Entrepreneurship Journal for Finance and Business (EJFB)
2026, VOL. 07, NO. special, 37-49, E-ISSN: 2709-4251, P-ISSN: 2708-8790
DOI: https://doi.org/10.56967/ejfb2026980

Digital leadership and its reflection on the adoption of digital business strategy: An analytical study of the opinions of a sample of faculty members at the University of Kufa

Hashim F. Alabadi[1*], Hiyam H. Z. Al-Mousawi[2,] Iman A. Mohammed[3]
[1,2] Department Business Administration, College of Administration and Economics, University of Kufa, Najaf, Iraq
[3]Department Vocational Education, The Najaf Ashraf Education Directorate, Iraqi Ministry of Education, Najaf, Iraq
hashimf.dabbass@uokufa.edu.iq , hiamh.almoussawi@uokufa.edu.iq , ummalakalabadi@gmail.com

Article information:
Published: 25–10– 2026

Corresponding author:
Hashim F. Alabadi
hashimf.dabbass@uokufa.edu.iq

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

Abstract:

The purpose of this study is to highlight how digital leadership, as an explanatory variable, plays a fundamental and decisive role in the success of digital business strategy as a response variable. It is not possible to formulate or implement an effective digital strategy without leadership that possesses a clear digital vision and the ability to direct resources toward digital transformation.

The research problem is represented by answering the following question: How can digital leadership at the University of Kufa contribute to the adoption of a digital business strategy? Based on this question, the study gains significant importance by examining the role of digital business strategy and organizational capabilities in achieving successful digital transformation in organizations, particularly in the education sector (with the University of Kufa as the field of study).

This study relies on the descriptive-analytical approach. The descriptive method was used to describe the data collected from respondents, while the analytical method was used to analyze it.

The study reached several findings, the most important of which is that the University of Kufa shows interest in adopting a digital business strategy, as it is a critical requirement for institutional effectiveness and for achieving an effective transformation toward providing high-quality services focused on the educational environment.

Keywords: Digital leadership, digital business strategy, university of Kufa, faculty members.

Conclusions:

1. Digital leadership has become a major topic in contemporary academic and practical discussions. This has coincided with a noticeable increase in the number of published articles, conference discussion sessions, and special issues in academic journals.
2. Leadership behavior oriented toward digital transformation increases employees' cognitive trust in the leader. Employees naturally perceive such leaders as highly professional and trustworthy individuals capable of leading major organizational change, such as digital transformation.
3. The University of Kufa has demonstrated an interest in adopting a digital business strategy, considering it a critical requirement for effective institutional transformation and for creating high-quality services that focus on the educational environment.

4. Digital leadership has a positive impact on digital business strategy. Digital leadership plays a fundamental role in guiding digital transformation within the university, particularly by accelerating decision-making and facilitating change when implementing digital transformation and innovation.
5. The digital leader's skills have a direct impact on the success of the digital business strategy. Digital leadership also contributes to reducing employees' resistance to change. Therefore, the effectiveness of the digital business strategy depends on the readiness of digital leadership.

القيادة الرقمية وانعكاسها في تبني إستراتيجية الأعمال الرقمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة الكوفة

هاشم فوزي العبادي[1*]، هيام حسن زبر الموسوي[2]، إيمان عبد الامير محمد الزيدي[3]
[1،2]قسم إدارة الأعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، النجف الأشرف، العراق
[3]قسم التعليم المهني، مديرية تربية النجف الاشرف، وزارة التربية العراقية، النجف الأشرف، العراق
hashimf.dabbass@uokufa.edu.iq , hiamh.almoussawi@uokufa.edu.iq , ummalakalabadi@gmail.com

معلومات البحث:
- تاريخ النشر: 2026 –10–25

***المؤلف المراسل:**
هاشم فوزي العبادي
hashimf.dabbass@uokufa.edu.iq

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

المستخلص:
أن الغرض من هذه الدراسة هو تسليط الضوء على كيف تمارس القيادة الرقمية بصفتها متغيراً تفسيرياً دوراً جوهرياً وحاسماً في نجاح إستراتيجية الأعمال الرقمية بوصفها متغيراً استجابياً، إذ لا يمكن صياغة أو تنفيذ استراتيجية رقمية فعّالة دون وجود قيادة تمتلك رؤية رقمية واضحة وقدرة على توجيه الموارد نحو التحول الرقمي.

تجسدت مشكلة الدراسة بالإجابة على التساؤل الاتي: (كيف يمكن للقيادة الرقمية لجامعة الكوفة من تبني إستراتيجية الأعمال الرقمية)؟ وانطلاقاً من هذا التساؤل احتلت الدراسة أهمية بالغة القصوى من خلال دراسة أهمية إستراتيجية الأعمال الرقمية والقدرات التنظيمية في التحول الرقمي الناجح للمنظمات، وتحديداً في قطاع التعليم (جامعة الكوفة ميداناً).

تم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، إذ تم إستخدام المنهج الوصفي لوصف البيانات التي تم جمعها من المستجيبين والبالغ عددها (200) مستجيباً، وإستخدم المنهج التحليلي لغرض تحليلها.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: تبين اهتمام جامعة الكوفة بتبني إستراتيجية الاعمال الرقمية للأعمال، كونها متطلب حاسم لفعالية وتحول مؤسسي فعال نحو إنشاء خدمات فائقة الجودة تركز على البيئة التعليمية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرقمية، إستراتيجية الاعمال الرقمية، جامعة الكوفة، التدريسيين.

المقدمة:

تشير الأدبيات الحديثة إلى أن القيادة الرقمية تمثل المحرك التنظيمي لاستراتيجية الأعمال الرقمية، حيث يقوم القائد الرقمي بتحديد الأولويات الرقمية، وتخصيص الموارد، وتعزيز ثقافة الابتكار، وتمكين العاملين من تبني التقنيات الجديدة. ووفقاً لما طرحه (Kane et al.,2019)، فإن التحول الرقمي الناجح لا يعتمد فقط على التكنولوجيا، بل على قدرة القادة على إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية بما يتماشى مع التوجهات الرقمية الاستراتيجية.

وبالتالي، فإن العلاقة بين القيادة الرقمية واستراتيجية الأعمال الرقمية علاقة تكاملية؛ إذ تمثل الاستراتيجية الإطار التوجيهي، بينما تمثل القيادة الآلية التنفيذية لتحقيقها.

قسمت الدراسة الى أربع مباحث، تناول المبحث الأول منهجية البحث، وتضمن المبحث الثاني الجانب النظري، في حين خصص المبحث الثالث للجانب التطبيقي، وأخيراً خصص المبحث الرابع لاستعراض اهم الاستنتاجات والتوصيات.

1. مشكلة البحث:

في بيئة العمل المتغيرة باستمرار اليوم، يواجه القادة تحديات جديدة نتيجة لتزايد الرقمنة. ويتطلب التصدي لهذه المشكلات بفعالية وجود قيادة رقمية، وهي فكرة بارزة في النقاشات الدائرة حول القدرات التي يحتاجها المديرون للتطور في العصر الرقمي(Khaw et al.,2022:514–534).

لذا تعدُّ القيادة الرقمية أحد العوامل الحاسمة في نجاح استراتيجية الأعمال الرقمية، إذ لا يمكن صياغة أو تنفيذ استراتيجية رقمية فعّالة دون وجود قيادة تمتلك رؤية رقمية واضحة وقدرة على توجيه الموارد نحو التحول الرقمي. فبينما تركز استراتيجية الأعمال الرقمية على توظيف التقنيات الحديثة لإعادة تشكيل نموذج الأعمال وتحقيق ميزة تنافسية، تتولى القيادة الرقمية مسؤولية ترجمة هذه الاستراتيجية إلى ممارسات تنظيمية وسلوكيات عملية داخل المؤسسة.

تدرك معظم الشركات اليوم أن العمليات الرقمية والتواجد عبر الإنترنت ضروريان. ومع ذلك، لا تزال العديد من الشركات تقوم بهذه التغييرات خطوة بخطوة، مع القليل من التوجيه أو بدون توجيه. لأخذ زمام المبادرة في المنافسين، والاستفادة من الاتجاهات

الحالية والاستعداد للابتكار التالي، فإن إستراتيجية الاعمال الرقمية هي أفضل طريقة للمضي قدماً(Hyper,2022:1)، وتقوم الشركات في الفترة الحالية بدمج التقنيات الرقمية المتقدمة في نماذج أعمالها واستراتيجياتها وسياساتها لتوجيهها لاتخاذ قرارات شاملة، تعتبر هذه الاستراتيجيات بمثابة استراتيجيات أعمال رقمية لأنها تدمج بين التكنولوجيا ونماذج أو استراتيجيات الأعمال. وتؤثر هذه الإستراتيجية على قيمة تكنولوجيا المعلومات على مستوى الأعمال(Wang et al.,2020:1).

