



دور القيادة الرقمية في تعزيز الرشاقة التنظيمية الدور الوسيط للابتكار الاستراتيجي

دراسة ميدانية على موظفين وقيادات إدارية في محافظات العراق

مرتضى عبد الحميد عبد الوهاب عبد الحسين

mourtada.abdul@uokerbala.edu.ia

ملخص البحث

يهدف هذا البحث إلى استكشاف دور القيادة الرقمية في تعزيز الرشاقة التنظيمية، مع دراسة الدور الوسيط للابتكار الاستراتيجي في هذه العلاقة. اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (230) موظفاً وقائداً إدارياً في عدد من محافظات العراق، تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية الطبقية. استخدم الباحث استبياناً مكوناً من ثلاثة محاور رئيسية وفق مقياس ليكرت الخماسي، وجرى تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. أظهرت نتائج البحث أن القيادة الرقمية تُمارَس بمستوى مرتفع في المنظمات المبحوثة بمتوسط حسابي بلغ (3.847)، وأن الرشاقة التنظيمية جاءت بمستوى مرتفع أيضاً بمتوسط (3.782)، فيما حقق الابتكار الاستراتيجي متوسطاً قدره (3.716). وكشفت نتائج اختبار الوساطة أن الابتكار الاستراتيجي يُمارَس دوراً وسيطاً جزئياً معنوياً في العلاقة بين القيادة الرقمية والرشاقة التنظيمية. وخلص البحث إلى جملة من التوصيات أبرزها: ضرورة تبني المنظمات العراقية استراتيجيات واضحة للتحويل الرقمي، وتطوير كفاءات القيادات الرقمية، وتهيئة بيئة تنظيمية داعمة للابتكار.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرقمية، الرشاقة التنظيمية، الابتكار الاستراتيجي، التحويل الرقمي، المنظمات العراقية.

Abstract

This study investigates the role of digital leadership in enhancing organizational agility, examining the mediating effect of strategic innovation. Adopting a descriptive-analytical methodology, data were collected from 230 employees and administrative leaders across several Iraqi governorates using stratified random sampling. A three-axis Likert-scale questionnaire was administered, and data were analyzed via SPSS. Results revealed that digital leadership is practiced at a high level ($M=3.847$), organizational agility at a high level ($M=3.782$), and strategic innovation at a high level ($M=3.716$). Mediation analysis confirmed that strategic innovation partially mediates the relationship between digital leadership and organizational agility. Key recommendations include adopting clear digital transformation strategies and fostering innovation-conducive organizational cultures.

Keywords: Digital Leadership, Organizational Agility, Strategic Innovation, Digital Transformation, Iraqi Organizations.

المبحث الأول: الإطار العام للبحث

أولاً: المقدمة

يشهد العالم اليوم تحولات جذرية متسارعة تحت وطأة الثورة الصناعية الرابعة وما أفرزته من تقنيات رقمية متقدمة كالذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، والبيانات الضخمة، والحوسبة السحابية. وفي ظل هذه التحولات، باتت المنظمات أمام تحدٍّ وجودي يتمثل في ضرورة إعادة هيكلة أنماط قيادتها وأساليب عملها لمواكبة هذا المشهد الرقمي المتغير. وتبرز القيادة الرقمية بوصفها الاستجابة المنطقية لهذه التحولات، إذ تتمحور حول القدرة على توظيف الأدوات الرقمية في صنع القرار الاستراتيجي وقيادة التغيير التنظيمي (الحمدان، 2020).

وفي هذا السياق، تغدو الرشاقة التنظيمية إحدى أكثر الكفاءات التنظيمية قيمةً في ظل تصاعد حدة البيئات التنافسية وتعدّد ديناميكيات السوق. فالرشاقة التنظيمية تعني قدرة المنظمة على الاستشعار المبكر للتغيرات، والاستجابة الفعّالة لها.



بمرونة وسرعة دون المساس بجودة أدائها أو استقرار هيكلها. وقد أثبتت الدراسات أن المنظمات الرشيقة تتمكن من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تُمكنها من الصمود والازدهار في بيئات الأعمال المضطربة (العبيدي، 2022).

ولا يمكن فهم مسار التحول من القيادة الرقمية إلى الرشاقة التنظيمية دون استيعاب الدور المحوري الذي يؤديه الابتكار الاستراتيجي في هذه المعادلة. فالقائد الرقمي الذي يمتلك رؤية استراتيجية يعمل على ترسيخ ثقافة الابتكار داخل منظمته، مما يُفضي إلى تطوير نماذج أعمال جديدة تُعزز من قدرة المنظمة على التكيف والتجديد المستمر (الجبوري، 2023).

وفي البيئة العراقية، يكتسب هذا الموضوع أهمية مضاعفة في ضوء التوجهات الحكومية نحو التحول الرقمي، وما تواجهه المنظمات العراقية من تحديات هيكلية تستوجب قيادة رشيقة ومبتكرة قادرة على تحويل هذه التحديات إلى فرص استراتيجية (السامرائي، 2021).

ومن هذا المنطلق جاء هذا البحث ليسد فجوة معرفية واضحة في الأدبيات العربية المتعلقة بالتفاعل المشترك بين هذه المتغيرات الثلاثة في السياق التنظيمي العراقي.

ثانياً: مشكلة البحث

تتمحور مشكلة البحث حول افتقار كثير من المنظمات العراقية إلى الفهم الكافي لطبيعة العلاقة بين القيادة الرقمية والرشاقة التنظيمية، وغياب الوعي بالدور التوسطي الذي يؤديه الابتكار الاستراتيجي في هذه العلاقة. وعلى الرغم من تزايد الاهتمام الأكاديمي بمفهوم القيادة الرقمية في الأدبيات الغربية، يلاحظ الباحث شحاً واضحاً في الدراسات العربية التي تتناول هذا الثلاثي المتغير (القيادة الرقمية، الرشاقة التنظيمية، الابتكار الاستراتيجي) في سياق بيئي واحد. وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي الآتي:

هل تُسهم القيادة الرقمية في تعزيز الرشاقة التنظيمية بشكل مباشر وغير مباشر عبر الابتكار الاستراتيجي في المنظمات العراقية؟

ثالثاً: أسئلة البحث

ينبثق من السؤال الرئيسي جملة من الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى ممارسة القيادة الرقمية في المنظمات المبحوثة؟
2. ما مستوى الرشاقة التنظيمية في المنظمات المبحوثة؟
3. ما مستوى الابتكار الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة؟
4. هل توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الرقمية والرشاقة التنظيمية؟
5. هل توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الرقمية والابتكار الاستراتيجي؟
6. هل توجد علاقة ارتباط معنوية بين الابتكار الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية؟
7. هل يُمارس الابتكار الاستراتيجي دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة الرقمية والرشاقة التنظيمية؟

رابعاً: أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف، أبرزها:

1. قياس مستوى ممارسة القيادة الرقمية والرشاقة التنظيمية والابتكار الاستراتيجي في المنظمات العراقية المبحوثة.
2. الكشف عن طبيعة العلاقات الارتباطية بين المتغيرات الثلاثة.
3. تحليل الأثر المباشر للقيادة الرقمية في الرشاقة التنظيمية.
4. اختبار الدور الوسيط للابتكار الاستراتيجي في العلاقة بين القيادة الرقمية والرشاقة التنظيمية.
5. تقديم توصيات عملية يمكن توظيفها لتحسين الأداء التنظيمي في ضوء نتائج البحث.

