقرار الأداة وقدرتها على تقديم نتائج متطابقة عند تكرار تطبيقها على العينة ذاتها وفي ظروف مماثلة، مما يعكس موثوقية المقياس وصلاحيته للاستخدام العلمي. ويُعبر عن هذا الثبات من خلال مؤشر إحصائي تتراوح قيمته بين **0 و1**، إذ تعكس القيم المرتفعة مستوى عالٍ من الدقة والموثوقية.

ولفحص الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، استندت الدراسة إلى **معامل ألفا كرونباخ(Cronbach's Alpha)** ، بوصفه المعيار الأكثر اعتماداً في الدراسات الإدارية والسلوكية. ووفقاً للمنطق المنهجي الذي أقره **(Nunnally & Bernstein, 1994)**، فإن القيم التي تتخطى **(70%)** تُصنف كقيم مقبولة وموثوقة إحصائياً. وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن كافة المقاييس المعتمدة حققت مستويات ثبات مرضية جداً، سواء على مستوى **الأبعاد الفرعية** أو على مستوى **المتغيرات الرئيسة**، وفقاً لما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول (4) معامل الثبات والصدق

المتغير	البعد	قيمة (ألفا كرو نباخ)	(ألفا كرو نباخ) للمتغير
القيادة الاستراتيجية	الرؤية الاستراتيجية	0.814	**0.822**
	راس المال البشري	0.796	
	المقدرات الجوهرية	0.842	
	الثقافة التنظيمية	0.828	
	التأكيد على الممارسات الأخلاقية	0.830	
التحول الرقمي	التقنيات	0.882	**0.891**
	الأنشطة	0.905	
	الحدود	0.876	
	الأهداف	0.901	

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss .28.

تظهر النتائج الإحصائية في الجدول أن جميع أبعاد ومتغيرات الدراسة تتمتع بمستويات ثبات واتساق داخلي مرتفعة وممتازة، حيث تجاوزت قيم معامل (ألفا كرونباخ) بكثير العتبة القياسية المقبولة علمياً والبالغة (0.70). إذ تراوحت قيم الثبات للأبعاد الفرعية بين (0.774) كحد أدنى لبعد عدم الراحة و(0.905) كحد أعلى لبعد الأنشطة، في حين سجلت المتغيرات الرئيسة قيم ثبات إجمالية عالية جداً بلغت (0.822) للقيادة الاستراتيجية، و(0.891) للتحول الرقمي. وتؤكد هذه المؤشرات المثالية الاستقرار العالي لأداة الدراسة وصلاحيتها الكاملة للتطبيق الميداني في الشركات المبحوثة، مما يضمن تدفق بيانات رصينة، متناسقة، وخالية من الأخطاء العشوائية، ويعزز من جودة وموثوقية مخرجات التحليل الإحصائي النهائي.

ثالثاً: نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يهتم هذا المبحث بوصف نتائج الدراسة من خلال استعراض اراء وتفضيلات الموظفين (في الشركة المدروسة) عينة الدراسة ل (**352**) مبحوث، وتحديد مستوى الاتفاق لملاءمة فقرات اداة القياس اتجاههم بواسطة التركيز على التحليلات الاحصائية الوصفية المتمثلة بـ (**المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والاهمية النسبية ومعامل الاختلاف، ومستوى واتجاه الاجابة**) لكل فقرة من فقرات المتغيرات قيد الدراسة والمتمثلة في:

1. تحليل النتائج الوصفية لمتغير القيادة الاستراتيجية

تشير النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن المتغير الرئيس **القيادة الاستراتيجية** حقق وسطاً حسابياً عاماً بلغ**(3.48)** ، وبانحراف معياري قدره**(0.721)** ، مما يضعه ضمن فئة اتجاه الإجابة **"اتفق "**وبأهمية نسبية بلغت **(69.5%).**كما سجل المتغير معامل اختلاف قدره

(20.7%)، وهو مؤشر على وجود توافق وانسجام في آراء أفراد العينة حول ممارسة القيادة الاستراتيجية في الشركة المبحوثة.

