



القيادة الفائقة ودورها في تعزيز أدوات التسويق الرقمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المديرية العامة في مدينة زاخو المستقلة إدارياً

أ.م.د. أفان يوسف حجي الشنگالي
جامعة دهوك التقنية، الكلية التقنية
زاخو
Avan.haji@dpu.edu.krd

أ.م.د. جيا عصمت دينو
جامعة دهوك التقنية، الكلية التقنية
زاخو
Chiya.dino@dpu.edu.krd

أ.د. برشنگ صالح محمد العسكري
جامعة السليمانية، كلية الإدارة
والاقتصاد
Pirshing.mohammad@univsul.edu.iq

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور القيادة الفائقة في تعزيز أدوات التسويق الرقمي في المديرية العامة في مدينة زاخو المستقلة إدارياً - إقليم كردستان العراق، باعتبار أن التحول نحو البيئة الرقمية أصبح أحد المتطلبات الجوهرية لنجاح المنظمات المعاصرة. فقد باتت القيادة ذات الأفق الواسع، والقدرة على التحفيز، والمرونة، والابتكار، عاملاً حاسماً في تطوير الممارسات الرقمية ورفع كفاءة الأدوات التسويقية المعتمدة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات النظرية، إضافة إلى استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات بطريقة عشوائية وشملت العينة المديرين وموظفي التسويق في المديرية العامة المبحوثة التي تعتمد التسويق الرقمي ضمن أنشطتها التسويقية. كما اعتمدت الدراسة على القيادة الفائقة بأبعادها (التمكين الذاتي، القيادة الذاتية، الكفاءة الذاتية، التنظيم الذاتي) كمتغير مستقل، وعلى التسويق الرقمي بأبعاده (وسائل التواصل الاجتماعي، البريد الإلكتروني، تصميم المحتوى، التجارة الإلكترونية) كمتغير تابع، ضمن إطار تحليلي يهدف إلى التعرف على طبيعة العلاقات الإحصائية بين المتغيرين. وبناءً على ذلك، تم صياغة عدد من الفرضيات الرئيسة والفرعية لاختبار العلاقة بين المتغيرين وباستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التحليلية مثل (معامل الارتباط بيرسون، ومعامل الارتباط البسيط والمتعدد، ومعامل الانحدار البسيط والمتعدد). وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفائقة وتعزيز أدوات التسويق الرقمي، مما يؤكد تأثير أبعاد القيادة الفائقة في تطوير هذه الأدوات. كما بينت النتائج أن التكامل بين أبعاد القيادة الفائقة يساهم في تحسين الأداء التسويقي للمنظمات وتميزها عن منافسيها، وبالتالي تعزيز فرص نجاحها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وقد اختتمت الدراسة بعدد من المقترحات وآليات التنفيذ التي من شأنها دعم المنظمات في تعزيز قدراتها الرقمية وتطوير ممارساتها التسويقية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الفائقة، التسويق الرقمي، المديرية العامة لمدينة زاخو.



Super Leadership and Its Role in Enhancing Digital Marketing Tools:

An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of employees in General Directorates in administratively independent city of Zakho

**Dr. Barshank Saleh
Mohammed Al-Askari**
University of Suleimani ,
College of Management
and Economics
[Pirshing.mohammad@univ
sul.edu.iq](mailto:Pirshing.mohammad@univsul.edu.iq)

Dr. Chiya Ismat Dino
Duhok Polytechnic
University T,echnical
College of Zakho
Chiya.dino@dpu.edu.krd

**Dr. Avan Yousif Haji Al-
Shengali**
Duhok Polytechnic
University
, Technical College of
Zakho
Avan.haji@dpu.edu.krd

Abstract

This study aims to analyze the role of exceptional leadership in enhancing digital marketing tools within the general directorates of the administratively autonomous city of Zakho in the Kurdistan Region of Iraq. The shift towards a digital environment has become a fundamental requirement for the success of modern organizations. Leadership with a broad vision, the ability to motivate, flexibility, and innovation has become a crucial factor in developing digital practices and improving the effectiveness of adopted marketing tools.

The study adopted the descriptive analytical approach by reviewing the theoretical literature, in addition to using a questionnaire tool to collect data in a random manner. The sample included managers and marketing employees in the general directorates studied that adopt digital marketing within their marketing activities. The study also considered superior leadership, with its dimensions of self-empowerment, self-leadership, self-efficacy, and self-regulation, as the independent variable, and digital marketing, with its dimensions of social media, email, content design, and e-commerce, as the dependent variable. Within an analytical framework aimed at identifying the nature of the statistical relationships between the two variables, several main and sub-hypotheses were formulated to test the relationship between them. A range of analytical statistical methods were employed, including Pearson's correlation coefficient, simple and multiple correlation coefficients, and simple and multiple regression coefficients. The study's results revealed a statistically significant positive correlation between superior leadership and the enhancement of digital marketing tools, thus confirming the impact of superior leadership dimensions on the development of these tools. The results also showed that integrating the dimensions of effective leadership contributes to improving organizations' marketing performance and differentiating them from their competitors, thereby enhancing their chances of success and achieving their strategic goals. The study



concluded with a number of proposals and implementation mechanisms that would support organizations in strengthening their digital capabilities and developing their marketing practices.

Keywords: *Super Leadership, Digital Marketing, General Directorates in city of Zakho*

المبحث الأول: منهجية الدراسة

يتناول هذا المبحث منهجية الدراسة من خلال عرض مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها والنموذج الفرضي وفرضياتها، فضلاً عن بيان منهج الدراسة وحدودها وأساليب جمع البيانات والأدوات الإحصائية المعتمدة، وذلك على وفق الآتي:

أولاً: مشكلة الدراسة ومبرراتها

على الرغم من التوسع المتزايد في تبني أدوات التسويق الرقمي داخل المديريات العامة في مدينة زاخو المستقلة إدارياً، إلا أن مستوى توظيف هذه الأدوات ما يزال دون المستوى الذي يمكنها من تحقيق كفاءة تشغيلية عالية وتعزيز قدرتها التنافسية. وتشير الأدبيات الإدارية الحديثة إلى أن نوعية القيادة، ولا سيما القيادة الفائقة، تُعد عاملاً حاسماً في تمكين العاملين وإكسابهم القدرة على استخدام التقنيات الرقمية بفاعلية. غير أن الكثير من المديريات العامة المبحوثة ما تزال تواجه تحديات تتعلق بضعف جاهزية القيادات لتحفيز هذا التحول الرقمي، الأمر الذي ينعكس سلباً على جودة توظيف أدوات التسويق الرقمي واستدامة الاستفادة منها. وعلى الرغم من أهمية هذا الموضوع، فإن الدراسات السابقة لم تولِ اهتماماً كافياً لدراسة دور القيادة الفائقة في تعزيز أدوات التسويق الرقمي داخل المديريات العامة، ولا سيما في البيئة الإدارية المحلية لمدينة زاخو. ومن هنا تبرز الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها من خلال تحليل أثر القيادة الفائقة بأبعادها في تطوير مستوى تبني وتوظيف التسويق الرقمي في المديريات العامة المبحوثة.

ومن جانب آخر فإن أبعاد القيادة الفائقة وأدوات التسويق الرقمي يلبيان هذا التوجه الحديث للعلوم المختلفة وهذا ما حفز الباحثين للوقوف عند تحليل العلاقة بين هذين المتغيرين عبر أبعادها خاصة وأن العديد من المنظمات لم تولي العلاقة بين هذين المتغيرين الاهتمام الكافي مع الإشارة إلى أن التكامل بين العلوم المختلفة يمكن أن يساهم في نجاح المنظمة المبحوثة وتميزها. وبالتالي فإن المشكلة التي يعالجها هذه الدراسة يمكن صياغتها من قبل الباحثين في سؤال جوهري المتمثل: (إلى أي مدى القيادة الفائقة لها دور في تعزيز أدوات التسويق الرقمي لدى العاملين في المديريات العامة في مدينة



زاخو؟) والذي ينبثق من هذا التساؤل الرئيس عدد من التساؤلات الفرعية التي تسعى الدراسة للإجابة عنها، ومنها:

- 1- ما هو مستوى تبني أبعاد القيادة الفائقة في المديریات العامة المبحوثة؟
- 2- ما هو مستوى ممارسة أدوات التسويق الرقمي في المديریات العامة المبحوثة؟
- 3- ما هي طبيعة العلاقة بين القيادة الفائقة وأبعادها والتسويق الرقمي في المديریات العامة المبحوثة؟
- 4- ما هو تأثير القيادة الفائقة وأبعادها في التسويق الرقمي في المديریات العامة المبحوثة؟

ثانياً: أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة الحالية من خلال اتجاهين علميين يتمثلان بالآتي:

- 1- **الأهمية النظرية:** تسعى الدراسة إلى تقديم إطار نظري متكامل يعزز الفهم الأكاديمي للعلاقة بين القيادة الفائقة وأدوات التسويق الرقمي، مما يساهم في إثراء المعرفة في هذا المجال وتوفير مرجع علمي موثوق يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية.
- 2- **الأهمية الميدانية:** تهدف الدراسة إلى تحليل العلاقة العملية بين القيادة الفائقة وأدوات التسويق الرقمي في المديریات العامة باستخدام الأساليب الإحصائية.

ثالثاً: أهداف الدراسة

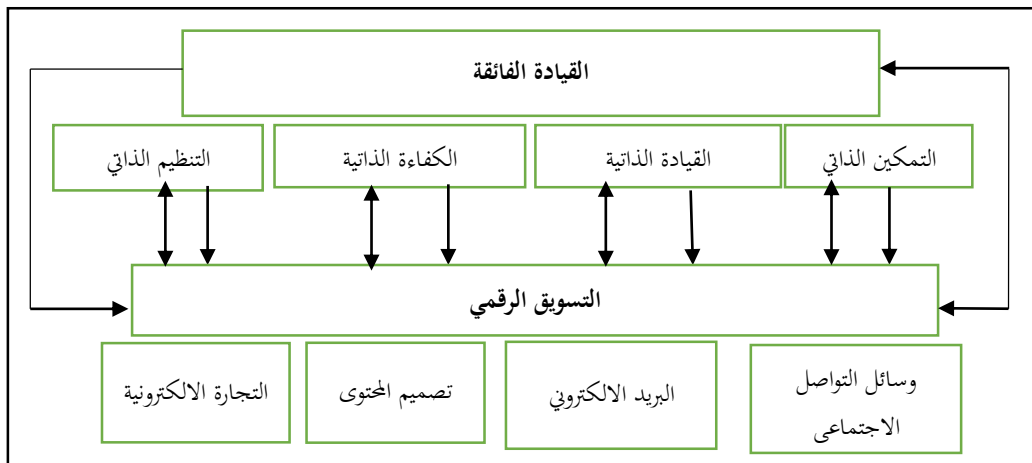
بناءً على بيان مشكلة الدراسة، تهدف هذه الدراسة بشكل رئيس إلى فهم أفضل لدور القيادة الفائقة في تعزيز أدوات التسويق الرقمي لمديریات العامة في مدينة زاخو المستقلة إدارياً. وينقسم هذا الهدف الرئيس إلى عدة أهداف فرعية، أبرزها:

- 1- التعرف على مدى الاهتمام بالقيادة الفائقة بأبعادها الأربعة (التمكين الذاتي، القيادة الذاتية، الكفاءة الذاتية، التنظيم الذاتي).
- 2- التعرف على مدى الاهتمام بأدوات التسويق الرقمي في المديریات العامة المبحوثة.
- 3- تشخيص طبيعة العلاقة بين القيادة الفائقة كمتغير مستقل والتسويق الرقمي كمتغير تابع في المديریات العامة المبحوثة.
- 4- قياس واختبار مدى تأثير القيادة الفائقة وأبعادها والتسويق الرقمي في المديریات العامة المبحوثة.
- 5- تقديم المقترحات في ضوء النتائج التي يتم الوصول إليها لتعزيز النجاح التسويقي من قبل عينة الدراسة.



