Entrepreneurship Journal for Finance and Business (EJFB)
2026, VOL. 07, NO. special, 323-340, E-ISSN: 2709-4251, P-ISSN: 2708-8790
DOI: https://doi.org/10.56967/ejfb20261036

The Role of digital entrepreneurship as a mediating variable in the relationship between smart leadership and the strategic ambidexterity of human resources: An exploratory analytical study in a number of software and smart application companies in Najaf Governorate

Amer A. Al-Thabhawee[1], Noor S. J. Al-Balaghi[2], Mohammed F. S. Al-Amara[3*]
[1,2]College of Administration and Economics, University of Kufa, Najaf, Iraq
[3]Cordoba Private University, Najaf, Iraq
noors.albalaghi@uokufa.edu.iq, amera.althbhawee@uokufa.edu.iq, MohammedFayezBA@cur.edu.iq

Article information:
Published: 5–11– 2026

Corresponding author:
Mohammed F. S. Al-Amara
MohammedFayezBA@cur.edu.iq

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

Abstract:

This study aims to analyze the role of digital entrepreneurship as a mediating variable in the relationship between smart leadership and the strategic ambidexterity of human resources in a number of software and smart application companies in Najaf Governorate. The study is based on the assumption that smart leadership, with its dimensions (emotional intelligence, spiritual intelligence, and rational intelligence), represents a modern approach to enhancing the strategic capabilities of human resources; however, its impact is strengthened through the adoption of digital entrepreneurship practices within the organization.

The study adopts a descriptive-analytical approach with an exploratory orientation. The research population consisted of 93 employees across ten companies, while the sample included 70 respondents, representing a 75% response rate. Data were collected באמצעותa questionnaire based on established scientific scales and analyzed using appropriate statistical methods to test the relationships of influence and the mediating role.

The results revealed a significant positive effect of smart leadership on the strategic ambidexterity of human resources, as well as a significant effect of smart leadership on enhancing digital entrepreneurship. The findings also indicated that digital entrepreneurship strengthens the relationship between smart leadership and strategic ambidexterity, reflecting its partial mediating role. Furthermore, the results confirmed that adopting digital entrepreneurship practices enhances the ability of human resources to explore and exploit opportunities, thereby supporting the achievement of strategic excellence for organizations.

Keywords: Smart Leadership, Digital Entrepreneurship, Strategic Ambidexterity of Human Resources, Software and Smart Application Companies.

Conclusions:

Cronbach's alpha coefficient results showed that the measurement tool used has a high degree of reliability and stability, as all its values exceeded the statistically acceptable limit, thus reinforcing the validity of the collected data for testing the research hypotheses.

The level of adoption of smart leadership in digital companies was high (average = 3.95), with rational intelligence outperforming the other dimensions. This reflects the companies' focus on analytical thinking and the use of information and data in digital decision-making.

دور الريادة الرقمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الذكية والبراعة الاستراتيجية للموارد البشرية: دراسة تحليلية استطلاعية في عدد من شركات البرمجيات والتطبيقات الذكية في محافظة النجف الاشرف

عامر عبد كريم الذبحاوي[1]، نور صباح جليل البلاغي[2]، محمد فايز سلطان الامارة[3*]
[1،2]كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، النجف، العراق
[3]جامعة قرطبة الاهلية، النجف، العراق
noors.albalaghi@uokufa.edu.iq, amera.althbhawee@uokufa.edu.iq, MohammedFayezBA@cur.edu.iq

معلومات البحث:
• تاريخ النشر: 2026 –11–5

المؤلف المراسل:
محمد فايز سلطان الامارة
MohammedFayezBA@cur.edu.iq

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

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى تحليل دور الريادة الرقمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الذكية والبراعة الاستراتيجية للموارد البشرية في عدد من شركات البرمجيات والتطبيقات الذكية في محافظة النجف الأشرف. وينطلق من فرضية مفادها أن القيادة الذكية، بأبعادها (الذكاء العاطفي، الذكاء الروحي، الذكاء العقلاني)، تمثل مدخلاً حديثاً لتعزيز القدرات الاستراتيجية للموارد البشرية، إلا أن تأثيرها يتعزز من خلال تبني ممارسات الريادة الرقمية داخل المنظمة.

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه الاستطلاعي، وشمل مجتمع البحث (93) عاملاً في عشر شركات، فيما بلغت العينة (70) فرداً بنسبة استجابة (75%). جُمعت البيانات عبر استبانة مبنية على مقاييس علمية معتمدة، وحُللت باستخدام أساليب إحصائية لاختبار علاقات التأثير والدور الوسيط.

أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الذكية في البراعة الاستراتيجية للموارد البشرية، فضلاً عن وجود تأثير معنوي للقيادة الذكية في تعزيز الريادة الرقمية. كما تبين أن الريادة الرقمية تسهم في تقوية العلاقة بين القيادة الذكية والبراعة الاستراتيجية، مما يشير إلى دورها الوسيط الجزئي. وأكدت النتائج أن تبني ممارسات الريادة الرقمية يعزز من قدرة الموارد البشرية على استكشاف الفرص واستثمارها، بما يدعم تحقيق التفوق الاستراتيجي للمنظمات.

الكلمات المفتاحية: القيادة الذكية، الريادة الرقمية، البراعة الاستراتيجية للموارد البشرية، شركات البرمجيات والتطبيقات الذكية.

المقدمة

شهدت البيئة التنظيمية المعاصرة تحولات جوهرية بفعل الثورة الرقمية والتطورات التقنية المتسارعة، الأمر الذي أوجد تحديات كبيرة أمام المنظمات، ولاسيما العاملة في قطاع البرمجيات والالكترونيات والتطبيقات الذكية، فقد أصبحت القدرة على التكيف السريع، واستثمار الفرص الرقمية، وإدارة المعرفة بفاعلية من المقومات الأساسية لتحقيق الاستدامة والتميز التنافسي في بيئة الاعمال، وفي ظل هذه المتغيرات برزت الحاجة إلى أنماط قيادية قادرة على توظيف الذكاء بأبعاده المختلفة في توجيه الموارد البشرية نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة ومرونة. وتُعد القيادة الذكية أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تستند إلى تكامل الذكاء العاطفي والذكاء الروحي والذكاء العقلاني، بما يتيح للقائد الفهم العميق للأفراد، واستيعاباً للقيم والمعاني، وقدرة تحليلية رشيدة في اتخاذ القرار، إن هذا التكامل يساعد القائد من بناء بيئة تنظيمية محفزة للإبداع والتعلم المستمر، وهي بيئة ضرورية في المنظمات الرقمية، غير أن تأثير القيادة الذكية في تعزيز القدرات الاستراتيجية للموارد البشرية قد يتطلب وجود آليات تنظيمية حديثة تسهم في تحويل التوجهات القيادية إلى ممارسات عملية ملموسة.

وفي هذا السياق، تبرز الريادة الرقمية بوصفها توجهاً تنظيمياً يعكس قدرة الشركات على استثمار التقنيات الرقمية في تطوير نماذج أعمال مبتكرة وخلق قيمة مضافة، فالريادة الرقمية لا تقتصر على تبني التكنولوجيا، بل تتضمن ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار، واستشراف الفرص، والمبادرة في استغلالها، ومن هنا يمكن النظر إلى الريادة الرقمية كحلقة وصل بين القيادة الذكية والبراعة الاستراتيجية للموارد البشرية. أما البراعة الاستراتيجية للموارد البشرية، فهي تعبر عن قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين استراتيجية استكشاف الفرص الجديدة واستراتيجية استغلال الفرص القائمة، بما يضمن الجمع بين الابتكار والكفاءة التشغيلية، وتعد هذه البراعة من أهم مرتكزات النجاح في البيئات الرقمية التي تتسم بعدم الاستقرار وسرعة التغير.

وانطلاقاً من ذلك، يسعى هذا البحث إلى بناء نموذج تفسيري يختبر الدور الوسيط للريادة الرقمية في العلاقة بين القيادة الذكية والبراعة الاستراتيجية للموارد البشرية في شركات البرمجيات والتطبيقات الذكية في محافظة النجف الأشرف. ويستمد البحث أهميته من حداثة متغيراته وتكاملها النظري، فضلاً عن تركيزها على قطاع حيوي يمثل ركيزة أساسية في الاقتصاد الرقمي المحلي. كما أنها تقدم إطاراً

علمياً يمكن أن يسهم في توجيه القيادات الإدارية نحو تبني ممارسات ذكية وريادية تعزز قدرة الموارد البشرية على التكيف والابتكار وتحقيق الاستدامة التنافسية. ويتألف هذا البحث من أربعة مباحث حيث خصص المبحث الأول لمنهجية البحث والثاني لعرض الجانب النظري، أما المبحث الثالث للجانب العملي وأخيرا المبحث الرابع لطرح اهم الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: المنهجية العلمية للبحث

أولاً: مشكلة البحث

تواجه شركات البرمجيات والتطبيقات الذكية والخدمات الالكترونية في محافظة النجف الأشرف تحديات متسارعة ناتجة عن التحول الرقمي، وشدة المنافسة، والتغيرات التقنية المتلاحقة، الأمر الذي يتوجب عليها تبني أنماط قيادية قادرة على استثمار الذكاء المعرفي والتقني في تعزيز قدراتها الاستراتيجية، وعلى الرغم من تزايد الاهتمام بمفاهيم القيادة الذكية والريادة الرقمية، إلا أن طبيعة العلاقة بينهما، ودور الريادة الرقمية كمتغير وسيط في تعزيز البراعة الاستراتيجية للموارد البشرية، ما تزال غير واضحة في البيئة المحلية، ومن هنا تتبلور مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي: (هل تسهم الريادة الرقمية في تفسير وتعزيز أثر القيادة الذكية في تحقيق البراعة الاستراتيجية للموارد البشرية داخل شركات البرمجيات والتطبيقات الذكية والخدمات الالكترونية؟)

ويتفرع من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية الاتية:

أ. ما مستوى توافر القيادة الذكية بأبعادها في الشركات المبحوثة؟
ب. ما مستوى تبني الريادة الرقمية في الشركات المبحوثة؟
ت. ما مستوى البراعة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها في الشركات المبحوثة؟

ثانياً: أهمية البحث

تنبع أهمية البحث من عدة اعتبارات علمية وتطبيقية؛ فمن الناحية النظرية يسهم في إثراء الأدبيات الإدارية المعاصرة عبر الربط بين ثلاثة مفاهيم حديثة هي القيادة الذكية، والريادة الرقمية، والبراعة الاستراتيجية للموارد البشرية ضمن نموذج تكاملي واحد. أما من الناحية التطبيقية، فيوفر إطاراً عملياً يساعد إدارات ومسؤولي شركات البرمجيات في النجف الأشرف على توظيف أنماط القيادة الذكية لتعزيز الريادة الرقمية بما ينعكس إيجاباً على قدرة الموارد البشرية في تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستثمار، وهو جوهر البراعة الاستراتيجية.

ثالثاً: أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تحديد مستوى توافر القيادة الذكية في شركات البرمجيات والتطبيقات الذكية والخدمات الالكترونية.
2. قياس مستوى الريادة الرقمية بوصفها توجهاً تنظيمياً حديثاً في منظمات الاعمال.
3. تشخيص مستوى البراعة الاستراتيجية للموارد البشرية.
4. اختبار أثر القيادة الذكية في البراعة الاستراتيجية للموارد البشرية.
5. تحليل الدور الوسيط للريادة الرقمية في تعزيز العلاقة بين القيادة الذكية والبراعة الاستراتيجية.