ووفقاً لمعيار معامل الاختلاف (الأقل تشتتاً والأكثر دقة)، جاء ترتيب الأبعاد كما يلي:

- **المرتبة الأولى (رأس المال البشري) :**تصدر هذا البعد المراتب كأكثر الأبعاد تجانساً بمعامل اختلاف بلغ **(19.0%)**، ووسط حسابي**(3.47)** ، وأهمية نسبية **(69.4%)**.
- **المرتبة الثانية (المقدرات الجوهرية) :**جاء هذا البعد في المرتبة الثانية بمعامل اختلاف **(19.1%)** ووسط حسابي **(3.48)** وأهمية نسبية**(69.5%)** .
- **المرتبة الثالثة (الرؤية الاستراتيجية) :**سجل هذا البعد معامل اختلاف قدره **(20.3%)** ووسط حسابي **(3.43)**وأهمية نسبية**(68.6%)** .
- **المرتبة الرابعة (التأكيد على الممارسات الأخلاقية) :** حل هذا البعد رابعاً بمعامل اختلاف بلغ**(20.9%)** ، وعلى الرغم من ترتيبه، إلا أنه حقق أعلى وسط حسابي في المجموعة بلغ **(3.51)** وأعلى أهمية نسبية **(70.1%)**.
- **المرتبة الخامسة (الثقافة التنظيمية) :**حل هذا البعد في المرتبة الأخيرة بمعامل اختلاف **(24.4%)** ووسط حسابي **(3.49)** وأهمية نسبية **.(69.8%)** ويشير ذلك إلى وجود تباين نسبي في وجهات نظر العينة حول استجابة الثقافة التنظيمية للتغيير أو حرية التصرف الممنوحة للمبدعين مقارنة بالأبعاد الأخرى، رغم أن مستواه الإجمالي لا يزال يقع ضمن فئة "اتفق.

الجدول (5) خلاصة المؤشرات الوصفية لأبعاد متغير القيادة الاستراتيجية

ت	ابعاد متغير القيادة الاستراتيجية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاه الإجابة	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية
1	الرؤية الاستراتيجية	3.43	0.697	68.6%	اتفق	20.3%	3
2	راس المال البشري	3.47	0.659	69.4%	اتفق	19.0%	1
3	المقدرات الجوهرية	3.48	0.663	69.5%	اتفق	19.1%	2
4	الثقافة التنظيمية	3.49	0.853	69.8%	اتفق	24.4%	5
5	التأكيد على الممارسات الأخلاقية	3.51	0.732	70.1%	اتفق	20.9%	4
متغير القيادة الاستراتيجية		3.48	0.721	69.5%	اتفق	20.7%	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.28

2. تحليل النتائج الوصفية لمتغير التحول الرقمي

تُشير النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن المتغير التابع **التحول الرقمي** قد حقق وسطاً حسابياً عاماً بلغ**(3.36)** ، وبانحراف معياري**(0.737)** ، وبأهمية نسبية مقدارها**(67.3%)** ، مما يضعه ضمن فئة اتجاه الإجابة **"محايد "**وبمستوى إدراك **"متوسط ."**وسجل المتغير معامل اختلاف إجمالي قدره**(21.9%)** ، وهو مؤشر يعكس توافقاً مقبولاً في رؤى أفراد العينة، مع وجود حاجة لتعزيز الممارسات الرقمية للانتقال بالأداء إلى مستويات "الاتفاق" المرتفعة.

وعند ترتيب الأبعاد الفرعية بناءً على معيار معامل الاختلاف (الأكثر تجانساً ودقة في الإجابة)، جاءت النتائج كما يلي:

- **المرتبة الأولى (الأهداف) :**تصدرت الأبعاد كأكثرها ثباتاً وتجانساً في آراء العينة بأقل معامل اختلاف بلغ **(19.4%)**ووسط حسابي **(3.27)** وأهمية نسبية **(65.4%)**، وباتجاه إجابة محايد. مما يؤكد القناعة الموحدة لدى العينة بوضوح أهداف التحول الرقمي وضرورة قياس أدائه بمؤشرات محددة.
- **المرتبة الثانية (التقنيات) :**حلت ثانياً بمعامل اختلاف قدره **(20.5%)** ووسط حسابي **(3.38)** وأهمية نسبية **(67.7%)**، وباتجاه إجابة محايد. مما يعكس توافقاً جيداً حول أهمية الاستثمار في التقنيات الحديثة ودورها في تعزيز القدرة التنافسية للشركة وحماية بياناتها.
- **المرتبة الثالثة (الحدود) :**جاءت في المرتبة الثالثة بمعامل اختلاف بلغ **(23.0%)** ومحققة أعلى وسط حسابي بـ **(3.43)** وأعلى أهمية نسبية**(68.7%)** ، وباتجاه إجابة اتفق. ويشير ذلك إلى إدراك العينة الواضح لقدرة الرقمنة على توسيع نطاق عمل الشركة وتجاوز الحواجز التقليدية عبر القنوات الرقمية.
- **المرتبة الرابعة (الأنشطة) :**حلت أخيراً من حيث التجانس بمعامل اختلاف بلغ **(24.7%)** ووسط حسابي **(3.37)**وأهمية نسبية**(67.3%)** ، وباتجاه إجابة محايد. وهو ما يشير إلى تباين نسبي في وجهات النظر حول مدى نجاح الشركة في رقمنه كامل أنشطتها الرئيسية وتحقيق التكامل الرقمي بين أقسامها المختلفة.