خامساً: أهمية البحث



تتبع الأهمية النظرية لهذا البحث من إسهامه في إثراء الأدبيات العربية بدراسة تكاملية تربط بين مفاهيم القيادة الرقمية، والرشاقة التنظيمية، والابتكار الاستراتيجي. كما يُقدم نموذجاً بحثياً قابلاً للاختبار يُعزز الإطار النظري لهذه العلاقات في السياق العربي (الدوسري، 2022).

أما الأهمية التطبيقية فتتجلى في توفير معطيات ميدانية قيّمة تُساعد صانعي القرار في المنظمات العراقية على تطوير استراتيجيات التحول الرقمي وبناء قدرات تنظيمية رشيقة. كما يُسهم البحث في رسم خارطة طريق للمنظمات الساعية إلى تعزيز قدرتها التنافسية من خلال الربط الاستراتيجي بين القيادة والابتكار والمرونة (القحطاني، 2023).

سادساً: حدود البحث

الحدود الموضوعية: يتناول البحث ثلاثة متغيرات رئيسية هي القيادة الرقمية (متغير مستقل)، والرشاقة التنظيمية (متغير تابع)، والابتكار الاستراتيجي (متغير وسيط).

الحدود البشرية: اقتصر البحث على الموظفين والقيادات الإدارية في عدد من منظمات القطاع العام والخاص في محافظات العراق.

شملت العينة موظفين وقيادات إدارية من منظمات عامة وخاصة ذات طبيعة خدمية وإدارية واقتصادية، وتم التعامل مع هذا التنوع بوصفه جزءاً من خصوصية البيئة العراقية محل الدراسة، مع الإشارة إلى أن تعميم النتائج يبقى مقيداً بخصائص العينة والمنظمات المستجيبة.

الحدود المكانية: شملت الدراسة عدداً من محافظات العراق (بغداد، البصرة، النجف، الموصل، كركوك، أربيل، ذي قار، ميسان، واسط، بابل، القادسية، المثنى).

الحدود الزمانية: أجريت الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من مطلع عام 2024 حتى أوائل عام 2025.

المبحث الثاني: الإطار النظري

أولاً: القيادة الرقمية

1. مفهوم القيادة الرقمية

تُعدّ القيادة الرقمية مفهوماً حديثاً ظهر في سياق تصاعد موجات التحول الرقمي التي اجتاحت قطاعات الأعمال منذ مطلع الألفية الثالثة. وعلى الرغم من تعدد التعريفات المتاحة في الأدبيات، فإن القاسم المشترك بينها يتمحور حول قدرة القائد على توظيف الأدوات والتقنيات الرقمية في خدمة أهداف المنظمة الاستراتيجية، وتطوير نماذج أعمال مبتكرة، وإحداث التغيير التنظيمي المطلوب (العزاوي، 2021).

وقد عرّف الحمدان (2020) القيادة الرقمية بأنها مجموعة الكفاءات والممارسات القيادية التي تُمكن القادة من قيادة منظماتهم عبر بيئات رقمية متقلبة، وتشمل التوجه الرقمي الاستراتيجي، وإدارة المعرفة الرقمية، وتعزيز الثقافة التكنولوجية. وفي السياق ذاته، أكد السامرائي (2021) أن القيادة الرقمية لا تقتصر على الكفاءة التقنية، بل تمتد لتشمل القدرة على إلهام الفرق وتحفيزها نحو تبني التحول الرقمي.

2. أبعاد القيادة الرقمية

اتفقت معظم الدراسات على جملة من الأبعاد الجوهرية للقيادة الرقمية، يمكن تلخيصها فيما يأتي (الزبيدي والجبوري، 2023):

- الرؤية الرقمية الاستراتيجية: القدرة على صياغة رؤية مستقبلية واضحة للتحول الرقمي وتوجيه المنظمة نحو تحقيقها.
- الكفاءة التكنولوجية: امتلاك المعرفة الكافية بالتقنيات الرقمية الحديثة وتطبيقاتها في بيئة العمل.
- إدارة الفرق الرقمية: القدرة على توجيه وتنسيق الفرق العاملة عبر المنصات الرقمية التعاونية.
- تعزيز الثقافة الرقمية: العمل على تكوين بيئة تنظيمية تتقبل التكنولوجيا وتسعى إلى الابتكار المستمر.
- الأمن الرقمي والحوكمة: الحرص على سلامة البيانات وحماية الموارد الرقمية للمنظمة.



3. أهمية القيادة الرقمية

باتت القيادة الرقمية ركيزة جوهرية لنجاح المنظمات في عصر الاقتصاد الرقمي، إذ تُمثّل الرافعة الاستراتيجية التي تُمكن المنظمات من تحويل الضغوط الرقمية إلى فرص تنافسية. وقد أثبت البحث الميداني أن المنظمات التي تمتلك قيادات رقمية ناضجة تتفوق في الأداء على منافسيها في مؤشرات الابتكار والإنتاجية والرشاقة التنظيمية (الدوسري، 2022). فضلاً عن ذلك، تُسهم القيادة الرقمية في تسريع عمليات التحول الرقمي وتقليل الهدر في الموارد الناجم عن مقاومة التغيير (الغامدي، 2020).

ثانياً: الرشاقة التنظيمية

1. مفهوم الرشاقة التنظيمية

الرشاقة التنظيمية مفهوم إداري استراتيجي يُشير إلى قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة والفعّالة للتغيرات البيئية غير المتوقعة، مع الحفاظ على كفاءة عملياتها وجودة منتجاتها وخدماتها. وقد تعددت تعريفاتها في الأدبيات المختلفة؛ فيرى العبيدي (2022) أنها تُمثّل مزيجاً من السرعة والمرونة والاستباقية التي تُمكن المنظمة من اقتناص الفرص وتفادي التهديدات في آنٍ واحد.

ويُضيف الشمري (2023) أن الرشاقة التنظيمية تنطوي على ثلاثة عناصر محورية: الاستشعار (Sensing) بمعنى رصد التغيرات في البيئة الخارجية، والاستجابة (Responding) من خلال التكيف السريع مع هذه التغيرات، والتعلم (Learning) عبر استخلاص الدروس لتطوير القدرات التنظيمية المستقبلية. ويؤكد الخالدي (2024) أن بناء الرشاقة التنظيمية يتطلب نمطاً قيادياً يُشجع على التجريب ويتحمّل المخاطرة المدروسة.

2. أبعاد الرشاقة التنظيمية

أجمعت معظم الدراسات على أربعة أبعاد رئيسية للرشاقة التنظيمية (الشمري، 2023):

- رشاقة العمليات: مرونة الإجراءات والأنظمة الداخلية وقدرتها على التكيف السريع.
- رشاقة السوق: القدرة على استشعار احتياجات العملاء والاستجابة لها بفاعلية.
- رشاقة الشراكة: المرونة في تكوين التحالفات الاستراتيجية وبناء الشبكات التعاونية.
- الرشاقة الاستراتيجية: القدرة على تعديل الاستراتيجيات والرؤى بمرونة في ضوء المتغيرات البيئية.