رابعاً: النموذج الفرضي للدراسة

لغرض استكمال متطلبات الدراسة في إطاره العملي وفي ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها واختبار طبيعة العلاقة القائمة بين متغيراته الرئيسة، تطلب الأمر وضع نموذج فرضي يوضح تعريف المتغيرات وعلاقاتها، والذي يعرضها الشكل (1)، إذ أن المتغيرات الرئيسة للدراسة فقد يمثل القيادة الفائقة المتغير المستقل، والتسويق الرقمي المتغير التابع.



الشكل (1)
نموذج الدراسة الفرضي

علاقة الارتباط $\longleftrightarrow$

علاقة التأثير $\longrightarrow$

خامساً: فرضيات الدراسة

تم تحديد جملة من الفرضيات للدراسة إستناداً إلى مشكلة الدراسة وأهدافها، فضلاً عن التكامل مع الإطار النظري. إذ يتم اثبات الفرضية أو نفيها بعد مقارنتها مع النتائج التي تم التوصل إليها في الإطار الميداني واعطاء مبرراً علمياً لأسباب حدوثها.

الفرضية الرئيسة الاولى (1H): توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفائقة بأبعادها والتسويق الرقمي في المديرية العامة في مدينة زاخو المستقلة إدارياً، وتتفرع من هذه الفرضية، الفرضيات الفرعية الآتية:

1-1H: توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الذاتي والتسويق الرقمي.

2-1H: توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الذاتية والتسويق الرقمي.

3-1H: توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة الذاتية والتسويق الرقمي.



1H-4: توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التنظيم الذاتي والتسويق الرقمي. الفرضية الرئيسية الثانية (2H): يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة الفائقة بأبعادها في التسويق الرقمي لمديريات العامة في مدينة زاخو المستقلة إدارياً، وتتفرع من هذه الفرضية، الفرضيات الفرعية الآتية:

1-2H: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتمكين الذاتي في التسويق الرقمي.

2-2H: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة الذاتية في التسويق الرقمي.

3-2H: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للكفاءة الذاتية في التسويق الرقمي.

4-2H: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتجارة الإلكترونية في التسويق الرقمي.

سادساً: اختبارات الاستبانة

1- الصدق الظاهري

اعتمدت الدراسة الحالية على المصادر والبحوث النظرية والميدانية ذات الصلة بمتغيري الدراسة كأساس لصياغة الاستبانة وأسئلتها، وقد تم تغيير وتعديل عدد من العبارات لتناسب مع مجتمع وعينة الدراسة، والتي أخذت الاستبانة شكلها النهائي، فقد شملت على (20) عبارة تتعلق بأبعاد القيادة الفائقة، وخصصت (20) عبارة لأدوات التسويق الرقمي، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي.

2- صدق الاستبانة وثباتها.

من أهم المقاييس المستخدمة لصدق الاستبانة هو معامل (كرونباخ ألفا)، إذ يعد ثبات المقياس واعتبارها مقبولة وجيدة في حال تعدت النسبة (70%) (Feldt&Brennan,1989)، أما فيما يتعلق بالصدق ويقصد به قدرة استبانة الدراسة على قياس ما صممت من أجله، ومن ملاحظة النتائج في الجدول (1) إن أداة القياس قد تميزت بالثبات النسبي لقيمة معامل الثبات والصدق وضمن الحدود المقبولة إحصائياً وهي أكبر من (0.70) وهذا يدل على قوة الثبات والمصدقية العالية للمتغيرات الدراسية والاستمارة بشكل عام، والجدول (1) يوضح قيم معامل الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة.

جدول (1) قيم معامل الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة

المتغيرات الدراسية	معامل كرونباخ ألفا	قيم معامل الصدق
القيادة الفائقة	0.86	0.93
التسويق الرقمي	0.88	0.94

الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

**سابعاً: منهج الدراسة ومبررات الاختيار**

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال التأطير النظري لمتغيري الدراسة وأبعادهما، بالإضافة إلى وصف وتشخيص هذه المتغيرات وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بينها. ومبررات اختيار الدراسة، تم اختيار المتغيرين نظراً لأهميتها في تعزيز الاستدامة والكفاءة في العمليات الإنتاجية والتسويقية، بما يساهم في تمكين المنظمات من تحقيق التميز والنمو في بيئة أعمال تنافسية ومتسارعة التطور.

ثامناً: مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من سبع مديريات عامة في مدينة زاخو المستقلة إدارياً، والمتمثلة في: مديرية السياحة، ومديرية الزراعة، ومديرية التربية، ومديرية البلديات، ومديرية الصحة، ومديرية الاستثمار، ومديرية الكهرباء والتي تُعد منظمات خدمية تسعى إلى تقديم خدماتها بكفاءة وجودة عالية بما يمكنها من التنافس مع المنظمات الأخرى. أما عينة الدراسة فقد شملت المدراء ورؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب والوحدات ومعاونيهم، إضافة إلى موظفي التسويق العاملين في تلك المديريات، بوصفهم الفئات الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة وإسهاماً في تحقيق أهدافها. ولقد اعتمد الباحثين في الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة التي تتعلق بالجانب الميداني على استمارة الاستبيان التي تم توزيعها على هذه المديريات، وقد تم توزيع (110) استمارة استبيان على أفراد عينة الدراسة، وبعد الحصول على الاستمارات الموزعة والصالحة للتحليل الإحصائي هي (77) استمارة، أي ما نسبته (77%) من إجمالي الاستمارات الموزعة، وتم تحليل النتائج بناءً عليها، وأختبار الفرضيات باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة؛ أما فيما يتعلق بالجانب النظري اعتمدت الدراسة على إسهامات الباحثين السابقين والتي تم جمعها من عدة مصادر تمثلت بالمراجع العلمية والبحوث العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

تاسعاً: حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة الحالية بالآتي.

- 1- **الحدود البشرية:** تمثلت بالمدراء ورؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب والوحدات ومعاونيهم وموظفي التسويق.
- 2- **الحدود المكانية:** أجريت الدراسة في المديريات العامة في مدينة زاخو المستقلة إدارياً.
- 3- **الحدود الزمنية:** امتدت الدراسة للفترة من 2025/10/1 ولغاية 2026/2/5.



عاشراً: أساليب جمع البيانات والمعلومات

1- لإنجاز الجانب النظري للدراسة اعتمدنا المراجع العلمية من بحوث علمية ورسائل وأطاريح ومؤتمرات محكمة علمياً. فضلاً عن الدوريات والكتب الحديثة ومتابع ذات صلة بمتغيري الدراسة.

2- الجانب الميداني للدراسة اشتقت معلوماته من الزيارات الميدانية والمشاهدة فضلاً عن استمارة استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات من المجيبين باعتماد مقياس ليكرت الخماسي والمصادر الواردة في الجانب النظري للدراسة كمرجع علمي لفقرات استمارة الاستبانة.

أحدى عشر: أساليب التحليل الإحصائي

من أجل دراسة مشكلة البحث وأسبابها وتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS v26) لأجراء التحليل الإحصائي، بالاعتماد الأساليب التالية:

1- المقاييس الوصفية: حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة لوصف وتشخيص متغيرات الدراسة وفق أبعادها.

2- معامل الارتباط: استخدام معامل الارتباط البسيط والمتعدد لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة.

3- معامل الانحدار: تطبيق الانحدار البسيط والمتعدد لتحديد دلالة تأثير المتغير المستقل على المتغير المعتمد.

4- اختبار (T): للتحقق من دلالة وفاعلية تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

5- اختبار (F): لتحديد الدلالة الإحصائية لتأثير جميع أبعاد الدراسة معاً.

المبحث الثاني: الجانب النظري

أولاً: مفهوم القيادة الفائقة

أن القيادة الفائقة ليست مجرد توجيه أو إدارة تقليدية، فالقيادة الفائقة نهج يسعى من خلاله القادة إلى تمكين الأفراد العاملين وتحويلهم إلى قادة لذواتهم، بحيث يفكرون ويتصرفون بصورة مستقلة بدلاً من الاكتفاء بالاستجابة لتوجيهات الآخرين. وقد ظهرت هذه الفكرة انطلاقاً من إدراك محدودية النماذج التقليدية للقيادة التي تعتمد اعتماداً كلياً على القائد في إدارة المنظمة، ولا سيما في ظل البيئات السريعة التغير. وبناءً على ذلك، يتمثل الهدف الرئيس للقيادة الفائقة في تحفيز الأفراد العاملين أثناء



سعيهم لتحقيق أهدافهم، ومساعدتهم على اتخاذ القرارات الصائبة والتصرف بشكل ذاتي ومستقل (Bum & Lee, 2018: 40).

استناداً إلى ما سبق يشير (Park & Kim, 2023: 3-4) أن القيادة الفائقة تعمل بوصفها إستراتيجية تعليم فبالقيادة على تهيئة بيئة تعليمية تعزز ممارسة الأفراد العاملين لأساليب القيادة الذاتية، من خلال تشجيعهم على وضع أهدافهم الخاصة، وتنظيم تعلمهم، وتقييم أدائهم بصورة مستقلة. وبذلك، لا يقتصر دور القائد على نقل المعرفة أو توجيه السلوك، بل يمتد إلى تمكين الأفراد من تنمية المسؤولية الذاتية والثقة في قدراته، مما يهيئه ليصبح فاعلاً في إدارة تعلمه. هذا التمكين يعزز بدوره مهارات التعلم الذاتي، إذ يشعر الفرد بقدرة أكبر على اتخاذ القرارات المناسبة لمسار تعلمه، وعلى التكيف مع المواقف التعليمية المتغيرة بمرونة وكفاءة. ويرى (Manz & Sims, 2001) أن جوهر القيادة الفائقة يتمثل في تمكين الأفراد من قيادة ذاتهم. ويعرف كل من (Agnihotri & Kapoor, 2018: 877) أن القيادة الفائقة هي نمط قيادة يعتمد على الإيمان بقدرة الأفراد على القيادة الذاتية، ويهدف إلى إبراز أفضل ما لديهم من مهارات وإمكانات من خلال تحفيز القيادة الذاتية لديهم وتنميتها.

وفي ذات الاتجاه يوضح (Syamsiar et al., 2024: 41-42) أن القيادة الفائقة هي أسلوب قيادي يركز على تمكين القائد والمرؤوسين من القيادة الذاتية، من خلال تعزيز الاستباقية، والوعي الإبداعي، وتقديم نموذج يحتذى به، بهدف تحقيق تأثير إيجابي وتنمية مهارات الابتكار والمسؤولية الذاتية لدى الأفراد داخل المنظمة.

