

**دور الاستراتيجية الرقمية في تعزيز السلوك الاستراتيجي -  
دراسة حالة في وزارة الخارجية العراقية**

**م.م. محمد يحيى جهاد**

**م.م. روكسان جمال شكور**

**مركز وزارة التعليم العالي والبحث العلمي**

**د. خالد زغيتون جلوب**

**رئاسة جامعة الفلوجة**

The Role of Digital Strategy in Enhancing  
Strategic Behavior: A Case Study in the Ministry  
of Foreign Affairs

دور الاستراتيجية الرقمية في تعزيز السلوك الاستراتيجي - دراسة حالة  
في وزارة الخارجية العراقية

Assistant Techer. Muhammad Yahya Jihad \*

Assistant Techer. Roxanne Jamal Shukor

Ministry of Higher Education and Scientific

Research Center

Dr. Khaled Zghitoun Globe

Presidency of the University of Fallujah

م.م. محمد يحيى حماد \*

م.م. روكسان جمال شكور

مركز وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

د. خالد زغيتون جلوب

رئاسة جامعة الفلوجة

تاريخ النشر: 2025/06/01

Received: 14/01/2025

تاريخ القبول: 2025/01/19

Accepted: 19/01/2025

تاريخ الاستلام: 2025/01/14

Published: 01/06/2025

المستخلص:

يهدف البحث إلى دراسة تأثير الاستراتيجية الرقمية في تعزيز السلوك الاستراتيجي داخل وزارة الخارجية العراقية، مع التركيز على كيفية توظيف التكنولوجيا الرقمية والذكاء الاصطناعي في تحسين عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وسلوكيات العمل المؤسسية. يسهم البحث في تسليط الضوء على مفهوم الاستراتيجية الرقمية كأداة حديثة تعزز من قدرة المؤسسات الحكومية على التكيف مع التحولات الرقمية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. كما يربط البحث بين استخدام الأدوات الرقمية المتقدمة والارتقاء بمستوى السلوك الاستراتيجي لدى القيادات. اعتمد البحث على الإطار النظري الذي يوضح مفهومي الاستراتيجية الرقمية والسلوك الاستراتيجي، مع تحليل أبعادها الرئيسية. أما الجانب العملي، فقد تم تنفيذ دراسة ميدانية شملت عينة قصدية من القيادات الاستراتيجية في وزارة الخارجية العراقية بلغ عددها 173 مشاركاً. تم اختيارهم بناءً على خبراتهم واستخدامهم للتكنولوجيا الرقمية في العمل. جمعت البيانات باستخدام استبانة أعدت خصيصاً للبحث، إضافة إلى المقابلات الشخصية، وتم تحليلها باستخدام الأدوات الإحصائية الحديثة (SPSS V.24). توصل البحث إلى أن الاستراتيجية الرقمية لها تأثير إيجابي ومعنوي في تعزيز السلوك الاستراتيجي داخل الوزارة. وأظهرت النتائج أن استخدام الأدوات الرقمية والتكنولوجيا الحديثة يسهم في تحسين قدرات القيادات على تحليل البيانات، التنبؤ بالمخاطر، اتخاذ قرارات مدروسة، ووضع خطط استراتيجية فعالة. كما أن الاستراتيجية الرقمية تعزز من مرونة الوزارة وقدرتها على التكيف والنمو في ظل التحديات الدولية.

الكلمات المفتاحية: الاستراتيجية الرقمية، السلوك الاستراتيجي، التكنولوجيا الرقمية، وزارة الخارجية العراقية

**Abstract:**

The research aims to examine the impact of digital strategy on enhancing strategic behavior within the Ministry of Foreign Affairs, focusing on how digital technology and artificial intelligence can improve the strategic decision-making process and organizational work behaviors. The study highlights the concept of digital strategy as a modern tool that enhances the capacity of governmental institutions to adapt to digital transformations and achieve their strategic objectives. It also establishes a connection between the use of advanced digital tools and the elevation of

strategic behavior levels among leadership. The research adopted a theoretical framework that defines the concepts of digital strategy and strategic behavior, analyzing their key dimensions. On the practical side, a field study was conducted involving a purposive sample of 173 strategic leaders within the Ministry of Foreign Affairs, selected based on their expertise and use of digital technology in their work. Data were collected through a specially designed questionnaire, supplemented by personal interviews, and analyzed using modern statistical tools (SPSS V.24). The findings reveal that the digital strategy has a positive and significant impact on enhancing strategic behavior within the ministry. The results indicate that the use of digital tools and modern technology contributes to improving leadership capabilities in data analysis, risk prediction, informed decision-making, and effective strategic planning. Furthermore, the digital strategy enhances the ministry's flexibility and its ability to adapt and grow in the face of international challenges.

**Keywords: Digital Strategy, Strategic Behavior, Digital Technology, Ministry of Foreign Affairs.**

### المقدمة

في ظل التحولات الرقمية السريعة التي يشهدها العالم اليوم، أصبحت المؤسسات الحكومية مطالبة بتبني استراتيجيات مبتكرة للحفاظ على تنافسيتها وكفاءتها التشغيلية. لقد أحدثت التكنولوجيا الرقمية والنكاه الاصطناعي ثورة في طريقة عمل المؤسسات، حيث وفرت أدوات تساهم في تحسين عمليات اتخاذ القرار وتعزيز السلوكيات التنظيمية. يُعد السلوك الاستراتيجي عاملاً حاسماً في نجاح المؤسسات، وهو الآن مرتبط بشكل وثيق بالاستخدام الفعال للاستراتيجيات الرقمية.

يتناول هذا البحث تأثير الاستراتيجية الرقمية على السلوك الاستراتيجي داخل وزارة الخارجية العراقية، مع التركيز على كيفية تأثير التكنولوجيا الحديثة على قدرات القادة في تحليل البيانات، التنبؤ بالمخاطر، وصياغة خطط استراتيجية مدروسة. ومن خلال معالجة الفجوة بين الممارسات التقليدية لاتخاذ القرار والفرص التي تقدمها الأدوات الرقمية، يسلط البحث الضوء على الدور التحويلي للاستراتيجية الرقمية في تعزيز مرونة المؤسسات وقدرتها على التكيف والنمو، خاصة في مواجهة التحديات العالمية. يسعى البحث إلى تقديم رؤى عملية تساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز قدرات القيادة في وزارة الخارجية العراقية.

### المبحث الأول: الجانب المنهجي للبحث

#### أولاً: مشكلة البحث

تسعى المؤسسات الحكومية، بما فيها وزارة الخارجية العراقية، إلى تحسين أدائها الاستراتيجي وتعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية والاحتياجات المتزايدة للمجتمع. مع تطور التحديات العالمية والتقنيات الحديثة، تواجه هذه المؤسسات ضغوطاً متزايدة لاعتماد استراتيجيات رقمية تساهم في تعزيز سلوكها الاستراتيجي وتحقيق أهدافها المؤسسية. وعلى الرغم من أهمية الاستراتيجيات الرقمية في تمكين المؤسسات من الاستجابة للمتغيرات البيئية واتخاذ قرارات مدروسة، إلا أن وزارة الخارجية العراقية لا تزال تواجه تحديات تتعلق بمدى تكامل استراتيجيتها الرقمية مع أهدافها الاستراتيجية. من هذا المنطلق، تمثل مشكلة البحث في دراسة مدى تأثير الاستراتيجية الرقمية على تعزيز السلوك الاستراتيجي داخل وزارة الخارجية العراقية، وبشكل خاص:

1. هل تساهم الاستراتيجية الرقمية في تحسين السلوك الاستراتيجي للقيادات داخل وزارة الخارجية العراقية؟
2. هل تمتلك القيادات في وزارة الخارجية العراقية تصوراً واضحاً عن العلاقة بين الاستراتيجية الرقمية والسلوك الاستراتيجي؟
3. ما مدى تأثير الأدوات الرقمية والتكنولوجيا الحديثة على قدرة الوزارة على اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة؟
4. هل توجد علاقة ارتباط بين الاستراتيجية الرقمية والسلوك الاستراتيجي في وزارة الخارجية العراقية؟
5. كيف يمكن للاستراتيجية الرقمية أن تعزز الأداء المؤسسي وتحقق أهداف الوزارة على المدى البعيد؟

**ثانياً: أهمية البحث**

تتجلى أهمية هذا البحث في تسليط الضوء على دور الاستراتيجية الرقمية في تعزيز السلوك الاستراتيجي داخل وزارة الخارجية العراقية، كونه يمثل أداة حديثة تساهم في تحقيق الأداء الأفضل للمؤسسات الحكومية. ويستمد البحث أهميته من خلال تناوله لمتغيرين أساسيين: الاستراتيجية الرقمية والسلوك الاستراتيجي، اللذين يمثلان محوراً رئيسياً في تطوير الأداء المؤسسي. يمكن تلخيص أهمية البحث بالنقاط التالية:

1. توجيه اهتمام القيادات إلى أهمية التكامل بين الأدوات الرقمية والسلوك الاستراتيجي لبناء هوية مؤسسية قوية .
2. تسليط الضوء على دور الاستراتيجية الرقمية في تمكين الوزارة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتكيف مع البيئة الديناميكية .
3. دعم توجه وزارة الخارجية العراقية نحو الريادة من خلال تطوير القدرات القيادية الرقمية .
4. تقديم رؤى عملية للإدارة العليا حول تطبيق السلوك الاستراتيجي المدعوم بالاستراتيجية الرقمية .
5. كشف مستوى وعي القيادات بأهمية الاستراتيجية الرقمية في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف.