لذا فان البحث الحالي يسعى الى الكشف عن طبيعة العلاقة بين القيادة الرقمية وإستراتيجية الاعمال الرقمية. وانطلاقاً مما تقدم نلخص مشكلة البحث بالتساؤل الاتي: (**كيف يمكن للقيادة الرقمية لجامعة الكوفة من تبني إستراتيجية الأعمال الرقمية**)؟

2. أهمية البحث:

تجسدت أهمية البحث بالآتي:

أ. تتجلى أهمية البحث بالنسبة للقطاع التعليمي في البلد الذي هو اليوم بحاجة ماسة إلى تطويره.

ب. يسعى البحث لمحاولة لتأطير الإسهامات المعرفية ذات الصلة بموضوعي القيادة الرقمية وإستراتيجية الاعمال الرقمية في أطار نظري يتضمن عرض الإسهامات النظرية حول المفهوم والاهمية والأبعاد.

ت. محاولة البحث لقياس وتشخيص متغيري القيادة الرقمية وإستراتيجية الاعمال الرقمية باعتبارها من الضرورات التي تتحتم على جامعة الكوفة من تعزيزها ومعرفتها في ظل بيئات ديناميكية.

3. أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الهدف الرئيس المتمثل باختبار دور القيادة الرقمية في تبني إستراتيجية الأعمال الرقمية، بالإضافة الى تحقيق الاهداف الفرعية الاتية:

أ. معرفة الجوانب الفكرية والنظرية لمتغيرات الدراسة المتمثلة بالقيادة الرقمية وإستراتيجية الاعمال الرقمية.

ب. اختبار دور القيادة الرقمية في تعزيز إستراتيجية الاعمال الرقمية في المؤسسة التعليمية قيد الدراسة.

ت. الوقوف على مدى توفير القيادة الرقمية ومشاركتها في التحول الرقمي في جامعة الكوفة وتحديد مقدراتها الرقمية التي تعد ضرورية في تبني مبادرات التحول الرقمي والانتقال إلى عالم الرقمية.

4. فرضيات البحث:

تم تجسيد فرضيات البحث على وفق طيات مشكلة البحث والأهداف المرسومة له والنموذج الفرضي لتمثيل العلاقات المنطقية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة في نموذج البحث وكما يأتي:

- الفرضية الرئيسة: (**H1): توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين القيادة الرقمية وإستراتيجية الأعمال الرقمية، في الجامعة قيد الدراسة، وتتفرع منها** الفرضيات الآتية:

أ. الفرضية الفرعية الأولى (H11): توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين القيادة الرقمية وبعد نطاق إستراتيجية الأعمال الرقمية في الجامعة قيد الدراسة.

ب. الفرضية الفرعية الثانية (H12): توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين القيادة الرقمية وبعد مقياس إستراتيجية الأعمال الرقمية في الجامعة قيد الدراسة.

ت. الفرضية الفرعية الثالثة (H13): توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين القيادة الرقمية وبعد سرعة إستراتيجية الأعمال الرقمية في الجامعة قيد الدراسة.

ث. الفرضية الفرعية الرابعة (H14): توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين القيادة الرقمية وبعد مصادر خلق القيمة والاستيلاء عليها.

- الفرضية الرئيسة الثانية: (H2): يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الرقمية في إستراتيجية الأعمال الرقمية في الجامعة قيد الدراسة، وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

أ- الفرضية الفرعية الأولى (H21): يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الرقمية في بعد نطاق إستراتيجية الأعمال الرقمية في الجامعة قيد الدراسة.

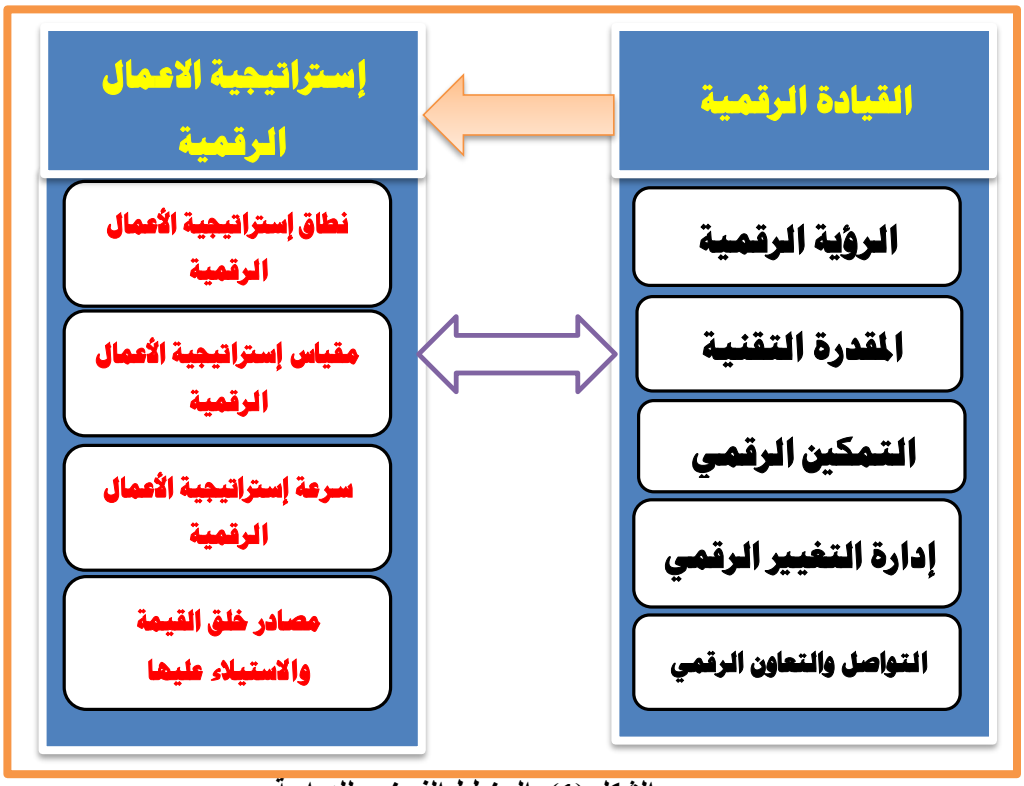
ب- الفرضية الفرعية الثانية (H22): يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الرقمية في بعد مقياس إستراتيجية الأعمال الرقمية في الجامعة قيد الدراسة.

ت- الفرضية الفرعية الثالثة (H23): يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الرقمية في بعد سرعة إستراتيجية الأعمال الرقمية في الجامعة قيد الدراسة.

ث- الفرضية الفرعية الرابعة (H24): يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الرقمية في بعد مصادر خلق القيمة والاستيلاء عليها في الجامعة قيد الدراسة.

5. المخطط الفرضي:

تم تطوير المخطط الفرضي للدراسة الحالية في ضوء نتائج الجهود المعرفية للأدبيات التي تناولت متغيرات الدراسة المتمثلة بمتغير القيادة الرقمية ومدى تأثيره في تبني إستراتيجية الاعمال الرقمية. إذ يوضح الشكل (1) مخطط الدراسة الفرضي المقترح الذي يمثل الإطار العام لمتغيرات الدراسة وفرضياتها.



الشكل (1): المخطط الفرضي للدراسة
المصدر: من اعداد الباحثون

6. مجتمع وعينة البحث:

اختار الباحثون عينة عشوائية من التدريسيين في جامعة الكوفة، ليكونوا عينة الدراسة وبما يحقق الدقة في النتائج المتوخاة من الدراسة ويتناسب مع توجهات متغيرات الدراسة (القيادة الرقمية، إستراتيجية الاعمال الرقمية)، ليكون عينة الدراسة عدد من التدريسيين في جامعة الكوفة والبالغ عددها (200)، موزعة على عدد من كليات الجامعة ووزعت عليهم الاستبانة جميعاً.