رابعاً: فرضيات البحث

الفرضية الرئيسة الأولى: يوجد تأثير معنوي للقيادة الذكية في البراعة الاستراتيجية للموارد البشرية. وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الاتية:

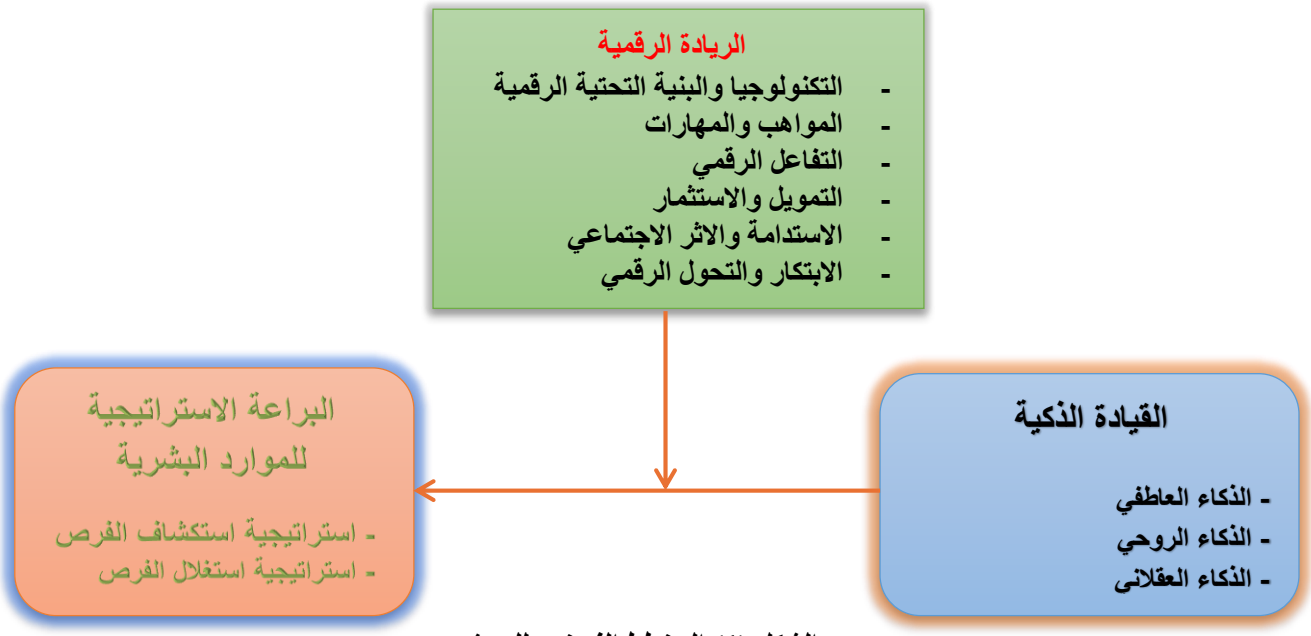
أ. يؤثر الذكاء العاطفي في البراعة الاستراتيجية للموارد البشرية.
ب. الذكاء الروحي في البراعة الاستراتيجية للموارد البشرية.
ت. الذكاء العقلاني في البراعة الاستراتيجية للموارد البشرية.

الفرضية الرئيسة الثانية: تؤثر الريادة الرقمية من خلال الدور الوسيط في تعزيز تأثير القيادة الذكية على البراعة الاستراتيجية للموارد البشرية. وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الاتية:

أ. تتوسط الريادة الرقمية العلاقة بين الذكاء العاطفي والبراعة الاستراتيجية للموارد البشرية.
ب. تتوسط الريادة الرقمية العلاقة بين الذكاء الروحي والبراعة الاستراتيجية للموارد البشرية.
ت. تتوسط الريادة الرقمية العلاقة بين الذكاء العقلاني والبراعة الاستراتيجية للموارد البشرية.

خامساً: المخطط الفرضي للبحث

سعى الباحثان إلى بناء إطار تصوري متكامل يجمع متغيرات الدراسة ضمن أسس علمية رصينة، بما يعكس مشكلة البحث ويخدم تحقيق أهدافه ويوضح أبعاده بشكل أدق. وانطلاقاً من ذلك، تم إعداد نموذج افتراضي يبين طبيعة العلاقات بين المتغير المستقل المتمثل في (القيادة الذكية)، والمتغير الوسيط (الريادة الرقمية)، والمتغير التابع (البراعة الاستراتيجية للموارد البشرية)، وذلك تمهيداً لاشتقاق فرضيات البحث واختبارها. ويعرض الشكل الآتي هذا النموذج الفرضي للبحث.



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث
المصدر: من اعداد الباحثون بالاعتماد على أداة القياس

سادساً: مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في عشرة شركات تعمل في مجال البرمجيات والتطبيقات الذكية والخدمات الالكترونية في محافظة النجف الأشرف، والبالغ عددهم (93) فرداً، فيما بلغت عينة البحث (70) فرداً وبنسبة استجابة (75%)، حيث تمثلت في عينة قصدية/عشوائية من المديرين ورؤساء الأقسام والمبرمجين والعاملين في الموارد البشرية في هذه الشركات العشرة وهي: (شركة السعبري، شركة فون للإلكترونيات، شركة المستقبل، شركة النور للخدمات الالكترونية، شركة سعد الخفاجي للإلكترونيات، شركة الشريك، شركة الغدير، شركة الأول للحاسبات الالكترونية، شركة بوابة السعد، شركة آيفون للموبايل الذكي)، لكونهم الأكثر ارتباطاً بمتغيرات البحث، وبحجم يحدد وفقاً لعدد العاملين الكلي وبما يضمن التمثيل الإحصائي المناسب.

مبررات اعتماد مجتمع وعينة البحث

إن اختيار المبرمجين والعاملين في المستويات التنفيذية لا يهدف إلى قياس القرارات المالية أو الاستثمارية للشركة بصورة مباشرة، وإنما إلى قياس إدراكهم لممارسات القيادة الذكية والريادة الرقمية وانعكاساتها على البراعة الاستراتيجية للموارد البشرية. فمتغيرات البحث هي متغيرات سلوكية وتنظيمية تعتمد بطبيعتها على الإدراك والخبرة الوظيفية أكثر من اعتمادها على البيانات المالية أو الاستراتيجية السرية للشركة.

ويمكن تعزيز هذه المبررات بالنقاط الآتية:

1. طبيعة المتغيرات المدروسة: البحث لا يقيس حجم الاستثمار أو قيمة التمويل أو كفاءة القرارات المالية، وإنما يقيس تصورات العاملين حول مدى ممارسة القيادة الذكية والريادة الرقمية وتحقيق البراعة الاستراتيجية في المنظمة. وهذه المتغيرات تقاس عالمياً باستبانات الإدراك (Perceptual Measures).
2. البراعة الاستراتيجية ليست مسؤولية الإدارة العليا فقط حيث ان البراعة الاستراتيجية تعني قدرة المنظمة على الاستغلال الأمثل للموارد الحالية والاستكشاف المستقبلي للفرص، وهذه الممارسات تظهر في بيئة العمل اليومية، وتنعكس على أساليب العمل، وتوزيع الموارد، وتشجيع الابتكار، وتطوير المهارات، لذلك يستطيع العاملون ملاحظتها من خلال ممارسات الإدارة حتى وإن لم يشاركوا في اتخاذ القرار الاستراتيجي.
3. المبرمجون هم الفئة الأكثر التصاقاً بالريادة الرقمية لأنهم ينفذون المشاريع الرقمية ويتعاملون مع التقنيات الحديثة بصورة مباشرة، وبالتالي فإن إدراكهم لمستوى الريادة الرقمية والقيادة الذكية يعد أكثر واقعية من بعض الفئات الإدارية التي لا تمارس الجوانب التقنية بصورة يومية.
4. الإدارة الاستراتيجية الحديثة تؤكد أهمية الإدراك التنظيمي حيث تشير أدبيات الإدارة إلى أن إدراك العاملين لممارسات الإدارة يعد مؤشراً مهماً للحكم على فاعلية تلك الممارسات، لأن أثر القيادة والاستراتيجية لا يتحقق إلا إذا انعكس على سلوك العاملين وأدائهم. لذلك تعتمد معظم الدراسات المنشورة في مجلات الإدارة والسلوك التنظيمي على استبانات موجهة للعاملين وليس للإدارة العليا فقط.

5. تنوع أفراد العينة يقلل من التحيز، اذ ان العينة لم تقتصر على المبرمجين فقط بل ضمت المديرين ورؤساء الأقسام والعاملين في الموارد البشرية أيضاً، وهذا التنوع يوفر وجهات نظر من مستويات تنظيمية مختلفة ويعزز صدق النتائج.
6. فقرات المقياس لا تتطلب معلومات سرية، اذ تم تصميم فقرات الاستبانة بحيث تقيس الممارسات التي يستطيع العامل ملاحظتها. ولم تتضمن أسئلة عن قيمة الاستثمارات أو حجم التمويل أو الخطط السرية للشركة، وهي معلومات لا يمكن مطالبة العاملين بالإجابة عنها.

سابعاً: مسوغات البحث

يستند البحث إلى عدد من المسوغات، أبرزها:

1. التسارع الكبير في التحول الرقمي في قطاع البرمجيات والتطبيقات الذكية والخدمات الالكترونية.
2. الحاجة إلى أنماط قيادية قادرة على إدارة المعرفة والذكاء الرقمي.
3. محدودية الدراسات المحلية التي تناولت الريادة الرقمية كمتغير وسيط.
4. أهمية تعزيز البراعة الاستراتيجية للموارد البشرية لضمان الاستدامة التنافسية.

ثامناً: حدود البحث

1. الحدود البشرية: يقتصر البحث على المديرين ورؤساء الأقسام والمبرمجين والعاملين في الموارد البشرية في شركات البرمجيات والتطبيقات الذكية والخدمات الالكترونية.
2. الحدود المكانية: تتمثل بعشرة شركات تعمل بمحافظة النجف الأشرف.
3. الحدود الزمانية: مدة البحث كانت من 2026/2/15 ولغاية 2026/4/1 .

تاسعاً: أساليب جمع البيانات والمعلومات

اعتمد البحث على مصدرين رئيسين للبيانات:

أ. البيانات الأولية: من خلال استبانة أُعدت استناداً إلى مقاييس عالمية معتمدة، ووزعت على عينة البحث لقياس متغيرات البحث.
ب. البيانات الثانوية: من خلال الدوريات العلمية العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع البحث.

عاشراً: منهج ومقاييس البحث

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبانة تم توجيهها إلى عينة من العاملين في عشرة من شركات البرمجيات والتطبيقات الذكية والخدمات الالكترونية في محافظة النجف الاشرف، بوصفها بيئة تنظيمية تتطلب مستويات عالية من القيادة الذكية والبراعة الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: الجانب النظري لمتغيرات البحث

أولاً: القيادة الذكية

1. مفهوم القيادة الذكية

شهدت العقود الأربعة الماضية تطورات متسارعة في مفهوم المنظمة من حيث هيكلها وسلوكها، بالتوازي مع تحولات جوهرية في بيئة العمل، الأمر الذي فرض ضرورة إعادة النظر في مفهوم القيادة وتطوير أساليب تنمية القدرات القيادية لمواجهة التحديات المستقبلية. ويتطلب ذلك فهماً متكاملاً لتطور عالم العمل، ودور المنظمة بوصفها أداة لتنسيق الموارد الملموسة وغير الملموسة لتحقيق التقدم، فضلاً عن القيادة باعتبارها القوة المحركة لهذا التقدم. وعلى الرغم من التطورات الكبيرة التي شهدتها المنظمات في تعزيز الإبداع والابتكار، إلا أن ممارسات القيادة لم تواكب هذا التطور بالشكل الكافي، مما يستدعي مراجعة مرتكزاتها الأساسية (Banahan, 2020:2). ويُعد الذكاء مدخلاً أساسياً لفهم المهارات القيادية، إذ يرتبط بقدرة الفرد على فهم ذاته والآخرين، ويشمل ذلك التمييز، والتفكير المجرد، والوعي الذاتي، والتواصل، والاستدلال، والتعلم، وحل المشكلات. كما يعكس قدرة الفرد على التكيف مع البيئة والتعلم من الخبرة، ولا يقتصر على الجوانب التحليلية أو الإبداعية أو العملية فحسب، بل يمتد ليشمل توظيف نقاط القوة ومعالجة جوانب الضعف لتحقيق الأهداف (Ronthy, 2013: 2). وفي هذا السياق أشار (Bayu, 2020:48) إلى أن القيادة الذكية تنبثق من تنمية مجموعة من المهارات الأساسية، من أبرزها القيادة الخادمة، وتحقيق التوازن بين الابتكار والاستدامة، إضافة إلى التفكير الاستراتيجي وامتلاك رؤية واضحة لإدارة التعقيد التنظيمي. كما عرض ثلاثة نماذج لتطبيق القيادة الذكية في المنظمات، وهي: وجود وحدة أو مكتب متخصص يقود الرؤية الذكية، أو توزيع المسؤوليات ضمن إطار لا مركزي، أو بناء شراكات مع منظمات أخرى لدعم التحول نحو المنظمة الذكية.

