

## القيادة الرقمية ودورها في تحقيق الاستدامة التنظيمية دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الادارية والاكاديمية في الجامعات الخاصة في اقليم كردستان العراق

سرهناك ابراهيم عثمان ١      د.م.د. ده رون فريدون عبدالله ٢      د.د. محمد عبدالحسين الطائي ٣

١ طالب دكتوراه في قسم ادارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة السليمانية، السليمانية، العراق

٢ قسم ادارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة السليمانية، السليمانية، العراق

٣ قسم ادارة الاعمال، جامعة الزرقاء، الزرقاء، الاردن

### المستخلص

يهدف هذا البحث الى تحليل العلاقة والاثر بين القيادة الرقمية بأبعادها (الكفاءة الرقمية، البصيرة الرقمية، الثقافة الرقمية، الاستراتيجية الرقمية) والاستدامة التنظيمية والمتمثلة ب (الاستدامة التنظيمية الاقتصادية، الاستدامة التنظيمية الاجتماعية، الاستدامة التنظيمية البيئية، الاستدامة التنظيمية الاخلاقية) في جامعات الخاصة في اقليم كردستان العراق، وبعد مراجعة مجموعة من الدراسات والادبيات تم كتابة المفاهيم النظرية وبناء نموذج والفرضيات اعتماداً على ابعاد القيادة الرقمية والاستدامة التنظيمية، وبناء على طبيعة البحث والأهداف التي تسعى لتحقيقه فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. ومن اجل جمع بيانات، تم الاعتماد على استمارة الاستبيان، وتم توزيع (٢٨٩) استبانة بصورة مباشرة لجميع افراد المجتمع المتمثلة بالعمداء ومعاونتهم ورؤساء الاقسام والوحدات في الجامعات الخاصة في اقليم كردستان العراق (٢٨٩) فرداً. وتم استرجاع (٢٥٦) استبانة، وبعد فرز الاستمارات المستلمة وتدقيقها بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (٢٤٢) استبانة. واستخدمت عدة أساليب أحصائية منها المحكمين وألفا كرونباخ للتأكد من الصدق والثبات، والتحليل العامل والارتباط البسيط ونمذجة المعادلة الهيكلية بأستخدام برنامج (SPSS-26) و (AMOS-26). وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وأثر إيجابية بين متغيرات البحث وابعاده. وبناء على نتائج البحث تم تقديم عدد من التوصيات المتعلقة بضرورة تركيز الإدارات والقياديين والمشرفين على تبنيهم لابعاد القيادة الرقمية من أجل تحقيق الاستدامة التنظيمية للجامعات المبحوثة وكما تم تقديم توصيات للجامعات المبحوثة

الكلمات المفتاحية: القيادة الرقمية – الاستدامة التنظيمية- جامعات الخاصة- اقليم كردستان العراق.

### المقدمة

وتتملك مرتكزات البراعة الاستراتيجية وتمارس سلوكيات القيادة الرقمية التي تضمن لها البقاء والاستمرارية والاستدامة في سوق العمل.

وتعد الاستدامة التنظيمية من المواضيع الحديثة التي تساعد المنظمات على ضمان استمراريتها وديمومتها في العمل وتعزيز فرض ازدهارها دون المساس باحتياجات المستقبل (Zawawi and AbdWahab, 2019)، فضلاً عن جعلها أكثر كفاءة وفاعلية من خلال التحسينات الإضافية في العمليات والمخرجات (المنتجات من السلع والخدمات) والتي تسهم بدورها في خفض التكلفة وتقليص المخاطر، وتحقيق الميزة التنافسية. ووفقاً لمعهد تشارترد للأفراد والتنمية في لندن، (CIPD, 2012)، فإن جوهر الاستدامة التنظيمية هو مبدأ تعزيز النظم البيئية والمجتمعية والاقتصادية في

تشهد منظمات الاعمال في عالم اليوم، وعلى وجه الخصوص مؤسسات التعليم العالي، العديد من التحديات والعقبات الى جانب المنافسة الشديدة على نحو أكبر من ذي قبل بسبب التغيرات السريعة التي تحدث في بيئتها، فضلاً عن جائحة كورونا التي زادت من صعوبة تحقيق التفوق والاستدامة بل اصبحت هاجساً ومبعث قلق لادارات الجامعات الخاصة في ظل المنافسة الشديدة. في ظل هذه الضغوط تحاول المنظمات عموماً، والخدمية منها خصوصاً، ان تتسم بخصائص منظمات معاصرة

العمليات التجارية.

والابداع عند الطلبة، وتوفير اساليب التعليم الحديثة الموازية لمتطلبات العصر، وخلق المناخ الذي يسهم في تعزيز الاستدامة التنظيمية من خلال تبني نمط القيادة الرقمية المتكيفة مع شدة المنافسة الحادة والتطورات التكنولوجية، والتغيرات المتسارعة غير المسبوقة في حاجات ورغبات الطلبة، فضلاً عن تبعات الازمة المالية التي يمر بها الاقليم. حيث لوحظ بان تحقيق الاستدامة التنظيمية اصبح هاجساً ومبعث قلق لادارات الجامعات الخاصة في ظل هذه التطورات البيئية المعقدة، الامر الذي ولد ضغطاً على قيادات هذه الجامعات في البحث عن الاساليب والسيناريوهات، واعادة صياغة استراتيجياتها بحيث تتمكن من تحقيق الاستدامة في ظل تلك التطورات (Wasono & Furinto, 2018).

مما سبق، ولأجل التكيف مع هذه التغيرات البيئية، استوجب على قيادات هذه الجامعات ضرورة تبني ممارسة القيادة الرقمية بحيث يكون لديها القدرة في التعامل مع الممارسات الرقمية التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحقيق الابداع والمبادأة في ظل تبني فكرة التعليم الالكتروني وتطبيقات الادارة الالكترونية من قبل إدارة هذه الجامعات مع استمرار ازمة كوفيد ١٩ (Klus&Muller, 2021). فالقيادة الرقمية تمثل اليوم مدخلاً قيادياً جديداً لمواجهة الضغوطات الكبيرة ومواكبة العصر الرقمي، ولزيادة كفاءة العمليات التنظيمية وتوفير الجهد والوقت والمال في التواصل التنظيمي المستمر من خلال قوة تأثير وابتكار لاتخاذ قرارات سريعة وشاملة لتحقيق الاستدامة

ومن هذا المنطلق يمكن بلورة مشكلة الدراسة المقترحة من خلال التساؤل الرئيسي الاتي (هل ان للقيادة الرقمية دور في تحقيق الاستدامة التنظيمية). واستناداً الى مشكلة الدراسة، وضعت مجموعة من التساؤلات الفرعية، والتي تمثل تساؤلات الدراسة المقترحة وعلى النحو الاتي:

ما هو مستوى تبني نمط القيادة الرقمية من قبل القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات موضوع الدراسة؟

هل هناك دراية ومعرفة كافية بموضوع الاستدامة التنظيمية في الجامعات موضوع الدراسة؟ وماهي مستوياتها؟

هل توجد علاقة بين القيادة الرقمية والاستدامة التنظيمية في الجامعات موضوع الدراسة؟

هل للقيادة الرقمية تأثير في الاستدامة التنظيمية؟

ثانياً: اهمية البحث

يمكن إيجاز أهمية البحث بالآتي:

تسليط الضوء على مواضيع حديثة ومفاهيم حيوية ومهمة لنجاح المنظمات في بيئة الاعمال اليوم والمتمثل في (القيادة الرقمية والاستدامة التنظيمية). وبذلك تعد هذه الدراسة المقترحة محاولة جديدة لاضافة معرفة علمية جديدة في مجال ادارة اعمال.

من خلال مراجعة وتحليل العديد من الدراسات العربية والاجنبية السابقة، تبين

ومن اجل تحقيق الاستدامة التنظيمية ( Organizational Sustainability) التي اصبح هاجساً ومصدر قلق لادارة مؤسسات التعليم العالي بعامة وادارات الجامعات الخاصة تحديداً، في ظل المنافسة الشديدة وكذلك تبعات أزمة كوفيد١٩. كان لابد من ضرورة تبني إدارات هذه المنظمات التركيز على ممارسات القيادة الرقمية (Digital Leadership)، إذ تعد القيادة الرقمية واحدة من المفاهيم الحديثة التي لها دور كبير في ادارة المنظمات في العصر الرقمي و جائحة كورونا. والتي تشير إلى أن القيادة في منظمات الاعمال تعد جزءاً لا يتجزأ من التحولات الواسعة نحو مجتمعات أكثر معرفة وتطوراً، إذ أن جميع القادة في مختلف المجالات يجب ان يكونوا على بينة من القيود الجديدة، ويعملون على البحث عن فرص تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوظيفها بشكل فاعل ( Klus, Müller,2020). مما سبق، بالرغم من حجم الصدمة من فاجعة كورونا، والتي أصابت البعض من منظمات الاعمال بالذهول والاستسلام، ورسمت صورة سوداوية قائمة، الا ان تبني البعض الاخر من هذه المنظمات للممارسات القيادة الرقمية كامتلاك رؤية موجه نحو البيئة الرقمية، والعمل على تطوير المهارات في استخدام تكنولوجيا المعلومات، والتعلم الذاتي، والابتكار، والمواطنة الرقمية، والتركيز على الحوكمة الرقمية جعلها قادرة على التكيف والبقاء والديمومة.

وللوقوف على حقيقة ما سبق فقد قسم البحث إلى أربعة محاور، تمثل الأول بالإطار المنهجي للبحث، أما الثاني فتشمل الإطار النظري باستعراض ما أورده الباحثون فيما يخص متغيري البحث، فيما عرض المحور الثالث الجانب العملي واختبار الفرضيات، واختتم البحث بالمحور الرابع والذي خصص لعرض الاستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول

الإطار المنهجي للبحث

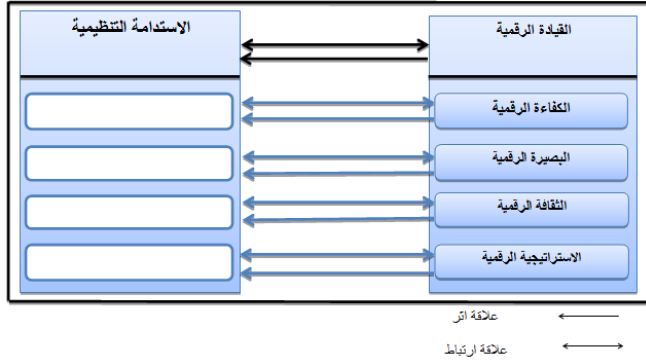
أولاً: مشكلة البحث

في الوضع الراهن، والتي تتسم فيه بيئة الاعمال بالتغيرات السريعة وعدم الاستقرار على المستوى الإقتصادي والسياسي وانتشار جائحة فيروس كورونا (COVID-19)، يواجه المنظمات وعلى وجه الخصوص جامعات والمؤسسات التعليمية العديد من الصعوبات والتحديات كزيادة استخدام التطورات التكنولوجية (التعليم الالكتروني)، وارتفاع حدة المنافسة فيما بينهم (Ranking)، الامر الذي استوجب على تلك المنظمات تبني مجموعة من آليات وممارسات مناسبة تكيف مع تلك التطورات وتحقيق الاستدامة التنظيمية.

حيث تكمن مشكلة الدراسة في مجموعة مركبة من التحديات التي تشهدها بيئة قطاع التعليم العالي في اقليم كردستان العراق بعامة، وعلى وجه الخصوص الجامعات الخاصة فمازالت بعضها تعمل ضمن قواعد تقليدية قديمة لا تتلاءم مع المعطيات المتطورة لمبادئ التعليم الحديث ونظرياته، وتفتقد للمقومات الاساسية المميزة للجامعة المعاصرة المتمثلة بنظم التعليم الجديدة لتطوير المناهج والمساهمة في عملية الخلق

رابعاً: مخطط البحث الفرضي

من اجل المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة وتحقيق اهدافه بشكل علمي ومتسلسل، تم تصميم مخطط فرضي للبحث يوضح العلاقة والاشتر بين القيادة الرقمية بوصفها متغيراً مستقلاً والاستدامة التنظيمية بوصفها متغيراً تابعاً كما هو موضح في الشكل (1).



الشكل (1) لمخطط البحث الفرضي

المصدر/ من اعداد الباحثون

خامساً: فرضيات البحث

للإجابة على تساؤلات البحث، ولتحقيق اهدافه واختبار مخطط الفرضي، تم وضع الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسة الاولى ((تختلف الأهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة وأبعادها باختلاف طبيعة الاعتماد عليها من قبل الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق)) وتتفرع من الفرضية الرئيسة الاولى الفرضيات الفرعية التالية:

تختلف الأهمية الترتيبية لمتغير القيادة الرقمية وابعادها باختلاف طبيعة الاعتماد عليها من قبل الجامعات المبحوثة

تختلف الأهمية الترتيبية لمتغير الاستدامة التنظيمية وابعادها باختلاف طبيعة الاعتماد عليه من قبل الجامعات المبحوثة

الفرضية الرئيسة الثانية ((توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية ذات دلالة احصائية بين القيادة الرقمية والاستدامة التنظيمية في الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق عند مستوى دلالة (0,05))), وتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية ذات دلالة احصائية بين بعد الكفاءة الرقمية والاستدامة التنظيمية.

توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية ذات دلالة احصائية بين بعد البصيرة الرقمية والاستدامة التنظيمية.

توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية ذات دلالة احصائية بين بعد الثقافة الرقمية

عدم وجود أية دراسة سابقة تجمع بين متغيرات الدراسة في مؤسسات التعليم العالي في إقليم كردستان. لذا ان الدراسة الحالية سوف تسهم في تقديم الطروحات النظرية التي تمثل خلاصة لدراسات وبحوث مختلف الباحثين، ومن ثم المساهمة في اثراء الجانب النظري المطلوب.

اثارة اهتمام القيادات الادارية والاكاديمية في الجامعات الخاصة في الاقليم بضرورة الاعتماد على متطلبات واساليب القيادة الرقمية والتي قد تكون لها مساهمة جادة في نجاح المؤسسات الخدمية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ظل أزمة كورونا.

ايضاح مفهوم واهداف الاستدامة التنظيمية في ضوء ما طرحه الكتاب بما سيسهم في بناء قاعدة رصينة يمكن الاستفادة منها من قبل مؤسسات التعليم العالي عملياً، والذي بدوره يوفر فرص لتلك المؤسسات من تحقيق النمو والبقاء والديمومة.

إختبار عدد من المقاييس المعتمدة عالمياً لمتغيرات الدراسة فضلاً عن تطوير عدد من المؤشرات او الابعاد مع تقديم المبررات العلمية في ميدان الدراسة.

من السات التي تعطي للدراسة أهمية كبيرة انها سوف تجري او يتم اجراءها في قطاع مهم وحيوي وهو قطاع التعليم العالي في إقليم كردستان، إذ تحتل مؤسسات التعليم العالي (الجامعات) أهمية كبيرة كونها تشكل عنصراً أساساً من العناصر التي تهض بالاقليم وترقى به لدورها الفعال والمؤثر في تطوير الحياة الثقافية وتقديم خدمة للمجتمع وازدهاره. فضلاً عن ضرورة تعرف مجتمع الدراسة وعينتها على متغيرات الدراسة المقترحة أفكاراً وأهدافاً وتطبيقاً.

ثالثاً: أهداف البحث

في ضوء مشكلة الدراسة تم صياغة الأهداف الآتية:

بناء اطار مفاهيمي فلسفي متكامل لمتغيرات الدراسة من خلال مراجعة الجهود المعرفية والعلمية الحديثة في هذا المجال.

معرفة مدى تبني القيادات الادارية والاكاديمية لممارسات القيادة الرقمية في الجامعات موضوع الدراسة.

توضيح مدى اهتمام الجامعات الخاصة بابعاد الاستدامة التنظيمية وبيان كيفية تحقيقها.

معرفة طبيعة علاقة بين القيادة الرقمية والاستدامة التنظيمية في الجامعات موضوع الدراسة.

تحديد اثر القيادة الرقمية في الاستدامة التنظيمية في الجامعات موضوع الدراسة.

الإسهام المعرفي في رفد المكتبات الاقليم في مجال المتغيرات الدراسة والتي لازالت الإسهامات والاهتمامات المعرفية بهذه المواضيع محدودة في مجال اطلاع الباحثين

التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات على ضوء نتائج الدراسة والسعي الى تقديم بعض التوصيات، على امل ان تستفيد منها الجامعات موضوع الدراسة.

والاستدامة التنظيمية.

توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية ذات دلالة احصائية بين بعد الاستراتيجية الرقمية والاستدامة التنظيمية.

الفرضية الرئيسة الثالثة ((تؤثر القيادة الرقمية تأثيراً معنوياً وموجباً في الاستدامة التنظيمية))

سادساً/ منهج البحث

سعيًا من الباحثون للإجابة عن التساؤلات النابعة من مشكلة الدراسة الحالية وتحقيقاً للأهداف الموضوعية تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويتم بوصفها وصفاً دقيقاً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

سابعاً: حدود البحث

الحدود البشرية:- تم اختيار العمداء ومعاونيهم ورؤساء الاقسام والوحدات في الجامعات الخاصة في اقليم كردستان العراق.

