



دور القيادة الرقمية في تحقيق التفوق الاستراتيجي

دراسة ميدانية في كلية الحلة الجامعة الأهلية

الباحثة مي حفزي شاكر
كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الكوفة

الأستاذ الدكتور حامد كريم الحدرائي
كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الكوفة

المستخلص

يهدف هذا البحث للتعرف على تأثير القيادة الرقمية في تحقيق التفوق الاستراتيجي. تم تطبيق البحث في كلية الحلة الجامعة الأهلية في محافظة بابل، بالاعتماد على العينة العشوائية تم توزيع 200 إستبانة على اساتذة الجامعة في كلياتها الواقعة في محافظة بابل وقد تم الحصول على 177 إستبانة منها 161 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها: أظهرت وجود فجوة معرفية تتعلق بتحديد الدور الوسيط لراس المال المعرفي بين القيادة الرقمية وتحقيق التفوق الاستراتيجي، وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات اهمها: ضرورة اعطاء دور اكبر للقيادة الرقمية والتي اثبتت قدراتها على دعم تحقيق التفوق الاستراتيجي وتوسيع قاعدة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة وتهيئة الكوادر البشرية القادرة على التعامل مع افرازاتها وتحديثاتها.

المصطلحات الرئيسية: القيادة الرقمية، التفوق الاستراتيجي.

المقدمة

اصبحت فيه المنظمات المعاصره تواجه المزيد من التحديات نتيجة المستجدات التي تطرأ على بيئتها في مختلف المستويات المحلية والعالمية، ولكي تستجيب هذه المنظمات لمتطلبات البيئة وتحقيق التفوق الاستراتيجي، ينبغي عليها إجراء مراجعة جذرية وعميقة لسياساتها وخططها وبرامجها ذات العلاقة بالانماط القيادية التي تواكب المستجدات وفي مقدمتها القيادة الرقمية، بالإضافة الى دعمها معرفيا وبناء إستراتيجيات قوية غير تقليدية لمواجهة التحديات التي تواجهها ، لذلك فقد أكدت الاتجاهات الفكرية الحديثة على ضرورة الاهتمام بالقيادة الرقمية واعتبارها عنصراً أساسياً ومحركاً لباقي عناصر المنظمة الأخرى . والتي تدعم المهام الموكلة بالقيادة من اجل تحقيق التفوق الاستراتيجي المنشود.



المبحث الاول

منهجية الدراسة

اولا/ مشكلة الدراسة

اصبحت منظمات الاعمال تبدي إهتماما متزايدا للربط بين التطور التكنولوجي والقيادة والاستراتيجيات والعوامل المؤثرة فيها واصبح اعتماد القيادة الرقمية امرا حتميا ، ونظرا لانها تفرض عملية التغيير والابداع لمواكبة تغيرات سوق العمل التي تحتاج لكفاءات عالية قادرة على المنافسة والتأقلم مع متغيرات العصر الرقمي، كاساس استراتيجي لمواجهة تحديات العصر ومتطلباته وتأهيل نظم الاعمال لمواكبة الحاجات القائمة والمستقبلية للمجتمع والعمل على اعداد جيل متمكن من مهارات العصر وقادر على التأثير فيه ، وهذا يمكن ان يتحقق من خلال الاعتماد على القيادة الرقمية التي اثبتت نجاحها في موارد متعددة وفي مختلف القطاعات ، من خلال ماتقدم تتجسد مشكلة الدراسة في التعرف على دور القيادة الرقمية في تحقيق التفوق الاستراتيجي .

ثانيا/ اهمية الدراسة

يعد موضوع القيادة من المواضيع الرئيسية في إدارة الأعمال لكونها ذات أثر كبير على حركة الجماعة ونشاط المنظمة وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حدّ سواء، ويكمن جوهر العملية القيادية في قدرات الفرد والآخرين، إذ يستطيع الفرد التأثير في سلوك ومشاعر مجموعة من التابعين والمرؤوسين من خلال القيادة التي تمثل انعكاسات القوى الشخصية التي يتمتع بها الفرد دون غيره في توجيه ورقابة الآخرين وتحقيق إمكانية توافقهم وتوجيهاته لتحقيق الهدف. وبعد ان اصبحت المنظمات في عالم اليوم تنتمي الى بيئة تتسم بالتغيير الكبير، حيث يشهد العالم موجة كبيرة من التغييرات متعددة الواجه والاهداف في هذه البيئة ، مما خلق صعوبة كبيرة ومتنامية في التحكم بهذه البيئة والضغوطات التي تفرضها، الامر الذي يستلزم اتباع انماط القيادة الرقمية التي تساهم في مواكبة هذه التطورات نتيجة للتغيرات السريعة التي تحصل في متمثلة في التغير التكنولوجي ، مما يزيد من صعوبة الوصول للتفوق الاستراتيجي، بعد ان اصبحت بقاء المنظمات ونموها هدفا مستندا على مدى ماتملكه من قدرات وامكانات تجعلها متفوقة، والذي يتحقق من خلال الاعتماد على القيادة الرقمية وعاصرها.



ثالثاً/ اهداف الدراسة

تهدف الدراسة لتحقيق الاتي :

- (1) التعرف على المفاهيم المتعلقة بالقيادة الرقمية والتفوق الاستراتيجي.
- (2) تحليل واقع المنظمة المبحوثة في مستوى توفر وتحقق ابعاد ومتغيرات الدراسة.
- (3) دراسة وتحليل العلاقة بين القيادة الرقمية التفوق الاستراتيجي.

رابعاً/ فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط بين القيادة الرقمية والتفوق الاستراتيجي، وتشتق عنها الفرضيات الفرعية الاتية:
- الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة ارتباط بين الكفاءة الرقمية والتفوق الاستراتيجي.
- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط بين البصيرة الرقمية والتفوق الاستراتيجي.
- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط بين الثقافة الرقمية والتفوق الاستراتيجي.
- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط بين الاستراتيجية الرقمية والتفوق الاستراتيجي.
- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير بين القيادة الرقمية والتفوق الاستراتيجي، وتشتق عنها الفرضيات الفرعية الاتية:
- الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة تأثير بين الكفاءة الرقمية والتفوق الاستراتيجي.
- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير بين البصيرة الرقمية والتفوق الاستراتيجي.
- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة تأثير بين الثقافة الرقمية والتفوق الاستراتيجي.
- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة تأثير بين الاستراتيجية الرقمية والتفوق الاستراتيجي.

خامساً/ التعريف بمتغيرات الدراسة:

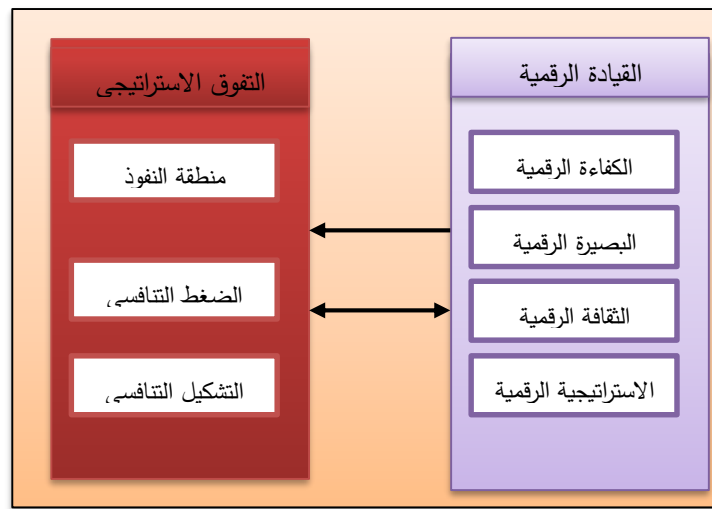
- (1) القيادة الرقمية: عملية التأثير الاجتماعي بواسطة تكنولوجيا المعلومات التي تحدث تأثيراً في المواقف والمشاعر والسلوك والاداء في الافراد والجماعات والمنظمات وهذه العلاقات بشكل افتراضي (Cua & Chua, 2017).
- (2) التفوق الاستراتيجي: القوة التي تمنح القدرة على تحديد مجال العمل لتحليل المواقف ووصف وتوقع نتيجة محتملة وتشكيل التصورات المناسبة بطريقة ناجحة واستباقية لضمان نفوذها (Strikwerda, 2005) (رشيد ومطر، 2020).