كما أكد (Güldenberg & Konrath, 2004:6) أهمية امتلاك القادة الأذكياء لمهارات إنسانية مثل التحفيز والتواصل وبناء الثقة، إلى جانب المهارات الفنية والتخصصية التي تعزز من فاعلية القيادة. وفي الاتجاه ذاته، بيّن (Banahan, 2021, p. 5) أن القيادة الذكية تمثل عملية تفاعلية تعاونية يعمل من خلالها القادة على تنظيم وتعبئة الموارد ضمن بيئة موزعة، بهدف تحسين حياة الأفراد والمجتمع.

وأشار (Lichtenthaler, 2021:1) إلى أن القيادة الذكية تسهم في إحداث تحول منهجي في مبادئ القيادة من خلال تسريع تطوير نماذج الأعمال الرقمية والمبتكرة، فضلاً عن توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي ضمن إطار استراتيجي متقدم. ويرى (حسين، 2010: 51) أن من أبرز مهام القيادة الذكية توفير برامج الإرشاد والتوجيه للموظفين، ولا سيما الموهوبين منهم، لمساعدتهم في مواجهة المشكلات وتحقيق التوافق النفسي والاجتماعي والمهني. وبناءً على ما تقدم، يمكن تعريف القيادة الذكية بأنها: قدرة القائد على التأثير في الآخرين

وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف مشتركة من خلال توظيف الذكاء بمختلف أبعاده، وتتسم بعدد من الخصائص، من أهمها:

- خصائص ذاتية فطرية، مثل التفكير، والتخطيط، والإبداع، والقدرة على التصور.
- مهارات إنسانية واجتماعية، مثل بناء العلاقات، والاتصال، والتحفيز.
- مهارات فنية تخصصية، مثل حل المشكلات واتخاذ القرارات.

2. أبعاد القيادة الذكية

تتحقق القيادة الذكية عندما يمتلك القائد القدرة على توظيف ثلاثة أبعاد رئيسة من الذكاء بصورة متكاملة ومتوازنة، وهي: الذكاء العاطفي، والذكاء الروحي، والذكاء العقلاني، فالقائد الذكي هو الذي يستطيع إدارة عواطفه وعواطف الآخرين بفاعلية، ويستند في سلوكه إلى منظومة قيم ومعانٍ توجه قراراته، فضلاً عن امتلاكه قدرات تحليلية ومنطقية تمكّنه من اتخاذ قرارات رشيدة. ويتطلب ذلك تحقيق توازن تكاملي بين هذه الأبعاد لضمان فاعلية القيادة في البيئات المعقدة والمتغيرة (Ronthy, 2013: 4).

أ. الذكاء العاطفي

يُعرَّف الذكاء العاطفي بأنه القدرة على إدراك المشاعر وفهمها وتنظيمها على المستويين الفردي والاجتماعي، بما يسهم في تعزيز فاعلية الأداء القيادي. ويركز هذا المفهوم على العمليات المعرفية المرتبطة بالإدراك العاطفي، والتعبير عن المشاعر، وتوظيفها في دعم عمليات التفكير، فضلاً عن تحليلها باستخدام المعرفة العاطفية وتنظيمها بشكل انعكاسي يعزز النمو الفكري والانفعالي (Dawood, 2021:2).

كما يسهم الذكاء العاطفي في تمكين القائد من فهم مشاعر الآخرين والتفاعل معها بمرونة، الأمر الذي يعزز قدرته على التكيف النفسي والاجتماعي، ويقوي مرونته النفسية بوصفها نظاماً ديناميكياً من العناصر المتداخلة التي تؤثر في السلوك القيادي (Ruzaiq, 2021:1).

ب. الذكاء الروحي

يشير الذكاء الروحي إلى قدرة الفرد على إدراك القيم والمبادئ العليا للحياة، وتوجيه سلوكه وقراراته في ضوئها. ويتضمن هذا النوع من الذكاء مجموعة من القيم مثل النزاهة، والشجاعة، والرحمة، والحدس، والتي تشكل أساساً مهماً في بناء سلوك القائد الذكي، إذ يُعدّ طاقة إنسانية فطرية قابلة للتنمية في السياق التنظيمي (Esmaili et al., 2014:166). كما يتطلب الذكاء الروحي القدرة على دمج الجوانب الداخلية للفرد مع ممارساته العملية داخل المنظمة، ويمكن تنميته من خلال التأمل والتعلم المستمر والممارسة، مما يسهم في اتخاذ قرارات قائمة على الوعي القيمي وتعزيز الرفاه النفسي والتنمية الإنسانية الشاملة (Vaughan, 2002: 1).

ث. الذكاء العقلاني

يُعرَّف الذكاء العقلاني بأنه قدرة القائد على التفكير المنطقي والتحليل الموضوعي للمشكلات التنظيمية، بما يمكنه من التوصل إلى حلول فعالة وتحقيق الأهداف بكفاءة. ويتجسد هذا الذكاء في امتلاك مهارات تحليلية متقدمة، والقدرة على معالجة المعلومات واتخاذ القرارات الرشيدة (الكرد، 2016: 20). كما يُنظر إلى الذكاء العقلاني على أنه مجموعة من القدرات القابلة للتطوير من خلال التعلم المستمر والخبرة العملية، إذ يتأثر بدرجة كبيرة بالبيئة التنظيمية والظروف المحيطة بالقائد (الكرعاوي، 2016:23).

ثانياً: الريادة الرقمية

1. مفهوم الريادة الرقمية

تشير ريادة الأعمال الرقمية إلى توظيف التقنيات الرقمية الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والمنصات الرقمية في إنشاء وتطوير نماذج أعمال مبتكرة تتكيف مع متطلبات البيئة الرقمية وتعتمد هذه الريادة على إدارة المعرفة وتنمية المهارات الرقمية لمواكبة التحولات المتسارعة في سوق العمل كما تسهم التقنيات الرقمية في تعزيز الابتكار وتطوير استراتيجيات الأعمال بما يدعم استدامة المنظمات في الاقتصاد الرقمي (Radovic,2025:13). ويوضح (Adam et al.,2025:3) مفهوم ريادة الأعمال الرقمية على انها ممارسة تحويل الأصول والخدمات والعمليات التقليدية إلى الفضاء الرقمي باستخدام التكنولوجيا مثل الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتميز هذه الريادة رواد الأعمال الرقميين عن التقليديين من حيث الأنشطة التسويقية وطبيعة المنتجات وبيئة العمل كما تؤثر الرقمنة على ممارسات الأعمال والسياسات مما يتيح فرصًا أكبر للابتكار والنمو الاقتصادي. وان ريادة الأعمال الرقمية هي دمج التقنيات المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية وإنترنت الأشياء في عمليات الأعمال لتحسين الكفاءة وابتكار عروض قيمة جديدة وتمكّن هذه الريادة الشركات الصغيرة والمتوسطة من الاستفادة من المنصات الرقمية والأتمتة واتخاذ القرارات القائمة على البيانات لتعزيز قدرتها التنافسية كما تسهم هذه التقنيات في توسيع الوصول إلى أسواق أوسع وزيادة التفاعل مع العملاء في البيئة الرقمية الحديثة (Sudirman,2025:24). ويضيف (Otiu et al.,2025:2) لمفهوم ريادة الأعمال الرقمية على انها دمج التقنيات الرقمية في العمليات التجارية لابتكار نماذج أعمال جديدة، وخلق القيمة وتعزيز الإنتاجية ويساهم رواد الأعمال الرقميون في تحويل التقدم الرقمي إلى نمو اقتصادي ورفاهية اجتماعية من خلال استكشاف الإمكانيات الرقمية الناشئة كما يتأثر نجاح هذه الريادة بالسياق التشغيلي والنظم البيئية الوطنية والإقليمية التي تدعم النشاط الريادي.

2. أبعاد الريادة الرقمية

تعتمد فاعلية الريادة الرقمية على تكامل عدة مسارات هيكلية ووظيفية حددها الباحثون (Camps et al., 2024) كإطار عملي لتوجيه المنظمات نحو التحول الرقمي الناجح وهي كالآتي:

أ. **التكنولوجيا والبنية التحتية الرقمية:** تُعد البنية التحتية الرقمية أساساً مهماً لدعم الريادة الرقمية من خلال توفير خدمات الاتصالات والإنترنت وتطوير البيئة التقنية الداعمة للأعمال كما تسهم المؤسسات في تنمية المهارات الرقمية عبر دمج التكنولوجيا في التعليم وتنظيم البرامج التدريبية المتخصصة إضافة إلى ذلك يتم توفير أنظمة حماية تقنية ودعم تقني وتمويلي يسهّل على رواد الأعمال تطوير مشاريعهم الرقمية بكفاءة (Sheikh et al.,2023:5).

ب. المواهب والمهارات: تتطلب الريادة الرقمية امتلاك رواد الأعمال مهارات رقمية ومعارف تقنية تتوافق مع متطلبات الذكاء الاصطناعي والثورة الصناعية الرابعة وقد أدى التحول الرقمي في الأنشطة الاقتصادية والتنظيمية إلى تغيير طبيعة سوق العمل وزيادة الحاجة إلى مهارات متعددة التخصصات لذلك أصبحت تنمية المواهب والقدرات الرقمية عاملاً أساسياً لتعزيز الابتكار والنجاح في البيئة الرقمية (and Zlatin Orozova,2024:1).

ج. التفاعل الرقمي: يسهم التفاعل الرقمي في تعزيز قدرة رواد الأعمال على تبادل المعرفة والوصول إلى الموارد والفرص عبر المنصات والشبكات الرقمية فالتقنيات الرقمية تقلل من القيود المكانية التي كانت تحد من استفادة الأفراد خارج البيئات الابتكارية التقليدية كما تتيح هذه الشبكات نشر المعرفة والخبرات بسرعة بما في ذلك الدروس المستفادة من التجارب الريادية السابقة مما يعزز التعلم والتطوير المستمر في ريادة الأعمال الرقمية (Brown and Leo,2022:2).

د. التمويل والاستثمار: يمثل التمويل والاستثمار أحد العوامل الحيوية لدعم ريادة الأعمال الرقمية في ظل الاقتصاد الرقمي سريع التغير إذ يعتمد المستثمرون في قراراتهم الاستثمارية على مجموعة من المعايير مثل خبرة المؤسسين وقابلية المشروع للتوسع والقدرة على توظيف التقنيات الرقمية بفعالية كما يسهم التعاون بين الشركات الناشئة والمؤسسات المالية في تعزيز فرص التمويل وتطوير المشاريع الرقمية وتحقيق قدرتها التنافسية(Hommel and Peter,2020:2).