الجدول (6) خلاصة المؤشرات الوصفية لأبعاد متغير التحول الرقمي

ت	ابعاد متغير التحول الرقمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاه الإجابة	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية
1	التقنيات	3.38	0.693	67.7%	محايد	20.5%	2
2	الأنشطة	3.37	0.832	67.3%	محايد	24.7%	4

3	الحدود	3.43	0.789	68.7%	اتفق	23.0%	3
4	الأهداف	3.27	0.634	65.4%	محايد	19.4%	1
	التحول الرقمي	3.36	0.737	67.3%	محايد	21.9%	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.28

رابعا: اختبار وتحليل التأثير بين متغيرات الدراسة

1. **الفرضية الرئيسة الأولى: "تنص على: ("وجود تأثير دال احصائياً" للقيادة الاستراتيجية بأبعادها في التحول الرقمي)**

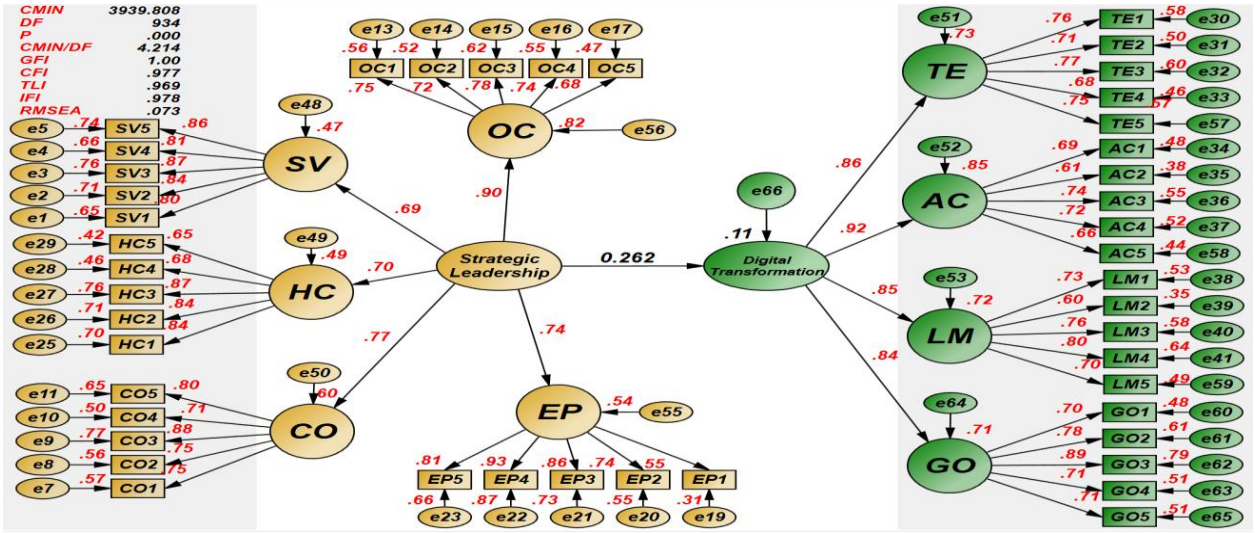
لبرهنة هذه الفرضية، تم بناء أنموذج هيكلي يوضح طبيعة العلاقة التأثيرية بين القيادة الاستراتيجية والتحول الرقمي، وقد أظهرت النتائج تمتع الأنموذج بمؤشرات موثوقية ومعوليه عالية استناداً إلى معايير جودة الملاءمة المقررة علمياً، حيث تجاوزت تشعبات جميع الفقرات **(Factor Loadings)** عتبة **(40%)**، مما يؤكد القوة التفسيرية للفقرات في قياس أبعادها. ويتضح ذلك جلياً من خلال قيمة مؤشر جودة التوافق **(GFI)**التي بلغت **(1.00)**، وهي قيمة مثالية تعكس تطابقاً تاماً، مدعومة بقيمة مربع كاي إلى درجة الحرية **(CMIN/DF)**البالغة **(4.214)**، وهي ضمن النطاق المقبول إحصائياً. كما أكدت بقية المؤشرات جودة النموذج، حيث سجل مؤشر التوافق المقارن **(CFI)** قيمة **(0.977)**، ومؤشر التوفيق غير المعياري **(TLI)** قيمة **(0.969)**، ومؤشر التوافق التزايدي **(IFI)** قيمة **(0.978)**. وفيما يخص خطأ التقريب، فقد سجل مؤشر **(RMSEA)** قيمة **(0.073)**، وهي قيمة ممتازة كونها أقل من **(0.08)**.