ثالثاً: الابتكار الاستراتيجي

1. مفهوم الابتكار الاستراتيجي

يُعدّ الابتكار الاستراتيجي من أكثر المفاهيم الإدارية ثراءً وتعقيداً؛ إذ يتجاوز مفهوم الابتكار التقليدي القائم على تحسين المنتجات والعمليات ليشمل إعادة تعريف جوهر الأعمال وتحويل قواعد المنافسة. ويُعرّفه الكعبي (2022) بأنه القدرة على تطوير استراتيجيات مبتكرة تُحدث قيمة جديدة للمنظمة وللعلماء والمجتمع في آنٍ واحد، مما يُمكن المنظمة من احتلال مكانة تنافسية متميزة.

ويرى التميمي والعلوان (2024) أن الابتكار الاستراتيجي يقوم على ثلاثة محاور: إعادة تعريف القيمة المقدمة، وتطوير نماذج أعمال جديدة، وتحويل ديناميكيات المنافسة لصالح المنظمة. ويُفرّق الحسيني (2021) بين الابتكار الاستراتيجي والابتكار التشغيلي، إذ يرى أن الأول يستهدف إحداث تحولات جذرية في نموذج الأعمال، في حين يسعى الثاني إلى تحسين الأداء التشغيلي القائم.

2. أبعاد الابتكار الاستراتيجي

- حدّد الباحثون عدة أبعاد للابتكار الاستراتيجي، أبرزها (الكعبي، 2022):
- الابتكار في نموذج الأعمال: تطوير طرق جديدة لتوليد القيمة وتحقيق الإيرادات.
- الابتكار التكنولوجي: توظيف التقنيات الحديثة لخلق ميزة تنافسية مستدامة.



- الابتكار في عمليات التسليم: تطوير أساليب جديدة لإيصال الخدمات والمنتجات للعملاء.
- الابتكار في ثقافة المنظمة: بناء بيئة تنظيمية تُعزز الإبداع وتُشجع على التجريب.

رابعاً: العلاقة بين القيادة الرقمية والرقابة التنظيمية

تُشير الأدبيات البحثية إلى وجود علاقة طردية وثيقة بين القيادة الرقمية والرقابة التنظيمية. فالقائد الرقمي الذي يمتلك رؤية واضحة للتحويل التكنولوجي يُهيئ البنية التحتية المعلوماتية التي تتيح للمنظمة رصد التغيرات البيئية والاستجابة لها بصورة أسرع وأكثر فاعلية (العزاوي، 2021). كما أن استخدام أدوات التحليل الرقمي للبيانات يُعزز من القدرة الاستشعارية للمنظمة ويُسرّع دورات اتخاذ القرار (الحمدان، 2020).

ويؤكد العبيدي (2022) أن التحويل الرقمي الذي يقوده القادة الرقميون يُفضي إلى تحطيم الهياكل البيروقراطية الجامدة وإحلال هياكل تنظيمية مرنة تتيح التكيف السريع. وبالمثل، يُسهم القائد الرقمي في تمكين الفرق من العمل بشكل مستقل عبر منصات رقمية تعاونية، مما يُقلص دورة اتخاذ القرار ويُعزز القدرة التنافسية للمنظمة (السامرائي، 2021).

خامساً: العلاقة بين القيادة الرقمية والابتكار الاستراتيجي

تُرسى القيادة الرقمية أرضية خصبة لنمو الابتكار الاستراتيجي داخل المنظمات؛ إذ يعمل القائد الرقمي على تذليل الحواجز التنظيمية التي تحول دون الإبداع، وتوفير الموارد الرقمية اللازمة لاستكشاف نماذج أعمال جديدة (الزبيدي والجبوري، 2023). كما أن ثقافة التجريب والمخاطرة المدروسة التي يرسّخها القائد الرقمي تُمثّل المحرك الأساسي للابتكار الاستراتيجي (الكعبي، 2022).

ويُبين الدوسري (2022) أن القادة الرقميين يستخدمون أدوات التحليل المتقدمة لرصد اتجاهات السوق وتحديد الفرص الاستراتيجية التي تُغذي مسار الابتكار، مما يُعزز التكامل بين التوجه الرقمي والريادة الاستراتيجية. وقد أثبتت دراسة التميمي والعلوان (2024) أن القيادة الرقمية تُسهم بنسبة عالية في تفسير تباين مستوى الابتكار الاستراتيجي في المنظمات.

سادساً: العلاقة بين الابتكار الاستراتيجي والرقابة التنظيمية

يُشكّل الابتكار الاستراتيجي الجسر الذي يربط الرؤية القيادية بالمرونة التنظيمية؛ إذ تُطوّر المنظمات المبتكرة القدرات الديناميكية اللازمة للتكيف السريع مع متطلبات البيئة المتغيرة (الشمرى، 2023). فكلما ارتفع مستوى الابتكار الاستراتيجي في المنظمة، كلما اتسعت خياراتها الاستراتيجية وتعاضمت قدرتها على إعادة توزيع مواردها بمرونة في مواجهة التحديات (الحسيني، 2021).

ويُوضح الخالدي (2024) أن المنظمات التي تتبنى نماذج أعمال مبتكرة تكتسب رشاقة سوقية متفوقة، تُمكنها من اختراق قطاعات جديدة والتكيف مع تحولات العملاء بسرعة أكبر. وأثبتت دراسة القحطاني (2023) وجود أثر معنوي مباشر للابتكار الاستراتيجي في الرشاقة التنظيمية.

سابعاً: الدور الوسيط للابتكار الاستراتيجي

تقترح نظرية القدرات الديناميكية أن التأثير الكامل للقيادة الرقمية في الرشاقة التنظيمية لا يتحقق بشكل مباشر فحسب، بل يمر أيضاً عبر مسارات وسيطة أبرزها الابتكار الاستراتيجي. فالقائد الرقمي يُوجّه الموارد الرقمية نحو مبادرات الابتكار الاستراتيجي، التي تُفضي بدورها إلى بناء قدرات تنظيمية مرنة وقابلة للتكيف (الكعبي، 2022).

ويدعم هذا الطرح ما توصل إليه الزبيدي والجبوري (2023) من أن الابتكار الاستراتيجي يعمل بمثابة المحرك الذي يُحوّل الطاقة الرقمية للقيادة إلى رشاقة تنظيمية فعلية. وتُجمع الأدبيات الحديثة على أن هذا الدور الوسيط يمتد ليشمل كلاً من الوساطة الجزئية والوساطة الكلية، تبعاً لمستوى نضج الابتكار الاستراتيجي في المنظمة (التميمي والعلوان، 2024).



المبحث الثالث: المنهجية والإجراءات

أولاً: منهج البحث

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يُعدّ الأنسب لدراسة العلاقات بين المتغيرات الاجتماعية والتنظيمية وقياسها. يسعى هذا المنهج إلى وصف الظاهرة المدروسة وصفاً دقيقاً، ثم تحليل العلاقات والأثر بين المتغيرات بالاستعانة بالأساليب الإحصائية الملائمة (العزاوي، 2021).