الحدود المكانية: تم اختيار الجامعات الخاصة في اقليم كردستان العراق.

الحدود الزمانية: مدة إجراء الدراسة وتجسيد الزمن المستغرق في اعدادها ابتداءً من (٢٠٢٣/٣/١) إلى (٢٠٢٣/٨/٢٠)

الحدود البحثية: يحدد حدود البحث الحالي في القيادة الرقمية والمتمثلة ب (الكفاءة الرقمية، البصيرة الرقمية، الثقافة الرقمية، الاستراتيجية الرقمية) وعلاقتها بالاستدامة التنظيمية والمتمثلة ب (الاستدامة التنظيمية الاقتصادية، الاستدامة التنظيمية الاجتماعية، الاستدامة التنظيمية البيئية، الاستدامة التنظيمية الاخلاقية) حيث انها يعيدان من المواضيع الحديثة والمهمة في حقل السلوك التنظيمي و الإدارة الاستراتيجية .

ثامناً: أسلوب جمع البيانات والمصادر المعتمدة

من اجل الحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بمتغيري البحث والوصول الى نتائج، تم الاعتماد على الاساليب الاتية:

الجانب النظري: اعتمد الباحثون لإعداد وتعزيز الجانب النظري لهذا البحث على ما هو متوفر من مصادر ممتثلة برسائل الماجستير واطاريج الدكتوراه والدوريات والكتب والمؤتمرات ومواقع الأترنتيد المحكمة علمياً.

الجانب العملي: أما فيما يخص الجانب الميداني من البحث، ولغرض الحصول على

البيانات ذات الصلة بمتغيرات البحث الرئيسية والفرعية. فقد تم الاعتماد على الاستبانة والتي تعد الأداة الرئيسة المعتمدة في هذا البحث لجمع البيانات، والمعلومات الخاصة بمتغيرات البحث (القيادة الرقمية والاستدامة التنظيمية). وقد تضمنت الاستبانة ثلاثة محاور رئيسة:- يضم المحور الأول: البيانات الشخصية لأفراد عينة البحث، تمثلت ب (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، عدد سنوات الخدمة الاجالية، اللقب العلمي). بينما يتضمن المحور الثاني الفقرات الخاصة بالمتغير المستقل (القيادة الرقمية)، حيث تم قياس القيادة الرقمية بالاعتماد على كل من نموذج ((Ries, 2011), Samuel, 2017) & (Van Wart et al., 2016), (Kelly and Stijn 2018), (سهيل, ٢٠١٩), (Hassan & (, 2018), (Hamed, 2022: 5374) ودراسة (Rozak et al., 2021) من خلال ابعادها

الاربعة والمتمثلة ب(الكفاءة الرقمية، البصيرة الرقمية، الثقافة الرقمية، الاستراتيجية الرقمية). ووضع (٢٠) سؤالاً تبين فيه جميع الابعاد التي تمتلكها القيادة الرقمية. في حين ضم المحور الثالث العبارات الخاصة بالمتغير التابع (الاستدامة التنظيمية). إذ تم قياسها من خلال ابعادها الاربعة والمتمثلة ب (الاستدامة التنظيمية الاقتصادية، الاستدامة التنظيمية الاجتماعية، الاستدامة التنظيمية البيئية، الاستدامة التنظيمية الاخلاقية) وبالاعتماد على كل من ((Crucke, Cella-De-Oliveira, 2013), (Arora et al, 2020) (et al, 2022) (محمول وخضير, ٢٠٢١), (الحدراوي وآخرون, ٢٠٢٠), (Dyllick and Hockerts, 2002). ووضع (٢٠) سؤالاً لقياس المتغير التابع. و تم اعتماد مقياس (ليكرت الخماسي) لتحديد أوزان الاجابة ( اتفق بشدة-٥ درجات، اتفق-٤ درجات، غير متأكد-٣ درجات، لا اتفق-٢ درجة، لا اتفق بشدة-١ درجة). وعند تصميم استبانة الاستبانة تم الأخذ بنظر الاعتبار آراء الأساتذة ذو الخبرة والمختصين في مجال ادارة الاعمال، وذلك للتأكد من الصدق الظاهري لفقرات الاستبانة وشموليتها في تغطية ابعاد المتغيرات المبحوثة. و لغرض التأكد من ثبات اداة البحث تم تطبيق تحليل معامل الثبات ( Reliability Analysis) وبطريقة التجزئة النصفية (Split-Half) التي تتلخص بإيجاد معامل ارتباط بيرسون بين العبارات الفردية والزوجية في الاستبيان، فإذا كان معامل الثبات (٠,٦٠) او أكثر على وفق هذه المعادلة، فانه يعتبر كافياً للبحوث التي تعتمد على الاستبانة أداة لها (Allen &Yen, 2002)، وكانت النتائج كما يلي:

أعلى قيمة لمعامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية على مستوى المتغيرات فقد سجلت لمتغير القيادة الرقمية (٠,٩٢٧)، في حين جاء متغير الاستدامة التنظيمية بأقل معامل ثبات حيث بلغت قيمته (٠,٩١٠).

أما على مستوى المؤشر الكلي ولجميع عبارات الاستبيان والبالغة (٤٠) عبارة فقد كانت قيمة معامل الثبات بالتجزئة النصفية بمعادلة (Guttman) على مستوى جميع الفقرات (٠,٩٥٣). حيث كانت قيمة معامل الارتباط قبل التصحيح (٠,٩١٤) وأجري تصحيح معامل الارتباط هذا عن طريق معادلة (Spearman-Brown). ليصبح (٠,٩٥٥) بعد التصحيح. ومن النتائج السابقة يتضح توافر الثبات المطلوب لاستبيان الدراسة الحالية ومن خلال عبارات متغيراتها وأبعادها مما يعدّ كافياً لاعتداد عبارات الاستبيان الحالي كأداة لجمع البيانات الميدانية. وكما موضح في الجدول (١) الخاص بقياس الثبات.

| معامل<br>Guttman<br>الثبات بالتجزئة<br>النصفية | معامل الارتباط |                | قيم تجزئة الثبات |                | عدد<br>العبارات | الرمز                          | المتغيرات والابعاد            |
|--|----------------|----------------|------------------|----------------|-----------------|--------------------------------|-------------------------------|
|  | بعد<br>التصحيح | قبل<br>التصحيح | النصف<br>الثاني  | النصف<br>الاول |                 |                                |                               |
| 0.927  | 0.928          | 0.865          | 0.809            | 0.836          | ٥               | D.CO                           | القيادة الرقمية               |
|  |                |                |                  |                | ٥               | D.IN                           | البصيرة الرقمية               |
|  |                |                |                  |                | ٥               | D.CU                           | الثقافة الرقمية               |
|  |                |                |                  |                | ٥               | D.ST                           | الاستراتيجية الرقمية          |
|  |                |                |                  |                | ٢٠              | المجموع                        |                               |
| 0.910  | 0.911          | 0.837          | 0.749            | 0.789          | ٥               | ECO.SUS                        | الاستدامة التنظمية الاقتصادية |
|  |                |                |                  |                | ٥               | ENV.SUS                        | الاستدامة التنظمية البيئية    |
|  |                |                |                  |                | ٥               | SOCI.SUS                       | الاستدامة التنظمية الاجتماعية |
|  |                |                |                  |                | 5               | ETHIC.SUS                      | الاستدامة التنظمية الاخلاقية  |
|  |                |                |                  |                | 20              | المجموع                        |                               |
| 0.953  | 0.955          | 0.914          | 0.857            | 0.871          | ٤٠              | المؤشر الكلي لعبارات الاستبانة |                               |

المصدر: إعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي من برنامج SPSS-26.

تاسعا: المجتمع وعينة البحث ومسوغات اختيار الميدان

بها لدورها الفعال والمؤثر في تطوير الحياة الثقافية وتقديم خدمة للمجتمع. فضلاً عن ضرورة تعرف مجتمع البحث وعينته على متغيري البحث أفكاراً وأهدافاً وتطبيقاً

المحور الثاني

الجانب النظري

أولاً: القيادة الرقمية

مفهوم القيادة الرقمية Digital Leadership Concept

لقد زاد الإهتمام بدراسات القيادة الرقمية في القرن العشرين مع التركيز على الاختلافات بين القادة والمرؤوسين، إذ تحول هذا التركيز في القرن الحالي نحو بحوث القيادة التي تحقق في كيفية تأثر الأفراد بالقيادة الرقمية مع عدم وجود دليل يشرح سلوكيات القادة، ويمكن إرجاع هذا التحول نحو التطور التكنولوجي في بحوث القيادة

يتمثل الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق ميداناً مبحثاً للبحث الحالي. ويمثل مجتمع البحث بجميع العمداء ومعاونتهم ورؤساء الاقسام والوحدات في جامعات المبحوثة والبالغ عددهم (٢٨٩) فرداً. اما عينة البحث فيتمثل ب (٢٤٢) فرداً. ووفقاً لمعادلة كل من (Sekaran&Bougie,2010:295) فان حجم العينة المناسب لهذا المجتمع هو (١٦٥) فرداً. اما الباحثون ومن اجل الحصول على هذه العينة وضمان مشاركة اغلبية العمداء ورؤساء الاقسام والوحدات قاموا بتوزيع (٢٨٩) استبانة بصورة مباشرة ، وبعد المتابعة الدقيقة، تم استرجاع فقط (٢٥٦) استبانة، ولكن بعد تدقيق تم استبعاد (١٤) استبانة غير صالحة للتحليل الاحصائي مستخدماً اختبار (Outliers)، لتبقى فقط (٢٤٢) استبانة صالحة للتحليل.

ويعود الدافع وراء اختيار الجامعات الخاصة، إذ تحتل مؤسسة التعليم العالي (الجامعة) أهمية كبيرة كونها تشكل عنصراً أساسياً من العناصر التي تهض بالبلد وترقى

لوصف القيادة الرقمية حسب (Brown et al., 2016, 6) هي: القيادة الإلكترونية، وقيادة تكنولوجيا التعليم، وقيادة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والقيادة التكنولوجية، والقيادة الافتراضية والقيادة الرقمية و القيادة عبر الإنترنت. ومن بين هذه المصطلحات يؤكد الباحث إن "القيادة" هي العنصر السائد بشكل خاص.

ومن وجهة نظر (Mihardjo & Alamsjah, 2019: 286) فإن القيادة الرقمية هي: أسلوب قيادة للمنظمة تتطلب كفاءة أساس في الاتصالات والحوسبة والمحتوى والاتصالات؛ من أجل المساهمة في تطوير معرفة المجتمع، والذي يتم من خلال تحسين استخدام التكنولوجيا الرقمية. وقد عرف القيادة الرقمية على أنها الأفراد الذين يضيفون قيمة للمنظمات من خلال الجمع بين قدرات القادة والتكنولوجيات الرقمية (Rudito and Sinaga, 2017). والقادة الرقبيون هم القادة الذين يديرون عمليات التحول الرقمي بطريقة متسقة من خلال توفير مزايا تنافسية من وجهة نظر إستراتيجية (Sow & Aborbie, 2018: 139). وأشار (Mihardjo, 2019) and Sasmoko إلى أن القيادة الرقمية هي مزيج من الثقافة الرقمية والكفاءات الرقمية على أساس مستوى النظرية التي طورها (Hambrick and Mason, 1984)، والتي تنص على أن قوة المديرين هي العامل المهم في السلطة لتحديد الأداء ونجاح المنظمات. إلى جانب ذلك، إفتترضت النظرية أن القوة قد أتت من معرفة القادة للأحداث المستقبلية، والتنبؤات الدقيقة والكفاءات، والخلفية التعليمية والخبرة العملية. وأن المديرين الأقوياء هم العامل المهم الذي يؤثر على القرارات الإستراتيجية للمنظمة وتنفيذها، وقد تم النظر في القوة لتحديد أداء المنظمات ونجاحها بشكل مباشر (Erhan et al, 2022: 6). فيما أكد (Promsri, 2019: 2) على أنه يتعين على قادة اليوم استخدام (80%) من صفاتهم القيادية التقليدية إلى جانب (20%) جديدة من صفات القيادة الرقمية لتفعيل التحول الرقمي بنجاح في المنظمات.

وأشار (سهيل، 2019: 27) إلى أن القيادة الرقمية هي نمط القيادة التي تعتمد تكنولوجيا المعلومات التفاعلية والاندماج في المجتمع الرقمي؛ للتأثير في الآخرين بشكل أكبر إستجابة لحاجات العاملين ورغبات الزبائن والإستجابة الفورية لمطلوبات التغييرات المستمرة. ويؤكد (Chua and Chua, 2017: 2) بأن القيادة الرقمية هي عملية تأثير إجتماعي بوساطة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ لإحداث تغيير في المواقف، والمشاعر، والتفكير، والسلوك، والأداء مع الأفراد، والجماعات، والمنظمات، وأنها علاقات إفتراضية من التأثير. وأنها توحيد مجموعة من الطرائق والأساليب لجلب المهارات والمعرفة معاً؛ من خلال تحفيز أعضاء المنظمة؛ لتعزيز قدراتهم ومهاراتهم ومشاركها ضمن فريق لتطوير فهم أعمق، أو لنقلها من خارج المنظمة إلى داخلها (Zupancic 2018, 641). وينظر (Eberl & Drews, 2022: 7044) إلى القيادة الرقمية بأنها بناء معقد، يهدف إلى تحقيق أنموذج أعمال رائد يركز على الزبون، ويمكن رقمياً من خلال الإعتماد على مهارات القائد الرقمي وأساليبه بما في ذلك الرؤية، والقيم، والهيك، والثقافة، وعمليات صنع القرار، تعديل إدارة الموارد البشرية، والمعرفة، والتواصل والتعاون على المستوى الفردي. والقيادة الرقمية هي ممارسة إستخدام الموارد الرقمية للتأثير على الآخرين بطريقة تساعد في تحقيق أهداف المنظمة. عندما يصبح الفرد قائداً رقمياً، فإنه يستخدم الأدوات الرقمية التقليدية والابتكرة لتوجيه الفريق نحو هدف مشترك (Masrur, 2021: 429). ويؤكد الباحثون بأن مفهوم القيادة الرقمية هو دخول المنظمة إلى مرحلة جديدة ومتطورة من

إلى النمو الهائل للأدوات والموارد الرقمية في أوائل القرن الحادي والعشرين، حيث بدأ الباحثون في مناقشة العلاقة بين التكنولوجيا والقيادة عندما كان التعليم في مرحلة تحوله إلى التعلم الرقمي. مما إضطر قادة المنظمة لإستكشاف طرائق إدارة العمل من خلال التكنولوجيا (سهيل، 2019: 47). وأهتتمت المراحل المبكرة لظهور القيادة الرقمية بشكل أساس بالموضوعات التي تدور حول العمل عن بُعد، والتقنية، والمساعدة من خلال التكنولوجيات الرقمية، والفرق الافتراضية، ومطلبات المهارات المتغيرة، وهياكل القوة (Murashkin, M., & Tyrväinen, 2020: 9). لقد أستخدم مصطلح القيادة الرقمية لأول مرة في الدراسات العلمية من قبل البروفيسور (Utho Creusen) في الجامعة الكاثوليكية في إيشنتويت- إنغولشتاتا ألمانيا (Catholic University of Eichstaett-Ingolstadt) والتي تم فيها التحقيق في عوامل نجاح الشركات الناشئة (Sheninger, 2019: 78). وقد أشار (Marcum, 2016: 106) إلى وجود مجموعة من العوامل التي ساهمت في ظهور القيادة الرقمية ومنها (رقمنة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتقدم الإلكتروني، العولمة المتسارعة، التحول نحو المعرفة كعامل مركزي للإنتاج، الحوكمة الإلكترونية، التبادل الإجتماعي وظهور المجتمعات الإلكترونية، الأزمات المختلفة على المستوى المنطقي والعالمي، حاجة المنظمات إلى الشفافية).

إن دراسة القيادة الرقمية هي جزء من دراسات القيادة القائمة على نظرية القيادة العليا التي طورها (Hambrick & Mason, 1968)، حيث يتأثر أداء المنظمة بقرار القائد بناءً على التفسير والمعرفة وتوجه المنظمة لتحقيق أهدافها. فالقيادة الرقمية تجمع بين مهارات القيادة والقدرة الرقمية من أجل الإستفادة من التكنولوجيا الرقمية وتعزيز أداء الأعمال المنوطة بالمنظمة. وكذلك لا بد من تحديد قواعد القيادة الرقمية التي تتألف من قيادة التكنولوجيا والرؤية الرقمية والتعتقد الرقمي. بينما أكد (Promsri, 2019: 2) بأن القائد هو العنصر الأساسي للنجاح المنظمي وليس التكنولوجيا. ومع ذلك، يحتاج القائد الرقمي إلى فهم الصفات الرئيسة التي تساعده في زيادة قدراته؛ ليكون مشاركاً ناضجاً في العالم الرقمي، ويتواصل مع رؤوسه و فرق العمل في المنظمة.