وتُظهر نتائج الإحصاء الاستدلالي المستخرجة من أنموذج المعادلة الهيكلية وجود تأثير معنوي إيجابي لمتغير القيادة الاستراتيجية في التحول الرقمي، حيث سجلت قيمة أوزان الانحدار المعيارية **(S.R.W)**ما مقداره **(0.262)**، مما يشير إلى أن زيادة الاهتمام بالقيادة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة ستؤدي إلى تحسن في التحول الرقمي بنسبة **(26.2%)**. وقد تأكدت معنوية هذا التأثير من خلال ال قيمة الحرجة **(C.R)** البالغة **(3.432)**، وهي قيمة أكبر من ال قيمة الجدولية البالغة **(1.96)**، فضلاً عن تسجيل مستوى دلالة **(Sig)**قدره **(0.006)**وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد **(0.05)**. كما تشير قيمة معامل التحديد **(R^2)**البالغة **(0.11)**إلى أن القيادة الاستراتيجية تمتلك القدرة على تفسير ما نسبته **(11%)**من التباينات والتغيرات التي تطرأ على التحول الرقمي، بينما بلغت قيمة معامل التحديد المتبقي **(0.89)**، مما يشير إلى أن ما نسبته **(89%)**تعود لعوامل أخرى خارج نطاق الأنموذج الحالي. وبناءً على هذه المؤشرات الإحصائية الموثقة، يتم قبول الفرضية التي تنص على وجود تأثير ذي دلالة معنوية للقيادة الاستراتيجية في التحول الرقمي.

جدول (7) نموذج الانحدار بين القيادة الاستراتيجية والتحول الرقمي

التحول الرقمي	المتغير المستقل	S.R.W	(t)	R Square	Sig
	القيادة الاستراتيجية	2620.	3.432	0.11	0.006
	(C.R) الجدولية	1.96			
	القرار	قبول الفرضية			

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS، تم اعداده من قبل الباحث



الشكل (2) النمذجة البنائية لأثر القيادة الاستراتيجية في التحول الرقمي

"المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحزمة الاحصائية "AMOS.V.26".

الاستنتاجات والتوصيات

أولا: الاستنتاجات Conclusions

1. يستنتج وجود وعي قيادي واضح بأهمية التوجه الرقمي والقدرة على تحويل الرؤية النظرية إلى غايات عملية ملموسة، مع ضرورة سد الفجوة التنظيمية عبر ربط هذه الرؤية بمخرجات تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
2. تُمثل البنية التقنية المعتمدة القاعدة المادية الأساسية لتوليد الجاهزية؛ حيث يساهم توفير الأدوات التكنولوجية والحلول الرقمية في رفع الروح المعنوية وتحفيز الأفكار الإبداعية لدى الأفراد.
3. تتأسس قدرة المنظمة على تبني التقنيات الرقمية على الحاضنة الفكرية والتنظيمية للقيادة الاستراتيجية، وتبرز "المقدرات الجوهرية" كأقوى الركائز القيادية دافعاً وتأثيراً في إنجاح التوطين التقني.
4. تُمثل "الرؤية الاستراتيجية" المحرك الأقوى في تفكيك الهياكل الجامدة وتوسيع الحدود الرقمية للمنظمة للاندماج مع البيئة الخارجية، مدعومة بتأثير رأس المال البشري والممارسات الأخلاقية.
5. تُمثل أهداف التحول الرقمي القناة الأكثر استجابة لأبعاد القيادة الاستراتيجية، حيث يتوقف وضوح هذه الأهداف وتحقيقها طردياً على مدى استثمار القيادة في "المقدرات الجوهرية" و"رأس المال البشري."