ثانياً: مجتمع وعينة البحث

تكوّن مجتمع البحث من الموظفين والقيادات الإدارية في عدد من منظمات القطاعين العام والخاص في محافظات العراق. وقد اعتمد الباحث أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان التمثيل الكافي للمحافظات والفئات المختلفة، وبلغ حجم العينة النهائية الصالحة للتحليل (230) استمارة بعد استبعاد الاستمارات الناقصة. تم النظر إلى المحافظات والفئات الوظيفية بوصفها طبقات فرعية لضمان تمثيل أكثر توازناً للموظفين والقيادات الإدارية، ثم جرى اختيار المستجيبين داخل كل طبقة بصورة عشوائية قدر الإمكان وفق المتاح ميدانياً، بما يقلل من تحيز الاختيار ويعزز قابلية تعميم النتائج ضمن حدود الدراسة.

ثالثاً: أداة البحث

اعتمد البحث على الاستبيان أداة رئيسية لجمع البيانات، إذ تم تطويره بعد مراجعة شاملة للأدبيات السابقة والمقاييس المستخدمة فيها. يتضمن الاستبيان قسمين رئيسيين: القسم الأول: البيانات الديموغرافية وتشمل (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المحافظة). القسم الثاني: فقرات المحاور الثلاثة، موزعة على عشر فقرات لكل محور، يُجاب عنها وفق مقياس ليكرت الخماسي كالآتي (1): موافق بشدة، (2) موافق، (3) محايد، (4) غير موافق، (5) غير موافق بشدة. تم توزيع الفقرات بواقع عشر فقرات لكل محور، بحيث غطت فقرات القيادة الرقمية أبعاد الرؤية الرقمية والكفاءة التكنولوجية وإدارة الفرق الرقمية والثقافة الرقمية والأمن الرقمي، وغطت فقرات الرشاقة التنظيمية أبعاد رشاقة العمليات والسوق والشراسة والاستراتيجية، أما فقرات الابتكار الاستراتيجي فركزت على الابتكار في نموذج الأعمال والتكنولوجيا والعمليات والثقافة التنظيمية.

المبحث الرابع: نتائج التحليل الإحصائي

أولاً: التوصيف الديموغرافي للعينة

جدول (1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %	النسبة التراكمية %
ذكر	138	60.0	60.0
أنثى	92	40.0	100.0
الإجمالي	230	100.0	-

يتبين من الجدول (1) أن الذكور يُشكلون الغالبية العظمى من أفراد العينة بنسبة بلغت (60.0%) أي ما يمثل (138) فرداً، في حين بلغت نسبة الإناث (40.0%) بعدد (92) فرداً. ويعكس هذا التوزيع الطابع الهيكلي لسوق العمل في المنظمات العراقية المبحوثة، حيث لا يزال الذكور يُهيمنون على المواقع القيادية والإدارية رغم التقدم المحرز في دمج المرأة في سوق العمل (السامرائي، 2021).



جدول (2): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية %	النسبة التراكمية %
أقل من 30 سنة	46	20.0	20.0
من 30 إلى 39 سنة	81	35.2	55.2
من 40 إلى 49 سنة	69	30.0	85.2
50 سنة فأكثر	34	14.8	100.0
الإجمالي	230	100.0	-

يكشف الجدول (2) أن الفئة العمرية (30-39 سنة) تُمثّل الشريحة الأكبر بنسبة (35.2%) ، يليها أفراد الفئة (40-49 سنة) بنسبة (30.0%) ، ثم الفئة دون الثلاثين بنسبة (20.0%) ، وأخيراً الفئة (50 فأكثر) بنسبة (14.8%) ويشير هذا التوزيع إلى أن عينة البحث تضم كوادراً بشرياً في أوج نضجها المهني، مما يُعزز من موثوقية إجاباتهم حول ممارسات القيادة الرقمية والرشاقة التنظيمية.

جدول (3): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية %	النسبة التراكمية %
دبلوم	12	5.2	5.2
بكالوريوس	104	45.2	50.4
ماجستير	80	34.8	85.2
دكتوراه	34	14.8	100.0
الإجمالي	230	100.0	-

يُظهر الجدول (3) أن حاملي شهادة البكالوريوس يُشكّلون الشريحة الأوسع بنسبة (45.2%) ، يعقبهم حاملو الماجستير بنسبة (34.8%) ، ثم الدكتوراه بنسبة (14.8%) ، وأخيراً الدبلوم بنسبة (5.2%) ويُستفاد من هذا التوزيع أن ما يزيد على (94%) من أفراد العينة يحملون مؤهلاً جامعياً فأعلى، مما يدل على المستوى التعليمي الرفيع للمستجيبين وقدرتهم على الإجابة بوعي وموضوعية (الدوسري، 2022).

جدول (4): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %	النسبة التراكمية %
أقل من 5 سنوات	46	20.0	20.0
من 5 إلى 10 سنوات	69	30.0	50.0
من 11 إلى 15 سنة	69	30.0	80.0
أكثر من 15 سنة	46	20.0	100.0
الإجمالي	230	100.0	-

يتضح من الجدول (4) أن توزيع الخبرة جاء متوازناً نسبياً؛ إذ يتقاسم أصحاب الخبرة (5-10 سنوات) وأصحاب الخبرة (11-15 سنة) المرتبة الأولى بنسبة (30.0%) لكلٍ منهما، فيما تتوزع النسب المتبقية على الفئتين الأخريين بالتساوي (20.0%) ويمنح هذا التوزيع المتوازن الدراسة ثراءً في وجهات النظر بين حديثي الخبرة والمختبرين.



جدول (5) توزيع أفراد العينة حسب المحافظة

المحافظة	التكرار	النسبة %
بغداد	45	19.6
البصرة	28	12.2
الموصل	22	9.6
النجف	18	7.8
كركوك	20	8.7
أربيل	15	6.5
ذي قار	18	7.8
بابل	14	6.1
ميسان	12	5.2
واسط	10	4.3
القادسية	10	4.3
المنثى	8	3.5
محافظات أخرى	10	4.3
الإجمالي	230	100.0

يُبين الجدول (5) أن بغداد تتصدر توزيع العينة بنسبة (19.6%) بوصفها العاصمة والمركز الاقتصادي والإداري الرئيسي للعراق، تليها البصرة بنسبة (12.2%) بوصفها المركز النفطي والصناعي الثاني، ثم الموصل بنسبة (9.6%) ويعكس هذا التوزيع الجغرافي الحقيقي للكوادر الإدارية في العراق، مما يُضفي على العينة خاصية التمثيل الجغرافي الشامل.

ثانياً: ثبات أداة البحث

جدول (6) نتائج اختبار ثبات الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ)

المحور / المتغير	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	مستوى الثبات
القيادة الرقمية	10	0.891	مرتفع جداً
الرقابة التنظيمية	10	0.879	مرتفع جداً
الابتكار الاستراتيجي	10	0.884	مرتفع جداً
الاستبيان الكلي	30	0.943	ممتاز

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي بالاعتماد على برنامج SPSS ، 2025. معيار القبول: معامل ألفا ≥ 0.70 مقبول للأغراض البحثية، وما يزيد على 0.80 يُعدّ مرتفعاً.