**ثالثاً: أهداف البحث**

الهدف الرئيس للبحث هو دراسة تأثير الاستراتيجية الرقمية في تعزيز السلوك الاستراتيجي داخل وزارة الخارجية العراقية. ومن هذا الهدف الرئيس يمكن اشتقاق الأهداف الفرعية التالية :

1. توضيح العلاقة بين أبعاد الاستراتيجية الرقمية وأثرها على السلوك الاستراتيجي، مع تحديد البعد الأكثر تأثيراً .
2. دراسة التأثير الكلي للاستراتيجية الرقمية في تحسين السلوك الاستراتيجي للقيادات .
3. قياس مدى الترابط بين استخدام الأدوات الرقمية والسلوك الاستراتيجي داخل الوزارة .
4. تحليل أي من أبعاد الاستراتيجية الرقمية له أكبر علاقة مع السلوك الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي .

**رابعاً: فرضيات البحث**

لتحقيق أهداف البحث يتم الاعتماد على الفرضيتين الآتيتين:

- الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية للمتغير الاستراتيجية الرقمية بأبعاده وبين السلوك الاستراتيجي.  
الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمتغير الاستراتيجية الرقمية بأبعاده في السلوك الاستراتيجي.

**خامساً: منهج البحث**

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة تأثير الاستراتيجية الرقمية على تعزيز السلوك الاستراتيجي داخل وزارة الخارجية العراقية. استخدم المنهج الوصفي لوصف الواقع الحالي للاستراتيجية الرقمية والسلوك الاستراتيجي، من خلال جمع البيانات وتحليلها، بينما تم تطبيق المنهج التحليلي لاستكشاف العلاقات بين مكونات الاستراتيجية الرقمية وأبعاد السلوك الاستراتيجي، وقياس درجة الارتباط والتأثير الكلي للاستراتيجية الرقمية على السلوك الاستراتيجي . تم جمع البيانات باستخدام استبانة صُممت خصيصاً لقياس مدى تأثير الاستراتيجية الرقمية على السلوك الاستراتيجي، حيث تم توزيعها على عينة قصدية من القيادات الاستراتيجية في وزارة الخارجية العراقية الذين يمتلكون خبرة ومعرفة باستخدام التكنولوجيا الرقمية في صياغة القرارات الاستراتيجية . استخدمت أدوات التحليل الإحصائي، بما في ذلك برامج إحصائية حديثة مثل (SPSS V.24)، لتحليل البيانات واختبار فرضيات البحث، حيث تم تطبيق أدوات التحليل الوصفي والاستدلالي للحصول على نتائج دقيقة تعكس واقع الوزارة، مما ساهم في تحقيق أهداف البحث وتقديم توصيات عملية لتحسين الأداء الاستراتيجي لوزارة الخارجية العراقية.

**سادساً: مخطط البحث الافتراضي**

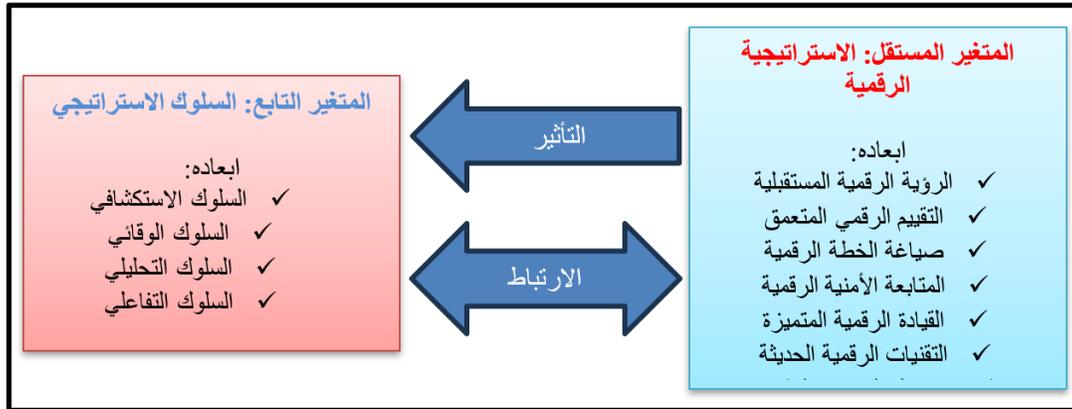
يهدف مخطط البحث الفرضي إلى توضيح العلاقات المنطقية بين متغيرات البحث الرئيسة والفرعية، مما يساعد على فهم تأثير الاستراتيجية الرقمية في تعزيز السلوك الاستراتيجي داخل وزارة الخارجية العراقية. يقدم المخطط إطاراً متكاملًا يجمع الملامح الرئيسة لموضوع البحث، حيث يتيح قياس العلاقات بين المتغيرات بشكل منفرد أو إجمالي، بما يُجسد مشكلة البحث ويعكس الأهداف المتوقعة تحقيقها .

يتضمن المخطط نوعين من المتغيرات :

1. المتغير المستقل: الاستراتيجية الرقمية، بأبعاده: (الرؤية الرقمية المستقبلية، التقييم الرقمي المتعمق، صياغة الخطة الرقمية، المتابعة الأمنية الرقمية، القيادة الرقمية المميزة، التقنيات الرقمية الحديثة، تواصل المعنيين الرقمي) (Khalaf,2022)

2. المتغير المعتمد: السلوك الاستراتيجي، بأبعاده: (السلوك الاستكشافي، السلوك الوقائي، السلوك التحليلي، السلوك التفاعلي) (Horian, & Gorian, 2020)

والشكل (1) ادناه يوضح مخطط البحث الافتراضي:



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر:

Khalaf, F. Z. A. (2022). The relationship between mindfulness and strategic behavior and its reflection on organizational excellence: An analytical study of the opinions of senior leadership at the University of Karbala.

Horian, K. and Gorian, E., 2020, March. Information security ensuring in the financial sector as part of the implementation of the National Program "Data Economy Russia 2024". In International Scientific Conference "Far East Con"(ISCFEC 2020) (pp. 635-644). Atlantis Press.

#### سابعا: حدود البحث

1. الموضوعية: دراسة تأثير الاستراتيجية الرقمية بأبعادها على السلوك الاستراتيجي داخل وزارة الخارجية العراقية .
2. الزمنية: تغطي فترة جمع البيانات وتحليلها بين [2024/10/3 الى 2025/1/1] .
3. المكانية: تقتصر الدراسة على وزارة الخارجية العراقية .
4. البشرية: تستهدف القيادات الاستراتيجية في وزارة الخارجية العراقية.
5. المنهجية: تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة وتحليل البيانات بأدوات إحصائية مثل (SPSS V.24).

#### ثامنا: الدراسات السابقة

1. دراسة المولى والسنان (2023) بعنوان: تأثير الاستراتيجية الرقمية في الأداء التنظيمي دراسة لآراء عينة من العاملين في شركة آسيا سيل للاتصالات بمحافظة نينوى.

هدفت دراسة في شركة آسيا سيل إلى تحليل تأثير الاستراتيجية الرقمية (الحوسبة السحابية، إنترنت الأشياء، التواصل الاجتماعي، البيانات الضخمة) على الأداء التنظيمي (الأداء المالي، الزبون-السوق، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) باستخدام أدوات إحصائية حديثة (SPSS V.24) و (AMOS V.24)، حيث أظهرت النتائج تأثيراً معنوياً للاستراتيجية الرقمية، مع توصيات بضرورة التكامل بين عناصرها وزيادة وعي الإدارات العليا بأهمية قياس الأداء التنظيمي وتطويره بما يتناسب مع طبيعة عمل الشركة.