سادسا/ انموذج الدراسة

ان انموذج الدراسة يتضمن الاتي:

- المتغير المستقل: القيادة الرقمية وابعادها (الكفاءة الرقمية، البصيرة الرقمية، الثقافة الرقمية، الاستراتيجية الرقمية) بالاعتماد انموذج (Kieser، 2017).
- المتغير التابع: التفوق الاستراتيجي وابعاده (منطقة النفوذ، الضغط التنافسي، التشكيل التنافسي) بالاعتماد على نموذج (رشيد ومطر، 2020).



سابعا / الاختبارات التمهيدية

1) الصدق الظاهري

تشير العديد من الدراسات والابحاث الى ضرورة اخضاع الاستبانة في صورتها الاولى الى التحكيم العلمي، ومن اجل ذلك قامت الباحثة بعرض الاستبانة على مجموعة من الاساتذة والخبراء المحكمين (الملحق 1)، وقد تم اعتماد نسبة الاتفاق المرتفعة والبالغة (80%) من اجل اعتماد فقرات الاستبانة، وتم تعديل الاستبانة بناءا على المقترحات والتعديلات التي اقترحتها الخبراء واصبحت الاستبانة كما في الملحق رقم 2.

2) ثبات المقياس

للقيام باختبار ثبات الاستبانة والتعرف على مدى قدرة الفقرات على قياس ما وضعت من اجله تم اجراء اختبار (كرونباخ الفا)، وتشير الدراسات الى ان القيم المقبولة تشترط ان تكون قيمة الثبات اكبر من (0.70)، وقد سجلت قيم الثبات لمحور القيادة الرقمية (0.789)، ومحور التفوق الاستراتيجي (0.748)، وكانت قيمة الثبات لاجمالي الاستبانة (0.861)، وهذه القيم تحقق الشروط المقبولة لمعاملات الثبات.



الجدول (1)

اختبار الثبات لمقياس الدراسة

المتغير او البعد	عدد الفقرات	المختصر	معامل الفا كرونباخ
الكفاءة الرقمية	5		0.760
البصيرة الرقمية	5		0.781
الثقافة الرقمية	5		0.739
الاستراتيجية الرقمية	5		0.716
القيادة الرقمية	20		0.789
منطقة النفوذ	5		0.834
الضغط التنافسي	5		0.809
التشكيل التنافسي	5		0.764
التفوق الاستراتيجي	15		0.748
جميع محاور الاستبانة			0.861

(3) الصدق البنائي والتحليل العاملي التوكيدي

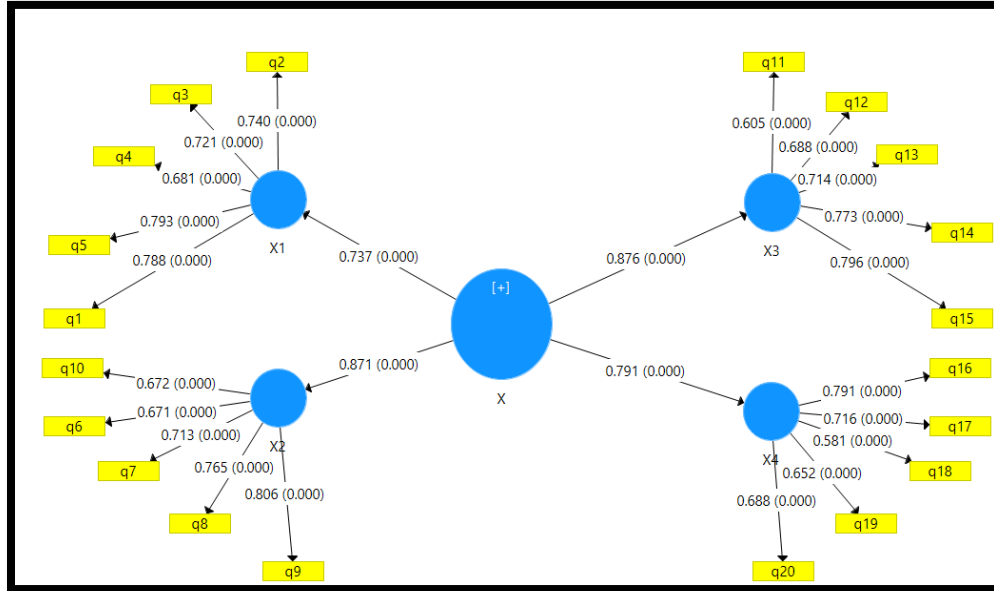
من اجل التعرف على تبعية الفقرات الى ابعادها يتوجب ذلك القيام باجراء التحليل العاملي وبناء النماذج ، ويعد اسلوب النمذجة الهيكلية (SEM) افضل اسلوب لاحتساب العلاقات المتشعبة للبيانات متعددة الابعاد (Byrne,2010) ، ويشترط هذا الاسلوب على ان تكون الفقرات مفسرة لاكثر من (0.50) من التشبعات التي تشير الى تبعتها للابعاد المكونة لها (Hair et al.,2016) ، بالاضافة الى ان تكون هذه التشبعات ذات دلالة احصائية معنوية (Afthanorhan,2013) ، وقد تم الاعتماد على معامل الدلالة (P) والذي يشترط ان تكون قيمته اصغر من (0.05) كشرط للمعنوية وكالاتي:

أ) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة الرقمية

تشير النتائج ضمن الشكل (2) الى التحليل العاملي التوكيدي لانموذج القيادة الرقمية، والذي يشير الى ان الفقرات سجلت قيم مقبولة وانها قادرة على تفسير ما وضعت من اجل قياسه، وقد



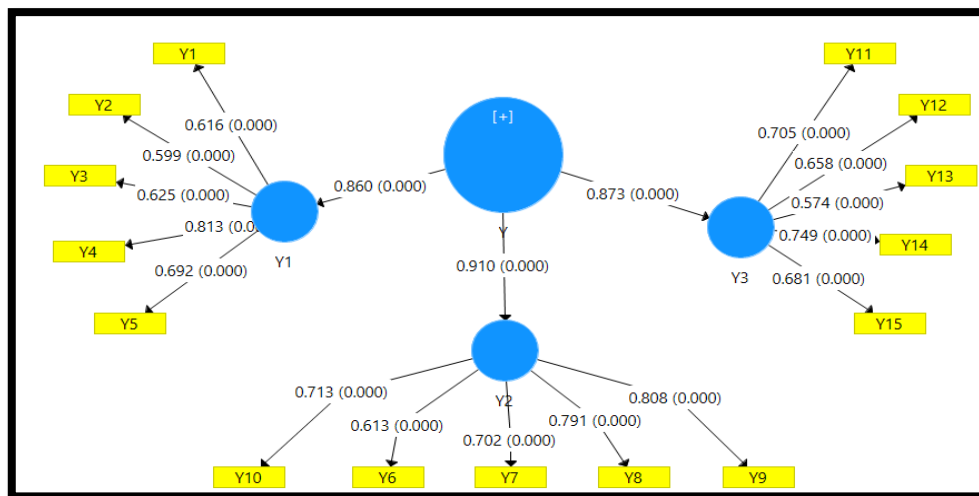
كانت قيم التشبعات اكبر من (0.50) ، وان جميع التشبعات كانت ذات دلالة معنوية وضمن المدى المقبول والذي يشترط ان تكون قيمها اصغر من (0.05) .



الشكل (2) التحليل العاملي لانموذج متغير القيادة الرقمية

ب) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التفوق الاستراتيجي

تشير النتائج ضمن الشكل (3) الى التحليل العاملي التوكيدي لانموذج التفوق الاستراتيجي، والذي يشير الى ان الفقرات سجلت قيم مقبولة وانها قادرة على تفسير ما وضعت من اجل قياسه ، وقد كانت قيم التشبعات اكبر من (0.50) ، وان جميع التشبعات كانت ذات دلالة معنوية وضمن المدى المقبول والذي يشترط ان تكون قيمها اصغر من (0.05) .