المبحث الأول : الجانب النظري

أولاً. القيادة الرقمية:

1. مفهوم القيادة الرقمية:

تحدث التكنولوجيا الرقمية وما يرتبط بها من ابتكارات ثورية تحولاً سريعاً في مختلف القطاعات، مما يُمكّن الشركات من تنفيذ مبادرات متعددة لاستكشاف واستغلال مزايا التكنولوجيا. وفي الواقع، ونظراً لهذه التغيرات الجذرية، بات لزاماً على الشركات اللحاق بركب التحول الرقمي (Benitez et al,2022:1). ووفقاً لشركة (Ernst and Young)، فإن حوالي (90%) من الشركات تعتبر الرقمنة أولوية في تخطيطها الاستراتيجي خلال العامين المقبلين، واستناداً إلى بحث أجرته شركة فورستر (Forrester)، فإن (85%) من الشركات "تستثمر في التحول الرقمي في عام 2018؛ بينما يشعر (50%) منها أنها تأخرت كثيراً"(Sia et al.,2021:35). ومع ذلك، تواجه الشركات صعوبة في وضع استراتيجية فعّالة للاستفادة من التحول الرقمي. إذ يتطلب التحول الرقمي إعادة تقييم عمليات الشركة وخدماتها وأدوارها من منظور تكنولوجي. ويشمل ذلك إنشاء برامج للتحول الرقمي تُدمج التقنيات الرقمية في جميع مجالات العمل، فضلاً عن تغيير أساليب عمل الشركات وكيفية تقديمها للقيمة لأصحاب المصلحة.

كما أحدثت التقنيات الرقمية الجديدة تغييرات جذرية في الأسواق، وغيرت تفضيلات العملاء وتوقعاتهم، وطورت هياكل العمل وترتيبات التوظيف. ونتيجة لذلك، خضعت العديد من الشركات الساعية إلى إعادة تموضعها لعملية تحول رقمي شاملة، تضمنت تغييرات في الاستراتيجية، ونموذج العمل، والهيكل التنظيمي، أو تكنولوجيا المعلومات. ومع ذلك، فإن معدل نجاح مبادرات التحول الرقمي لديها لا يتجاوز (30%)، وهو ما يتماشى مع معدل الفشل المُقدّر بنسبة (70%) لجهود التغيير التنظيمي المعقدة. علاوة على ذلك، لا تزال العديد من الاقتصادات، مثل ألمانيا، تعمل دون مستوى إمكاناتها الرقمية، ولم تتمكن بعد من الاستفادة الكاملة من مزاياها. لذا، فإن مسألة كيفية إدارة عملية التحول الرقمي للمؤسسة بنجاح تستحوذ على اهتمام الباحثين والممارسين على حد سواء(Weber et al.,2022:225–238).

وقد عرف (Hanelt et al.,2021:1197) التحول الرقمي (Digital Transformation) بأنه تغيير تنظيمي ناتج عن الانتشار الواسع للتكنولوجيا الرقمية. ووجد أن

مضمون هذا التغيير يتضمن توجهاً نحو تصميمات تنظيمية مرنة، مُدمجة في بيئات الأعمال الرقمية ومُوجّهة بها.

يمكن النظر إلى صياغة وتطور التفكير الرقمي (digital thinking) من وجهة نظر (Peng,2022:211) على مستويين: أولهما، أنه مدعوم بالتكنولوجيا الرقمية؛ وثانيهما، أنه مُغذّى بها. فهو يُمثل اعتباره مدعوماً بالتكنولوجيا الرقمية من حيث الدعم الذي يُقدمه البُعد المادي للبعد الفكري. أما اعتباره مُغذّى فيُعبّر عن استجابة التكنولوجيا الرقمية للقدرات البشرية. فعلى سبيل المثال، يُطوّر البشر آلاتٍ تُحاكي سلوكهم من خلال تقنيات الذكاء الاصطناعي والتعلم العميق؛ وفي هذه العملية، تُؤثر الآلات أيضاً على سلوك البشر. ومع تطور التكنولوجيا الرقمية، تتغير طرائق تفكير البشر بشكلٍ جذري. وبهذا المعنى، إذا اعتُبرت الثورة الصناعية قد عززت القوة البدنية للبشر إلى أقصى حد، فإن ثورة المعلومات قد تُعزز قدراتهم العقلية إلى أقصى حد.

تستند دراسة القيادة الرقمية إلى نظرية النخبة العليا (upper echelon theory) لكل من هامبريك وماسون (Hambrick & Mason,1984: 193–206). إذ تتمحور الفكرة الرئيسة لهذه النظرية حول تأثير خبرة القادة وقيمهم وشخصياتهم على خياراتهم، ومن خلال هذه الخيارات، على أداء المؤسسة. وقد أصبحت هذه النظرية محفزاً لدراسة كيفية تشكيل خصائص القادة وخبراتهم لتصوراتهم وخياراتهم وأفعالهم، بما يؤثر في نهاية المطاف على مختلف نتائج الشركات(Wang et al.,2022).

لقد برزت القيادة الرقمية في البداية كنهج قيادي يهدف إلى مواكبة وتطبيق التغييرات الناجمة عن التطورات التكنولوجية التي ظهرت مع الثورة الصناعية الرابعة. ويُتوقع من القائد الرقمي أن يكون صاحب رؤية، متعاطفاً، مرناً، جريئاً، ومنفتحاً دائماً على التعاون. وفي هذا السياق، يُتوقع من القادة الرقميين بناء ثقافة تنظيمية فعّالة من خلال تنمية رأس المال الاجتماعي. إذ تُعدّ نظرية رأس المال الاجتماعي، المستخدمة لتفسير حالات عدم الاستقرار والمشاكل الاجتماعية التي تنشأ بشكل خاص في الغرب الصناعي، أداةً مهمةً في شرح القيادة الرقمية(Sagbas et al.,2023).

القيادة الرقمية هي نوع من القيادة التي تجمع بين القدرات القيادية والمهارات الرقمية، وتهدف إلى تحسين أداء المؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا الرقمية. ويجمع هذا النوع من القيادة بين القيادة التحويلية والقدرة على استخدام التكنولوجيا(Priyamedha et al.,2025:1037).

كما يمنح أسلوب القيادة الرقمية القادة خصائص وأداءً فريدين يؤثران على سلوكهم وقراراتهم، وبالتالي على متغيرات الشركة. ففي السنوات الأخيرة، ازداد الاهتمام بالقيادة الرقمية، لكن لم يتبلور مفهوم موحد لها بعد. لذا يعرض هنا نوعان رئيسان من فهم القيادة الرقمية(Wang et al.,2022): أولهما، ما طرحه (Waal et al.,2016:52-61)، والذين يعتبرون القيادة الرقمية مزيجاً من قيادة التحول والتقنيات الرقمية، أي قدرة القادة الرقميين على تحديد فرص خلق القيمة واستغلالها من خلال الاستخدام الفعال والكفء والمقبول للتقنيات الرقمية؛ أما النوع الثاني، فيمثله (Mihardjo et al.,2019:a,b)، الذين يرون أن القيادة الرقمية تتكون من تكامل بين الثقافة والتقنية الرقمية. وقد أضاف (Sawy et al.,2016:141-166) عنصر النظام البيئي للأعمال إلى هذا التعريف، مؤكدين أن القيادة الرقمية هي القدرة على أداء الأنشطة الصحيحة لتحقيق النجاح الاستراتيجي للتحول الرقمي للمؤسسة ونظامها البيئي للأعمال.

تشير القيادة الرقمية إلى قدرة القادة على إدارة مؤسسات العصر الرقمي بكفاءة (Dewi et al.,2021:154-168). فإلى جانب المهارات التجارية المتميزة، يحتاج القادة الرقميون إلى امتلاك معرفة عملية جيدة، وقدرة عملية على حل المشكلات، والقدرة على استخدام الأدوات الرقمية وتدريب الآخرين عليها، وذلك لأن القيادة الرقمية تهدف إلى فهم تأثير التكنولوجيا على العمليات التجارية، وبالتالي إدارة الابتكار. وتشمل القيادة الرقمية تطوير التكنولوجيا واستخدامها لتحقيق النمو والنجاح.

وبالمقابل يرى (Zeike et al.,2019:26) وزملائهُ أن الابتكار الرقمي عادةً ما يمثل ابتكار أساليب جديدة لممارسة الأنشطة الاقتصادية باستخدام الإنترنت والتقنيات الرقمية. وتشمل هذه التقنيات البيانات الضخمة، وإنترنت الأشياء، والحوسبة السحابية، والواقع المعزز والواقع الافتراضي، والذكاء الاصطناعي، والأنظمة السيبرانية الفيزيائية.

