Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 22, No. 75, Part (2): 715-739
Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.22.75.2.35

Tikrit Journal of Administrative and Economics Sciences
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية
EISSN: 3006-9149
PISSN: 1813-1719

Diagnosing the Relationship between Digital Leadership and Strategic Victory: An analytical study of private universities in the Kurdistan Region/Iraq

Gulizar Sadiq Taha* [A], Mahmoud Mohammed Amin Bashkaly [B]

[A] Technical Colleges of Administration/Duhok Polytechnic University

[B] Technical College of Akre/Akre university for applied science

Keywords:
Digital leadership, Strategic victory, Private universities in Kurdistan Region.

ARTICLE INFO

Article history:

Received	31 Jul. 2025
Received in revised form	20 Aug. 2025
Accepted	20 Aug. 2025
Available online	30 Sep. 2026

© THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE
http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

*Corresponding author:
Gulizar Sadiq Taha
Technical Colleges of Administration/Duhok Polytechnic University

Abstract: The study aims to diagnose the relationship between digital leadership through its dimensions (digital competence, digital culture, digital insight, and digital strategy) and strategic victory through its dimensions (strategic vision, strategic viability, strategic validity, and strategic value). The study adopted an inductive (descriptive and analytical) approach, collecting data using a questionnaire distributed to a random sample of administrative leaders at the university under study. (138) questionnaires were analyzed using the statistical package SPSS V. 22. The study results showed a significant correlation between digital leadership and strategic victory at the aggregate level of the responding sample. There were also significant influence relationships between digital leadership and strategic victory at the aggregate level of the responding sample. The study presented a number of recommendations, the most important of which are: It recommends promoting the adoption of digital leadership in private universities, with the aim of raising the efficiency of university leadership by integrating digital tools and contemporary leadership methods, thus contributing to achieving strategic victory in the higher education environment.

Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 22, No. 75, Part (2): 715-739
Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.22.75.2.35

تشخيص العلاقة بين القيادة الرقمية والنصر الاستراتيجي: دراسة تحليلية في الجامعات الخاصة في اقليم كوردستان/ العراق

گليزار صادق طه
الكلية التقنية الإدارية
جامعة دهوك التقنية

محمود محمد أمين باشكالي
كلية التقية ئاكري
جامعة ئاكري للعلوم التطبيقية

المستخلص

تهدف الدراسة إلى تشخيص العلاقة بين القيادة الرقمية من خلال أبعاده المتمثلة بـ (المقدرة الرقمية، الثقافة الرقمية، البصيرة الرقمية، والاستراتيجية الرقمية)، والنصر الاستراتيجي من خلال أبعاده المتمثلة بـ (الرؤية الاستراتيجية، البقاء الاستراتيجي، الصلاحية الاستراتيجية، القيمة الاستراتيجية). واعتمدت الدراسة المنهج الاستقرائي (وصفي تحليلي)، إذ جمعت بياناتها بواسطة استمارة الاستبانة تم توزيعها على عينة عشوائية من القيادات الإدارية في الجامعة قيد الدراسة، إذ تم تحليل (138) استبانة بواسطة الحزمة الاحصائية SPSS V. 22. وقد بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الرقمية والنصر الاستراتيجي على المستوى الكلي للعينة المستجيبة. ووجود علاقات تأثير معنوية للقيادة الرقمية في النصر الاستراتيجي على المستوى الكلي للعينة المستجيبة. وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات من أهمها: توصى بتعزيز تبني القيادة الرقمية في الجامعات الخاصة، بهدف رفع كفاءة القيادة الجامعية من خلال دمج الأدوات الرقمية وأساليب القيادة المعاصرة بما يسهم في تحقيق النصر الاستراتيجي في بيئة التعليم العالي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرقمية، النصر الاستراتيجي، الجامعات الخاصة في إقليم كوردستان.

المقدمة

إن تحقيق النصر الاستراتيجي يمثل هدفًا بالغ الأهمية للمنظمات، وخاصة في بيئة اليوم شديدة التنافسية. إن النصر الاستراتيجي، الذي يتم تحديده من خلال قدرة المنظمة على تجاوز منافسيها والحفاظ على النجاح على المدى الطويل، لا يتطلب التخطيط الفعال فحسب، بل يتطلب أيضًا فهمًا عميقًا لديناميكيات السوق المتطورة. بالنسبة للجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق، فأن تأمين مثل هذا النصر له أهمية بالغة، إذ تتنقل في قطاع تعليمي شديد التنافسية. مع تزايد المنافسة المحلية والعالمية، يجب على هذه المؤسسات الابتكار باستمرار والاستفادة من ممارسات القيادة المتطورة للحفاظ على ميزتها التنافسية وضمان توفير تعليم عالي الجودة.

في هذا السياق، أصبح تبني القيادة الرقمية أمرًا ضروريًا في عصر التقدم التكنولوجي السريع هذا. مع إعادة تشكيل الثورة الرقمية للصناعات في جميع أنحاء العالم، من المتوقع بشكل متزايد أن يدمج القادة الاستراتيجيات والأدوات الرقمية في إطارهم التنظيمي، مما يؤدي إلى تعزيز الكفاءة والابتكار، وفي النهاية النجاح الاستراتيجي. تشمل القيادة الرقمية قدرة القادة على تسخير التكنولوجيا لتحويل العمليات وتحسين عملية اتخاذ القرار وتعزيز الأداء التنظيمي العام. في سياق التعليم العالي، وخاصة في الجامعات الخاصة، تلعب القيادة الرقمية دورًا محوريًا ليس فقط في تحسين الوظائف الإدارية ولكن أيضًا في إثراء الخدمات الأكاديمية. إن تأثيرها على تحقيق النصر الاستراتيجي واضح بشكل متزايد مع تكيف المؤسسات مع تحديات وفرص التحول الرقمي.

ومن هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين القيادة الرقمية وتحقيق النصر الاستراتيجي في الجامعات الخاصة بإقليم كوردستان العراق، في محاولة لفهم دور القيادات الجامعية في توظيف التحول الرقمي كوسيلة لتحقيق التفوق المؤسسي في سياق أكاديمي متغير. ولأجل تحقيق أهداف الدراسة بصورة متكاملة تضمنت الدراسة الحالية أربعة مباحث عنى الأول منها بمنهجية الدراسة والدراسات السابقة وتطرق المبحث الثاني إلى الجانب النظري للمتغيرين، فيما تضمن الثالث الجانب العملي، واختتم الرابع بالاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: منهجية الدراسة والدراسات السابقة.

أولاً. منهجية الدراسة:

1. **مشكلة الدراسة:** يعد تحقيق النصر الاستراتيجي هدفًا أساسيًا للجامعات الخاصة في ظل المنافسة الشرسة لتأمين المراكز الأولى في التصنيفات المحلية والدولية. وهذا النصر لا يعني مجرد تحقيق تصنيفات أعلى؛ بل إنه يمثل قدرة الجامعة على تمييز نفسها من خلال الابتكار والتعليم الجيد والدراسة المؤثر. وفي مثل هذه البيئة شديدة التنافسية، يتطلب النصر الاستراتيجي قيادة ثاقبة واستراتيجيات تكيفية وإدارة فعالة للموارد.

في العصر الرقمي، برزت القيادة الرقمية كضرورة للمنظمات التي تتطلع الى المنافسة وصدارة المراتب الأولى من خلال الاستفادة من التقنيات المتقدمة وتعزيز ثقافة الابتكار لمعالجة التحديات والفرص المعاصرة. ومن خلال تبني الأدوات والمنصات الرقمية، يمكن للجامعات تعزيز الاتصالات وتبسيط العمليات وتحسين عمليات صنع القرار. لا يعزز هذا النهج الميزة التنافسية للمنظمة فحسب، بل يتماشى أيضًا مع الاتجاهات العالمية في التعليم والتكنولوجيا ومن ثم تحقيق النصر على المنافسين. وبناءً على ما سبق، يمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال طرح الأسئلة الآتية:

أ. ما مدى إدراك عينة الدراسة لأبعاد القيادة الرقمية في الجامعات قيد الدراسة؟
ب. ما مؤشرات النصر الاستراتيجي للجامعات قيد الدراسة؟
ج. هل هناك ارتباط وتأثير معنوي بين القيادة الرقمية والنصر الاستراتيجي في الجامعات قيد الدراسة؟

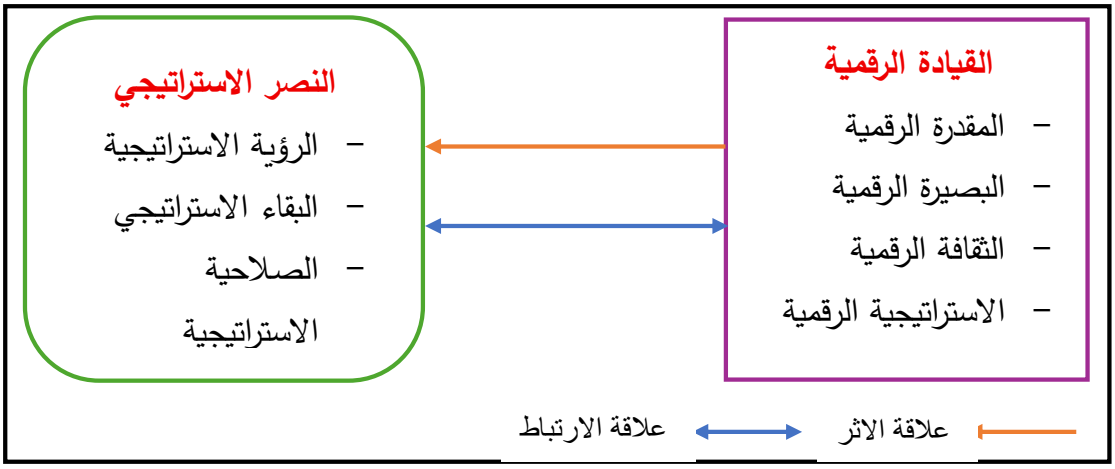
2. **أهداف الدراسة:** تهدف الدراسة الحالية إلى دراسة تشخيص العلاقة بين القيادة الرقمية والنصر الاستراتيجي بحسب آراء العينة المستجيبة، وبجانب هذا الهدف فهناك أهداف أخرى تمثلت بالآتي:

أ. التعرف على طبيعة الارتباط بين القيادة الرقمية والنصر الاستراتيجي في الجامعات قيد الدراسة.
ب. التعرف على الدور التأثيري للقيادة الرقمية في النصر الاستراتيجي في الجامعات قيد الدراسة.
ج. تقديم مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات المستندة إلى النتائج العملية للدراسة، بما يمكن إدارات الجامعات قيد الدراسة من الحصول على رؤى دقيقة حول هذه المتغيرات، واستكشاف سبل توظيفها والافادة منها.

3. **مخطط وفرضيات الدراسة.**

3-1. المخطط الفرضي: جرى تطوير المخطط الفرضي للبحث ليعكس أبعاد ومتغيرات الظاهرة قيد الدراسة متمثلة بإشكالية الدراسة ومنطلقاتها الفلسفية والعملية التي نصت على تشخيص العلاقة بين القيادة الرقمية والنصر الاستراتيجي في الجامعات الخاصة في اقليم كوردستان العراق. ولقد اعتمد في تصميم المخطط الفرضي على القيادة الرقمية والمتمثلة في (المقدرة الرقمية، البصيرة الرقمية، الثقافة الرقمية والاستراتيجية الرقمية) والتي تمثل المتغير المستقل. أما المتغير التابع فتمثل في النصر

الاستراتيجي بأبعاده الأربعة (الرؤية الاستراتيجية، البقاء الاستراتيجي، الصلاحية الاستراتيجية والقيمة الاستراتيجية).



شكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

2-3. فرضيات الدراسة: تمت صياغة فرضيات الدراسة بشكل يتوافق مع أهدافها والإجابة عن أسئلتها، وهي كالآتي:

الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الرقمية والنصر الاستراتيجي في الجامعات قيد الدراسة، ويتفرع منها:

- يوجد علاقة ارتباط معنوية بين المقدرة الرقمية والنصر الاستراتيجي في الجامعات قيد الدراسة.
- يوجد علاقة ارتباط معنوية بين البصيرة الرقمية والنصر الاستراتيجي في الجامعات قيد الدراسة.
- يوجد علاقة ارتباط معنوية بين الثقافة الرقمية والنصر الاستراتيجي في الجامعات قيد الدراسة.
- يوجد علاقة ارتباط معنوية بين الاستراتيجية الرقمية والنصر الاستراتيجي في الجامعات قيد الدراسة.

الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير معنوي للقيادة الرقمية في النصر الاستراتيجي في الجامعات قيد الدراسة، ويتفرع منها:

- يوجد تأثير معنوي المقدرة الرقمية في النصر الاستراتيجي في الجامعات قيد الدراسة.
- يوجد تأثير معنوي للبصيرة الرقمية في النصر الاستراتيجي في الجامعات قيد الدراسة.
- يوجد تأثير معنوي للثقافة الرقمية في النصر الاستراتيجي في الجامعات قيد الدراسة.
- يوجد تأثير معنوي للاستراتيجية الرقمية في النصر الاستراتيجي في الجامعات قيد الدراسة.

4. تصميم الدراسة.

4-1. منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة المنهج الاستقرائي (الوصفي التحليلي) في تحليل وتفسير الظواهر المرتبطة بقياس دور القيادة الرقمية في تحقيق النصر الاستراتيجي في الجامعات قيد الدراسة. ويتضمن هذا المنهج إلى جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بموضوع الدراسة من خلال استبانة موجهة إلى القيادات الإدارية في تلك الجامعات.

4-2. مجتمع الدراسة وعينتها.

4-2-1. مجتمع الدراسة: تم اختيار الجامعات الخاصة في إقليم كوردستان العراق كميدان للدراسة والبالغ عددها (17) جامعة خاصة للعام الدراسي (2024-2025) حسب بيانات وزارة التعليم العالي في إقليم كوردستان. وتمثل مجتمع الدراسة ب (232) فردا في (12) جامعة خاصة. إذ تم استبعاد

(5) جامعات خاصة لعدم رغبتهم في التعاون والمشاركة في الدراسة الحالية. يعزى اختيار هذا الميدان إلى توافر الشروط الموضوعية والمناخ الملائم الذي يدعم نجاح تطبيق متغيرات الدراسة. ولأن الجامعات الخاصة في صراع مستمر حول الحصول على المراتب الاولى من التصنيف السنوي تمثل بيئة مثالية لإجراء الدراسة الحالية. كما تعد الجامعات مؤسسات محورية في تحقيق التنمية الثقافية والمجتمعية، إذ تسهم في تعزيز التقدم الاجتماعي من خلال تقديم خدمات تعليمية وبحثية مبتكرة. فضلا عن أهمية توعية مجتمع الدراسة وعينته بمتغيري الدراسة من حيث المفاهيم والأهداف وآليات التطبيق.

4-2-2. عينة الدراسة: تم اختيار القيادات الإدارية (رئيس الجامعة، مساعد رئيس الجامعة، العمداء، معاونوا العمداء، رؤساء الأقسام، مديري الوحدات الإدارية) لتكون عينةً للدراسة، نظراً لدورهم المحوري في صنع القرارات، ورسم السياسات الاستراتيجية، ومسؤوليتهم المباشرة عن تحقيق النصر الاستراتيجي للجامعة. وبالرجوع إلى جدول تحديد حجم العينة لـ (Sekaran& Bougie, 2010: 295) فأن حجم العينة المناسب لهذا المجتمع هو (144) فردا. أما الباحثون ومن أجل الحصول على هذه العينة وضمان المشاركة فقد قاموا بتوزيع (200) استبانة بصورة شاملة على القيادات الإدارية في الجامعات الخاصة في اقليم كوردستان العراق بطريقة عشوائية وتم استرجاع (138) استمارات صالحة للتحليل والاختبار أي بنسبة (69%)، ويوضح الجدول رقم (1) توزيع الأفراد المبحوثين حسب المؤسسات قيد الدراسة.

جدول (1): توزيع الأفراد المبحوثين حسب المؤسسات قيد الدراسة

ت	الجامعة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المستلمة والصالح للتحليل	نسبة الاستجابة
1	جامعة نوروز- دهوك	25	17	12.3
2	جامعة جيهان- دهوك	16	14	10.1
3	جامعة جيهان- اربيل	20	10	7.2
4	جامعة اللبنانية الفرنسية	15	14	10.1
5	جامعة نولج	25	16	11.6
6	جامعة كاثوليك	20	12	8.7
7	جامعة البيان	12	9	6.6
8	جامعة أربيل الدولية	12	10	7.2
9	كلية قهلا الجامعة	15	9	6.6
10	جامعة جيهان- سليمانية	15	11	7.9
11	جامعة كومار للعلوم والتكنولوجيا	15	7	5.1
12	جامعة گويزه	10	9	6.6
	المجموع	200	138	100

المصدر: من اعداد الباحثان.

4-3. مصادر جمع البيانات وأداتها: اعتمدت الدراسة على جمع البيانات من المصادر الأولية لكتابة لإطار العملي من خلال قائمة استقصاء التي تم تصميم متغيراتها بالاستفادة من (kieser, 2017) و(عثمان، 2024) و(غالب، 2022) و(العبادي، 2019) فضلاً عن صياغة بعض العبارات المستمدة

من متغيرات الدراسة مع الأخذ بنظر الاعتبار بيئة الجامعات قيد الدراسة. بينما شكلت المصادر الثانوية من الكتب المتاحة، والأبحاث المنشورة، والدوريات عماد الجانب النظري للبحث.

4-4. أساليب التحليل الإحصائي للبيانات: اعتمدت الدراسة على استخدام مجموعة من المعادلات الإحصائية والتي تتمثل بالآتي:

- ❖ الارتباط البسيط والمتعدد للتعرف على علاقات الارتباط بين القيادة الرقمية والنصر الاستراتيجي.
- ❖ الانحدار الخطي البسيط والمتعدد للتعرف على تأثير القيادة الرقمية في النصر الاستراتيجي.

4-5. حدود الدراسة: يمكن تقسيم حدود الدراسة وفق الآتي:

أ. الحدود الزمنية: إذ امتدت للفترة بين (2024/10/1) ولغاية (2025/7/1).

ب. الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في الجامعات الخاصة في اقليم كوردستان العراق.

ج. الحدود الموضوعية: تتمثل في القيادة الرقمية، النصر الاستراتيجي.

ثانياً. الدراسات السابقة:

1. بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بالقيادة الرقمية.

أ. دراسة (Benitez et al., 2022).

تناولت الدراسة العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء الإبداعي، من خلال دور رقمنة المنصات كمتغير وسيط، على عينة مكونة من (117) شركة أوروبية. تمحورت الإشكالية حول مدى تأثير القيادة الرقمية على الأداء الإبداعي ودور الرقمنة في هذا السياق. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبانة والمقابلات. شملت أبعاد الدراسة: القدرة القيادية الرقمية، رقمنة المنصات، والأداء الإبداعي. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين القيادة الرقمية والأداء الإبداعي من خلال رقمنة المنصات، إذ تُعد الرقمنة آلية فاعلة لتعزيز الابتكار. وأوصت الدراسة بتطوير قدرات القيادة الرقمية والاستثمار في تقنيات المنصات الرقمية كوسيلة لدعم الإبداع المؤسسي.

ب. دراسة (الدماطي، 2024)

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر القيادة الرقمية على أبعاد الارتجال الاستراتيجي في شركة العربي جروب. وتناولت عينة من (362) من موظفي المستويات الإدارية المختلفة. تمحورت الإشكالية حول مدى تأثير القيادة الرقمية على عناصر مثل اليقظة، الرشاقة، الهياكل الصغرى، توظيف الموارد، والذاكرة المنظمة. اعتمدت الدراسة المنهج الاستقرائي (الوصفي التحليلي) واستخدمت الاستبانة والمقابلات. ركزت على بُعدي الدعم والإبداع كأبعاد للقيادة الرقمية، مقابل خمسة أبعاد للارتجال الاستراتيجي. وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي بين بعض أبعاد القيادة الرقمية وأبعاد الارتجال، خصوصًا اليقظة والهياكل الصغرى. وأوصت ببرامج تدريبية للقادة حول أهمية القيادة الرقمية، واستغلال العلاقة بين القيادة الرقمية ومتطلبات الارتجال الاستراتيجي لتعزيز قدرة المؤسسة على التكيف.

2. بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بالنصر الاستراتيجي.

أ. دراسة (العبادي، 2019): هدفت الدراسة إلى تقديم رؤى استراتيجية حول العلاقة بين الإحساس الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي وانعكاسها على تحقيق النصر الاستراتيجي، من خلال دراسة استطلاعية لعينة مكونة من (105) من ضباط مديرية شرطة النجف الأشرف. تمحورت إشكالية الدراسة حول مدى تأثير الإحساس الاستراتيجي على النصر الاستراتيجي، ودور التفكير الاستراتيجي كمتغير وسيط في هذه العلاقة، فضلا عن كيفية استثمار قادة المنظمات الأمنية لهذين

المتغيرين في مواجهة الأزمات. اعتمدت الدراسة على المنهج التطبيقي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات. وتناولت الدراسة أبعاد الإحساس الاستراتيجي (إعادة الصياغة، التفكير النظمي، توجه التعلم، التأمل)، والتفكير الاستراتيجي (المنظور النظمي، القصد، الوقت الحقيقي، توجيه الفرضيات)، والنصر الاستراتيجي (الرؤية، البقاء، الصلاحية، القيمة). وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية وتأثير مباشر للإحساس الاستراتيجي في النصر الاستراتيجي، مع تعزيز هذا التأثير بوجود التفكير الاستراتيجي كوسيط. وأوصت الدراسة بضرورة تدريب الأفراد على الإحساس والتفكير الاستراتيجي وتهيئة بيئة محفزة تدعم هذه المفاهيم.

ب. دراسة (Jaber, 2023): هدفت الدراسة إلى الكشف عن فعالية قاعدة الإدراك الاستراتيجي ذات المحاور الثلاثة (التفكير، التأمل، الفكر) في تحقيق النصر الاستراتيجي، من خلال دراسة ميدانية شملت (35) من المديرين التنفيذيين في منظمات متوسطة وكبيرة الحجم. وتناولت الدراسة إشكالية تتعلق بتأثير الإدراك الاستراتيجي في النصر الاستراتيجي، وإمكانية استفادة المنظمات من تطوير هذا الإدراك. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبانة والمقابلات كأدوات لجمع البيانات. تناولت الدراسة أبعاد الإدراك الاستراتيجي (التفكير، التأمل، الفكر)، وأبعاد النصر الاستراتيجي (الرؤية، البقاء، الصلاحية، القيمة). وقد بينت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية وتأثير معنوي بين الإدراك الاستراتيجي وكل بعد من أبعاد النصر الاستراتيجي، خاصة البُعد المتعلق بالقيمة. وأوصت الدراسة بتعزيز الإدراك الاستراتيجي لدى المديرين عبر التدريب وورش العصف الذهني، ووضع القيادات المدركة استراتيجياً في مواقع اتخاذ القرار، وتحديث عمليات المنظمة بما يعزز هذا التوجه.