الشكل (3) التحليل العاملي لانموذج متغير التفوق الاستراتيجي



المبحث الثاني

الإطار النظري

أولاً/ التكنولوجيا الرقمية

تعد التكنولوجيا بأدواتها المتطورة ذات أهمية بالغة فلم يؤثر شيء في الحياة الإنسانية منذ الثورة الصناعية مثلما أثرت فيها تكنولوجيا المعلومات والتي أصبحت لاغنى عنها في حياة الشعوب والمؤسسات والدول ، فما يشهده العالم من تحول تقني متسارع والتطورات المتلاحقة في مجال أجهزة الحاسوب والبرامجيات وأجهزة الاتصالات ووسائلها وهذا الكم الهائل من المعلومات الذي ينمو وينتقل بسهولة ويسر ما بين دول العالم الأمر الذي جعل من تكنولوجيا المعلومات وسيلة مهمة في منظمات الأعمال الحديثة وأصبح يتطلب من المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها مواكبة هذا التقدم التقني الهائل إذا كان هدفها البقاء في بيئة المنافسة فلقد دخل العالم عصرًا متطوراً ليس له حدود تؤدي فيه تكنولوجيا المعلومات دور الأعمدة الحاملة لهذا التقدم الذي أصبح علامة مميزة لهذا العصر (Hensellek,2020:5)(نعمان ، 2005 : 19). إن قدرة التكنولوجيا الرقمية على تغيير الحياة والاقتصادات والثقافات والمجتمعات مقبولة عالميًا فقد دخلنا "عصر المعلومات، الذي خلقت من خلاله الإنترنت وتقنيات المعلومات والاتصالات المرتبطة بها (تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مثل النطاق العريض وأجهزة الكمبيوتر والاتصالات اللاسلكية) شبكات رقمية تتدفق من خلالها كميات كبيرة من المعلومات (Bolte et al., 2018 :7). على عكس الثورات التكنولوجية السابقة فقد أصبحت المعلومات الآن العنصر المهم والمركزي الذي تدور حوله التقنيات، والذي نتج عنه أنماط جديدة من الأعمال والاتصال والحوكمة في العديد من المجالات المجتمعية، بما في ذلك البيئة (Mol,2008 :2).

وترتبط الثورة الرقمية التي تتضمن استخدام أجهزة الكمبيوتر والتكنولوجيا الرقمية ارتباطاً مباشراً بالممارسات الاجتماعية والإدارية وبدأت التطبيقات الرقمية تكتسب مكانة بارزة في مجالات الحياة المختلفة وتعمل بشكل تدريجي على تغيير كل أنماط الحياة ، وغالبًا ما يتم الترحيب بتقنيات عصر المعلومات بتفاؤل من قبل منظمات الأعمال لأنها تساعد في نجاحها وتسهيل أعمالها ومعالجاتها ودعم الوصول إلى المعلومات والاتصال بشكل أفضل وطرق الاتصال الجديدة والتمثيلات المرئية المثيرة وتمكين أنظمة دعم اتخاذ القرار (McLeod, 2015 :9) (Newey et al. 2015 ؛ Joppa 2015).



وتبحث المنظمات عن الافراد وتجدهم وتثير إنتباههم لمنتجاتها من خلال التكنولوجيا الرقمية فضلاً عن القدرة والكفاءة على إستخدام وقيادة الفرص الرقمية والذي يعد أمر أساسي للقادة الرقميين وتفسير هذا التفاعل بين التكنولوجيا الرقمية والمستخدمين المختلفين في الأماكن الرقمية الذي يتم تفسيره من خلال التكنولوجيا (الخفاجي ، 2019 : 20). ومن هنا فان هذه الأدوات الرقمية هي ادوات مهمة في إتخاذ القرار والقيادة المستقبلية وأصبحت جزء لا يتجزأ من الثقافة العلمية وذلك بسبب التطور المتسارع والثورة التكنولوجية المتسارعة في الصناعة لذلك فهي تتطلب قيادة رقمية تتسم بالإبداع في كافة المجالات حول كيفية الممارسة الرقمية وصولاً إلى العدسة التكنولوجية الملائمة لهذا التطور، وهكذا فإن القائد الرقمي يتطور من خلال التكنولوجيا والأوساط الأكاديمية والممارسة الرقمية والترابط الرقمي مع العديد من أصحاب المصلحة في المجتمع (Zupancic, 2018: 642).

ثانياً/ مفهوم القيادة الرقمية

في الآونة الأخيرة، أصبحت التكنولوجيا الرقمية حقيقة في المجتمع وأحدثت ظاهرة جديدة في ممارسات الاتصال وبدأت الوسيلة الجديدة للاتصال الافتراضي تكتسب مكانة في المجتمع واصبحت تطبيقات الاتصال مثل WhatsApp و telegram و twitter من بين التطبيقات الشائعة في مجالات الحياة كافة ، هذه الظاهرة العالمية شملت أيضاً أسلوب القيادة ودفعت للحاجة للتفكير في المستقبل إذا كان القادة يريدون التنافس في عالم تنافسي وعليهم ان يعتمدوا نظ التفكير المستقبلي القادر على توقع القدرات التكنولوجية التي تتطور كل يوم في تحسين ممارسات القيادة (Yusof et al., 2019: 2). فقد أدت هذه الظاهرة العالمية أيضاً إلى إدخال العديد من المصطلحات الجديدة من قبل العلماء بما في ذلك القيادة عن بعد والقيادة الرقمية والقيادة الافتراضية الامر الذي بات واضحاً لتحويلها الى ظاهرة عالمية تؤثر بشكل مباشر على المشهد القيادي وتكتسب مكانة مهمة بين المنظمات (Rahimi et al., 2016: 2). وقد بدأ البحث عن القيادة الرقمية في القرن العشرين مع التركيز على الاختلافات بين القادة والأتباع ، وتحولت بحوث القيادة في القرن الحالي إلى التحقيق في كيفية تأثر الأفراد بالقيادة الرقمية مع عدم وجود دليل يشرح سلوكيات القادة ويمكن إرجاع ذلك إلى التطور التكنولوجي في بحوث القيادة إلى النمو الهائل للأدوات والموارد الرقمية في أوائل القرن الحادي والعشرين ، وبدأ الباحثون في مناقشة العلاقة بين التكنولوجيا والقيادة عندما كان التعليم في مرحلة تحوله إلى التعلم الرقمي مما



اضطر قادة المنظمة لإستكشاف طرائق إدارة العمل من خلال التكنولوجيا (Brett,2020:5) (الخفاجي ، 2019 :22).

وعند ترجمة المصطلح حرفياً تتوَلَّد كلمة القيادة الرقمية علماً بأن هذا المصطلح يتكون من شقين الأول يعني (القيادة) والثاني (الرقمية) ووفقاً لـ Duden ، تعني "الرقمية" "هي اسس التكنولوجيا الرقمية التي تستخدم التطبيقات الرقمية . وتطرق قاموس أكسفورد إلى كلمة "رقمي" على أنه "البيانات المعبر عنها بلغة الحاسوب الرقمية وهي (0,1) أي هي عملية إستخدام تكنولوجيا الحاسوب أما في الوقت الحالي فتتم تطبيق هذه المفاهيم على مختلف الأنشطة والأعمال التي يمكن أن تطبق هذه التكنولوجيا ضمن فضاء العالم الرقمي وقد تكون هنالك شروط تحدد هذه العمليات بالآتي (Zhong,2017 :99) : (مهارات الإتصال ، مظاهر القوة، الصراع بين القيادة التقليدية وجميع مفاهيمها والقيادة الرقمية) (Alwazzan ،2019 :33).

وتعرف القيادة الرقمية بانها مزيج بين الثقافة الرقمية والكفاءة الرقمية وتعد دراسة القيادة الرقمية جزءاً من الدراسة حول القيادة بناءً على نظرية المستوى الأعلى للقيادة حيث يمكن توقع مخرجات المنظمة من قبل الشخصيات الادارية (3: 2019, Mihardjo & Sasmoko) وتعد بانها مزيج من ثقافة وكفاءة القائد في تحسين استخدام التكنولوجيا الرقمية لخلق قيمة للمنظمة (2: 2017, Rudito et al.) وتعرف القيادة الرقمية بأنها منظور القيادة الذي يتبناه القادة لمواجهة تحديات العصر الرقمي بنجاح (3: 2018, Meier & Jaeckli). فهي عملية ضرورية لتطوير ثقافة الابتكار والحفاظ عليها من خلال تبني الأفكار لتؤدي ثمارها بسرعة بإستخدام تقنية معلوماتية وهندسة أعمال رشيقة (94: 2018, Tanniru) وتحديد الإتجاه القيادي والتأثير على الآخرين والشروع في التغيير المستدام من خلال الوصول إلى المعلومات وإقامة علاقات من أجل توقع التغييرات (12: 2018, Kelly). وتعرف ايضا بانها إستخدام موارد التكنولوجيا وأجهزة الكمبيوتر وبرامج إدارة المنظمات وبرامج الإتصالات ووسائل التواصل الإجتماعي وموارد التعليم المفتوح عبر الانترنت لتعزيز التعلم والتطوير والإدارة الرقمية (10: 2016, Zhong) وتوصف القيادة الرقمية بانها قدرة القائد على إنجاز الأهداف الخاصة بالتنظيم التابع له من خلال الإعتماد على تكنولوجيا المعلومات والإتصالات من خلال تكييف القدرات والمهارات والمعرفة والخبرة بالتحكم بالتكنولوجيا للوصول إلى القرار الأمثل وتقليل المخاطر وزيادة عوائد المنظمة في ظل بيئة رقمية متطورة ومنافسة رقمية حادة (الخفاجي).