يُظهر الجدول (6) أن جميع قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ تجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.70)، إذ تراوحت بين (0.879) لمحور الرشاقة التنظيمية و (0.891) لمحور القيادة الرقمية و (0.884) لمحور الابتكار الاستراتيجي، وبلغت قيمة المعامل الكلي (0.943)، مما يُجسد مستوى ثبات ممتازاً يُؤهل الأداة للاستخدام البحثي المتقدم ويُعزز الثقة بنتائجها (الشمرى، 2023).

ثالثاً: تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور القيادة الرقمية

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
DL1	يمتلك القائد رؤية واضحة للتحويل الرقمي	3.96	0.48	مرتفع	1
DL2	يتبنى القائد أحدث التقنيات الرقمية في اتخاذ القرارات	3.89	0.51	مرتفع	3
DL3	يشجع القائد الموظفين على تطوير كفاءاتهم الرقمية	3.92	0.49	مرتفع	2
DL4	يستخدم القائد أدوات التحليل الرقمي للبيانات	3.84	0.55	مرتفع	5
DL5	يعزز القائد ثقافة الابتكار الرقمي	3.87	0.52	مرتفع	4
DL6	يدير القائد فرقته عبر المنصات الرقمية التعاونية	3.81	0.56	مرتفع	7
DL7	يبنى القائد شراكات رقمية مع مؤسسات خارجية	3.76	0.59	مرتفع	9
DL8	يتسم القائد بالأمن الرقمي ويرسخ حماية البيانات	3.83	0.53	مرتفع	6
DL9	يسعى القائد باستمرار إلى التعلم الرقمي	3.80	0.57	مرتفع	8
DL10	يشرك القائد الموظفين في مبادرات التحويل الرقمي	3.74	0.62	مرتفع	10
	المتوسط الكلي للمحور	3.847	0.512	مرتفع	-

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي بالاعتماد على برنامج SPSS ، 2025. مفتاح التفسير 1.00-1.79: منخفض جداً | 1.80-2.59: منخفض | 2.60-3.39: متوسط | 3.40-4.19: مرتفع | 4.20-5.00: مرتفع جداً

يُلاحظ من الجدول (7) أن جميع فقرات محور القيادة الرقمية جاءت بمستوى مرتفع، وتراوحت متوسطاتها بين (3.74) و (3.96). وقد احتلت الفقرة الأولى المتعلقة بامتلاك القائد رؤية واضحة للتحويل الرقمي المرتبة الأولى (م=3.96)، ع (0.48=)، في حين جاءت الفقرة العاشرة المتعلقة بإشراك الموظفين في مبادرات التحويل الرقمي في المرتبة الأخيرة



(م3.74=)، وهو ما يُشير إلى أن الجانب الأكثر قوة في القيادة الرقمية هو الرؤية الاستراتيجية، في حين يحتاج جانب التمكين والإشراف إلى مزيد من الاهتمام (الحمدان، 2020).

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الرقابة التنظيمية

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
OA1	تتكيف المنظمة بسرعة مع التغيرات في البيئة الخارجية	3.88	0.50	مرتفع	1
OA2	تمتلك المنظمة قدرة على الاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء	3.85	0.52	مرتفع	2
OA3	تتبنى المنظمة هياكل تنظيمية مرنة	3.82	0.54	مرتفع	3
OA4	تطور المنظمة قدراتها الاستباقية لتحديد الفرص	3.79	0.55	مرتفع	5
OA5	تتميز المنظمة بسرعة الاستجابة في اتخاذ القرار	3.81	0.53	مرتفع	4
OA6	تعزز المنظمة ثقافة التعلم المستمر	3.78	0.56	مرتفع	6
OA7	تطبق المنظمة أساليب عمل مرنة	3.75	0.57	مرتفع	8
OA8	تمتلك المنظمة قدرة على تكوين تحالفات استراتيجية	3.77	0.57	مرتفع	7
OA9	تتيح عمليات المنظمة استيعاب المتغيرات البيئية	3.72	0.60	مرتفع	9
OA10	تشجع المنظمة الابتكار المستمر	3.70	0.62	مرتفع	10
المتوسط الكلي للمحور		3.782	0.534	مرتفع	-

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي بالاعتماد على برنامج SPSS، 2025.

يُبين الجدول (8) أن الرقابة التنظيمية حققت متوسطاً كلياً مرتفعاً بلغ (3.782)، وقد تصدرت فقرة التكيف مع التغيرات البيئية المرتبة الأولى بمتوسط (3.88)، يليها الاستجابة لمتطلبات العملاء بمتوسط (3.85). في حين جاءت فقرة تشجيع الابتكار المستمر في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.70)، وهو ما يُشير إلى أن المنظمات المبحوثة تتمتع بقدرة جيدة على التكيف مع المتغيرات، غير أن بناء ثقافة الابتكار كأساس للرقابة المستدامة لا يزال يحتاج إلى تطوير (العبيدي، 2022).

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الابتكار الاستراتيجي

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
SI1	تمتلك المنظمة استراتيجية واضحة	3.84	0.53	مرتفع	1



م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
	لتطوير الابتكار				
SI2	تخصص المنظمة موارد كافية لدعم الابتكار الاستراتيجي	3.80	0.55	مرتفع	2
SI3	تشجع المنظمة على التجريب والمخاطرة المدروسة	3.76	0.57	مرتفع	4
SI4	تمتلك المنظمة عمليات لتحويل الأفكار إلى منتجات	3.79	0.56	مرتفع	3
SI5	تعزز المنظمة قدراتها التنافسية عبر نماذج مبتكرة	3.74	0.59	مرتفع	5
SI6	تسعى المنظمة لإعادة تعريف قطاعها بالابتكار	3.68	0.63	مرتفع	8
SI7	تطور المنظمة شراكات استراتيجية تعزز الابتكار	3.72	0.60	مرتفع	6
SI8	تستخدم المنظمة الذكاء الاصطناعي لدعم الابتكار	3.70	0.62	مرتفع	7
SI9	توجه الرؤية الاستراتيجية جهود الابتكار	3.65	0.64	مرتفع	9
SI10	تقيس المنظمة أثر الابتكار الاستراتيجي على الأداء	3.62	0.66	مرتفع	10
	المتوسط الكلي للمحور	3.716	0.558	مرتفع	-

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي بالاعتماد على برنامج SPSS، 2025.

يكشف الجدول (9) أن محور الابتكار الاستراتيجي حقق متوسطاً كلياً مرتفعاً بلغ (3.716)، وقد جاءت الفقرة المتعلقة بوجود استراتيجية واضحة للابتكار في المرتبة الأولى (م=3.84)، في حين احتلت فقرة قياس أثر الابتكار على الأداء المرتبة الأخيرة (م=3.62)، وهو ما يشير إلى أن المنظمات المبحوثة تمتلك توجهاً جيداً نحو الابتكار، غير أن ممارسات الرقابة وقياس الأثر لا تزال بحاجة إلى تطوير (الكعبي، 2022).

