



Tikrit Journal of Administrative and Economics Sciences

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



The digital strategy and its role in achieving the sustainability of industrial institutions: An analytical study of the opinions of a sample of employees at Noor Al-Kafeel Company

Mohammed Hussein Radi Wanas*

Warith Al-Anbiya' University

Keywords:

Digital strategy, organizational sustainability,
Noor Al-Kafeel Company.

Article history:

Received	10 Sep. 2025
Received in revised form	15 Sep. 2025
Accepted	2 Dec. 2025
Available online	14 Jun. 2026

©THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER
THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



*Corresponding author:



Mohammed Hussein Radi Wanas

Warith Al-Anbiya' University

Abstract: This study examines the role of digital strategy in achieving the sustainability of industrial organizations, analyzing the opinions of a sample of employees at Noor Al-Kafeel Company. The study employed a descriptive-analytical approach, collecting data from a purposive sample of 110 questionnaires distributed across various departments within the company. One hundred (100) questionnaires were returned and deemed valid for analysis, representing an 83% response rate. The data were analyzed using the Smart PLS statistical software to assess the validity of the hypotheses. The results demonstrated a strong, statistically significant, positive relationship between digital strategy and organizational sustainability. The path coefficient for the main hypothesis was 0.856 ($t = 34.7$, $p < 0.001$), with an explanatory power of 78.5% ($R^2 = 0.785$). Furthermore, the results confirmed all sub-hypotheses, indicating that cloud computing, the Internet of Things (IoT), social media, and big data all contribute positively and significantly to enhancing organizational sustainability, with each exhibiting a moderate to strong impact.

The study concludes that digital strategy is a fundamental element in enhancing organizational sustainability. It also provides practical results that help management improve organizational performance and leverage digital technologies to achieve sustainable competitive advantages. This study recommends promoting the effective adoption of digital technologies and removing institutional obstacles to maximize their impact on achieving economic, environmental, social, and educational sustainability.

الاستراتيجية الرقمية ودورها في تحقيق استدامة المؤسسات الصناعية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة نور الكفيل

محمد حسين راضي وناس

جامعة وارث الأنبياء

المستخلص

توضح هذه الدراسة دور الاستراتيجية الرقمية في تحقيق استدامة المؤسسات الصناعية، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة نور الكفيل. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، إذ تم جمع البيانات من عينة قصدية تضم 110 استبانة موزعة على مجموعة من موظفين في مختلف الأقسام بالشركة، إذ تم استرجاع (100) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استجابة (83%). وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SmartPLS لتقييم صحة الفرضيات. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثير موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجية الرقمية واستدامة المؤسسات، حيث بلغت قيمة معامل المسار للفرضية الرئيسة (0.856)، $t = 34.7$ ، $p < 0.001$ مع قدرة تفسيرية للنموذج بلغت 78.5%. $(R^2 = 0.785)$ كما أكدت النتائج صحة جميع الفرضيات الفرعية، إذ تبين أن كلاً من الحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء، والتواصل الاجتماعي، والبيانات الضخمة يسهم بشكل إيجابي ومعنوي في تعزيز استدامة المؤسسات، مع تأثير متوسط إلى قوي لكل منها.

تستنتج الدراسة أن الاستراتيجية الرقمية تشكل عنصراً جوهرياً في تعزيز استدامة المؤسسات، كما تقدم نتائج عملية تساعد الإدارة على تطوير الأداء المؤسسي واستثمار التقنيات الرقمية لتحقيق مزايا تنافسية مستدامة. توصي هذه الدراسة بضرورة تعزيز التبنّي الفعّال للتقنيات الرقمية وإزالة المعوقات المؤسسية لتعظيم أثرها في تحقيق الاستدامة الاقتصادية، والبيئية، والاجتماعية، والتعليمية.

الكلمات المفتاحية: الاستراتيجية الرقمية، الاستدامة المؤسسية، شركة نور الكفيل.

المقدمة

يشهد العالم اليوم تحولات ديناميكية متسارعة، حيث أصبح التطور التكنولوجي يؤثر بشكل مباشر على بيئة العمل والمؤسسات، في ظل هذه التغيرات أصبح لزاماً على المؤسسات أن تتكيف مع المستجدات وتطور استراتيجياتها لضمان استدامتها وتحقيق أهدافها (نوماس، 2025: 229). تعد تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي من أهم نواتج الثورة التكنولوجية الحديثة التي أثرت بشكل جاد كبير على حياة الأفراد والمجتمع بصفة عامة وعلى المؤسسات بصفة خاصة (الحمزة وآخرون، 2025: 299). وفي ظل الاقتصاد الرقمي سريع التطور، تواجه الشركات ضغوطاً هائلة للحفاظ على مكانتها التنافسية، مما يدفع إلى زيادة الاهتمام بتداخل الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي. تهدف هذه الدراسة إلى تقييم تأثير تقنيات الذكاء الاصطناعي على التحول الرقمي للشركات (Yang et al., 2025: 3062). الهدف من التحول الرقمي هو التحسين المستمر - شركة قادرة على استشعار التحولات في السوق والاستجابة لها بسرعة. وفي الوقت الحاضر أصبح اعتماد المؤسسة على تحقيق استراتيجية التنافس يجب

ضرورة توفير دعائم المثلث التنافسي الاستراتيجي الذي يشمل (الجودة، التكلفة، السرعة) (السيد علي وسلمان، 2025:366). وفي ظل تصاعد التحديات البيئية وتنامي الوعي المجتمعي بأهمية الحفاظ على البيئة، بات من الضروري على الشركات الإنتاجية إدماج مبادئ الاستدامة ضمن استراتيجياتها (المالكي وآخرون، 2025:393).