2.دراسة الشنواني ومحمدي. (2024) بعنوان: ممارسة متخذي القرار بمكاتب جامعة المنوفية لأبعاد الاستراتيجية الرقمية: الواقع والمأمول. هدفت دراسة في مكاتب جامعة المنوفية إلى تقديم آلية مقترحة لتحسين ممارسة متخذي القرار لأبعاد الاستراتيجية الرقمية (التخطيط والتصميم الرقمي، استخدام وحوكمة البيانات، الإدارة الرقمية، التنمية المهنية القائمة على التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي) باستخدام منهج مسحي على عينة عشوائية مكونة من 222 اختصاصي مكاتب ومعلومات، حيث أظهرت النتائج أن مستوى الممارسة الإجمالي كان متوسطاً بمتوسط حسابي (1.71)، مع تصدر التخطيط والتصميم الرقمي

المرتبة الأولى بدرجة ممارسة متوسطة، بينما جاء بُعد التنمية المهنية بدرجة ضعيفة، وأوصت الدراسة بتطوير البنية التحتية للمكتبات، التقييم المستمر للمحتوى الرقمي، ومراجعة أولويات المكتبات بشكل دوري بما يتماشى مع المستجدات الحديثة.

2.دراسة Lipsmeier, Kühn, Joppen, & Dumitrescu (2020) بعنوان: عملية تطوير الاستراتيجية الرقمية. تواجه الرقمنة معظم القطاعات الاقتصادية وتتطلب تغييرات جوهرية في الشركات القائمة، مما يجعل الرقمنة قضية استراتيجية أساسية. ومع ذلك، تواجه العديد من الشركات تحديات كبيرة في تطوير استراتيجياتها الرقمية الخاصة، ويرجع ذلك إلى نقص الأساليب والنماذج المناسبة لتطوير تلك الاستراتيجيات. في هذه الدراسة، تم تقديم نموذج عملية لتطوير استراتيجية رقمية، حيث تم تعزيز هذا النموذج بمجموعة من الأساليب الخاصة بكل مرحلة من مراحل التطوير. تساعد هذه الأساليب الشركات، وخاصة شركات التصنيع، على تطوير استراتيجيات رقمية فردية تتناسب مع احتياجاتها الخاصة.

4.دراسة Thomas Pitz & Vinicius Ferraz (2024) بعنوان: تحليل تأثير السلوك الاستراتيجي في نموذج التعلم التطوري باستخدام خوارزمية جينية هدفت إلى تحليل تأثير السلوك الاستراتيجي في نموذج التعلم التطوري باستخدام خوارزمية جينية، من خلال تقديم نهج تجريبي يجمع بين نظرية الألعاب والخوارزميات الجينية لتحليل 144 لعبة فريدة 2x2 باستخدام معايير توازن ناش وقاعدة هورويتز وتقنية الاختيار العشوائي، حيث أظهرت النتائج تفوق توازن ناش كأفضل استراتيجية لتحقيق السيناريوهات المثالية، مع فشل تقنية الاختيار العشوائي في الوصول إلى القيم المثلى، وتطور الألعاب نحو توازنات مستقرة ومجموعات متكررة تعكس خصائص الألعاب السابقة، مما يؤكد كفاءة السلوك الاستراتيجي في التعلم التطوري.

5.دراسة Lumbantoruan, Nazaruddin, & Pujangkoro (2020) بعنوان: تحليل استراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم باستخدام نموذج مايلز وسنو: مراجعة الأدبيات.

هدفت إلى مراجعة الأدبيات المتعلقة بتطبيق نموذج Miles and Snow لتطوير استراتيجيات الأعمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم (SMEs) من خلال تحليل 24 ورقة علمية تمت مراجعتها بين عامي 2011 و2018، حيث أظهرت النتائج أن معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تفتقر إلى استراتيجيات واضحة ومخططة بشكل جيد، بينما يبرز نموذج Miles and Snow كأداة لتحليل وتطوير استراتيجيات تتكيف مع بيئة معقدة، مع تأكيد الدراسة أن هذا النموذج لا يمثل توجهًا استراتيجيًا ثابتًا، بل وسيلة منهجية تأخذ في الاعتبار التكنولوجيا، البيئة، وبنية الشركة لتحسين الأداء والكفاءة.

#### تاسع: موقع البحث الحالي من الدراسات السابقة

1. ركزت دراسة المولى والسمان (2023) على تأثير الاستراتيجية الرقمية على الأداء التنظيمي في شركة اتصالات، لكنها لم تتناول أبعاد الاستراتيجية الرقمية بالتفصيل كما في البحث الحالي، مثل القيادة الرقمية المتميزة، التقنيات الرقمية الحديثة، والمتابعة الأمنية الرقمية. بالإضافة إلى ذلك، لم تتطرق الدراسة إلى تأثير هذه الأبعاد على السلوك الاستراتيجي.

2. تناولت دراسة الشنواني ومحمدي (2024) أبعاد الاستراتيجية الرقمية في بيئة المكتبات الجامعية، مع التركيز على التخطيط الرقمي والإدارة الرقمية. ومع ذلك، لم تتناول الجوانب الأمنية أو القيادة الرقمية المتميزة، كما أنها لم تحلل تأثير الاستراتيجية الرقمية على السلوكيات المؤسسية، مثل السلوك الاستراتيجي.

3. ركزت دراسة Lipsmeier et al. (2020) على تطوير استراتيجيات الرقمية للشركات الصناعية، لكنها لم تتناول أبعاد الاستراتيجية الرقمية بالتفصيل، ولم تربطها بالسلوك الاستراتيجي، مما يجعل البحث الحالي أكثر شمولاً في الربط بين الجانب الرقمي والسلوك المؤسسي.

4. قامت دراسة Vinicius Ferraz & Thomas Pitz (2024) بتحليل السلوك الاستراتيجي باستخدام خوارزميات جينية ونظرية الألعاب، لكنها لم تربط السلوك الاستراتيجي بأبعاد الاستراتيجية الرقمية، مما يعزز تفرد البحث الحالي في تقديم هذا الربط.

5. ركزت دراسة Lumbantoruan et al (2020) على استراتيجيات الأعمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باستخدام نموذج Miles and Snow، لكنها لم تتناول الأبعاد الرقمية الحديثة أو تأثيرها على السلوك الاستراتيجي.

#### عاشر: ميزة البحث الحالي عن الدراسات السابقة

1. البحث الحالي لا يكتفي بتحليل تأثير الاستراتيجية الرقمية، بل يدرس أبعادها السبعة (مثل المتابعة الأمنية الرقمية والقيادة الرقمية المتميزة) وتأثيرها المباشر على أبعاد السلوك الاستراتيجي الأربعة (السلوك الاستكشافي، الوقائي، التحليلي، والتفاعلي).

2. يمتاز البحث بدراسة وزارة الخارجية العراقية، وهي مؤسسة حكومية ذات طابع استراتيجي وسياسي حساس، مما يضيف بُعداً تطبيقياً جديداً مقارنة بالدراسات التي ركزت على القطاع الخاص.

3. يتفوق البحث الحالي بتفصيله لأبعاد الاستراتيجية الرقمية لتشمل القيادة الرقمية، التقنيات الحديثة، وتواصل المعنيين الرقمي، وهي جوانب لم يتم تناولها بنفس العمق في الدراسات السابقة.
4. البحث يركز على تحليل السلوك الاستراتيجي للمؤسسات الحكومية في سياق التحول الرقمي، وهو مجال مبتكر يُبرز تأثيرات رقمية غير مباشرة على القرارات الاستراتيجية وسلوكيات المؤسسة.
5. يمتاز البحث بمعالجة تطبيقية لتحديات التحول الرقمي في العراق، مما يضيف قيمة عملية ونظرية مقارنة بالدراسات التي تناولت سياقات دولية أو قطاعات مختلفة.

### المبحث الثاني: الاطار النظري

#### المطلب الأول: الاستراتيجية الرقمية

##### أولاً: مفهوم الاستراتيجية الرقمية

تلعب الاستراتيجية الرقمية دوراً حيوياً في تعزيز قدرة المؤسسات على الاستجابة للمتغيرات البيئية ودعم عمليات اتخاذ القرار الاستراتيجي باستخدام التكنولوجيا الرقمية (Kringelum et al., 2023). تُعرف الاستراتيجية الرقمية بأنها منهجية تنظيمية تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي من خلال استثمار التقنيات الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء، لتطوير نماذج أعمال مرنة تلبي احتياجات الأسواق المتغيرة (Venkatraman, 2017).