مناقشة الدراسات السابقة ومجالات الاستفادة منها وأهم ما يميز الدراسة الحالية: في ضوء مراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة بالقيادة الرقمية والنصر الاستراتيجي، يتبين أنها ركزت على تحليل دور القيادة الرقمية في تحسين الأداء الإبداعي، والارتجال الاستراتيجي، كما في دراسات (Benitez et al., 2022)، (الدماطي، 2024)، وركزت على أبعاد القيادة الرقمية في السياقات تجارية أو الصناعية، مثل دراسة. أما فيما يتعلق بالنصر الاستراتيجي، فقد تناولته دراسات متعددة من زوايا مختلفة، كالإحساس الاستراتيجي (العبادي، 2019)، والإدراك الاستراتيجي (Jaber, 2023)، وركزت على المنظمات الأمنية أو الخدمية.

ويُلاحظ أن هذه الدراسات لم تدمج بشكل مباشر بين متغيري القيادة الرقمية والنصر الاستراتيجي، إلا ما جاء في إطار غير مباشر أو من خلال متغيرات وسيطة. وهنا تبرز أهمية الدراسة الحالية من خلال سعيها إلى تشخيص العلاقة المباشرة بين القيادة الرقمية والنصر الاستراتيجي، وهو ما يُعد مجالًا جديدًا ومحدود التناول في السياق الأكاديمي، خاصة في بيئة التعليم الجامعي في إقليم كوردستان العراق، والتي لم تحظَ باهتمام كافٍ في هذا الجان، نوصي بان يتبنى الباحثين إحدى النظريات ذات الصلة لإجراء اختبار لها في جامعات كوردستان العراق.

وتتميز الدراسة الحالية بجوانب عدة، أبرزها:

- تركيزها على الجامعات الخاصة، وهي بيئة تنظيمية تختلف في طبيعتها وتحدياتها عن البيئات التي تناولتها الدراسات السابقة.
- سعيها إلى تحليل العلاقة التفاعلية المباشرة بين القيادة الرقمية والنصر الاستراتيجي دون الاقتصار على متغيرات وسيطة أو سياقات جزئية.

- ❖ توفيرها رؤية تطبيقية وحديثة حول كيفية استثمار أدوات وتقنيات القيادة الرقمية لتحقيق النصر الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي.
- ❖ وعليه، تُسهم هذه الدراسة في سد فجوة بحثية قائمة، وتقدم إطارًا نظريًا وتطبيقيًا يمكن الاستفادة منه في تطوير السياسات القيادية داخل المؤسسات الأكاديمية لمواكبة التحول الرقمي وتحقيق التميز الاستراتيجي.

المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة

1. القيادة الرقمية. وتتضمن:

1-1. مفهوم القيادة الرقمية: إن القيادة الرقمية تلبي احتياجات المنظمات العاملة في بيئات متغيرة من خلال الاستفادة من التقنيات الحديثة التي تمكن القادة من تعزيز فعالية التواصل واتخاذ القرارات بسرعة ومرونة أكبر (Avolio & Kahai, 2002: 327). وبين المؤتمر الأوروبي (الدولي) المعني بالإدارة والقيادة بان القيادة الرقمية تجمع بين أنماط قيادية متقدمة عدة، منها: القيادة الحكيمة، القيادة الخادمة، القيادة التكيفية المعقدة التي تعتمد على أساليب قيادية نادرة، فضلا عن القيادة التحويلية، القيادة العالمية، القيادة المدمرة، والقيادة الريادية (سهيل، 2019: 50). يؤكد Gartner (2018 ورد في Prince, 2018: 17) أن القيادة الرقمية هي النموذج القيادي الأمثل لتمكين المنظمات من التوجيه والريادة في العصر الرقمي. إذ يؤدي القادة الرقميون دورهم على ثلاثة مستويات رئيسة: أولاً، يشجعون الموارد البشرية داخل المنظمة على تطوير معارفهم من خلال أنشطتهم الفردية. ثانيًا، يعملون على تعزيز عملية تبادل المعرفة داخل الفرق أو المجموعات، مما يساهم في تعميق الفهم الجماعي. ثالثًا، يقومون بدور الوسيط في نقل المعرفة بين أعضاء المنظمة أو بين المجموعات المختلفة، فضلا عن استقطاب المعرفة من مصادر خارجية وإدخالها إلى المنظمة (Zupancic, 2018: 4).

من ناحية اخرى، تتطلب القيادة الرقمية تحولًا جذريًا يتجاوز مجرد استخدام التكنولوجيا لدعم الاستراتيجيات، ليشمل تبني عقلية رقمية شاملة (Kamran, 2023: 10). يتضمن ذلك إعادة تشكيل استراتيجيات الأعمال ونماذجها، وتعزيز دور تكنولوجيا المعلومات، وتطوير المهارات والعقليات القيادية بما يتماشى مع التوجهات الرقمية الحديثة (El Sawy et al., 2016: 142).

لدى القادة الرقميين القدرة على توجيه منظماتهم نحو تبني التكنولوجيا بفعالية، من خلال بناء رؤية واضحة، وتعزيز التواصل، وإشراك الموظفين في عملية التغيير، وتطوير مهاراتهم الرقمية. تميز العصر الرقمي بسرعة التغيرات وعدم اليقين، مما يتطلب مرونة في التكيف. يرى القادة الرقميون هذه التحولات كفرص للابتكار، ويتخذون قرارات مدروسة رغم شح المعلومات، مع استعدادهم لتحمل المخاطر المحسوبة وتبني استراتيجيات تكيفية لمواكبة المستجدات (Chauhan & Thangavelu, 2024: 14368).

وتأسيساً على ما ذكر يعرف الباحثان القيادة الرقمية بأنها قدرة القائد على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بفعالية في التأثير على الأفراد والجماعات داخل المنظمة، من خلال بناء رؤية رقمية واضحة، وتحفيز السلوكيات الداعمة للتحول الرقمي، وتعزيز ثقافة التعلم المستمر، واتخاذ قرارات مدروسة ترتكز على الجدارات الرقمية، بما يسهم في تحسين الأداء التنظيمي وضمان استدامة التغيير في بيئة رقمية متطورة.

2-1. أبعاد القيادة الرقمية: نظرًا لحداثة موضوع القيادة الرقمية، يلاحظ تنوع آراء الكتّاب والباحثين واختلافهم في تناول مضمونها وأبعادها. ومع ذلك، يتفق كل من (Kieser, 2017: 62)، (سهيل 2019: 56)، (Hassan & Hamed, 2022: 5)، (عثمان، 2024: 114)، (غالب وجاسم، 2024: 1511) على أن أبعاد القيادة الرقمية تتمثل في المقدرة الرقمية، البصيرة الرقمية، الثقافة الرقمية، والاستراتيجية الرقمية. وعليه، سنعتمد في دراستنا على هذه الأبعاد نظرًا لحداثتها وأهميتها:

أ. **المقدرة الرقمية Digital Competence:** تعرف المفوضية الأوروبية 2007 المقدرة على أنها مزيج متكامل من المعرفة والمهارات والمواقف المناسبة للسياق المحدد (Rizza, 2013, 1). تعد المقدرة الرقمية المفهوم الأحدث الذي يصف المهارات المتعلقة بالتكنولوجيا، وتم توظيف عدد من المصطلحات المختلفة للإشارة إلى المهارات والكفاءات المتعلقة باستخدام التقنيات الرقمية، مثل مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مهارات تكنولوجيا المعلومات، مهارات القرن الواحد والعشرين، محو الأمية المعلوماتية، محو الأمية الرقمية، والمهارات الرقمية (Bashkireva et al., 2020: 2).

قدم البروفيسور Haber 2001 مصطلح " المقدرة الرقمية" كإحدى السمات البارزة لمجتمع المعلومات، مشيرا إلى دورها الجوهري في تمكين الموارد البشرية من التفاعل بفعالية مع متطلبات الواقع المعاصر (Szanter& Matuska, 2024: 374). فهي تركز على الاستخدام الواثق والمسؤول لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مختلف جوانب الحياة، من العمل إلى الترفيه والتواصل، وهي تشمل القدرة على استخدام الأدوات الرقمية والتفكير النقدي وتقييم المعلومات وفهمها وحل المشكلات والتواصل وإنشاء المحتوى والتمتع بالأمان (Rizza, 2013: 1). يشير Calvani et al. (2008: 187) المقدرة الرقمية على انها القدرة على التعامل مع المواقف التكنولوجية الجديدة بمرونة، وتحليل المعلومات والبيانات واختيارها وتقييمها بشكل نقدي، واستخدام الإمكانيات التكنولوجية لحل المشكلات وتمثيلها، وبناء المعرفة المشتركة والتعاونية، مع تعزيز الوعي بالمسؤوليات الشخصية والاحترام المتبادل للحقوق والالتزامات.

ب. **البصيرة الرقمية Digital Insights:** تعرف البصيرة على أنها القدرة على فهم أعمق للحقائق المتعلقة بالأشخاص والمواقف، ويعد عنصرا مهما في التفكير الإبداعي وحل المشكلات (Sternberg& Davidson, 1996: 561). تشير البصيرة الرقمية إلى الفهم العميق والشامل للسياق الرقمي، والذي يتضمن التفكير الاستراتيجي في مجالات مثل استراتيجيات الأعمال، نماذج الأعمال، تكنولوجيا المعلومات، تطوير المواهب، الفرص المتاحة، والقدرات الرقمية بعدها موارد فريدة لإضافة القيمة (Kieser, 2017: 76). يعد الاستثمار في تطوير البصيرة الرقمية أمراً بالغ الأهمية لنجاح المنظمات في العصر التكنولوجي الحديث، ففي ظل التطورات السريعة في مجال التكنولوجيا، أصبح من الضروري للمنظمات التي تسعى إلى التميز والتنافسية أن تمتلك القدرة على فهم وتحليل البيانات الرقمية بشكل فعال (غالب وجاسم، 2024: 1512). وتعد البصيرة الرقمية من أبرز الأساليب التي تساهم في توليد الفرص في بيئات معقدة، وقد أصبحت هذه الرؤية أداة استراتيجية جديدة للمنظمات في عالم يتسم بالغموض والتسارع في اتخاذ القرارات نتيجة للتطورات التكنولوجية السريعة.

إن البصيرة الرقمية لا تقتصر على جمع البيانات وتحليلها فحسب، بل تتعدى ذلك لتصبح أداة قوية لتحويل البيانات إلى رؤى واضحة تترجم إلى استراتيجيات عملية وإجراءات محددة وواقعية، تمكن المنظمات من اتخاذ قرارات مُستنيرة وفعّالة، ومن ثم تحقيق الريادة والقيادة في السوق (عثمان، 2024).

ج. **الثقافة الرقمية Digital Culture**: تشير الثقافة إلى مجموعة من الأنظمة والرموز والممارسات التي تميز مجموعة معينة من الناس (Heyes, 2020: 1247). يؤثر التحول الرقمي الذي يشهده العالم في مختلف المجالات الاجتماعية والتنظيمية والفردية، مما يستدعي ضرورة تبني ثقافة رقمية جديدة. أصبحت هذه الثقافة محور اهتمام المنظمات والمنظمات في جميع أنحاء العالم، إذ تسعى إلى نشر الوعي الرقمي وتعليم الموارد البشرية والمستفيدين كيفية الاستفادة بفاعلية من التقنيات الحديثة (Hassan & Hamed, 2022: 6). الثقافة الرقمية هي الافتراضات والقيم والمعتقدات والمعايير الأساسية المشتركة والأساسية والمتجذرة التي تميز كيفية تشجيع المنظمات ودعمها لاستخدام التكنولوجيا لإنجاز العمل بأكبر قدر من الفعالية (Muniroh et al., 2022: 60).