ومن خلال ماتقدم يمكن تعريف القيادة الرقمية بأنها تكامل التقنيات الرقمية مثل الأجهزة المحمولة وتطبيقات الاتصالات وتطبيقات الويب في الممارسات القيادية نحو تغيير مستدام في استخدام التكنولوجيا من خلال مزيج من القادة والموارد والأجهزة والتكنولوجيا (Yusof et al., 2019:2).

ثالثاً/ أهمية القيادة الرقمية

تكشف سمات القادة أن القيادة لها أهمية خاصة في أوقات التغيير طالما أن نموذج أعمال المنظمة لا يتحدى من قبل المنافسين وتفضيلات العملاء فإن القيادة الجيدة قد لا تكون حاسمة للبقاء، لذلك يلعب التحول الرقمي في ذلك دوراً كبيراً من خلال

(1) الوسائل التي تدير بها أعمالها

(2) الأهداف التي تحدد نماذج أعمالها

(3) العالم الاجتماعي الذي تمارس فيه أعمالها (Rüt & Netzer, 2020:4).

ومن هنا تؤدي القيادة الرقمية دوراً هاماً في تطوير قدرات الابتكار ضمن أنموذج الأعمال والعمل على توجيه وتوحيد خبرات العملاء، وهناك تفاعل بين القيادة الرقمية والقدرة العالية للاتصالات والتكنولوجيا وهذا ما يتماشى مع العصر الرقمي اذ كل شيء له علاقة وثيقة بالإبداع الذي يلعب دوراً مهماً ومن خلال طرائق مبتكرة في تحليل العلاقة مع العميل (2018: 217: Wasono et al., ومن هنا يمكن تقديم بعض الميزات التي تقدمها القيادة الرقمية وكالاتي (Rüt & Netzer, 2020:4):

1. تسمح الرقمنة بمراقبة وتحكم غير مسبوقين تاريخياً لكل جانب تقريباً وتدعم البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي المنظمات في تحسين كل خطوة من خطوات عملياتها طالما يمكن قياس هذه الخطوات ثم استيعابها بواسطة الخوارزميات المعقدة والتي يمكن استخدامها بسهولة من خلال التطبيقات (Davenport, 2018: 3) ويدعم هذا الخيار بشكل كبير مهمة المديرين وان يكونوا جاهزين للتعامل مع العديد من الجوانب غير القابلة للعد والتي يجب على القادة التفكير فيها.

2. تتمثل إحدى أهم مهام القائد في تطوير نموذج العمل تؤدي التطورات التكنولوجية المدفوعة بالتحول الرقمي إلى تطور عدد لا يحصى من إمكانيات الأعمال الجديدة، ومعظمها لها آثار مباشرة وكبيرة للغاية على المنظمات القائمة ونماذج أعمالها مثل البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي التي تؤثر على نماذج الأعمال (Wodecki, 2019: 5) هناك حاجة إلى



القادة لتوضيح وتحديد ما إذا كانت أهداف منظماتهم ستحصل على إيرادات كافية في المستقبل. إذا لم يكن الأمر كذلك ، فيجب تطوير أفكار جديدة للنجاح وتحمل المسؤولية عن نتائج عمليات التغيير (Rüt & Netzer, 2020: 4).

3. يعتمد أي من نماذج الأعمال الجديدة الأفضل للازدهار من أجله بشكل كبير على التغيير الاجتماعي ويستمر المجتمع الرقمي بالعمل من خلال فهم التغييرات التي ستحدثها التكنولوجيا ووسائل الإعلام وأجهزة الاتصال الجديدة على النسيج الاجتماعي والذي سيؤثر مباشرة على رغبات واحتياجات العملاء التي تأمل المنظمات في تحفيزها ، لذلك يجب فهم التغييرات الاجتماعية التي ترافق التحول الرقمي (Burgartz & Krämer, 2016: 9). ومن هنا يجب دمج كل شيء ضمن تصور مستقبل المنظمة في ظل التحول الرقمي مما يساعد بعد ذلك على تأطير ما يجب أن تفعله من أجل تأمين وتحسين وضعها في السوق الرقمي ، والذي يتطلب تحويل ذلك إلى إطار للقيادة والإدارة قادر على التعامل مع الواقع الجديد من خلال تمكين طريقة فعالة لتحقيق الأهداف التي تم تحديدها (Schwarzmüller et al., 2017: 6).

رابعا / أبعاد القيادة الرقمية

تتمثل أبعاد القيادة الرقمية بالآتي: (Kieser, 2017):

1. الكفاءة الرقمية:

تتألف الكفاءة الرقمية من القدرة على الوصول إلى الوسائط الرقمية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لفهم الجوانب المختلفة لمحتويات الوسائط الرقمية ووسائل الإعلام وتقييمها بشكل فعال، والتواصل بفعالية في مجموعة متنوعة من السياقات. كما تم تعريف الكفاءة الرقمية في توصية المفوضية الأوروبية بشأن الاختصاصات الرئيسية بأنها الاستخدام الموثوق والحاسم لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل التوظيف والتعلم والتنمية الذاتية والمشاركة في المجتمع. ويوفر هذا التعريف الواسع للكفاءة الرقمية السياق الضروري (أي المعرفة والمهارات والمواقف) للعمل والمعيشة والتعلم في مجتمع المعرفة. (Mutka et al., 2008: 5).

2. البصيرة الرقمية:

عدت البصيرة أحد أهم الطرائق التي تنشأ الفرص في بيئة معقدة وأصبحت هذه الرؤية العملية الجديدة لعمل المنظمات في عالم يتسم بالغموض والتسارع في إتخاذ القرار بسبب السرعة الذي يتطور بها التكنولوجيا وهذا سيجعل التميز التنافسي للمنظمات التي تجعل البصيرة أو الرؤية الرقمية هدفاً لا بد من الوصول اليه. ويسعى المسوّقون إلى التأثير على القدرات العقلية للزبون



عن طريق تبني مثيرات متميزة تسمح لهم بجذب انتباهه وإفشال قدرة المنافسين على الإستحواذ عليه. يرى (Price & Wrigley, 2016:2) أن تحديد بصيرة الزبون ومعرفته ضروري لتكوين قيمة للمنظمة لأنها تسهم في إثارة انتباه إدارة المنظمات إلى المدخل المستند على الموارد (RBV) الذي يعد بصيرة الزبون مورد ذو قيمة وهو أمر نادر التغيير أو من الصعب تقليده أو استعماله. وبالتالي ستكون بصيرة الزبون متميزة بناءً على طبيعة المعلومات التي يمتلكها المسوّقون حول الزبون والتي تكون ضرورية لتشكيل البصيرة.

3. الثقافة الرقمية:

لقد نتج عن التكنولوجيا بصورة عامة وتكنولوجيا الإتصالات بصورة خاصة نوع جديد من المنظمات اصطلح على تسميتها المنظمات الرقمية الألكترونية التي لا تكون مرتبطة بأي موقع جغرافي وهذا يعني ان المنظمات الرقمية الألكترونية بإمكانها التواصل مع الزبائن والمجهزين والمنافسين وكذلك توزيع منتجاتها وتقديم خدماتها من خلال الشبكات والانترنت. وأضاف (165: Knox ، 2014) أن المنظمة الرقمية غير موجودة فعلا في اطار مادي محدد تشتمل على حدود معينة ، بل أنها كشبكة لعلاقات متشابكة ومتداخلة إستجابة لطبيعة الطلبات المتغيرة في السوق وهي شبكة مؤقتة لشركات مستقلة مرتبطة بتكنولوجيا المعلومات والمعرفة لكي تصل إلى الأسواق وقد تكون خارج المدى الجغرافي للمنظمة الرقمية تسمى بالأسواق الرقمية ، وهي منظمة تستخدم الشبكات لكي تربط الأشخاص والممتلكات والأفكار فيما بينها من أجل توليد وتأمين وتوزيع المنتجات والخدمات والإبتعاد عن الأماكن التقليدية . أما ما يخص الثقافة الرقمية فعادة ما يرتبط ظهور الثقافة الرقمية بمجموعة من الممارسات القائمة على الإستخدام المكثف لتقنيات الإتصال والتكنولوجيا هذه الإستخدامات تعني ضمناً سلوكيات أكثر تشاركية على جانب المستخدم، وذات بيئة غنية بكثير من المتعة وخصائص إتصال تتميز بأبعاد شخصية متميزة (Deuze, 2006: 68).