وتعد القيادة الرقمية مفهوماً جديداً في عالم المنظمات يتم فيه انجاز وظائف الإدارة عبر المنصات الرقمية. حيث يستخدم أسلوب القيادة الرقمية الديمقراطية في معظم الحالات؛ لأنها منصة مفتوحة تجذب مجموعة متنوعة من الأشخاص والمنظمات. وبناءً على ذلك، فإن ظهور العناصر الثلاثة في أسلوب الإدارة الذي يُشار إليه على أنه الحوسبة والتواصل والمحتوى في نمط الشكل الرقمي للإدارة هو أساس القيادة الرقمية (Sultan & Suhail, 2019: 30). ويتفق الباحث مع ما ورد في أعلاه، ويضيف بأن القائد يحتاج إلى التفكير والتصرف والتفاعل بشكل مختلف لجعل المنظمة تنجح في العالم الرقمي.

وتجدر الإشارة هنا، إلى أن للقيادة الرقمية تسميات أخرى، فأطلق عليه البعض تسمية القيادة الافتراضية أو القيادة عبر الإنترنت أيضاً (Alwazzan, 2019: 34). ومن جانبه (Cheng Soon & Salamzadeh, 2020: 225) أطلق على "القيادة الرقمية" مصطلح "القيادة الإلكترونية"، وعرفها بأنها: عملية تأثير إجتماعي بوساطة تكنولوجيا المعلومات المتقدمة؛ لإحداث تغيير في المواقف والمشاعر والتفكير والسلوك والأداء مع الأفراد والجماعات أو المنظمات. والمصطلحات التي تُستخدم

القيادة الرقمية تساعد في إدارة المعلومات المختلفة والمتعددة بطريقة أكثر سهولة دون تعقيد، ومن ثم سهولة تدفقها عبر المستويات الإدارية المختلفة، وسهولة الاتصال بالمنظمات الأخرى.

وتكمن أهمية القيادة الرقمية من وجهة نظر (Shening, ٢٠١٩) في الآتي:

١. الحد من البيروقراطية وتسهيل الإجراءات وتقليل الجهد المبذول.
٢. استثمار الوقت وترشيدها في إنجاز المعاملات الإدارية.
٣. تسهيل التواصل داخل المنظمة باستخدام وسائل اتصال حديثة.
٤. تقليل استخدام الورق والتخلص من مشكلات الحفظ والتوثيق.
٥. تزويد أصحاب القرار بالمعلومات اللازمة بشكل سريع ودقيق.

ويرى الباحثون بأن أهمية القيادة الرقمية يمكن إجمالها في الآتي:

١. لها مزايا بيئية في تقليل استهلاك الطاقة في مباني المنظمات.
٢. تمكن العاملين للعمل بشكل أسرع وبشكل كفاء.
٣. توحيد بيانات المنظمة في قاعدة بيانات مركزية.
٤. إمكانية تلبية حاجات العاملين ورغباتهم العلمية والمعرفية.
٥. الحد من استخدام الورق والقرطاسية.
٦. تعزيز العلاقات والتفاعلات الإنسانية؛ من خلال وسائل التكنولوجيا وأدواتها المختلفة.
٧. التخلص من البيروقراطية والروتين.
٨. السرعة والدقة في تخزين المعلومات وتحديثها واسترجاعها.
٩. الخصوصية والأمان والسرية والمصادقية في أداء العمل، والتعامل مع المستفيدين.

#### خصائص القيادة الرقمية

حدد (Wasono & Furinto, 2018: 126)، (Mihardjo et al, 2019: 1750) مجموعة من الخصائص للقيادة الرقمية، هي:

أنه قائد فكري، حيث أصبحت المنافسة عنيفة ومفرطة بسبب قدوم منافس جديد يعطل الأعمال الحالية، ومن ثم يتطلب الأمر وجود القائد الذي يتمتع بقدرته هائلة.

أنه قائد إبداعي. إذ تقدم التكنولوجيا الرقمية نموذجاً جديداً للعمل، وتحقق تأثيراً بلا حدود على الابتكار، الذي أصبح مفتاح الميزة التنافسية، ومن ثم يجب على القائد الرقمي أن تكون لديه عقلية إبداعية وابتكارية تمكنه من صياغة فكرة المستقبل وترجمتها إلى واقع أعمال.

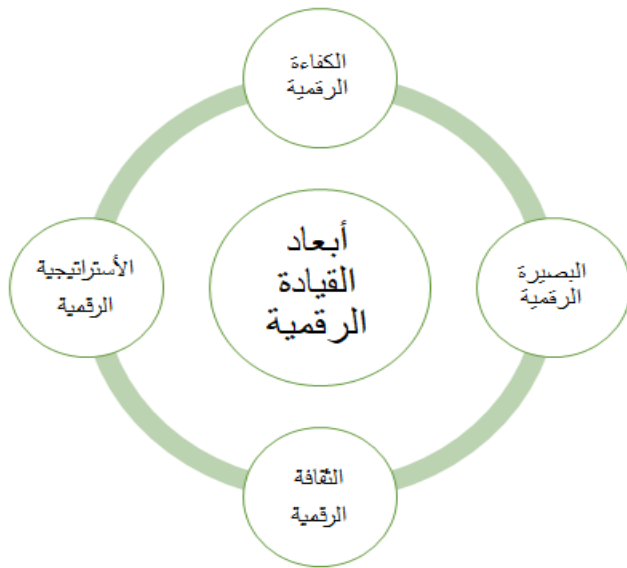
٣. إنه قائد ذات بصيرة علمية، فالقائد الرقمي لديه القدرة على تحديد الاتجاه وأن يصبح رائداً في تحقيق التحول الرقمي للأعمال.

العولمة؛ من خلال تبني التكنولوجيا والأساليب مع القدرة على استخدام التكنولوجيا الرقمية في مجال إدارة الأعمال. كما وأشار (Mihardjo, ٢٠١٩: ١٣٤, Sasmoko &) الى أن القيادة الرقمية هي مزيج من الثقافة الرقمية والكفاءة الرقمية، إذ يمكن وصف دراسة القيادة الرقمية كجزء من الدراسة حول القيادة بناءً على نظرية المستوى الأعلى، حيث يمكن توقع مخرجات المنظمة من خلال شخصية القائد. وتُعرف القيادة الرقمية بأنها مساهمات القائد في التحول نحو مجتمع متطور تشمل تعبئة الموارد والعمليات القيادية والقيادة الهيكلية، إذ يمكن دورها في بناء الوعي وإقناع أفراد المجتمع؛ من أجل الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة والموارد التي يمكن أن تساعد في تحقيق أهداف المنظمة (Bounfour, ٢٠١٦: ١٣٤). وأشار (Zhu, 2015: 86) بأن القائد الرقمي هو القائد الذي يتمتع بخصائص الإبداع، والرؤية، والفكر المؤيد، وهو قائد فضولي لديه القدرة على إدارة الأزمات وعدم اليقين والتعقيد والغموض، من أجل خلق التحدي المشترك والديناميكي في التحول الرقمي.

واستناداً إلى ما ذكر سابقاً يعرف الباحثون القيادة الرقمية بأنها: ممارسات رقمية تمارسها القادة والتي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ لزيادة كفاءة العمليات التنظيمية وتوفير الجهد والوقت والمال في التواصل التنظيمي ومستمر من خلال القدرة والابتكار في اتخاذ قرارات سريعة وشاملة لتحقيق الاستدامة التنظيمية.

#### أهمية القيادة الرقمية : (Importance of Digital Leadership)

يعد دور القيادة في التحويل الرقمي أمراً حاسماً في جميع الجوانب، حيث إنها تحدد إستراتيجية وثقافة ومهارات موظفيها وتلعب دوراً رئيسياً في صنع القرارات للمضي قدماً بالمنظمة. وتؤكد الدراسات على أهمية وجود القيادة الرقمية بأنه يعمل على تحسين الانشطة المختلفة في المنظمة. على سبيل المثال بين (Chen, ٢٠١٤) بأن القادة الرقميون يلعبون دوراً استباقياً في تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية؛ من خلال القيام بتشجيع وتحفيز الدافعية للعمل لدى العاملين وتشجيع الأفكار المبتكرة والإبداعية. وإنما تساعد المنظمات على صياغة خطط التنمية المستقبلية، والشروع في التغييرات المستدامة وتعزيز أداء المنظمة؛ من خلال الوصول إلى أحدث المعلومات الفنية، وإقامة العلاقات المناسبة مع الجهات المختلفة (Larjovuori et al., ٢٠١٦). ويشير (Dahou & Hacini, ٢٠١٨) بأن القيادة الرقمية تساعد المنظمات على إتخاذ القرارات في الوقت الفعلي وبسرعة، والتعامل بمرونة مع حالات عدم التأكد والتحديات المستقبلية، والتي تتطلب من الفرد إعادة تصميم أعماله لتتناسب بشكل أفضل مع بيئة الاعمال. ويتفق الباحثان مع ماورد في أعلاه، ويضيفان بأن القيادة الرقمية تعمل أيضاً كموارد وظيفي وتؤثر بشكل إيجابي في الرفاهية النفسية للمديرين فضلاً عن انها تكمن في بناء ثقافة رقمية داخل المنظمات تساعد في تحسين عملها، وتجعل الموظفين أكثر إنتاجية، وتحسن رضا الزبائن، وتؤدي الى زيادة الإيرادات الى جانب زيادة عدد الزبائن الذين يتم خدمتهم. ومن جانبه اشار (إبراهيم، ٢٠١٠: ٤٨) الى أن القيادة الرقمية يسعى إلى التميز بوصفه المستوى الوحيد المقبول للأداء والإنجاز، والمفهوم المتكامل الذي يجمع العناصر الأساس لبناء قيادي إداري متميز، ويأتي في قمة فلسفة القيادة الرقمية الإيمان بالرائع بالإنسان وقدراته، وأهمية استثمار طاقاته الفكرية والذهنية، ومن ثم يكون الإبداع الفكري والقدرة على الابتكار والتطوير من أسس الإدارة والقيادة الرقمية. ويؤكد (Han, 2014: 1598) بأن



الشكل (٢) أبعاد القيادة الرقمية

المصدر: من إعداد الباحثون

وفيما يأتي وصف لكل بعد من هذه الأبعاد:

## ١. الكفاءة الرقمية:

تعتبر عن الكفاءة الرقمية بأنها القدرة على الوصول إلى الوسائط الرقمية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لفهم الجوانب المختلفة لمحتويات الوسائط الرقمية، بالإضافة إلى القدرة على التواصل بشكل فاعل في مجموعة متنوعة من السياقات (Hassan & Hamed, 2022: 5374). وقد أجبر تحول النظام الصحي العالمي نحو الأساليب الوقائية العديد من الأشخاص على أن يكونوا أكفاء رقمياً وعلى دراية باستخدام النظام الأساسي الرقمي للحصول على المعلومات وحتى التفاعل مع مقدمي الرعاية في مسائل الرعاية الصحية (3: Gallardo-Echenique et al, 2015). وتم تعريف الكفاءة الرقمية على أنها "وعي وموقف وقدرة الأفراد على استخدام الأدوات والمرافق الرقمية بشكل مناسب؛ لتحديد الموارد الرقمية والوصول إليها وإدارتها ودمجها وتقييمها وتحليلها وتولييفها، وبناء معرفة جديدة، وإنشاء تعبيرات ووسائط، والتواصل مع الآخرين في سياق مواقف الحياة المحددة؛ من أجل تمكين العمل الاجتماعي البناء والتفكير في هذه العملية (36: Alwazzan, 2019). ويضيف الباحثان بأن الكفاءة الرقمية تتألف من القدرة على الوصول إلى الوسائط الرقمية والتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لفهم الجوانب المختلفة لمحتويات الوسائط الرقمية ووسائل الإعلام وتقييمها بشكل فاعل، والتواصل بفاعلية في مجموعة متنوعة من السياقات. كما تم تعريف الكفاءة الرقمية في توصية المفوضية الأوروبية بشأن الإختصاصات الرئيسة بأنها: الاستخدام الموثوق والحاسم لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل التوظيف والتعلم والتنمية الذاتية والمشاركة في المجتمع، ويوفر هذا التعريف للكفاءة الرقمية السياق الضروري الواسع (أي المعرفة والمهارات والمواقف) للعمل والمعيشة والتعلم في مجتمع المعرفة (5: Ala-mutk et al, ٢٠٠٨).

أنه قائد فضولي. في ظل النظام البيئي المعقد والديناميكي، فإن القائد الرقمي لديه القدرة على التعلم، كما أن لديه القدرة على تنفيذ التعلم والقدرة الرقمية.

أنه قائد عميق. يتمتع القائد الرقمي بالمعرفة والفهم المتعمق فيما يتعلق بسياسة المنظمة بعد أن أصبحت المعلومات في الإنترنت والعصر الرقمي مفتوحة، و يتمتع الجميع بالقدرة على الوصول إلى المعلومات وتحليلها بشكل شامل، باستخدام تفسيرهم وافترضهم وتولييفهم.

ويتفق الباحثون مع ماورد أعلاه، ويضيف مجموعة من الخصائص للقائد الرقمي، وهي: إعطاء الأولوية للتحول الرقمي، والتركيز على تحويل الخبرات الرقمية للمستفيدين، والإستثمار في الموارد البشرية بمخاضة المواهب الرقمية، مع التركيز على بيئة الأعمال، وبناء الثقة والتعاون وتعزيزها، الى جانب التركيز على العمل الجماعي.

## ابعاد القيادة الرقمية (Dimensions of Digital Leadership)

حاول الباحثون وصف القيادة الرقمية على وفق مجموعة من الأبعاد التي جاءت بعد تحليل كل الجوانب المتعلقة بها وتفسيرها بتقديم الصورة الموضوعية لها على وفق رؤيتهم لمضمونها. على سبيل المثال إختبر (7: Neubauer at el, 2017) التواصل، قابلية التكيف، المشاركة، والرؤيا كأبعاد للقيادة الرقمية. في حين إختبر (Zhong, 31: 2017) القيادة الحكيمة، ثقافة التعلم في العصر الرقمي، التطوير المهني، التحسين النظامي، المواطنة الرقمية كأبعاد للقيادة الرقمية. ودرس (الطائي، والحدراوي، ٢٠١٩) الإبتكار، الإقناع، المعرفة كأبعاد للقيادة الرقمية. ودرس (Mihardjo & Alamsjah, 2019: 286) المعرفة العميقة، الرؤية العالمية والتعاون، الفضول، التفكير، الابداع كأبعاد للقيادة الرقمية. في حين إعتد (Cheng Soon & Salamzadeh, 2020: 225) على كفاءة الإتصال الإلكتروني، التواصل الاجتماعي الإلكتروني، التغيير الإلكتروني، المعرفة بالتكنولوجيا الإلكترونية، الفريق الإلكتروني، المصادقية الإلكترونية. بينما إعتد (الحري، ٢٠٢١: ٨٧)، (Lim & Teoh, 2022: 4) على الأبعاد الآتية للقيادة الرقمية، وهي: القيادة الرشيدة الحكيمة، ثقافة التعلم في العصر الرقمي، التميز في الممارسة المهنية لقيادة المدارس، المواطنة الرقمية.

إعتدت الدراسة الحالية على الأبعاد التي تناولتها دراسات (Van Wart et al., (2016), (Kelly, (Stijn, 2018), (2018), (سهيل، ٢٠١٩)، (Hassan & Hamed, 2022: 5374) بوصفها أبعاداً حديثة ومعاصرة وواضحة، ويمكن قياسها، فضلاً عن أنها تلائم عمل الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق موضوع الدراسة، وتشمل هذه الأبعاد: الكفاءة الرقمية، البصيرة الرقمية، الثقافة الرقمية، الإستراتيجية الرقمية. وكما في الشكل (٢)



الإنترنت. والثقافة الرقمية هي إنتقال الناس من الثقافة المطبوعة. مثل: الصحف والكتب المطبوعة إلى مصدر المعلومات عبر الإنترنت ( Horst & Miller, 2013: 12). إذ يتم تحريك الثقافة الرقمية من خلال القيادة الرقمية وفقاً لكل فئة، ولكنها تظل شكلاً غير رسمياً من أشكال التفاعل، حيث يمكن للمهنيين والزبائن التفاعل، ومناقشة القضايا المتعلقة بأدوارهم مع إبداء آرائهم في الوقت الفعلي. على سبيل المثال، تأخذ المنصة الرقمية غالبية المهام التي تتضمن التسويق، حيث يلتزم جميع المشاركين بالتواعد غير المكتوبة (Robson & McCartan, 2016: 21).