هـ. الاستدامة والأثر الاجتماعي: تمثل الاستدامة والأثر الاجتماعي بعدًا مهمًا في ريادة الأعمال الرقمية إذ يسهم رواد الأعمال في معالجة التحديات الاجتماعية والبيئية مثل تغير المناخ وعدم المساواة من خلال تبني نماذج أعمال مبتكرة تحقق قيمة اقتصادية واجتماعية وبيئية في آن واحد كما تساعد التقنيات الرقمية في تطوير حلول جديدة تعزز فرص الابتكار المستدام ومع ذلك يواجه رواد الأعمال تحديات في تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لذلك يتطلب نجاح المشاريع الرقمية المستدامة مواءمة هذه القيم ضمن نماذج أعمال فعّالة وقابلة للاستمرار (Gregory and Patrick,2020:1).

و. الابتكار والتحول الرقمي: يمثل الابتكار والتحول الرقمي أحد المحركات الأساسية لريادة الأعمال الرقمية حيث أسهمت التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية وإنترنت الأشياء في إتاحة فرص جديدة لتطوير نماذج أعمال مبتكرة كما أدت هذه التقنيات إلى تغيير طبيعة عمليات الابتكار وطرق إنشاء القيمة في المؤسسات وبذلك أصبح التحول الرقمي عاملاً رئيسياً في إعادة تشكيل ممارسات ريادة الأعمال وتعزيز قدرتها على المنافسة في البيئة الرقمية.

ثالثاً: البراعة الاستراتيجية للموارد البشرية

1. مفهوم البراعة الاستراتيجية للموارد البشرية

يعود أصل مفهوم البراعة (Ambidexterity) إلى قدرة الفرد على استخدام كلتا يديه بكفاءة متساوية، في دلالة على التوازن والمهارة في أداء مهام متعددة في الوقت ذاته. ومن هذا المنطلق، انتقل المفهوم إلى المجال التنظيمي ليعبر عن قدرة المنظمة على تحقيق توازن فعّال بين أنشطة استكشاف الفرص الجديدة واستغلال الفرص القائمة (Simsek et al., 2009:597). وفي سياق الأداء الوظيفي، تشير البراعة إلى القدرة على إنجاز المهام بدقة وكفاءة في مختلف مجالات العمل، وهو ما يعكس طبيعتها المعقدة بوصفها مفهوماً يرتبط بالمهارة والتوافق الوظيفي (Wilson et al., 2021, p. 1). وعلى المستوى التنظيمي، تتحقق البراعة عندما تنجح المنظمة في المواءمة بين أنشطة الاستكشاف والاستغلال بشكل متزامن وفعّال (Judge & Blocker, 2008:918). وعند توظيف هذا المفهوم في مجال إدارة الموارد البشرية، فإن البراعة الاستراتيجية للموارد البشرية تشير إلى قدرة النظام البشري في المنظمة على دعم تنفيذ الاستراتيجية الحالية بكفاءة، وفي الوقت ذاته الإسهام في تطوير التوجهات الاستراتيجية المستقبلية، ضمن السياق التنظيمي الذي يعمل فيه الأفراد (Birkinshaw & Gibson, 2004:47). كما تعكس هذه البراعة قدرة الموارد البشرية على أداء أدوار متعددة قد تبدو متعارضة ظاهرياً، لكنها متكاملة وظيفياً بما يخدم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (Simsek et al., 2009:865). فضلاً عن ذلك، تعبر البراعة الاستراتيجية للموارد البشرية عن قدرة العاملين على الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق والتكيف مع التغيرات البيئية، من خلال تبني سلوكيات استكشافية تهدف إلى الابتكار والتجديد، وأخرى استغلالية تركز على الكفاءة وتحسين الأداء (Chang et al., 2009:937). ومن ثم، تزداد فاعلية جهود التغيير التنظيمي وإعادة الهيكلة والتجديد الاستراتيجي عندما تمتلك الموارد البشرية مستوى مرتفعاً من البراعة الاستراتيجية، بما يحقق التكامل بين استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال (Judge & Blocker, 2008:918). وبناءً على ما تقدم، يمكن تعريف البراعة الاستراتيجية للموارد البشرية بأنها: قدرة الموارد البشرية على تحقيق توازن تكاملي بين استكشاف الفرص المستقبلية

واستغلال الفرص الحالية، بما يعزز قدرة المنظمة على التكيف والتجديد وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

2. أبعاد البراعة الاستراتيجية

سعى الباحثون إلى تحديد أبعاد البراعة الاستراتيجية من خلال تحليل أبعادها النظرية والتطبيقية، بهدف تقديم إطار أكثر دقة لمضمونها. وقد اتفق عدد من الدراسات على أن البراعة الاستراتيجية تقوم على بُعدين رئيسين، هما: استراتيجية استكشاف الفرص واستراتيجية استغلال الفرص (He & Wong, 2004:481؛ Carmeli & Halevi, 2009:213؛ Simsek et al., 2009:602).

أ. استراتيجية استكشاف الفرص

تشير استراتيجية استكشاف الفرص إلى قدرة المنظمة على التوجه نحو الفرص الجديدة والتكيف مع البيئات الديناميكية والمتغيرة. ويرتبط هذا البعد بالبحث عن معارف وأفكار جديدة تختلف عن الأنماط السائدة، ويتسم بالمرونة والتجريب والابتكار. وغالباً ما تعتمد المنظمة في ذلك على بيئتها الخارجية لاكتشاف فرص جديدة، مثل تطوير منتجات مبتكرة، أو تحسين المنتجات الحالية، أو الدخول إلى أسواق جديدة، أو إنشاء قنوات توزيع حديثة، أو استقطاب عملاء جدد.

كما تسهم أنشطة الاستكشاف في تعزيز الإبداع وتوليد أفكار جديدة من خلال تجاوز الأساليب التقليدية والتوسع في مجالات غير مألوفة. وعند اختيار الفرص المناسبة، ينبغي على المنظمة مراعاة إمكاناتها التكنولوجية ومواردها المتاحة، فضلاً عن تحليل قدرات المنافسين، مع الاستعداد لتحمل مستويات أعلى من المخاطر المرتبطة بعمليات الاستكشاف.

ب. استراتيجية استغلال الفرص

تعبر استراتيجية استغلال الفرص عن قدرة المنظمة على توظيف مواردها الحالية بكفاءة عالية من خلال الاستخدام الأمثل للمعرفة المتاحة، وتحسين العمليات، وتعزيز الإنتاجية. وتميل الأنشطة المرتبطة بهذا البعد إلى قدر أكبر من الاستقرار والتنظيم، مع التركيز على تحقيق الكفاءة والسيطرة على المواقع التنافسية (Huang, 2010:10). كما تعكس هذه الاستراتيجية قدرة المنظمة على تعظيم القيمة في الأجل القصير من خلال تلبية احتياجات العملاء الحاليين في الأسواق القائمة، وتنمية المهارات والمعارف المتوافرة، وتوسيع نطاق المنتجات والخدمات وقنوات التوزيع (Pai, 2007: 24–25). وأشار (Miles & Darroch, 2006:496) إلى أن بعض الفرص قد تقع خارج الإطار الاستراتيجي الحالي للمنظمة، إلا أن تقييمها بصورة فاعلة يمكن أن يسهم في تعزيز مواردها الاستراتيجية وتحقيق التوازن بين مبادرات النمو والتكامل.

ويمكن استغلال الفرص عبر مجموعة من الاستراتيجيات، من أبرزها:

- النمو المركز لزيادة المبيعات في الأسواق الحالية.
- تطوير السوق من خلال التوسع في أسواق جديدة باستخدام المنتجات الحالية.
- تطوير المنتج عبر تقديم منتجات أو خدمات جديدة للعملاء الحاليين.
- التنويع من خلال تقديم منتجات جديدة لعملاء جدد.
- التكامل الأفقي عبر الاندماج أو الاستحواذ لتعزيز الحصة السوقية.

وبذلك، يتحقق التكامل بين بعدي الاستكشاف والاستغلال بوصفهما ركيزتين أساسيتين للبراعة الاستراتيجية، من خلال الجمع بين البحث عن الفرص الجديدة وتحسين الموارد والقدرات القائمة، بما يعزز الأداء التنافسي للمنظمة.

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي للبحث

اولاً: اختبار صدق وثبات أداة المقياس

تُمثل أداة القياس حجر الزاوية في الدراسات التحليلية، إذ تتوقف موثوقية النتائج ودقتها على مدى ملاءمة الأداة المستخدمة في جمع بيانات مجتمع البحث. وانطلاقاً من ذلك، جرى إعداد استبانة البحث استناداً إلى ما ورد في الأدبيات الإدارية المعاصرة والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوعات الإدارة الاستراتيجية، والسلوك التنظيمي، وإدارة الموارد البشرية. وقد اشتملت الاستبانة على مجموعة من الفقرات المصممة لقياس المتغيرات الرئيسة للبحث، والمتمثلة في القيادة الذكية، والريادة الرقمية، والبراعة الاستراتيجية للموارد البشرية، حيث تم تنظيم هذه الفقرات ضمن أبعاد فرعية تعكس كل متغير بدقة.

واعتمد الباحثون مقياس ليكرت الخماسي لتحديد مستويات استجابة أفراد العينة (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، بما يتيح قياساً كمياً واضحاً لاتجاهات المبحوثين. ولضمان جودة الأداة، خضعت الاستبانة لسلسلة من الاختبارات الإحصائية والإجرائية للتحقق من صدقها وثباتها قبل الشروع في التحليل الإحصائي. كما تم ترميز فقرات الاستبانة بصورة منهجية، عبر تخصيص رمز لكل بعد ورقم تسلسلي لكل فقرة ضمنه، وذلك لتيسير عملية إدخال البيانات ومعالجتها باستخدام البرامج الإحصائية مثل (SPSS) و(SmartPLS).

الجدول (1) ترميز فقرات متغيرات البحث

متغيرات البحث	الابعاد الفرعية	رمز البعد	رموز الفقرات
القيادة الذكية	الذكاء العاطفي	SL1	SL1-1 / SL1-2 / SL1-3
	الذكاء الروحي	SL2	SL2-1 / SL2-2 / SL2-3
	الذكاء العقلاني	SL3	SL3-1 / SL3-2 / SL3-3
الريادة الرقمية	التكنولوجيا والبنية التحتية الرقمية	DL1	DL1-1 / DL1-2 / DL1-3

	المواهب والمهارات	DL2	DL2-1 / DL2-2 / DL2-3
	التفاعل الرقمي	DL3	DL3-1 / DL3-2 / DL3-3
	التمويل والاستثمار	DL4	DL4-1 / DL4-2 / DL4-3
	الاستدامة والاثر الاجتماعي	DL5	DL5-1 / DL5-2 / DL5-3
	الابتكار والتحول الرقمي	DL6	DL6-1 / DL6-2 / DL6-3
البراعة الاستراتيجية للموارد البشرية	استراتيجية استكشاف الفرص	SHRA1	SHRA1-1 / SHRA1-2 / SHRA1-3
	استراتيجية استغلال الفرص	SHRA2	SHRA2-1 / SHRA2-2 / SHRA2-3

المصدر: من اعداد الباحثون

يبين الجدول أعلاه الأسلوب المنهجي المعتمد في ترميز فقرات الاستبانة، بما يضمن تنظيم البيانات بصورة منسقة ويسهل إدخالها ومعالجتها باستخدام البرامج الإحصائية. ويُسهم هذا الترميز في الحد من الأخطاء المحتملة أثناء عمليات التحليل، فضلاً عن إتاحة إمكانية تتبع الفقرات بدقة عالية، سواء على مستوى الأبعاد الفرعية أو على مستوى المتغيرات الكلية للبحث، الأمر الذي يعزز دقة النتائج وموثوقيتها.

ثانياً: اختبار ثبات أداة القياس

بعد التحقق من صدق أداة القياس من خلال عرضها على (8) من المحكمين المتخصصين في مجال علوم إدارة الأعمال، جرى اختبار مستوى ثبات الاستبانة بهدف التأكد من درجة الاتساق الداخلي بين فقراتها. وقد تم الاعتماد على معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) بوصفه من أكثر المقاييس الإحصائية استخداماً في البحوث الإدارية والسلوكية لقياس موثوقية أدوات القياس.