رابعاً: تحليل الارتباط

جدول: (10) مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون بين متغيرات البحث

المتغير	القيادة الرقمية	الابتكار الاستراتيجي	الشفافية التنظيمية
القيادة الرقمية	1.000	-	-



المتغير	القيادة الرقمية	الابتكار الاستراتيجي	الرشاقة التنظيمية
الابتكار الاستراتيجي	0.714**	1.000	-
الرشاقة التنظيمية	0.748**	0.692**	1.000

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 (اختبار ثنائي الاتجاه). المصدر: نتائج التحليل الإحصائي بالاعتماد على برنامج SPSS، 2025.

تُظهر نتائج الجدول (10) وجود علاقات ارتباط موجبة قوية ودالة إحصائياً بين جميع متغيرات البحث عند مستوى معنوية (0.01). فقد بلغ معامل الارتباط بين القيادة الرقمية والرشاقة التنظيمية (0.748)، وبين القيادة الرقمية والابتكار الاستراتيجي (0.714)، وبين الابتكار الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية (0.692). وثبتت هذه النتائج صحة الفروض الاتجاهية للبحث، وتؤكد أن تعزيز ممارسات القيادة الرقمية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتحسين كلٍّ من الرشاقة التنظيمية والابتكار الاستراتيجي (الزبيدي والجبوري، 2023).

خامساً: تحليل الانحدار البسيط

جدول (11): نتائج تحليل الانحدار البسيط (تأثير القيادة الرقمية في الرشاقة التنظيمية)

المعامل	B	Std. Error	Beta (β)	قيمة t	مستوى الدلالة	معامل التحديد R ²
الثابت (Constant)	0.342	0.148	-	2.311	0.022	
القيادة الرقمية	0.697	0.038	0.748	18.342	0.000	0.560

يوضح الجدول (11) أن القيادة الرقمية تُفسّر ما نسبته (56.0%) من التباين في الرشاقة التنظيمية ($R^2=0.560$)، وأن معامل الانحدار المعياري ($\beta=0.748$) موجب ودال إحصائياً عند مستوى (0.000)، مما يعني أن كل ارتفاع بمقدار وحدة واحدة في مستوى القيادة الرقمية يُفضي إلى ارتفاع في الرشاقة التنظيمية بمقدار (0.697) وحدة. وتدعم هذه النتيجة فرضية البحث الرئيسية الأولى القائلة بوجود أثر معنوي مباشر للقيادة الرقمية في الرشاقة التنظيمية (العزاوي، 2021).

جدول (12): نتائج تحليل الانحدار البسيط (تأثير القيادة الرقمية في الابتكار الاستراتيجي)

المعامل	B	Std. Error	Beta (β)	قيمة t	مستوى الدلالة	معامل التحديد R ²
الثابت (Constant)	0.418	0.165	-	2.533	0.012	
القيادة الرقمية	0.668	0.043	0.714	15.535	0.000	0.510

المتغير التابع: الابتكار الاستراتيجي. المصدر: نتائج التحليل الإحصائي بالاعتماد على برنامج SPSS، 2025.

تثبتت نتائج الجدول (12) أن القيادة الرقمية تُفسّر (51.0%) من التباين في الابتكار الاستراتيجي ($R^2=0.510$)، وأن معامل الانحدار المعياري ($\beta=0.714$) دال إحصائياً عند (0.000). ويُشير ذلك إلى أن تعزيز الكفاءات الرقمية للقيادة ينعكس إيجاباً على قدرة المنظمة على صياغة وتنفيذ استراتيجيات الابتكار، مما يؤكد الفرضية الثانية للبحث (الدوسري، 2022).

سادساً: اختبار الدور الوسيط للابتكار الاستراتيجي



لاختبار الدور الوسيط تم اعتماد إجراءات بارون و كيني (Baron & Kenny) المتعددة الخطوات، وفق ما يوضحه الجدول التالي:

جدول (13): نتائج اختبار الوساطة (Mediation Analysis)

الخطوة	العلاقة	B	Beta	قيمة t	R ²	الدلالة	القرار
الخطوة الأولى	القيادة الرقمية ← الرشاقة التنظيمية	0.697	0.748	18.342	0.560	0.000	دالة
الخطوة الثانية	القيادة الرقمية ← الابتكار الاستراتيجي	0.668	0.714	15.535	0.510	0.000	دالة
الخطوة الثالثة	الابتكار الاستراتيجي ← الرشاقة التنظيمية	0.621	0.692	13.874	0.479	0.000	دالة
الخطوة الرابعة	القيادة الرقمية ← الرشاقة (مع الوسيط)	0.458	0.491	10.124	0.632	0.000	دالة

الوسيط: الابتكار الاستراتيجي. تراجع معامل beta من 0.748 إلى 0.491 مع بقائه دالاً = وساطة جزئية. المصدر : نتائج التحليل الإحصائي بالاعتماد على برنامج SPSS، 2025 .

تُثبت نتائج الجدول (13) توافر شروط الوساطة الأربعة وفق نموذج بارون وكيني؛ إذ يتضح أن إضافة الابتكار الاستراتيجي كمتغير وسيط أفضت إلى تراجع معامل beta للقيادة الرقمية من (0.748) إلى (0.491)، مع بقائه دالاً إحصائياً، وارتفاع معامل التحديد من (0.560) إلى (0.632). ويؤكد ذلك أن الابتكار الاستراتيجي يُمارس دور الوساطة الجزئية في العلاقة بين القيادة الرقمية والرشاقة التنظيمية، أي أن القيادة الرقمية تؤثر في الرشاقة التنظيمية بصورة مباشرة وجزئياً عبر الابتكار الاستراتيجي (التميمي والعلوان، 2024).

سابعاً: ملخص اختبار فرضيات البحث

جدول (14): ملخص نتائج اختبار فرضيات البحث

رقم الفرضية	نص الفرضية	قيمة r أو β	مستوى الدلالة	القرار
H1	توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين القيادة الرقمية والرشاقة التنظيمية	r=0.748	0.000	قبول الفرضية
H2	توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين القيادة الرقمية والابتكار الاستراتيجي	r=0.714	0.000	قبول الفرضية
H3	توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الابتكار الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية	r=0.692	0.000	قبول الفرضية
H4	يوجد أثر معنوي مباشر للقيادة الرقمية في الرشاقة التنظيمية	β=0.748	0.000	قبول الفرضية
H5	يوجد أثر معنوي للقيادة الرقمية في الابتكار الاستراتيجي	β=0.714	0.000	قبول الفرضية
H6	يُمارس الابتكار الاستراتيجي دوراً وسيطاً	β=0.491	0.000	قبول



رقم الفرضية	نص الفرضية	قيمة r أو β	مستوى الدلالة	القرار
	جزئياً بين القيادة الرقمية والرشاقة التنظيمية			الفرضية

يتضح من الجدول (14) أن جميع فرضيات البحث الست قد قُبلت إحصائياً بمستوى دلالة (0.000)، مما يعني رفض فرضيات العدم المقابلة لها. وهذه النتيجة تُقدم دليلاً تجريبياً قوياً على صحة النموذج النظري للبحث، وعلى أن القيادة الرقمية بما تتضمنه من رؤية ورقمنة وتمكين تُسهم إسهاماً مباشراً وغير مباشر في تعزيز قدرة المنظمات العراقية على التكيف والاستجابة والرشاقة (الخالدي، 2024).

المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

في ضوء نتائج التحليل الإحصائي يمكن استخلاص الاستنتاجات الجوهرية الآتية:

1. تُمارَس القيادة الرقمية بمستوى مرتفع في المنظمات المبحوثة ($M=3.847$)، غير أن الجانب المتعلق بإشراك الموظفين في مبادرات التحول الرقمي يحتاج إلى مزيد من الاهتمام.
2. بلغت الرشاقة التنظيمية مستوى مرتفعاً ($M=3.782$)، وتتميز المنظمات المبحوثة بقدرة جيدة على التكيف مع المتغيرات البيئية، في حين تحتاج ثقافة الابتكار المؤسسي إلى تعزيز إضافي.
3. جاء الابتكار الاستراتيجي بمستوى مرتفع ($M=3.716$)، وتبين أن ممارسات قياس الأثر الاستراتيجي للابتكار تحتل الأولوية الأدنى وتستحق الاهتمام.
4. ثبتت العلاقة الارتباطية الطردية القوية بين القيادة الرقمية وكلٍّ من الرشاقة التنظيمية ($r=0.748$) والابتكار الاستراتيجي ($r=0.714$).
5. تُفسّر القيادة الرقمية وحدها ما نسبته (56.0%) من التباين في الرشاقة التنظيمية، وترتفع هذه النسبة إلى (63.2%) عند إضافة الابتكار الاستراتيجي، مما يُثبت الدور الوسيط الجزئي للابتكار.
6. يعمل الابتكار الاستراتيجي بوصفه وسيطاً جزئياً في العلاقة بين القيادة الرقمية والرشاقة التنظيمية، مما يعني أن القيادة الرقمية تؤثر في الرشاقة التنظيمية عبر مسارين: مسار مباشر، ومسار غير مباشر يمرّ عبر الابتكار الاستراتيجي.

ثانياً: التوصيات

انطلاقاً من الاستنتاجات السابقة يُقدم البحث جملة من التوصيات التطبيقية والبحثية:

1. تبني المنظمات العراقية استراتيجيات شاملة للتحول الرقمي تُحدد ملامح القيادة الرقمية المطلوبة وتُرسّي جدولاً زمنياً واضحاً للتنفيذ (السامرائي، 2021).
2. الاستثمار في تطوير الكفاءات الرقمية للقيادات الإدارية من خلال برامج تدريبية متخصصة في مجالات التحول الرقمي وقيادة التغيير.
3. بناء وحدات متخصصة للابتكار الاستراتيجي داخل المنظمات مع تزويدها بالموارد الكافية لتصميم وتنفيذ مبادرات الابتكار.
4. تعزيز الهياكل التنظيمية المرنة وتقليص البيروقراطية بما يُتيح للمنظمات الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية وتحقيق الرشاقة التنظيمية المنشودة.
5. تطوير منظومة متكاملة لقياس الأثر الاستراتيجي للابتكار وربطها بمؤشرات الأداء التنظيمي الرئيسية (KPIs).
6. إجراء دراسات مستقبلية تستكشف متغيرات وسيطة ومعدّلة إضافية كالثقافة التنظيمية، ورأس المال البشري الرقمي، والجاهزية الرقمية على العلاقة بين القيادة الرقمية والرشاقة التنظيمية.



7. الإشارة في حدود البحث إلى التوزيع المتماثل لفئات الخبرة في عينة الدراسة، إذ تقاسمت فئتا (5-10 سنوات) و(11-15 سنة) المرتبة الأولى بعدد متساوي تماماً (69 فرداً لكل منهما)، وهو ما يُلفت الانتباه في عينات عشوائية، ويُوصى بتوضيحه أو مراجعة آلية أخذ العينة للتأكد من عشوائيتها.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. التميمي، أحمد عبد الله، والعلوان، محمد طارق. (2024) أثر الابتكار الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي : دراسة ميدانية. مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العدد(139) ، ص.45-70
2. الحسيني، علي كريم. (2021) الابتكار الاستراتيجي ودوره في بناء الميزة التنافسية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، المجلد(18) ، العدد(3) ، ص.110-136
3. الحمدان، محمد بن عبد الله. (2020) القيادة الرقمية وعلاقتها بالتحول المؤسسي :دراسة تطبيقية. مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد(4) ، العدد(2) ، ص.1-28
4. الخالدي، فارس عبد الرحمن. (2024) الرقابة التنظيمية والقيادة التحويلية في ظل التحولات الرقمية. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد(16) ، العدد(1) ، ص.88-115
5. الدوسري، حمدان مطر. (2022) القيادة الرقمية وأثرها في الأداء المؤسسي. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، المجلد(23) ، العدد(4) ، ص.210-245
6. الزبيدي، عمر حسين، والجبوري، حسن محمد. (2023) دور القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار التنظيمي. مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد(136) ، ص.180-205
7. السامرائي، نزار عبد المجيد. (2021) التحول الرقمي وانعكاساته على القيادة الإدارية في المنظمات العراقية . مجلة الراصد للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة الموصل، المجلد(23) ، العدد(69) ، ص.14-40
8. الشمري، ناصر طالب. (2023) الرشاقة التنظيمية ودورها في تعزيز الأداء :دراسة حالة. مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد(13) ، العدد(2) ، ص.56-82
9. الغامدي، عبد الله سالم. (2020) القيادة الرقمية وتأثيرها في إدارة التغيير التنظيمي. المجلة العربية للإدارة، منظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلد(40) ، العدد(4) ، ص.165-192
10. العبيدي، سعد علي. (2022) الرشاقة الاستراتيجية ومستلزمات بناء المنظمة الرشيقة. مجلة الدنانير للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بابل، المجلد(1) ، العدد(22) ، ص.1-30
11. العزاوي، عبد الرحمن إسماعيل. (2021) القيادة الرقمية وأثرها في الرشاقة التنظيمية :دراسة ميدانية في شركات القطاع الخاص. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد(23) ، العدد(4) ، ص.1-25
12. القحطاني، سلطان سعد. (2023) دور الابتكار الاستراتيجي في تعزيز الرشاقة التنظيمية :نموذج مقترح. المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد(30) ، العدد(1) ، ص.127-155
13. الكعبي، محمد حمزة. (2022) الابتكار الاستراتيجي وتأثيره في الأداء التنظيمي المستدام. مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط، العدد(45) ، ص.230-258

ثانياً: المراجع الأجنبية

14. Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. Journal of Personality and Social Psychology, 51(6), 1173-1182.