من خلال التحليل النقدي للتعريفات المختلفة لقيادة الفائقة، يتضح أن القيادة الفائقة تمثل نموذجاً يركز على تمكين الأفراد العاملين وتطوير قدرتهم على القيادة الذاتية، مما يعزز المسؤولية، الابتكار، والاستقلالية في الأداء، إلا أن فعاليتها تعتمد على استعداد الأفراد وقدرتهم على تحمل المسؤولية، وعلى دعم البيئة التنظيمية لتطبيق المبادئ الفائقة عملياً. كما أن غياب مؤشرات قياس واضحة لأثر القيادة الفائقة قد يقيد تقييم فعاليتها، مما يستدعي دمج استراتيجيات تطبيقية وأدوات تقييم دقيقة لضمان تحقيق النتائج المرجوة في سياقات مختلفة.

ثانياً: أبعاد القيادة الفائقة

اعتمد الباحثين في تحديد أبعاد لقيادة الفائقة على الباحثين (Manz & Sims, 2001) و (Park & Kim, 2023) و (الفتلاوي والاسدي، 2025) يعرض الفلسفة الكاملة للقيادة التي تهدف إلى تمكين



الأفراد ليصبحوا قادة لأنفسهم ويناقش أربع أبعاد في قياس القيادة الفائقة وهي (التمكين الذاتي، القيادة الذاتية، الكفاءة الذاتية، التنظيم الذاتي) في المنظمات. وفي أدناه توضيح لهذه الأبعاد، وكالاتي:

1- التمكين الذاتي:

يشير بعد التمكين الذاتي إلى أن تطبيق استراتيجيات القيادة الفائقة يوفر بيئة تمكينية للمرؤوسين والأفراد، تعزز إدراكهم لكفاءتهم الذاتية، وتمكنهم من تطوير القدرة على التعلم الموجه ذاتياً وتحقيق الاستقلالية في التعلم (Park & Kim, 2023: 3). ويركز مفهوم التمكين الذاتي على تطوير قدرات الأفراد واستثمار إمكاناتهم الذاتية بما يعزز الإبداع والمبادرة، ويسهم في رفع الأداء والكفاءة وتحويل المنظمات إلى بيئات عمل ممكنة ومستقلة (محسن، 2021: 5)

ويتضمن التمكين الذاتي قدرة الفرد على الشعور بأنه يمتلك الكفاءة والقدرة على التأثير في بيئته أو قراراته، مما يمنحه شعوراً بالقدرة الذاتية على التصرف والاستقلالية (غند، 2025: 350-351). وبناءً على ما تقدم يمكننا القول: أن التمكين الذاتي هو قدرة الفرد على الاستفادة من إمكاناته الذاتية وتنمية مهاراته وكفاءته، بما يعزز الإبداع والمبادرة، ويمنحه شعوراً بالقدرة على التأثير في بيئته واتخاذ القرارات المستقلة، مما يسهم في رفع الأداء والكفاءة وتحويل المنظمات إلى بيئات عمل ممكنة ومستقلة.

2- القيادة الذاتية

يمثل القيادة الذاتية تنمية لدى القائد وقيادته للمرؤوسين نحو القيادة الذاتية عنصراً محورياً في تعزيز بيئة تمكينية داخل المنظمة. من خلال هذا النهج، يصبح نمط القيادة المطبق ذا قيمة تعليمية واضحة، إذ يسهم في رفع إدراك الأفراد لكفاءتهم الذاتية، ويعزز قدرتهم على التعلم الموجه ذاتياً وتحقيق الاستقلالية التعليمية. وعليه، فإن القيادة الذاتية ضمن إطار القيادة الفائقة تعد أداة فعالة للتمكين الذاتي، تربط بين الأداء القيادي والنمو الشخصي والتعلم المستمر للأفراد (Syamsiar et al., 2024: 41-42). فالقيادة الذاتية لا تقتصر على قدرة الفرد على قيادة ذاته فقط، بل تشمل أيضاً تمكين الأفراد من إدارة ذواتهم بفاعلية، والسعي نحو تحقيق أعلى مستويات الأداء والإنجاز الشخصي (Neck et al., 2016: 76).

وتعرف (Park & Kim, 2023: 3) القيادة الذاتية بأنها منظور شامل للتأثير الذاتي يركز على قيادة الفرد لذاته نحو أداء المهام المحفزة بطبيعتها، وكذلك إدارة الذات لإنجاز الأعمال التي يجب القيام بها وإن لم تكن محفزة بطبيعتها.



ويشير (سامي وآخرون، 2024: 240) أن القيادة الذاتية هي قيادة الفرد لذاته وقيادة فريقه حتى في غياب القائد لإنجاز الأهداف المحددة بدون أية حوافز أو مؤثرات أو ضغوطات خارجية. استناداً إلى ما سبق، يعرف الباحثين القيادة الذاتية بأنها قدرة الفرد على تحفيز ذاته لتحقيق الأداء الأمثل، مع تعزيز مهارات توجيه الذات من خلال استراتيجيات سلوكية قابلة للتعلم، مثل الملاحظة الذاتية، وتحديد الأهداف، والمكافأة الذاتية، والتدريب، والنقد الذاتي، إلى جانب تطوير المهارات المعرفية، بما في ذلك استخدام المكافآت الطبيعية، والحديث الذاتي، والمعتقدات الفعالة، والافتراضات، وأنماط التخيل الذهني.

3- الكفاءة الذاتية:

يشير (Bandura, 1991) أن الكفاءة الذاتية من المتغيرات النفسية المهمة التي تؤثر على سلوك الفرد حين يعمل على تحقيق أهدافه الشخصية، فإيمان الفرد بقدراته وإمكانياته يساعده على تحقيق تلك الأهداف، والتحكم في الظروف المحيطة به، مما يساعده على تطوير أدائه (محمد، 2024: 327). تعرف الكفاءة الذاتية بأنها اعتقاد الفرد بقدرته على تنفيذ المهام المطلوبة وتحقيق الأهداف المرجوة بنجاح، وهي تلعب دوراً محورياً في تحديد مستوى الإنجاز والتحفيز والمثابرة أمام الصعوبات (أحمد وسعود، 2023: 121). ويؤكد (Park & Kim, 2023: 3) أن الكفاءة الذاتية هي اعتقاد الفرد بقدرته على إنجاز مهمة أو أداء سلوك معين. وتلعب دوراً مهماً في تحديد مستوى نجاح الفرد في التعلم وتطبيق المعرفة، من خلال اعتماد استراتيجيات مثل توفير الخبرات الناجحة، وتقديم نماذج بناءة وموثوقة، وتأثيرات إقناعية إيجابية تعزز الأداء.

ويوضح (Flammer, 2001: 13813) أن الكفاءة الذاتية تتميز بالارتباط سياقات وظروف مختلفة، وتشمل أبعاداً متعددة تتجاوز السمات الشخصية مثل الدافعية وعمليات النمو والتطور الشخصي. ويشير (Bernardo et al., 2025: 2) أن الكفاءة الذاتية هي الثقة في القدرة على التخطيط والمشاركة في الأنشطة التنظيمية وإتمامها بنجاح، مما يجعلها عاملاً أساسياً في تعزيز الأداء المنظمي والتحفيز والتكيف مع البيئة المنظمة.

ويمكن تعريف الكفاءة الذاتية بأنها اعتقاد الفرد الراسخ بقدرته على تخطيط وتنفيذ السلوكيات والمهام المطلوبة بنجاح، والتحكم في الظروف المحيطة به، بما يمكنه من تحقيق أهدافه الشخصية والتنظيمية، ويعزز دافعيته، ومستوى إنجازه، ومثابرته في مواجهة التحديات، في سياقات وظروف متعددة.



4- التنظيم الذاتي

تشير التنظيم الذاتي إلى قدرة الفرد على تنظيم أنماط سلوكه المختلفة في ضوء النتائج المتوقعة المترتبة على تلك السلوكيات، وتفسير التغيرات المصاحبة لها من خلال عمليات التنظيم الذاتي، وليس وفق العلاقة التقليدية القائمة بين المثير والاستجابة (Bandura, 1991 : 105). ويرى (الزويني، 2018: 20) أن التنظيم الذاتي هو الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب من خلال إجابته على فقرات مقياس التنظيم الذاتي، الذي تم بناؤه في ضوء نظرية باندورا، ويعكس قدرة الفرد على تنظيم سلوكه ومتابعة أدائه وتفسير نتائجه ذاتياً.

ويعرف (Zimmerman, 2000: 13) التنظيم الذاتي بأنه عمليات ذاتية التوليد من الأفكار والمشاعر والسلوكيات التي يتم التخطيط لها وتعديلها بشكل دوري في سبيل تحقيق الأهداف. ويؤكد كل من (المومني وخزعلي، 2016: 463) أن التنظيم الذاتي وما يرتبط به من استراتيجيات كالقدرة على تحديد الأهداف، ومعرفة الفرد لقدراته وإمكاناته، وتحديد أهدافه بناء على تلك القدرات وإدارة الوقت والقدرة على تنظيم الفرد وإنجازاته تلعب دوراً رئيساً في القدرة على الإنجاز.

ويُعرف (النجار، 2022: 109) التنظيم الذاتي بأنه قدرة الفرد على ملاحظة أدائه وتقييم تقدمه نحو تحقيق أهدافه، من خلال توظيف عمليات معرفية مثل الوعي والانتباه والتركيز، والتمييز بين الأداء الفعال وغير الفعال، وتنظيم المعلومات باستخدام استراتيجيات كالمخططات والجداول والأشكال؛ بما يسهم في تعزيز القبول الذاتي الإيجابي والشعور بالاعتزاز بالسلوك.

استناداً إلى ما سبق يمكننا القول: أن التنظيم الذاتي هو قدرة الفرد على تنظيم سلوكه وأفكاره ومتابعة أدائه نحو تحقيق أهدافه، ويقاس في هذه الدراسة من خلال درجة المستجيب على مقياس التنظيم الذاتي المبني وفق نظرية باندورا.

ثالثاً: مفهوم التسويق الرقمي

نشأ التسويق الرقمي امتداداً للتسويق التقليدي، إذ يشمل جميع الأنشطة التسويقية التي تعتمد على استخدام الأجهزة الإلكترونية وشبكة الإنترنت. ومع تطور هذا النوع من التسويق، ظهرت مجموعة من أدوات التسويق الرقمي التي تعتمد على المنظمات كقنوات للتواصل مع زبائنهم، مثل البريد الإلكتروني، ومحركات البحث، ووسائل التواصل الاجتماعي (الحنيطي، 2022: 17).

ويشير (Rose et al., 2024: 161) أن التسويق الرقمي يُعد أحد المفاهيم الحديثة التي أصبحت تحتل مكانة محورية في استراتيجيات تسويق المنظمات في العصر الرقمي، لما له من دور فعال في



تحقيق التواصل مع الجمهور المستهدف. ويقوم هذا النوع من التسويق على توظيف التقنيات الرقمية ووسائل الاتصال الحديثة من أجل تعزيز الوعي بالعلامة التجارية، وتحسين صورة المنظمة، إضافة إلى الإسهام في زيادة ربحيتها وتحقيق أهدافها التسويقية. ويضيف (Haryanto *et al.*, 2024: 2) أن التسويق الرقمي يمتاز بعدة مزايا مقارنة بالاستراتيجيات التقليدية في التسويق، من أبرزها القدرة على الوصول إلى شرائح جماهيرية أوسع وأكثر تحديداً، وذلك بكفاءة أعلى وتكلفة أقل. كما تتيح الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي للمنظمات إمكانية التواصل مع المستهلكين المحتملين في مواقع جغرافية مختلفة، دون قيود زمنية أو مكانية، مما يعزز من فعالية الجهود التسويقية ويزيد من فرص الوصول إلى الأسواق المستهدفة.