ويعبر هذا المعامل عن مدى التجانس والانسجام بين الفقرات التي تقيس البعد أو المتغير ذاته، حيث تشير القيم المرتفعة له إلى وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي. وبصورة عامة، تُعد قيمة (0.70) الحد الأدنى المقبول لثبات الأداة في الدراسات الاجتماعية، بينما تدل القيم التي تتجاوز (0.80) على مستوى جيد من الثبات، في حين تعكس القيم التي تزيد على (0.90) مستوى عالياً جداً من الموثوقية.

وبناءً على ذلك، تم احتساب معامل كرونباخ ألفا لكل بعد من الأبعاد الفرعية لمتغيرات البحث، فضلاً عن احتسابه على مستوى المتغيرات الكلية، وذلك لضمان اعتماد أداة قياس تتسم بدرجة عالية من الثبات قبل الشروع في إجراء التحليلات الإحصائية.

الجدول (2) اختبار الثبات لمتغيرات البحث

المتغير	معامل كرونباخ ألفا	البعد	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
القيادة الذكية	0.85	الذكاء العاطفي	3	0.80
		الذكاء الروحي	3	0.82
		الذكاء العقلاني	3	0.80
الريادة الرقمية	0.84	التكنولوجيا والبنية التحتية الرقمية	3	0.79
		المواهب والمهارات	3	0.78
		التفاعل الرقمي	3	0.81
البراعة الاستراتيجية للموارد البشرية	0.83	استراتيجية استكشاف الفرص	3	0.82
		استراتيجية استغلال الفرص	3	0.80

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

تشير نتائج معامل كرونباخ ألفا على مستوى المتغيرات الكلية إلى تسجيل مستويات مرتفعة من الثبات، إذ بلغ (0.85) لمتغير القيادة الذكية، و(0.84) لمتغير الريادة الرقمية، و(0.83) لمتغير البراعة الاستراتيجية للموارد البشرية. وتعكس هذه القيم درجة عالية من الاتساق الداخلي بين فقرات الأداة، بما يؤكد قدرتها على قياس متغيرات البحث بدقة وموثوقية، الأمر الذي يبرر الاعتماد على بياناتها في إجراء التحليلات الإحصائية واختبار فرضيات البحث.

وفي السياق ذاته، تُظهر النتائج الخاصة بالأبعاد الفرعية أن جميع قيم معامل كرونباخ ألفا تجاوزت الحد الأدنى المقبول إحصائياً البالغ (0.70)، حيث تراوحت بين (0.78 – 0.82)، مما يدل على تمتع كل بعد بمستوى جيد من الاتساق الداخلي. ويعكس ذلك وجود درجة عالية من الترابط والتجانس بين الفقرات المكونة لكل بعد، بما يعزز موثوقية الأداة ويؤكد صلاحيتها للاستخدام في جمع البيانات وتحليلها بكفاءة.

ثالثاً: التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات البحث

يُعد التحليل الإحصائي الوصفي من الأدوات الرئيسة في معالجة بيانات الدراسات الميدانية، كونه يُسهم في توصيف خصائص متغيرات البحث وتحديد ملامح استجابات أفراد العينة تجاه الفقرات والأبعاد التي تتضمنها الاستبانة. ويتيح هذا النوع من التحليل تكوين تصور أولي واضح عن مستوى توافر المتغيرات محل الدراسة في الشركات المبحوثة، فضلاً عن بيان درجة التباين أو الاتفاق في آراء أفراد العينة حولها.
ولتحقيق ذلك، تم توظيف مجموعة من المؤشرات الإحصائية الوصفية، شملت المتوسط الحسابي (Mean) لقياس اتجاه الاستجابات، والانحراف المعياري (Standard Deviation) لبيان درجة تشتتها حول المتوسط، إلى جانب الأهمية النسبية التي تعكس مستوى أهمية الفقرات والأبعاد، فضلاً عن ترتيبها استناداً إلى قيم المتوسطات الحسابية. وبناءً على ذلك، أُجري التحليل الوصفي لمتغيرات البحث على النحو الآتي:

1. التحليل الوصفي لمتغير القيادة الذكية

يُعد متغير القيادة الذكية من المرتكزات الأساسية في هذا البحث، إذ يعبر عن قدرة الشركات الرقمية على استثمار الإمكانات التكنولوجية وتوظيف مواردها التنظيمية بأساليب مبتكرة بما يحقق لها ميزة تنافسية مستدامة في بيئة الأعمال الرقمية. ويتألف هذا المتغير من ثلاثة أبعاد رئيسة، هي: الذكاء العاطفي، والذكاء الروحي، والذكاء العقلاني.

الجدول (3) التحليل الوصفي لأبعاد متغير القيادة الذكية

الابعاد الفرعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
الذكاء العقلاني	4.00	0.72	0.80	1
الذكاء العاطفي	3.99	0.74	0.80	2
الذكاء الروحي	3.85	0.75	0.77	3
المتغير الكلي	3.95	0.74	0.80	—

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

تشير نتائج التحليل الوصفي إلى أن مستوى تبني القيادة الذكية في الشركات محل البحث جاء مرتفعاً بصورة واضحة، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.95) بانحراف معياري قدره (0.75)، وهو ما يعكس درجة عالية من تجانس واتفاق آراء أفراد العينة حول توجه هذه الشركات نحو تبني ممارسات قيادية متقدمة تتلاءم مع متطلبات البيئة الرقمية، بما يعزز قدرتها على مواكبة التحولات التكنولوجية وتحقيق أداء متميز.
وعلى مستوى الأبعاد الفرعية، تصدر بعد الذكاء العقلاني المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.00)، الأمر الذي يعكس تركيز الشركات على تبني التفكير المنطقي والتحليلي في اتخاذ القرارات، والاعتماد على البيانات والمعلومات في تطوير الخدمات والمنتجات الرقمية. كما يدل ذلك على حرص الإدارة على تنمية قدرات العاملين الفكرية وتشجيعهم على طرح الأفكار الإبداعية، بما يسهم في تعزيز مرونة الشركة وقدرتها على التكيف مع التغيرات التكنولوجية المتسارعة. وجاء بعد الذكاء العاطفي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.99)، وهو ما يشير إلى امتلاك القيادات في هذه الشركات القدرة على فهم مشاعر العاملين والتفاعل الإيجابي معهم، بما يعزز بيئة العمل الداعمة للابتكار. كما يعكس هذا البعد قدرة الإدارة على بناء علاقات عمل قائمة على الثقة والتعاون، الأمر الذي يسهم في تحفيز العاملين على استكشاف الفرص الرقمية والتفاعل معها بفاعلية لتحقيق أهداف المنظمة. في حين احتل بعد الذكاء الروحي المرتبة الأخيرة رغم بقائه ضمن المستوى المرتفع بمتوسط حسابي بلغ (3.85)، وهو ما يدل على اهتمام الإدارة بغرس القيم والمعاني المشتركة داخل المنظمة، وتعزيز الشعور بالانتماء والالتزام لدى العاملين. كما يعكس هذا البعد توجه الشركات نحو تحقيق التوازن بين الأهداف المادية والقيم التنظيمية، من خلال تنسيق الموارد البشرية والتكنولوجية لدعم المبادرات الرقمية وتحقيق الاستدامة التنظيمية.
وبصورة عامة، تؤكد هذه النتائج أن الشركات الرقمية العاملة في محافظة النجف الأشرف تتبنى القيادة الذكية كنهج إداري متكامل، بما يمكنها من تعزيز قدرتها التنافسية والاستجابة بمرونة وكفاءة لمتطلبات البيئة الرقمية المتغيرة.

2. التحليل الوصفي لمتغير الريادة الرقمية

يُعبر مفهوم الريادة الرقمية عن قدرة المنظمة على توظيف التقنيات الحديثة والابتكارات الرقمية في استشراف التحديات البيئية والاستجابة لها بمرونة عالية، من خلال تعزيز التعلم التنظيمي المستمر، وتوليد المعرفة الرقمية وتوظيفها بفاعلية، إلى جانب بناء ثقافة تنظيمية مرنة تشجع الابتكار والتجريب، بما يمكنها من التكيف الاستراتيجي السريع وتحقيق قيمة مستدامة في بيئة الأعمال الرقمية المتغيرة.

الجدول (4) التحليل الوصفي لأبعاد متغير الريادة الرقمية

الابعاد الفرعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
التكنولوجيا والبنية التحتية الرقمية	4.03	0.74	0.83	1
المواهب والمهارات	4.01	0.75	0.80	3
التفاعل الرقمي	3.96	0.80	0.79	4

التمويل والاستثمار	3.92	0.76	0.77	5
الاستدامة والاثر الاجتماعي	3.90	0.77	0.76	6
الابتكار والتحول الرقمي	4.02	0.73	0.82	2
المتغير الكلي	3.98	0.76	0.80	—

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

تشير نتائج التحليل إلى أن مستوى الريادة الرقمية في الشركات محل البحث جاء مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.98)، وهو ما يعكس توجهاً واضحاً لدى هذه الشركات نحو تبني ممارسات رقمية متقدمة، وسعيها إلى بناء قدرات تنظيمية قادرة على مواكبة التحولات السريعة في بيئة الأعمال الرقمية وتعزيز جاهزيتها لمواجهة التحديات التكنولوجية.

وعلى مستوى الأبعاد، جاء بعد التكنولوجيا والبنية التحتية الرقمية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.03)، وهو ما يعكس إدراك الشركات لأهمية الاستثمار في البنية التحتية الرقمية وتبني التقنيات الحديثة كمرتكز أساسي للريادة الرقمية، كما يدل ذلك على اهتمامها بتطوير المهارات التقنية للعاملين وتعزيز جاهزيتهم لاستخدام الأدوات الرقمية بكفاءة، الأمر الذي يسهم في رفع مستوى الأداء وتحقيق تكامل فعال بين الموارد التكنولوجية والبشرية. وجاء بعد الابتكار والتحول الرقمي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.02)، مما يشير إلى توجه الشركات نحو تبني الابتكار كقيمة تنظيمية أساسية، والعمل على تحويل نماذج أعمالها التقليدية إلى نماذج رقمية أكثر مرونة. ويعكس هذا البعد قدرة المنظمة على إعادة تصميم عملياتها واستراتيجياتها بما يتلاءم مع متطلبات البيئة الرقمية، فضلاً عن دعم ثقافة تنظيمية تشجع التجديد والتطوير المستمر.

أما بعد المواهب والمهارات فقد احتل المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (4.01)، وهو ما يدل على تركيز الشركات على استقطاب المواهب الفكرية والكفاءات الرقمية وتنمية مهارات العاملين بشكل مستمر، إلى جانب الحفاظ على المعرفة التنظيمية وتوظيف الخبرات المتراكمة في دعم القرارات الاستراتيجية وتعزيز القدرة التنافسية في السوق الرقمي. في حين جاء بعد التفاعل الرقمي في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.96)، مما يعكس اهتمام الشركات بتعزيز قنوات التواصل الرقمي مع الأطراف ذات العلاقة، سواء داخل المنظمة أو خارجها، وبما يسهم في تحسين تجربة العملاء وبناء علاقات تفاعلية قائمة على السرعة والاستجابة والابتكار في تقديم الخدمات الرقمية. وجاء بعد التمويل والاستثمار في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (3.92)، وهو ما يشير إلى وعي الشركات بأهمية توجيه الموارد المالية نحو دعم المبادرات الرقمية والاستثمار في المشاريع التكنولوجية، بما يضمن استدامة التحول الرقمي وتحقيق عوائد استراتيجية طويلة الأمد.