تتميز الاستراتيجية الرقمية عن استراتيجية تكنولوجيا المعلومات بأنها تركز على تحقيق أهداف العمل من خلال التحول الرقمي، وليس فقط استخدام التكنولوجيا كأداة (Gong & Ribiere, 2023). تعمل هذه الاستراتيجية على توفير المعرفة والأدوات اللازمة لدعم المؤسسات أثناء التغيرات السريعة وتحقيق الكفاءة التشغيلية من خلال التكامل بين التكنولوجيا والموارد البشرية (Proksch et al., 2021).

علاوة على ذلك، تسهم الاستراتيجية الرقمية في تعزيز التواصل مع العملاء وتطوير نماذج أعمال مبتكرة تعتمد على شبكات رقمية متكاملة، مما يتيح للمؤسسات تحقيق قيمة مضافة مستدامة (Sebastian et al., 2017). تعتمد نجاح الاستراتيجية الرقمية على مواءمتها مع رؤية المؤسسة وثقافتها القيادية لضمان التكيف مع بيئة الأعمال الديناميكية وتحقيق تميز تنافسي مستدام (Kane, et al., 2015).

##### ثانياً: تعريف الاستراتيجية الرقمية

تعد الاستراتيجية الرقمية ضرورة ملحة في العصر الحديث وليست مجرد خيار، إذ تعتمد قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها وتنمية أعمالها بشكل كبير على مدى كفاءتها في استخدام التكنولوجيا الرقمية بفعالية (Alharthi, et al., 2019). رغم تميزها عن استراتيجية تكنولوجيا المعلومات، إلا أن الاستراتيجية الرقمية تقدم رؤية شمولية لتحويل العمليات المؤسسية إلى نماذج رقمية أكثر تطوراً وتكيفاً مع بيئة الأعمال (Proksch et al., 2021). تُسهم الاستراتيجية الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي من خلال استثمار نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف الداخلية، واستغلال الفرص والتصدي للتهديدات الخارجية (Yang et al., 2012). كما تُمكن المؤسسات من تقديم منتجات أو خدمات رقمية مبتكرة تمنحها ميزة تنافسية (Woodard et al., 2013). علاوة على ذلك، تسهم الاستراتيجية الرقمية في توجيه المؤسسات خلال رحلة التحول الرقمي الشامل وتعزيز قدرتها على التكيف مع متغيرات السوق، مما يعزز الابتكار والنمو المستدام (Bharadwaj et al., 2013).

##### ثالثاً: أبعاد الاستراتيجية الرقمية

1. الرؤية الرقمية المستقبلية: الرؤية الرقمية المستقبلية تتمثل في تبني تقنيات حديثة ومتطورة لتعزيز الكفاءة والابتكار، مع التركيز على تحقيق التكامل بين الأنظمة الرقمية والذكاء الاصطناعي لدعم اتخاذ القرارات وتحقيق أهداف مستدامة للمؤسسات في بيئات متغيرة (Ahmed & Al-Saqqa, 2024).
2. التقييم الرقمي المتعمق: يُركز على جمع وتحليل البيانات الرقمية لفهم بيئة العمل والزبائن بشكل أعمق. يساعد التقييم الرقمي المتعمق في تحسين العمليات واتخاذ قرارات استراتيجية أكثر دقة (Aggarwal & Gour, 2020).
3. صياغة الخطة الرقمية: تشمل بناء خطط استراتيجية رقمية متكاملة تعتمد على فهم البيئة الداخلية والخارجية. تُوجه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الرقمية بفعالية (Ghazinoory et al., 2024; Musheke & Phiri, 2021).

4. المتابعة الأمنية الرقمية: تهدف إلى ضمان سلامة وأمان الأنظمة الرقمية وحماية البيانات من التهديدات. تشمل الرقابة تدقيق العمليات الرقمية لتأكيد الامتثال للممارسات الأمنية (Ransbotham, et al., 2016).
5. القيادة الرقمية المتميزة: تركز على توجيه وتطوير استراتيجيات رقمية فعالة باستخدام التكنولوجيا الحديثة. تُساعد القيادة الرقمية المتميزة في تعزيز الكفاءة وتحفيز الابتكار المؤسسي (Karakose et al., 2022; Bresciani et al., 2021).
6. التقنيات الرقمية الحديثة: تُعد الأدوات الرقمية والأنظمة التكنولوجية الأساسية لتحقيق التحول الرقمي. تُساهم في تحسين الإنتاجية والكفاءة وتعزيز التفاعل مع العملاء (Yoo, et al., 2010).
7. تواصل المعنيين الرقمي: يتعلق بإدارة العلاقة مع الأفراد والمجموعات المتأثرة بالاستراتيجية الرقمية. تضمن هذه الإدارة مواءمة المصالح وتحقيق أهداف جميع الأطراف (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019; Alyousif & Dan, 2024).

### المطلب الثاني: السلوك الاستراتيجي

#### أولاً: مفهوم السلوك الاستراتيجي

السلوك الاستراتيجي هو نهج تنظيمي يتعامل مع القرارات والإجراءات التي تهدف إلى تحقيق الأهداف طويلة الأجل للمنظمة من خلال التكيف مع البيئة المتغيرة. يُركز هذا المفهوم على تحليل السلوك التنظيمي وكيفية تأثيره على الأداء المؤسسي. وفقاً لـ (Kachaner, Stalk, and Bloch (2022)، فإن السلوك الاستراتيجي يعكس قدرة المنظمة على الاستجابة بمرونة للتحديات، مما يُعزز من قدرتها التنافسية. يشمل هذا السلوك تصميم وتنفيذ الاستراتيجيات التي تهدف إلى تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل، وضمان استمرارية الأداء المؤسسي. كما يُعتبر السلوك الاستراتيجي أحد الأدوات الأساسية لتعزيز الابتكار، حيث يُساعد المنظمات على استكشاف فرص جديدة وتحقيق أقصى استفادة من مواردها البشرية والمادية. علاوة على ذلك، يرتبط هذا السلوك بتطوير نماذج عمل تتسم بالمرونة والتكيف، مما يمكن المنظمات من التميز في بيئات عمل تنافسية ومعقدة. ويضيف Grant and Baden-Fuller (2023) أن السلوك الاستراتيجي لا يتعلق فقط بتحقيق الأهداف المؤسسية، ولكنه يُسهم أيضاً في بناء علاقات قوية مع أصحاب المصلحة وتحسين التكامل الداخلي، مما يعزز من قدرة المؤسسة على النمو المستدام.

#### ثانياً: مفهوم السلوك الاستراتيجي

السلوك الاستراتيجي هو نهج تنظيمي يتعامل مع القرارات والإجراءات التي تهدف إلى تحقيق الأهداف طويلة الأجل للمنظمة من خلال التكيف مع البيئة المتغيرة. يُركز هذا المفهوم على تحليل السلوك التنظيمي وكيفية تأثيره على الأداء المؤسسي. وفقاً لـ (Kachaner, Stalk, and Bloch (2022)، فإن السلوك الاستراتيجي يعكس قدرة المنظمة على الاستجابة بمرونة للتحديات، مما يُعزز من قدرتها التنافسية. يشمل هذا السلوك تصميم وتنفيذ الاستراتيجيات التي تهدف إلى تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل، وضمان استمرارية الأداء المؤسسي. كما يُعتبر السلوك الاستراتيجي أحد الأدوات الأساسية لتعزيز الابتكار، حيث يُساعد المنظمات على استكشاف فرص جديدة وتحقيق أقصى استفادة من مواردها البشرية والمادية. علاوة على ذلك، يرتبط هذا السلوك بتطوير نماذج عمل تتسم بالمرونة والتكيف، مما يمكن المنظمات من التميز في بيئات عمل تنافسية ومعقدة.