4. الاستراتيجية الرقمية:

الاستراتيجية الرقمية غالباً ما يتم دراستها كجزء من استراتيجية الأعمال الشاملة. وما تتميز به الاستراتيجية الرقمية بتطبيق تقنيات جديدة لنشاط الأعمال الحالي أو التركيز على تمكين القدرات الرقمية الجديدة في أعمالها (مثل تلك التي انشأها عصر المعلومات وغالباً ما تكون نتيجة للتطورات في التقنيات الرقمية مثل الحواسيب والبيانات والإتصالات السلكية واللاسلكية والانترنت وغيرها). (Dawson et al., 2016 :4) ويمكن صياغة وتنفيذ استراتيجية رقمية



من خلال مجموعة متنوعة من الأساليب المختلفة غالبًا ما تشتمل الصياغة على عملية تحديد رؤية المؤسسة وأهدافها وفرصها والأنشطة ذات الصلة من أجل تعظيم فوائد الأعمال للمبادرات الرقمية إلى المؤسسة. كما توفر الاستراتيجية الرقمية الكبيرة التوجيه، وتمكين التنفيذيين من قيادة المبادرات الرقمية، وقياس تقدمهم، ثم إعادة توجيه تلك الجهود حسب الحاجة. (Ross 2017: 8). (et al.,

سابعاً/ المعرفة الرقمية

تعد المعرفة أكبر بكثير من المعلومات المنقولة أو المكتسبة، وهي تمثل إدراك وفهم للحقائق أو المعتقدات الناتجة عن الإدراك والتعلم والتفكير، ويمكن فهمه على أنه ناتج عن التجربة المتكاملة لأربع عمليات معرفية أساسية (Bélisle, 2006: 5):

1. تنظيم وحدات المعلومات في مجاميع متماسكة أو بناء حقائق وقصص وأسباب تجعل الوحدات واضحة.

2. تحديد سياق هذه الحقائق، من خلال إحالتها إلى الخبرة السابقة والمعرفة الحالية.

3. التفسير الدلالي أو إختراع المعنى أو تحديد ماهية الحقائق والقصص والأسباب.

4. إدراك العلم بأنه قد فهم، أو الوعي بمعرفته الجديدة الناتجة.

لذا عندما يتم أخذ هذه العملية الرابعة في الحسبان لا يمكن أن تحدث المعرفة إلا داخل العقل البشري، معتبرة أن الوعي سمة من سمات الكائنات الحية. ولكن أصبح من الشائع الآن العمل مع أدوات المعرفة من خلال اللجوء على سبيل المثال لمطابقة الأنماط وإنجاز بعض المهام الدلالية. لذا فإن المعرفة الرقمية هي المعرفة التي لا يتم الوصول إليها فقط من خلال الأدوات الرقمية، ولكن يتم معالجتها جزئياً من خلال هذه الأدوات. فقد أدى إستخدام الأدوات التكنولوجية للوصول إلى المعلومات (مثل قواعد البيانات والمكتبات الرقمية أو ببساطة الويب) إلى الحاجة إلى التعامل مع المعلومات بكميات لا تُحصى، مع مستويات كبيرة من التعقيد، يمكن الوصول إليها بسرعات لا يمكن تصورها. يجب أن يتم ذلك مع البيانات المرسلّة في ثانية واحدة. تتضمن مهارات المعرفة المطلوبة معرفة كيفية القدرة على جمع كميات هائلة من المعلومات من مصادر متنوعة، ومعرفة كيفية اختيارها وتولييفها، وكيفية تفسيرها وتقييمها مع مراعاة السياق الثقافي. لأن العقل البشري لا يستطيع التعامل مع كميات كبيرة من الرموز في وقت واحد، فإن الأدوات التكنولوجية أصبحت ضرورية للغاية لتنظيم مثل هذه المعلومات المعقدة في أنماط قابلة للقراءة. يتطلب



تصميم الأدوات لمعالجة بيانات المعلومات من أجل استخراج عناصر مهمة وصف عمليات بناء المعرفة الضمنية عادةً. (Lyons et al., 2016: 362).

خامساً/ مفهوم التفوق الاستراتيجي

إن فلسفة مفهوم التفوق في مستوى الأداء المؤسسي هي التعبير عن الحاجة إلى الجمع بين عناصر الإدارة وبناء المنظمات بطريقة متفوقة لتحقيق قدرات عالية في التعامل مع المتغيرات والظروف الخارجية بالإضافة إلى ذلك يشير مصطلح "التفوق في الأداء" إلى نهج متكامل لإدارة الأداء الاستراتيجي مما يؤدي إلى تقديم قيمة دائمة التحسن للعملاء وأصحاب المصلحة، وبالتالي تحقيق الاستدامة الاستراتيجية، وتحسين الفعالية الاستراتيجية الشاملة والقدرات أيضاً (32: Bernardo, 2022). كما يمكن القول أن تعريف التفوق في الأداء يركز بشكل أكبر على إدارة أداء المنظمة داخلياً بينما تشير تعريفات التفوق الاستراتيجي إلى قدرات التفوق المؤسسي خارجياً، أي التزامها بالتنمية المستدامة من أجل إرضاء العملاء وتعزيزها وأن تكون ذات الربحية أعلى. كما يتوافق هذا التعريف مع تعريف (Bernardo et al, 2022: 34) الذي عرّفه بأنه القدرة على التوفيق والتنسيق بين العناصر التنظيمية والتشغيلية والاستراتيجية للتكامل والترابط لتحقيق معدلات كفاءة أعلى. كما أخذ التفوق الاستراتيجي كضرورة للمنظمات التي تسعى للوصول والتفوق الاستراتيجي. كما أن التفوق الاستراتيجي يضع خطاً استراتيجياً تهدف إلى تحقيق الازدهار على المدى الطويل بما يتماشى مع المنظمة وبيئتها وكذلك تنفيذ تلك الخطط بما يضمن نمو المنظمة وتقويتها في مختلف المجالات. يعطي هذا التعريف الدلائل الفكرية الأولى على أن التفوق في الأداء والعمل الإداري هو سلم التفوق الاستراتيجي، وهو الخطوة السابقة المؤدية إلى التفوق الاستراتيجي.

في حين عرف (Aldarmaki, 2022: 23) التفوق الاستراتيجي على أنه توحيد الاستراتيجيات المتنوعة نحو حالة فريدة من المنافسة والتأثير، بالإضافة إلى القدرة على وضع قواعد اللعبة وإظهار السيطرة بعد ذلك بوقت قصير، وأضاف أن التفوق الاستراتيجي بأنه نوع خاص من القوة التي يتجاوز تأثيرها النطاق، وهو ما تعرف الشركات كيفية استخدامه، وليس مجرد امتلاكه، على أن فهم وتعريف التفوق الاستراتيجي يتم من خلال حقيقة أن الشركات أو المنظمات لا تتنافس فقط من أجل العملاء أو على حصة السوق (5: Schuster, 2018)، ولكن أيضاً السلوك المتعمد الذي يدفع المنافسين خارج السوق، ويتبنى استراتيجيات من أجل السيطرة على المنافسين من خلال اتخاذ القوة التنافسية كوسيلة لتحقيق ذلك. وفي نفس السياق يشير (2018،



(Plenert & Plenert) الى التفوق الاستراتيجي كهدف وعملية من خلال كونه هدفًا متحركًا يتطلب مراجعته على أساس مستمر ودوري وكعملية تتطلب التحسين المستمر لتعزيز نتائج هذه العملية (Kroenig, 2018: 60).