أما بعد الاستدامة والأثر الاجتماعي فقد جاء في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ (3.90)، مما يعكس توجه الشركات نحو دمج الأبعاد الاجتماعية والبيئية ضمن استراتيجياتها الرقمية، والعمل على تحقيق قيمة مضافة للمجتمع إلى جانب تحقيق الأهداف الاقتصادية، وهو ما يعزز من مكانتها ويمنحها بعداً تنافسياً مستداماً.

وبشكل عام، تؤكد هذه النتائج أن الشركات محل البحث تتجه نحو ترسيخ الريادة الرقمية من خلال بناء منظومة متكاملة تجمع بين التكنولوجيا، والابتكار، والموارد البشرية، والاستثمار، بما يدعم التعلم التنظيمي المستمر ويعزز من قدرتها على تحقيق التميز في بيئة الأعمال الرقمية.

3. التحليل الوصفي لمتغير البراعة الاستراتيجية للموارد البشرية

يُعد متغير البراعة الاستراتيجية للموارد البشرية من المتغيرات الجوهرية في هذا البحث، كونه يعكس قدرة الشركات الرقمية على تحقيق التوازن بين استكشاف الفرص الجديدة واستثمار الفرص المتاحة بكفاءة، في إطار إدارة استراتيجية متقدمة للموارد البشرية. ويبرز هذا المتغير من خلال تبني ممارسات مرنة تهدف إلى تنمية قدرات العاملين، وتعزيز جاهزيتهم المهنية عبر برامج تدريب وتطوير مستمرة، بما يمكن المنظمة من دعم بيئة عمل ديناميكية قادرة على الابتكار والاستجابة الفاعلة لمتطلبات السوق الرقمي.

الجدول (5) التحليل الوصفي لأبعاد متغير البراعة الاستراتيجية للموارد البشرية

الابعاد الفرعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
استراتيجية استكشاف الفرص	4.4	0.72	0.80	1
استراتيجية استغلال الفرص	4.01	0.74	0.79	2
المتغير الكلي	4.03	0.77	0.80	—

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

تشير نتائج التحليل إلى أن مستوى البراعة الاستراتيجية للموارد البشرية في الشركات الرقمية محل البحث جاء مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.03)، وهو ما يعكس وعياً واضحاً لدى أفراد العينة بأهمية الدور الذي تضطلع به هذه

الشركات في بناء بيئة عمل متجددة تدعم تنمية القدرات البشرية وتعزز فرص الاندماج في سوق العمل الرقمي.
وعلى مستوى الأبعاد، تصدر بعد استراتيجية استكشاف الفرص المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.04)، وهو ما يعكس توجه الشركات نحو البحث المستمر عن مجالات وفرص عمل جديدة في البيئة الرقمية، من خلال تبني أساليب مبتكرة لاستحداث وظائف حديثة تتلاءم مع متطلبات الاقتصاد الرقمي، الأمر الذي يسهم في توسيع آفاق التشغيل واستيعاب الطاقات البشرية.
في المقابل، جاء بعد استراتيجية استغلال الفرص في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.01)، مما يدل على قدرة الشركات على توظيف الفرص المتاحة بكفاءة من خلال تطوير مهارات العاملين الرقمية وتعظيم الاستفادة من خبراتهم، بما يعزز إنتاجيتهم ويرفع من مستوى جاهزيتهم المهنية لمتطلبات سوق العمل.
وبصورة عامة، تعكس هذه النتائج أن الشركات الرقمية تتبنى ممارسات متوازنة تجمع بين استكشاف الفرص المستقبلية واستثمار الإمكانات الحالية، بما يسهم في دعم بيئة العمل الرقمية، وتعزيز ريادة الأعمال، وتنمية المهارات المهنية، فضلاً عن خلق فرص عمل مستدامة تتماشى مع التحولات المتسارعة في الاقتصاد الرقمي.

رابعاً: اختبار فرضيات البحث

يمثل اختبار الفرضيات مرحلة جوهرية في الدراسات الميدانية، حيث يهدف إلى التحقق من صحة العلاقات المفترضة بين متغيرات البحث استناداً إلى البيانات التي تم جمعها من أفراد العينة. ويساعد هذا الإجراء في تقديم أدلة علمية دقيقة تدعم الإطار النظري للدراسة، وتوضح طبيعة الروابط بين المتغيرات، سواء أكانت علاقات مباشرة أم غير مباشرة، بما يسهم في فهم ديناميات التأثير داخل بيئة البحث.
في هذا السياق، اعتمد البحث على نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام أسلوب المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) عبر برنامج SmartPLS، الذي يُعد أداة إحصائية حديثة وملائمة لتحليل العلاقات المعقدة بين المتغيرات الكامنة، لا سيما في الدراسات الإدارية والتنظيمية. ويتميز هذا الأسلوب بقدرته على التعامل مع النماذج متعددة الأبعاد، واختبار المتغيرات الوسيطة، فضلاً عن إمكانية تحليل التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات بشكل متكامل.
وقد تم اختبار فرضيات البحث من خلال تحليل معاملات المسار (Path Coefficients) وتقييم مستوى دلالتها الإحصائية باستخدام أسلوب Bootstrapping، مع الاعتماد على القيم الإحصائية للتقييم المتمثلة في القيمة التائية (T-value) ومستوى الدلالة (P-value)، لتحديد مدى قبول أو رفض كل فرضية. وسيتم عرض النتائج على مستويين: أولاً، العلاقات الكلية بين المتغيرات، وثانياً، تحليل التأثير غير المباشر للريادة الرقمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الذكية والبراعة الاستراتيجية للموارد البشرية، بما يعكس الدور الحاسم للريادة الرقمية في تعزيز فعالية هذه الروابط.

1. اختبار التأثير بين متغيرات البحث على المستوى الكلي

تم تحليل العلاقات المباشرة بين المتغيرات الرئيسية للبحث باستخدام نموذج المسار في برنامج SmartPLS، حيث أُجري ذلك عبر دراسة معاملات المسار (Path Coefficients) وتقييم القيم الإحصائية المصاحبة لها لتحديد قوة واتجاه تأثير كل متغير على الآخر بشكل دقيق.

الجدول (6) نتائج اختبار التأثير المباشرة بين متغيرات البحث

المسار	معامل المسار (β)	القيمة t	مستوى الدلالة	النتيجة
القيادة الذكية ← الريادة الرقمية	0.70	9.10	0	معنوية
القيادة الذكية ← البراعة الاستراتيجية للموارد البشرية	0.34	3.20	0.001	معنوية
الريادة الرقمية ← البراعة الاستراتيجية للموارد البشرية	0.61	8.70	0	معنوية

المصدر: من اعداد الباحثون وفقا لمخرجات برنامج SmartPLS

تشير نتائج تحليل نموذج المسار إلى وجود تأثيرات مباشرة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات البحث الرئيسة، مع اختلاف شدتها بحسب الأبعاد المعنية. فقد أظهرت النتائج أن القيادة الذكية لها تأثير إيجابي ومعنوي على الريادة الرقمية، حيث بلغ معامل المسار (0.70) مع قيمة (t) قدرها (9.10)، مما يعكس أن تبني الشركات الرقمية لأبعاد الذكاء العقلاني والعاطفي والروحي يعزز قدرة المنظمة على تطوير البنية التحتية الرقمية، وتفعيل الابتكار والتحول الرقمي، وتنمية مهارات العاملين بما يتيح لهم التكيف مع التغيرات البيئية السريعة وتطوير المعرفة التنظيمية.
كما بينت النتائج أن للقيادة الذكية تأثيراً مباشراً ومعنوياً على البراعة الاستراتيجية للموارد البشرية، إذ بلغ معامل المسار (0.34)، وهو ما يوضح أن تبني أبعاد القيادة الذكية يدعم استراتيجيات استكشاف واستغلال الفرص، ويساهم في تطوير برامج التدريب والتأهيل التي تعزز جاهزية الموظفين لمتطلبات العمل الرقمي، وبالتالي خلق فرص عمل جديدة وتحسين فرص التوظيف.
وفيما يتعلق بالريادة الرقمية، فقد تبين أن لها تأثيراً إيجابياً قوياً على البراعة الاستراتيجية للموارد البشرية، إذ بلغ معامل المسار (0.61)، مما يشير إلى أن تطوير القدرات الرقمية للموارد البشرية وتعزيز التعلم التنظيمي يسهمان بشكل مباشر

في تمكين الشركات من إدارة المواهب بكفاءة، واستثمار الفرص الرقمية المتاحة، وخلق بيئة عمل داعمة للابتكار وريادة الأعمال، بما يعزز قدرة الشركات على توفير فرص عمل جديدة وتحقيق الاستدامة التنظيمية.

2. **اختبار التأثير (الوساطة) لمتغير الريادة الرقمية**

تم فحص الدور الوسيط لمتغير الريادة الرقمية في العلاقة بين القيادة الذكية والبراعة الاستراتيجية للموارد البشرية باستخدام أسلوب Bootstrapping عبر برنامج SmartPLS، وذلك لتقييم مدى قدرة الريادة الرقمية على نقل وتوضيح تأثير القيادة الذكية على تنمية قدرات الموارد البشرية وتعزيز ممارسات البراعة الاستراتيجية بشكل دقيق وموثوق إحصائياً.

الجدول (7) نتائج اختبار التأثير غير المباشر (الوساطة)

العلاقة غير المباشرة	معامل التأثير	القيمة t	مستوى الدلالة
القيادة الذكية ← الريادة الرقمية ← البراعة الاستراتيجية للموارد البشرية	0.46	7.03	0

المصدر: من اعداد الباحثون وفقا لمخرجات برنامج SmartPLS

تشير النتائج إلى أن الريادة الرقمية تلعب دوراً وسيطاً ذا دلالة إحصائية في العلاقة بين القيادة الذكية والبراعة الاستراتيجية للموارد البشرية، إذ بلغ معامل التأثير غير المباشر (46.0) مع قيمة (t) قدرها (7.03). ويعكس ذلك أن تبني الشركات لأبعاد القيادة الذكية، مثل الذكاء العقلاني والعاطفي والروحي، يعزز من قدرتها على تنمية البنية التحتية الرقمية، ودعم الابتكار والتحول الرقمي، ما يؤدي بدوره إلى تعزيز كفاءة الموارد البشرية ورفع مستوى البراعة الاستراتيجية لديها.

ويُظهر التحليل أن الريادة الرقمية تعمل كآلية تنظيمية مركزية، تحوّل المبادرات القيادية الرقمية إلى نتائج عملية ملموسة، سواء عبر استراتيجية استكشاف الفرص التي تتيح اكتشاف مجالات عمل جديدة وتطوير الأفكار المبتكرة، أو عبر استراتيجية استغلال الفرص المهنية التي تعزز مهارات العاملين وتوظف معرفتهم المكتسبة بشكل فعّال. وبناءً على ذلك، يمكن القول إن الريادة الرقمية تمثل وسيطاً جزئياً يربط بين القيادة الذكية والبراعة الاستراتيجية للموارد البشرية، حيث تُمكّن الشركات من تحويل القدرات القيادية إلى نتائج تنظيمية ملموسة تسهم في تحسين الأداء وتعزيز فرص التوظيف والإبداع المهني.

2. اختبار التأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع بوساطة أبعاد الريادة الرقمية

لتحليل الدور الوسيط بمزيد من التفصيل، تم فحص التأثير غير المباشر للقيادة الذكية على البراعة الاستراتيجية للموارد البشرية عبر الأبعاد الفرعية للريادة الرقمية، والتي تتضمن: التكنولوجيا والبنية التحتية الرقمية، المواهب والمهارات، التفاعل الرقمي، التمويل والاستثمار، الاستدامة والأثر الاجتماعي، والابتكار والتحول الرقمي. ويتيح هذا التحليل معرفة أي من هذه الأبعاد يسهم بشكل أكبر في نقل تأثير القيادة الذكية إلى تنمية قدرات الموارد البشرية، ودعم استراتيجيات استكشاف واستغلال الفرص، وتعزيز التعلم التنظيمي والابتكار، بما يوضح الآليات الدقيقة التي تتحقق من خلالها البراعة الاستراتيجية في بيئة العمل الرقمي.