ويؤكد على ذلك (Naaman *et al.*, 2025: 140) أن التسويق الرقمي هو نهج تسويقي معاصر يقوم على توظيف القنوات الرقمية والتقنيات الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي، بهدف تعزيز فعالية الاستراتيجيات التسويقية. ويسهم هذا الدمج في تحسين قدرات التحليل، وتطوير النماذج التنبؤية، مما يمكن الشركات من فهم سلوك المستهلك بشكل أدق واتخاذ قرارات تسويقية أكثر كفاءة. ويرى (Ollila, 2012: 10) أن التسويق الرقمي هو عملية استراتيجية لتسعير وتوزيع وترويج خدمات المنظمة، والتعرف على حاجات ورغبات زبائنهم عن طريق استخدام وسائل الاعلام الرقمية. ويعرف (الشمري، 2017: 41) أن التسويق الرقمي هو عملية لاستخدام القنوات الرقمية للتواصل مع الزبائن بصورة شخصية من قبل إدارة التسويق في المنظمة للتعرف على احتياجاتهم ورغباتهم بشكل مباشر وتلبيتها لهم بأقل تكاليف التسويقية الممكنة وبأقصر وقت ممكن.

واستناداً إلى ما سبق يرى (Yogesh & Nallasivam, 2019: 1-6) التسويق الرقمي بأنه توظيف مجموعة متنوعة من الأساليب والقنوات الرقمية للتفاعل مع الزبائن الذين يقضون جزءاً كبيراً من وقتهم على الإنترنت، بهدف تحقيق الأهداف التسويقية للمنظمات. وينظر (ميرزا، 2025: 57) أن التسويق الرقمي هو استخدام أدوات والقنوات الرقمية كالمواقع الانترنت ووسائل التواصل الاجتماعي والبريد الإلكتروني ومحركات البحث لترويج المنتجات وبناء العلاقات طويلة الأمد مع الزبائن بطريقة أكثر تفاعلية وموجهة لتحقيق أهداف تسويقية محددة.

وفي ضوء ما سبق من تعريفات، يعرف الباحثين التسويق الرقمي إجرائياً على أنه مجموعة متكاملة من الأنشطة والاستراتيجيات التسويقية التي تعتمد على استخدام القنوات الرقمية والتقنيات الحديثة، كشبكة الإنترنت، والذكاء الاصطناعي، وتقنيات التعلم الآلي، بما يحقق تفاعلاً مباشراً وفعالاً مع



الزبائن، ويسهم في تلبية احتياجاتهم ورغباتهم بكفاءة عالية، كما يأخذ هذا التعريف في الحسبان درجة تحكم المنظمة في أدواتها الرقمية، ومستوى التفاعل الذي تتيحه هذه الأدوات مع الزبون المستهدف، وذلك بهدف تحقيق الأهداف التسويقية بأقل تكلفة تسويقية ممكنة وفي أقصر وقت ممكن.

رابعاً: أدوات التسويق الرقمي

يؤكد الباحثون على وصف التسويق الرقمي من خلال عدد من الأدوات التي جاءت بعد عمليات تحليل وتفسير لكل جانب متعلق بها لإعطاء تصور موضوعي لها على وفق رؤيتهم لمحتواها ومضمونها، إذ تتمثل أدوات التسويق الرقمي بحسب وجهات نظر عدد من الباحثين أمثال (الشمري، 2017) و (Bala & Verma, 2018). و (عبدالله وآخرون، 2022) و (Haryanto et al., 2024) و (Tam & Lung, 2025) و (ميرزا، 2025) بما يأتي:

1- وسائل التواصل الاجتماعي

وتُعد وسائل التواصل الاجتماعي من أبرز أدوات التسويق الرقمي، إذ تتيح للمنظمات التواصل التفاعلي المباشر مع الزبائن، ونشر المحتوى التسويقي، وبناء الوعي بالعلامة التجارية، بما يسهم في تحسين الأداء التسويقي (Haryanto et al., 2024: 2)، ويؤكد (Rose et al., 2024: 160-166) أن التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي تُستخدم كأداة فعالة في التسويق الرقمي لتعزيز الوعي بالعلامة التجارية والتفاعل مع الجمهور المستهدف. ويشير (ميرزا، 2025: 69) أن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي إستراتيجية فعالة وناجحة في مجال الأعمال، لما توفره من قنوات التواصل المباشرة بين المنظمة والزبون، وفي إطار التسويق الرقمي تعد أنشطة الترويج إحدى الوسائل المهمة التي تمكن المنظمة من خلالها إلى جذب الزبائن لشراء منتجاتهم. فالمواقع التواصل الاجتماعي هي مجموعة من التطبيقات القائمة على تقنيات الويب والتي تساعد على ربط المنظمات بالزبائن وبناء العلاقات بطريقة مربحة، فالانتشار الواسع لتلك الشبكات والوسائل أدى إلى إتفات المنظمات إليها بغرض الاستفادة منها وتوصيلها في استراتيجيتهم التسويقية (لجلد وبن جميل، 2023: 18)

يتضح مما سبق أن وسائل التواصل الاجتماعي كمنصات رقمية قائمة على تقنيات الويب، تستخدمها المنظمات كأداة للتسويق الرقمي للتواصل المباشر مع الزبائن، ونشر المحتوى، وبناء الوعي بالعلامة التجارية، بما يعزز الأداء التسويقي للمنظمة.

2- البريد الإلكتروني



يعرف التسويق عبر البريد الإلكتروني إجرائياً على أنه استخدام الرسائل الإلكترونية لإرسال محتوى تسويقي واستهداف الزبائن الحاليين أو المحتملين بهدف تعزيز العلاقة معهم، وزيادة التفاعل مع العلامة التجارية، ودعم الأنشطة الترويجية وتحقيق المبيعات (Belabed *et al.*, 2019: 258). وتستخدم هذه الأداة كوسيلة ترويجية من خلال إرسال رسائل إلكترونية إلى فرد أو مجموعة من الأشخاص المشتركين في القائمة البريدية، بهدف تعزيز التواصل مع الزبائن ودعم الأنشطة التسويقية (الشمري، 2017: 47). ويعد التسويق عبر البريد الإلكتروني أداة تسويقية قوية إذ يتيح للمنظمات التواصل المباشر مع الزبائن ، ويوفر للمنظمات فرصة عظيمة لبناء علاقات مهمة معهم والحفاظ على ولائهم (عبدالله وآخرون، 2022: 83). وتسهم هذه الأداة في دعم استراتيجيات التواصل مع الزبائن وتحسين الأداء التسويقي، وتستخدم على نطاق واسع في الأبحاث والدراسات المتعلقة بالتسويق الرقمي لدورها الفعال في زيادة الوعي بالعلامة التجارية وتحقيق أهداف المنظمة التسويقية (Chaffey & Ellis, 2019: 23).

استناداً إلى ما سبق، يمكننا القول إن التسويق عبر البريد الإلكتروني يعني استخدام الرسائل الإلكترونية لإرسال محتوى تسويقي واستهداف الزبائن الحاليين أو المحتملين، بهدف تعزيز العلاقة معهم وزيادة التفاعل مع العلامة التجارية. كما تُستخدم هذه الأداة لبناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن، ودعم الأنشطة الترويجية، وتحسين الأداء التسويقي للمنظمة.

3- تصميم المحتوى

أن تسويق تصميم المحتوى يُعد أحد المكونات الأساسية في استراتيجيات التسويق الرقمي، لما له من دور في تعزيز فاعلية الرسائل التسويقية وزيادة تفاعل الجمهور المستهدف مع المحتوى (Okoduwa *et al.*, 2024: 35). تتمثل بالفيديوهات التي تظهر خلال مشاهدة الأشخاص ذات المحتوى الاعلاني التي تصممها الشركة بما يجذب ويسوق للفئة المستهدفة (الحنيطي، 2022: 13) ويؤكد (ميرزا، 2025: 71) أن التصميم بالمحتوى هو إستراتيجية لجذب الزبائن والاحتفاظ بهم من خلال تقديم محتوى مفيد وقيم، ويشمل ذلك المقالات والمدونات ومقاطع الفيديو والبودكاست التي تساعد في بناء العلاقات مع الزبائن والهدف منه هو تقديم المعلومات التي تهمهم وتلبي حاجاتهم ورغباتهم، وجذب المزيد من الزيارات إلى منصة ومواقع الويب الخاصة بدلاً من العروض الترويجية المباشرة (Jacob & Johnson, 2021: 82).



يمكن أن يُعرف تصميم المحتوى إجرائياً في هذه الدراسة بأنه مستوى جودة وجاذبية الفيديوهات الإعلانية التي تصممها المنظمة وتُعرض للزبائن أو المستخدمين أثناء مشاهدة المحتوى الرقمي، ومدى توافقها مع خصائص الفئة المستهدف.

4- التجارة الإلكترونية

أن التجارة الإلكترونية تُعد وسيلة استراتيجية لتمكين المنظمات من تنفيذ الأنشطة التسويقية عبر القنوات الرقمية، بما يساهم في تحسين تجربة الزبائن وتعزيز الأداء التسويقي (Bala & Verma, 2018: 325). ويشير كل من (Rose et al., 2024: 160-161) إلى أن التسويق الرقمي في إطار التجارة الإلكترونية يعد استراتيجية أساسية لتعزيز الوعي بالعلامة التجارية وزيادة الربحية للمنظمات والشركات التجارية عبر الإنترنت، من خلال تبني أساليب تسويق رقمي فعالة تتناسب مع سلوك المستهلكين واحتياجات السوق الرقمي. واستناداً إلى ما سبق يؤكد (Haryanto et al., 2024: 1-3) أن التجارة الإلكترونية تُعد جزءاً أساسياً من التسويق الرقمي، حيث تمكن المنظمات من تنفيذ أنشطة الترويج عبر المنصات الرقمية بطريقة تساهم في تحسين تجربة الزبائن وتعزيز الأداء التسويقي. ويوضح (Tam & Lung, 2025: 100309) إلى أن التجارة الإلكترونية والتسويق الرقمي تُعدان من أهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها العلامات التجارية المتميزة لتعزيز التفاعل مع الزبائن وزيادة حصتها في السوق من خلال المنصات الرقمية، وذلك عبر تبني ممارسات تسويق رقمي مستندة إلى تحليل شامل للدراسات السابقة في هذا المجال.

نستنتج مما سبق يرى الباحثين أن التجارة الإلكترونية هي الأنشطة التسويقية التي تنفذها المنظمات عبر القنوات الرقمية بهدف الترويج للمنتجات، وتعزيز التفاعل مع الزبائن وتحسين تجربة المستخدم، ويُعد التجارة الإلكترونية جزءاً أساسياً من التسويق الرقمي، حيث يساهم في زيادة الوعي بالعلامة التجارية والأداء التسويقي والربحية للمنظمات.