لذا يجب تمييز القيادة الرقمية عن مبادئ القيادة التقليدية ولكن قبل كل شيء، تجدر الإشارة إلى أن أسلوب القيادة مختلفاً تماماً. وفي هذا السياق، يقول (Kollmann,2020:34)، على سبيل المثال، إن القائد الرقمي «يتميز الآن برغبته في التحول الرقمي (عقلية رقمية)، وإتقانه استخدام التقنيات الرقمية (مهارات رقمية)، بالإضافة إلى تنفيذه المستمر للإجراءات الناتجة ضمن إطار التحول الرقمي». وبالتالي، فأن القيادة الرقمية تشمل التركيز على التقنيات الجديدة؛ وفي هذا السياق، يؤكد (Bach & Sulíková,2021:216) على أن القادة الرقميين يستبقون التطورات التقنية وينقلونها داخلياً وخارجياً من خلال رؤية واضحة، كما يستطيع القادة الرقميون دمج الظواهر المتعلقة بالمجتمع ككل في نموذج أعمالهم.

يتوقع من القادة الرقميين بناء ثقافة رقمية في سياق المؤسسة أو الشركة. ويحتاج القادة إلى إقامة علاقات مع مختلف أصحاب المصلحة. إذ يعتمد نجاح التحول الرقمي على المدى الطويل على مدى التوافق بين الأهداف العامة للمؤسسة والحاجة إلى تبني أدوات أو آليات رقمية جديدة (Priyamedha et al.,2025:1037).

ينبع التحول القيادي من الأساليب التقليدية إلى الرقمية للتحول الإلزامي لرقمنة بيئة العمل، إذ يتيح التقدم التكنولوجي إمكانية العمل عن بُعد، ما يُعدُّ ميزة كبيرة تتمثل في خفض التكاليف الناجمة عن بيئة العمل التقليدية. لذا، هدفت دراسة(Erhan et al.,2022:1524–1543) إلى توضيح العلاقة بين رقمنة القيادة وسلوك العمل الابتكاري.

وبشكل عام، يتضح أن القيادة الرقمية تختلف بالدرجة الأولى عن القيادة التقليدية. وبناءً على ذلك، يمكن تحديد جانبين

يميزان القيادة الرقمية عن أنواع القيادة الأخرى، وهما(Bach & Sulíková,2021:217):-

أ. تعني القيادة الرقمية دفع التحول الرقمي قُدماً. إذ يتم إدخال تقنيات جديدة إلى الشركة. وهذه النقطة الأولى موجهة، إذا أردنا استخدام استعارة غير مضللة في هذا السياق، إلى البنية التحتية للشركة.

ب. تعني القيادة الرقمية أيضاً منح المرؤوسين مزيداً من الحرية. ويشير هذا مجازياً إلى برمجيات الشركة.

تُقدم الأدبيات (Wang et al.,2022) نقاشات ثرية حول خصائص القيادة الرقمية وقدراتها، وتُعد دراسة (Zhu,2015) الأكثر تمثيلاً وتأثيراً. فقد عرّف تشو (Zhu) القيادة الرقمية بأنها تتكون من خمس خصائص: (1) بصفتهم قادة فكر، يجب أن يمتلك القادة الرقميون معرفة عميقة وفهماً دقيقاً للتعلم والتغيير؛ (2) بصفتهم قادة مبدعين، يجب أن يتمتع القادة الرقميون بالإبداع وعقلية الابتكار التي تُمكنهم من تحويل أفكار المستقبل إلى واقع ملموس في مجال الأعمال؛ (3) بصفتهم قادة عالميين ذوي رؤية مستقبلية، يستطيع القادة الرقميون توفير التوجيه وقيادة التحول الرقمي للأعمال؛ (4) وبصفتهم قادة فضوليين، يجب أن يتمتع القادة الرقميون بالقدرة على التعلم وتطبيق هذا التعلم والقدرات الرقمية؛ (5) وبصفتهم قادة ذوي رؤية ثاقبة، يمتلك القادة الرقميون ثروة من المعرفة وفهماً عميقاً لتطبيقه في صنع القرار.

باختصار، تتضمن القيادة الرقمية تبني وتطبيق التطورات التكنولوجية كنهج قيادي باستخدام العناصر التكنولوجية الحديثة. ويمكن القول إن هذا السلوك للقائد الرقمي يندرج ضمن نطاق نظرية الموارد من حيث ضمان ميزة تنافسية مستدامة(Sagbas et al.,2023)

2. أهمية القيادة الرقمية:

إن تطور التكنولوجيا في عصرنا الرقمي الحالي يُمكّن المؤسسات من التكيف مع التطورات التكنولوجية لزيادة الإنتاجية. ولذلك، فإن دور القيادة الرقمية لا غنى عنه. ويؤكد ذلك بحث أجراه (Shin et al., 2023:1-15) حيث أظهرت القيادة الرقمية تأثيراً إيجابياً وهاماً على أداء المؤسسة.

وتؤكد الدراسات في مجال القيادة بشكل متزايد على أهمية القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار المؤسسي. ومع ذلك، لا تزال القيادة الرقمية غائبة بشكل ملحوظ عن هذه الدراسات، لذا قامت دراسة (Wang et al.,2022) وزملائهُ والموسومة بـــ (القيادة الرقمية والابتكار الاستكشافي: من منظورين متوازيين: التوجه الاستراتيجي والثقافة التنظيمية- Digital leadership and exploratory innovation: From the dual perspectives of strategic orientation and organizational culture) بتطوير نموذج قائم على منظور الموارد ونظرية معالجة المعلومات الاجتماعية لدراسة دور التوجه الريادي الرقمي والثقافة التنظيمية الرقمية في العلاقة بين القيادة الرقمية والابتكار الاستكشافي.

لقد تناولت دراسات قليلة سابقة مفهومي القيادة الرقمية و/أو القائد الرقمي، وحللت معناهما ومدى أهميتهما في الاقتصاد الرقمي. ومع ذلك، في الواقع، تُعدّ القدرة على القيادة الرقمية ضرورية لتمكين التحول الرقمي، وعلى الرغم من إمكاناتها في خلق قيمة تجارية، إلا أن هذه القدرة نادرة بين الشركات المعاصرة(Benitez et al,2022:4).

ووفقاً للأبحاث الحديثة(Weber et al.,2022:225–238) ، تُعد القيادة عنصراً أساسياً لنجاح عملية التحول الرقمي. ومع ذلك، فإنّ التغييرات الجذرية والمؤثرة المصاحبة للتحوّل الرقمي في أي منظمة تجعل القيادة مهمةً بالغة الصعوبة والتعقيد. وللتكيّف مع بيئة ديناميكية والتغلب على التحديات المرتبطة بالتحوّل، تشير الأبحاث إلى أنّ القادة بحاجة إلى تنوّع سلوكي يمكّنهم من شغل أدوار قيادية مختلفة، بعضها متنافس.

على سبيل المثال، تتطلّب هذه البيئة من القادة تطوير وتنفيذ استراتيجيات رقمية لتعزيز أداء المنظمة والحفاظ على قدرتها التنافسية، فضلًا عن تبنّي التقنيات الناشئة بنجاح لدفع عجلة التحوّل الرقمي في منظماتهم. وتعكس هذه السلوكيات القيادية جوانب من السلوك القيادي الموجّه نحو المهام، والذي يُعرّف بأنه سلوكيات تُركّز على إنجاز الأهداف، بهدف تطوير التحوّل الرقمي(Kong & Liu,2023:2967–2993). وفي كثير من الأحيان، يتعين على القادة التعامل في الوقت نفسه مع الموظفين الذين يدركون مستويات عالية من الإفراط في استخدام التكنولوجيا نتيجة استخدام التقنيات الرقمية المختلفة والذين يشعرون بالإرهاق من التطورات التكنولوجية والتنظيمية المزعزعة للاستقرار.