أن المنظمة الرقمية غير موجودة فعلاً في إطار مادي محدد تشتمل على حدود معينة، بل أنها تمثل شبكة من العلاقات المتشابكة والمتداخلة إستجابة لطبيعة الطلبات المتغيرة في السوق وهي شبكة مؤقتة لشركات مستقلة مرتبطة بتكنولوجيا المعلومات والمعرفة لكي تصل إلى الأسواق التي قد تكون خارج المدى الجغرافي للمنظمة الرقمية، وتسمى بالأسواق الرقمية ( Hassan & Hamed, 2022: 5374). وهي المنظمة التي تستخدم الشبكات لكي تربط الأشخاص والممتلكات والأفكار فيما بينها؛ من أجل توليد وتأمين وتوزيع المنتجات والإبتعاد عن الأماكن التقليدية، أما ما يخص الثقافة الرقمية فعادة ما يرتبط ظهور هذه الثقافة بمجموعة من الممارسات القائمة على الإستهلاك المكثف لتكنولوجيا الإتصال والمعلومات، ويعني هذا الإستهلاك ضمناً سلوكيات أكثر تشاركية من جانب المستخدم، وذات بيئة تتسم بكثير من المتعة، وخصائص إتصال تميز بأبعاد شخصية متميزة ( Deuze, 2006: 68).

ويؤكد الباحثون بأن الثقافة الرقمية هي إستخدام المنتجات الرقمية والمنصات والمواقع التي تشجع على المشاركة والتواصل والتقارب بين الأشخاص الذين يجمعهم ذات الإهتمام.

#### ٤. الإستراتيجية الرقمية:

نظراً لأهمية شبكة الإنترنت، وتوافر إمكانية وصول كل مستخدم للإنترنت، فإن الإستراتيجية الرقمية تلخص جميع المهام والأدوار التي تهدف إلى تقليل المنافسة الشديدة من المنافسين من خلال توفير منصات جذابة، والتطبيق والجمع من جميع المزايا النسبية للمنظمة في تحقيق الأهداف التسويقية المرجوة ( Matt et al, 2016: 7). ولقد أصبح من الضروري للمنظمات أن تتفوق في المجال الرقمي ، وأن يكون لديها إستراتيجيات رقمية تمكنها من مواجهة البيئة الحالية وتطوير إستراتيجيات تجمع بين المعلومات الرقمية والموارد الملموسة، وغالباً ما تتم دراسة الإستراتيجية الرقمية كجزء من إستراتيجيات الأعمال الشاملة. إذ تعتمد الشركات التي تنتقل إلى الرقمنة على إستراتيجيات أكثر من إعتادها على التكنولوجيا، مما يعني أن التحول الرقمي مرتبط بالإستراتيجيات الرقمية أكثر من إرتباطه بالرقمنة. بالنسبة للنشاط التجاري الحالي أو التركيز على تمكين القدرات الرقمية الجديدة في أعمالها ، يمكن صياغة الإستراتيجيات الرقمية وتنفيذها من خلال مجموعة متنوعة من الأساليب المختلفة ، بما في ذلك غالباً الطريقة والصياغة حول كيفية تحديد المنظمة لرؤيتها وأهدافها (Hassan & Hamed, 2022: 5374).

الإستراتيجية الرقمية غالباً ما يتم دراستها كجزء من إستراتيجية الأعمال الشاملة، وما تتميز به الإستراتيجية الرقمية بتطبيق تكنولوجيا جديدة لنشاط الأعمال الحالي، أو

ويعرف الباحثون الكفاءة الرقمية على أنها القدرة على إعادة صياغة المعرفة لإنتاج المعلومات من أجل التعبير عن الذات بشكل خلاق ومناسب في بيئة رقمية.

#### ٢. البصيرة الرقمية:

يوصف الشخص بأنه يمتلك بصيرة أو رؤية عندما يمتلك القدرة على الرؤيا وراء الأفق أو المستقبل، حيث يكون لديه حدس. ويمكن تعريفها بأنها عملية عرض صورة عامة للمكان الذي تريد أن يكون فيه وقت محدد في المستقبل. تساعد البصيرة الرقمية على تحديد وتقديم مبدأ شامل لجميع التفاصيل الواردة أو الأمور التي ستحدث لاحقاً، وتعدّ الرؤية واحدة من أهم الطرق التي تظهر بها الفرص في بيئة معقدة من عدم اليقين ، ويؤكد الباحث بأن البصيرة الرقمية أصبحت من الطرق الجديدة للمنظمات للعمل في عالم يتسم بالغموض والتسارع في إتخاذ القرار (Hassan & Hamed, 2022: 5374). وتتضمن البصيرة الرقمية جوانب مثل المعلومات المتعلقة بإستخدام المنتجات، وبيانات المستهلك المحددة ومعلومات حول المنتجات المعروضة في السوق. كما توفر البصيرة الرقمية دليلاً للقيادة الرقمية لتحقيقها وتعزيزها بشكل فعال في العملية (Laudon & Traver, 2016: 12). تستهدف البصيرة الرقمية المعلومات الدقيقة التي تؤثر على مجموعات معينة من المستهلكين، مثل: الزبائن الطبيعيين وحتى الموردين للمستشفيات الخاصة ( Redecker, 2017: 8).

وقد عدت البصيرة كأحد أهم الطرائق التي تُنشئ الفرص في البيئة المعقدة، وأصبحت هذه الرؤية العملية الجديدة لعمل المنظمات في عالم يتسم بالغموض والتسارع في إتخاذ القرار بسبب السرعة الذي يتطور بها التكنولوجيا وهذا سيحقق التميز التنافسي للمنظمات التي تجعل البصيرة الرقمية هدفاً لا بد من الوصول اليه، ويسعى المسوقون إلى التأثير على القدرات العقلية للزبون عن طريق مثيرات متميزة تسمح لهم بجذب انتباهه وإفشال قدرة النفس على الإستحواذ عليه. ويرى (Price & Wrigley, 2016: 2) بأن تحديد الزبون البصير ومعرفته ضروري لخلق 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 إستعماله، ومن ثم سيكون بصيرة الزبون متميزة بناءً على طبيعة المعلومات التي يملكها المسوقون حول الزبون، والتي تكون ضرورية لتشكيل البصيرة. ويؤكد الباحثون بأن البصيرة الرقمية تهدف إلى تحويل كميات كبيرة من البيانات إلى إجراءات هادفة ووظيفة قابلة للتنفيذ في قيادة السوق.

#### ٣. الثقافة الرقمية:

بما أن العالم يتحول رقمياً بشكل عام، فلا بد أن يؤثر ذلك على المشهد الاجتماعي والتنظيمي والفردية، مما دعا إلى ضرورة تكوين ثقافة رقمية، وتركيز الإهتمام والأولويات للمنظمات في جميع المجتمعات من أجل نشر الرقمية والوعي بها وبكيفية إستخدامها على النحو الأمثل (Hassan & Hamed, 2022: 5374). ولقد نتج عن التكنولوجيا بصورة عامة والتكنولوجيا الإتصالات بصورة خاصة نوع جديد من المنظمات أصطلح على تسميتها المنظمات الرقمية الإلكترونية التي لا تكون مرتبطة بأي موقع جغرافي؛ وهذا يعني أن المنظمات الرقمية الإلكترونية بإمكانها التواصل مع الزبائن والمجهزين والمنافسين، وكذلك توزيع منتجاتها وتقديم خدماتها من خلال شبكة

الاستدامة الإجتماعية والمالية والصحية والتعليمية المفهوم الأساس للاستدامة البيئية (Barnard & Van der Merwe, 2016: 213). وأكد ( Kilintzis, 2020: 953) بأن الاستدامة التنظيمية أصبحت موضوعاً شائعاً على مدار السنوات القليلة الماضية، مما جعل المنظمات الرائدة تتعرض لضغط كبير من الأسواق والتشريعات. ومن ثم سعت المنظمات إلى موازنة نفسها مع الاستدامة، مما أدى إلى نشوء مصطلح الاستدامة التنظيمية (Carayannis et al. 2017: 38).

بعد البقاء على قيد الحياة والتحديث المستمر للعمليات التجارية تحدياً كبيراً، لاسيما عندما تتغير بيئة الأعمال باستمرار. الاستدامة هي حالة تظهر فيها منظمة أو مجتمع علاقة بالجوانب الاقتصادية البيئية والاجتماعية. لذلك، عادةً عندما يقال أن منظمة أو مجتمعاً مستدام، فهذا يعني أنه يتمتع بحالة معينة من الاستدامة. على هذا النحو، الاستدامة هي ما يمكن الحفاظ عليه، وبعبارة أخرى، سيكون من الصحيح القول أن منظمة أو مجتمعاً ما يتمتع بمستوى معين من الاستدامة، بدلاً من ما هو مستدام ولم يعد مستداماً (Kilintzis, 2020: 953). تشير الاستدامة التنظيمية إلى قدرة المنظمة على تلبية احتياجات الأعمال الحالية بنجاح وامتلاك المرونة للاستعداد والاستجابة الإستراتيجية لاحتياجات العمل المستقبلية وبيئة السوق والتشغيل. ويُعد النجاح المستمر للمنظمة نتيجة لقدرتها على تحقيق أهدافها طويلة الأجل والحفاظ عليها والتي لم تتحقق، بطريقة متنسقة لاحتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة، وبشكل متوازن وطويل الأجل أيضاً (Tasleem et al, 2015: 3). وحسب معهد "تشارترد Chartered" للأفراد والتنمية في لندن (CIPD) فإن جوهر الاستدامة التنظيمية هو مبدأ تعزيز النظم البيئية والمجتمعية والاقتصادية في العمليات التجارية. هذا المبدأ ضروري لأن مفهوم الاستدامة سيحافظ على استمرار العمل من خلال مساعدة الأعمال على الازدهار دون المساس باحتياجات المستقبل (Zawawi and AbdWahab, 2019: 397). وأنها تزود المنظمات بهيكل تنظيمية قادرة على أداء دورها في خدمة مجتمعاتها بشكل يمكنها أن تؤدي دورها في تحقيق التنمية المستدامة (مليحة، ٢٠١٦، ٣٩).

وقد عرف الاستدامة التنظيمية من قبل العديد من الباحثين والكتاب في هذا المجال ، و يمكن توضيحها من خلال الجدول (١):

الجدول (١) تعريف الاستدامة التنظيمية على وفق الآراء الباحثين

| ت | الباحث والسنة والصفحة          | المفهوم   |
|---|--------------------------------|---|
| ١ | (Cella-De-Oliveira, 2013: 963) | كل ما يمكن الحفاظ عليه في المنظمة. وأيضاً تمثل الاستدامة التنظيمية الأنشطة المنظمة التي تسعى بشكل استباقي للمساهمة في تحقيق التوازن المستدام، في الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، وعلى المدى القصير والمتوسط والطويل، من خلال أنشطة المنظمة المتمثلة بالعمليات الإنتاجية الإدارة، الإستراتيجية النظم التنظيمية المشتريات والتسويق والتقييم والاتصالات |
| ٢ | (Singh et al, 2016: 4617)      | الأنشطة التي تلي احتياجات المنظمة وأصحاب المصلحة في الوقت الذي تحمي فيه الموارد البشرية والاجتماعية والطبيعية وتعززها في المستقبل   |

التركيز على تمكين القدرات الرقمية الجديدة في أعمالها (مثل تلك القدرات التي أوجدها عصر المعلومات، وغالباً ما تكون نتيجة للتطورات في التكنولوجيات الرقمية، مثل: الحاسبات والبيانات والاتصالات اللاسلكية والبرمجيات والانترنت وغيرها. ويمكن صياغة الإستراتيجية الرقمية وتنفيذها؛ من خلال مجموعة متنوعة من الأساليب المختلفة، إذ غالباً ما تشمل هذه الصياغة على عملية تحديد رؤية المنظمة وأهدافها وفرصها والأنشطة ذات الصلة؛ من أجل تعظيم فوائد الأعمال للمبادرات الرقمية للمنظمة، وتمكين التنفيذيين من قيادة المبادرات الرقمية، وقيلس تقدمهم، ثم إعادة توجيه تلك الجهود حسب الحاجة (Ross et al., ٢٠١٧ :٨).

ويؤكد الباحثون على أن الإستراتيجية الرقمية هي استخدام المنصة الرقمية لإنشاء مخطط يهدف إلى تحقيق الأهداف طويلة المدى. وتستخدم الإستراتيجية الرقمية مبادئ الإدارة الإستراتيجية وتكتيكاتها التي تشمل استخدام أجهزة الحاسب والمواقع عبر الإنترنت في تحويل التصور والإنتاج الذي سيتبعه الزبائن.

#### ثانياً: الاستدامة التنظيمية Organizational Sustainability

مفهوم الاستدامة التنظيمية ( The concept Organizational Sustainability )

وتطور مفهوم الاستدامة في منتصف التسعينات كوسيلة لإدارة منظمات الأعمال وتوازن مجهوداتها الإنتاجية مع متطلبات البيئة والمجتمعات المحلية المحيطة بها (Christofi et al, 2012: 158). وبدأت وكالات الأمم المتحدة في الاهتمام بقضايا الاستدامة البيئية العالمية. حيث أزم إعلان " Tailors " لعام ١٩٩٠ قادة الجامعات بتعزيز الاستدامة البيئية في التعليم العالي ووضع خطة عمل من عشر نقاط لدعم هذا المسعى (Luzano et al., 2013: 11). انعقدت القمة العالمية الأولى حول التنمية المستدامة في عام (١٩٩٢)، وأعقبها بعد عقد قمة عالمية أخرى في جوهانسبرج في جنوب إفريقيا. منذ ذلك الحين، كانت الاستدامة موضوع قلق عالمي كبير. كما تم توسيع معنى "الاستدامة" بشكل كبير في السنوات الأولى من القرن الحادي والعشرين وهو ينطوي الآن على نهج شامل تدعم فيه قضايا

|   |                                |   |
|---|--------------------------------|---|
| ٣ | (Lee et al, 2017: 467)         | قياس مدى احتضان المنظمة للسلامة البيئية والعدالة الاجتماعية والازدهار الاقتصادي في عملياتها، وفي نهاية المطاف التأثير الذي تمارسه على المنظمة والمجتمع  |
| ٤ | Zawawi and AbdWahab, 2019: 397 | عملية دمج الأداء البيئي والمادي والاجتماعي والاقتصادي بروحانية المنظمة، الأمر الذي يدفع الأفراد الى اتخاذ قرارات أكثر حكمة بشأن البيئة والرفاهية الاجتماعية والاقتصادية للموظفين والمجتمع المحلي، ومن ثم إنتاج استدامة شاملة وكاملة |
| ٥ | (الحدراوي وآخرون، ٢٠٢١: ٥١٠)   | الممارسات التي تؤديها المنظمة والتي من شأنها أن تحافظ على ديمومة عملها واستمراريتها بمزاولة أنشطتها بكفاءة وفعالية على المستويات البيئية والاجتماعية والاقتصادية  |

المصدر: من اعداد الباحثون باعتماد على المصادر الواردة فيها

الممارسات إدارة المعرفة. أيضًا ، يتعين على المديرين إنشاء بيئة تنظيمية مناسبة من شأنها تمكين الاستخدام الناجح للمعرفة في المنظمات. هذا من شأنه أن يحسن القدرة التنافسية بشكل كبير على المستوى الكلي (Kavalić et al, 2021: 16). ويؤثر أداء استدامة المنظمة بشكل إيجابي على سمعتها وعلاقتها مع أصحاب المصلحة وحتى إنتاجية الموظفين (Lee et al, 2017: 467).

وبين (Savitz & Weber, 2007: 27) إن أهمية الاستدامة التنظيمية تبرز بالآتي:

أ. تسهم في تعزيز قدرة المنظمات بصورة عامة على تحقيق أهدافها المتمثلة في البقاء والاستمرار ، النمو، والربحية.

ب. تساهم في إبتكار طرقاً جديدة لحماية المنظمة من المخاطر البيئية والاقتصادية والاجتماعية.

ت. تساهم في تطوير قدرة المديرين على إدارة المنظمة بكفاءة وفعالية وإنتاجية عالية، وذلك من خلال تطوير منتجات جديدة وفتح أسواق جديدة.

ث. تساهم في تطوير مزايا تؤدي إلى تحسين سمعة المنظمة، وزيادة معنويات الموظفين وكسب رضا الزبون.

في حين أكد (Prahalad, 2016: 87) بأن أهمية الاستدامة التنظيمية تتمثل بالآتي:

أ. تحدد نقاط القوة والضعف لدى المنظمة، وبذلك تحدد مسارها نحو التميز، وتسهل عملية التواصل الفاعل للأفكار داخل المنظمة وخارجها ، فضلاً عن أنها تساعد على إيجاد هيكل أساس للنظام داخل المنظمة، وتحديد الأعمال التي تعاني من الضعف، وإزالة التكرار والعمل على تحقيق التكامل بين الأنشطة.

ب. يحفز استخدام هيكل وبنى تحتية ملائمة، فضلاً عن العمليات اليومية التي تتناسب مع المعايير الموضوعية.