وتعد الثقافة الرقمية عنصرا محوريا في تعزيز الابتكار وتوليد المعرفة الجديدة، مما يسهم في تطوير المنتجات والخدمات داخل المنظمات، كما إنها تعكس تأثير التكنولوجيا الرقمية على أنماط العمل والتواصل، وتسهم في تشكيل بيئة تنظيمية مرنة تدعم الإبداع والتكيف مع التحولات الرقمية (Shin et al., 2023: 4). ويشير (Kieser, 2017: 91) أن الثقافة الرقمية تشكل أحد العوامل الأساسية التي تسهم في نجاح التحول الرقمي داخل المنظمات، حيث تسهم هذه الثقافة في تعزيز جهود التحول الرقمي داخل المنظمة ودفعها نحو التنفيذ الفعال، مما يؤدي إلى تحسين إدارة البيانات ورفع كفاءة العمليات التنظيمية بشكل عام.

د. **الاستراتيجية الرقمية Digital strategy:** تعرف الاستراتيجية بأنها مجموعة من التدابير المخطط لها التي تعتمد عليها المنظمة لتحقيق أهدافها الطويلة الأجل، ومن هذا المنطلق تعد الاستراتيجية الرقمية تصورا عاما لعملية الرقمنة في المنظمة، وتشمل مجموعة من التدابير الاستراتيجية لتحقيق هذا التصور، من خلال تحديد الأهداف والمبادرات المرتبطة بالرقمنة على المدى القصير والمتوسط والطويل، مع التركيز على تطوير المنتجات والخدمات وخلق القيمة، وتنظيم ثقافة وهيكلية المنظمة (Lipsmeiere et al., 2020: 175). ويرى (Sebastian et al., 2017) الاستراتيجية الرقمية على أنها: "استراتيجية أعمال مستوحاة من قدرات التقنيات القوية التي يمكن الوصول إليها بسهولة، والتي تهدف إلى تقديم قدرات أعمال فريدة ومتكاملة بطرق تستجيب لظروف السوق المتغيرة باستمرار" (ص198).

فضلا عن أن الاستراتيجية الرقمية تُعد اليوم جزءًا أساسيًا من استراتيجية الأعمال الشاملة، إذ تركز على توظيف التقنيات الرقمية الحديثة لتحسين العمليات القائمة وتطوير قدرات رقمية جديدة ناتجة عن التطورات المتسارعة في عصر المعلومات. كما يؤكدان على ضرورة امتلاك المنظمات لاستراتيجيات رقمية قادرة على التكيف مع البيئة الحالية من خلال الدمج بين المعلومات الرقمية والموارد الملموسة لتحقيق التميز والنجاح المستدام (سهيل، 2019: 58؛ Hassan &Hamed, 2022: 6).

2. النصر الاستراتيجي. ويتضمن:

2-1. مفهوم النصر الاستراتيجي: كما هو الحال مع العديد من المصطلحات الأخرى، فقد تم استعارة مصطلح (النصر الاستراتيجي) من المجال العسكري، إذ تشكل الاستراتيجية في جوهرها مفهوماً

عسكرياً قبل أن يمتد استخدامه إلى مجال ادارة الاعمال، وقبل التعمق في مفهوم النصر الاستراتيجي، من الضروري أولًا استعراض كل من مفهوم النصر ومفهوم الاستراتيجية كلٌ على حدة، لما لذلك من أهمية في بناء فهم متكامل وشامل.

يشتق مصطلح "النصر" من الكلمة اللاتينية Victoria، والتي تعود أصولها إلى العبارة vino أو victus، بمعنى "الغزو". يعكس هذا الأصل اللغوي دلالات ترتبط بمفاهيم الانتصار والسيطرة، والتي غالبًا ما تكون مرادفة لمصطلحات مثل الغزو والهيمنة. وقد اكتسب هذا المفهوم أهمية تاريخية بارزة، لا سيما في سياق الحروب والمعارك (O'Driscoll, 2015: 5). ويعبر النصر عن الحالة التي يتم فيها هزيمة العدو أو الخصم في القتال أو الحرب، وهو تفوق يتحقق كنتيجة مباشرة للصراع المسلح (Martel, 2007, 17 ;Blum, 2013: 398). أما اصطلاحًا، فيُعرف النصر بأنه تحقيق التفوق والنجاح المستمر من خلال استغلال إمكانيات المنظمة، بما في ذلك نقاط قوتها وقدراتها الفريدة التي تميزها عن المنافسين، مما يساعدها على التغلب على التحديات وتعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق النجاح المستدام (Ulrich, 2015, 9).

أما الاستراتيجية، فهي مصطلح مستمد بشكل غير مباشر من الكلمة اليونانية "Strategos"، التي تعني الجنرال، لكنه لم يكن مستخدمًا في الفكر اليوناني القديم بمعناه الحديث. كان أقرب تعبير لهذا المفهوم هو "Strategike Episteme"، الذي يعني معرفة الجنرال، أو "Strategon Sophia"، التي تعني حكمة الجنرال. تعود أقدم الإشارات المكتوبة إلى الاستراتيجية إلى المجال العسكري، وتحديدًا إلى القرن الخامس قبل الميلاد في أثينا، حيث كان يُطلق على قادة الحرب اسم "Strategoi"، مما يعكس دورهم في القيادة العامة. وفي العصر الروماني، ظهر مصطلح "Strategia" للإشارة إلى الأراضي الخاضعة لسلطة "Strategus"، وهو القائد العسكري في أثينا القديمة وعضو في مجلس الحرب. لاحقًا، استخدم المصطلح في القسطنطينية في القرن التاسع الميلادي، واستمر تطوره في أوروبا خلال عصر التنوير مع نمو الجيوش الدائمة (Horwath, 2006, 2؛ الباشكالي، 2025: 7).

فيما يتعلق بالنصر الاستراتيجي، تُعرّف بعض الأدبيات النصر الاستراتيجي بأنه القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال فرض رؤيتها وإحداث تأثير مستمر في السوق أو البيئة التنافسية. ويشمل ذلك تحديد مراكز الثقل الاستراتيجية للمنافسين أو التحديات المحتملة والعمل على السيطرة عليها أو تحييدها، وهذا غالبًا ما يتمثل في ريادة السوق، ثقافة المنظمة، ولاء العملاء، واستمرارية الابتكار (O'Halloran, 1997: 1). من جانبه، يرى (Gray, 2002: 11) أن النصر الاستراتيجي هو النتيجة الحاسمة في الصراع التي تحقق الأهداف الشاملة للمنظمة، مما يؤدي إلى وضع استراتيجي مواتٍ. يوضح (Mandel, 2007: 14) أن النصر الاستراتيجي يمثل نجاحًا شاملًا يتجاوز النصر العسكري في ساحة المعركة، إذ يشمل تحقيق أهداف إعلامية، عسكرية، سياسية، اقتصادية، اجتماعية ودبلوماسية مترابطة، تضمن الاستقرار والسلام بعد انتهاء الصراع. من جهة أخرى، يُعرّف النصر الاستراتيجي بأنه تقييم إيجابي للوضع بعد الصراع، ويعتمد على مدى تحقيق الأهداف المحددة وحسم النزاع بشكل يُعترف به رسميًا، مع ضمان استمرارية النتائج وحل القضايا الجوهرية المرتبطة بالصراع (Bartholomees, 2008: 25). يضيف (Cernat-Gruici 2008: 104) أن النصر الاستراتيجي يمكن تحقيقه في المنظمات من خلال توظيف استراتيجيات متكاملة فعالة، مثل الهجمات

لاختراق الأسواق، واستراتيجيات دفاعية لحماية الحصة السوقية، إلى جانب تكتيكات حرب العصابات لإضعاف مراكز المنافسين.

كما يربط Sun Tzu بين تحقيق الغايات التي تشكل جوهر النصر وبين الطرق والوسائل التي تشمل الاستراتيجيات والأساليب المتبعة. يؤكد أن القائد لا يمكنه تحقيق نصر حاسم إلا عبر اعتماد استراتيجية شاملة تضمن الحفاظ على قوة الجيش واستثمار المزايا التي تؤدي إلى النصر وتعزز من مكاسبه (Zaidi, 2009: 19). ويشدد على أن النصر لا يعتمد على المواجهات المباشرة والمكلفة، بل يتطلب تبني استراتيجيات مستدامة وذكية تهدف إلى تحقيق انتصارات استراتيجية من خلال الابتكار، وتطوير الشراكات، وتعزيز القيمة المقدمة للعملاء، مما يقلل من المخاطر ويعظم الفرص (Martel, 2011: 518). في هذا السياق، يرى (Roshandel & Lean, 2013: 71) أن النصر الاستراتيجي يتمثل في تحقيق الأهداف طويلة الأجل عبر سلسلة من النجاحات التكتيكية (الفوز الاستراتيجي) التي تؤدي إلى نتيجة استراتيجية كبرى (النصر الاستراتيجي). ويعد (Kupiecki, 2014: 12) أن النصر يتحقق عندما تتمكن المنظمة من إرساء أسس الاستقرار التنظيمي بعد الأزمات أو التحديات الكبرى.

وبالاستناد إلى ما سبق يرى الباحثان أن النصر الاستراتيجي هو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية طويلة الأمد عبر فرض رؤيتها بشكل مستدام في السوق أو البيئة التنافسية، من خلال السيطرة أو تحييد مراكز قوة المنافسين والتحديات المحتملة. ويتجلى ذلك في تحقيق ريادة مستمرة بالسوق، تعزيز ثقافة تنظيمية قوية، بناء ولاء العملاء، والاستمرار في الابتكار. كما يتطلب النصر الاستراتيجي تخطيطًا مرنًا واستجابة فعالة لتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، مع تحويل النجاحات التكتيكية المتتالية إلى تحقيق نتائج استراتيجية كبرى تضمن الاستقرار والنمو المستدام للمنظمة.

2-2. ابعاد النصر الاستراتيجي: توافقت آراء الباحثين على أن أبعاد النصر الاستراتيجي التي تشمل: الرؤية الاستراتيجية، البقاء الاستراتيجي، الصلاحية الاستراتيجية، والقيمة الاستراتيجية (Halper et al., 2013: 7) (العبادي، 2019: 75)، (غالب، 2022: 124)، (Jaber, 2023: 41).

أ. **الرؤية الاستراتيجية:** تعرف الرؤية الاستراتيجية بأنها القوة الإرشادية التي تحدد مسار المنظمة، وهي تمثل المستقبل المرغوب الذي تسعى المنظمة لتحقيقه. يمكن اعتبارها كمنارة بعيدة تضيء الطريق نحو الاتجاه الصحيح، إذ تؤثر على جميع جوانب المنظمة، بدءًا من الهيكل التنظيمي، وصولًا إلى السياسات والإجراءات والموارد التي تسهم في تحقيق هذه الرؤية (Goetsch & Davis, 2010: 70). ويشير (اللامي، 2022: 93)، (Nsengiyumva, 2024: 37) بأن الرؤية الاستراتيجية هي إطار عمل استشرافي يعبر عن تطلعات وأهداف المنظمة، ويعمل كمنارة إرشادية لأصحاب المصلحة. وهي ضرورية لتعزيز الوحدة والغرض داخل المنظمة، إذ تسهم الرؤية الاستراتيجية في تنسيق الجهود بين الفرق والأقسام المختلفة داخل المنظمة، مما يعزز التعاون والتكامل لضمان تحقيق الأهداف المشتركة بفعالية. تتسم الرؤية الاستراتيجية بخصائص رئيسة عدة تضمن فعاليتها وتأثيرها داخل المنظمة. فمن الضروري أن تتميز بالوضوح والإيجاز، مما يسهل فهمها وتذكرها من قبل جميع أصحاب المصلحة. كما ينبغي أن تكون ملهمة، قادرة على تحفيز الموارد البشرية وإثارة مشاركتهم العاطفية لدفعهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة. إضافة إلى ذلك، يجب أن

تتسم بالشمولية، بحيث لا تقتصر على القيادة فقط، بل يتم تبنيها من قبل جميع أعضاء المنظمة لضمان تحقيق رؤيتها بفاعلية (Nsengiyumva, 2024: 37 ;Kovalev, 2020: 2).