على الرغم من أن الممارسات المؤسسية وقطاع الاستشارات قد حوّلا مفهوم القيادة في العالم الرقمي إلى قيادة رقمية أو قيادة (2.0)، إلا أن حماس الباحثين لهذه الظاهرة المهمة في الأوساط الأكاديمية لا يزال في بداياته. وتتزايد الدراسات(Wang et al.,2022) التي تُقرّ بأهمية القيادة الرقمية. وبشكل عام، تُحدد الدراسات المتعلقة بالقيادة الرقمية أصولها ومفاهيمها وخصائصها، وتتناول بشكل سطحي مواضيع متعلقة بالرقمنة والإنترنت والأنظمة والمنظمات، وتتحقق مبدئياً من العلاقة بين القيادة الرقمية والقدرة الديناميكية، وإدارة الابتكار، والتحالفات الاستراتيجية، والتوجه نحو السوق، ومتغيرات أخرى.

كما يتوقع من القائد الرقمي التعاون مع الموظفين والتواصل معهم بفعالية عبر قنوات متعددة، وتماشياً مع متطلبات العصر الرقمي، يجب أن يكون القادة قادرين على استخدام أدوات الإعلام بفعالية، واتخاذ قرارات سريعة، واتخاذ تدابير وقائية ضد المواقف المدمرة، وأن يمتلكوا مهارات تقنية. كما يُعد اتخاذ القرار الأمثل بالاستفادة من البيانات الضخمة، مع الحفاظ على التواصل المستمر مع العملاء، عنصراً هاماً يُتوقع من القائد الرقمي القيام به(Sagbas et al.,2023). وبفضل التواصل المستمر، والابتكارات التكنولوجية، والسلوكيات الإبداعية، يُتوقع من القائد الرقمي رفع مستوى أداء المؤسسة.

وفي نفس السياق، أتضحت أهمية القيادة الرقمية في دراسة (Erhan et al.,2022:1524–1543) من خلال النتائج التي توصلت لها، إذ أشارت أن تصورات الموظفين

للقيادة الرقمية لها تأثير إيجابي وملموس على جميع جوانب سلوك العمل الابتكاري لديهم. كما أن الموظفين ينظرون بإيجابية إلى القادة ذوي المهارات الرقمية العالية، ويميلون إلى تبني سلوكيات ابتكارية عندما يكون لديهم قادة يتمتعون بهذه المهارات.

في العقد الحالي، أقرّ الباحثون ومن بينهم (Zeike et al.,2019:) على نطاق واسع بأهمية الابتكار الرقمي في تعزيز القدرة التنافسية لجميع أنواع الشركات. وتعتمد الشركات بشكل كبير على الدور المستمر والمؤثر للابتكارات الرقمية لتحقيق أداء متميز. علاوة على ذلك، يُمثل الابتكار الرقمي ظاهرة ناشئة ذات أهمية متزايدة للشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وقد ساهم الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات في عمليات الأعمال، والاستراتيجية، والتسويق، وتطوير المنتجات بشكل كبير في تغيير أنماط الأعمال في مختلف القطاعات، بما في ذلك الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

3. أبعاد القيادة الرقمية:

تتكون القيادة الرقمية من خمسة أبعاد رئيسة، تم صياغة المقياس وتعديلهُ استناداً إلى مقياس القيادة الرقمية المطور بواسطة (Roman et al.,2019) ليتناسب مع البيئة التعليمية، وهي: الرؤية الرقمية، والمقدرة التقنية، والتمكين الرقمي، وإدارة التغيير الرقمي، والتواصل والتعاون الرقمي. وتعكس هذه الأبعاد قدرة القائد التعليمي على توظيف التكنولوجيا في صياغة رؤية استراتيجية، وتمكين التدريسيين، وقيادة التحول الرقمي بما يعزز جودة العملية التعليمية.

أ. الرؤية الرقمية (Digital Vision): ويقصد بها قدرة القائد على:

- صياغة توجه إستراتيجي رقمي واضح.
- تحديد أهداف التحول الرقمي.
- ربط التكنولوجيا بتحسين الأداء التعليمي.

وفي قطاع التعليم: تتمثل في قدرة عميد الكلية أو رئيس القسم العلمي على رسم خطة واضحة للتحول إلى التعليم الرقمي وربطها بتحسين جودة التعلم.

ب- المقدرة التقنية (Technical Competence): وتشير إلى:

- إلمام القائد بالتقنيات التعليمية.
- قدرته على استخدام الأنظمة الرقمية.
- اتخاذ قرارات مبنية على البيانات.

وفي قطاع التعليم: تعني قدرة القائد على التعامل مع أنظمة إدارة التعلم (LMS)، ومنصات التعليم الإلكتروني، وتحليل بيانات الطلبة.

ج- التمكين الرقمي (Digital Empowerment): ويقصد به:

- تشجيع العاملين على استخدام التكنولوجيا
- توفير التدريب والدعم الرقمي
- خلق بيئة داعمة للابتكار.

وفي قطاع التعليم: يتجسد في دعم المعلمين لتطوير محتوى رقمي، وتوفير دورات تدريبية في التعليم الإلكتروني.

د- إدارة التغيير الرقمي (Digital Change Management) ويشير إلى:

- قيادة التحول الرقمي بشكل منظم.
- التعامل مع مقاومة التغيير.
- تعزيز ثقافة تقبل التكنولوجيا.

وفي قطاع التعليم: يعني إدارة الانتقال من التعليم التقليدي إلى التعليم المدمج أو الإلكتروني بطريقة تدريجية ومدروسة.

هـ- التواصل والتعاون الرقمي (Digital Communication & Collaboration) ويتعلق بـ:

- استخدام أدوات التواصل الرقمية.
- تعزيز التعاون عبر المنصات الرقمية.
- بناء شبكة تواصل رقمية فعالة.

وفي قطاع التعليم: يظهر في استخدام البريد الإلكتروني المؤسسي، ومنصات الاجتماعات الافتراضية، والتعاون عبر أنظمة إدارة التعلم.

ثانياً. إستراتيجية الأعمال الرقمية:

1. مفهوم استراتيجية الأعمال الرقمية

إنَّ كلمة "رقمي" منتشرة في كل مكان هذه الأيام، خاصة في مجال الأعمال. يبدو أن هناك إجماعاً عاماً بين كل من الخبراء ومديري الأعمال وتقنية المعلومات على أن العالم كما نعرفه يمر بنقطة انعطاف من طرقنا "القديمة" في ممارسة الأعمال التجارية واستخدام التكنولوجيا، إلى طرق التفكير "الجديدة"، والعيش، والعمل مع التكنولوجيا. فقد قال أحد مديري تكنولوجيا المعلومات: "التغيير مختلف من حيث النطاق لأنه أيضاً تغيير مدمر في كيفية عمل المجتمع. وهناك الكثير من الضجيج حول الرقمية ولكن هناك أيضاً الكثير على المحك." قال آخر: "لقد شهدنا تحولاً لا يُصدق في السنوات الخمس الماضية، وفي الأشهر الستة الماضية، تم تنشيط" الرقمية"(Smith & McKeen,2016:3-5).

ظهر المفهوم الجديد لاستراتيجية الأعمال الرقمية (DBS)، ويدعو هذا المفهوم إلى دمج تكنولوجيا المعلومات واستراتيجية الأعمال، مما يجعل تكنولوجيا المعلومات جزءاً لا يتجزأ من الأعمال. لذا يعدُّ مفهوم إستراتيجية الأعمال الرقمية مناسباً لكل منظمة تقريباً تواجه الشركات تحديات جديدة بسبب البيئة الرقمية المتزايدة التي تنتشر فيها التقنيات الرقمية في كل مكان. وهكذا يصبح الاستخدام الفعال لتقنية المعلومات (IT) جزءاً لا يتجزأ من إستراتيجية العمل من أجل اكتساب ميزة تنافسية. وبالتالي تتناول إستراتيجية العمل مسألة كيفية وضع شركة في سوق تنافسي معين. لذلك، تهدف الشركات إلى مواءمة إستراتيجيتها لتكنولوجيا المعلومات مع منظور أعمالها.

وفي الآونة الأخيرة ، ظهر مفهوم استراتيجيات الأعمال الرقمية (DBS) في المقدمة، حيث افترض دمج استراتيجيات الأعمال وتكنولوجيا المعلومات كشرط أساسي لدفع الابتكارات والبقاء على المنافسة. تشكل هذه الظاهرة تحولاً عالمياً نموذجياً في فهم الإدارة الاستراتيجية في عصر الاقتصاد الرقمي، وهو ما يمثل تحول المنتجات والخدمات والعمليات والهياكل التنظيمية وكذلك نماذج الأعمال من خلال التقنيات المبتكرة(Kahre et al.,2017:4706)، كما تتطلب

استراتيجية الأعمال الرقمية تحولاً ثقافياً على مستوى المؤسسة وتحديد المزايا التنافسية العابرة في الاقتصاد الرقمي التخريبي (Mubako,2017:54).