وفي ظل هذا التطور السريع والمستمر للتكنولوجيا الرقمية، خصوصاً في مجالات الاتصالات والمعلومات الرقمية، أصبحت منظمات الأعمال تواجه تحديات جوهرية تتعلق بكيفية تبني هذه التقنيات واستثمارها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية (الحلاوي وعبود، 2025:1033). وتلخص الاستراتيجية الرقمية عمليات التحول الرقمي وأهدافها وإرشاداتها وهيكلها الرقابية، وتُشكل واجهةً لتنسيق أنشطة التحول الرقمي المتعددة. تتضمن الاستراتيجية الرقمية الرؤية الرقمية للشركة، وتُعبّر عن أهداف وأولويات استراتيجية الأعمال من خلال الخطط الرقمية في السنوات الأخيرة كان هناك تحول نموذجي نحو النظر في استخدام الاستراتيجيات الرقمية بشكل مستدام. بعبارة أخرى، يصف الاستراتيجية الرقمي تسلسلاً مباشراً لدمج التكنولوجيا مع أهداف الاستدامة ويعزز بشدة الجهد التعاوني بين أصحاب المصلحة وعلاوة على ذلك، لقيادة قطاع البناء من خلال تحديات SDT من خلال إدارة التوازن والتآزر بين أهداف الاستدامة والتعاون والأداء العام للمشروع لذلك، تعد الاستراتيجية الرقمية جزءاً مهماً يجب مراعاته لتشكيل CGF الذي يمكن أن يعزز نجاح SDT في قطاع البناء (Shirwa et al., 2025: 3). ويعد التحول الرقمي أمراً حيويًا لضمان استمرارية تطور المؤسسات (كشكول، 2025:126)

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً. مشكلة البحث: في الوقت الحاضر أصبحت المؤسسات الصناعية في العراق تواجه تحديات متزايدة في ظل التحولات التكنولوجية المتسارعة والضغط التنافسي في الأسواق المحلية والعالمية، حيث أصبحت الاستراتيجية الرقمية أحد الأدوات الجوهرية لضمان استدامة عمل المؤسسات وتعزيز قدرتها على التكيف مع المتغيرات المتسارعة. وعلى الرغم من الأهمية المتنامية للتحول الرقمي في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الاستدامة بأبعادها (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة البيئية، الاستدامة الاجتماعية، الاستدامة التعليمية)، إلا أن العديد من المؤسسات الصناعية ما زالت تعاني من ضعف في تطبيق هذه الاستراتيجيات بشكل متكامل وفعال.

وفي هذا السياق، حيث تمثل شركة نور الكفيل نموذجاً يمكن دراسته لفهم مدى إدراك العاملين لأهمية الاستراتيجية الرقمية، وكيفية توظيفها لتحقيق الاستدامة المؤسسية. إذ يُلاحظ أن هناك فجوة بين الإمكانيات الرقمية المتاحة والتطبيقات الفعلية لها داخل الشركة، مما يثير أسئلة حول حجم إسهام الاستراتيجية الرقمية في تحقيق الاستدامة الصناعية، والعوائق التي تحدّ من فعاليتها. وعليه، يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي: (ما دور الاستراتيجية الرقمية في تحقيق استدامة المؤسسات، وما مستوى انعكاسها على شركة نور الكفيل؟) ويتفرع من هذا السؤال الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية، منها:

❖ ما مستوى تطبيق الاستراتيجية الرقمية في شركة نور الكفيل؟

1. ما واقع الاستدامة المؤسسية بأبعادها الأربعة (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة البيئية، الاستدامة الاجتماعية، الاستدامة التعليمية) في الشركة؟
2. ما طبيعة العلاقة بين الاستراتيجية الرقمية والاستدامة المؤسسية؟
3. ما أبرز التحديات التي تحد من فاعلية الاستراتيجية الرقمية في دعم الاستدامة المؤسسية؟

ثانياً. أهمية البحث: تسعى أهمية هذا البحث كونه يتناول موضوعاً حديثاً وحيوياً ومهماً يتمثل في الاستراتيجية الرقمية ودورها في تحقيق استدامة المؤسسات، وذلك في ظل التحديات التكنولوجية التي تواجهها الشركات العراقية. ويمكن إبراز أهمية البحث من خلال المحاور الآتية:

❖ أهمية نظرية

1. يسهم البحث في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالاستراتيجيات الرقمية والاستدامة المؤسسية، عبر تقديم إطار تحليلي يربط بين مفاهيم استراتيجيات الرقمية وأبعاد الاستدامة المؤسسية.
2. يقدم البحث إضافة معرفية مهمة من خلال دراسة حالة لشركة صناعية عراقية (شركة نور الكفيل)، مما يعزز من إمكانية تعميم النتائج على بيئات مشابهة.

❖ أهمية تطبيقية

1. يوفر البحث مؤشرات عملية لإدارة (شركة نور الكفيل) حول كيفية استثمار الاستراتيجية الرقمية في تطوير الأداء المؤسسي وضمان الاستدامة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية والتعليمية.
2. يعزز البحث من إمكانية توظيف التكنولوجيا كأداة للتنافسية والنمو المستدام في القطاع الصناعي العراقي بشكل عام.
3. يسد البحث فجوة بحثية في مجال الدراسات التطبيقية التي تناولت العلاقة بين استراتيجيات الرقمية والاستدامة المؤسسية في السياق الصناعي.