يحدد Daft (1999: ورد في Hasbi, 2012, 19) أربع وظائف أساسية للرؤية في المنظمات، وهي:

- ربط الحاضر بالمستقبل، إذ تعمل الرؤية على وصل الواقع الحالي بتطلعات المنظمة المستقبلية، مما يوجه الأنشطة الاستراتيجية.
- تحفيز الموارد البشرية وحشد التزامهم، إذ توفر الرؤية تحديًا يلهم الموارد البشرية ويعزز مشاركتهم.
- إضفاء معنى على العمل، إذ تمنح الرؤية الموظفين إحساسًا بالهدف والكرامة المهنية، مما يعزز شعورهم بالفخر تجاه عملهم.
- تحديد معيار للتميز، إذ تتيح الرؤية للموظفين تقييم مساهماتهم ضمن الإطار العام للمنظمة، مما يعزز التوافق والتميز في الأداء.

ب. **البقاء الاستراتيجي:** يشير مفهوم البقاء إلى الاستمرارية والديمومة على مدى زمني طويل (الخميس، 2024: 131). ويشير البقاء الاستراتيجي إلى قوة وحيوية المنظمة في السوق (Halper et al., 2013: 7؛ غالب، 2022: 75). وتعرف البقاء الاستراتيجي بأنها قدرة المنظمة على الاستمرار في تحقيق النجاح والتقدم، مع تلبية احتياجات المستفيدين الحاليين دون المساس بقدرتها على تلبية احتياجاتهم المستقبلية (احمد، 2024: 140). ويشير (Halper et al., 2013, 12) أن قابلية بقاء المنظمات في السوق لا تعتمد فقط على الإيرادات أو عدد سنوات العمل، بل تتأثر بعوامل مثل تبني العملاء، الملكية الفكرية، قوة الإدارة، والشراكات. يمكن للمنظمات الناشئة أن تصبح مؤثرة بسرعة إذا قدمت حلولًا فعالة لمشكلات العملاء. كما إن المنظمات الكبرى قد تواجه تراجعًا في بعض المجالات بسبب قلة الاستثمار أو الابتكار. وعليه، يوضح (Santalainen, 2019: 90) بانه هناك فرق بين البقاء الاستراتيجي والميزة التنافسية، إذ تركز الأولى على استمرارية المنظمة على المدى الطويل من خلال دمج الممارسات المستدامة في استراتيجياتها، بينما تهدف الثانية إلى تحقيق تفوق تنافسي من خلال عوامل مثل قيادة التكلفة أو التمايز. ولذلك، يفيد (Moiseiev, 2024: 182) بأن البقاء الاستراتيجي تتطلب المرونة في مواجهة التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، إذ يُعد التحسين المستمر والابتكار من العوامل الحاسمة لضمان الاستمرار في بيئة تنافسية، ويضيف، بأن القدرة على تحديد واستغلال الفرص الجديدة تُعدّ عاملاً جوهريًا في تعزيز البقاء التنظيمي. كما يؤكد (Paul, 2014: 127) أن البقاء الاستراتيجي تعتمد على تكامل ثلاثة عوامل أساسية:

- وجود قيادة حقيقية وثقافة تنظيمية فعالة تؤثر على الإدارة والموارد البشرية، مما يسهم في تنفيذ الاستمرارية وتعزيز الميزة التنافسية.
- قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية، مع ضمان استمرارية عملياتها.
- استغلال الفرص البيئية وتعزيز مرونتها في مواجهة التحديات المختلفة.

ج. **الصلاحية الاستراتيجية:** يشير الصلاحية الاستراتيجية إلى مدى قدرة الأهداف المحددة على تحقيق رؤية المنظمة (Halper et al., 2013: 8). إذ يعد توافق الأهداف الاستراتيجية مع رؤية المنظمة ورسالتها وقيمها عاملًا أساسيًا لضمان صلاحيتها. ويتطلب ذلك من الإدارة تقييم السيناريوهات الاستراتيجية البديلة وتحديد خطوات تنفيذية واضحة لتحقيق الأهداف طويلة المدى، مما يعزز ملاءمة الخطط الاستراتيجية وقدرتها على التكيف مع التغيرات (Spyropoulou et al., 2018: 120).

تشمل صحة الأهداف التنظيمية مشروعيتها، وتوافقها مع قيم الموظفين، وتأثيرها على الأداء (Billinger et al., 2022). أن صلاحية الأهداف الاستراتيجية تعتمد على مدى توافقها مع رسالة المنظمة وفلسفتها، فضلا عن تلبيتها لاحتياجات الأطراف المعنية. ونظرًا لاختلاف ظروف كل منظمة، لا يمكن اعتماد نموذج موحد للأهداف الفعالة، بل يجب تصميم الأهداف بحيث تكون واقعية وقابلة للتحقق وفقًا لبيئة المنظمة ومتطلباتها الفريدة (الدوري، 2021: 48).

وتشير الصلاحية الاستراتيجية إلى مدى قوة وفعالية الخطط الاستراتيجية التي تعتمدها المنظمة في تحقيق أهدافها وتقديم قيمة حقيقية للمنظمة على المدى الطويل (Halper et al., 2013: 11؛ غالب، 2022، 124). فضلا عن مدى توافق الخطط الاستراتيجية مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية، وفعاليتها في تحقيق النتائج المرجوة (Tao& Lin,, 2016: 22). إذ تعتمد صلاحية الاستراتيجية للخطط الاستراتيجية على مرونتها وقدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية لضمان تحقيق الأهداف طويلة المدى. ويتطلب ذلك تبني نهج تحليلي شامل يتضمن دراسة العوامل الداخلية والخارجية باستخدام أدوات مثل SWOT وPESTELID لضمان توافق الخطط مع بيئة العمل ومتطلبات السوق (Protsenko et al., 2024: 480).

د. **القيمة الاستراتيجية:** تعرف القيمة الاستراتيجية بالقدرة على تحقيق أرباح مستقبلية تتجاوز التكاليف المرتبطة به، وبناءً على ذلك، تتمثل العوامل المحددة لقيمة المنظمة في المنفعة المدركة من تقديم المنتجات والخدمات، والتي تشمل تقليل التكاليف وزيادة المبيعات وتحقيق الأرباح، تتمثل العوامل المحددة لقيمة المنظمة في المنفعة المدركة من تقديم المنتجات والخدمات، والتي تشمل تقليل التكاليف وزيادة المبيعات وتحقيق الأرباح (المشني، 2011: 15). وينظر إلى مفهوم القيمة في سياق الأعمال على أنه يعكس قدرة المنظمة على تحقيق الثروة. وتشمل الثروة جانبين أساسيين: الجانب المادي المتمثل في الأرباح، والجانب المعنوي المتمثل في العلامة التجارية والسمعة (سلطان وعثمان، 2021: 337). من جانب اخر، يشير (حمزة، 2022: 27) إلى أن القيمة ترتبط بتثمين الأصول غير المادية، مثل الكفاءات المحورية التي تشمل إنشاء قيمة للعملاء، والتميز عن المنافسين، والمرونة في التكيف مع التغيرات. هذه القيمة تحدد الجاذبية الاستثمارية للمنظمة بناءً على توقعات التدفقات النقدية المستقبلية، مما يعزز استدامتها التنافسية والمالية. تجمع القيمة الاستراتيجية بين الميزة التنافسية والتسويق القائم على القيمة، مع التركيز على إدارة السعر والجودة وخدمة العملاء لخلق ميزة قيمة مستدامة (Dodds, 2015: 131)، يشير (Durans& Mainardes, 2024: 344) أنه يمكن للمنظمات التي تركز على تحقيق القيمة الاستراتيجية تعزيز ثقة العملاء للخصوصية والثقة، مما ينعكس إيجابيًا على سمعتها. تضمن هذا التوجه فهم الضغوط الداخلية والخارجية والاستجابة لها، مما يؤدي إلى استراتيجيات تكيفية تتوافق مع متطلبات السوق (Hsueh, 2022: 34).

إن التفاعل بين القيمة الاستراتيجية وسمعة المنظمة مهم؛ إذ يمكن أن يؤدي التوجه القوي نحو القيمة الاستراتيجية إلى تعزيز الثقة والولاء بين العملاء. وعلى العكس من ذلك، فإن إهمال القيمة الاستراتيجية يمكن أن يؤدي إلى ضرر سمعة، وخاصة في القطاعات الحساسة لخصوصية البيانات وثقة العملاء (Durans & Mainardes, 2024, 345).

2-3. العلاقة النظرية بين القيادة الرقمية والنصر الاستراتيجي: في ظل التحول نحو البيئة الرقمية، أصبحت المنظمات العالمية تعتمد على التحول الرقمي كخيار استراتيجي أساسي لمواكبة التغيرات المتسارعة. ويُعد التكيف مع هذه المتغيرات ضرورة للبقاء والتطور. غير أن هذا التكيف لا يمكن أن

يتحقق دون توافر قيادة رقمية مؤهلة تمتلك خبرات استراتيجية، وقدرات على توظيف التحسينات التقنية المتتالية لخلق فرص عمل مبتكرة تضيف قيمة حقيقية للعملاء (De Araujo et al., 2021: 47). ومن منظور استراتيجي، يُعد وجود قيادة رقمية فعّالة أحد المحددات الرئيسة لقدرة المنظمة على التكيف مع متطلبات السوق الرقمي ومواجهة تحدياته. فهي تُسهم في تعزيز الإبداع، وتطوير نظم العمل بما يواكب تطورات العصر، من خلال الاستخدام المستدام للتكنولوجيا الرقمية وتوفير المعلومات الداعمة لاتخاذ قرارات فعالة، مما ينعكس إيجابًا على الأداء العام للمنظمة، ويمنحها تفوقًا مستدامًا يُفضي إلى النصر الاستراتيجي (الحدراوي وشاكر، 2023، 316). يؤكد كل من (Khalil et al., 2022: 89) (الشمراني، 2023: 503) على أن القيادة الرقمية تقوم على ممارسة الأعمال وإدارتها بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الرقمية، وتوفير البيانات والمعلومات بشكل دوري ومستدام، مما يُسهّل عمليات التخطيط واتخاذ القرار، ويؤدي إلى تحقيق أداء رفيع المستوى، والتفوق على أداء المنظمات المنافسة.