يرى (Hyper,2022:1) أن مفهوم إستراتيجية الاعمال الرقمية يشير إلى خطة تستخدم المبادرات الرقمية لتحقيق أهداف الشركة. تبدو استراتيجية الأعمال الرقمية بسيطة، فهي تتطلب خبرة وتجربة لتنفيذها بنجاح. ويختلف تعريف استراتيجية الاعمال الرقمية باختلاف من تسأل، على سبيل المثال، قد يراه قسم التسويق من حيث قنوات الويب، مثل وسائل التواصل الاجتماعي والبريد الإلكتروني. ثم مرة أخرى، قد يفكر العاملون في مجال التمويل في أدوات الإيرادات عبر الإنترنت؛ السحابة لمتخصصي تكنولوجيا المعلومات، وتحليلات البيانات لفريق العمليات، وما إلى ذلك. إن محاذاة كل هذه الأقسام المختلفة مع كل من خطة العمل الرقمية والعامة يعد تحديًا معقداً، وغالباً ما يكون سبب فشل الشركة في تجاوز أهدافها أو حتى تحقيقها.

ويُعتقد أن استراتيجية الأعمال الرقمية تمثل "اندماجاً" بين إستراتيجيات الأعمال وتكنولوجيا المعلومات ويُزعم أنها "إستراتيجية تنظيمية تمت صياغتها وتنفيذها من خلال الاستفادة من الموارد الرقمية لإنشاء قيمة تفاضلية"، يُقال أنه في حين يمكن تصنيف إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات على أنها إستراتيجية على المستوى الوظيفي، يجب النظر إلى إستراتيجية الأعمال الرقمية على أنها إستراتيجية أعمال في العالم الرقمي نظراً لاعتماد المنظمات المتزايد على المعلومات والاتصالات الرقمية والاتصالات(D'Cruz et al.,2016:3).

2. أهمية إستراتيجية الأعمال الرقمية:

يرى (Adika,2022:1) ان استراتيجيات الأعمال الرقمية تُعد مهمة لأنها تساعد المؤسسات على اتخاذ قرارات استراتيجية وتنفيذ التكنولوجيا لتعطيل العمليات وإطلاق مبادرات التحول. والأهم من ذلك، أنها تمنح الشركات التوجيه والوصول إلى النماذج المتغيرة باستمرار التي تعزز الابتكار وتشجعه، في السنوات الأخيرة، اندمجت التكنولوجيا مع الأعمال التجارية لتصبح أكثر من مجرد أجهزة أو برامج، أصبحت البرامج الرقمية أكثر انتشارًا وتخترق مجالات واسعة من الأعمال التي أصبحت تعتمد بشكل متزايد على ابتكار تكنولوجيا المعلومات، في الوقت الذي تسعى فيه الشركات إلى تبني مبادرات التحول الرقمي والانتقال إلى عالم الرقمية أولاً، يتم الآن استخدام مصطلح "استراتيجية الاعمال الرقمية" بالتبادل مع "استراتيجية الأعمال".

ويؤكد (Nadeem et al.,2018:1) على أهمية استراتيجية الأعمال الرقمية والقدرات التنظيمية في التحول الرقمي الناجح للمنظمات، تُظهر الأبحاث السابقة أن استراتيجية الاعمال الرقمية للأعمال، والقدرات الرقمية وتنفيذ المجموعة الصحيحة من القدرات التنظيمية هي متطلبات حاسمة لفعالية وتحول مؤسسي فعال نحو إنشاء خدمات فائقة الجودة تركز على الزبائن في التجارة الإلكترونية في العصر الرقمي.

وفقاً لـ (Smith & McKeen,2016:5-6) هناك عدة فوائد لامتلاك إستراتيجية رقمية مدروسة جيداً وواضحة، هي:

أ. آلية للتفكير في الاتجاهات الجديدة للأعمال. إذا لم يكن هناك شيء آخر ، فإن الضجيج والضغط من أجل أن تصبح أكثر رقمية سيكون حافزًا لقادة تكنولوجيا المعلومات والأعمال لإعادة تقييم جميع جوانب نموذج أعمالهم - من تدفقات الإيرادات والمنتجات والخدمات والقنوات، إلى المزيد من الدنيوية أمور مثل الممارسات الجديدة وطرق العمل لتوفير المال أو تحسين الإنتاجية أو خلق القيمة.

ب. وجهة نظر شاملة للأعمال متعددة القنوات. أن القنوات القديمة لا تختفي في هذا العالم الرقمي الجديد. تدعم القنوات الجديدة مثل الهاتف المحمول وأجهزة الاستشعار القنوات المادية والاتصالات وقنوات الويب الموجودة. من الناحية المثالية، يخلق هذا معًا تجربة أكثر ثراءً حيث تكمل القنوات وتعزز بعضها البعض، ومع ذلك، إذا تم تطوير استراتيجيات القنوات وتنفيذها بشكل منفصل عن طريق صوامع تنظيمية مختلفة، فستضيع هذه الفرصة.

ت. القدرة على تعزيز التجربة المادية والرقمية بشكل متبادل. وجدت إحدى الشركات، ذات استراتيجية الاعمال الرقمية المتقدمة، أنه على الرغم من أهمية الإنترنت، إلا أن الطوب والملاط لن يختفي. قال مديرهم "الأمر يتعلق بكليهما". وقال "يجب أن يكون هناك نموذج تجارة إلكترونية مشترك ولا تزال اللمسة المادية مهمة لكثير من التسوق. هناك الكثير من القوة في الجمع بين الرقمية والمادية. والدليل في أرقام المبيعات".

3. أبعاد إستراتيجية الأعمال الرقمية:

يرى (Turuk,2020:65-66) أن إستراتيجية الاعمال الرقمية تتمثل أبعادها بالاتي:

أ. نطاق استراتيجية الأعمال الرقمية: يتعامل النطاق مع درجة التوليف والتكامل بين تقنية المعلومات واستراتيجية الأعمال، ومدى كفاءة تجاوزه للوظائف والعمليات التقليدية. يستكشف هذا الموضوع أيضًا كيف تستغل استراتيجية الاعمال الرقمية رقمنة المنتجات والخدمات ومدى نجاح استراتيجية الاعمال الرقمية في استغلال النظام البيئي للأعمال.

ب. مقياس استراتيجية الأعمال الرقمية: يفحص مقياس استراتيجية الأعمال الرقمية مدى سرعة وكفاءة توسيع البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات للسماح للاستراتيجية الرقمية للشركة بتعزيز القدرة الإستراتيجية، ومدى نجاح استراتيجية الاعمال الرقمية في زيادة تأثيرات الشبكة. كما يستكشف كيف تستفيد استراتيجية الاعمال الرقمية من المعلومات والبيانات والمعرفة، ومدى كفاءة استراتيجية الاعمال الرقمية في الشراكات والتحالفات.

ت. سرعة استراتيجية الأعمال الرقمية: تختبر السرعة مدى كفاءة استراتيجية الاعمال الرقمية في تسريع إطلاق منتج جديد، وتسريع التعلم من أجل زيادة صنع القرار. كما يستكشف مدى كفاءة استراتيجية الاعمال الرقمية في تعزيز سرعة تكوين سلسلة التوريد، ومدى السرعة التي تتحها لإنشاء شبكات جديدة توفر القدرات المقابلة، وكيف تعمل استراتيجية الاعمال الرقمية على تسريع الدورة.

ث. مصادر خلق قيمة الأعمال والاستحواذ عليها في استراتيجية الأعمال الرقمية: تدرس مصادر خلق القيمة والتقاط مدى كفاءة استراتيجية الاعمال الرقمية في توليد القيمة من المعلومات ونماذج الأعمال وكذلك مدى كفاءة استراتيجية الاعمال الرقمية في الحصول على القيمة من خلال نماذج الأعمال المقابلة داخل الشبكات وفي اقتناص القيمة من خلال التحكم في الشركة الرقمية. أصول.