ت. تجعل المنظمة متقدمة عن المنظمات الأخرى في مجال المنافسة، ولا تقتصر

وعليه فان التعريف الاجرائي للاستدامة التنظيمية هي:- اعتماد إستراتيجيات الأعمال والأنشطة التي تلبي احتياجات المنظمة وأصحاب المصلحة اليوم مع حماية واستدامة وتعزيز الموارد البشرية والطبيعية التي ستكون مطلوبة في المستقبل وبالتالي امكانية امتلاك القدرة على الاستمرار في الوجود، لتصبح مؤسسية ولديها شرعية دائمة في المجتمع

أهمية الاستدامة التنظيمية ( Importance of Organizational Sustainability )

تعد الاستدامة التنظيمية من المفاهيم المهمة في مجال إدارة المنظمات، فهي تعني القدرة على تحقيق نتائج واضحة للمنظمات، فضلاً عن وضع الإستراتيجيات والقدرة على متابعتها، وكذلك ترتبط أيضاً بالازدهار الاقتصادي للمنظمات من خلال صياغة مصطلح التنمية المستدامة، والتي تعني تلبية احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة، وعليه فقد تمكن الكتاب والباحثون من تحديد التدابير اللازمة لضمان النجاح من خلال الاستدامة (الركابي، ٢٠٢٢: ٢٦٤). وقد أصبح مفهوم الاستدامة التنظيمية تدريجياً عاملاً مهماً في التصنيف، ومحركاً للنمو والربحية، وخلق القيمة، وبناء العلاقات الاجتماعية، وأداة البقاء، للمنظمات في جميع أنحاء العالم. يمكن التصنيع القائم على الاستدامة مؤسسات التصنيع من التمييز بين منتجاتها (سلعها وخدماتها) في سوق مزدحم (Sunday, 2017: 4). وتسعى الاستدامة التنظيمية الى ضمان أن الموارد الداخلية (البشرية والمالية والبنية التحتية) للمنظمة يتم استخدامها بشكل مرجح، والحفاظ عليها، وقابليتها للتكرار والتجديد (Barnard & Van der Merwe, 2016: 213). ويساعد الالتزام بالاستدامة التنظيمية على تطوير احترام الموظفين للقضايا البيئية وتحفيزهم لمواجهة التحديات التي يمكن التنبؤ بها بسهولة (Amjad et al, 2021: 3). في حين بين (Kavalić et al, 2021: 16) بأن الاستدامة التنظيمية تعتمد على الإبتكار القائم على المعرفة، إذ يتعين على المنظمات الإبتكار وخلق القيمة؛ من خلال إدارة المعرفة من أجل تحقيق وضع تنافسي مستدام في السوق. تشير الدراسات السابقة التي أجريت في البلدان ذات الإقتصادات المستقرة أيضاً إلى أن إدارة المعرفة هي عامل رئيس للتطوير التنظيمي، تشمل إدارة المعرفة وتحقيق ديناميكيات تنافسية ثابتة في المنظمة. هذه الديناميكيات ترى المعرفة كأساس لتحسين الإنتاجية. تتزامن نتائج الدراسات الأخرى أيضاً مع الاستنتاج القائل بأن المناخ التنظيمي القائم على التعاون هو عامل مهم للتنفيذ الفاعل

يشير البعد الأول، الأداء المالي والإقتصادي إلى المقياس العام للصحة المالية العامة للمنظمة خلال فترة زمنية معينة. حيث بدون أداء مالي إيجابي، قد لا تتمكن المنظمة من مواصلة عملياتها التجارية (Lee et al, 2017: 467). وتعرف الاستدامة التنظيمية بأنها تأثير المنظمات على الظروف الاقتصادية لأصحاب المصلحة وعلى النظام الاقتصادي على المستويين الوطني والعالمي. ومؤشرات ذلك التأثير هي الآثار الاقتصادية للمنظمات على المجتمع وتدفق الموارد بين مختلف أصحاب المصلحة. وتعد النتائج المالية مثل الأرباح الصادرة بشكل فصلي نصف سنوي، وسنوي بمثابة أداة مهمة لفهم المنظمة ومدى قابليتها المالية (Bekele, 2013:15). تعد الجدوى الاقتصادية في صميم هذه الاستدامة، لأنها تولد الربح والوظائف، ومن ثم تساهم في الرفاهية الاجتماعية العامة (Dyllick & Hockerts, 2002: 133). حتى في بيئة تنمية الاستدامة، هناك حاجة إلى التعرف على الرؤية المحاسبية التقليدية، لأنه بدون رأس المال الإقتصادي، تتوقف المنظمة عن الوجود (Jamali, 2006: 811). لذلك، يرى الباحثون أن الاستدامة التنظيمية الاقتصادية يجب أن تضمن التدفق النقدي الكافي للسيولة؛ من خلال توليد عائد أعلى من المتوسط لحملة الأسهم (Cella-De-Oliveira, 2013: 964). كما تتضمن موضوعات مثل المنافسة وعرض العمل والاندماج في أسواق جديدة والربح طويل الأجل (Kranjc & Glavic 2005: 192). باختصار، لتحقيق الاستدامة التنظيمية الاقتصادية يجب على المنظمة أن تنفذ أنشطتها بطريقة مسؤولة ومعترف بها، مع عائد اجتماعي وإقتصادي للمساهمين (Munck et al, 2011: 148). تتطلب الاستدامة الاقتصادية أن تدير المنظمات عدة أنواع من رأس المال الإقتصادي منها: رأس المال الإقتصادي (الدين وحقوق الملكية ورأس المال الملموس (الألات والأراضي والأسهم) ورأس المال غير الملموس (السمعة والاختراعات والمعرفة الفنية والروتين التنظيمي) (Dyllick & Hockerts, 2002: 133).

ومن أجل تحقيق الاستدامة الاقتصادية على المنظمة أن تمارس أنشطتها بطريقة مسؤولة ومعترف بها، مع تحقيق منافع اجتماعية وإقتصادية للمهتمين بها (Cella-De-Oliveira, 2013: 964). ويوجد منهجان لتقييم الاستدامة الاقتصادية. الأول يبدأ بمسألة كيف يمكن للأعمال التجارية البقاء والاستمرار، وهذا نهج التقييم الداخلي. وينظر النهج الثاني في الأثر الإقتصادي الذي تمارسه المنظمة على النظام الإقتصادي، أو على المجتمع من وجهة نظر أصحاب المصلحة (نهج التقييم الخارجي). إذ يركز النهج الأول على سمعة العلامة التجارية ومبيعات المنظمة كهدف رئيس للاستدامة الاقتصادية. ويركز النهج الثاني على معالجة الأثر الإقتصادي للمنظمة من خلال النظام الإقتصادي وأصحاب المصلحة ككل، والتحقق في كيفية تأثير البيئة الخارجية على استدامة المنظمة (الحدراوي وآخرون، ٢٠٢٠: ٥١١). وقد يتطوّر التأثير الإقتصادي على كل شيء من خلق فرص العمل، وإنتاج السلع العامة، وسلسلة التوريد، واستحقاقات الموظفين (Bekele, 2013: 15).

الاستدامة التنظيمية الاجتماعية Social Organizational Sustainability:

البعد الثاني للاستدامة التنظيمية هو الاستدامة الاجتماعية. حيث أكد (Dillard et al, 2009: 67) بأن الاستدامة الاجتماعية تُعد العمليات التي تولد الصحة الاجتماعية المتعلقة برفاهية أعضاء المنظمة. يُعرّف البعد الثاني للأداء الاجتماعي بأنه "مسؤوليات المنظمة تجاه العديد من أصحاب المصلحة، مثل الموظفين والمجتمع ككل،

الاستدامة على البعد البيئي بل أيضاً لها أبعاد أخرى إقتصادية واجتماعية والتحسين المستمر.

ويضيف الباحثون بأن أهمية الاستدامة التنظيمية تكمن في النقاط الآتية:

أ. الحفاظ على الطاقة الانتاجية للمنظمة بكفاءة عالية.

ب. الحفاظ على الموارد، والحد من إهدارها.

ت. الحد من التلوث من النفايات.

ث. تحقيق الإيرادات واحتمالية تخفيض التكاليف.

ج. تعمل المنظمات التي تتبنى مفهوم الاستدامة بممارساتها على تحسين صورتها وسمعتها.

٣. أبعاد الاستدامة التنظيمية (Organizational Sustainability) (Dimensions of

تناول الباحثون والكتاب في مجال إدارة الاعمال واختبروا مجموعة مختلفة ومتنوعة من الأبعاد للاستدامة التنظيمية، حيث اعتمد (Harmon et al, 2009: 22) الأبعاد الآتية للاستدامة التنظيمية: التكامل، الكفاءة البيئية، الممارسات الأخلاقية. ودرس كل من (Schalock et al., 2016)، (الركابي، ٢٠٢٢)، (الطائي وعليوي، ٢٠٢١) الأبعاد الآتية للاستدامة التنظيمية الابداع، فرق تحسين الجودة، الاداء العالي، والكفاءة والفاعلية. وحدد الباحثون أمثال (Santos et al, 2013: 108) و (Esteves et al, 2012: 602) أبعاد الاستدامة التنظيمية بأنها تتضمن خمسة أبعاد، وهي: التوجه، الموقف، التنظيم، السلوك، والتقييم. في حين تبني غالبية الباحثين والكتاب في مجال إدارة الاعمال كلاً من الاستدامة التنظيمية الاقتصادية، الاستدامة التنظيمية الاجتماعية، الاستدامة التنظيمية البيئية كأبعاد للاستدامة التنظيمية، على سبيل المثال ((Dyllick & Hockerts, Basiago, 1999)، (Jamali, 2006)، (Kranjc & Glavic 2005)، (Baumgartner& Ebner, 2010)، (Cella-De-Oliveira, 2013)، (Bekele, 2013)، (Arora et al, 2020)، (Crucke et al, 2022)) (جملول وخضير، ٢٠٢١)، (الحدراوي وآخرون، ٢٠٢٠). لذا سيعتمد الباحثون على هذه الأبعاد في الدراسة الحالية بسبب اتفاق غالبية الباحثين عليها، وملاءمتها في التطبيق، وتوافقها مع أهداف الدراسة والميدان المبحوث والمتمثلة بالجامعات الخاصة في اقليم كردستان- العراق. مع التنويه الى أن الباحثون أضافوا بُعداً رابعاً وهو بُعد (الاستدامة التنظيمية الاخلاقية) إلى الأبعاد الثلاثة المذكورة. وفيما يأتي شرح موجز وعرض لهذه الأبعاد:

الاستدامة التنظيمية الاقتصادية Economically Organizational Sustainable:

وأنة نتائج إدارة المنظمة لجوانبها البيئية أو مجمل سلوك المنظمة تجاه البيئة الطبيعية، أي مستوى استهلاكها الإجمالي للموارد والانبعاثات (Lee et al, 2017: 467). على المستوى التنظيمي، يمكن على الأرجح معالجة مخاوف الاستدامة البيئية من خلال نهج متكامل يتضمن القيم والعقلية الرئيسية (التي تُعرّف على أنها أنماط عقلية داخلية، أو أطر مرجعية مشتركة بين أعضاء المنظمة). بناءً على هذه القيم والعقلية، قد يبنى أعضاء المنظمة الاستدامة ويكونون (بأتون) عرضة للإجراءات، مثل الاستخدام الحكيم للموارد التنظيمية والممارسات الحساسة للبيئة. تتعامل الاستدامة التنظيمية البيئية مع موضوعات مثل الحفاظ على التنوع البيولوجي، القدرة على تجديد الموارد وإعادة الاستخدام وإعادة التدوير، تقييد الموارد غير المتجددة وتوليد النفايات. إذ تبين من خلال الخبرات السابقة، أن المنظمات المتوافقة مع الاستدامة التنظيمية البيئية تستهلك فقط الموارد الطبيعية بمعدل أقل من قدرتها على التجديد الطبيعي، أو أقل من معدل إنتاج الموارد القابلة للاستبدال (Cella-De-Oliveira, 2013: 965). تشمل الاستدامة التنظيمية البيئية منع التأثيرات التي تحدثها المنظمة على النظام الطبيعي، المكون من كائنات حية وغير حية. حيث يتجاوز التصديق على الامتثال للوائح والمبادرات الحكومية، مثل إعادة التدوير أو الاستخدام الفعال للطاقة، لأنه لا يستثني النهج الشامل على العمليات التنظيمية، التي يحكمها تقييم الآثار الناتجة عن منتجات المنظمة وعملياتها اليومية. إلى جانب تقليل الممارسات التي قد تؤثر على وصول الأجيال القادمة إلى الموارد الطبيعية الحيوية (Munck et al, 2011: 148). وأنها الحفاظ على العوامل والممارسات التي تسهم في جودة البيئة على أساس طويل الأجل (Cella-De-Oliveira, 2013: 965). وتشمل الاستدامة البيئية سلامة النظم الإيكولوجية والقدرة على التحمل والتنوع البيولوجي. وتتطلب الحفاظ على رأس المال الطبيعي كصدر للمدخلات الاقتصادية (Basiago, 1999: 149). وتتناول أيضا الآثار البيئية الناجمة عن أنشطة المنظمات، مثل: آثار استخدام الموارد، والغازات المنبعثة في الجو، وفي الماء أو في الأرض، وكذلك النفايات الخطرة. بالإضافة إلى آثار التنوع البيولوجي والقضايا البيئية في مستوى دورة حياة المنتج (Baumgartner & Ebner, 2010: 79).

تشمل الاستدامة البيئية سلامة النظام الإيكولوجي والقدرة الاستيعابية والتنوع البيولوجي. إذ يفترض أن تعمل الثروة الطبيعية كصدر للمدخلات الاقتصادية وكصرف للنفايات. ويؤكد الباحثون بأن الاستدامة البيئية هي الاحتفاظ بانبعثات النفايات ضمن القدرة الاستيعابية للبيئة دون الإضرار بها. وإن أهم الجوانب البيئية في المشروعات المتناهية الصغرة والمتوسطة هي استخدام المواد الخام المتجددة، وتقليل وإعادة استخدام وإعادة تدوير النفايات الصلبة والسائلة مع الحفاظ على مستويات الطاقة، وانخفاض مستوى تلوث الهواء والضوضاء.

بالإضافة إلى مسؤولياتها التقليدية تجاه المساهمين الإقتصاديين (Lee et al, 2017: 467). يقيس الأداء الاجتماعي عموماً المؤشرات "البيئة" المتعلقة بممارسات الإدارة، مثل حماية حقوق الأفراد العاملين وشفافية تقارير الأداء الاجتماعي والبيئي (Lee et al, 2017: 467). وأن التحدي الرئيس للمنظمات هو ضبط التوازن بين "الاحتياجات" الشخصية والمجتمعية. وهو نهج يبدو أنه أصبح أكثر صعوبة بسبب الممارسات التنظيمية والإدارية المشكوك فيها أخلاقياً. وعلى الرغم من أن البعد الاجتماعي للاستدامة يؤكد على أهمية الاستثمارات في الممارسات المسؤولة اجتماعياً التي يمكن أن تساعد المنظمة على اكتساب مزايا تنافسية ومقارنة، إلا أن التركيز على الازدهار الإقتصادي والسلامة البيئية قد يؤدي إلى تأجيل الجهود لفهم، وحتى تحديد، البعد الاجتماعي للاستدامة (Florea et al, 2013: 395).

وهي الوعي بمسؤولية المنظمة عن أفعالها، فضلاً عن الالتزام الحقيقي والموثوق به على المدى الطويل بجميع الأنشطة التجارية من أجل البقاء بنجاح في السوق لفترة طويلة من الزمن. وتهدف الاستدامة الاجتماعية إلى التأثير الإيجابي على جميع العلاقات الحالية والمستقبلية مع أصحاب المصلحة، بالتركز على تلبية احتياجاتهم لضمان ولائهم للمنظمة (Baumgartner & Ebner, 2010: 80). وتشمل الاستدامة الاجتماعية مفاهيم المساواة والتمكين وإمكانية الوصول والمشاركة وتعزيز الهوية الثقافية والاستقرار التنظيمي (Basiago, 1999: 148). وأكد (الحدراوي وآخرون، ٢٠٢٠: ٥١٢) بأنها تتضمن مسائل تتعلق بالتنمية البشرية (التعليم والتدريب والصحة والسلامة المهنية في مكان العمل وتنمية القدرات والمساواة) (الرواتب والمنافع العادلة وتكافؤ الفرص وغياب التمييز في مكان العمل والاعتبارات الأخلاقية (حقوق الموظفين والثقافة والقيم، والعدالة بين الجميع).

ومن جانبه أكد (Azapagic, 2003: 304) بان الاستدامة التنظيمية الاجتماعية تغطي الخصائص الآتية: الأجر العادل، الفرص المتساوية، ظروف الصحة والسلامة الجيدة، نظام المكافآت، تأمين الأفكار، تطوير الكفاءة والتدريب، الخطط المهنية والسلوك التنظيمي الأخلاقي. الجوانب الاجتماعية المهمة في المشاريع الصغرى والصغيرة والمتوسطة هي السلامة في مكان العمل والصحة المهنية (أي تجنب المخاطر الصحية)، وتدريب الموظفين وتطويرهم، وعلاقات العمل والإدارة الصحية، وإشراك المنظمات في الأنشطة الخيرية، إذ تتحد هذه الجوانب وتولد الثقة والولاء بين الموظفين وتجاه المنظمات. (Singh et al, 2016: 4617). وينظر إليها الباحثون بأنها تشمل مفاهيم كالعدالة والتمكين وإمكانية الوصول والمشاركة والهوية الثقافية والاستقرار المؤسسي، والتي يسعى إلى الحفاظ على البيئة من خلال النمو الإقتصادي والتخفيف من حدة الفقر.