ثانيا: التوصيات

بعد التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات سيتم بناء التوصيات ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة

1. صياغة رؤية المنظمة الاستراتيجية من خلال ربط مخرجات تحليل البيئتين الداخلية والخارجية بغايات رقمية ملموسة، مع العمل على تكييف الخطط التشغيلية دورياً لتواكب التطورات المتسارعة، وتحديث قنوات التواصل الداخلي لضمان استيعاب الموظفين للتوجه الرقمي بيسر وسهولة.
2. توجيه الاستثمارات المالية نحو برامج التدريب والندوات الداخلية التوليدية للأفكار، بما يضمن نقل المعرفة المكتسبة من الورش الخارجية إلى بقية العاملين، ويسهم في رفع كفاءة رأس المال البشري وتأهيله لقيادة عمليات التطوير والرقمنة بكفاءة واستقرار.
3. تفعيل جلسات العصف الذهني المشتركة بين الأقسام لاستثمار الكفاءات والخبرات المتميزة، بالتوازي مع إعادة صياغة نظم الحوافز المادية والمعنوية، مما يضمن تحويل المقدرات الجوهرية إلى رافعة حقيقية للتغيير، ويوفر بيئة جاذبة تضمن الحفاظ على المواهب النادرة.
4. معالجة مظاهر المقاومة الثقافية الكامنة تجاه التقنيات الحديثة عبر تعزيز قنوات الحوار المفتوح ومنح المبتكرين مرونة أوسع في إبداء آرائهم، مما يسهم في بناء ثقافة تنظيمية مرنة تتقبل التحديث المستمر وتدعم التحول الرقمي ك قيمة مؤسسية مشتركة بين الجميع.
5. ترسيخ منظومة الممارسات الأخلاقية والنزاهة المهنية من خلال تعزيز قيم العدالة والإنصاف في التعاملات اليومية ومواجهة السلوكيات السلبية، مما يمنح الموظفين شعوراً بالطمأنينة، ويجعل من الالتزام القيمي ركيزة أساسية تدعم استقرار المنظمة ونموها المستقبل

توافر البيانات:
تم تضمين البيانات المستخدمة لدعم نتائج هذه الدراسة في المقالة.

تضارب المصالح:
يعلن المؤلف أنه ليس لديه تضارب في المصالح.

موارد التمويل:
لم يتم تلقي اي دعم مالي.

شكر وتقدير:
لا أحد.

References:

1. Al-Fayhan, I. A. H., & Jallab, I. D. (2006). Mumarasat al-qiyadah al-istiratijiyyah wa-'alaqatuha bi-khidmat al-zabun: Dirasah tahliliyyah li-ara' 'ayyinah min mudiri al-masarif al-ahliyyah.
2. Al-Jumaili, S. H. J. (2023). Athar mumarasat al-qiyadah al-istiratijiyyah fi al-najah al-istiratiji: Dirasah tahliliyyah li-ara' al-qiyadat al-idariyyah fi Ri'asat Jami'at Tikrit.
3. Hussein, A. A., & Mohammed, N. A. (2023). Athar mumarasat al-qiyadah fi al-iltizam al-jama'i: Dirasah istitla'iyyah li-ara' al-qiyadat al-amniyyah fi Mudiriyyat Shurtat Salah al-Din wa-al-Munsha'at.
4. Hussein, S. N., & Ali, S. M. (2021). Idarat al-azamat 'ala wafq al-qiyadah al-istiratijiyyah: Al-dawr al-tafa'uli li-nuzum da'm al-qarar: Dirasah istitla'iyyah fi Wizarat al-Sina'ah wa-al-Ma'adin.
5. Hussein, Q. I., & Ajil, B. N. (2021). Al-qiyadah al-istiratijiyyah wa-atharuha fi dawrat hayat al-munazzamah: Dirasah tatbiqiyyah fi Jami'at Tiknulujiya al-Ma'lumat wa-al-Ittisalat.
6. Khairi, M. A. A., & Al-Saidi, F. A. (2022). Al-qiyadah al-istiratijiyyah wa-dawruha fi idarat al-mawarid al-bashariyyah. Majallat Al-Ghari lil-'Ulum al-Iqtisadiyyah wa-al-Idariyyah, 18(2), 659–688.
7. Al-Da'im, A. A. (2022). Ta'thir al-qiyadah al-istiratijiyyah fi al-mizah al-tanafusiyyah li-munazzamat al-a'mal bi-tawassut mumarasat idarat al-mawarid al-bashariyyah al-

istiratijiyyah: Dirasah tahliliyyah fi al-masarif al-'iraqiyyah, Baghdad.