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي

أولاً.صدق وثبات الاستبانة:

تضمن المتغير المستقل القيادة الرقمية وابعاده الخمسة وعبر (19) فقرة، حصل على معامل كرونبخ الفا (0.993)، وحصل على قيمة (KMO) مقداره (0.988) وبقيمة كاي تربيع (5300.551) وبالقيمة الاحتمالية (0.000) ودرجة حرية (171)، فيما حصل المتغير المعتمد إستراتيجية الأعمال الرقمية ومن خلال أبعادها الأربعة عبر (16) فقرة على معامل كرونبخ الفا (0.982)، وقيمة (KMO) مقداره (0.985)، وبقيمة كاي تربيع (3897.481) وبدرجة حرية (120) عند القيمة الاحتمالية (0.000). كما هو موضح في الجدول (1).

ثانياً. الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:

تمثلت الدراسة بمتغيرين (القيادة الرقمية، وإستراتيجية الأعمال الرقمية)، استقصي عنهما عبر إجابات (200) مستجيب، فحصل المتغير المستقل (القيادة الرقمية) على وسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (1.29) فيما حصل المتغير المعتمد (إستراتيجية الأعمال الرقمية) على وسط حسابي (3.16) وبانحراف معياري (1.31) مما يدل على أن اتفاق العينة على (القيادة الرقمية) كان في الترتيب الأول بينما كان الترتيب الثاني للمتغير (إستراتيجية الأعمال الرقمية). أما على مستوى الأبعاد التي كونت القيادة الرقمية فقد رتبت بحسب معامل الاختلاف، فحصل البعد الأول: (الرؤية الرقمية) على الترتيب الأول، بينما كان الترتيب الأخير البعد الخامس: (التواصل والتعاون الرقمي). وأما على مستوى أبعاد إستراتيجية الأعمال الرقمية فقد جاء البعد الأول: (نطاق الإستراتيجية الرقمي) في الترتيب الأول، بينما جاء البعد الثاني: (مقياس الإستراتيجية الرقمية) في الترتيب الأخير، كما هو موضح في الجدول (2).

ثالثاً.الإحصاء الاستدلالي واختبار فرضية الدراسة:

في هذه الفقرة سيتم اختبار الفرضية الرئيسة للبحث (تؤثر القيادة الرقمية بأبعادها مجتمعة في تبني إستراتيجية الأعمال الرقمية تأثيراً معنوياً).

إذ تبين وجود أنموذج أولي للتأثير بقيمة (F) المحسوبة (737.081)، فيما أظهرت نتائج الجدول (3) وجود معامل تفسير (0.950)، ومعامل تفسير معدل (0.949)، إذ استطاعت أبعاد القيادة الرقمية تفسير ما نسبته (94.9%) من التغيرات التي تطرأ على تبني إستراتيجية الأعمال الرقمية، فيما تعزى النسبة المتبقية (5.1%) إلى متغيرات أخرى لم تدخل في الأنموذج المختبر، وبذلك يعد أنموذج التفسير مقبولاً إحصائياً ويمكن اعتماده في تفسير ما يطرأ على إستراتيجية الأعمال الرقمية من تحسين يعزى للقيادة الرقمية بأبعادها مجتمعة. كما تبين وجود تأثير إيجابي للبعد الأول: الرؤية الرقمية مقداره (0.099) وبقيمة احتمالية (0.198) وبقيمة (T) المحسوبة (1.291)، ووجود تأثير إيجابي للبعد الثاني: المقدرة التقنية مقداره (0.263) وبقيمة احتمالية (0.000) وبقيمة (T) المحسوبة (3.539)، ووجود تأثير إيجابي للبعد الثالث: دعم التمكين الرقمي مقداره (0.276) وبقيمة احتمالية (0.000) وبقيمة (T) المحسوبة (3.357)، ووجود تأثير إيجابي للبعد الرابع: إدارة التغيير الرقمي مقداره (0.128) وبقيمة احتمالية (0.087) وبقيمة (T) المحسوبة (1.719)، ووجود تأثير إيجابي للبعد الخامس: التواصل والتعاون الرقمي مقداره (0.160) وبقيمة احتمالية (0.017) وبقيمة (T) المحسوبة (2.417)، وبذلك تقود النتائج إلى قبول الفرضية الرئيسة للبحث، وبحسب المعادلة الآتية:

(إستراتيجية الأعمال الرقمية) (Y)= (0.192) + 0.099 * البعد الأول: الرؤية الرقمية (*0.263) + البعد الثاني: المقدرة التقنية (*0.276) + البعد الثالث: دعم التمكين الرقمي (*0.128)+ البعد الرابع: إدارة التغيير الرقمي (*0.160) + البعد الخامس: التواصل والتعاون الرقمي.

الجدول (1): ثبات الاستبانة

المتغيرات	عدد الفقرات	معامل كرونبخ الفا	KMO	X^2	DF	P
القيادة الرقمية	19	0.993	0.988	5300.551	171	0.000
إستراتيجية الأعمال الرقمية	16	0.982	0.985	3897.481	120	0.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.28)

الجدول (2): الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الاهمية النسبية%	الاولوية
القيادة الرقمية	3.22	1.29	39.94	64.37	الأول
البعد الأول: الرؤية الرقمية	3.46	1.25	36.1	69.25	1
البعد الثاني: المقدرة التقنية	3.33	1.32	39.69	66.53	2
البعد الثالث: دعم التمكين الرقمي	3.15	1.3	41.21	62.9	3

البعد الرابع: إدارة التغيير الرقمي	3.06	1.26	41.22	61.3	4
البعد الخامس: التواصل والتعاون الرقمي	3.05	1.3	42.62	61.07	5
إستراتيجية الأعمال الرقمية	3.16	1.31	41.6	63.15	الثاني
البعد الأول: نطاق الإستراتيجية الرقمية	3.25	1.3	40.14	65	1
البعد الثاني: مقياس الإستراتيجية الرقمية	3.06	1.35	44.05	61.2	4
البعد الثالث: سرعة الإستراتيجية الرقمية	3.15	1.29	41.07	63	2
البعد الرابع: مصادر خلق القيمة والاستيلاء عليها	3.17	1.31	41.25	63.4	3

المصدر: الجدول من إعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.28)

الجدول (3): تأثير أبعاد القيادة الرقمية مجتمعة في إستراتيجية الأعمال الرقمية (n=200)

أبعاد القيادة الرقمية	الثابت α	معامل التأثير β	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل $A\ R^2$	مستوى الدلالة p-value	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة
البعد الأول: الرؤية الرقمية	0.192	0.099	0.950	0.949	0.198	1.291	737.081
البعد الثاني: المقدرة التقنية	0.192	0.263	0.950	0.949	0.000	3.539	737.081
البعد الثالث: دعم التمكين الرقمي	0.192	0.276	0.950	0.949	0.000	3.357	737.081
البعد الرابع: إدارة التغيير الرقمي	0.192	0.128	0.950	0.949	0.087	1.719	737.081
البعد الخامس: التواصل والتعاون الرقمي	0.192	0.160	0.950	0.949	0.017	2.417	737.081

المصدر: الجدول من إعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.28)

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولا: الاستنتاجات:

1. أصبحت القيادة الرقمية موضوعاً رئيساً في النقاشات الأكاديمية والتطبيقية المعاصرة. ويتزامن هذا مع زيادة ملحوظة في عدد المقالات المنشورة، وجلسات النقاش في المؤتمرات، والأعداد الخاصة في المجلات الأكاديمية.
2. إنَّ السلوك القيادي الموجه نحو التحول الرقمي يزيد من ثقة الموظفين المعرفية في القائد. ومن الطبيعي أن ينظر الموظفون إلى هؤلاء القادة على أنهم يتمتعون بمهنية عالية وجديرون بالثقة لقيادة تغيير تنظيمي كبير، مثل التحول الرقمي.
3. تبين اهتمام جامعة الكوفة بتبني إستراتيجية الاعمال الرقمية للأعمال، كونها متطلب حاسم لفعالية وتحول مؤسسي فعال نحو إنشاء خدمات فائقة الجودة تركز على البيئة التعليمية.
4. تؤثر القيادة الرقمية إيجابياً على استراتيجية الأعمال الرقمية، إذ تمارس القيادة الرقمية دوراً جوهرياً في توجيه التحول الرقمي داخل الجامعة، ويتجسد هذا الدور في دفع عجلة اتخاذ القرارات السريعة والتغيير عند تطبيق التحول الرقمي والابتكار.
5. تؤثر مهارات القائد الرقمي بشكل مباشر في نجاح استراتيجية الأعمال الرقمية، كما تسهم القيادة الرقمية في تقليل مقاومة التغيير لدى العاملين، وعليه فأن فاعلية استراتيجية الأعمال الرقمية تعتمد على جاهزية القيادة الرقمية.