خامساً: العلاقة النظرية بين القيادة الفائقة والتسويق الرقمي

تشير الدراسات التطبيقية إلى أن القيادة الفائقة أو التحويلية تلعب دوراً أساسياً في تعزيز فعالية التسويق الرقمي، من خلال تشجيع الابتكار، تبني التكنولوجيا الحديثة، وتحفيز فرق التسويق على تحسين استراتيجياتها الرقمية (محمد وأحمد، 2024: 1-2). والقيادة الفائقة تعزز ثقافة تنظيمية مبتكرة وتعاونية داخل فرق التسويق الرقمي، مما يؤدي إلى تحسين استراتيجيات التسويق الرقمي ونجاح الحملات الإعلانية والتجارية عبر المنصات الرقمية (Abu Bakar & Wang, 2025: 3-4).



لهذا نلخص بأن العلاقة النظرية بين القيادة الفائقة والتسويق الرقمي على أن الدراسات تشير إلى أن القيادة الفائقة تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على أداء التسويق الرقمي داخل المنظمات. إذ تعمل القيادة التحويلية على إرساء ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار والتعاون، كما تحفز الفرق على تبني استراتيجيات التسويق الرقمي بفاعلية، مما يساهم في تعزيز تفاعل الزبائن والمستخدمين، تحسين تجربة المستخدم، ورفع مستوى الأداء التسويقي والربحية. وبناءً على ذلك، تعتبر القيادة الفائقة عاملاً أساسياً في تحقيق نجاح استراتيجيات التسويق الرقمي وفاعلية التطبيقات الرقمية داخل المنظمات.

المبحث الثالث: الجانب الميداني

يهدف هذا المبحث إلى وصف مجتمع الدراسة وعينتها ومسوغات اختيارها، ووصف الأفراد المبحوثين، وكما مبين في المحاور الآتية:-

أولاً: وصف مجتمع الدراسة وعينتها ومسوغات اختيارها

يعد تحديد مجتمع الدراسة من المحاور المهمة التي تساهم إسهاماً مباشراً في نجاح الدراسة أو فشلها، لأنها تمثل المصدر الأساس في الحصول على البيانات الخاصة بالدراسة، والإفادة منها في الوصول إلى نتائج دقيقة، عليه تم اختيار عينة من المدراء ورؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب والوحدات ومعاونيهم وموظفي التسويق في المديريات العامة في مدينة زاخو المستقلة إدارياً بوصفهم مجتمعاً للدراسة الحالية. وقد تم توزيع (110) استمارة الاستبانة في المديريات المبحوثة، وتمت إعادة (77) استمارة استبانة صالحة للتحليل.

1- وصف خصائص الافراد المستجيبين نستعرض في هذه الفقرة الخصائص الشخصية للمستجيبين من حيث مكان العمل، الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، سنوات الخدمة، وعلى النحو الآتي:

أ- مكان العمل

يشير الجدول (2) مكان العمل للقيادات في المديريات المبحوثة. وقد توزعت العينة على سبع مديريات، حيث سجلت مديرية العامة للزراعة أعلى نسبة مشاركة بلغت (18.2%)، تليها مديرية العامة للسياحة بنسبة (16.9%)، ثم مديرية العامة للتربية بنسبة (15.6%). في حين تراوحت نسب المشاركة في بقية المديريات بين (10.4%) و(14.3%).



الجدول (2) توزيع الأفراد المبحوثين حسب مكان العمل

ت	مكان العمل	التكرارات	النسبة المئوية %
1	مديرية العامة للسياحة في زاخو	13	16.9
2	مديرية العامة للزراعة في زاخو	14	18.2
3	مديرية العامة للتربية في زاخو	12	15.6
4	مديرية العامة للبلديات في زاخو	10	13.0
5	مديرية العامة للصحة في زاخو	11	14.3
6	مديرية العامة للاستثمار في زاخو	9	11.7
7	مديرية العامة الكهرباء في زاخو	8	10.4
	المجموع	77	100

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

ب- الجنس:

يوضح الجدول (3) أن غالبية أفراد العينة كانوا من الذكور وبنسبة (72.7%) ، في حين بلغت نسبة الإناث (27.3%) من إجمالي العينة البالغة (77) شخصاً. ويعكس هذا التوزيع هيمنة الذكور في المنظمات محل الدراسة، وهو ما ينبغي أخذه بنظر الاعتبار عند تفسير النتائج.

الجدول (3) توزيع الأفراد المبحوثين حسب الجنس

ت	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية %
1	ذكور	56	72.7
2	إناث	21	27.3
	المجموع	77	100.0

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

ت- العمر:

نلاحظ من تحليل معطيات الجدول (4) أن الفئة العمرية (41-50) سنة شكلت النسبة الأكبر من أفراد العينة بواقع (46.8%)، تليها الفئة العمرية (31-40) بنسبة (37.7%)، في حين بلغت نسبة الفئة العمرية (51) سنة فأكثر (11.7%) ، وسجلت الفئة (أقل من 30 سنة) أدنى نسبة مشاركة بلغت (3.9%) من إجمالي العينة. ويعكس هذا التوزيع أن غالبية أفراد المبحوثين يتمتعون بخبرة إدارية ومهنية مناسبة، مما يعزز موثوقية الإجابات المقدمة في الاستبيان.



الجدول (4) توزيع الأفراد المبحوثين حسب العمر

ت	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية %
1	أقل من 30 سنة	3	3.9
2	31 - 40 سنة	29	37.7
3	41 - 50 سنة	36	46.8
4	51 سنة فأكثر	9	11.7
	المجموع	77	100.0

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

ث- وصف المستوى العلمي:

يتبين من الجدول (5) أن غالبية الأفراد المبحوثين هم من فئة حاملي شهادة دبلوم بنسبة (58.4%)، تليهم الحاصلون على شهادة البكالوريوس بنسبة (37.7%)، في حين بلغت نسبة الحاصلين على شهادة الماجستير (3.9%)، ولم تسجل أي مشاركة لحملة شهادة الدكتوراه ضمن العينة المبحوثة. ويعكس هذا التوزيع أن المستوى التعليمي السائد لدى المبحوثين هو الدبلوم والبكالوريوس، وهو ما يتلاءم مع طبيعة الوظائف في المنظمات محل الدراسة.

الجدول (5) توزيع الأفراد المبحوثين حسب المستوى العلمي

ت	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية %
1	دبلوم	45	58.4
2	بكالوريوس	29	37.7
3	ماجستير	3	3.9
4	دكتوراه	-	-
	المجموع	77	100.0

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

ج- وصف الأفراد المبحوثين حسب سنوات الخدمة:

يوضح الجدول (6) أن النسبة الكبرى من الأفراد المستجيبين لديهم سنوات خدمة في المديرية المبحوثة تقع بين سنة (6 سنوات فأكثر) والتي شكلت نسبتهم (49.4%)، ثم تلتها فئة (3-5 سنة) حيث بلغت نسبتهم (31.2%)، ومن ثم الأفراد الذين لهم خدمة في المديرية المبحوثة (3 سنوات فأقل) تأتي بالمرتبة الأخيرة، حيث بلغت نسبتها (19.5%)، ويعكس هذا التوزيع أن غالبية المبحوثين يتمتعون بخبرة وظيفية كافية.



الجدول (6) توزيع الأفراد المبحوثين حسب مدة الخدمة

ت	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية %
1	3 سنوات فأقل	15	19.5
2	3-5 سنوات	24	31.2
3	6 سنوات فأكثر	38	49.4
	المجموع	77	100.0

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

ثانياً: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

1- وصف وتشخيص مستويات أبعاد القيادة الفائقة:

يقدم الجدول (7) بيانات لاجابات افراد العينة على الفقرات التي تقيس أبعاد القيادة الفائقة في ضوء اجاباتهم على فقرات الاستبيان، ويتبين بان هناك مستويات اتفاق لدى العينة على توفر أبعاد القيادة الفائقة في المديریات العامة في مدينة زاخو المستقلة إدارياً ويتبين من المؤشر الكلي بأنها جاءت بوسط حسابي بلغ (3.52) في حين بلغت بنسبة الاستجابة (70%) مما يعني يشير الى توافر أبعاد القيادة الفائقة لدى العينة المبحوثة في المديریات المبحوثة بمستويات متوسطة، كما يلاحظ ان قيم الانحراف المعياري لجميع الابعاد تراوحت حول (0.95)، وهي قريبة من الواحد الصحيح، مما يدل على تجانس نسبي في إجابات أفراد العينة وعدم وجود تشتت كبير في آرائهم.

الجدول (7) وصف وتشخيص أبعاد القيادة الفائقة

الابعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة %
التمكين الذاتي	3.47	0.95	69.4
القيادة الذاتية	3.47	0.96	69.4
الكفاءة الذاتية	3.45	0.94	69
التنظيم الذاتي	3.67	0.96	73.4
المؤشر الكلي %	3.52	0.95	70.30

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

2- وصف وتشخيص ابعاد التسويق الرقمي:

يعرض الجدول (8) نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة بشأن أبعاد التسويق الرقمي في المديریات العامة بمدينة زاخو المستقلة إدارياً . وتشير النتائج إلى أن مستويات الاتفاق على توافر ممارسات التسويق الرقمي جاءت بدرجة متوسطة تميل إلى الارتفاع. اذ بلغ المتوسط الحسابي للمؤشر الكلي (3.71)، وهو أعلى من المتوسط الفرضي البالغ (3) على مقياس ليكرت الخماسي، وبنسبة استجابة كلية بلغت (74.20%)، مما يدل على أن أبعاد التسويق الرقمي متوافرة بدرجة مقبولة في المديریات المبحوثة. كما أن قيم الانحراف المعياري لجميع الأبعاد تراوحت بين (0.80 -



0.93)، وهي قريبة من الواحد الصحيح، الأمر الذي يشير إلى تجانس نسبي في استجابات أفراد العينة وعدم وجود تباين كبير في آرائهم حول مستوى تطبيق التسويق الرقمي. وعلى المستوى الفردي جاء البريد الإلكتروني في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.76) ونسبة استجابة (75.2%) وانحراف معياري (0.86)، مما يعكس اعتماداً جيداً على هذا البعد في الممارسات الرقمية داخل المديرية المبحوثة. والتجارة الإلكترونية جاءت في المرتبة الأخيرة نسبياً بمتوسط حسابي (3.64) ونسبة استجابة (72.8%) وانحراف معياري (0.84)، إلا أنها ما تزال ضمن المستوى المتوسط المرتفع، مما يعكس وجود تطبيق مقبول لهذا البعد مع إمكانية تطويره بشكل أكبر.