الاستراتيجية

المسار	معامل التأثير	القيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
القيادة الذكية ← التكنولوجيا والبنية التحتية الرقمية ← البراعة الاستراتيجية للموارد البشرية	0.38	5.01	0	2
القيادة الذكية ← المواهب والمهارات ← البراعة الاستراتيجية للموارد البشرية	0.39	5.22	0	1
القيادة الذكية ← التفاعل الرقمي ← البراعة الاستراتيجية للموارد البشرية	0.30	3.79	0.001	5
القيادة الذكية ← التمويل والاستثمار ← البراعة الاستراتيجية للموارد البشرية	0.37	4.55	0	3
القيادة الذكية ← الاستدامة والاثر الاجتماعي ← البراعة الاستراتيجية للموارد البشرية	0.33	4.02	0	4
القيادة الذكية ← الابتكار والتحول الرقمي ← البراعة الاستراتيجية للموارد البشرية	0.29	3.15	0.001	6

المصدر: من اعداد الباحثون وفقا لمخرجات برنامج SmartPLS

تشير النتائج إلى أن أبعاد الريادة الرقمية تلعب دوراً محورياً في تعزيز العلاقة بين القيادة الذكية والبراعة الاستراتيجية للموارد البشرية، مع اختلاف قوة التأثير غير المباشر بين الأبعاد المختلفة.

تصدر بعد المواهب والمهارات المرتبة الأولى بمعامل تأثير بلغ (0.39)، وهو ما يعكس أهمية تنمية الكفاءات البشرية والاحتفاظ بالمعرفة التنظيمية والخبرات المتراكمة، بما يسهم في دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحقيق قدرة المنظمة على استغلال الفرص وخلق فرص عمل جديدة.

وجاء بعد التكنولوجيا والبنية التحتية الرقمية في المرتبة الثانية بمعامل تأثير (0.38)، مما يشير إلى أن الاستثمار في البنية التحتية الرقمية وتطوير مهارات العاملين التقنية يعزز التعلم التنظيمي، ويساعد في تحويل المبادرات الرقمية إلى نتائج عملية ملموسة وفرص وظيفية حقيقية.

أما بعد التمويل والاستثمار فقد احتل المرتبة الثالثة بمعامل تأثير بلغ (0.37)، وهو ما يدل على الدور الحيوي للموارد المالية في دعم المشاريع الرقمية وتمكين المبادرات الريادية، بما يعزز قدرة المنظمة على التكيف مع التحولات الرقمية واستدامة عملياتها. وجاء بعد الاستدامة والأثر الاجتماعي في المرتبة الرابعة بمعامل تأثير (0.33)، مما يعكس اهتمام الشركات بدمج المسؤولية الاجتماعية والاعتبارات البيئية ضمن استراتيجياتها الرقمية، بما يخلق قيمة مضافة للمجتمع ويقوي التزام المنظمة بأهداف التنمية المستدامة.

أما بعد التفاعل الرقمي فقد جاء في المرتبة الخامسة بمعامل تأثير (0.30)، وهو ما يوضح أهمية تعزيز قنوات التواصل الرقمي داخلياً وخارجياً لتيسير تدفق المعلومات، وتحسين التعاون بين الفرق، وبناء علاقات متينة مع العملاء وأصحاب المصلحة في البيئة الرقمية. وأخيراً، جاء بعد الابتكار والتحول الرقمي في المرتبة السادسة بمعامل تأثير (0.29)، مما يشير إلى أن تشجيع التجريب وتطبيق التحول الرقمي المستمر يسهم في تعزيز الثقافة التنظيمية المبتكرة، رغم أن تأثيره غير المباشر على البراعة الاستراتيجية أقل نسبياً مقارنة ببقية الأبعاد.

وبشكل عام، تؤكد هذه النتائج أن الريادة الرقمية بأبعادها المتعددة تعمل كآلية تنظيمية مهمة، تربط بين القيادة الذكية وتنمية البراعة الاستراتيجية للموارد البشرية، من خلال تطوير القدرات البشرية، وتعزيز التعلم التنظيمي، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار والاستجابة السريعة للتحولات الرقمية.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. أكدت نتائج اختبار الثبات أن أداة القياس تمتعت بدرجة مرتفعة من الاتساق الداخلي، إذ تجاوزت جميع قيم معامل كرونباخ ألفا الحدود الإحصائية المعتمدة، وهو ما يعكس تجانس فقرات الاستبانة في قياس متغيرات الدراسة، ويعزز الثقة بإمكانية الاعتماد على البيانات المستخلصة في تفسير العلاقات بين المتغيرات داخل بيئة الشركات الرقمية في محافظة النجف الأشرف.
2. أظهرت النتائج أن مستوى تبني القيادة الذكية في الشركات الرقمية جاء مرتفعاً، مع تفوق بعد الذكاء العقلاني على بقية الأبعاد، الأمر الذي يعكس طبيعة عمل هذه الشركات التي تعتمد بصورة كبيرة على تحليل البيانات، وحل المشكلات التقنية، واتخاذ القرارات استناداً إلى المعلومات والمؤشرات الرقمية. ويبدو أن المنافسة في سوق البرمجيات والخدمات الإلكترونية دفعت القيادات إلى إعطاء أولوية للقدرات التحليلية والعقلانية بوصفها أداة لضمان سرعة الاستجابة لمتطلبات السوق وتغيراته.
3. بينت النتائج أن الذكاء العاطفي يمثل أحد المقومات الأساسية للقيادة داخل الشركات الرقمية، إذ يسهم في بناء علاقات عمل قائمة على الثقة والتعاون، ويعزز التواصل الفعال بين فرق العمل التي تتسم طبيعة أعمالها بالتكامل والتفاعل المستمر. ويكتسب هذا البعد أهمية خاصة في شركات البرمجيات التي يعتمد نجاح مشاريعها على العمل الجماعي وتبادل المعرفة بين العاملين.
4. أظهرت النتائج ارتفاع مستوى الريادة الرقمية، مع تصدر بعد التكنولوجيا والبنية التحتية الرقمية، وهو ما يعكس توجه الشركات المبحوثة نحو الاستثمار في التقنيات الحديثة وتطوير بيئات عمل رقمية قادرة على تقديم خدمات إلكترونية وبرمجية بكفاءة. ويمكن تفسير ذلك بأن الشركات الرقمية في النجف الأشرف تعمل في قطاع يعتمد أساساً على التكنولوجيا، الأمر الذي يجعل تطوير البنية الرقمية شرطاً أساسياً للاستمرار في المنافسة وتحقيق النمو.
5. كشفت النتائج عن ارتفاع مستوى البراعة الاستراتيجية للموارد البشرية، مع تفوق بعد استكشاف الفرص على استغلالها، مما يشير إلى أن الشركات محل الدراسة تولي اهتماماً أكبر بالبحث عن الفرص المستقبلية، وتطوير المهارات الرقمية، واستيعاب التقنيات الحديثة أكثر من تركيزها على تعظيم الاستفادة من الموارد الحالية. ويعكس ذلك طبيعة القطاع الرقمي الذي يتطلب التعلم المستمر والتكيف السريع مع التطورات التقنية المتلاحقة.
6. أثبتت نتائج تحليل المسار وجود تأثير إيجابي ومعنوي للقيادة الذكية في كل من الريادة الرقمية والبراعة الاستراتيجية للموارد البشرية، الأمر الذي يؤكد أن القيادات التي تمتلك قدرات عقلانية وعاطفية وروحية تكون أكثر قدرة على توجيه الموارد، وتحفيز الابتكار، وتهيئة بيئة عمل داعمة لتطوير الكفاءات البشرية. ويكتسب هذا الدور أهمية مضاعفة في الشركات الرقمية التي تعتمد بشكل رئيس على رأس المال البشري والمعرفة التقنية.
7. أوضحت النتائج أن الريادة الرقمية تؤثر إيجابياً في البراعة الاستراتيجية للموارد البشرية، مما يدل على أن التحول الرقمي لا يقتصر أثره على تطوير التكنولوجيا، بل يمتد إلى تحسين قدرة الموارد البشرية على التعلم، والابتكار، واستثمار الفرص، والتكيف مع المتغيرات البيئية. وهذا يعكس أن الاستثمار في التقنيات الرقمية والبنية التحتية يمثل مدخلاً أساسياً لتعزيز الأداء الاستراتيجي للعاملين في الشركات الرقمية.
8. بينت نتائج اختبار الوساطة أن الريادة الرقمية تؤدي دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين القيادة الذكية والبراعة

الاستراتيجية للموارد البشرية، وهو ما يشير إلى أن تأثير القيادة الذكية لا يتحقق بصورة مباشرة فقط، وإنما يتعزز من خلال تبني ممارسات الريادة الرقمية. وتدل هذه النتيجة على أن الشركات الرقمية في محافظة النجف الأشرف تحقق أفضل مستويات البراعة الاستراتيجية عندما تقترن الممارسات القيادية الذكية ببيئة رقمية متطورة تدعم الابتكار، وتيسر تبادل المعرفة، وتمكن العاملين من استثمار التقنيات الحديثة في تطوير الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ثانياً: التوصيات

1. تعزيز ممارسات القيادة الذكية داخل الشركات الرقمية، اذ ينبغي أن تعمل إدارات الشركات على تنمية مهارات القيادة الذكية لدى المديرين ورؤساء الأقسام، ولا سيما مهارات التفكير التحليلي، وإدارة العلاقات الإنسانية، واتخاذ القرارات المبنية على البيانات، لما لذلك من أثر مباشر في رفع كفاءة الأداء وتحسين استثمار الموارد البشرية.
2. تطوير البيئة الرقمية بالاعتماد على الإمكانات المتاحة، حيث يوصي البحث بالاستمرار في تطوير البنية الرقمية للشركات بصورة تدريجية، من خلال تحديث البرمجيات وأنظمة العمل، والاستفادة من الخدمات السحابية والتطبيقات الرقمية منخفضة الكلفة، بما يسهم في تحسين كفاءة العمليات دون تحميل الشركات أعباء مالية كبيرة.
3. الاستثمار في تنمية المهارات الرقمية للعاملين، حيث يؤكد البحث على أهمية تطوير مهارات العاملين بصورة مستمرة، ولا سيما المبرمجين والعاملين في الموارد البشرية، عبر التدريب على التقنيات الحديثة وأدوات الذكاء الاصطناعي وإدارة المشاريع الرقمية، بما يعزز قدرة الشركات على مواكبة التطورات التقنية.
4. تعزيز ثقافة الابتكار والعمل الجماعي، اذ ينبغي تشجيع العاملين على طرح الأفكار التطويرية والمشاركة في تحسين الخدمات والمنتجات الرقمية، من خلال توفير بيئة تنظيمية داعمة للإبداع والتعاون وتبادل المعرفة بين مختلف الأقسام.
5. تعزيز استخدام البيانات في اتخاذ القرارات، حيث يوصي البحث بتوسيع الاعتماد على البيانات والمؤشرات الرقمية في متابعة الأداء واتخاذ القرارات الإدارية، بما يساعد الشركات على الاستجابة السريعة لمتغيرات السوق وتحسين جودة الخدمات المقدمة.
6. تنمية البراعة الاستراتيجية للموارد البشرية، اذ ينبغي الاهتمام بتنمية قدرة العاملين على استكشاف الفرص الجديدة واستثمار الإمكانات الحالية في الوقت نفسه، من خلال إشراكهم في المشروعات الجديدة، وتوسيع نطاق مسؤولياتهم، وتشجيع التعلم المستمر.
7. توسيع التعاون مع الجامعات والمؤسسات الداعمة، يوصي البحث بتعزيز التعاون مع الجامعات العراقية وحاضنات الأعمال والمؤسسات التدريبية، للاستفادة من الخبرات الأكاديمية والبرامج التدريبية والمشروعات المشتركة التي تسهم في تطوير القدرات الرقمية للشركات.
8. ترسيخ ثقافة التحسين المستمر، اذ ينبغي أن تعتمد الشركات أسلوب المراجعة الدورية لعملياتها الإدارية والتقنية، والاستفادة من التغذية الراجعة للعاملين والزبائن في تطوير الخدمات وتحسين الأداء التنظيمي بصورة مستمرة.