ثانيا: التوصيات:

1. يواجه القادة الرقميون متطلبات مختلفة. لذا يجب دمج استراتيجية الشركة واستراتيجية تكنولوجيا المعلومات، اللتين تشكلان معاً استراتيجية الأعمال الرقمية. يجب تحديد أربعة مجالات ضمن استراتيجية الأعمال الرقمية: نطاق الأعمال الرقمية وحجمها وسرعتها ومصادر خلق القيمة.
2. ينبغي أن تقوم الجامعة قيد الدراسة بتطوير مهارات القيادة الرقمية عبر برامج تدريبية متخصصة، وفقاً لما تتبناه الرؤية الإستراتيجية الرقمية الواضحة.
3. يدرك القادة الرقميون المبدعون ذوو الرؤية الرقمية أهمية استراتيجية الأعمال الرقمية. فهم يطورون هذه الاعمال كعنصر أساسي في استراتيجية الأعمال الرقمية، ويدعمونه استراتيجياً لتحقيق تطبيق شامل له على مستوى الجامعة، بدءاً من أعلى الهرم الإداري.
4. ضرورة قيام الجامعة قيد الدراسة تعزيز ثقافة الابتكار الرقمي داخلها، وتمكين ملاكها الوظيفي رقمياً من خلال التدريب المستمر.
5. لابد على القادة الرقميون أن يشجعوا على الاستخدام الفعال والكفء للأدوات الرقمية في جميع الأقسام، ما يتضمن تعزيز مستويات الأتمتة والذكاء في العمليات الداخلية لتحسين الأداء الجامعي.

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

تضارب المصالح:
يعلن المؤلفون أنه ليس لديهم تضارب في المصالح.

موارد التمويل:
لم يتم تلقي اي دعم مالي.

شكر وتقدير:
لا احد.

References:

1. Adika, Dan, (2022). What is a digital business strategy?, walkme, artical on: https://www.walkme.com/glossary/digital-business-strategy/
2. Bach, C., & Sulíková, R. (2021). Leadership in the Context of a NewWorld: Digital Leadership and Industry 4.0. Managing Global Transitions, 19(3), 209–226. https://doi.org/10.26493/1854-6935.19.209-226
3. Benitez, J., Arenas, A., Castillo, A., & Esteves, J. (2022). Impact of digital leadership capability on innovation performance: The role of platform digitization capability. Information and Management, 59(2), 103590. https://doi.org/10.1016/j.im.2022.103590
4. D'cruz, m., timbrell, g., & watson, j. (2016). Strategy in a digital world. Arxiv preprint arxiv:1606.03530.
5. Dewi, R.; Sjabadhymi, B. Digital Leadership as a Resource to Enhance Managers' Psychological Well-Being in COVID-19 Pandemic Situation in Indonesia. S. East Asian J. Manag. 2021, 15, 154–168.
6. Erhan, T., Uzunbacak, H. H., & Aydin, E. (2022). From conventional to digital leadership: Exploring digitalization of leadership and innovative work behavior. Management Research Review, 45(11), 1524–1543. https://doi.org/10.1108/MRR-05-2021-0338
7. Hambrick, D. C., and Mason, P. A. (1984). Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. Acad. Manag. Rev. 9, 193–206. doi: 10.5465/AMR.1984.4277628
8. Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change. Journal of Management Studies, 58(5), 1159–1197. https://doi.org/10.1111/joms.12639
9. Hyper island. (2022). Digital strategy, artical on: https://www.hyperisland.com/digital-strategy
10. Kahre, c., hoffmann, d., & ahlemann, f. (2017). Beyond business-it alignment-digital business strategies as a paradigmatic shift: a review and research agenda.
11. Khaw, T. Y., Teoh, A. P., Abdul Khalid, S. N., & Letchmunan, S. (2022). The impact of digital leadership on sustainable performance: A systematic literature review. Journal of Management Development, 41(9–10), 514–534. https://doi.org/10.1108/JMD-03-2022-0070
12. Kollmann, T. (2020). Digital Leadership. Wiesbaden: Springer Gabler.
13. Kong, D., & Liu, B. (2023). Digital Technology and Corporate Social Responsibility: Evidence from China. Emerging Markets Finance and Trade, 59(9), 2967–2993. https://doi.org/10.1080/1540496X.2023.2199122
14. Mihardjo, L. W. W., Sasmoko, S., Alamsyah, F., and Djap, E. (2019a). The influence of digital leadership on innovation management based on dynamic capability: market orientation as a moderator. Manag. Sci. Lett. 9, 1059–1070. doi: 10.5267/j.msl.2019.3.018
15. Mihardjo, L., Sasmoko, S., Alamsjah, F., and Elidjen, E. (2019b). Digital leadership impacts on developing dynamic capability

Digital Leadership On Digital Culture and Employees' Digital Capabilities. Sustainability (Switzerland), 15(3), 1–15. https://doi.org/10.3390/su15032027.

24. Sia, S. K., Weill, P., and Zhang, N. (2021). Designing a future-ready enterprise: The digital transformation of DBS bank. California Management Review, 63(3), 35-57.

25. Smith, h. A., & mckeen, j. D. (2016). Developing a digital strategy, the it forum.

26. Turuk, m. (2020). Digital strategy. International journal of contemporary business and entrepreneurship, 1(1), 62-76.

27. Waal, B. D., van Outvorst, F., and Ravesteyn, P. (2016). Digital leadership: the objective-subjective dichotomy of technology revisited. Eur. Conf. Manag. Leadersh. Gov., 52–61.

28. Wang, T., Lin, X., Sheng, F. (2022). Digital leadership and exploratory innovation: From the dual perspectives of strategic orientation and organizational culture. In Frontiers in Psychology (Vol. 13). https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.902693

29. Wang, z., rafait mahmood, m., ullah, h., hanif, i., abbas, q., & mohsin, m. (2020). Multidimensional perspective of firms' it capability between digital business strategy and firms' efficiency: a case of chinese smes. Sage open, 10(4), 2158244020970564.

30. Weber, E., Büttgen, M., & Bartsch, S. (2022). How to take employees on the digital transformation journey: An experimental study on complementary leadership behaviors in managing organizational change. Journal of Business Research, 143, 225–238. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.036

31. Zeike, S., Bradbury, K., Lindert, L., & Pfaff, H. (2019). Digital leadership skills and associations with psychological well-being. International Journal of Environmental Research and Public Health, 16(14), 26-28. https://doi.org/10.3390/ijerph16142628

32. Zhu, P. (2015). Digital Master: Debunk the Myths of Enterprise Digital Maturity. Morrisville, NC: Lulu Publishing Services.

and strategic alliance based on market orientation. Pol. J. Manag. Stud. 19, 285–297. doi: 10.17512/pjms.2019.19.2.24.

16. Mubako, a. T. (2017). The case for a practical digital business strategy model for customer centric industry in south africa. Journal of management & administration, 2017(2), 54-76.

17. Nadeem, a., abedin, b., cerpa, n., & chew, e. (2018). Digital transformation & digital business strategy in electronic commerce-the role of organizational capabilities. Journal of theoretical and applied electronic commerce research, 13(2), 1-8.

18. Peng, B. (2022). Digital leadership: State governance in the era of digital technology. Cultures of Science, 5(4), 210–225. https://doi.org/10.1177/2096608321989835

19. Priyamedha, Hastya & Wayan Gede Supartha & Gusti Ayu Manuati Dewi, (2025), "Mediate of digital organizational culture: Digital leadership on organizational performance", World Journal of Advanced Research and Reviews, 2025, 25(02), 1072-1084.

20. Roman AV, Van Wart M, Wang X, Liu C, Kim S, McCarthy A. Defining e-leadership as competence in ICT-mediated communications: an exploratory assessment. Public Admin Rev. 2019; 79:853–66.

21. 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(10), 874. https://doi.org/10.3390/bs13100874

22. Sawy, O. E., Kraemmergaard, P., Amsinck, H., and Vinther, A. L. (2016). How LEGO built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership. MIS Q. Exec. 15, 141–166. doi: 10.4324/9780429286797-8

23. Shin, J., Mollah, M. A., & Choi, J. (2023). Sustainability and Organizational Performance in South Korea: The Effect of