#### ثالثاً: تعريف السلوك الاستراتيجي

يمكن تعريف السلوك الاستراتيجي على أنه مجموعة من القرارات والتصرفات التي يقوم بها الأفراد داخل المنظمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. يُشير Markman et al. (2023) إلى أن السلوك الاستراتيجي يعتمد على قدرة القادة على التنبؤ بتأثير القرارات التنظيمية، بالإضافة إلى استثمار الموارد بطريقة تعزز من قيمة المنظمة في السوق. يُبرز هذا المفهوم أهمية الدور الذي تلعبه القيادة في توجيه الجهود التنظيمية نحو تحقيق التكامل بين مختلف الأنشطة. كما يتضمن السلوك الاستراتيجي تحليل المنافسين، وتقييم الأداء الداخلي، والاستجابة بشكل استباقي للتغيرات السوقية. من جانبه، يُوضح Zhang (2022) أن السلوك الاستراتيجي يتطلب توافقاً بين الرؤية التنظيمية والقيم المؤسسية لتحقيق التميز التنظيمي. ويُعزز من أهمية التفكير التحليلي والابتكار المستدام في توجيه المنظمة نحو تحقيق النجاح الاستراتيجي.

#### رابعاً: أهمية السلوك الاستراتيجي

يشير السلوك الاستراتيجي إلى سلسلة من الإجراءات التي تعتمدها المنظمة لتحقيق التميز والتنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة. وفقاً لدراسات حديثة، يعد السلوك الاستراتيجي أحد المحركات الرئيسية لتحقيق الأهداف المؤسسية والتكيف مع التغيرات البيئية.

1. تحقيق الأهداف التنظيمية: يُساهم السلوك الاستراتيجي في بناء استراتيجيات واضحة وموجهة نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية (Ahmed et al., 2022).
2. تعزيز القدرة التنافسية: يساعد على التميز عن المنافسين من خلال اتخاذ قرارات مستنيرة تعتمد على فهم متعمق للسوق والبيئة المحيطة (Konstantinos et al., 2022).
3. التكيف مع التغيير: يُمكن المنظمات من التفاعل مع الظروف البيئية المتغيرة بسرعة وكفاءة، مما يعزز استدامتها. (Curran, et al., 2021).
4. تعزيز الابتكار: يعزز السلوك الاستراتيجي الإبداع والابتكار داخل المنظمة، مما يؤدي إلى تقديم منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات السوق (Michie et al., 2020).
5. تحسين الأداء المؤسسي: يساهم في تحسين كفاءة العمليات الداخلية والقدرة على استخدام الموارد بشكل أمثل لتحقيق النتائج المرجوة (Machiels, et al., 2021).

وأكدت دراسة أجراها (Olubiyi, 2025) أن المنظمات التي تعتمد السلوك الاستراتيجي تتمتع بمرونة أكبر في التعامل مع التحديات وتحقيق معدلات نمو مستدامة أعلى. كما أوضح (Majeed, et al., 2025) أن السلوك الاستراتيجي يعزز بناء الهوية المؤسسية ويزيد من ولاء العملاء والمستثمرين على حد سواء.

#### خامساً: أبعاد السلوك الاستراتيجي

1. السلوك الاستكشافي: يتميز هذا السلوك بالابتكار والتوسع من خلال البحث المستمر عن فرص جديدة في الأسواق. تعتمد المنظمات التي تتبنى هذا السلوك على تطوير منتجات وخدمات جديدة باستمرار لتلبية احتياجات العملاء. تنقسم هذه المنظمات بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية (Guthrie, et al., 2021).
2. السلوك الوقائي: يركز هذا السلوك على حماية الأسواق الحالية وتحقيق الكفاءة التشغيلية العالية. تعتمد المنظمات الوقائية على تقديم منتجات محدودة ولكن بجودة عالية، مما يقلل من التعرض للمخاطر. يتميز هذا السلوك بالتركيز الداخلي على تحسين العمليات والحفاظ على الاستقرار (Yıldırım & Arslan, 2022).
3. السلوك التحليلي: يجمع هذا السلوك بين استراتيجيات الابتكار والاستقرار، حيث تراقب المنظمات المنافسين وتتبنى الأفكار الناجحة مع الحفاظ على استقرار المنتجات الأساسية. يوفر هذا السلوك توازناً بين تقليل المخاطر واستغلال الفرص. تتبنى المنظمات المحللة تقنيات إدارية تجمع بين المركزية واللامركزية (Gnjidić, 2014).
4. السلوك التفاعلي: يتميز هذا السلوك بعدم وجود استراتيجية واضحة، حيث تستجيب المنظمات فقط للضغوط البيئية عند حدوثها. يكون هذا السلوك عادة نتيجة ضعف التخطيط أو عدم القدرة على التكيف مع التغيرات. غالباً ما تعاني المنظمات التي تتبع هذا السلوك من أداء منخفض وعدم استقرار (Shahbaznezhad, et al., 2021).

#### المبحث الثالث: الجانب العملي

تهدف التحليلات الحالية إلى معالجة البيانات التي تم جمعها من خلال استبانة موجهة لعينة البحث، بهدف تقييم جوانب محددة وتقديم رؤية أعمق حول الظواهر المتعلقة بالبحث.

#### المطلب الأول: السمات الشخصية للعينة

يعرض الجدول رقم (1) الخصائص الشخصية لـ 173 فرداً من العينة في وزارة الخارجية العراقية، مصنفة حسب (النوع الاجتماعي، العمر، التحصيل الدراسي)، مع تقديم تفاصيل إحصائية دقيقة لكل فئة.

الجدول (1) السمات الشخصية للمبحوثين

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	السمة
98%	170	ذكر	النوع الاجتماعي
2%	3	أنثى	

100%	173	المجموع	العمر
14%	24	25 سنة فأقل	
36%	62	26-35	
31%	54	36-45	
11%	19	46-55	
8%	14	56 فأكثر	
100%	173	المجموع	
6%	11	دكتوراه	التحصيل الدراسي
10%	18	ماجستير	
13%	22	دبلوم عالي	
71%	122	بكالوريوس	
100%	173	المجموع	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج SPSS

فما يتعلق بالجدول (1) الذي يوضح المعلومات الشخصية للعينة:

- النوع الاجتماعي: تشير البيانات إلى أن الذكور يمثلون الغالبية العظمى بنسبة 98% (170 فرداً)، في حين تشكل الإناث نسبة صغيرة تبلغ 2% (3 أفراد فقط). يعكس هذا التوزيع الغلبة الواضحة للذكور، وهو ما قد يرتبط بطبيعة العمل في المؤسسة أو التخصصات المرتبطة بها التي تستدعي تواجد عدد أكبر من الرجال.
- العمر: تتوزع العينة على فئات عمرية مختلفة، حيث تستحوذ الفئة العمرية من 26 إلى 35 عاماً على النسبة الأكبر بنسبة 36% (62 فرداً)، تليها الفئة العمرية من 36 إلى 45 عاماً بنسبة 31% (54 فرداً). أما الفئات الأخرى، فتشمل: 25 سنة فأقل بنسبة 14% (24 فرداً)، 46-55 سنة بنسبة 11% (19 فرداً)، و 56 سنة فأكثر بنسبة 8% (14 فرداً).
- التحصيل الدراسي: يظهر الجدول أن الغالبية العظمى من أفراد العينة يحملون شهادة البكالوريوس بنسبة 71% (122 فرداً)، بينما يحمل 13% (22 فرداً) شهادة الدبلوم العالي. في حين يحمل 10% (18 فرداً) شهادة الماجستير، و 6% (11 فرداً) شهادة الدكتوراه. يعكس هذا التوزيع تركيزاً واضحاً في فئة حملة شهادة البكالوريوس، مما يشير إلى طبيعة التأهيل الأكاديمي المطلوب في هذه المؤسسة.

#### المطلب الثاني: اختبار الثبات

تم استخدام معامل Cronbach's Alpha لتقييم استقرار النتائج واتساق عناصر الاستبانة. يقيس هذا الاختبار التجميع الداخلي لمجموعة من الأسئلة، حيث تتراوح قيمه بين 0 و 1، وتشير القيم الأقرب إلى 1 إلى مستوى أعلى من الثبات. تُعد القيمة المقبولة عموماً 0.7 أو أعلى لضمان جودة الأداة.

#### الجدول (2) اختبار الثبات

المتغير والمقياس	الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
الاستراتيجية الرقمية	22	0.819
السلوك الاستراتيجي	18	0.817
المقياس	40	0.911

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج SPSS

الجدول (2) يوضح أن أداة القياس المستخدمة تمتاز بثبات عالي وفقاً لاختبار Cronbach's Alpha، حيث حققت الاستراتيجية الرقمية (22 فقرة) قيمة 0.819، والسلوك الاستراتيجي (18 فقرة) قيمة 0.817، بينما بلغ المقياس العام (40 فقرة) قيمة 0.911، مما يشير إلى اتساق داخلي ممتاز لجميع المتغيرات المدروسة.