وأضاف (Plenert & Plenert: 2018: 1) ان التفوق الاستراتيجي يتطلب التركيز على التحسين المستمر، فالتفوق الاستراتيجي هو التفكير الاستراتيجي المطبق المصمم لتطوير استراتيجية رشيدة تمكينية تتكيف مع الظروف المتغيرة وتقود ثقافة عالية الأداء للسعي نحو السلوكيات المثالية، كما ان التفوق الاستراتيجي يتسم بالبصيرة والقيادة الفكرية ويتجاوز النهج الكلاسيكي للتخطيط الاستراتيجي من خلال دفع التنفيذ الفعال للاستراتيجية من خلال تضمين الملكية الجماعية والمواءمة على مستوى المنظمة ، فالتفوق الاستراتيجي ليس من قبيل الصدفة لذا يتطلب تخطيطًا ذكيًا وعملاً مدروسًا ، والتفوق الاستراتيجي هو الشرط الأساسي لتحقيق رؤية المنظمة وإنه السبيل الوحيد إلى النجاح (Plenert & Plenert: 2018: 2) (Glaser, 2014 :30). ومن هنا يظهر التفوق الاستراتيجي بأنه "تحقيق أداء متفوق ومستدام يلبي أعلى التوقعات الممكنة لأصحاب المصلحة". أما (Wimoonard.at, 2016: 84) فقد عرّف التفوق بأنه حالة من الإبداع والتميز الإداري والتنظيمي وتحقيق مستويات عالية من الأداء مما يؤدي إلى نتائج وإنجازات تفوق ما حققته المنظمات المنافسة وترضي العملاء وجميع أصحاب المصلحة في المنظمة (Avinadav, et al., 2019: 60).

ويؤكد (Cimon & Poulin, 2017: 33) أن التفوق الاستراتيجي هو "طريقة عمل شاملة تؤدي إلى تحقيق حالة من الرضا المتوازن لجميع من يتعاملون مع المنظمة (الموظفون والمجتمع) ، مما يزيد من احتمالية استمرار النجاح في العمل ". أما بالنسبة لـ (Goetsch, 2014) فقد عرفه بأنه " التفوق الاستراتيجي يشير إلى الجهود المستمرة لإنشاء إطار داخلي للمعايير والعمليات التي تهدف إلى إشراك العاملين وتحفيزهم على تقديم المنتجات والخدمات التي تلبي متطلبات العملاء في حدود توقعات العمل مما يساعد المنظمات على إصلاح تطبيقات الأداء التنظيمي والنتائج، وتسهيل الاتصال ومشاركة المعلومات في المنظمات، ويمكن استخدامها كأدوات إدارة الأداء والتصورات وتوجيه المنظمات في التخطيط الاستراتيجي وفرص التعلم ".

وبناء على ما تقدم يمكن تعريف التفوق الاستراتيجي بأنه الارتقاء بالخدمات أو المنتجات إلى مستوى يتناسب مع أفضل المنظمات المماثلة ضمن التوجه الاستراتيجي والإداري واستمراريته



في جميع مجالات المنظمة والتي تركز بشكل أساسي على تمكين وتقوية أعضاء المنظمة وتحسين قدراتهم وجعلهم أكثر مهارة لإدارة المهام وتطوير قدرات العمليات الداخلية والدعم الاستراتيجي المستمر وتنمية الموارد البشرية بما يحقق الانسجام مع العمل العام في بيئة العمل ومن هنا فإن التفوق الاستراتيجي هو رفع مستوى الاداء وتحسين المنتجات والخدمات إلى مستوى يطابق أفضل المنظمات المماثلة ضمن توجه استراتيجي وإداري متميز قادر على رفع مستوى المنافسة وتحقيق التميز واستمراريته في جميع المجالات.

سادسا / أهمية التفوق الاستراتيجي

يعتمد التفوق الاستراتيجي على القيم الأساسية مثل خدمة العملاء والقيادة والاستقرار والهدف والإدارة القائمة على الحقائق والعمليات والمشاركة وتطوير الموارد البشرية والتعلم والابتكار والتحسين وتطوير الشراكات والمسؤولية الاجتماعية للمنظمة وهو ما يعبر عن أهمية التميز والتفوق للمنظمات. كما ان التفوق الاستراتيجي هو عملية مستمرة تبدأ بالتخطيط وتحديد الأهداف وعلى طول الطريق، مع التقييمات المستمرة واستخدام الأهداف المحددة مسبقاً والتي تحدد أوجه القصور والعيوب وتقرح التصحيحات اللازمة، وإزالة العقبات وتعزيز نقاط القوة. لذا فإن النموذج المتكامل للتفوق المؤسسي هو أداة محورية تستخدم لتقييم مستويات التفوق في الشركات والمؤسسات ويحتوي على معايير التقييم والمبادئ التوجيهية للتقدم والأداء المتفوق للمؤسسة (حميدى و سالار، 2018: 70).

سابعا/ أبعاد التفوق الاستراتيجي

بسبب التطورات والتغيرات البيئية وتغير حاجات ورغبات الزبون عبر الزمن تغيرت أبعاد المنافسة، فبعد أن كانت المنظمات تعتمد تقليل الكلف كبعد أساسي للتفوق التنافسي قامت منظمات أخرى بالبحث عن طرائق جديدة تميز نفسها من خلالها سعياً لزيادة حصتها السوقية. وتمكنت هذه المنظمات من امتلاك تفوق تنافسي من خلال تقديم منتجات ذات جودة أعلى وأصبحت أساساً للتنافس، وظهرت الحاجة مرة أخرى للبحث عن بعد تنافسي جديد فاعتمدت مجموعة من المنظمات على الوقت بعداً جديداً تتنافس على أساسه من خلال التسليم في الوقت المحدد أو عند الطلب لتمييز نفسها عن منافسيها ثم اعتمدت منظمات أخرى المرونة، ومن هنا فأن منظمات اليوم التي تريد أن تبقى بالصدارة تسعى للبحث عن تدفق مستمر ومنتظم للتفوق عبر الزمن الأمر الذي حدى بها إلى تبني أكثر من بعد لتحقيق التفوق على منافسيها.



ومن هنا اختلف الباحثون في التحديد الدقيق لأبعاد التفوق الاستراتيجي فقام بعضهم بتحديد أبعادها بثلاثة أبعاد (الثقافة التنظيمية والاستراتيجية والقيادة) ، بينما حدد آخرون خمسة أبعاد تتمثل في (المهارات الإدارية ، وبناء الفريق ، والثقافة ، ونظام المكافآت ، والبقاء الاستراتيجي) (Balatesh, 2018)) وقدم آخرون خمسة ابعاد هي (التفوق القيادي ، الثقافة التنظيمية ، المروءسون ، الإستراتيجية ، تقديم الخدمة) (JAAZ & JAMAL, 2021) وفي نفس المجال يشير (Sam, 2017) ان الابعاد هي (تفوق القيادة وتفوق الخدمة والتفوق المعرفي) في حين يرى (Somaidae & AL-Zubaidi, 2021: 3709) و(رشيد ومطر ، 2020) أن المجال التنافسي للتفوق الاستراتيجي قد اكتسب أهمية أكبر من خلال المناقشات الفكرية السابقة ولهذا فإن أبعاد التفوق الاستراتيجي تكون (منطقة النفوذ ، الضغط التنافسي ، التشكيل التنافسي) وهي الأكثر ملائمة للدراسة الحالية وكالاتي (رشيد ومطر ، 2020) :

1. **منطقة النفوذ:** إن الغرض من مجالات النفوذ هو تعزيز مكانة المنظمة والدفاع عنها وحمايتها. لذلك، من الأهمية بمكان تحديد المجالات الإقليمية والوطنية والدولية التي يرغب صانعو القرار في تأسيس قيادة فيها للوصول إلى حالة من التفوق الاستراتيجي.
2. **الضغط التنافسي:** يشير الضغط التنافسي من ناحية أخرى إلى حالة المنافسة الشديدة بين الشركات العاملة في سوق معين، والتي يصعب فيها اقتناص الفرصة المناسبة لخلق قيمة لعملائها نتيجة للضغوط التنافسية التي يتعرضون لها من قبل الآخرين.
3. **التشكيل التنافسي:** هو تنوع مكونات الإستراتيجية التنافسية بهدف إنشاء هيكل صناعي من التحالفات والأهداف والمجالات المشتركة التي تعكس رؤية المنظمة للقدرة التنافسية في السوق.

المبحث الثالث

الاطار التطبيقي

اولا/ اختبار فرضيات علاقات الارتباط

• الفرضية الرئيسة الاولى:

اظهرت النتائج ضمن الجدول (2) عن قبول هذه الفرضية، حيث ان ابعاد المتغير المستقل (القيادة الرقمية) مجتمعة متمثلة بالقياس الكامن للمتغير اجمالاً، اظهرت علاقة ارتباط معنوية وإيجابية مع المتغير المعتمد (التفوق الاستراتيجي) حيث بلغ الارتباط قيمة (0.588) ، اما بالنسبة للابعاد التابعة للمتغير المستقل فقد بلغت قيم الارتباط للعلاقات ايجابية وجميع القيم معنوية



بالاعتماد على قيمة مستوى الدلالة التي كانت اصغر من (0.05) وهي مقبولة وقيمة اختبار (T) الذي ظهر اكبر من القيمة الجدولية .