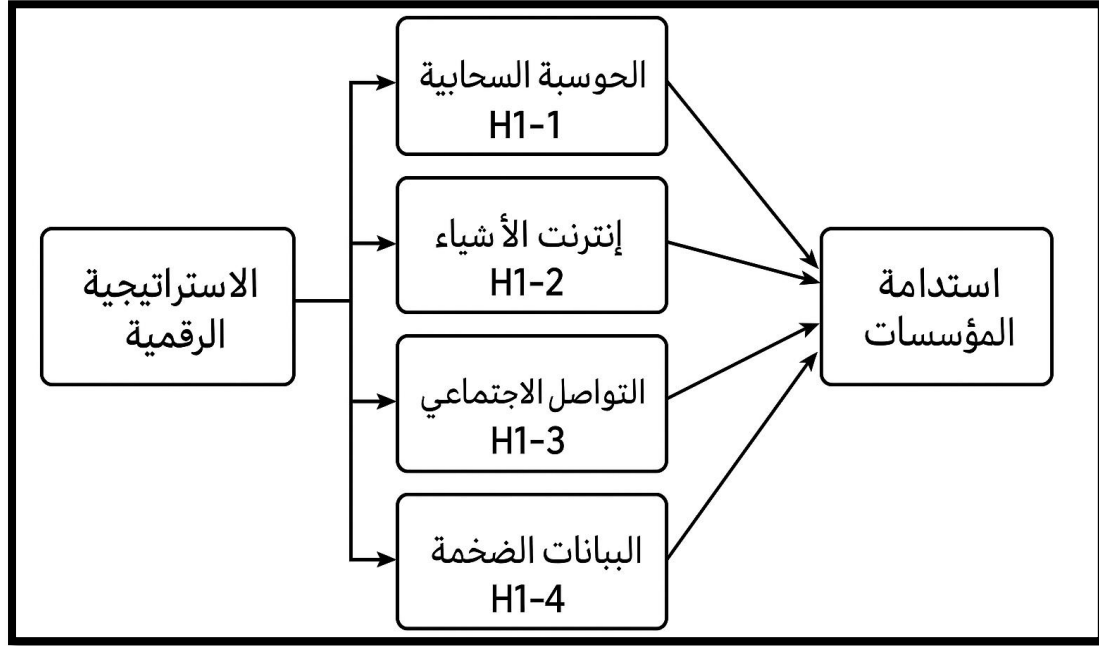
ثالثاً. أهداف البحث: يسعى هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف النظرية والتطبيقية، وأبرزها:

1. تشخيص مستوى تطبيق الاستراتيجية الرقمية في (شركة نور الكفيل)، والتعرف على مدى اهتمامها بتبني استراتيجيات الرقمية.
2. يسعى البحث إلى تحديد طبيعة التأثير بين الاستراتيجية الرقمية والاستدامة المؤسسية، وقياس قوة الارتباط والتأثير بينهما.
3. تقديم مقترحات وتوصيات عملية تساهم في تعزيز قدرة الشركة على تبني مجموعة من استراتيجيات رقمية فعالة التي تحقق الاستدامة وتدعم التنافسية في السوق.

رابعاً. فرضيات البحث: نصت الفرضية الرئيسية على أنه " توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للاستراتيجية الرقمية في استدامة المؤسسات " وتنص الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى على ما يأتي:

1. H1-1 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للحوسبة السحابية في استدامة المؤسسات.
2. H1-2 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للإنترنت الأشياء في استدامة المؤسسات.
3. H1-3 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للتواصل الاجتماعي في استدامة المؤسسات.
4. H1-4 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للبيانات الضخمة في استدامة المؤسسات.

خامساً. المخطط الفرضي للبحث:



شكل (1): المخطط الفرضي للبحث

سادساً. مجتمع وعينة البحث:

- ❖ مجتمع البحث: تناول العاملون في شركة نور الكفيل التابعة للعتبة العباسية المقدسة، والتي تعد إحدى الشركات الصناعية الرائدة في مجال الصناعات الغذائية والحيوانية.
- ❖ عينة البحث: تم اختيار عينة قصدية (Purposive Sample) من العاملين في الأقسام الإدارية والفنية والتسويقية والإنتاجية.
- ❖ حجم العينة: في شركة نور الكفيل التابعة للعتبة العباسية المقدسة (110 استبانة موزعة) إذ تم استرجاع (100) استبانة صالحة للتليل بنسبة استجابة (83%).

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

أولاً. مفهوم الاستراتيجية الرقمية **The concept of digital strategy**: الاستراتيجية الرقمية هي مفهومًا رقميًا متنوعًا ومن خلاله، يمكن تعريفه من خلال التركيز الإداري الداخلي على الوظائف اليومية للهيكلة التنظيمي ولهذا السبب، يوضح الباحثون أنه ينبغي على المسؤولين التنفيذيين تطوير المبتكرين والمسؤولين الرقميين بدءًا من هذا العام، بهدف مواكبة المبتكرين للرقمنة، ويشمل ذلك عناصر داخلية مثل العقل ومسؤولي الحاسوب، فضلا عن برامج يمكن استخدامها لإنتاج بيانات رقمية يمكن للمسؤولين التنفيذيين معالجتها (Bharadwaj et al., 2013: 472).