15. Doz, Y., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. Long Range Planning, 43(2-3), 370-382.
16. Hair, J. F., Henseler, J., Dijkstra, T. K., & Sarstedt, M. (2014). Common beliefs and reality about partial least squares: Comments on Ronkko and Evermann (2013). Organizational Research Methods, 17(2), 182-209.
17. Hayes, A. F. (2013). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach. New York: Guilford Press.
18. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). Leading digital: Turning technology into business transformation. Harvard Business Review Press.
19. Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. MIS Quarterly, 27(2), 237-263.

الملحق: استمارة الاستبيان

دور القيادة الرقمية في تعزيز الرشاقة التنظيمية: الدور الوسيط للابتكار الاستراتيجي

السيد / السيدة المستجيب/ة الكريم/ة،

تحية طيبة وبعد،

يسعد الباحث أن يضع بين يديكم هذه الاستمارة التي تمثل أداة البحث العلمي الموسوم بـ: "دور القيادة الرقمية في تعزيز الرشاقة التنظيمية: الدور الوسيط للابتكار الاستراتيجي". والبحث يستهدف دراسة هذه العلاقة في المنظمات العراقية. علماً بأن جميع المعلومات التي تُدَلون بها ستُعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

يُرجى قراءة كل فقرة بعناية، ووضع علامة (✓) في الخانة التي تُعبّر عن رأيكم وفق مقياس ليكرت الخماسي (1) : موافق بشدة، (2) موافق، (3) محايد، (4) غير موافق، (5) غير موافق بشدة.

القسم الأول: البيانات الشخصية

البيان	الخيارات
الجنس	☐ ذكر ☐ أنثى
الفئة العمرية	☐ أقل من 50 ☐ 40-49 ☐ 30-39 ☐ 30 فأكثر
المؤهل العلمي	☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
سنوات الخبرة	☐ أقل من 5 ☐ 11-15 ☐ 5-10 ☐ 5 أكثر من 15
المحافظة	بغداد / البصرة / النجف / الموصل / كركوك / أربيل / ذي قار / ميسان / بابل / غيرها



القسم الثاني: محور القيادة الرقمية

رمز	الفقرة	موافق بشدة 1	موافق 2	محايد 3	غير موافق 4	غير موافق بشدة 5
DL1	يملك القائد رؤية واضحة للتحويل الرقمي ويوجه المنظمة نحو تحقيقها	☐	☐	☐	☐	☐
DL2	يتبنى القائد أحدث التقنيات الرقمية في اتخاذ القرارات الإدارية	☐	☐	☐	☐	☐
DL3	يشجع القائد الموظفين على تطوير كفاءاتهم الرقمية والتكيف مع التحولات التكنولوجية	☐	☐	☐	☐	☐
DL4	يستخدم القائد أدوات التحليل الرقمي للبيانات في رسم استراتيجيات المنظمة	☐	☐	☐	☐	☐
DL5	يُعزز القائد ثقافة الابتكار الرقمي ويحفز العمل الإبداعي داخل الفرق	☐	☐	☐	☐	☐
DL6	يدير القائد فرقته عبر المنصات الرقمية التعاونية بفاعلية	☐	☐	☐	☐	☐
DL7	يبنى القائد شراكات رقمية مع مؤسسات خارجية لتحسين الأداء التنظيمي	☐	☐	☐	☐	☐
DL8	يتسم القائد بالأمن الرقمي ويرسخ ممارسات حماية البيانات لدى المنظمة	☐	☐	☐	☐	☐
DL9	يسعى القائد باستمرار إلى التعلم الرقمي وتحديث معارفه التكنولوجية	☐	☐	☐	☐	☐
DL10	يُشرك القائد الموظفين في مبادرات التحول الرقمي ويُعزز مشاركتهم الفاعلة	☐	☐	☐	☐	☐

القسم الثالث: محور الرقابة التنظيمية

رمز	الفقرة	موافق بشدة 1	موافق 2	محايد 3	غير موافق 4	غير موافق بشدة 5
OA1	تتكيف المنظمة بسرعة مع التغيرات في البيئة الخارجية والسوق	☐	☐	☐	☐	☐
OA2	تمتلك المنظمة قدرة عالية على الاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء	☐	☐	☐	☐	☐
OA3	تتبنى المنظمة هياكل تنظيمية مرنة تتيح	☐	☐	☐	☐	☐



رمز	الفقرة	موافق بشدة 1	موافق 2	محايد 3	غير موافق 4	غير موافق بشدة 5
	إعادة التوزيع السريع للموارد					
OA4	تُطور المنظمة قدراتها الاستباقية لتحديد الفرص قبل المنافسين	☐	☐	☐	☐	☐
OA5	تتميز المنظمة بسرعة الاستجابة في اتخاذ القرار خلال الأزمات والتحويلات	☐	☐	☐	☐	☐
OA6	تُعزز المنظمة ثقافة التعلم المستمر لتحسين قدرات التكيف التنظيمي	☐	☐	☐	☐	☐
OA7	تُطبق المنظمة أساليب عمل مرنة تُتيح التحول نحو نماذج أعمال جديدة	☐	☐	☐	☐	☐
OA8	تمتلك المنظمة قدرة على تكوين تحالفات وشراكات استراتيجية بمرونة عالية	☐	☐	☐	☐	☐
OA9	تتيح عمليات المنظمة استيعاب المتغيرات البيئية وإعادة صياغة الأهداف	☐	☐	☐	☐	☐
OA10	تُشجع المنظمة الابتكار المستمر لمواكبة التطورات التكنولوجية والسوقية	☐	☐	☐	☐	☐

القسم الرابع: محور الابتكار الاستراتيجي

رمز	الفقرة	موافق بشدة 1	موافق 2	محايد 3	غير موافق 4	غير موافق بشدة 5
SI1	تمتلك المنظمة استراتيجية واضحة وموثقة لتطوير الابتكار	☐	☐	☐	☐	☐
SI2	تُخصص المنظمة موارد كافية لدعم مشاريع الابتكار الاستراتيجي	☐	☐	☐	☐	☐
SI3	تُشجع المنظمة على التجريب والمخاطرة المدروسة لتطوير حلول إبداعية جديدة	☐	☐	☐	☐	☐
SI4	تمتلك المنظمة عمليات منهجية لتحويل الأفكار الإبداعية إلى منتجات وخدمات	☐	☐	☐	☐	☐
SI5	تُعزز المنظمة قدراتها التنافسية من خلال نماذج أعمال مبتكرة	☐	☐	☐	☐	☐



رمز	الفقرة	موافق بشدة 1	موافق 2	محايد 3	غير موافق 4	غير موافق بشدة 5
SI6	تسعى المنظمة إلى إعادة تعريف قطاعها من خلال الابتكار في العمليات	☐	☐	☐	☐	☐
SI7	تطور المنظمة شراكات استراتيجية تُعزز الابتكار وتوليد القيمة	☐	☐	☐	☐	☐
SI8	تستخدم المنظمة الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة لدعم قرارات الابتكار	☐	☐	☐	☐	☐
SI9	توجه الرؤية الاستراتيجية جهود الابتكار نحو أهداف المنظمة الكبرى	☐	☐	☐	☐	☐
SI10	تقيس المنظمة أثر الابتكار الاستراتيجي على الأداء والرشاقة التنظيمية	☐	☐	☐	☐	☐