جدول (2)

الارتباطات بين القيادة الرقمية والتفوق الاستراتيجي وابعاده

المتغيرات	معامل الارتباط	قيمة (T)	مستوى المعنوية
الكفاءة الرقمية	0.498	7.292	0.000
البصيرة الرقمية	0.575	8.921	0.000
الثقافة الرقمية	0.400	5.544	0.000
الاستراتيجية الرقمية	0.387	5.331	0.000
القيادة الرقمية	0.588	9.232	0.000
قيمة (T) الجدولية (0.05)	2.36		
قيمة (T) الجدولية (0.01)	1.66		

ثانيا/ اختبار علاقات التأثير بين المتغيرات

الفرضية الرئيسية الثانية

(H0): لا تؤثر القيادة الرقمية معنويا في التفوق الاستراتيجي.

(H1): تؤثر القيادة الرقمية معنويا في التفوق الاستراتيجي.

ان النتائج التحليلية ضمن الجدول (3) تثبت وجود علاقة تأثير معنوية بين المتغيرين ، حيث بلغت قيمة الثابت للانحدار ($a = 1.566$) وقيمة معامل ميل الانحدار ($\beta = 0.622$) ، وان النموذج قادر على تفسير (34.6%) بالاعتماد على قيمة معامل التفسير (R^2) ، وان النموذج هو نموذج معنوي فقد سجلت احصاءة (F) قراءة اكبر من قيمة (F) الجدولية ، ويدعمها قيمة (P) التي جاءت ضمن القيمة المقبولة والتي تشترط ان تكون قيمتها اصغر من (0.05). وهذا يؤشر قبول الفرضية بشكل اجمالي . اما على مستوى الفرضيات الفرعية فكانت النتائج كالآتي:

الفرضية الفرعية الاولى

(H0): لا توجد علاقة تأثير معنوية بين الكفاءة الرقمية والتفوق الاستراتيجي.

(H1): توجد علاقة تأثير معنوية بين الكفاءة الرقمية والتفوق الاستراتيجي.



من مراجعة القيم التحليلية نستنتج ان هنالك علاقة تأثير معنوية معنوية بين المتغيرين ، حيث بلغت قيمة معامل التأثير الثابت الفا (2.314) وقيمة مستوى التأثير بيتا (0.441) ، وان قيمة معامل التفسير بلغت قيمته (24.8 %) ، وان التأثير هو تأثير معنوي لان قيمة (F) الجدولية كانت اعلى من قيمة (F) الجدولية ، وهذه النتيجة تدعم تحقق هذه الفرضية.

الفرضية الفرعية الثانية

(H0) : لا توجد علاقة تأثير معنوية بين البصيرة الرقمية والتفوق الاستراتيجي.

(H1) : توجد علاقة تأثير معنوية بين البصيرة الرقمية والتفوق الاستراتيجي.

من مراجعة القيم التحليلية في الجدول نستنتج ان هنالك علاقة تأثير معنوية معنوية بين المتغيرين ، حيث بلغت قيمة معامل التأثير الثابت الفا (2.348) وقيمة مستوى التأثير بيتا (0.447) ، وان قيمة معامل التفسير بلغت قيمته (15 %) ، وان التأثير هو تأثير معنوي لان قيمة (F) الجدولية كانت اعلى من قيمة (F) الجدولية ، وهذه النتيجة تدعم تحقق هذه الفرضية.

الفرضية الفرعية الثالثة

(H0) : لا توجد علاقة تأثير معنوية بين الثقافة الرقمية والتفوق الاستراتيجي.

(H1) : توجد علاقة تأثير معنوية بين الثقافة الرقمية والتفوق الاستراتيجي.

من مراجعة القيم التحليلية في الجدول نستنتج ان هنالك علاقة تأثير معنوية معنوية بين المتغيرين ، حيث بلغت قيمة معامل التأثير الثابت الفا (2.786) وقيمة مستوى التأثير بيتا (0.338) ، وان قيمة معامل التفسير بلغت قيمته (16 %) ، وان التأثير هو تأثير معنوي لان قيمة (F) الجدولية كانت اعلى من قيمة (F) الجدولية ، وهذه النتيجة تدعم تحقق هذه الفرضية.

الفرضية الفرعية الرابعة

(H0) : لا توجد علاقة تأثير معنوية بين الاستراتيجية الرقمية والتفوق

الاستراتيجي.

(H1) : توجد علاقة تأثير معنوية بين الاستراتيجية الرقمية والتفوق الاستراتيجي.

من مراجعة القيم التحليلية في الجدول نستنتج ان هنالك علاقة تأثير معنوية معنوية بين المتغيرين ، حيث بلغت قيمة معامل التأثير الثابت الفا (2.790) وقيمة مستوى التأثير بيتا (0.334) ، وان قيمة معامل التفسير بلغت قيمته (15 %) ، وان التأثير هو تأثير معنوي لان قيمة (F) الجدولية كانت اعلى من قيمة (F) الجدولية ، وهذه النتيجة تدعم تحقق هذه الفرضية.



الجدول (3)

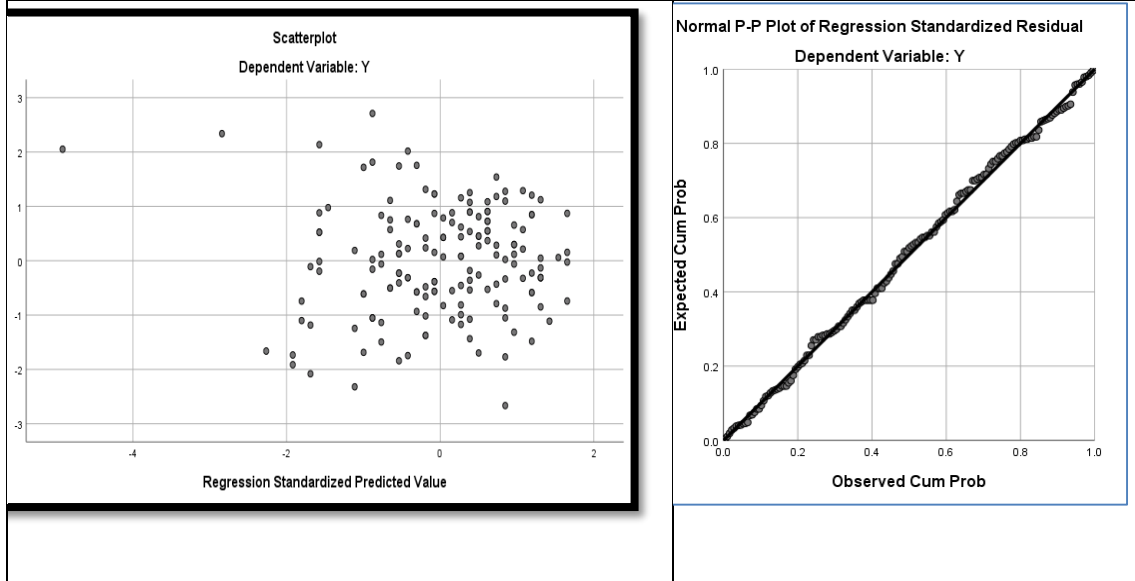
نتائج علاقات التأثير بين القيادة الرقمية والتفوق الاستراتيجي

القيمة المسجلة	المؤشرات	المتغير	القيمة المسجلة	المؤشرات	المتغير
79.198	F-Cal	البصيرة الرقمية	53.145	F-Cal	الكفاءة الرقمية
0.000	P		0.000	P	
0.331	R2		0.248	R2	
2.348	α		2.314	α	
0.447	β		0.441	β	
28.15	F-Cal	الاستراتيجية الرقمية	30.741	F-Cal	الثقافة الرقمية
0.000	P		0.000	P	
0.150	R2		0.160	R2	
2.790	α		2.786	α	
0.334	β		0.338	β	
			85.221	F-Cal	القيادة الرقمية
			0.000	P	
			0.346	R2	
			1.566	α	
			0.622	β	

F (0.05) = 3.84

F (0.01) = 6.63

كما ان علاقة الانحدار بين المتغيرات تتصف بالخطية والانتشار الايجابي كما هو واضح من الشكل (4).