الجدول (8) نتائج وصف وتشخيص أبعاد التسويق الرقمي

الابعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة%
وسائل التواصل الاجتماعي	3.74	0.93	74.8
البريد الإلكتروني	3.76	0.86	75.2
تصميم المحتوى	3.70	0.80	74
التجارة الإلكترونية	3.64	0.84	72.8
المؤشر الكلي %	3.71	0.86	74.20

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

ثالثاً: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

تقدم هذه الفقرة عرضاً لنتائج التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية بهدف اختبار فرضيات الدراسة وبالتالي قبولها أو رفضها، فضلاً عن مناقشة تلك النتائج وذلك من خلال المحورين الآتيين:

1- تحليل نتائج علاقات الارتباط بين القيادة الفائقة والتسويق الرقمي:

تتضمن هذه الفقرة تشخيص طبيعة علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة بواسطة اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على " توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفائقة بأبعادها والتسويق الرقمي في المديرية العامة في مدينة زاخو المستقلة إدارياً". من خلال الاعتماد على قيم معامل الارتباط بيرسون للكشف عن طبيعة الارتباط بين متغيرات الدراسة، ويبين الجدول (9) نتائج التحليل وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بين القيادة الفائقة (المؤشر الكلي) والتسويق الرقمي، يتبين بأنها بلغت (0.614^{**}) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.01)، وتدل على وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفائقة والتسويق الرقمي، مما يعني تحقق الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على أن هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفائقة والتسويق الرقمي في المديرية العامة في مدينة زاخو المستقلة إدارياً.

ومن أجل اختبار الفرضيات الفرعية ضمن الفرضية الرئيسية يتبين من الجدول المذكور ما يلي:-



أ- جاءت قيمة معامل الارتباط بين التمكين الذاتي كأحد ابعاد القيادة الفائقة والتسويق الرقمي قيمة مقدارها (0.373^{**}) وهي موجبة ومعنوية، وتدل هذه على وجود علاقة طردية موجبة بين بعد التمكين الذاتي والتسويق الرقمي في المديریات العامة في مدينة زاخو المستقلة إدارياً، مما يعني قبول الفرضية الفرعية الاولى ضمن الفرضية الرئيسة الاولى والتي تنص على ان هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الذاتي والتسويق الرقمي.

ب- جاءت قيمة معامل الارتباط بين القيادة الذاتية كأحد ابعاد القيادة الفائقة والتسويق الرقمي قيمة مقدارها (0.513^{**}) وهي موجبة ومعنوية، وتدل هذه على وجود علاقة طردية موجبة بين بعد القيادة الذاتية والتسويق الرقمي في المديریات المبحوثة، مما يعني قبول الفرضية الفرعية الثانية ضمن الفرضية الرئيسة الاولى والتي تنص على ان هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الذاتية والتسويق الرقمي.

ت- جاءت قيمة معامل الارتباط بين الكفاءة الذاتية كأحد ابعاد القيادة الفائقة والتسويق الرقمي قيمة مقدارها (0.529^{**}) وهي موجبة ومعنوية، وتدل هذه على وجود علاقة طردية موجبة بين بعد الكفاءة الذاتية والتسويق الرقمي في المديریات المبحوثة، مما يعني قبول الفرضية الفرعية الثالثة ضمن الفرضية الرئيسة الاولى والتي تنص على ان هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة الذاتية والتسويق الرقمي.

ث- بلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد التنظيم الذاتي و التسويق الرقمي (0.709^{**}) وهي اعلى قيمة بين الابعاد وتعد علاقة طردية قوية معنوية ، مما يشير إلى أن التنظيم الذاتي يمثل البعد الأكثر ارتباطاً بالتسويق الرقمي. وعليه تقبل الفرضية الفرعية الرابعة، والتي تنص على ان هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التنظيم الذاتي والتسويق الرقمي.

إن هذه النتائج تدل على وجود حالة اقتران بين القيادة الفائقة والتسويق الرقمي، مما يعني ان أدوات التسويق الرقمي تقترن مع وجود مستويات من ابعاد القيادة الفائقة في المديریات العامة في مدينة زاخو المستقلة إدارياً.



الجدول (9) معامل الارتباط بين القيادة الفائقة بأبعادها والتسويق الرقمي

التسويق الرقمي	المتغير المستقل	
	المتغير المعتمد	المتغير المستقل
0.373**	التمكين الذاتي	بأبعادها القيادة الفائقة
0.513**	القيادة الذاتية	
0.529**	الكفاءة الذاتية	
0.709**	التنظيم الذاتي	
0.614**	المؤشر الكلي (القيادة الفائقة)	
77	حجم العينة	

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي **معامل الارتباط معنوي عند مستوى 0.01

2- اختبار فرضيات التأثير

توضح المعطيات الإحصائية الواردة ضمن الجدول (10) فرضية التأثير في هذه الدراسة تتمثل بالفرضية الرئيسية الثانية، والتي تنص على أن هناك وجود تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لقيادة الفائقة بأبعادها في التسويق الرقمي في المديرية العامة في مدينة زاخو المستقلة إدارياً. ويعزز هذا الأمر ما جاءت به قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (45.429) وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي جاءت بما قيمته (3.97) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (75, 1)، وعلى هذا الأساس يمكن الاستدلال حول مستوى تأثير القيادة الفائقة في التسويق الرقمي على المستوى الكلي، وتتضح قيمة معامل التحديد (R^2) بما مقداره (0.377)، الأمر الذي يشير إلى أن القيادة الفائقة قد أسهم في تفسير ما نسبته (37.7%) من مجموع التأثيرات المتغيرة عشوائية خارجة عن نموذج الانحدار في الدراسة الحالي. وتشير قيمة (B1) إلى (0.614) والتي تشير إلى أن التغير في القيادة الفائقة في الدرجة واحدة يؤدي إلى التغير في التسويق الرقمي بنسبة (0.614)، وعلى وفق ذلك يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أن (هناك تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لقيادة الفائقة بأبعادها في التسويق الرقمي لمديريات العامة في مدينة زاخو المستقلة إدارياً)

الجدول (10) معامل التأثير الكلي للقيادة الفائقة في التسويق الرقمي

P(sig)	F		القيادة الفائقة		المتغير المستقل
	الجدولية	المحسوبة	R2	B1	المتغير المعتمد
0.00	3.97	45.429	0.377	0.614 (6.740)	التسويق الرقمي

الجدول من إعداد الباحثين استناداً إلى مخرجات برنامج SPSS. $P \leq 0.05$ N=77 D.F = (75, 1) (t) يشير إلى قيمة المحسوبة.



وتنتفرع عن هذه الفرضية اربع فرضيات فرعية :

أ- الفرضية الفرعية الأولى: تشير المعطيات الإحصائية الواردة ضمن الجدول (11) الى وجود تأثير معنوي لبعد التمكين الذاتي في التسويق الرقمي للمديرية المبحوثة، ويعزز هذا الأمر ما جاءت به قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (12.138) وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي جاءت بما قيمته (3.97) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1,75)، وعلى هذا الأساس يمكن الاستدلال حول مستوى تأثير التمكين الذاتي في التسويق الرقمي، كذلك تتضح قيمة معامل التحديد (R^2) بما مقداره (0.139)، الأمر الذي يشير إلى أنَّ التمكين الذاتي قد أسهم في تفسير ما نسبته (13.9%) من مجموع التأثيرات المتحققة في التسويق الرقمي، فيما يعود المتبقي من هذه التأثيرات لمتغيرات عشوائية خارجة عن نموذج الانحدار من الأساس، وتشير قيمة (B1) إلى (0.373) والتي تشير إلى أن التغير في البعد التمكين الذاتي في الدرجة واحدة يؤدي إلى التغير في التسويق الرقمي بنسبة (0.373) وعلى وفق ذلك تقبل الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية التي نصت على أنَّ (هناك تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لبعد التمكين الذاتي في التسويق الرقمي).

ب- الفرضية الفرعية الثانية: تشير المعطيات الإحصائية الواردة ضمن الجدول (11) إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية موجبة القيادة الذاتية في التسويق الرقمي ، ويعزز هذا الأمر ما جاءت به قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (26.832) وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي جاءت بما قيمته (3.97) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1, 75)، وعلى هذا الأساس يمكن الاستدلال حول مستوى تأثير القيادة الذاتية في التسويق الرقمي ، كذلك تتضح قيمة معامل التحديد (R^2) بما مقداره (0.263)، الأمر الذي يشير إلى أنَّ القيادة الذاتية قد أسهم في تفسير ما نسبته (26.3%) من مجموع التأثيرات المتحققة في التسويق الرقمي، فيما يعود المتبقي من هذه التأثيرات لمتغيرات عشوائية خارجة عن نموذج الانحدار من الأساس. على وفق ذلك تقبل الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية التي نصت على أنَّ (هناك تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لبعد القيادة الذاتية في التسويق الرقمي).

ت- الفرضية الفرعية الثالثة: تشير المعطيات الإحصائية الواردة ضمن الجدول (11) إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية الكفاءة الذاتية في التسويق الرقمي ، ويعزز هذا الأمر ما جاءت به قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (29.158) وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي جاءت بما قيمته (3.97)



عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1,75)، وعلى هذا الأساس يمكن الاستدلال حول مستوى تأثير الكفاءة الذاتية في التسويق الرقمي، كذلك تتضح قيمة معامل التحديد (R^2) بما مقداره (0.280)، الأمر الذي يشير إلى أنَّ الحوار قد أسهم في تفسير ما نسبته (28%) من مجموع التأثيرات المتحققة في التسويق الرقمي، فيما يعود المتبقي من هذه التأثيرات لمتغيرات عشوائية خارجة عن نموذج الانحدار من الأساس، على وفق ذلك تقبل الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية التي نصت على أن (هناك تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لبعد الكفاءة الذاتية في التسويق الرقمي).

ث- الفرضية الفرعية الرابعة: تشير المعطيات الإحصائية الواردة ضمن الجدول (11) إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية موجبة للتنظيم الذاتي في التسويق الرقمي، ويعزز هذا الأمر ما جاءت به قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (75.979) وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي جاءت بما قيمته (3.97) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1,75)، وعلى هذا الأساس يمكن الاستدلال حول مستوى تأثير التنظيم الذاتي في التسويق الرقمي، كذلك تتضح قيمة معامل التحديد (R^2) بما مقداره (0.503)، الأمر الذي يشير إلى أنَّ التنظيم الذاتي قد أسهم في تفسير ما نسبته (50,3%) من مجموع التأثيرات المتحققة في التسويق الرقمي، فيما يعود المتبقي من هذه التأثيرات لمتغيرات عشوائية خارجة عن نموذج الانحدار من الأساس، على وفق ذلك تقبل الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثانية التي نصت على أن (هناك تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لبعد التنظيم الذاتي في التسويق الرقمي).