علاوة على ذلك، تُشجع القيادة الرقمية على الاهتمام باحتياجات الموظفين ودوافعهم، وتلبية المتطلبات الفردية والجماعية، وتوفير فرص جديدة لنمو الأعمال، فضلا عن تطوير تسهيلات رقمية جديدة، وإجراء تغييرات جوهرية في عمليات صياغة الاستراتيجيات، والثقافة التنظيمية، بهدف تحسين أداء المنظمات ومساعدتها على الازدهار في عالم رقمي متسارع (Arabiun et al., 2024: 25). كما يشير (Turyadi et al., 2023: 1673) في دراسته إلى أن القيادة الرقمية تلعب دورًا حاسمًا في نجاح الأعمال، من خلال تعزيز الابتكار، وتسريع التكيف مع السوق، وتحسين الكفاءة واتخاذ القرار، وزيادة تفاعل الموظفين وتجربة العملاء. ويسهم الاستخدام الفعال للتكنولوجيا الرقمية في تميز المنظمات، وزيادة الإنتاجية، وتحسين استغلال الموارد، وتقليل المخاطر، مما يمنحها ميزة تنافسية مستدامة.

ومن خلال ما تقدم، يتّضح أن القيادة الرقمية تُشكّل أحد الركائز الأساسية لتحقيق النصر الاستراتيجي، إذ إنها تمكّن المنظمة من التكيف السريع مع التحولات الرقمية، وتعزز من كفاءتها التشغيلية، وتدعم قدرتها على الابتكار واتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات. كما تسهم في صياغة الرؤية المستقبلية، وتحفيز الموارد البشرية، وخلق مزايا تنافسية مستدامة، مما يمنح المنظمة موقعًا رياديًا في سوق يتسم بالتغير المستمر والتعقيد المتزايد. ومن ثم، فأن العلاقة بين القيادة الرقمية والنصر الاستراتيجي تُعد علاقة تكاملية مباشرة، تزداد قوتها كلما ازدادت قدرة المنظمة على تبني وتفعيل ممارسات القيادة الرقمية بفعالية.

المبحث الثالث: الإطار العملي للدراسة

1. **خصائص أفراد عينة الدراسة:** يظهر الجدول رقم (2) أن توزيع الأفراد المبحوثين وفقاً لخصائصهم الفردية يشير إلى أن أغلبية أفراد العينة هم من الذكور الذين شكلوا 73.2%من حجم العينة، في حين بلغت نسبة الإناث 26.8%. كما تشير البيانات إلى أن النسبة الأكبر من العينة تقع ضمن الفئة العمرية 31–40 سنة وبنسبة بلغت 43.5%، تليها فئة 41–50 سنة بنسبة 33.3%.أما من حيث المؤهل العلمي، فقد كانت النسبة الأعلى من المبحوثين من حملة شهادة الدكتوراه بنسبة 49.3%، تليها الماجستير بنسبة 33.3%. كما تبيّن أن الغالبية من فئة "مدرس "من حيث اللقب العلمي بنسبة 26.8%. وفيما يخص مدة الخدمة، فأن أكبر نسبة كانت لفئة الذين تتراوح خدمتهم بين 6–10سنوات وبنسبة 36.2% من أفراد العينة.

جدول (2): الخصائص الفردية للأفراد المبحوثين

ت	الخصائص	الفئات	العدد	النسبة %
1	الجنس	ذكر	101	73.2
		أنثى	37	26.8
		المجموع	138	100
2	العمر	30-21	10	7.2
		40-31	60	43.5
		50-41	46	33.3
		51 فأكثر	22	15.9
		المجموع	138	100
3	المؤهل العلمي	دكتوراه	68	49.3
		ماجستير	46	33.3
		دبلوم عالي	2	1.4
		بكالوريوس	22	15.9
		المجموع	138	100
4	اللقب العلمي	استاذ	24	17.4
		استاذ مساعد	29	21
		مدرس	37	26.8
		مدرس مساعد	24	17.4
		بدون لقب	24	17.4
		المجموع	138	100
5	مدة الخدمة	5 سنوات فأقل	30	21.7
		10-6	50	36.2
		15-11	34	24.6
		اكثر من 15	24	17.4
		المجموع	138	100

المصدر: إعداد الباحثان.

2. **الإحصاء الوصفي:** يوضح الجدول رقم (3) نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة، فضلا عن مصفوفة الارتباط بين القيادة الرقمية بأبعادها المختلفة ومكونات النصر الاستراتيجي. يتضح من خلال قيم المتوسطات أن جميع المتغيرات قد حصلت على متوسطات مرتفعة، مما يدل على اتفاق المبحوثين على توافر تلك المتغيرات بدرجة عالية في البيئة المدروسة. فقد حققت الثقافة الرقمية أعلى متوسط (M = 4.14, SD = 0.582)، تليها الرؤية الاستراتيجية (M = 4.14, SD = 0.537)، ثم البقاء الاستراتيجي (M = 4.11, SD = 0.585)، فيما جاءت الصلاحية الاستراتيجية بأدنى متوسط نسبي .(M = 4.02, SD = 0.589) وتشير هذه القيم إلى إدراك مرتفع من قبل المبحوثين لأهمية وممارسة تلك المفاهيم في مؤسساتهم.

جدول (3): الإحصاء الوصفي ومصفوفة الارتباط

المتغيرات	الإحصاء الوصفي		مصفوفة الارتباط				
	M	SD	المقدرة الرقمية	البصيرة الرقمية	الثقافة الرقمية	الاستراتيجية الرقمية	القيادة الرقمية (المؤشر الكلي)
1- المقدرة الرقمية	4.07	0.628	-	-	-		-
2- البصيرة الرقمية	3.99	0.556	-	-	-		--
3-الثقافة الرقمية	4.14	0.582	-	-	-		-
4- الاستراتيجية الرقمية	4.03	0.599	-	-	-		
5- القيادة الرقمية (المؤشر الكلي)	4.06	0.501					
6- الرؤية الاستراتيجية	4.14	0.537	0.472**	0.406**	0.507**	0.410**	0.530**
7- البقاء الاستراتيجي.	4.11	0.585	0.512**	0.479**	0.432**	0.340**	0.520**
8- الصلاحية الاستراتيجية	4.02	0.589	0.406**	0.349**	0.490**	0.319**	0.462**
9- القيمة الاستراتيجية	4.09	0.565	0.346**	0.350**	0.438**	0.342**	0.435**
10- النصر الاستراتيجي (المؤشر الكلي)	4.09	0.485	0.509**	0.464**	0.546**	0.412**	0.570**

** الارتباط معنوي عند مستوى (P<0.01)، * الارتباط معنوي عند مستوى (P<0.05)

3. اختبار فروض الدراسة:

أ. **علاقة الارتباط بين القيادة الاستراتيجية النصر الاستراتيجي:** تبين النتائج الواردة في الجدول رقم (3) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين القيادة الرقمية (المؤشر الكلي) والنصر الاستراتيجي (المؤشر الكلي)، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما ($r = 0.570$) عند مستوى دلالة معنوية ($P < 0.01$). ويشير هذا إلى وجود مستوى عالٍ من الترافق الإيجابي بين القيادة الرقمية والنصر الاستراتيجي في الجامعات الخاصة في اقليم كوردستان العراق، مما يعني أن تعزيز القيادة الرقمية يسهم في دعم وتحقيق الأهداف الاستراتيجية الكبرى للجامعات الخاصة قيد الدراسة.

وعلى مستوى أبعاد القيادة الرقمية، تشير النتائج إلى أن أقوى علاقة ارتباط مع النصر الاستراتيجي كانت من نصيب الثقافة الرقمية، إذ بلغ معامل الارتباط ($r = 0.546, P < 0.01$)، مما يعكس الدور المهم لغرس ثقافة رقمية فعّالة في تعزيز النصر الاستراتيجي. في المقابل، كانت أضعف علاقة ارتباط مع البعد الخاص بـالاستراتيجية الرقمية، إذ بلغ معامل الارتباط ($r = 0.412, P < 0.01$)، وهو ما يشير إلى أن درجة الترافق الإيجابي بين هذا البعد والنصر الاستراتيجي كانت أقل مقارنة ببقية الأبعاد.

وتدعم هذه النتائج صحة الفرضية الرئيسة الأولى للدراسة التي تفترض وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين القيادة الرقمية والنصر الاستراتيجي في الجامعات قيد الدراسة.

ب. **تأثير القيادة الرقمية في النصر الاستراتيجي:** تم استخدام الانحدار الخطي البسيط واختبار (F) ومعامل التحديد (R^2) لاختبار تأثير القيادة الرقمية في النصر الاستراتيجي. وتشير نتائج الانحدار الموضحة في الجدول رقم (4) إلى وجود تأثير معنوي للقيادة الرقمية في النصر الاستراتيجي على المستوى الكلي، بدلالة قيمة (P-value) البالغة (0.000) والتي تقل عن القيمة المعنوية المعتمدة في الدراسة (0.05). ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة (65.498)، وهي أعلى من القيمة الجدولية

(3.91) عند درجات حرية (1، 136)، مما يدل على معنوية النموذج. كما تُظهر نتائج التحليل أن قيمة (B1) بلغت (0.570)، ما يشير إلى أنه كلما زادت القيادة الرقمية بمقدار وحدة واحدة، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة في النصر الاستراتيجي بمقدار (0.570)، وهو تأثير يمكن عده قويًا ومهمًا. أما قيمة (R^2)فبلغت (0.325)، مما يعني أن القيادة الرقمية تفسر ما نسبته (32.5%) من التغير في النصر الاستراتيجي لدى الجامعة قيد الدراسة، في حين تعود النسبة المتبقية (67.5%) إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج الحالي.

جدول (4): تأثير القيادة الرقمية في النصر الاستراتيجي على المستوى الكلي

المتغير المستقل / المتغير التابع	القيادة الرقمية				P-value مستوى المعنوية
	B_0	B_1	R^2	F المحسوبة	
النصر الاستراتيجي	0.552	0.570	0.325	65.498	0.000

تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد بطريقة المتدرج (Stepwise Regression) لتحديد تأثير كل بعد من أبعاد القيادة الرقمية في النصر الاستراتيجي على المستوى الجزئي، وقد أظهرت النتائج الواردة في الجدول رقم (5) ما يأتي:

النموذج الأول: يقتصر على بعد الثقافة الرقمية فقط دون إدخال الأبعاد الأخرى، ويُظهر التحليل أن هذا البعد يمتلك التأثير الأعلى في النصر الاستراتيجي مقارنةً بغيره من أبعاد القيادة الرقمية، بدلالة قيمة (t)المحسوبة البالغة (7.608)، وهي أعلى من القيمة الجدولية (1.66)عند درجة حرية (136).كما تدعم ذلك قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.299$)، مما يشير إلى أن الثقافة الرقمية تفسر بمفردها نسبة (29.9%) من التغير الحاصل في النصر الاستراتيجي في البيئة المبحوثة، بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج. وبناءً على ذلك، فإنه من الممكن القول بأن الجامعة قيد الدراسة إذا أرادت تحقيق متطلبات نجاحها في هذا المجال وتحسين النصر الاستراتيجي لها، فأن عليها التركيز على الثقافة الرقمية؛ كونه من أكثر الأبعاد التي تؤثر في النصر الاستراتيجي.

النموذج الثاني: تم إدخال بعد المقدرة الرقمية إلى جانب الثقافة الرقمية بعد أن تبين أن له تأثيراً معنوياً في المتغير التابع. وتشير النتائج إلى أن كلاً من البعدين يمتلكان تأثيراً معنوياً في النصر الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة (t)لبعد الثقافة الرقمية (4.420)، ولبعد المقدرة الرقمية (3.351)، وهما أعلى من القيمة الجدولية (1.66)عند درجة حرية (135). ويدعم ذلك أيضاً ارتفاع معامل التحديد إلى ($R^2 = 0.352$)، مما يدل على أن هذين البعدين معاً يفسران نسبة (35.2%) من التغير في النصر الاستراتيجي.