الشكل (4)

خطية العلاقة بين القيادة الرقمية والتفوق الاستراتيجي

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً/ الاستنتاجات

1. هنالك مستوى جيد من توفر واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العمل والتعاملات مع المستخدمين من خدمات الجامعة.
2. ان هنالك بعض الضعف في ان تستخدم الجامعة الكفاءة الرقمية لبناء ولاء رصين مع الزبون وايجاد برامج التحفيز الملائمة لأداء هذا الولاء.
3. نضع الجامعة ضمن أهدافها الرئيسية الوصول إلى الرؤيه الرقمية لكن هذه الرؤيه لا تتناسب بمستوى عالي مع الخطط الاستراتيجية.
4. ان تطبيق الاستراتيجية الرقمية الحالية لم يكن بطموح عالي ضمن اولويات الاعجاب لدى الزبائن والمتعاملين.
5. ان القيادة الجامعية تتمتع بقدرات تسهم بتطوير العمل اعتماداً على قابلياته وخبراته الشخصية من دون مشورة الاخرين.
6. اشارت النتائج الى ان هنالك علاقة تاثير ايجابية للقيادة الرقمية في تحقيق التفوق الاستراتيجي.



ثانياً/التوصيات

1. ضرورة الاهتمام بتطبيق الاستراتيجية الرقمية وجعلها تتناسب مع طموح الزبائن واحتياجاتهم ورغباتهم.
2. ضرورة وضع الخطط والاستراتيجيات انطلاقاً من الوضع الراهن وبما يلبي الاحتياجات المستقبلية وطموحاتها وأهدافها.
3. حث القيادة والإدارة الجامعية على تحليل المواقف والمشكلات التي تواجهها سعيًا لإيجاد حلولاً مناسبة لها حتى لو اقتضى الأمر وقتاً طويلاً لذلك.
4. العمل على إشراك جميع المنتسبين في بنود الخطط العلمية والاستراتيجية.
5. ضرورة البحث عن أدوات ووسائل تنافسية جديدة تتلائم مع البيئة التنافسية الحالية والمستقبلية.
6. إشاعة ثقافة الرقمية بين جميع المنتسبين وتوجيههم للابتعاد عن البيئة الروتينية في تعاملاتهم المستقبلية للاتجاه نحو بيئة عالم بلا ورق.
7. إعطاء دور أكبر للقيادة الرقمية والتي أثبتت قدراتها على دعم تحقيق التفوق التنافسي.

المصادر

المصادر العربية

1. أبو حية ، نجاه شعبان ، درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وسبل تحسينها ، رسالة ماجستير ، جامعة الأقصى ، 2021.
2. بروال ، بومدين ، (دور الابداع التكنولوجي في تحقيق متطلبات المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسات) ، جامعة سعد دحلب – البليدة- الملتقى الدولي حول : الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية ، 2011.
3. جمعة ، محمود حسن ، و نوري ، حيدر شاكر ، (تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الابداع الإداري / دراسة تطبيقية لأراء القيادات العليا في جامعة ديالى) ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، السنة الرابعة والثلاثون - العدد 90 ، 2012.
4. الجمل ، سمير سليمان ، الأنماط القيادية السائدة لدى المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وأثرها على تنمية التفكير الابداعي للمرؤوسين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، فلسطين، العدد 32، 2014.
5. الخفاجي ، كرار صالح ، استراتيجية الامواج المتداخلة كمتغير وسيط بين القيادة الرقمية وتسويق (Gamification) ، اطروحة دكتوراه ، جامعة الكوفة ، 2019.
6. صالح ، احمد ، الادارة بالذكاءات : منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات ، دائل وائل للنشر والتوزيع ، 2010.



7. العلاق بشير ، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
8. العنزي ، سعد ، أحمد صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- المصادر الأجنبية

1. Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Ololube, N. P. (2015). A review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management. *Management*, 5(1), 6-14.
2. Badaracco, Josepl L., (2003), *The knowledge link*, Harvard Business School, USA.
3. Bayraktaroglu, A., Calisir, F., & Baskak, M., Intellectual capital and firm performance: an extended VAIC model, *Journal of Intellectual Capital*, Vol 20, No 3, 2019.
4. Bélisle, C. (2006). Literacy and the digital knowledge revolution. *Digital literacies for learning*, 51-67.
5. Bélisle, C. (2006). Literacy and the digital knowledge revolution. *Digital literacies for learning*, 51-67.
6. Bernardo, S. M., Rampasso, I. S., Quelhas, O. L., Leal Filho, W., & Anholon, R. (2022). Method to integrate management tools aiming organizational excellence. *Production*, 32.
7. Blume, Brian & coving , Jeffrey (2011)" Attributions te intuition in the venture founding process: Do entrepreneur-rs Actually use in tuition or just
8. Hastie, P. Developing specialized content knowledge in Spanish physical education. In XI Congreso Internacional de la Asociación Española de Ciencias del Deporte (p. 10).
9. Hendriks, M., Burger, M., Rijsenbilt, A., Pleeging, E., & Commandeur, H. (2020). Virtuous leadership: a source of employee well-being and trust. *Management Research Review*.
10. Newey, S., P. Davidson, S. Nazir, G. Fairhurst, F. Verdicchio, R.J. Irvine, and R. van der Wal. 2015. Limitations of recreational camera traps for wildlife management and conservation research: A practitioner's perspective. *Ambio* 44(Suppl. 4).



11. Nonaka & Takeuchi ,(1995), The Knowledge Creating Company : How Japanese Companies Create The Dynamics of Innovation , New York , Oxford University Press .
12. Olwan, A. A., Irtaimah, H. J. A., & Al-Lozi, M. (2019). Strategic Leadership Competencies and its Impact on Achieving Organizational Excellence via the Mediating Role of Organizational Commitment: A Case Study in National Center for Security and Crisis Management (NCSCM). Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS), 8(1), 106-138.
13. Plenert, G., & Plenert, J. (2018). Strategic excellence in the architecture, engineering, and construction industries: How AEC firms can develop and execute strategy using lean six sigma. Productivity Press.
14. Price, R., & Wrigley, C. (2016). Design and a deep customer insight approach to innovation. Journal of International Consumer Marketing, 28(2), 92-105.
15. Rahimi Y. Mat, I. Mohd Yusri, and A. Zahari, “Kepimpinan digital pemimpin sekolah,” in Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke - 23, 2016.
16. Ross, J. W., Beath, C. M., & Sebastian, I. M. (2017). How to develop a great digital strategy. MIT Sloan Management Review, 58(2), 7.
17. Rudito, Priyanto, P. ., F.N, M., & M.B.A, S. (2017). Digital Mastery “Membangun Kepemimpinan Digital Untuk Memenangkan Era Disrupsi.” Jakarta: PT Gramedia Pustaka.
18. R  th, R., & Netzer, T. (2020). The key elements of cultural intelligence as a driver for digital leadership success. Leadership, Education, Personality: An Interdisciplinary Journal, 2(1), 3-8.
19. Kieser, H. (2017). The influence of digital leadership, innovation and organisational learning on the digital maturity of an organization (Doctoral dissertation, University of Pretoria).
20. Knox, J. (2014). Digital culture clash:“massive” education in the E-learning and Digital Cultures MOOC. Distance Education, 35(2), 164-177.
21. Kumar, S., Adhish, V. S., & Deoki, N. (2014). Making sense of theories of leadership for capacity building. Indian journal of



- community medicine: official publication of Indian Association of Preventive & Social Medicine, 39(2), 82.
22. Lyons, N., Schaepe, D. M., Hennessy, K., Blake, M., Pennier, C., Welch, J. R., ... & Hall, L. (2016). Sharing deep history as digital knowledge: An ontology of the Sq'ewlets website project. *Journal of Social Archaeology*, 16(3), 359-384.
23. Maccoby, Michael, (2004), *Brainiest, Research technology management*, Vol. 44., No.5
24. Meier, C., & Jaekli, U. (2018). *A Study to the Actual State of Digital Leadership in Small and Medium Enterprises (Sme) in Switzerland*. ToKnowPress.
25. Mihardjo, L. W. W., & Rukmana, R. A. (2019). Dynamic capability, market orientation and innovation capability: The role of digital leadership for Indonesia telecommunication firms in facing disruptive era. In *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management* (pp. 1218-1222).
26. Mihardjo, L. W. W., & Rukmana, R. A. (2019). Dynamic capability, market orientation and innovation capability: The role of digital leadership for Indonesia telecommunication firms in facing disruptive era. In *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management* (pp. 1218-1222).
27. Mihardjo, L. W. W., & Sasmoko, S. (2019). Digital transformation: Digital leadership role in developing business model innovation mediated by co-creation strategy for telecommunication incumbent firms. In *Strategy and behaviors in the digital economy*. IntechOpen.