تمثل الاستراتيجية الرقمية خطة شاملة تعمل على دمج التقنيات الرقمية مع المؤسسات والصناعات ولقد تغيرت وظيفة الاستراتيجية الرقمية من العملية التكنولوجية الشاملة إلى مواءمة الوسائل الرقمية مع متطلبات العمل ونطاقه والاستدامة وتركزت الاستراتيجيات الرقمية في البناء حتى الآن حول زيادة الكفاءة وخفض التكاليف وتنفيذ إدارة فعالة للمشاريع ومع ذلك، لا يُنظر على أنها استراتيجيات رقمية مستدامة، ولكن لا شك أن لها تأثيرًا على البيئة واستخدام الموارد. (Shirwa et al., 2025: 3)

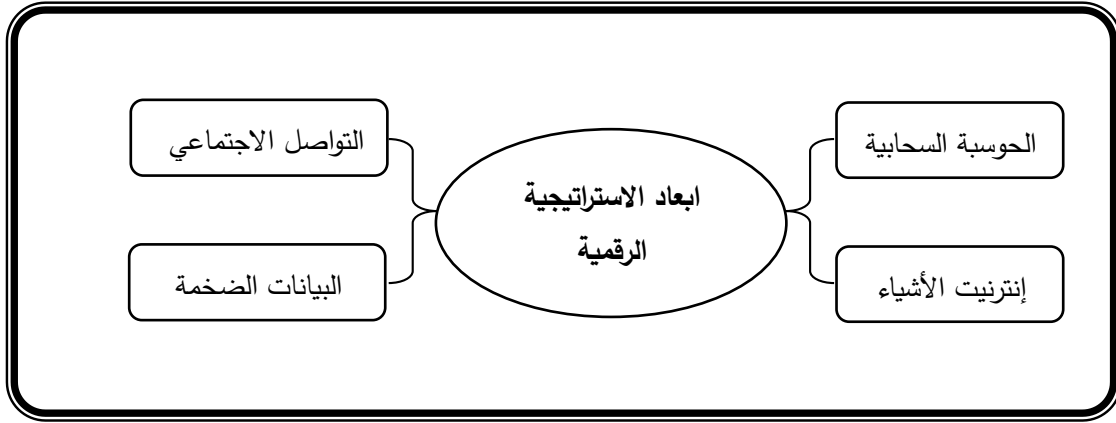
الاستراتيجية الرقمية هي الشكل الاستراتيجي لنوايا الشركات في مجال الرقمنة تتمثل الأهداف قصيرة ومتوسطة المدى في خلق مزايا تنافسية جديدة أو الحفاظ عليها (Fraunhofer, 2018: 2). تشير الاستراتيجية الرقمية إلى الاستراتيجية التي ستطبقها الشركة على جميع مبادراتها الرقمية. ويشمل ذلك العملية بأكملها جمع جميع المعلومات المطلوبة، والتخطيط، وتحديد المخاطر والفرص، والحفاظ على استراتيجيتك الرقمية، وإنشاء استراتيجيات فرعية مثل استراتيجية التسويق الرقمي (Schallmo & Lohse, 2018: 3). تُتيح الاستراتيجية الرقمية للشركات الصغيرة والمتوسطة فرصًا تجارية وتنافسية مهمة فهي قادرة على تحويل وظائف أعمالها للرقمنة والمساعدة في الترويج للعلامة التجارية، وتحسين التواصل مع العملاء وإدارة المعلومات وتحقيق تكافؤ الفرص التنافسية وتسهيل النمو (Canhoto et al., 2021: 3).

يمكن فهم الاستراتيجية الرقمية أيضًا في الحسابات الكلاسيكية للبيئات والثقافات التنظيمية التي تمكن الموظفين من التعامل مع التحديات الجديدة بناءً على إطار القيم المتنافسة وتبني وتطبيق التقنيات الرقمية الجديدة يعد كعملية مستمرة للتجديد الاستراتيجي تمس الحياة اليومية في جميع أنحاء المنظمة وتستند بالضرورة إلى الثقافة السائدة لذلك، نتوقع أن يكون النهج الريادي بين الموظفين مفيداً عندما تهدف المنظمات إلى تحقيق أهداف استراتيجيتها الرقمية (Ritala et al., 2021: 3). تمثل الاستراتيجية الرقمية تغييرًا تنظيميًا في الترتيبات المؤسسية المدعومة رقميًا والتي تنتشر عبر المجالات والمنظمات، ويجب أن يكتسب التحول الرقمي الشرعية من خلال نظام معتقدات المنظمة لتحقيق النجاح، وتعد القيادة الرقمية عنصرًا أساسيًا في القيم التنظيمية وأنظمة المعتقدات، عندما تتغير المنظمات بمرور الوقت، يجب على القيادة أيضًا أن تتغير تتحول المنظمات إلى التحول الرقمي من خلال تغيير حقيقي في كيفية عملها وتقديم منتجاتها وخدماتها من خلال تعزيز الثقافات الرقمية المزدهرة لن يكون ذلك ممكنًا بدون القادة الذين ينشئون منصات لذلك ويدفعون أصحاب المصلحة نحو العمل (AlNuaimi et al., 2022: 638).