## المطلب الثالث: التحليل الوصفي للمتغيرات

يعتمد على أدوات إحصائية مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفهم توزيع البيانات وقياس التباين بين المتغيرات. يهدف الجدول (3) إلى توضيح المؤشرات الرئيسية للمتغيرات المدروسة، الاستراتيجية الرقمية والسلوك الاستراتيجي، من خلال تحليل الاتجاهات المركزية ودرجة التشتت، مما يساهم في فهم توزيع القيم واختلاف البيانات بين العناصر.

الجدول (3) المؤشرات الإحصائية لمتغيرات وابعاد البحث

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغير والبعد	التسلسل
82.64%	0.451	4.132	الرؤية الرقمية المستقبلية	1
79.12%	0.567	3.956	التقييم الرقمي المتعمق	2
74.36%	0.551	3.718	صياغة الخطة الرقمية	3
71.80%	0.487	3.59	المتابعة الأمنية الرقمية	4
66.56%	0.651	3.328	القيادة الرقمية المتميزة	5
63.08%	0.528	3.154	التقنيات الرقمية الحديثة	6
64.32%	0.476	3.216	تواصل المعنيين الرقمي	7
71.70%	0.581	3.585	الاستراتيجية الرقمية	متوسط المتغير المستقل
72.84%	0.492	3.642	السلوك الاستكشافي	1
69.14%	0.511	3.457	السلوك الوقائي	2
65.02%	0.563	3.251	السلوك التحليلي	3
63.64%	0.598	3.182	السلوك التفاعلي	4
67.66%	0.541	3.383	السلوك الاستراتيجي	متوسط المتغير المعتمد

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج SPSS

يتضح من الجدول (3) الآتي:

- الرؤية الرقمية المستقبلية : بلغ الوسط الحسابي 4.132، مما يشير إلى توافر مرتفع جدًا لهذا البعد، بينما كان الانحراف المعياري 0.451، مما يدل على تشتت قليل في آراء العينة. الأهمية النسبية بلغت 82.64%، مما يبرز الدور الحيوي للرؤية الرقمية في توجيه الوزارة نحو أهدافها المستقبلية. تعكس النتائج توافقًا كبيرًا بين أفراد العينة حول أهمية هذا البعد في تعزيز الأداء الرقمي.
- التقييم الرقمي المتعمق : حقق هذا البعد وسطًا حسابيًا قدره 3.956، مما يعبر عن مستوى عالي من التوافق، مع انحراف معياري 0.567. يشير إلى تباين متوسط في الآراء. الأهمية النسبية بلغت 79.12%، مما يعكس كفاءة الوزارة في استخدام التقييم الرقمي لدعم القرارات. تُظهر هذه القيم توافقًا جيدًا على أهمية التقييم الرقمي كعنصر رئيسي لتحسين الأداء.
- صياغة الخطة الرقمية : بلغ الوسط الحسابي 3.718، مما يدل على مستوى توافر مرتفع نسبيًا، بينما كان الانحراف المعياري 0.551، مما يشير إلى تباين متوسط في الآراء. الأهمية النسبية بلغت 74.36%، مما يؤكد على أهمية صياغة خطط رقمية متكاملة تتماشى مع أهداف الوزارة وتعزز استجابتها للتحديات الرقمية.
- المتابعة الأمنية الرقمية : سجل البعد وسطًا حسابيًا 3.59، مما يعكس توافرًا جيدًا، مع انحراف معياري 0.487، يدل على تشتت قليل في الآراء. الأهمية النسبية بلغت 71.80%، مما يبرز الدور الأساسي للمتابعة الأمنية في حماية الأنظمة الرقمية وضمان استمرارية العمليات بكفاءة.
- القيادة الرقمية المتميزة : بلغ الوسط الحسابي 3.328، مما يشير إلى مستوى متوسط من التوافق، مع انحراف معياري 0.651، يعكس تباينًا أكبر بين الآراء. الأهمية النسبية بلغت 66.56%، مما يوضح الحاجة إلى تعزيز مهارات القيادة الرقمية لتحقيق تميز استراتيجي وتحفيز التحول الرقمي.
- التقنيات الرقمية الحديثة : سجل الوسط الحسابي 3.154، مما يعبر عن توافر منخفض نسبيًا، مع انحراف معياري 0.528، يشير إلى تباين معتدل في الآراء. الأهمية النسبية بلغت 63.08%، مما يدل على الحاجة إلى زيادة الاستثمار في التقنيات الحديثة لتحسين الأداء وتعزيز الابتكار.

7. تواصل المعنيين الرقمي : حقق الوسط الحسابي 3.216، مما يشير إلى توافر متوسط، مع انحراف معياري 0.476، يعكس تشتتًا محدودًا في الآراء. الأهمية النسبية بلغت 64.32%، مما يبرز أهمية تحسين قنوات التواصل الرقمي بين الوزارة والمعنيين لتعزيز التنسيق الفعال والتكامل. تشير القيم الإيجابية إلى أن الاستراتيجية الرقمية متوافرة بمستوى جيد (وسط حسابي عام 3.585، انحراف معياري 0.581، وأهمية نسبية 71.70%). تعكس النتائج جهود الوزارة في تعزيز الأداء الرقمي، مع وجود حاجة لتحسين بعض الأبعاد مثل التقنيات الرقمية الحديثة والقيادة الرقمية لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة أكبر.

1. السلوك الاستكشافي : بلغ الوسط الحسابي 3.642، مما يعكس مستوى توافر مرتفع لهذا البعد، مع انحراف معياري 0.492، يشير إلى تشتت متوسط في آراء العينة. الأهمية النسبية بلغت 72.84%، مما يدل على أن الوزارة تُولي أهمية كبيرة للسلوك الاستكشافي، حيث تسعى للاستفادة من الفرص المستقبلية وتعزيز قدرتها على الابتكار والاستجابة للمتغيرات الديناميكية في بيئة العمل.

2. السلوك الوقائي : حقق هذا البعد وسطًا حسابيًا قدره 3.457، مما يعبر عن توافر جيد، مع انحراف معياري 0.511، يشير إلى تباين متوسط في الآراء. الأهمية النسبية بلغت 69.14%، مما يبرز جهود الوزارة في اعتماد السلوك الوقائي لضمان حماية مصالحها وتقليل المخاطر المحتملة من التغيرات البيئية والمنافسة.

3. السلوك التحليلي : بلغ الوسط الحسابي 3.251، مما يدل على توافر متوسط لهذا البعد، بينما كان الانحراف المعياري 0.563، يعكس تباينًا أعلى نسبيًا في آراء العينة. الأهمية النسبية بلغت 65.02%، مما يشير إلى أن الوزارة تُركز بشكل معتدل على تحليل البيانات والتوجه نحو قرارات مبنية على معلومات دقيقة لتجنب الأخطاء الاستراتيجية.

4. السلوك التفاعلي : سجل البعد وسطًا حسابيًا 3.182، مما يعكس توافرًا متوسطًا، مع انحراف معياري 0.598، يشير إلى تباين واضح في الآراء. الأهمية النسبية بلغت 63.64%، مما يدل على الحاجة لتحسين قدرة الوزارة على الاستجابة للتغيرات السريعة والتكيف مع التحديات البيئية بشكل أكثر فاعلية.

تشير القيم الإيجابية إلى أن السلوك الاستراتيجي متوافر بمستوى جيد (وسط حسابي عام 3.383، انحراف معياري 0.541، وأهمية نسبية 67.66%). تعكس النتائج الجهود التي تبذلها الوزارة في تبني السلوكيات الاستراتيجية لتعزيز أداؤها، مع التركيز على تحسين السلوك التفاعلي والتحليلي لدعم مرونة المؤسسة وتماسك قراراتها في مواجهة المتغيرات الديناميكية.

#### المطلب الرابع: اختبار الفرضيات البحثية

أولاً: الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية للمتغير الاستراتيجية الرقمية بأبعاده وبين السلوك الاستراتيجي.

جدول (4) يُوضح العلاقة بين أبعاد الاستراتيجية الرقمية والسلوك الاستراتيجي. تشير قيم الارتباط إلى وجود علاقات قوية وإيجابية بين الأبعاد المختلفة للاستراتيجية الرقمية والسلوك الاستراتيجي. جميع قيم الاحتمالية (Sig.) أقل من 0.05، مما يدل على دلالة إحصائية عالية لهذه العلاقات. واستخدم معامل الارتباط بيرسون في هذا الاختبار.