وبناءً عليه، فإن الجامعات قيد الدراسة إذا أرادت تعزيز قدرتها على النصر الاستراتيجي، فينبغي لها التركيز بشكل مشترك على تعزيز الثقافة الرقمية ورفع المقدرة الرقمية للعاملين فيها.

كما تجدر الإشارة إلى أن باقي أبعاد القيادة الرقمية لم تدخل في نماذج الانحدار المتدرج، مما يدل على أن التأثير الحقيقي في النصر الاستراتيجي ينبع بشكل رئيس من بعدي الثقافة الرقمية والمقدرة الرقمية، وهو ما يعكس ضعف إسهام الأبعاد الأخرى في تفسير هذا المتغير في بيئة الدراسة الحالية.

جدول (5): تأثير القيادة الرقمية في النصر الاستراتيجي على المستوى الجزئي

الأنموذج	ترتيب الأبعاد في الأنموذج	قيمة Beta	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	درجات الحرية	Sig.
الثابت	-	2.207	-	-	-	0.000
الأول	الثقافة الرقمية	0.546	0.299	7.608	1-136	0.000
الثابت	-	1.888				0.000
الثاني	الثقافة الرقمية	0.378	0.352	4.420	2-135	0.000
	المقدرة الرقمية	0.287		3.351		0.001

قيمة T الجدولية = (1.66)

ومن نتائج تحليل الانحدار المتدرج على المستويين الكلي والجزئي والمبينة في الجداول رقم (4) و(5)، يمكن الاستنتاج بأن للقيادة الرقمية على المستوى الكلي تأثير في النصر الاستراتيجي، وأن الثقافة الرقمية والمقدرة الرقمية يؤثر على المستوى الجزئي في النصر الاستراتيجي، ومن ثم فإن هذا يعكس صحة الفرضية الرئيسة الثانية، والتي تنص على أنه (وجود تأثير معنوي للقيادة الرقمية في النصر الاستراتيجي في الجامعات قيد الدراسة).

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستقبلية

اولاً. الاستنتاجات:

1. ظهرت نتائج التحليل الوصفي أن استجابات المبحوثين حول أبعاد القيادة الرقمية والنصر الاستراتيجي اتسمت بمستوى مرتفع من الإيجابية، وهو ما يعكس وعيًا إداريًا متقدمًا لدى العينة المبحوثة بأهمية التحول الرقمي وممارسات القيادة الحديثة في البيئة الرقمية.
2. تشير النتائج التحليل أن الثقافة الرقمية تمثّل البُعد الأكثر توافرًا بين أبعاد القيادة الرقمية، وفي الوقت نفسه الأشد تأثيرًا في تحقيق النصر الاستراتيجي، تليها المقدرة الرقمية من حيث التوافر والتأثير. وتُبرز هذه النتائج أهمية التفاعل العضوي بين البعدين، إذ تشكّل الثقافة الرقمية الإطار القيمي والمناخي الذي يرسّخ تبني التكنولوجيا ويشجّع على الابتكار والتعلّم والتكيّف مع التحوّلات الرقمية، فيما تُعدّ المقدرة الرقمية الأداة التنفيذية التي تُفعّل هذه الثقافة وتُترجمها إلى ممارسات عملية.
3. أظهرت النتائج أن توافر القيادة الرقمية كمؤشر كلي يعكس وجود نموذج قيادي رقمي متكامل يتسم بالرؤية المستقبلية والقدرة على إدارة التحول الرقمي بكفاءة.
4. بينت النتائج أن الرؤية الاستراتيجية والبقاء الاستراتيجي كانتا الأعلى توافرا، مما يدل على أن الجامعات قيد الدراسة تمتلك رؤية واضحة واستراتيجيات تمكنها من الحفاظ على وجودها واستمراريتها في بيئة تنافسية متغيرة.
5. كشفت النتائج أن البصيرة الرقمية والاستراتيجية الرقمية، وعلى الرغم من توافرهما بنسب جيدة نسبيًا، لم تُظهرا تأثيرًا معنويًا في تحقيق النصر الاستراتيجي، ما أدى إلى استبعادهما من النموذج التفسيري. ويمكن تفسير هذا الاستبعاد بعدة احتمالات، أبرزها أن هذه الأبعاد قد تكون حاضرة على المستوى الخطابي أو النظري دون أن يتم تفعيلها ضمن الممارسات الفعلية التي تؤثر في مسار المنظمة الاستراتيجي.

6. أظهرت نتائج تحليل الارتباط في الدراسة الحالية وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين القيادة الرقمية والنصر الاستراتيجي في الجامعات قيد الدراسة، مما يشير إلى أنه كلما تبنّت القيادات الجامعية ممارسات القيادة الرقمية، ارتفعت معها مستويات تحقيق النصر الاستراتيجي.
7. تبين في النتائج وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة بين كل بُعد من أبعاد القيادة الرقمية (المقدرة الرقمية، البصيرة الرقمية، الثقافة الرقمية، والاستراتيجية الرقمية) والنصر الاستراتيجي، ما يعكس الدور المتكامل الذي تلعبه هذه الأبعاد في تمكين الجامعات من تحقيق أهدافها الاستراتيجية في البيئة الرقمية.
8. بينت نتائج تحليل الانحدار في الدراسة الحالية وجود تأثير معنوي للقيادة الرقمية في النصر الاستراتيجي في الجامعة قيد الدراسة، مما يدل على أن القيادة الرقمية لا تكتفي بدور تنسيقي أو تنظيمي فحسب، بل تُسهم فعليًا في تعزيز قدرة الجامعات قيد الدراسة على تحقيق التفوق في أدائها، وتجاوز التحديات، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية في ظل التحولات الرقمية. ويعني ذلك أن اعتماد ممارسات القيادة الرقمية يساهم بشكل مباشر في تمكين الجامعة من الوصول إلى مراكز تنافسية متقدمة في بيئة التعليم العالي.

ثانياً. التوصيات:

1. تعزيز تبني القيادة الرقمية في الجامعات الخاصة، بهدف رفع كفاءة القيادة الجامعية من خلال دمج الأدوات الرقمية وأساليب القيادة المعاصرة، من خلال آليات العمل الآتية:

أ. تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية متخصصة في القيادة الرقمية تستهدف أعضاء الهيئات الإدارية والقيادية بالجامعة لتعزيز مهاراتهم الرقمية والقيادية.

ب. تطوير نظام داخلي لإدارة الأداء الرقمي يتيح متابعة وتحليل استخدام التقنيات الرقمية في عمليات اتخاذ القرار والقيادة.

ج. تحفيز الابتكار الرقمي من خلال إطلاق مسابقات وأفكار تطويرية داخلية تشجع القيادات على تبني الحلول الرقمية الحديثة وتطبيقها في بيئة العمل.

2. ضرورة دمج تقنيات التحول الرقمي في العمليات الإدارية الجامعية، بهدف تحسين عمليات الإدارة الجامعية وزيادة مرونتها من خلال أدوات وتقنيات رقمية فاعلة، من خلال آليات العمل الآتية:

أ. اعتماد أنظمة إدارة موارد بشرية رقمية متكاملة تسهل عمليات التوظيف، التدريب، والتقييم.

ب. إنشاء منصة إلكترونية مركزية لتبادل المعلومات والتواصل بين القيادات المختلفة داخل الجامعة لتسريع اتخاذ القرارات.

ج. تفعيل أدوات تحليل البيانات الرقمية لدعم القيادة في اتخاذ قرارات مستنيرة تعتمد على بيانات دقيقة.

3. الاهتمام ببناء ثقافة مؤسسية داعمة للقيادة الرقمية في الجامعات الخاصة، بهدف تعزيز ثقافة تنظيمية تشجع على تبني التكنولوجيا والابتكار في أساليب القيادة، من خلال آليات العمل الآتية:

أ. إطلاق حملات توعية داخلية لتعزيز أهمية التحول الرقمي وأثره على نجاح القيادة وتحقيق أهداف الجامعة.

ب. تطوير برامج تحفيزية للقيادات التي تحقق نتائج إيجابية من خلال تبني أدوات وتقنيات رقمية جديدة.

ج. إنشاء منصات تواصل ونقاش بين القيادات لتبادل الخبرات وأفضل الممارسات في مجال القيادة الرقمية.

4. تمكين متطلبات النصر الاستراتيجي في الجامعات الخاصة، بهدف تعزيز القدرات الاستراتيجية للجامعات الخاصة بما يحقق التميز والاستدامة في بيئة تنافسية متغيرة، من خلال آليات العمل الآتية:

أ. وضع خارطة طريق استراتيجية شاملة تتضمن أهدافاً طويلة الأمد وتُبنى على تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية، مع مراجعتها بشكل دوري لضمان استجابتها للمتغيرات.

ب. تصميم نظام مؤسسي للمتابعة والتقييم يربط الأداء الفردي والمؤسسي بالأهداف الاستراتيجية، مع تحديد مؤشرات قياس واقعية لكل بُعد من أبعاد النصر الاستراتيجي.

ج. تفعيل المشاركة الواسعة في صنع القرار من خلال تمكين الوحدات الإدارية والأكاديمية من إبداء الرأي وتقديم المبادرات، بما يعزز الصلاحية الاستراتيجية ويولد التزاماً داخلياً نحو تحقيق الرؤية.

ثالثاً. المقترحات لدراسات المستقبلية:

1. الدور المعدل للوضوح الاستراتيجي في العلاقة بين راس المال الاستراتيجي وتحقيق النصر الاستراتيجي
2. دور التعافي الاستراتيجي في تحقيق النصر الاستراتيجي من خلال الدور التفاعلي للقيادة الاصيلة.
3. دور الوسيط للتفويض الاستراتيجي في العلاقة بين القيادة الداعمة والنصر الاستراتيجي.

المصادر

اولاً. المصادر العربية:

1. أحمد، عبد الناصر محمد سيد. (2024). الاستدامة التنظيمية التعريف والأهداف والأهمية والأنواع والمبادئ والأبعاد. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، 8(30)، 237-248.
2. الباشكالي، محمود محمد امين. (2025). إدارة الاستراتيجية المنهجية الشاملة. الطبعة الأولى. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
3. الحدراوي، حامد & شاكر، مي. (2023). دور القيادة الرقمية في تحقيق التفوق الاستراتيجي دراسة ميدانية في كلية الحلة الجامعة الاهلية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 19(4)، 309-333.
4. حمزة، بلعزوقي. (2022). إنشاء القيمة من خلال أداء إدارة الموارد البشرية. [أطروحة دكتورا منشورة، جامعة الجزائر3]. https://dspace.univ-alger3.dz
5. الخميس، فيصل بن عبد الكريم. (2024). واقع الاستدامة التنظيمية في المنظمات العربية. المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات، 5(16)، 127-138.
6. الدماطي، حنان. (2023). أثر القيادة الرقمية على الارتجال الاستراتيجي دراسة ميدانية على شركة العربي جروب. المجلة العربية للإدارة، 46(2)، 1-20.
7. الدوري، زكريا مطلك (2021)، الإدارة الاستراتيجية-مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
8. سلطان، حكمت رشيد، وعثمان، محمود محمد أمين. (2021). مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية. الطبعة الأولى. دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
9. سهيل، كرار صالح جبر. (2019). استراتيجية الامواج المتداخلة كمتغير وسيط بين القيادة الرقمية وتسويق (Gamification)/ دراسة استطلاعية في عينة من المنظمات التسويقية الرقمية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.