ثانياً. أبعاد الاستراتيجية الرقمية **Digital strategic dimensions**: وضع (Otsetova, 2019) أبعاد الاستراتيجية الرقمية كالآتي:

1. **الحوسبة السحابية**: هي مجموعة من موارد الحاسوب الافتراضية، وهي عادةً مجموعات من مواقع الاستضافة، وأرقام الخوادم، وموارد النطاق العريض، تكنولوجيا الاتصالات هي تقنية تنقل إشارات مختلفة بترددات مختلفة، ووفقاً للمعهد الوطني للتكنولوجيا (NIST)، تُعدّ الحوسبة السحابية نموذجاً متكاملًا للوصول الشبكي عند الطلب إلى مجموعة حوسبة قابلة للتكوين الدقيق، ويمكن تجهيزها بسرعة وبأقل جهد (Kollolu, 2020: 256).
2. **إنترنت الأشياء**: يشير إلى رؤية افتراضية موجهة نحو شبكات تكنولوجيا المعلومات، أما مصطلح أشياء يؤكد على الأشياء التي يمكن دمجها في إطار تكنولوجي (Sestino et al., 2020: 1).
3. **التواصل الاجتماعي**: يعدّ أداة إستراتيجية لمشاركة العاملين؛ لأنها تمكنهم من الاتصال بأشخاص متنوعين عبر المنظمة لتوسيع شبكتهم الاجتماعية ومع الزبائن، ومشاركة ونشر الأفكار والحلول الجديدة للمشاكل القائمة، ويحل المشكلات بسرعة لأن كل شخص على الشبكة يعرف عمله، وتتضمن مجموعة كبيرة ومتنوعة لصنع القرار التشاركي، يساعد التواصل الاجتماعي في عملية التنشئة الاجتماعية للوافدين الجدد (Sharma & Bhatnagar, 2016: 15).

4. **البيانات الضخمة:** يقصد بها هي إدارة ومعالجة مجموعة من البيانات ذات حجم كبير، والمعلومات الرقمية التي تم جمعها من قبل المنظمات حول الأشخاص والبيئات المحيطة بهم. وجاء هذا التعريف مع التطور السريع للإنترنت، وتقنيات الاتصال المعلوماتي (ICT)، وإنترنت الأشياء، وظهور علم البيانات (Al-Mekhlal & Khwaja, 2019: 315).



شكل (2): يوضح ابعاد الاستراتيجية الرقمية

Source :Otsetova, A. (2019). Digital transformation of postal operators—challenges and perspectives.

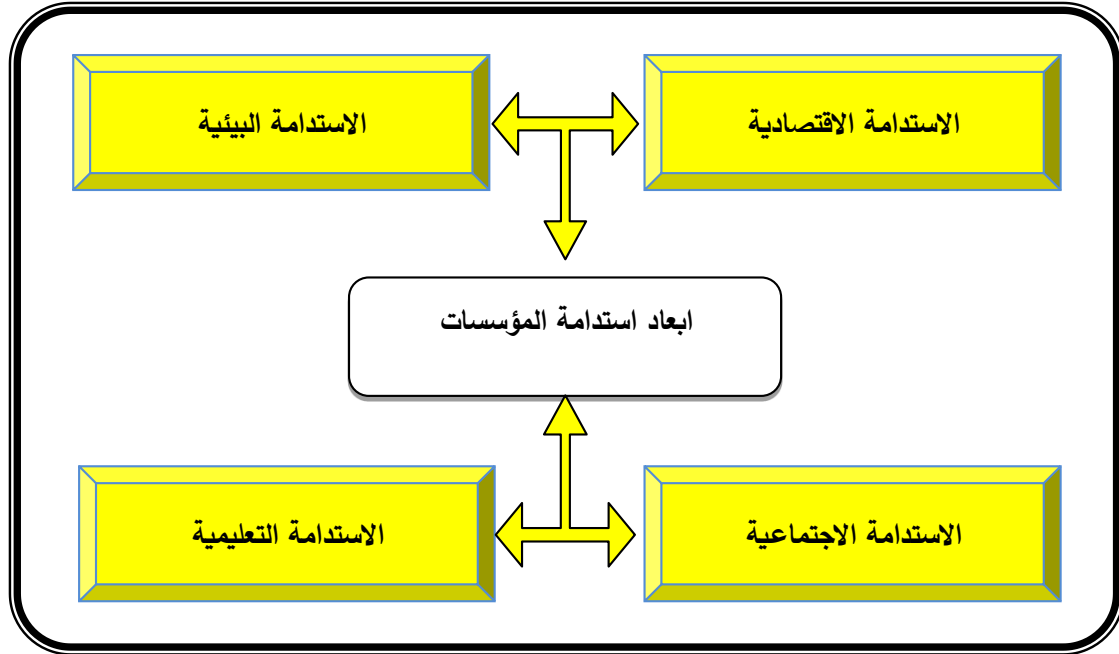
أولاً. **مفهوم استدامة المؤسسات Concept of Sustainability of Organizations:** أشار (Chang et al., 2017: 51) أنه ومنذ صدور تقرير Brundtland سنة 1987 طُبِقَ مفهوم الاستدامة ضمن سياق الشركات، ومن ثمَّ أصبح ما يُعرف بمفهوم استدامة الشركات. تقترح نظرية استدامة الشركات وبالاتفاق مع نظرية المسؤولية الاجتماعية للشركات على إنشاء قيمة تعود بالفائدة على البيئة والمجتمع وإقتصاد الشركة والبلد.

وفي هذا الإطار، يؤكد (Abd Ali & Lafta, 2021: 4152) أن الاستدامة المؤسسية تعني بناء القدرات المؤسسية والكفاءات الأساسية وتطويرهما مما يُتيح للمنظمة وبشكل كبير التنسيق والترتيب لاستخدام الموارد المتاحة لها والتي تُسهم في التفوق على المنافسين وتحقيق نتائج مُتميزة وعالية الأداء وبشكل مستمر.