الجدول (11) علاقة تأثير القيادة الفانقة بأبعادها في التسويق الرقمي

التسويق الرقمي					المتغير المعتمد
F الجدولية	F المحسوبة	R2	B1	Bo	المتغير المستقل
3.97	12.138	0.139	(3.484)0.373	2.734	التمكين الذاتي
3.97	26.832	0.263	(5.180)0.513	2.523	القيادة الذاتية
3.97	29.158	0.280	(5.400)0.529	2.496	الكفاءة الذاتية
3.97	75.979	0.503	(8.717)0.709	1.737	التنظيم الذاتي

الجدول من إعداد الباحثين استناداً على مخرجات برنامج SPSS. $P \leq 0.01$ N= 77 D.F = (75, 1) (t) يشير إلى قيمة المحسوبة



المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات وآلية التنفيذ

يعد هذا المبحث خلاصة لما توصلت إليها الدراسة من استنتاجات اعتماداً على الجانب النظري والنتائج الميدانية، ومن جانب آخر تمثل الاستنتاجات الركيزة الأساس لصياغة المقترحات التي تراها الدراسة ضرورية لمنظمات الاعمال بشكل عام والمديريات العامة قيد الدراسة بشكل خاص وعليها سيتضمن هذا المبحث ما يلي:

أولاً: الاستنتاجات

في ضوء المباحث السابقة بجانبها (النظري والعملي) وتحليل متغيرات الدراسة، توصل الباحثين إلى مجموعة من الاستنتاجات وهي:

- 1- تُعد القيادة الفائقة نموذجاً قيادياً مهماً في تعزيز الاستدامة التنظيمية من خلال تنمية قدرة الأفراد على قيادة ذواتهم، إلا أن فاعليتها تعتمد على توافر الاستعداد الفردي والدعم المؤسسي ووضوح آليات القياس والتقويم.
- 2- يُعد التسويق الرقمي مجموعة متكاملة من الأنشطة والاستراتيجيات التي تستخدم التقنيات والقنوات الحديثة لتحقيق تفاعل فعال مع الزبائن وتلبية احتياجاتهم بكفاءة، مع تحقيق الأهداف التسويقية بتكلفة ووقت أقل.
- 3- تُظهر نتائج الدراسة أن أبعاد القيادة الفائقة متوافرة في المديريات العامة المبحوثة بمدينة زاخو بدرجة متوسطة، مما يشير إلى وجود أساس مناسب يمكن البناء عليه لتطوير هذا النمط القيادي وتعزيزه مستقبلاً.
- 4- تشير نتائج الدراسة إلى أن مستوى تطبيق أدوات التسويق الرقمي في المديريات العامة بمدينة زاخو متوسط يميل إلى الارتفاع، مما يدل على وجود قاعدة تطبيقية جيدة يمكن تطويرها وتعزيزها للوصول إلى مستوى أكثر تقدماً وفاعلية.
- 5- تُظهر نتائج الدراسة وجود تباين في درجة اهتمام المديريات العامة المبحوثة بأبعاد القيادة الفائقة، إذ جاء بُعد التنظيم الذاتي في المرتبة الأولى، يليه التمكين الذاتي والقيادة الذاتية في المرتبة الثانية، بينما جاءت الكفاءة الذاتية في المرتبة الثالثة من حيث مستوى الاهتمام.
- 6- تشير نتائج الدراسة إلى اتفاق غالبية أفراد العينة على أهمية التسويق الرقمي في المديريات المبحوثة، حيث جاء البريد الإلكتروني في مقدمة أدوات التسويق الرقمي، مع توافر بقية الأدوات بدرجة متوسطة تميل إلى الارتفاع وتجانس نسبي في استجابات العينة.



- 7- تُظهر نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفائقة بأبعادها مجتمعة والتسويق الرقمي في المديرية العامة بمدينة زاخو، مما يدل على دور القيادة الفائقة في تعزيز التوجه نحو التحول الرقمي وتفعيل ممارسات التسويق الرقمي.
- 8- استنتجت الدراسة بأن القيادة الفائقة يؤثر في التسويق الرقمي، مما يعني أن كلما أهتمت المديرية العامة بالبحوث بالقيادة الفائقة حققت التسويق الرقمي.

ثانياً: المقترحات وآلية التنفيذ

يركز هذا المحور على تقديم مجموعة من المقترحات الموجهة لمنظمات الأعمال، بما في ذلك المديرية العامة موضوع الدراسة في مدينة زاخو المستقلة إدارياً. تم بناء هذه المقترحات استناداً إلى النتائج النظرية والتطبيقية التي توصلت إليها الدراسة، وتشمل آلية التنفيذ وإجراءات تهدف إلى دعم تلك المديرية في تطوير أدائها وتعزيز قدرتها على مواكبة التطورات والتغيرات في بيئة الأعمال، وخاصة فيما يتعلق بالجوانب التسويقية. فيما يلي عرض تفصيلي لتلك المقترحات:

- 1- توصي الدراسة بضرورة وضع إطار واضح لمفهوم التسويق الرقمي داخل المديرية العامة المبحوثة، بما يضمن تهيئة بيئة مناسبة لتطبيقه وتفاذي التحديات التي قد تواجه المديرين وموظفي التسويق.
- 2- يقترح الباحثون أن تولي المديرية العامة اهتماماً أكبر بتعزيز بُعد الكفاءة الذاتية، وذلك من خلال تقديم برامج تدريبية وورش عمل تهدف إلى تعزيز الثقة بالنفس واتخاذ القرار المستقل.
- 3- ضرورة اهتمام المديرية العامة المبحوثة بالتجارة الإلكترونية وتصميم المحتوى بما يعزز التفاعل والمشاركة مع المنظمة. وتتمثل آلية التنفيذ في تطوير منصات التجارة الإلكترونية وتحسين تصميم المحتوى الخاص بالمديرية، بما يساهم في تعزيز الوصول إلى الخدمات وتسهيل المعاملات الرقمية.
- 4- تعزيز تطبيق القيادة الفائقة في المديرية العامة بوصفها استراتيجية داعمة للتحول الرقمي، لما لها من دور في تمكين العاملين وتطوير مهاراتهم، بما يساهم في تعزيز تبني ممارسات التسويق الرقمي وتحسين الأداء المؤسسي.
- 5- ضرورة تبني المديرية العامة المبحوثة النموذج الفرضي للدراسة بوصفه إطاراً عملياً لتفعيل التسويق الرقمي وتعزيز الأداء التنافسي في البيئة الرقمية.



قائمة المصادر

أولاً: المصادر العربية

- 1- أحمد، شاكر محمد، وسعود، جمعة ساحت، (2023)، الكفاءة الذاتية لدى طلبة الجامعة، مجلة كلية التربية الأساسية، مجلد (29)، العدد (120)، 119 – 134.
- 2- الحنيطي، خالد إبراهيم، (2022)، أثر استخدام أدوات التسويق الرقمي على سلوك الشراء لدى طلاب الجامعات الخاصة في عمان، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- 3- الزويني، عمار عبدالأمير، (2018)، الازدهار النفسي وعلاقته بالتنظيم الذاتي لدى تدريسي الجامعة، رسالة الماجستير، كلية التربية للعلوم الانسانية، جامعة كربلاء.
- 4- سامي، فيان مصطفى، والياس، سعد خضر، وجميل، فرهاد سالم، (2024)، القيادة الذاتية مدخل نحو الجامعات الخضراء: دراسة استطلاعية لأراء عينة من الكادر التدريسي والوظيفي في جامعة زاخو افليم كوردستان العراق، مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو، مجلد 12، العدد (1).
- 5- الشمري، محمد عوض جارالله، (2017)، التسويق الرقمي ودوره في تعزيز الصورة الذهنية للمنظمة: دراسة استطلاعية لأراء العاملين في شركة آسيا سيل للاتصالات – فرع كربلاء المقدسة (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة كربلاء، العراق.
- 6- عبدالله، أنيس أحمد، عبدالله، محمد محمود، وجلال، أحمد قيس، (2022)، سلوك المستهلك الشرائي في عصر التسويق الرقمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المتسوقين عبر قنوات التسويق الرقمي، المجلة العربية للإدارة، المجلد 42، العدد (3)، 75- 89.
- 7- غند، ياسين طرار، (2025)، التمكين النفسي وعلاقته بالتوجه نحو الحياة لدى طالبات الجامعة في المحافظات المحررة، مجلة كلية التربية، مجلد 59، العدد (1)، 345 – 362.
- 8- الفتلاوي، زينب عباس جاسم، والاسدي، افنان عبد علي، (2025)، العلاقة بين القيادة الفائقة في تعزيز ثقافة الابتكار، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 21، العدد (2)، 101- 130.
- 9- لجدل، إيمان، و بن جميل، نهال، (2023)، أثر استخدام أدوات التسويق الرقمي على زيادة ربحية البنوك: حالة بنك الخليج الجزائر (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة 8 ماي 1945 – قالمة، الجزائر.
- 10- محسن، سارة حازم، (2021)، دور التمكين النفسي في تعزيز الطاقة التنظيمية، عنوان بحث لنيل شهادة البكالوريوس في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية.
- 11- محمد، اياد هاشم، (2024)، الكفاءة الذاتية وعلاقتها بالذكاء الاجتماعي لدى طلبة الجامعة، مجلة الدراسات المستدامة، المجلد (6)، العدد (1).



12- محمد، ريام قاسم، وأحمد، سجا حسين، (2024)، القيادة التحويلية وتأثيرها على التسويق الرقمي: بحث تطبيقي في الشركة العامة لتجارة السيارات والمكائن في بغداد، مجلة الابتكارات للدراسات الانسانية والاجتماعية، المجلد 2، العدد (1).

13- المومني، عبداللطيف عبدالكريم، وخزعلي، قاسم محمد، (2016)، التنظيم الذاتي لدى عينة من الطلبة الجامعيين وقدرته التنبؤية في تحصيلهم الدراسي، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، جامعة السلطان قابوس، المجلد (10)، العدد (3)، 461 – 475.

14- ميرزا، كويستان أحمد عزيز، (2025)، دور التسويق الرقمي في تعزيز النجاح التسويقي: دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في عدد من شركات الطيران في مدينة السلیمانیة- إقليم كردستان العراق، رسالة الماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة السليمانية.

15- النجار، مرفت عاطف، (2022)، مهارات التنظيم الذاتي والاندماج الأكاديمي وعلاقتهما بالدافعية للتعلم لدى طلبة كلية العلوم في الجامعات الفلسطينية، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، المجلد (14)، العدد (2)، 104 – 126.

ثانياً: المصادر الاجنبية

- 1- Abu Bakar, & Wang, H., (2025), Transformational Leadership and Organizational Culture in Digital Marketing Teams: Impacts on E-Commerce and Ad Agencies in the Digital Age, Open Access Library Journal, Vol. 12, e14183, pp.1-11.
- 2- Agnihotri, A., & Kapoor, S., (2018), Implications of Super Leadership and Self Leadership for Production Processes in Indian IT Sector, International Journal of Mechanical and Production, Vol. 8, Issue 3. pp. 875- 885.
- 3- Bala, M., & Verma, D., (2018), A critical review of digital marketing, International Journal of Management, IT & Engineering, Vol.8, Issue (10), pp.321–339.
- 4- Bandura, A., (1991), Social cognitive theory of moral thought and action. In W. M. Kurtines & J. L. Gewirtz (Eds.), Handbook of moral behavior and development, Vol. 1. Theory; Vol. 2. Research; Vol. 3. Application (pp. 45–103). Lawrence Erlbaum Associates, Inc.