الاستدامة التنظيمية البيئية Environmental Organizational sustainability

الاستدامة التنظيمية الاخلاقية ( Ethical Organizational Sustainability):

تستثمر المنظمات بشكل كبير في سمعتها المؤسسية كطريقة للتأثير على المستهلكين. إن الإجراءات التي اعتمدها المنظمات يمكن أن تساعد في تحقيق سمعة جيدة والحفاظة

يتعلق البعد الثالث للاستدامة التنظيمية بالسلامة البيئية وحمايتها، مما يبرز التزام الجيل الحالي بحماية قدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم في المستقبل، وتبرز هنا ثلاثة قضايا تقليدية لحماية البيئة هي استغلال الموارد، والانبعاثات، والأضرار البيئية والمخاطر (Steuere et al. 2005: 264). يُعرّف البعد الثالث بالأداء البيئي

التكنولوجيات الحديثة - تعمل جميعها بدأ بيد من أجل خدمة الفرد والمجتمع والبشرية جمعاء على المدى القصير والبعيد (Zimon et al, 2022: 8).

والاعتبارات الأخلاقية للمنظمات هي دمج لقيم الأعمال والممارسات الأخلاقية في العمليات والأنشطة المنظمة، ويتوقع من المنظمات إجراء عملياتها بشكل أخلاقي من خلال اتباع مبادئ النزاهة والحيادية والموثوقية والشفافية والمسؤولية الاجتماعية، ليس فقط لحماية مصالح زبائنها، ولكن أيضًا للإسهام في بناء نظام تنظيبي سليم ومستقر، فالخدمات الأخلاقية تشمل دمج القيم التجارية والممارسات الأخلاقية في العمليات والأنشطة المنظمة (الحريري، ٢٠٢٠: ٦٤)

### المحور الثالث

#### الجانب الميداني

أولاً: وصف خصائص الأفراد لمستجيبين

ونستعرض في هذه الفقرة الخصائص الشخصية للمستجيبين من حيث الجامعة، النوع الاجتماعي، العمر، التحصيل الدراسي، عدد السنوات الخدمة في الجامعات الخاصة، وعلى النحو الآتي:

توزيع الأفراد المستجيبين وفق الجامعة:

يوضح الجدول (٢) التكرارات والنسب المئوية للمشاركين في الاستبانة وفق الجامعة التي ينتمون إليها.

جدول (٢) توزيع الافراد وفق الجامعة التي ينتمون اليها

| اسم الجامعة              | التكرار | النسبة المئوية |
|--------------------------|---------|----------------|
| جامعة اللبنانية الفرنسية | 30      | 12.4           |
| جامعة نولج               | 14      | 5.8            |
| جامعة اربيل              | 8       | 3.3            |
| جامعة نوروز              | 13      | 5.4            |
| جامعة كاتوليك            | 18      | 7.4            |
| جامعة جيهان - دهوك       | 18      | 7.4            |
| جامعة بيان               | 16      | 6.6            |
| جامعة جيهان - اربيل      | 24      | 9.9            |
| جامعة تيشك               | 18      | 7.4            |

عليها. على سبيل المثال، يمكن أن تؤثر الأنشطة غير المالية للمنظمات على سمعتها من خلال تمييز منتجاتها التي تقدمها، إذ يمكن أن يؤدي التزام المنظمات بالمبادئ الأخلاقية إلى حمايتها من التقييمات السلبية لأصحاب المصلحة وتعزيز مكانتها. كما يمكن تحقيق الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بالمدراء غير التنفيذيين عن طريق الحد من عدم تناسق المعلومات، وتوفير المعلومات المناسبة لأصحاب المصلحة، وجذب المستثمرين إلى المنظمات، ومنع الاحتيال بالشكل الذي يضر في سمعتها ونموها. من جهة أخرى، يمكن لمساهمي المنظمة الكبار أيضاً التأثير بشكل إيجابي على سمعة المنظمة؛ من خلال ممارسة الضغط على المديرين، وإنشاء إجراءات مناسبة لنقل المعلومات، وتوفير الحلول المناسبة لمنع الاحتيال (Zimon et al, 2022: 8). لذلك يؤكد الباحث بأن بناء السلوك الاخلاقي المستدام في حاجة الى ثورة في واقع القيم المجتمعية والاشتغال على اصلاح الضمير البيئي للانسان والارتقاء بوعيه المسؤول في جوانب ممارساته واستراتيجياته الاقتصادية والصناعية المضرة بالامن البيئي، وتحجم ثقافة الانانية في بعد مفهومها في تفضيل المصالح الذاتية الضيقة على مصالح الحق الانساني.

الاستدامة التنظيمية الأخلاقية كمفهوم متجذرة بعمق في ممارسات العدالة بجميع أشكالها. إذ يمكن التحدي القادم في استعادة تلك الجوانب الإيجابية للمجتمعات الصغيرة التي تعلمت أن تقدر أن التقدم بدون الإنسانية ليس تقدماً على الإطلاق (Lolas, 2003: 193). هي وجود مبادئ وقواعد تنظم العمليات التجارية التي يعمل المنظمات بموجبها وعدم تنكر التزاماتها واحترام حقوق الإنسان، والسعي لمحاربة الفساد والتخفيض المستمر للتكاليف (Luque & Herrero-García, 2019: 1287). وأنه من خلال فهم الالتزام الأخلاقي للاستدامة، يمكننا أن نفهم بدقة ما يجب الحفاظ عليه من بيئة وموارد طبيعية وأرض وأنهار وبحار ومحيطات، وما إلى ذلك من معطيات الطبيعة. إذن لتحقيق الاستدامة في دولة ما، أو مجتمع ما، لا بد من إدراك أن الاستدامة البيئية والاقتصادية والاجتماعية والأخلاقية - مع تطويع

|       |     |                                 |
|-------|-----|---------------------------------|
| 6.6   | 16  | جامعة قبوان                     |
| 7.4   | 18  | جامعة جيهان سلفية               |
| 6.2   | 15  | جامعة كويزة                     |
| 5.4   | 13  | جامعة كومار للعلوم والتكنولوجيا |
| 8.7   | 21  | جامعة التنمية البشرية           |
| 100.0 | 242 | المجموع                         |

غالبية المستجيبين في الجامعات الخاصة المبحوثة هم من الفئة العمرية في سن الثلاثين الى الستين وذلك بسبب طبيعة الوظيفة التي يعملون فيها كأساتذة جامعيين وتدرسيين.

المصدر: من اعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS-26)

الجدول (٤) توزيع الأفراد المستجيبين على وفق العمر

| العمر   | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| 21-30   | 17      | 7.0            |
| 31-40   | 89      | 36.8           |
| 41-50   | 78      | 32.2           |
| 51-60   | 56      | 23.1           |
| 61-أكثر | 2       | 0.8            |
| المجموع | 242     | 100.0          |

المصدر: اعداد الباحثون من مخرجات برنامج (SPSS-26)

توزيع الأفراد المستجيبين على وفق المؤهل العلمي:

يتبين من المعلومات في الجدول (٥) والخاص بتوزيع المستجيبين حسب سمة المؤهل العلمي أن غالبية الأفراد المستجيبين هم من الذين يمتلكون شهادة ماجستير والتي بلغت (٤٦,٧٪) يليه حملة شهادة الدكتوراه بنسبة (٣٨,٤٪) في حين كان نسبة الحاصلين على شهادة دبلوم عالي تأتي في المرتبة الثالثة بنسبة (١٠,٣٪)، يليه بعد ذلك حملة شهادة البكالوريوس بنسبة (٣,٧٪). مما يدل على ان افراد العينة هم من اصحاب الشهادات العليا التي تؤهلهم للاجابة بصورة صحيحة على فقرات الاستبانة. ويوضح الجدول ان نسبة حاملي شهادة دبلوم فني تأتي في المرتبة الاخيرة بنسبة (٠,٨٪)

الجدول (٥) توزيع الأفراد المستجيبين على وفق المؤهل العلمي

يتبين من الجدول (٢) ان اعلى نسبة من المشاركين في الدراسة الحالية هم من جامعة اللبنانية الفرنسية بنسبة ١٢,٤٪ يليه جامعة جيهان اربيل بنسبة ٩,٩٪. وان اقل نسبة من المشاركين هم من جامعة اربيل بنسبة ٣,٣٪ فقط من مجموع المشاركين في الاستبيان.

توزيع الأفراد المستجيبين على وفق الجنس:

يشير الجدول (٣) إلى أن نسبة الذكور في العينة هي (٧٤٪) أما نسبة الإناث هي (٢٦٪)، مما يشير الى ان معظم المشاركين هم من الذكور. مما يدل على عدم تشغيل الاناث بكثرة في الجامعات الخاصة وذلك بسبب التزاماتهم العائلية او ظروفهن الخاصة.

الجدول (٣) توزيع الأفراد المستجيبين على وفق الجنس

| الجنس   | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| ذكر     | 179     | 74.0           |
| انثى    | 63      | 26.0           |
| المجموع | 242     | 100.0          |

المصدر: من اعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS-26)

توزيع الأفراد المستجيبين على وفق العمر:

يوضح الجدول (٤) توزيع المستجيبين على وفق سمة العمر، اذ تبين ان اعلى نسبة من الأفراد كانت من بين الفئة العمرية (٣١ - ٤٠ سنة) والتي بلغت نسبتهم (٣٦,٨٪)، وتلتها نسبة (٣٢,٢٪) للفئة العمرية (٤١ - ٥٠ سنة)، ثم جاءت الفئة العمرية (٥١ - ٦٠ سنة) بالمرتبة الثالثة بالنسبة (٢٣,١٪)، وجاءت بالمرتبة الاخيرة الفئة العمرية (٦١ سنة - فأكثر) ونسبة بلغت (٠,٨٪). مما يدل على أن



في العمل الوظيفي تقع بين (١١-١٥ سنة) والتي شكلت نسبتهم (٢٨,٩%)، ثم تلتها فئة (٦-١٠ سنة)، حيث بلغت نسبة (٢٦%)، ثم جاءت الأفراد الذين لهم خدمة (٥ سنوات فما دون) إذ بلغت (١٨,٢%)، ومن ثم الأفراد الذين لهم خدمة (٢١ سنة فأكثر) تأتي بالمرتبة الأخيرة، حيث بلغت (١٢%) مما يدل على تراكم الخبرات الوظيفية لدى أكتيرة الافراد وتتنوع العينة توزيعا طبيعيا فيما يتعلق بسنوات الخدمة او الخبرة الزظيفية.

الجدول (٧) توزيع الأفراد المستجيبين على وفق سنوات الخدمة

| عدد سنوات الخدمة الاجالية | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------------------|---------|----------------|
| ٥ سنوات فما دون           | 44      | 18.2           |
| 6-10                      | 63      | 26.0           |
| 11-15                     | 70      | 28.9           |
| 16-20                     | 36      | 14.9           |
| ٢١ سنة فأكثر              | 29      | 12.0           |
| المجموع                   | 242     | 100.0          |

المصدر: من اعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS-26)

خ. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق المنصب الوظيفي:

يتبين من المعلومات في الجدول (٨) ان توزيع الأفراد المستجيبين حسب المنصب الوظيفي بأن غالبية الأفراد المستجيبين هم من رؤساء الاقسام والتي بلغت (٣٧,٢%)، في حين كان نسبة العمداء هم الاقلية و قد بلغت (٧,٤%)، مما يشير الى ان العينة يتكون من مختلف المناصب الادارية وذلك يعني صحة الماھم بمتغيرات الدراسة.

الجدول (٨) توزيع الأفراد المستجيبين على وفق المنصب الوظيفي

| المنصب الوظيفي     | التكرار | النسبة المئوية |
|--------------------|---------|----------------|
| عميد               | 18      | 7.4            |
| معاون عميد         | 24      | 9.9            |
| رئيس قسم           | 90      | 37.2           |
| مقرر قسم           | 49      | 20.2           |
| مسؤول شعبة او وحدة | 61      | 25.2           |

| المؤهل العلمي | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------|---------|----------------|
| دبلوم فني     | 2       | 0.8            |
| بكالوريوس     | 9       | 3.7            |
| دبلوم عالي    | 25      | 10.3           |
| ماجستير       | 113     | 46.7           |
| دكتوراه       | 93      | 38.4           |
| المجموع       | 242     | 100.0          |

المصدر: اعداد الباحثون من مخرجات برنامج (SPSS-26)

ج. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق اللقب العلمي:

يتبين من المعلومات في الجدول (٦) ان توزيع الأفراد المستجيبين حسب اللقب العلمي بأن غالبية الأفراد المستجيبين هم من ذوي لقب المدرس والتي بلغت (٤٠,١%)، يليه اصحاب لقب الاستاذ المساعد بنسبة (٢٥,٦%)، في حين كان نسبة ذوي لقب الاستاذية هم النسبة الاقل و قد بلغت (٥,٨%)، مما يشير الى ان عينة الدراسة الحالية تتوزع توزيعا طبيعيا ويتضمن مختلف الالقب العلمية

الجدول (٦) توزيع الأفراد المستجيبين على وفق اللقب العلمي

| اللقب العلمي | التكرار | النسبة المئوية |
|--------------|---------|----------------|
| مدرس مساعد   | 52      | 21.5           |
| مدرس         | 97      | 40.1           |
| استاذ مساعد  | 62      | 25.6           |
| استاذ        | 14      | 5.8            |
| الاخري       | 17      | 7.0            |
| المجموع      | 242     | 100.0          |

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS-26)

توزيع الأفراد المستجيبين على وفق سنوات الخدمة:

يوضح الجدول (٧) أن النسبة الكبرى من الأفراد المستجيبين لديهم خدمة إجمالية



| ت | قيمة الوسط الحسابي | التقدير   |
|---|--------------------|-----------|
| ١ | ١ - ١,٨            | ضعيف جداً |
| ٢ | ١,٨ - ٢,٦          | ضعيف      |
| ٣ | ٢,٦ - ٣,٤          | متوسط     |
| ٤ | ٣,٤ - ٤,٢          | عالي      |
| ٥ | ٤,٢ - ٥            | عالي جداً |

المصدر: عبدالفتاح، عز حسن (٢٠١٧) "مقدمة في الاحصاء الوصفي والاحصاء الاستدلالي باستخدام SPSS" الطبعة الثالثة، الخوارزمية العلمية، جدة:السعودية.

|         |     |       |
|---------|-----|-------|
| المجموع | 242 | 100.0 |
|---------|-----|-------|

المصدر: من اعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS-26)

اولاً / تحليل اراء عينة الباحثين حول متغير القيادة الرقمية وابعادها:

سيتم في هذه الفقرة عرض وتحليل استجابة اراء عينة الباحثين حول متغير القيادة الرقمية على وفق نتائج التحليل بالبرامج المناسبة، والمتعلقة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات العينة، ويشير الجدول (١٠ و ١١ و ١٢ و ١٣) الى النتائج النهائية المتعلقة بكل فقرة من فقرات متغير القيادة الرقمية، الذي يتضمن النسب المتوية والاوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والاتفاق والاهمية النسبية وترتيب الفقرات والابعاد التي من خلالها يمكن التعرف على مدى الانسجام والتجانس في استجابات عينة الباحثين.

وفيما يأتي عرض لاهم النتائج المتعلقة باستجابات افراد العينة حول كل بعد من ابعاد القيادة الرقمية

1- عرض النتائج المتعلقة باستجابات افراد العينة حول الكفاءة الرقمية:-

ويتضح من الجدول (١٠) بان الوسط الحسابي الموزون العام لبعده الكفاءة الرقمية قد بلغ (٤,١١٤٠) والانحراف المعياري العام قدره (٠,٦٤٤٠٧) والاهمية النسبية بلغت (٨٢,٢٨)، ومن ثم فان الوسط الحسابي الموزون العام ظهر أكبر من الوسط الفرضي (3) مما يدل على ان بعد الكفاءة الرقمية المعتمدة في الجامعات الخاصة جيدة من وجهة نظر افراد عينة البحث، ويتضح من الجدول (٢١) بان الفقرة (X4) قد حصلت على اعلى نسبة، إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون (٤,٣٣٠٦) والانحراف المعياري البالغ (٠,٧٧١٧٩) ومعامل الاختلاف (١٧,٨٢). اما بقية الفقرات فقد حصلت على نسب متفاوتة إذ تراوحت قيم الاوساط الحسابية الموزونة لجميع الفقرات بين [٤,١١٩٨ - ٤,٠٢٤٨] وهي نسب جيدة وهذا يعني بان الكفاءة الرقمية لها اهمية بالنسبة للمشاركين عينة البحث. ونال هذا البعد المرتبة الثانية بين الابعاد من حيث الاهمية النسبية.