استدامة المؤسسات هي مناهج تنظيمية توفر توازنًا بين أهداف المؤسسة قصيرة الأجل والمسؤولية الاجتماعية للشركات طويلة الأجل (Çayak, 2022: 15). أن الاستدامة المؤسسية يتم التعبير عنها من خلال الأنشطة التطوعية لمنظمة تنطوي على دمج القضايا الاجتماعية والبيئية والاقتصادية في عملياتها التي يمكن أن تتأثر بشكل مباشر وغير مباشر بمواقف أصحاب المصلحة تجاهها. وعليه، يمكن تعريف الاستدامة المؤسسية بأنها إنشاء قيمة طويلة الأجل للمنظمات من الناحية البيئية والاجتماعية والاقتصادية. ومن خلال هذه التعريف، يُستنتج أن نجاح المؤسسات لا يعتمد على النهج الاقتصادي (الأرباح والعوائد على الاستثمار) فقط، بل يشمل المواطنة الاجتماعية والبيئية (Juodelytė, 2019: 11). الاستدامة المؤسسية تبرز في قدرتها على إدارة مسؤولياتها بشكل واضح فيما يتعلق بحماية البيئة والرفاهية الاجتماعية والقيم الاقتصادية على المدى الطويل (Emeka & Ngozi, 2022: 61).

ثانياً. ابعاد استدامة المؤسسات **Dimensions of Sustainability Of Organizations** تناول (3: Leal Filho & Pallant, 2019) في نمودجه أربعة أبعاد لقياس استدامة المؤسسات وهي:

1. الاستدامة الاقتصادية: والتي تُركز بشكل أساسي على الدخل والإنفاق.
2. الاستدامة البيئية: والتي تُركز على الطاقة واستخدام المياه وإعادة تدوير النفايات والانبعاثات.
3. الاستدامة الاجتماعية: والتي ركزت على العمالة البشرية والتنوع والفرص.
4. الاستدامة التعليمية: التي ركزت على المناهج وتقديم الخدمات التعليمية والبحثية.



شكل (3) نموذج ابعاد استدامة المؤسسات

Source: Leal Filho, W., & Pallant, E. (2019). Dimensions of Sustainability in Higher Education. Encyclopedia of Sustainability in Higher Education, 408-414.

المبحث الثالث: الإطار العملي للبحث

أولاً. اختبار الفرضية الرئيسية: نصت الفرضية الرئيسية على أنه "توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للاستراتيجية الرقمية في استدامة المؤسسات" واختبار هذه الفرضية يستعرض نتائجه الجدول رقم (1).

جدول (1): نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضية الرئيسية الاولى

الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير f ²	معامل التحديد R ²	R ² المعدل
H1	DS → DFS	1	0.856	34.7	0.000	قبول	2.78	0.785	0.74

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

يبين الجدول رقم (1) نتائج تقييم النموذج الهيكلي للفرضية الرئيسية الأولى، إذ يوضح العلاقة بين الاستراتيجية الرقمية (DS) وتطوير الأنظمة المالية الرقمية (DFS).

- ❖ أظهرت النتائج أن معامل المسار بلغ (0.856)، وهو ما يشير إلى وجود تأثير إيجابي وقوي جداً للاستراتيجية الرقمية استدامة المؤسسات.
- ❖ جاءت قيمة t Value = 34.7 ودرجة الدلالة الإحصائية p Value = 0.000، مما يؤكد أن العلاقة معنوية عند مستوى ($\alpha < 0.05$).
- ❖ حجم التأثير ($f^2 = 2.78$) يعكس أن الاستراتيجية الرقمية لها أثر كبير جداً على المتغير التابع، وفقاً لمعايير (Cohen 1988).
- ❖ كما أظهرت النتائج أن معامل التحديد ($R^2 = 0.785$) ومعامله المعدل (R^2 المعدل = 0.74) مرتفعان، مما يدل على قدرة النموذج على تفسير حوالي 78% من التباين استدامة المؤسسات، وهو ما يعكس قوة المتغير المستقل وأهمية تأثيره في النموذج.
- الخلاصة:** تشير النتائج إلى أن الاستراتيجية الرقمية تشكل عاملاً حاسماً ومؤثراً بشكل كبير في استدامة المؤسسات، وهو ما يدعم صحة الفرضية الرئيسة الأولى ويعزز قوة النموذج التفسيري المستخدم في الدراسة.
- ثانياً. اختبار الفرضيات الفرعية:** تنص الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الأولى على ما يأتي:
- ❖ H1-1 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للحوسبة السحابية في استدامة المؤسسات.
- ❖ H1-2 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للإنترنت الأشياء في استدامة المؤسسات.
- ❖ H1-3 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للتواصل الاجتماعي في استدامة المؤسسات.
- ❖ H1-4 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للبيانات الضخمة في استدامة المؤسسات.
- ولغرض اختبار الفرضيات (H1-1, H1-2, H1-3, H1-4)، قام الباحث ببناء الانموذج الهيكلي الذي يستعرض نتائجه الجدول رقم (2).
- جدول (2): نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضيات الفرعية

الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير f^2	معامل التحديد R^2	R^2 المعدل
H1-1	CG → DFS	1.307	0.367	3.756	0.000	قبول	0.296	0.796	0.778
H1-2	IT → DFS	1.218	0.221	2.766	0.000	قبول	0.291		
H1-3	SG → DFS	1.378	0.356	2.824	0.000	قبول	0.277		
H1-4	BA → DFS	1.378	0.357	2.822	0.000	قبول	0.284		