- 5- Belabed, F., Chenag, S., & Mokaddem, A., (2019), The Effects of Digital Marketing on Customer Relationships, El-Manahel Economy, Vol.2, Issue (2), pp. 255-266.
- 6- Bernardo, A., Gutierrez, V. G., Esteban, M., & Albornoz, J.M., (2025), Relationship between self-efficacy and university dropout: a systematic review, Psychol. 16:1553485. doi:10.3389/fpsyg.2025.1553485.
- 7- Bum, C. H. & Lee, K., (2018), The Relationships between Professors' Super-Leadership, Self-Leader ship, and Career Preparation Behavior in College Students, SPORT MONT, 39.
- 8- Chaffey, D., & Ellis, C.F., (2019). Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice (7th ed.).
- 9- Feldt, L. S., & Brennan, R. L., (1989), Reliability. In R. Linn (Ed.), Educational Measurement (3rd ed., pp. 105–146). New York: Macmillan.
- 10-Flammer, A., (2001), Self-Efficacy, International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, Elsevier. pp. 13812–13815.
- 11-Haryanto, R., Setiawan, A., Nurhayati, R., Mertayasa, G. A., & Nugraha, A. R. (2024). Digital marketing sebagai strategi pemasaran di era Society 5.0: Sebuah literature review. Edunomika Journal, Vol.8, Issue (2).
- 12-Park, H.J., & Kim, S., (2023), Relationship between super-leadership and self-directed learning ability in online nursing education: The mediating effects of self-leadership and self-efficacy perceptions, journal of Heliyon, 9, e17416, pp. 1-11.
- 13-Jacob, M.E., & Johnson, J., (2021), Conceptualising Digital Content Marketing for Greater Consumer Brand Engagement, Colombo Business Journal International Journal of Theory and Practice, Vol. 12, Issue (2). doi.org/10.4038/cbj. v12i2.83.



- 14-Manz, C. C., & Sims Jr., H. P., (2001), *The New Super Leadership: Leading Others to Lead Themselves*, Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers. ISBN: 9781576751053 / 1576751058.
- 15-Naaman, D.W., Ahmed, B.T., & Zeebaree, S.R.M., (2025), *E-business and Digital Marketing Strategies: Innovations, Challenges, and Emerging Trends*, Asian Journal of Research in Computer Science, Vol. 18, Issue 4, pp.136-153.
- 16-Neck, C. P., Manz, C. C., & Houghton, J. D, (2016), *Self-leadership: The definitive guide to personal excellence*, 1st edition, California, SAGE Publications, Inc.
- 17-Okoduwa, I.O., Ashiwaju, B.I., Arowoogun, J. O., Awonuga, K.F., Asuzu, O. F., & Ndubuisi, L. N., (2024), *Reviewing the use of big data in supply chain optimization in the USA*, World Journal of Advanced Research and Reviews, Vol. 21, Issue (2), pp. 033–040.
- 18-Ollila, T. (2012). *Web visibility in marketing* (Master's thesis). University of Oulu, Department of Information Processing Science.
- 19-Rose, D. E., Merwe, J. V. D., & Jones, J. (2024). *Digital marketing strategy in enhancing brand awareness and profitability of e-commerce companies*. APTISI Transactions on Management (ATM), Vol. 8, Issue (2).
- 20-Syamsiar, Rasyid, M.I., & Mega, M., (2024), *Analisis Kepemimpinan Super (Super Leadership) Pada Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten WAJO*, Journal Ilmiah Pemerintahan, Vol.12, pp. 39-59.
- 21-Tam, F. Y., & Lung, J., (2025), *Digital marketing strategies for luxury fashion brands: A systematic literature review*, International Journal of Information Management Data Insights, 5. doi.org/10.1016/j.jjime.2024.100309.
- 22-Yogesh, S., & Nallasivam, S., (2019), *Digital marketing and its analysis*. Int. Journal of Innov. Res. Comput. Commun. Eng, Vol.5, 201957007.
- 23-Zimmerman, B. J., (2000), *Self-regulation: An overview*. In *Handbook of Self-Regulation*, Elsevier, (pp. 13–39).



استمارة استبيان م / دراسة استطلاعية

بعد تحية

تمثل هذه الاستمارة جزء من مشروع بحث بعنوان (القيادة الفائقة ودورها في تعزيز أدوات التسويق الرقمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المديرية العامة في مدينة زاخو المستقلة إدارياً) لذا نرجو تفضلكم مشكورين باختيار واحد من الإجابات التي ترونها مناسبة لكل سؤال بوضع إشارة (√) في المكان المخصص والمعلومات ستكون مقياساً يعتمد لأغراض البحث العلمي فحسب. ملاحظه عامة:

1. نامل من شخصكم الكريم قراءة جميع العبارات أولاً ثم البدء بتأشير كل منها ضمن سلم الإجابة وبما يعبر عن موقفكم الدقيق.
2. ليس هناك إجابة صحيحة أو خاطئة، فنحن نطلب رأيكم الصريح والدقيق في السؤال المطروح.
3. عدم ترك أي سؤال من دون إجابة، لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل.

أولاً: القيادة الفائقة: إلى نمط قيادي يهدف إلى تمكين الأفراد وتطوير قدرتهم على القيادة الذاتية، بدلاً من الاعتماد على التوجيه المباشر من القائد. ويركز هذا الأسلوب على تعزيز الثقة، وبناء الدافعية الذاتية، وتشجيع الموظفين على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، مما يسهم في توليد بيئة عمل مستقلة وأكثر ابتكاراً. وتُعد القيادة الفائقة نموذجاً حديثاً في علم الإدارة، يقوم على اعتبار القائد محفزاً ومرشداً أكثر من كونه مُوجهاً.

ت	الابعاد	بشدة 5	اتفق 4	محايد 3	لا اتفق 2	لا اتفق بشدة 1
	التمكين الذاتي: يشير التمكين الذاتي إلى العمليات والممارسات التي تهدف إلى منح الأفراد المزيد من السلطة والمسؤولية والقدرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.					
1	أشعر بأن لدي القدرة على اتخاذ قراراتي بثقة.					
2	أمتلك الكفاءة التي تمكنني من إنجاز مهامتي بنجاح.					
3	أستطيع التأثير في نتائج عملي من خلال جهودي الشخصية.					
4	أشعر بأنني أتحكم في الطريقة التي أنجز بها عملي.					
5	أثق بقدرتي على مواجهة التحديات وتجاوزها.					
	القيادة الذاتية: جوهر القيادة الفائقة حيث يعمل القائد على مساعدة الأفراد لتطوير استراتيجيات القيادة الذاتية.					
6	أضع لذاتي أهدافاً واضحة لإنجاز عملي.					
7	أراقب أدائي بانتظام لمعرفة نقاط القوة والضعف لدي.					
8	أستطيع تنظيم وقتي وسلوكي لتحقيق مهماتي بكفاءة.					
9	أحفر ذاتي على الاستمرار في العمل حتى عند مواجهة صعوبات.					
10	أبادر بتنفيذ المهام دون انتظار توجيه مباشر.					
	الكفاءة الذاتية: ثقة الفرد بقدرته على أداء المهام بنجاح، وهي شرط أساسي لكي يستطيع الشخص قيادة ذاته.					
11	أؤمن بأن لدي القدرة الكافية لأداء المهام المطلوبة بنجاح.					
12	أثق بقدرتي على تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية.					
13	أمتلك اعتقاداً قوياً بمهاراتي وقدراتي في إنجاز العمل.					
14	أثق بقدرتي على تطوير ذاتي باستمرار لتحسين أدائي.					
15	أؤمن بأن قدراتي الذاتية تمكنني من الإبداع في عملي.					



					التنظيم الذاتي: قدرة الفرد على مراقبة سلوكياته، تقييمها، وضبطها بما يحقق الأهداف.
16					أستطيع تنظيم وقتي بطريقة تساعدني على إنجاز مهامتي بكفاءة.
17					أراقب تقدمي وأعدل خططي عند الحاجة.
18					أضبط سلوكياتي لضمان تحقيق أهدافي المهنية.
19					أتحكم في انفعالاتي عند مواجهة ضغوط العمل.
20					أركز على أولوياتي وأتجنب المشتتات أثناء العمل.

ثانياً: التسويق الرقمي: مجموعة من الأنشطة والاستراتيجيات التسويقية التي تعتمد على توظيف القنوات الرقمية والتقنيات الحديثة، بما في ذلك الإنترنت، والذكاء الاصطناعي، والتعلم الآلي، بهدف تحقيق تفاعل مباشر وفعال مع الزبائن، وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم بكفاءة عالية. كما يأخذ هذا التعريف بعين الاعتبار مستوى تحكم المنظمة في أدواتها الرقمية، ودرجة التفاعل التي تتيحها هذه الأدوات مع الزبون المستهدف، وذلك بغرض تحقيق الأهداف التسويقية بأقل تكلفة ممكنة وفي أقصر وقت.

ت	الفقرات	اتفق بشدة 5	اتفق 4	محايد 3	لا اتفق 2	لا اتفق بشدة 1
	وسائل التواصل الاجتماعي: يشير إلى العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات والأفكار والمشاعر بين الأفراد أو الجماعات، باستخدام قنوات مختلفة مثل اللغة المنطوقة، الكتابة، الإشارات، أو الوسائط الرقمية.					
1	تستخدم المنظمة وسائل التواصل الاجتماعي للتواصل مع الزبائن بشكل فعال.					
2	تساهم وسائل التواصل الاجتماعي في زيادة معرفة الزبائن بالسلع والخدمات.					
3	تساعد وسائل التواصل الاجتماعي في تعزيز سمعة المنظمة وصورتها.					
4	يتم تحديث محتوى وسائل التواصل الاجتماعي بانتظام ويجذب المتابعين.					
5	تشجع وسائل التواصل الاجتماعي الزبائن على التفاعل والمشاركة مع المنظمة.					
	البريد الإلكتروني: يعد وسيلة اتصال رقمية تسمح بإرسال واستقبال الرسائل والمستندات عبر شبكات الحاسوب، وخاصة شبكة الإنترنت.					
6	تستخدم المنظمة البريد الإلكتروني للتواصل مع الزبائن بشكل فعال.					
7	تساعد حملات البريد الإلكتروني في زيادة معرفة الزبائن بالسلع والخدمات.					
8	يساهم البريد الإلكتروني في تعزيز العلاقة بين المنظمة والزبائن.					
9	يتم إرسال رسائل البريد الإلكتروني بشكل منتظم ومناسب للزبائن.					
10	تشجع رسائل البريد الإلكتروني الزبائن على التفاعل والمشاركة مع المنظمة.					



					تصميم المحتوى: يشير إلى العملية التي يتم من خلالها إنشاء مواد رقمية أو مكتوبة تقدم للزبائن بشكل منظم وجذاب، بهدف إيصال المعلومات أو التأثير في سلوك المتلقي.
11					تقدم المنظمة محتوى جذاب وواضح لجذب الزبائن.
12					يساعد تصميم المحتوى في توصيل رسالة المنظمة بفعالية.
13					يتم تحديث المحتوى بشكل منتظم لتلبية اهتمامات الزبائن.
14					يعكس المحتوى المصمم جودة واحترافية المنظمة.
15					يشجع المحتوى المصمم الزبائن على التفاعل والمشاركة مع المنظمة.
					التجارة الإلكترونية: تشير إلى عملية شراء وبيع السلع أو الخدمات عبر الإنترنت باستخدام منصات رقمية تتيح إجراء المعاملات بشكل آمن وسريع.
16					توفر المنظمة منصات تجارة إلكترونية سهلة الاستخدام للزبائن.
17					تساعد التجارة الإلكترونية في تسهيل شراء السلع والخدمات.
18					توفر التجارة الإلكترونية معلومات واضحة عن السلع والخدمات.
19					تساهم التجارة الإلكترونية في تحسين تجربة الزبائن ورضاهم.
20					تشجع منصات التجارة الإلكترونية الزبائن على التفاعل وإتمام عمليات الشراء.