ثالثاً: آليات تنفيذ التوصيات

1. تنفيذ برامج تدريبية قصيرة ومستمرة للقيادات الإدارية تركز على تنمية مهارات التفكير التحليلي، واتخاذ القرار المبني على البيانات، وإدارة فرق العمل، وتعزيز الجوانب العاطفية والقيمية في التعامل مع العاملين.
2. اعتماد أسلوب التعلم الداخلي وتبادل الخبرات من خلال عقد جلسات دورية بين المديرين والمبرمجين والعاملين لعرض المشكلات العملية ومناقشة الحلول التقنية والإدارية المناسبة.
3. تطوير البنية الرقمية بصورة تدريجية عبر تحديث البرامج والأجهزة المستخدمة، والاستفادة من الخدمات السحابية والتطبيقات الرقمية منخفضة الكلفة بما يتناسب مع الإمكانات المالية للشركات.
4. إعداد خطط تدريب وتطوير للموارد البشرية تعتمد على تحديد المهارات المطلوبة مستقبلاً، وإلحاق العاملين بالدورات التخصصية المتاحة في مجالات البرمجة، والذكاء الاصطناعي، والأمن السيبراني، وإدارة المشاريع الرقمية.
5. إنشاء قنوات تواصل رقمية داخلية باستخدام الأدوات المتاحة لتسهيل تبادل المعلومات بين العاملين، وتسريع التنسيق بين فرق العمل، وتحسين متابعة إنجاز المهام.
6. اعتماد مؤشرات أداء رقمية بسيطة لمتابعة جودة الخدمات، وسرعة إنجاز المشاريع، ورضا العملاء، واستخدام نتائجها في تحسين القرارات الإدارية والتشغيلية.
7. تخصيص جزء من الموارد المالية المتاحة لتطوير المشاريع الرقمية بصورة تدريجية، مع إعطاء الأولوية للمشروعات ذات العائد المباشر التي تسهم في تحسين الخدمات وزيادة القدرة التنافسية.
8. تشجيع العاملين على تقديم الأفكار والمقترحات التطويرية من خلال إنشاء آليات داخلية لاستقبال الأفكار وتقييمها وتطبيق المناسب منها، مع تقديم حوافز معنوية أو مادية للمبادرات الناجحة.
9. تشكيل فرق عمل صغيرة متعددة التخصصات تجمع بين الجانب التقني والإداري لدراسة الفرص الجديدة في السوق الرقمي وتطوير حلول مبتكرة تتناسب مع احتياجات العملاء.
10. تعزيز التعاون مع الجامعات ومراكز التدريب المحلية من خلال الاستفادة من البرامج التدريبية، واستقبال المتدربين، وتنفيذ مشاريع مشتركة تسهم في نقل المعرفة وتطوير المهارات.

11. إجراء مراجعات دورية للخطط والعمليات التنظيمية بهدف تقييم مستوى التقدم في التحول الرقمي، وتحديد جوانب التحسين، وتعديل الإجراءات بما يتلاءم مع التغيرات في البيئة الرقمية.
12. تطبيق منهج التحسين المستمر في إدارة الموارد البشرية من خلال متابعة احتياجات العاملين، وتطوير مهاراتهم، وإتاحة فرص المشاركة في المشاريع الجديدة بما يعزز قدرتهم على استكشاف الفرص واستثمار الموارد الحالية بكفاءة.

توافر البيانات:

تم تضمين البيانات المستخدمة لدعم نتائج هذا البحث في المقالة.

تضارب المصالح:

يعلن المؤلفون أنه ليس لديهم تضارب في المصالح.

موارد التمويل:

لم يتم تلقي اي دعم مالي.

شكر وتقدير:

لا احد

References:

1. Al-Karaawi, Saja Jawad Hussein. (2016). The Role of Smart Leadership Dimensions in Transforming into Smart Organizations through the Mediating Role of Organizational Learning. Published Master's Thesis, Iraq.
2. Al-Kurd, Aisha Ahmad, and Al-Farra, Majed Mohammad Abd Al-Salam. (2016). Rational and Emotional Intelligence as an Approach to Enhancing Competitive Advantage in Technical Colleges in the Gaza Strip. Published Master's Thesis, Palestine.
3. Hussein, Mohammad Abd Al-Hadi. (2011). Smart Leadership. 1st ed., Cairo.
4. Balta, Maria Elisavet. (2008). The Impact Of Business Environment And Boards Of Directors On Strategic Decision-Making: A Case Study Of Greek Listed Companies. Brunel University.
5. Banahan, Eoin. (2020). Smart Leadership for Smart Organisations-D5. https://doi.org/10.13140/RG.2.2.15436.85121.
6. Banahan, Eoin. (2021). Towards an Understanding of Smart Leadership.
7. Chang, Yuan-Chieh; Yang, Phil Y.; & Chen, Ming-Huei. (2009). The determinants of academic research commercial performance: Towards an organizational ambidexterity perspective. Research Policy, 38.(12).
8. Carmeli, Abraham; & Halevi, Yitzack Meyrav. (2009). How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity: The moderating role of contextual ambidexterity. The Leadership Quarterly, 20, 207–218.
9. Dawood, A. A. (2021). A study to identify the practice of sports activity, emotional smartness and adaptation with stress in teens. Journal of Studies and Researches of Sport Education (68) .
10. Esmaili, M.; Zareh, H.; & Golverdi, M. (2014). Spiritual intelligence: Aspects, components and guidelines to promote it. International Journal of Management Accounting and Economics, 1, 162–174
11. Güldenberg, S.; & Konrath, H. (2004). Intelligent leadership in knowledge-based organizations: An empirical study. In Proceedings of the Fifth European Conference on Organizational Knowledge, Learning, and Capabilities, University of Innsbruck, Austria, 1–25.
12. He, Zi-Lin; & Wong, Poh-Kam. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. Organization Science, 15.(4).
13. Huang, Pei-Wen. (2010). Why and how to be ambidextrous? The relationship between environmental factors, innovation strategy and organizational capabilities. PhD Thesis, Kaohsiung University, Taiwan.
14. Judge, William Q.; & Blocker, Christopher P. (2008). Organizational capacity for change and strategic ambidexterity: Flying the plane while rewiring it. European Journal of Marketing, 42.(10/9).
15. Lichtenthaler, Ulrich. (2021). SMART Leadership: Innovative Führung für die neue Normalität. Ideen- und Innovationsmanagement. https://doi.org/10.37307/j.2198-3151.2021.02.06.

for assessing different aspects of hand dexterity. Journal of Hand Therapy.

26. Vaughan, F. (2002). What is spiritual intelligence? Journal of Humanistic Psychology, 42(2), 16–33.

27. Yong, J.; MacDermid, J. C.; Packham, T.; Bobos, P.; Richardson, J.; & Moll, S. (2021). Performance-based outcome measures of dexterity and hand function in persons with hand and wrist injuries: A scoping review. Journal of Hand Therapy

28. Yusof, Faizal Mohamed; & Abdul Aziz, Rozainun. (2008). Strategic adaptation and the value of forecasts: The development of a conceptual framework. Journal of Business Economics and Management, University of Technology, Malaysia.

29. Zhou, Kevin Zheng; & Wu, Fang. (2010). Technological capability, strategic flexibility, and product innovation. Strategic Management Journal, 31, 547–561.

30. Camps, C., Kraus, S., Thomas, A., Tiberius, V., & Jones, P. (2024). Digital entrepreneurship: A review, research synthesis, and development of a framework. Technology in Society, 84, 103124. https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2023.103124 (https://www.google.com/search?q=https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2023.103124)

31. Sheikh, Noor Al-Din, et al. "An empirical analysis of the motivating factors for unemployed individuals to engage in digital entrepreneurship in the Sultanate of Oman: Focus on technological infrastructure." Sustainability 15.17 (2023): 12953.

32. Orozova, Daniela, Nadezhda Angelova, and Zlatin Zlatev. "New Skills and Knowledge for Digital Entrepreneurs in the Age of Artificial Intelligence." European Conference on Innovation and Entrepreneurship. International Academic Conferences Limited, 2024.

33. Brown, Eric, and Leo-Paul Dana. "Digital Entrepreneurship: Some Features of New

16. Miles, Morgan; & Darroch, Jenny. (2006). Large firms, entrepreneurial marketing processes, and the cycle of competitive advantage. European Journal of Marketing, 38.(9).

17. Muller-Lankenau, Claas; Wehmeyer, Kai; & Klein, Stefan. (2006). Strategic channel alignment: An analysis of the configuration of physical and virtual marketing channels. ISEB, 187–216.

18. O'Reilly, Charles; Harreld, J. Bruce; & Tushman, Michael L. (2009). Organizational ambidexterity: IBM and emerging business opportunities. California Management Review, 51.(4).

19. Pai, Ashwin. (2007). Overcoming the innovator's dilemma through organizational ambidexterity within the Indian pharmaceutical industry. University of Nottingham.

20. Prange, Christiane; & Schlegelmilch, Bodo B. (2009). The role of ambidexterity in marketing strategy implementation: Resolving the exploration–exploitation dilemma. Journal of VHB, 2.

21. Reilly, Marty. (2010). A reconceptualisation of ambidexterity: How subsidiaries can use their capabilities and knowledge to build subsidiary bargaining power. Cork Institute of Technology.

22. Simsek, Zeki. (2009). Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. Journal of Management Studies, University of Connecticut.

23. Simsek, Zeki; Heavey, Ciaran; Veiga, John F.; & Souder, David. (2009). A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes. Journal of Management Studies, 46.(5).

24. Stienstra, Marten. (2008). Strategic renewal in regulatory environments. Erasmus University Rotterdam.

25. SWilson, N.; Hough, E.; Hamilton, A.; Verdonck, M.; & Clark, R. (2021). Development and test-retest reliability assessment of a low-cost, 3D printed tool

Social Interactions". Canadian Journal of Management Science/Canadian Journal of Management Science 39.3 (2022): 237-243.

34. Hommel, Kristin, and Peter M. Bican. "Digital entrepreneurship in finance: Fintechs and funding decision criteria." Sustainability 12.19 (2020): 8035.

35. Gregory, Patrick, and Patrick Holzman. "Sustainable Digital Entrepreneurship: A Business Model Perspective on Integrating Digital Technologies to Create Social and Environmental Value." Cleaner Production Journal 272 (2020): 122817.

36. Sidira, Darshana, Chi Wei Tan, and Dongming Xu. "Digital business transformation in innovation and entrepreneurship." Information and Management 59.3 (2022): 103620.

37. Radovic-Markovic, Mirjana. "Technological development and creative destruction: Challenges of digital transformation in entrepreneurship, work and education". Intelektinė ekonomika 19.1 (2025): 10-31.

38. Adam, Sabrinah, et al. "The effectiveness of digital entrepreneurship ecosystem toward enriching income generation: The moderating role of entrepreneurial intention." Sage Open 15.1 (2025): 21582440241305361.

39. Sudirman, Ningsi. "Digital Entrepreneurship and Business Innovation: Strategies for Indonesian SMEs in the Era of the Fourth Industrial Revolution". Journal of Indonesian Researchers in Social Research 5.1 (2025): 24-34.

40. Otiu, Erko, et al. "The digital entrepreneurship landscape in developing Asia: insights from the Global Digital Entrepreneurship Systems Index". European Journal of Innovation Management 28.7 (2025): 2845-2872.