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

- يبين الجدول رقم (2) نتائج تقييم النموذج الهيكلي الخاص بالفرضيات الفرعية، حيث أظهرت جميع المسارات المدروسة دلالة إحصائية عالية عند مستوى ($p < 0.05$)، وهو ما يؤكد صحة الفرضيات المطروحة.
- ❖ **الفرضية الأولى (H1-1: CG → DFS):** أوضحت النتائج أن معامل المسار بلغ (0.367) مع قيمة ($t = 3.756$) ودرجة دلالة ($p = 0.000$)، مما يشير إلى وجود تأثير موجب ومعنوي للحوسبة السحابية (CG) في استدامة المؤسسات (DFS) كما أظهر حجم التأثير ($f^2 = 0.296$) أنه تأثير متوسط إلى قوي. وبلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.796$) ومعامله المعدل (0.778)، ما يعكس قوة تفسيرية مرتفعة للنموذج.

❖ **الفرضية الثانية (H1-2: IT → DFS):** جاءت النتائج لتبين أن إنترنت الأشياء (IT) له أثراً معنوياً موجباً في استدامة المؤسسات (DFS)، حيث بلغ معامل المسار (0.221) مع $t = 2.766$, $p = 0.000$. كما أن حجم التأثير ($f^2 = 0.291$) يعكس أثراً متوسطاً إلى قوياً.

❖ **الفرضية الثالثة (H1-3: SG → DFS):** أظهرت النتائج أن التواصل الاجتماعي (SG) يسهم بشكل إيجابي في استدامة المؤسسات (DFS)، إذ بلغ معامل المسار (0.356) مع $t = 2.824$, $p = 0.000$. كما كان حجم التأثير ($f^2 = 0.277$) متوسطاً إلى قوياً، ما يوضح أن التواصل الاجتماعي تمثل عنصراً محورياً في دعم استدامة المؤسسات.

❖ **الفرضية الرابعة (H1-4: BA → DFS):** تبين أن البيانات الضخمة (BA) لها أثراً إيجابياً ومعنوياً في استدامة المؤسسات (DFS)، حيث بلغ معامل المسار (0.357) مع $t = 2.822$, $p = 0.000$. كما بلغ حجم التأثير ($f^2 = 0.284$) وهو تأثير متوسط إلى قوي.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

1. إذ أظهرت الدراسة الحالية أن الاستراتيجية الرقمية لها تأثير إيجابي وقوي جداً على استدامة المؤسسات الصناعية.
2. حجم التأثير ($f^2 = 2.78$) يعكس أن الاستراتيجية الرقمية لها أثر كبير جداً على المتغير التابع، وإن قدرة النموذج التفسيرية كانت مرتفعة ($R^2 = 0.785$)، مما يشير إلى أن الاستراتيجية الرقمية تفسر حوالي 78% من تباين استدامة المؤسسات.
3. تبين نتائج الدراسة أن تطبيق الاستراتيجية الرقمية بشكل متكامل يسهم في تحسين كفاءة العمليات، تعزيز التعاون بين الأفراد العاملين، وتسهيل اتخاذ القرارات الاستراتيجية المبنية على بيانات دقيقة، مما يعزز القدرة التنافسية للشركة في الأسواق المحلية والعالمية.
4. أهمية التبنى المؤسسي للتقنيات الرقمية، تبين أن نجاح الاستراتيجية الرقمية يعتمد على مدى استعداد المؤسسة لتبني الأدوات الرقمية الحديثة، وتطوير البنية التحتية الرقمية، وتأهيل الأفراد العاملين، وإزالة جميع المعوقات.
5. دور الاستراتيجية الرقمية في الاستدامة، تؤكد أن الاستراتيجية الرقمية ليست مجرد أداة تكنولوجية، بل عنصر استراتيجي حيوي مهم، يساعد المؤسسات على تحقيق استدامة طويلة الأمد، تشمل الاستدامة الاقتصادية، البيئية، الاجتماعية، والتعليمية.

ثانياً. التوصيات:

1. يجب العمل على تعزيز تبني الاستراتيجية الرقمية بشكل فعال داخل جميع أقسام الشركة لضمان تأثيرها الإيجابي المستدام على الأداء المؤسسي لشركة.
2. يجب الاستثمار بشكل فاعل في الحوسبة السحابية والبيانات الضخمة لتطوير إدارة المعلومات وتحليل الأداء المبني على بيانات دقيقة.
3. تحسين وتطوير الشبكات ومواقع التواصل الاجتماعي الداخلية والخارجية لتعزيز التعاون وتبادل المعرفة بين الأفراد العاملين والزبائن والموردين.
4. استثمار إنترنت الأشياء لمراقبة العمليات الصناعية، وتحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل الهدر.
5. يجب العمل على تدريب وتأهيل الأفراد العاملين على استخدام الأدوات الرقمية الحديثة ورفع مستوى الوعي بأهمية الاستراتيجية الرقمية.