الجدول (4) علاقات الارتباط بين المتغيرات

السلوك الاستراتيجي		ابعاد الاستراتيجية الرقمية
المعنوية	قيمة الارتباط	
0.000	0.871	الرؤية الرقمية المستقبلية
0.000	0.723	التقييم الرقمي المتعمق
0.000	0.683	صياغة الخطة الرقمية
0.000	0.609	المتابعة الأمنية الرقمية
0.000	0.762	القيادة الرقمية المتميزة
0.000	0.675	التقنيات الرقمية الحديثة
0.000	0.544	تواصل المعنيين الرقمي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج SPSS

جدول (4) يوضح الآتي:

الرؤية الرقمية المستقبلية: بلغت قيمة الارتباط 0.871 وهي تُعبر عن ارتباط قوي جدًا وإيجابي مع السلوك الاستراتيجي، مما يُشير إلى أن وجود رؤية رقمية واضحة يُعزز بشكل كبير من السلوك الاستراتيجي داخل المؤسسة. التقييم الرقمي المتعمق: بلغت قيمة الارتباط 0.723، مما يدل على علاقة قوية بين التقييم الرقمي العميق والسلوك الاستراتيجي. يشير ذلك إلى أن تحليل البيانات الرقمية المتعمقة يُساهم بشكل واضح في تحسين القرارات والسلوكيات الاستراتيجية. صياغة الخطة الرقمية: بلغت قيمة الارتباط 0.683، وهي تُعبر عن علاقة قوية مع السلوك الاستراتيجي. يشير هذا إلى أن التخطيط الرقمي الجيد يُعزز قدرة المؤسسة على تطوير سلوك استراتيجي فعال. المتابعة الأمنية الرقمية: بلغت قيمة الارتباط 0.609، مما يُشير إلى علاقة قوية بين المتابعة الأمنية الرقمية والسلوك الاستراتيجي. يعكس هذا أهمية الأمن الرقمي في دعم القرارات والسلوكيات الاستراتيجية. القيادة الرقمية المتميزة: بلغت قيمة الارتباط 0.762، مما يُعبر عن علاقة قوية جدًا بين القيادة الرقمية المتميزة والسلوك الاستراتيجي. يدل هذا على أن القيادة الفعالة والموجهة رقميًا تُعد محركًا أساسيًا للسلوك الاستراتيجي. التقنيات الرقمية الحديثة: بلغت قيمة الارتباط 0.675، وهي تُظهر وجود علاقة قوية بين استخدام التقنيات الرقمية الحديثة والسلوك الاستراتيجي. يشير هذا إلى دور التكنولوجيا المتطورة في تحسين الأداء الاستراتيجي. تواصل المعنيين الرقمي: بلغت قيمة الارتباط 0.544، وهي تُعبر عن علاقة متوسطة بين تواصل المعنيين الرقمي والسلوك الاستراتيجي. يعكس ذلك أهمية تحسين قنوات الاتصال الرقمية لتحقيق مزيد من التوافق الاستراتيجي. ونتيجة لما سبق يتضح للباحث قبول الفرضية الرئيسة الأولى.

ثانياً: الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمتغير الاستراتيجية الرقمية بأبعاده في السلوك الاستراتيجي.

يوضح الجدول (5) مؤشرات التأثير لأبعاد المتغير الاستراتيجية الرقمية في المتغير السلوك الاستراتيجي من خلال الانحدار الخطي المتعدد، كما في ادناه:

الجدول (5) علاقات التأثير بين المتغيرات

السلوك الاستراتيجي					ابعاد الاستراتيجية الرقمية
المعنوية	F	R <sup>2</sup>	المعنوية	قيمة $\beta$	قيمة $\alpha$
0.000	34.21	0.421	0.000	0.821	1.128
			0.000	0.749	
			0.000	0.693	
			0.000	0.635	
			0.000	0.751	
			0.000	0.688	
			0.000	0.573	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج SPSS

تشير نتائج الجدول (5) إلى أن قيمة  $\alpha$  بلغت 1.128، مما يمثل القيمة الأساسية للسلوك الاستراتيجي قبل تأثير أبعاد الاستراتيجية الرقمية. أما قيم  $\beta$  فنُظهِر التأثير الإيجابي المباشر لكل بُعد من أبعاد الاستراتيجية الرقمية على السلوك الاستراتيجي. سجل بُعد الرؤية الرقمية المستقبلية قيمة  $\beta = 0.821$ ، وهي الأعلى تأثيراً بين الأبعاد، يليه القيادة الرقمية المتميزة بقيمة  $\beta = 0.751$ ، ثم التقييم الرقمي المتعمق بقيمة  $\beta = 0.749$ ، مما يدل على دور هذه الأبعاد في تعزيز السلوك الاستراتيجي. أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغ 0.421، ما يعني أن هذا المتغير الاستراتيجية الرقمية يفسر حوالي 42.1% من التباين في السلوك الاستراتيجي. تعكس قيمة F = 34.21 ملاءمة النموذج الإحصائي وجودته العالية في تفسير العلاقة بين الاستراتيجية الرقمية والسلوك الاستراتيجي. تشير الدلالة الإحصائية (Sig. = 0.000) إلى معنوية النتائج بدرجة عالية جداً، مما يؤكد وجود علاقة حقيقية ذات أهمية بين أبعاد الاستراتيجية الرقمية والسلوك الاستراتيجي. تُظهر هذه النتائج أهمية التركيز على تطوير أبعاد مثل الرؤية الرقمية المستقبلية والقيادة الرقمية المتميزة، لتعزيز القدرات الاستراتيجية والمرونة في مواجهة التحديات التنظيمية وتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية. ونتيجة لما سبق يتضح للباحث قبول الفرضية الثانية.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. أظهرت الدراسة أن تعزيز التواصل الرقمي يُسهم بشكل كبير في تحسين التنسيق المؤسسي، لكنه لا يزال بحاجة إلى تطوير لمواكبة متطلبات التحول الرقمي.
2. تبين أن التقنيات الرقمية الحديثة تُوفر إمكانيات كبيرة لتحسين الأداء، لكن هناك حاجة إلى استثمار إضافي لضمان استخدامها بفعالية في العمليات الاستراتيجية.
3. القيادة الرقمية المتميزة تُعد عنصرًا حيويًا في تحقيق التحول الاستراتيجي، إلا أن هناك فجوة في المهارات القيادية الرقمية تتطلب معالجتها لتعزيز الأداء المؤسسي.
4. كشفت النتائج أن استجابة الوزارة للتحديات البيئية والتغيرات الديناميكية تظل متوسطة، مما يتطلب تحسين الآليات التفاعلية والاستباقية لدعم المرونة المؤسسية.
5. صياغة الخطط الرقمية المتكاملة تؤثر إيجابيًا على الأداء الاستراتيجي، ولكنها بحاجة إلى إعادة تقييم لضمان توافقها مع التطورات السريعة في التكنولوجيا الرقمية.

ثانياً: التوصيات

1. ينبغي تطوير قنوات التواصل الرقمي باستخدام منصات متقدمة تُسهل تبادل المعلومات بين العاملين والمعنيين، مع إنشاء آليات تواصل دورية لتحسين التنسيق وضمان تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة.
2. يتعين زيادة الاستثمار في التقنيات الرقمية الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء، مع تقديم برامج تدريبية لتأهيل الموظفين لاستخدام هذه التقنيات بشكل فعال.
3. يجب تصميم برامج تدريبية متخصصة لتطوير مهارات القادة في استخدام التكنولوجيا الرقمية لدعم الأداء المؤسسي، مع تحفيزهم على الابتكار وتبني أساليب مرنة تحقق التحول الرقمي.
4. من الضروري تحسين استجابة الوزارة للمتغيرات من خلال استراتيجيات مرنة وسريعة لمواكبة التحديات، مع تشكيل فرق عمل لرصد البيئة الخارجية واتخاذ قرارات استباقية لدعم الأهداف المؤسسية.
5. يُوصى بمراجعة الخطط الرقمية لضمان تكاملها مع الأهداف الاستراتيجية وتوجيه الموارد بكفاءة، مع استخدام أدوات التقييم الرقمي المتعمق لتحسين جودة التخطيط وتحقيق الأهداف.

Funding

None

Acknowledgement

None

Conflicts of Interest

The author declares no conflict of interest.