8. Al-Samarra'i, F. S., & Al-Loumi, A. K. B. (2023). Athar al-qiyadah al-istiratijiyyah fi ta'ziz al-qudrat al-dinamikiyyah: Idarat al-jawdah al-shamilah mutaghayyiran wasitan fi sharikat sina'at al-adwiyah al-Urduniyyah. Journal of Business Economics for Applied Research.
9. Gharbi, M. H., Danook, A. A., & Zainal, W. S. J. (2024). Al-tahawwul al-raqmi wa-in'ikasuhu 'ala idarat al-mawarid al-bashariyyah al-khadra': Dirasah istitla'iyyah li-ara' 'ayyinah min al-muwazzafin fi al-Jami'ah al-Taqniyyah al-Shamaliyyah.
10. Mohammed, M. A., & Tawfiq, Z. M. (2025). Ab'ad al-qiyadah al-istiratijiyyah wa-in'ikasuha fi ta'ziz jawdat al-ta'lim al-'ali: Dirasah istitla'iyyah li-ara' 'ayyinah min al-tadrisiyyin fi Jami'at Duhok al-Taqniyyah. Majallat Al-Kut lil-'Ulum al-Iqtisadiyyah wa-al-Idariyyah.
11. Mahmoud, S. A., Mohammed, A. A., & Dhari, W. S. (2023). Athar al-qiyadah al-istiratijiyyah fi tahqiq al-rashaqah al-tanzimiyyah: Bahth tahlili fi Diwan Muhafazat al-Anbar. Majallat Tikrit lil-'Ulum al-Idariyyah wa-al-Iqtisadiyyah, 19(61, Part 2).
12. Aldrich, H. E., & Ruef, M. (2006). Organizations Evolving. Sage Publications.
13. Alkheyi, A. A. S. A., Khalifa, G. S., Ameen, A., Hossain, M. S., Hewedi, M. M., & Nasir, N. S. M. (2020). Strategic leadership practices on team effectiveness: the mediating effect of knowledge sharing in the UAE Municipalities. Academic Leadership, 21(3), 99-112.
14. Alnajem, S. Y., & Malco, B. S. (2023). The Level of Strategic Leadership for Middle School Principals in Nineveh Governorate. Adab AL Rafidayn, 53(95).
15. Guillot, M. U. (2003). Strategic Leadership: Defining the Challenge. Air Force Academy.
16. Hair, Jr. J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010).
17. Jammal, & Shammari. (2024). The impact of digital transformation on organizational performance.
18. Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. MIT Sloan Management Review and Deloitte.
19. Khairullah, S. A., Harris, S., Hadi, H. J., Sandhu, R. A., Ahmad, N., & Alshara, M. A. (2025, February). Implementing artificial intelligence in academic and administrative processes through responsible strategic leadership in the higher education institutions. Frontiers in Education, 10, 1548104.
20. Kotter, J. P. (1982). The General Managers. Free Press.
21. Lanzolla, G., Pesce, D., & Tucci, C. L. (2020). The digital transformation of business models: Castles in the air or constructive destruction? Strategic Organization.
22. Lichtarski, J. M., Piorkowska, K., Witek-Crabb, A., & Wrona, S. (2025). Strategic thinking and strategic thinkers: Research in progress on the typology identification. Vision, 10185-10191.
23. Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). Psychometric theory. New York: McGraw-Hill
24. Papagiannidis, S., et al. (2020). Digital transformation: A review and research agenda.
25. Samaraddin, R. R., & Alqurashi, S. M. (2020). The impact of strategic leadership on achieving organizational excellence: A field study on the Ministry of Commerce and Investment in the Governorate of Jeddah.
26. Schaedler, L., Graf-Vlachy, L., & König, A. (2022). Strategic leadership in organizational crises: A review and research agenda. Long range planning, 55(2), 102156.
27. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. Journal of Strategic Information Systems, 28(2), 118-144.
28. Wachira, M. W., & Wainaina, L. (2025). Strategic leadership and organizational performance: A case of National Bank of Kenya. International Academic Journal of Human Resource and Business Administration (IAJHRBA), 5(1), 1-18.
29. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). Leading digital: Turning technology into business transformation. Harvard Business Review Press