المصادر**أولاً. المصادر العربية:**

1. الحمزة، علي أباد، الجاوي، طلال محمد، والمنكوشي، سيف احمد. (2025). توظيف الذكاء الاصطناعي في تعزيز التعليم المحاسبي. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة وارث الأنبياء.
2. السيد علي، هبة الله مصطفى، وسلمان، تبارك احمد. (2025). المحاسبة الاستراتيجية كأداة لتعزيز الميزة التنافسية في الشركات. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة وارث الأنبياء.
3. المالكي، نضال عبد الله ياسين، الهلالي، فوزية حسين، والهنداوي، هدير ماجد. (2025). دور المحاسبة الخضراء في تعزيز الاستدامة المالية: دراسة ميدانية في الشركات الإنتاجية – دراسة تطبيقية استطلاعية في شركة نور الكفيل. جامعة وارث الأنبياء، كلية الإدارة والاقتصاد، وجامعة كربلاء، كلية علوم الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات.
4. الحلاوي، آيات صالح حسين، وعبود، ضياء جواد. (2025). أثر المزاج التسويقي الرقمي عبر منصات التواصل الاجتماعي على تفاعل الجمهور الأكاديمي: دراسة تطبيقية في جامعة وارث الأنبياء. جامعة وارث الأنبياء، كلية الإدارة والاقتصاد.
5. نوماس، تبارك حليم. (2025). دور القيادة الاستراتيجية في النجاح التنظيمي: دراسة تحليلية في جامعة وارث الأنبياء (عليه السلام) في كربلاء المقدسة. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة وارث الأنبياء.
6. كشكول، حسين محمد علي. (2025). المساهمة التسويقية للجامعات العراقية في إيجاد الحلول للأزمات الطارئة (جائحة كورونا أنموذجاً). جامعة وارث الأنبياء، كلية الإدارة والاقتصاد.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Abd Ali, S. S., & Lafta, B. S. (2021). Strategic Improvisation and its Relationship to the Dimensions of Organizational Sustainability for Banks/Applied Research on a Sample of Iraqi Private Banks. *Revista Geintec-Gestao Inovacao E Tecnologias*, 11(4), 4146-4159.
2. Al-Mekhlal, M., & Khwaja, A. A. (2019, August). A synthesis of big data definition and characteristics. In 2019 IEEE international conference on computational science and engineering (CSE) and IEEE international conference on embedded and ubiquitous computing (EUC) (pp. 314-322). IEEE.
3. Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. V. (2013). Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS quarterly*, 471-482.
4. Canhoto, A. I., Quinton, S., Pera, R., Molinillo, S., & Simkin, L. (2021). Digital strategy aligning in SMEs: A dynamic capabilities perspective. *The Journal of Strategic Information Systems*, 30(3), 101682.
5. Çayak, S. (2022). Investigation of Metaphorical Perceptions of University Students on the Concept of Sustainability. *Journal of Education and Recreation Patterns*, 3(1), 13-24.
6. Chang, R. D., Zuo, J., Zhao, Z. Y., Zillante, G., Gan, X. L., & Soebarto, V. (2017). Evolving theories of sustainability and firms: History, future directions and implications for renewable energy research. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 72, 48-56.
7. Emeka, O., & Ngozi, O. (2022) Impact of Corporate Diversification on Sustainability of Listed Health Care Firms in Nigeria, 60-69.

8. Fraunhofer, I. A. O. (2018). Digital Roadmapping: Entwicklung einer digitalen unternehmensvision und einer Digitalstrategie. Fraunhofer IAO.
9. Juodelytė, N. (2019). Organizacijų tvaraus vystymosi principų deklaravimo gerinimas: Lietuvos įmonių pavyzdžiu.
10. Kashkool, H. M. A., Al-Maliki, N. A., & Aziz, M. (2024). The influential relationship between servant leadership and organizational pride: An applied study in the Holy Shrine of Imam Hussein. *Warith Scientific Journal*, Volume No. (6), Pages: 90–99.
11. Kashkool, Hussein Muhammad Ali. (2025). The marketing contribution of Iraqi universities in finding solutions to emergency crises (the Corona pandemic as a model). *Warith Scientific Journal*, Volume No. (7), Pages: 107-115.
12. Kollolu, R. (2020). Infrastructural constraints of Cloud computing. *International Journal of Management, Technology and Engineering*, 10, 255-260.
13. Leal Filho, W., & Pallant, E. (2019). Dimensions of Sustainability in Higher Education. *Encyclopedia of Sustainability in Higher Education*, 408-414.
14. Otsetova, A. (2019). Digital transformation of postal operators—challenges and perspectives.
15. Ritala, P., Baiyere, A., Hughes, M., & Kraus, S. (2021). Digital strategy implementation: The role of individual entrepreneurial orientation and relational capital. *Technological Forecasting and Social Change*, 171, 120961.
16. Schallmo, D., Williams, C. A., & Lohse, J. (2018). Clarifying digital strategy—Detailed literature review of existing Approaches. In *ISPIM Conference Proceedings* (pp. 1-21). The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM).
17. Sestino, A., Prete, M. I., Piper, L., & Guido, G. (2020). Internet of Things and Big Data as enablers for business digitalization strategies. *Technovation*, 98, 102173.
18. Sharma, A., & Bhatnagar, J. (2016). Enterprise social media at work: web-based solutions for employee engagement. *Human Resource Management International Digest*, 24(7), 16-19.
19. Shirwa, A. M., Hassan, A. M., Hassan, A. Q., & Kilinc, M. (2025). A cooperative governance framework for sustainable digital transformation in construction: The role of digital enablement and digital strategy. *Results in Engineering*, 25, 104139.
20. Yang, S., Hussain, M., Ammar Zahid, R. M., & Maqsood, U. S. (2025). The role of artificial intelligence in corporate digital strategies: evidence from China. *Kybernetes*, 54(5), 3062-3082.