**English References:**

- Aggarwal, S., & Gour, S. (2020). Digital transformation: A framework for Indian MSMEs. *Journal of Advances in Management Research*, 17(4), 421436. <https://doi.org/10.1108/JAMR0220200014>
- Ahmed, M. I., & AlSaqqal, A. H. (2024). Reflection Of Environmental Analysis in Strategic Choices: Analytical Study of IT Companies in Baghdad. *ECONOMICS AND ADMINISTRATIVE STUDIES JOURNAL (EASJ)(formerly ALDANANEER JOURNAL)*, 3(4).
- Ahmed, S., Khan, R., & Malik, Z. (2022). Strategic behavior and its role in organizational competitiveness. *Journal of Business Strategy*, 43(4), 89105.
- Alharthi, A., Spichkova, M., & Hamilton, M. (2019). Transformation framework for digital business models in Saudi Arabia. *Journal of Innovation and Knowledge*, 4(4), 235243. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.09.002>
- AlMoula, S. A. A., & AlSamaan, T. A. S. (2023). The impact of digital strategy on organizational performance: A study of the opinions of a sample of employees at Asia Cell Communications Company in Nineveh Governorate. *Al Kut Journal of Economics and Administrative Sciences*, 15(49), 637670.
- Alyousif, J. S., & Dan, K. A. (2024). The role of communication as one of the dimensions of the reeducation strategy in supporting job performance (An Empirical Study). *ECONOMICS AND ADMINISTRATIVE STUDIES JOURNAL (EASJ)(formerly ALDANANEER JOURNAL)*, 3(1).
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471482.
- Bresciani, S., Huarng, K. H., & Malhotra, A. (2021). Digital transformation as a springboard for product, process and business model innovation. *Journal of Business Research*, 128, 204210. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.051>
- Chaffey, D., & EllisChadwick, F. (2019). *Digital Marketing: Strategy, Implementation, and Practice* (7th ed.). Pearson Education.
- Correani, A., De Massis, A., Frattini, F., Petruzzelli, A. M., & Natalicchio, A. (2020). Implementing a digital strategy: Learning from the experience of three digital transformation projects. *California management review*, 62(4), 3756. <https://doi.org/10.1177/0008125620934864>
- Curran, F., Blake, C., Cunningham, C., Perrotta, C., Van der Ploeg, H., Matthews, J., & O'Donoghue, G. (2021). Efficacy, characteristics, behavioural models and behaviour change strategies, of nonworkplace interventions specifically targeting sedentary behaviour; a systematic review and metaanalysis of randomised control trials in healthy ambulatory adults. *PLoS One*, 16(9), e0256828. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0256828>
- ElShennawy, N. M., & Mohamedi, N. (2024). The practice of decisionmakers in the libraries of Menoufia University for the dimensions of the digital strategy: Reality and aspirations. *The Scientific Journal of Libraries, Documentation, and Information*, 6(19), 172203.
- Gnjidić, V., (2014), Researching The Dynamics Of Miles And Snow's Strategic Typology , *Management*, Vol. 19, 1, pp. 93117.
- Gong, C., & Ribiere, V. (2023). Understanding the role of organizational agility in the context of digital transformation: An integrative literature review. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS0920220312>

- Guthrie, C., FossoWamba, S., & Arnaud, J. B. (2021). Online consumer resilience during a pandemic: An exploratory study of ecommerce behavior before, during and after a COVID19 lockdown. *Journal of retailing and consumer services*, 61, 102570. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102570>
- Horian, K., & Gorian, E. (2020, March). Information security ensuring in the financial sector as part of the implementation of the National Program Data Economy Russia 2024. In *International Scientific Conference Far East Con(ISC FEC 2020)* (pp. 635644). Atlantis Press.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., & Kiron, D. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, 14(1), 125.
- Karakose, T., Polat, H., & Yirci, R. (2022). Understanding the relationship between leadership and digital transformation: A systematic literature review. *Technology in Society*, 68, 101768. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101768>
- Khalaf, F. Z. A. (2022). The relationship between mindfulness and strategic behavior and its reflection on organizational excellence: An analytical study of the opinions of senior leadership at the University of Karbala. Doctoral Dissertation, Department of Public Administration, College of Administration and Economics.
- Konstantinos, K., Lazaros, N., Panagiotis, D., & Ratten, V. (2022). Sustainable entrepreneurship and marketing strategy: Exploring the consumer attitude–behavioural intention gap in the sport sponsorship context. *Entrepreneurial Innovation: Strategy and Competition Aspects*, 5361. [https://doi.org/10.1007/9789811647956\\_5](https://doi.org/10.1007/9789811647956_5)
- Kringelum, L. B., Holm, C. G., Holmgren, J., Friis, O., & Jensen, K. F. (2023). Digital transformation: Strategy comes first to lay the groundwork. *Journal of Business Strategy*.
- Lipsmeier, A., Kühn, A., Joppen, R., & Dumitrescu, R. (2020). Process for the development of a digital strategy. *Procedia Cirp*, 88, 173178. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2020.05.031>
- Lumbantoruan, R. S., Nazaruddin, & Pujanggoro, S. (2020). Analysis of small and medium enterprises (SMEs) strategy using Miles and Snow typology: A literature review. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 1003(1), 012120. <https://doi.org/10.1088/1757899X/1003/1/012120>
- Machiels, T., Compennolle, T., & Coppens, T. (2021). Explaining uncertainty avoidance in megaprojects: Resource constraints, strategic behaviour, or institutions?. *Planning Theory & Practice*, 22(4), 537555. <https://doi.org/10.1080/14649357.2021.1944659>
- Majeed, M., Chaudhary, A., & Chadha, R. (Eds.). (2025). *Digital Transformation in the Customer Experience*. CRC Press.
- Michie, S., West, R., & Amlôt, R. (2020). Behavioural strategies for reducing covid19 transmission in the general population. *BMJ Opinion*, 3.
- Musheke, M. M., & Phiri, J. (2021). The impact of digital transformation on organizational performance in the financial sector. *Journal of Business and Management*, 23(8), 1425.
- Olubiyi, T. O. (2025). Aligning Sustainable Consumer Behaviour and Profitability of Listed Indigenous Small Businesses in SubSaharan Africa: Towards Achieving Sustainable Development Goal 12. In *Enhancing Social Sustainability in Manufacturing Supply Chains* (pp. 61108). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/9798369397404.ch003>

- Proksch, D., Stranz, W., & Pinkwart, A. (2021). Digital business model patterns of startups in the context of digital transformation: A Delphi study. *Journal of Business Research*, 123, 206218. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.051>
- Ransbotham, S., Kiron, D., & Prentice, P. K. (2016). Beyond the hype: The hard work behind analytics success. *MIT Sloan Management Review*, 57(3), 315.
- Roman, R., Zhou, J., & Lopez, J. (2011). On the features and challenges of security and privacy in distributed Internet of Things. *Computer Networks*, 57(10), 22662279. <https://doi.org/10.1016/j.comnet.2012.06.016>
- Sebastian, I. M., Ross, J. W., Beath, C. M., Mocker, M., Moloney, K. G., & Fonstad, N. O. (2017). How big old companies navigate digital transformation. *MIS Quarterly Executive*, 16(3), 197213.
- Shahbaznezhad, H., Dolan, R., & Rashidirad, M. (2021). The Role of Social Media Content Format and Platform in Users' Engagement Behavior. *Journal of Interactive Marketing*, 53(1), 4765. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2020.05.001>
- Venkatraman, V. (2017). *The Digital Matrix: New Rules for Business Transformation Through Technology*. LifeTree Media Ltd.
- Vinicius Ferraz1 · Thomas Pitz:20124 Analyzing the Impact of Strategic Behavior in an Evolutionary Learning Model Using a Genetic Algorithm, *Computational Economics* (2024) 63:437–475. <https://doi.org/10.1007/s10614022103481>
- Woodard, C. J., Ramasubbu, N., Tschang, F. T., & Sambamurthy, V. (2013). Design capital and design moves: The logic of digital business strategy. *MIS Quarterly*, 37(2), 537564.
- Yang, C., & Liu, H. M. (2012). Boosting firm performance via enterprise agility and network structure. *Management Decision*, 50(6), 10221044. <https://doi.org/10.1108/00251741211238319>
- Yildirim, M., & Arslan, G. (2022). Exploring the associations between resilience, dispositional hope, preventive behaviours, subjective wellbeing, and psychological health among adults during early stage of COVID19. *Current psychology*, 41(8), 57125722. <https://doi.org/10.1007/s12144020011772>
- Yoo, Y., Henfridsson, O., & Lyytinen, K. (2010). Research commentary: The new organizing logic of digital innovation: An agenda for information systems research. *Information Systems Research*, 21(4), 724735. <https://doi.org/10.1287/isre.1100.0322>