10. الشمراني، مها فهد. (2023). أثر القيادة الرقمية على تحقيق التميز المؤسسي/ دراسة ميدانية على الموظفين الاداريين في هيئة الهلال الاحمر السعودي بفرع جدة. مجلة العربية للنشر العلمي، 6(58).
11. العبادي، هاشم فوزي. (2019). الإحساس الاستراتيجي وانعكاسه على تحقيق النصر الاستراتيجي – التفكير الاستراتيجي كمتغير وسيط. مجلة تنمية الرافدين، 38(123)، 61-87.
12. عثمان، سرهنك إبراهيم. (2024). القيادة الرقمية وتأثيرها التفاعلي في العلاقة بين البراعة الاستراتيجية والاستدامة التنظيمية/ دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية والاكاديمية في الجامعات الخاصة في اقليم كوردستان/العراق. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة السليمانية.
13. غالب، الاء عبد الكريم وجاسم، انفال هادي. (2024). القيادة الرقمية ودورها في تنمية التسويق السيبراني/ دراسة استطلاعية لعينة من المنظمات التسويقية الرقمية. مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، 20(عدد خاص)، 1507-1522.
14. غالب، آلاء عبد الكريم. (2022). دور إستراتيجية المحيط الأخضر بتوسيط تحفيز الإبداع المستمر لتحقيق النصر الاستراتيجي: دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الجلدية. مجلة جدارا للدراسات والبحوث، 8، 117- 131.
15. اللامي، غسان قاسم داود. (11-12 يونيو 2022). الرؤية الاستراتيجية وعلاقتها باستمرارية تحسين الاداء المؤسسي - بحث ميداني في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. المؤتمر الدولي الحادي عشر الاصلاح الاقتصادي والإداري. جامعة التنمية البشرية، العراق.
16. المشني، نانسي داود علي. (2011). إستراتيجية المحيط الأزرق ودورها في ريادة منتجات/ وأسواق في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن/ شركة النبيل للصناعات الغذائية: دراسة حالة. [رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط]. قاعدة البيانات العربية الرقمية معرفة.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Arabiun, A., Tajpour, M., & Zahedi, M. R. (2024). The effect of digital leadership on the performance of businesses: the mediating role of organizational entrepreneurship. International Journal of Human Capital in Urban Management, 9(1), 17-28.
2. Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (2002). Adding the "e" to e-leadership: How it may impact your leadership. Organizational Dynamics, 31(4), 325-338.
3. Bartholomees, B. (2008). Theory of Victory. Parameters 38(32).
4. Bashkireva, T., Bashkireva, A., Morozov, A., Tsvetkov, S. and Popov, A. (*8-9 October 2020*). Problems of the formation of digital competence in the modern educational space.1st International Scientific Conference «ASEDU-2020: Advances in Science, Engineering and Digital Education», Krasnoyarsk, Russian Federation.
5. Benitez, J., Arenas, A., Castillo, A., & Esteves, J. (2022). Impact of digital leadership capability on innovation performance: The role of platform digitization capability. Information & Management, 59(2).
6. Billinger, S., Christensen, M., & Knudsen, T. T. (2022). Goal-setting in organizations. Academy of Management Proceedings, 2022(1). doi.org/10.5465/AMBPP.2022.16212abstract
7. Blum, Gabriella. (2013). The Fog of Victory, European Journal ofInternational Law, 24(1), 391-421.

8. Calvani, A., Cartelli, A., Fini, A., & Ranieri, M. (2008). Models and instruments for assessing digital competence at school. Journal of E-learning and Knowledge Society, 4(3), 183-193.
9. Cernat-Gruici, B. (2008). The way to victory: Using military strategies in business situations. Romanian Journal of Economic Forecasting, 11(29), 99-115.
10. Chauhan, Ranvijay Singh & Thangavelu, Chandrasekar. (2024). Transforming Leadership for the Digital Era: Embracing Collaboration and Technological Proficiency. Educational Administration: Theory and Practice, 30(5), 14364–14379.
11. De Araujo, L. M., Priadana, S., Paramarta, V., & Sunarsi, D. (2021). Digital leadership in business organizations: an overview. International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership, 2(1), 45-56.
12. Dodds, W.B. (2015). A Framework for Strategic Value Management. In: Wilson, E., Hair, Jr., J. (eds) Proceedings of the 1997 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference. Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science. Springer, Cham.
13. Durans, A.d.A. and Mainardes, E.W. (2025). Effects of strategic value orientation on personal data privacy, value in use and organizational reputation. International Journal of Bank Marketing, 43(2), 341-367.
14. El Sawy, O.A., Amsinck, H., Kræmmergaard, P., & Vinther, A.L. (2016). How LEGO Built the Foundations and Enterprise Capabilities for Digital Leadership. MIS Q. Executive, 15(5).
15. Goetsch, D. L., & Davis, S. (2010). Quality management for organizational excellence: Introduction to total quality. 6 th ed. Prentice Hall, New Jersey.
16. Gray, Colin S. (2002). Defining and Achieving Decisive Victory Monographs, Books, and Publications. https://press.armywarcollege.edu/monographs/823
17. Halper, Fern, Kaufman, Marcia, Kirsh, Daniel (2013). Text Analytics: The Hurwitz Victory Index Report. Hurwitz & Associates.
18. Hasbi, Hasbi. (2012). Leader Vision for Effective Leadership. Journal Polingua: Scientific Journal of Linguistics, Literature and Education, 1(1). 18-22.
19. Hassan, Noor Karim, and Hamed, Suhair Adel. (2022). The role of digital leadership in the effectiveness of organizational crisis management. Journal of Positive School Psychology, 6(4), 5373-5379.
20. Heyes, C. (2020). Culture. Current Biology, Volume 30, Issue 20.
21. Horwath, R. (2006). The origin of strategy. Strategic Thinking Institute, 1(1), 1-5.
22. Hsueh, R. (2022). Perceived Strategic Value and Sectoral Structures and Organization of Institutions. In Micro-institutional Foundations of Capitalism (pp. 31–58). chapter, Cambridge: Cambridge University Press.
23. Jaber, Mawed Kadhim. (2023). The Effectiveness of the Three-Axis Strategic Perception Base in Achieving Strategic Victory. International Journal of Studies in Business Management, Economics and Strategies, 2(10), 35-48.
24. Kamran, Waleed (2023). Importance of Leadership in the Effective Implementation of Digital Transformation. Master thesis. Novia University of Applied Sciences. Vaasa.

25. Khalil, Sherine Ismail, Farhan, Osama Mosa, & Hamad, Hussein Abdel. (2022). The Role of Digital Leadership in Achieving Organizational Excellence an Applied Study at The University of Tikrit. World Economics and Finance Bulletin, 12, 85-94.
26. Kieser, H. (2017). The influence of digital leadership, innovation and organisational learning on the digital maturity of an organisation, MBA Mini Dissertation, University of Pretoria, Pretoria.
27. Kovalev, A. (2020). Strategic planning for creative enterprises. SHS Web Conf. 83(01034).
28. Kupiecki, R. (2014). The meaning of military victory. In search of a new analytical framework. Security and Defence Quarterly, 3(2), 7-28..
29. Lipsmeiere, A., Kühn, A., Joppen, R., & Dumitrescu, R. (2019). Process for the development of a digital strategy. Procedia CIRP, 88, 173-178.
30. Mandel, R. (2007). Reassessing Victory in Warfare. Armed Forces & Society, 33(4), 461-495.
31. Martel, W. C. (2007). Victory in War: Foundations of Modern Military Policy. Cambridge University Press.
32. Martel, W. C. (2011). Victory in scholarship on strategy and war. Cambridge Review of International Affairs, 24(3), 513-536,
33. Moiseiev, K. (2024). Theoretical Aspects of Determining the Viability of The Company. Science Notes of KROK University, (4(76), 180–186.
34. Muniroh, M., Hamidah, H., & Abdullah, T. (2022). Managerial implications on the relation of digital leadership, digital culture, organizational learning, and innovation of the employee performance (case study of PT. Telkom digital and next business department). Management and Entrepreneurship: Trends of Development, 1(19), 58-75.
35. Nsengiyumva, M. R. (2024). Crafting and Communicating a Strategic Vision: Key Characteristics, Development Processes, and Implementation Strategies for Organisational Success. IDOSR Journal of Current Issues in Social Sciences 10(1), 36-38.
36. O'Driscoll, C. (2015). At all costs and in spite of all terror? The victory of just war. Review of International Studies, 41(04), 799–811.
37. O'Halloran, K. T. (1999). In pursuit of decisive strategic victories: The need to enhance the potential for successful strategic outcomes through effective planning for peace settlement and peace building. Naval War College.
38. Paul, Karamjeet. (2014). Adapting Organizations to Effective Sustainability Management, chapter in the book Managing Extreme Financial Risk. Academic Press, - Elsevier Inc. 125-132.
39. Prince, Kylie Ann (2018). Digital leadership: transitioning into the digital age. PhD thesis, James Cook University.
40. Protsenko, Valentyna & Yanchak, Yuliia & Sobina, Yuliia & Slieptsov, Oleksandr. (2024). Strategic Planning as a Tool for Increasing the Competitiveness and Efficiency of Economic Entities. Business Inform, 10(561), 478–484.

41. Rizza, C. (2014). Digital Competences. In: Michalos, A.C. (eds) Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research. Springer, Dordrecht.
42. Roshandel, Jalil& Lean, Nathan. (2013). The Moral Psychology of Terrorism: Implications for Security. Cambridge Scholars Publishing.
43. Santalainen, T. (2019). Sustainable Strategizing: Extending Competitive Advantages to Viability Advantage. In: Wunder, T. (eds) Rethinking Strategic Management. CSR, Sustainability, Ethics & Governance. Springer, Cham, 87-104.
44. Sebastian, I. M., Ross, J. W., Beath, C., Mocker, M., Moloney, F. G., & Fonstad, N. O. (2017). How big old companies navigate digital transformation. MIS Quarterly Executive, 16(3), 197–213.
45. Shin, Jinkyo, Md Alamgir Mollah, and Jaehyeok Choi (2023). Sustainability and Organizational Performance in South Korea: The Effect of Digital Leadership on Digital Culture and Employees' Digital Capabilities. Sustainability, 15(3).
46. Spyropoulou, S., Katsikeas, C. S., Skarmeas, D., & Morgan, N. A. (2018). Strategic goal accomplishment in export ventures: the role of capabilities, knowledge, and environment. Journal of the Academy of Marketing Science, 46(1), 109–129.
47. Sternberg, R., & Davidson, J. (1996). The nature of insight. Acta Psychologica.
48. Szanter, R., Matuska, E. (2024). Development and certification of digital competences in European Union countries in project-based learning initiatives. Journal of Modern Science, 56(2), 371-396.
49. Tao, Zhang & Lin, Zhou. (2016). Research on validity evaluation of university strategic planning. International Journal of Modern Education Forum, 5, 21-27.
50. Turyadi, I., Zulkifli, Z., Tawil, M. R., Ali, H., & Sadikin, A. (2023). The Role of Digital Leadership in Organizations to Improve Employee Performance and Business Success. Jurnal Ekonomi, 12(02), 1671–1677.
51. Ulrich, D. (2015), From war for talent to victory through organization, Strategic HR Review, 14 (1/2), 8-12.
52. Zaidi, B. M. I. (2009). The Conduct of War and The Notion of Victory: A Theory and Definition of Victory. (PhD Thesis). Cranfield University.
53. Zupancic, T., Herneoja, A., Schoonjans, Y., & Achten, H. (19-21 May 2018). A research framework of digital leadership. In Computing for a better tomorrow-Proceedings of the 36th eCAADe Conference, Lodz University of Technology, Lodz, Poland.