جدول (١٠) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الكفاءة الرقمية

ثانياً: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة والتحليل الأولي للنتائج

يشتمل هذا البحث على عرض البيانات والمعلومات وتحليلها، والتي اظهرتها استمارات الاستبانة من خلال تحليل اراء عينة الباحثين واستجاباتهم من مجتمع الدراسة المتمثل بالمسؤولين في الجامعات الخاصة في اقليم كردستان- العراق حول متغيرات الدراسة، إذ يهدف هذا البحث الى معرفة مستوى ابعاد الدراسة المتمثلة بالقيادة الرقمية، الاستدامة التنظيمية)، وقد استخدم الباحثون لهذا الغرض اسلوب (Likert) الخماسي الذي يتوزع من اعلى وزن له (٥) درجات لتمثل حقل الاجابة (اتفق تماماً) الى اوطأ وزن له والذي اعطي له (١) درجة واحدة لتمثل حقل الاجابة (لا اتفق تماماً) وبينها ثلاثة اوزان اخرى (٢-٤) لتمثل حقول الاجابة (اتفق - محايد - لا اتفق) على التوالي، ويتم ذلك من خلال استعمال الحد الادنى والاعلى للاستجابة لأيجاد الوسط الفرضي  $\{3=5/(1+4+3+2+0)\}$ ، والوسط الحسابي والانحراف المعياري، إذ إن كل بُعد يحصل على وسط حسابي افتراضي اقل من (٣) فهو مرفوض.

ومن اجل تحديد تقديرات مستويات الاتفاق وبموجب قيم الأوساط الحسابية فقد تم حساب الفئات لتلك المستويات استناداً إلى حساب المدى لأوزان مقياس ليكرت الخماسي والذي اعتمده البحث الحالي ومن ثم تقسيم الناتج على عدد فئات المقياس، وكما هو مذكور في جدول (٩)

الجدول (٩) المستويات التقديرية لوصف الآراء

| المتغيرات والابعاد | الفقرات | الوسط الحسابي الموزون | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف % | معامل الاتفاق % | الاهمية النسبية % | ترتيب الفقرات |
|--------------------|---------|-----------------------|-------------------|------------------|-----------------|-------------------|---------------|
|                    | X1      | 4.1198                | 0.89146           | 21.64            | 78.36           | 82.40             | ٢             |
|                    | X2      | 4.0248                | 0.82455           | 20.49            | 79.51           | 80.50             | ٤             |
|                    | X3      | 4.0702                | 0.84923           | 20.86            | 79.14           | 81.40             | ٣             |
|                    | X4      | 4.3306                | 0.77179           | 17.82            | 82.18           | 86.61             | ١             |
|                    | X5      | 4.0248                | 0.92868           | 23.07            | 76.93           | 80.50             | ٥             |
| المعدل العام       |         | 4.1140                | 0.64407           | 15.66            | 84.34           | 82.28             | الثانية       |

المصدر: اعداد الباحثون من مخرجات برنامج (SPSS-26)

حصلت على اعلى نسبة، إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون (٤,٠٥٧٩) والانحراف المعياري البالغ (٠,٨٨١٣٢) ومعامل الاختلاف (٢١,٧٢)، اما اقل فقرة اسهاماً في اغناء هذا البعد فقد كان من نصيب (X10) ذ بلغ الوسط الحسابي الموزون (٣,٨٧٦٠) والانحراف المعياري البالغ (٠,٩٤٧٣٣) ومعامل الاختلاف (٢٤,٤٤).

اما بقية الفقرات فقد حصلت على نسب متفاوتة إذ تراوحت قيم الاوساط الحسابية الموزونة لجميع الفقرات بين [3.9669- 4.0207] وهي نسب جيدة وهذا يعني بان بعد البصيرة الرقمية نالت الالمام والاهتمام بالنسبة للمشاركين. ونال هذا البعد المرتبة الرابعة بين الابعاد من حيث الاهمية النسبية.

جدول (١١) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده البصيرة الرقمية

| المتغيرات والابعاد | الفقرات | الوسط الحسابي الموزون | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف % | معامل الاتفاق % | الاهمية النسبية % | ترتيب الفقرات والابعاد |
|--------------------|---------|-----------------------|-------------------|------------------|-----------------|-------------------|------------------------|
|                    | X6      | 4.0207                | 0.85189           | 21.19            | 78.81           | 80.41             | ٢                      |
|                    | X7      | 4.0579                | 0.88132           | 21.72            | 78.28           | 81.16             | ١                      |
|                    | X8      | 4.0165                | 0.91989           | 22.90            | 77.10           | 80.33             | ٣                      |
|                    | X9      | 3.9669                | 0.83922           | 21.16            | 78.84           | 79.34             | ٤                      |
|                    | X10     | 3.8760                | 0.94733           | 24.44            | 75.56           | 77.52             | ٥                      |
| المعدل العام       |         | 3.9876                | 0.64853           | 16.26            | 83.74           | 79.75             | الرابعة                |

المصدر: اعداد الباحثون من مخرجات برنامج (SPSS-26)

يشير الجدول (١٢) الى النتائج النهائية المتعلقة بكل فقرة من فقرات بعد الثقافة الرقمية ، ويتضح من الجدول (٢٣) بان الوسط الحسابي الموزون العام لبعده الثقافة

3- عرض النتائج المتعلقة باستجابات افراد العينة حول بعد الثقافة الرقمية:-

الموزون (٤,٠١٦٥) والانحراف المعياري البالغ (٠,٨٧٣٦٢) ومعامل الاختلاف (21.75). اما على مستوى بقية الفقرات فقد حصلت على نسب متفاوتة، إذ تراوحت قيم الاوساط الحسابية الموزونة لجميع الفقرات بين [ 4.1405- 4.0620 ] وهي نسب جيدة وهذا يعني بان الجامعات الخاصة المدروسة لهم المام واهتمام لبعدهم الثقافة الرقمية. ونال هذا البعد المرتبة الاولى بين الابعاد من حيث الاهمية النسبية.

جدول (١٢) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدهم الثقافة الرقمية

| المتغيرات والابعاد | الفقرات | الوسط الحسابي الموزون | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف % | معامل الاتفاق % | الاهمية النسبية % | ترتيب الفقرات والابعاد |
|--------------------|---------|-----------------------|-------------------|------------------|-----------------|-------------------|------------------------|
|                    | X11     | 4.2810                | 0.83217           | 19.44            | 80.56           | 85.62             | ١                      |
|                    | X12     | 4.1322                | 0.82434           | 19.95            | 80.05           | 82.64             | ٣                      |
|                    | X13     | 4.0620                | 0.91114           | 22.43            | 77.57           | 81.24             | ٤                      |
|                    | X14     | 4.1405                | 0.83796           | 20.24            | 79.76           | 82.81             | ٢                      |
|                    | X15     | 4.0165                | 0.87362           | 21.75            | 78.25           | 80.33             | ٥                      |
| المعدل العام       |         | 4.1264                | 0.60705           | 14.71            | 85.29           | 82.53             | الاولى                 |

المصدر: اعداد الباحثون من مخرجات برنامج (SPSS-26)

قد حصلت على اعلى نسبة إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون (٤,٠٥٣٧) والانحراف المعياري البالغ (٠,٧٧٣٨٠) ومعامل الاختلاف (١٩,٠٩) ، اما اقل فقرة اسهاماً في اغناء هذا البعد فقد كان من نصيب (X20) إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون (٣,٩٤٢١) والانحراف المعياري البالغ (٠,٩٤٩٣٢) ومعامل الاختلاف (٢٤,٠٨) ، اما بقية الفقرات فقد حصلت على وسط حسابي موزون نسبته تقع ما بين [3.9587- 4.0372] وهي نسب جيدة وهذا يعني بان الجامعات الخاصة المدروسة لهم المام واهتمام لبعدهم الاستراتيجية الرقمية. ونال هذا البعد المرتبة الثالثة بين الابعاد من حيث الاهمية النسبية.

جدول (١٣) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدهم الاستراتيجية الرقمية

| المتغيرات والابعاد | الفقرات | الوسط الحسابي الموزون | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف % | معامل الاتفاق % | الاهمية النسبية % | ترتيب الفقرات والابعاد |
|--------------------|---------|-----------------------|-------------------|------------------|-----------------|-------------------|------------------------|
|                    | X16     | 4.0537                | 0.77380           | 19.09            | 80.91           | 81.07             | ١                      |
|                    | X17     | 4.0372                | 0.82156           | 20.35            | 79.65           | 80.74             | ٢                      |
|                    | X18     | 3.9587                | 0.89625           | 22.64            | 77.36           | 79.17             | ٤                      |
|                    | X19     | 3.9711                | 0.93080           | 23.44            | 76.56           | 79.42             | ٣                      |

الرقمية قد بلغ (٤,١٢٦٤) وانحراف معياري عام قدره (٠,٦٠٧٠٥) واهمية نسبية بلغت (٨٢,٥٣٪). ومن ثم فان الوسط الحسابي الموزون العام ظهر أكبر من الوسط الفرضي (3) مما يدل على إن بعد الثقافة الرقمية في الجامعات الخاصة المدروسة جيدة من وجهة نظر عينة البحث. ويتضح من الجدول بان الفقرة (X11) قد حصلت على اعلى نسبة إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون (٤,٢٨١٠) والانحراف المعياري البالغ (٠,٨٣٢١٧) ومعامل الاختلاف (١٩,٤٤) ، اما فقرة اقل اسهاماً في اغناء هذا البعد فقد كان من نصيب (X15) إذ بلغ الوسط الحسابي

4- عرض النتائج المتعلقة باستجابات افراد العينة حول بعد الاستراتيجية الرقمية:-

يشير الجدول (١٣) الى النتائج النهائية المتعلقة بكل فقرة من فقرات بعد الاستراتيجية الرقمية ، ويتضح من الجدول بان الوسط الحسابي الموزون العام لبعدهم الاستراتيجية الرقمية قد بلغ (٣,٩٩٢٦) وانحراف معياري عام قدره (٠,٥٩٩٩٥) واهمية نسبية بلغت (٧٩,٨٥٪)، ومن ثم فان الوسط الحسابي الموزون العام ظهر أكبر من الوسط الفرضي (3) مما يدل على إن الاستراتيجية الرقمية في الجامعات المدروسة جيدة من وجهة نظر عينة المشاركة، ويتضح من الجدول بان الفقرة (X16)

|              |       |       |       |         |        |     |
|--------------|-------|-------|-------|---------|--------|-----|
| ٥            | 78.84 | 75.92 | 24.08 | 0.94932 | 3.9421 | X20 |
| المعدل العام | 79.85 | 84.97 | 15.03 | 0.59995 | 3.9926 |     |

المصدر: اعداد الباحثون من مخرجات برنامج (SPSS-26) والاخير، فقد كانت من نصيب بعد البصيرة الرقمية من حيث الاهمية النسبية.

جدول (١٤) الاهمية الترتيبية لأبعاد القيادة الرقمية

ولغرض المقارنة بين ابعاد القيادة الرقمية ، فقد تبين من الجدول (١٤) بان بُعد الثقافة الرقمية هو الاعلى حيث لها الترتيب الاول في الاهمية النسبية، يليه بعد الكفاءة الرقمية بالترتيب الثاني من حيث الاهمية النسبية، والترتيب الثالث في الاهمية النسبية كانت من نصيب بعد الاستراتيجية الرقمية. اما الترتيب الرابع

| المتغيرات والابعاد   | الوسط الحسابي الموزون | الاهمية النسبية % | ترتيب الابعاد |
|----------------------|-----------------------|-------------------|---------------|
| الكفاءة الرقمية      | 4.11                  | 82.28             | الثاني        |
| البصيرة الرقمية      | 3.99                  | 79.75             | الرابع        |
| الثقافة الرقمية      | 4.13                  | 82.53             | الاول         |
| الاستراتيجية الرقمية | 3.99                  | 79.85             | الثالث        |
| القيادة الرقمية      | 3.59                  | 71.74             |               |

المصدر: اعداد الباحثون من مخرجات برنامج (SPSS-26) وفيما يأتي عرض لاهم النتائج المتعلقة باستجابات افراد العينة حول كل بعد من ابعاد الاستدامة التنظيمية:-

1- عرض النتائج المتعلقة باستجابات افراد العينة حول الاستدامة التنظيمية الاقتصادية:-

ويتضح من الجدول (١٥) بان الوسط الحسابي الموزون العام لبعده الاستدامة التنظيمية الاقتصادية قد بلغ (٣,٩٨٨٢) والانحراف المعياري العام قدره (٠,٥٦٤٤٣) والاهمية النسبية بلغت (٧٩,٧٦)، ومن ثم فان الوسط الحسابي الموزون العام ظهر أكبر من الوسط الفرضي (3) مما يدل على ان بعد الاستدامة التنظيمية الاقتصادية المعتمدة في الجامعات الخاصة جيدة من وجهة نظر افراد عينة البحث، ويتضح من الجدول بان الفقرة (Z1) قد حصلت على اعلى نسبة، إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون (٤,٠٧٠٢) والانحراف المعياري البالغ (٠,٨٤٤٣٣) ومعامل الاختلاف (٢٠,٧٤). اما الفقرة الاقل اسهاماً في اغناء هذا البعد فقد كان من نصيب (Z2) ذ بلغ الوسط الحسابي الموزون (٣,٨٧١٩) والانحراف المعياري البالغ (٠,٩٠٨٧٦) ومعامل الاختلاف (٢٣,٤٧)، وقد تراوحت قيم الاوساط الحسابية الموزونة للفقرات الاخرى بين (٣,٨٨٤٣-4.0620) وهي نسب جيدة وهذا يعني بان الاستدامة التنظيمية الاقتصادية لها اهمية بالنسبة للمشاركين عينة البحث. ونال هذا البعد المرتبة الثالثة بين الابعاد من حيث الاهمية النسبية.

جدول (١٥) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الاستدامة التنظيمية الاقتصادية

وعموما تشير نتائج الجدول (١٤) الى ان جميع الفقرات الخاصة بمتغير القيادة الرقمية قد حصلت على مستوى عالي من الوسط الحسابي مما يدل على نسبة ادراك عالية من بين الافراد المشاركين حول مضمون فقرات الاستبانة فيما يخص الجامعات الخاصة في اقليم كردستان، مع الاخذ بنظر الاعتبار ان الانحراف المعياري لتلك الفقرات متفاوتة مما ادى الى حصول كل فقرة على معاملي اختلاف واتفاق متفاوتة ايضا. ويلاحظ هنا ان الوسط الحسابي الكلي لمتغير القيادة الرقمية يساوي (٣,٥٩) وبلغت الاهمية النسبية الكلية لمتغير القيادة الاخلاقية (٧١,٨٧).

وبناءً على ذلك، تم قبول فرضية الفرعية من فرضية الرئيسة الاولى والتي تنص على " تختلف الاهمية الترتيبية لمتغير القيادة الرقمية وابعادها باختلاف طبيعة الاعتماد عليها من قبل الجامعات المبحوثة "

ثانياً/ تحليل اراء عينة المبحوثين حول متغير الاستدامة التنظيمية وابعادها:

سيتم في هذه الفقرة عرض وتحليل استجابة اراء عينة المبحوثين حول متغير الاستدامة التنظيمية على وفق نتائج التحليل بالبرامج المناسبة، الذي يتضمن النسب المتوية والاوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والاتفاق والاهمية النسبية وترتيب الفقرات والابعاد التي من خلالها يمكن التعرف على مدى الانسجام والتجانس في استجابات عينة المبحوثين.

| المتغيرات والابعاد    | الفقرات | الوسط الحسابي الموزون | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف % | معامل الاتفاق % | الاهمية النسبية % | ترتيب الفقرات |
|-----------------------|---------|-----------------------|-------------------|------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| بناء المجتمع التنظيمي | Z1      | 4.0702                | 0.84433           | 20.74            | 79.26           | 81.40             | ١             |
|                       | Z2      | 3.8719                | 0.90876           | 23.47            | 76.53           | 77.44             | ٥             |
|                       | Z3      | 3.9380                | 0.90198           | 22.90            | 77.10           | 78.76             | ٣             |
|                       | Z4      | 4.0620                | 0.79956           | 19.68            | 80.32           | 81.24             | ٢             |
|                       | Z5      | 3.8843                | 0.81673           | 21.03            | 78.97           | 77.69             | ٤             |
| المعدل العام          |         | 3.9882                | 0.56443           | 14.15            | 85.85           | 79.76             | الثالثة       |

المصدر: اعداد الباحثون من مخرجات برنامج (SPSS-26)

الجدول بان الفقرة (Z9) قد حصلت على اعلى نسبة، إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون (٤,١٥٧٠) والانحراف المعياري البالغ (٠,٧٧٨٤٣) ومعامل الاختلاف (١٨,٧٣). اما الفقرة الاقل اسهاماً في اغناء هذا البعد فقد كان من نصيب (Z8) ذ بلغ الوسط الحسابي الموزون (٣,٩١٣٢) والانحراف المعياري البالغ (٠,٨٠٧٥٨) ومعامل الاختلاف (٢٠,٦٤). وقد تراوحت قيم الاوساط الحسابية الموزونة للفقرات الاخرى بين (٣,٩٢١ - ٤,٠٠٨٣) وهي نسب جيدة وهذا يعني بان الاستدامة التنظيمية البيئية لها اهمية بالنسبة للمشاركين عينة البحث. ونال هذا البعد المرتبة الرابعة بين الابعاد من حيث الاهمية النسبية.

جدول (١٦) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدها الاستدامة التنظيمية البيئية

2- عرض النتائج المتعلقة باستجابات افراد العينة حول بعد الاستدامة التنظيمية البيئية:-

ويتضح من الجدول (١٦) بان الوسط الحسابي الموزون العام لبعدها الاستدامة التنظيمية البيئية قد بلغ (٣,٩٨١٩) والانحراف المعياري العام قدره (٠,٥٣١٩١) والاهمية النسبية بلغت (٧٩,٦٤). ومن ثم فان الوسط الحسابي الموزون العام ظهر أكبر من الوسط الفرضي (3) مما يدل على ان بعد الاستدامة التنظيمية البيئية المعتمدة في الجامعات الخاصة جيدة من وجهة نظر افراد عينة البحث، ويتضح من

| المتغيرات والابعاد    | الفقرات | الوسط الحسابي الموزون | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف % | معامل الاتفاق % | الاهمية النسبية % | ترتيب الفقرات والابعاد |
|-----------------------|---------|-----------------------|-------------------|------------------|-----------------|-------------------|------------------------|
| بناء المجتمع التنظيمي | Z6      | 3.9298                | 0.82443           | 20.98            | 79.02           | 78.60             | ٣                      |
|                       | Z7      | 3.9215                | 0.81863           | 20.88            | 79.12           | 78.43             | ٤                      |
|                       | Z8      | 3.9132                | 0.80758           | 20.64            | 79.36           | 78.26             | ٥                      |
|                       | Z9      | 4.1570                | 0.77843           | 18.73            | 81.27           | 83.14             | ١                      |
|                       | Z10     | 4.0083                | 0.83488           | 20.83            | 79.17           | 80.17             | ٢                      |
| المعدل العام          |         | 3.9819                | 0.53191           | 13.36            | 86.64           | 79.64             | الرابعة                |

المصدر: اعداد الباحثون من مخرجات برنامج (SPSS-26)

ويتضح من الجدول (١٧) بان الوسط الحسابي الموزون العام لبعدها الاستدامة التنظيمية الاجتماعية قد بلغ (٤,٠٣١٩) والانحراف المعياري العام قدره (٠,٥٤٣٥٠) والاهمية النسبية بلغت (٨٠,٦٤)، ومن ثم فان الوسط الحسابي الموزون العام ظهر أكبر من الوسط الفرضي (3) مما يدل على ان بعد الاستدامة الاجتماعية:-

3- عرض النتائج المتعلقة باستجابات افراد العينة حول بعد الاستدامة التنظيمية الاجتماعية:-

الحسابية الموزونة للفقرات الاخرى بين (٣,٩٢٥٦ - ٤,٠٦٦١) وهي نسب جيدة وهذا يعني بان الاستدامة التنظيمية الاجتماعية لها اهمية بالنسبة للمشاركين عينة البحث. ونال هذا البعد المرتبة الثانية بين الابعاد من حيث الاهمية النسبية.

جدول (١٧) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الاستدامة التنظيمية الاجتماعية

| المتغيرات والابعاد | الفقرات | الوسط الحسابي الموزون | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف % | معامل الاتفاق % | الاهمية النسبية % | ترتيب الفقرات والابعاد |
|--------------------|---------|-----------------------|-------------------|------------------|-----------------|-------------------|------------------------|
| تجاهل الباحثون     | Z11     | 4.0661                | 0.83229           | 20.47            | 79.53           | 81.32             | ٢                      |
|                    | Z12     | 4.1570                | 0.76769           | 18.47            | 81.53           | 83.14             | ١                      |
|                    | Z13     | 4.0289                | 0.80661           | 20.02            | 79.98           | 80.58             | ٣                      |
|                    | Z14     | 3.9256                | 0.77476           | 19.74            | 80.26           | 78.51             | ٤                      |
|                    | Z15     | 3.9091                | 0.80455           | 20.58            | 79.42           | 78.18             | ٥                      |
| المعدل العام       |         | 4.0319                | 0.54350           | 13.48            | 86.52           | 80.64             | الثانية                |

الوسط الحسابي الموزون (٤,١٨٦٠) والانحراف المعياري البالغ (٠,٧٩٠٥٩) ومعامل الاختلاف (١٨,٨٩). اما الفقرة الاقل اسهاماً في اغناء هذا البعد فقد كان من نصيب (Z16) ذ بلغ الوسط الحسابي الموزون (٤,٠٢٤٨) والانحراف المعياري البالغ (٠,٨١٩٥٠) ومعامل الاختلاف (٢٠,٣٦)، وقد تراوحت قيم الاوساط الحسابية الموزونة للفقرات الاخرى بين (٤,١٤٤٦ - ٤,١٥٢٩) وهي نسب جيدة وهذا يعني بان الاستدامة التنظيمية الاخلاقية لها اهمية بالنسبة للمشاركين عينة البحث. ونال هذا البعد المرتبة الاولى بين الابعاد من حيث الاهمية النسبية.

جدول (١٨) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الاستدامة التنظيمية الاخلاقية

| المتغيرات والابعاد            | الفقرات | الوسط الحسابي الموزون | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف % | معامل الاتفاق % | الاهمية النسبية % | ترتيب الفقرات والابعاد |
|-------------------------------|---------|-----------------------|-------------------|------------------|-----------------|-------------------|------------------------|
| الاستدامة التنظيمية الاخلاقية | Z16     | 4.0248                | 0.81950           | 20.36            | 79.64           | 80.50             | ٥                      |
|                               | Z17     | 4.1446                | 0.76201           | 18.39            | 81.61           | 82.89             | ٣                      |
|                               | Z18     | 4.1405                | 0.74906           | 18.09            | 81.91           | 82.81             | ٤                      |
|                               | Z19     | 4.1529                | 0.77122           | 18.57            | 81.43           | 83.06             | ٢                      |

التنظيمية الاجتماعية المعتمدة في الجامعات الخاصة جيدة من وجهة نظر افراد عينة البحث، ويتضح من الجدول بان الفقرة (Z12) قد حصلت على اعلى نسبة، إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون (٤,١٥٧٠) والانحراف المعياري البالغ (٠,٧٦٧٦٩) ومعامل الاختلاف (١٨,٤٧). اما الفقرة الاقل اسهاماً في اغناء هذا البعد فقد كان من نصيب (Z15) ذ بلغ الوسط الحسابي الموزون (٣,٩٠٩١) والانحراف المعياري البالغ (٠,٨٠٤٥٥) ومعامل الاختلاف (٢٠,٥٨)، وقد تراوحت قيم الاوساط

المصدر: اعداد الباحثون من مخرجات برنامج (SPSS-26)

4- عرض النتائج المتعلقة باستجابات افراد العينة حول بعد الاستدامة التنظيمية الاخلاقية:-

ويتضح من الجدول (١٨) بان الوسط الحسابي الموزون العام لبعد الاستدامة التنظيمية الاخلاقية قد بلغ (٤,٠٩٨٩) والانحراف المعياري العام قدره (٠,٥٠٩٨٤) والاهمية النسبية بلغت (٨١,٩٨)، ومن ثم فان الوسط الحسابي الموزون العام ظهر أكبر من الوسط الفرضي (3) مما يدل على ان بعد الاستدامة التنظيمية الاخلاقية المعتمدة في الجامعات الخاصة جيدة من وجهة نظر افراد عينة البحث، ويتضح من الجدول بان الفقرة (Z20) قد حصلت على اعلى نسبة، إذ بلغ

|        |       |       |       |         |        |              |
|--------|-------|-------|-------|---------|--------|--------------|
| ١      | 83.72 | 81.11 | 18.89 | 0.79059 | 4.1860 | Z20          |
| الاولى | 81.98 | 87.56 | 12.44 | 0.50984 | 4.0989 | المعدل العام |

المصدر: اعداد الباحثون من مخرجات برنامج (SPSS-26)

النسبية، والترتيب الثالث في الاهمية النسبية كانت من نصيب بعد الاستدامة التنظيمية الاقتصادية. اما الترتيب الرابع والآخر، فقد كانت من نصيب بعد الاستدامة التنظيمية البيئية من حيث الاهمية النسبية.

جدول (١٩) الاهمية الترتيبية لأبعاد الاستدامة التنظيمية

ولغرض المقارنة بين ابعاد الاستدامة التنظيمية، فقد تبين من الجدول (١٩) بان بعد الاستدامة التنظيمية الاخلاقية هو الاعلى حيث لها الترتيب الاول في الاهمية النسبية، يليه بعد الاستدامة التنظيمية الاجتماعية بالترتيب الثاني من حيث الاهمية

| المتغيرات والابعاد             | الوسط الحسابي الموزون | الاهمية النسبية % | ترتيب الابعاد |
|--------------------------------|-----------------------|-------------------|---------------|
| الاستدامة التنظيمية الاقتصادية | 3.99                  | 79.76             | الثالث        |
| الاستدامة التنظيمية البيئية    | 3.98                  | 79.64             | الرابع        |
| الاستدامة التنظيمية الاجتماعية | 4.03                  | 80.64             | الثاني        |
| الاستدامة التنظيمية الاخلاقية  | 4.10                  | 81.98             | الاول         |
| الاستدامة التنظيمية            | 4.02                  | 80.49             |               |

المصدر: اعداد الباحثون من مخرجات برنامج (SPSS-26) ثالثاً: اختبار فرضيات علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

في هذه الفقرة سيتم مناقشة نتائج اختبار وتحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة وعلى وفق ما نصت عليه الفرضيات الرئيسة والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها سيجري اختبارها تباعاً وفق ما وردت في منهجية الدراسة وفق مخطط الدراسة الفرضي. ويهدف التعرف على طبيعة علاقات الارتباط بين متغيرات البحث الرئيسة وتفسير نتائجها تطلب ذلك الاستدلال بمعامل الارتباط يناسب البيانات الوصفية، وهذا ما جسده طبيعة بيانات البحث، ومن اجل تحديد قيم الارتباط بين المتغيرات الرئيسة والفرعية فقد تم استخدام الجداول ومصنوفة معاملات الارتباط بين أبعاد متغيرات البحث، وتم التأكد من معنوية معامل الارتباط من خلال جودة المطابقة للتأكد من جودة النموذج الهيكلي لعلاقة الارتباط بين متغيرات البحث. وفيما يأتي اختبار الفرضيات الخاصة بعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية

ويوضح الجدول (٢٠) معامل الارتباط بين القيادة الرقمية والاستدامة التنظيمية وابعادها:

الجدول (٢٠): العلاقات بين القيادة الرقمية والاستدامة التنظيمية

| الاستدامة الاقتصادية | الاستدامة التنظيمية | الاستدامة التنظيمية | الاستدامة التنظيمية |
|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| الاستدامة الاقتصادية | الاستدامة التنظيمية | الاستدامة التنظيمية | الاستدامة التنظيمية |

وعموماً تشير نتائج الجدول (١٩) الى ان جميع الفقرات الخاصة بمتغير الاستدامة التنظيمية قد حصلت على مستوى عالي من الوسط الحسابي مما يدل على نسبة ادراك عالية من بين المشاركين حول مضمون فقرات الاستبانة فيما يخص الجامعات الخاصة في اقليم كردستان، مع الاخذ بنظر الاعتبار ان الانحراف المعياري لتلك الفقرات متفاوتة مما ادى الى حصول كل فقرة على معاملي اختلاف واتفاق متفاوتة ايضا. ويلاحظ هنا ان الوسط الحسابي الكلي لمتغير الاستدامة التنظيمية يساوي (٤,٠٢) وبلغت الاهمية النسبية الكلية لمتغير الاستدامة التنظيمية (٨٠,٤٩٪).

وبناءً على ذلك، تم قبول فرضية الفرعية الثانية من فرضية الرئيسة الاولى والتي تنص على " تختلف الاهمية الترتيبية لمتغير الاستدامة التنظيمية وابعادها باختلاف طبيعة الاعتماد عليه من قبل الجامعات المبحوثة "

وبناءً على ما سبق، تم قبول الفرضية الرئيسة الاولى والتي تنص على تختلف الاهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة وابعادها باختلاف طبيعة الاعتماد عليها من قبل الجامعات الخاصة في اقليم كردستان العراق



|                      | البيئية | الاجتماعية | الاخلاقية |        |  |
|----------------------|---------|------------|-----------|--------|--|
| الكفاءة الرقمية      | .317**  | .366**     | .346**    | .404** |  |
| البصيرة الرقمية      | .302**  | .260**     | .204**    | .302** |  |
| الثقافة الرقمية      | .275**  | .233**     | .284**    | .307** |  |
| الاستراتيجية الرقمية | .273**  | .330**     | .265**    | .354** |  |
| القيادة الرقمية      | .357**  | .367**     | .339**    | .420** |  |

فمن الجدول (٢٠) قد بلغت النتائج ارتباط القيادة الرقمية بأبعادها (الكفاءة الرقمية، البصيرة الرقمية، الثقافة الرقمية، الاستراتيجية الرقمية) بالاستدامة التنظيمية (٠,٤٠٤، ٠,٣٠٢، ٠,٣٠٧، ٠,٣٥٤) على التوالي، وجميعها إيجابية طردية، ويعد قوة علاقة الارتباط بين الاستدامة التنظيمية وكل بعد من ابعاد القيادة الرقمية ارتباطاً متوسطاً، وبالتالي تم قبول فرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية الثانية

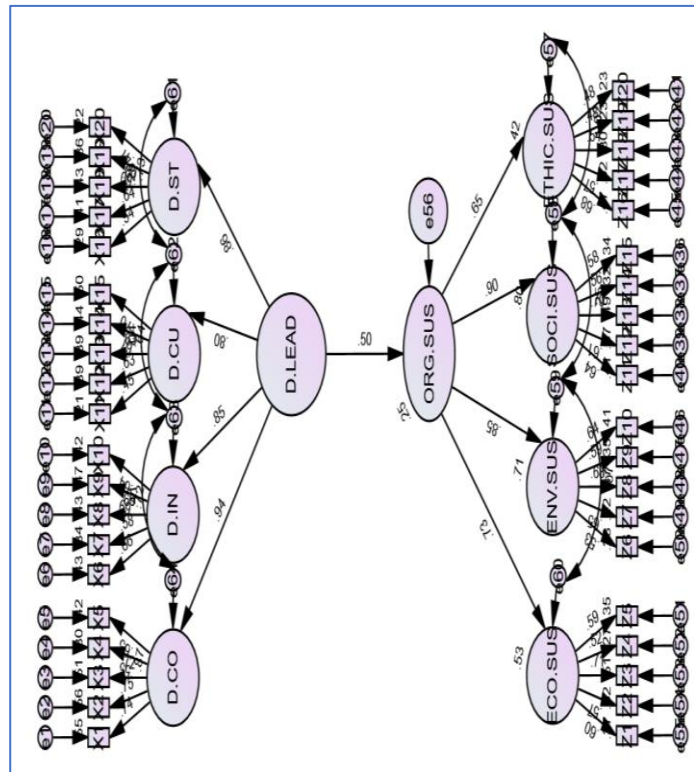
رابعاً: اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث

من اجل اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة المتعلقة بعلاقة التأثير والتي تنص على انه " تؤثر القيادة الرقمية تأثيراً معنوياً وموجباً في الاستدامة التنظيمية على المستوى الكلي عند مستوى معنوي (٠,٠٥)", تم بناء نموذج المعادلة الهيكلية، اذ يبين الشكل (٣) نتائج اختبار علاقة التأثير بين القيادة الرقمية والاستدامة التنظيمية.

المصدر: من إعداد الباحثون اعتماداً على مخرجات برنامج (AMOS-26) و (SPSS-26).

شير النتائج الواردة في الجدول (٢٠) إلى وجود علاقة ارتباط طردية وذات دلالة إحصائية بين المتغيرين الرئيسيين وهما القيادة الرقمية والاستدامة التنظيمية كمتغيرين رئيسيين عند مستوى دلالة (٠,٠٥). حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينها (0.420) وهو ارتباط متوسط القوة بين المتغيرين. وبالتالي تم قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على " توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية والاستدامة التنظيمية في الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

وفيما يتعلق بارتباط كل بعد من أبعاد القيادة الرقمية بأبعاد الاستدامة التنظيمية،





المصدر: من إعداد الباحثون اعتماداً على مخرجات برنامج (AMOS-26).

ويتضح من الشكل (٥) أن جميع مؤشرات جودة الملائمة تقع ضمن الحدود المقبولة، وتظهر نتائج التأثير في الجدول (٢١).

NFI=0.903، RMSEA=0.057، P=0.059، X2/d.f= 1.786  
IFI=0.930، CFI=0.927، TLI=0.914

جدول (٣٩) تحليل الانحدار بين القيادة الرقمية والاستدامة التنظيمية

الشكل (5) النموذج الهيكلي لمعامل التأثير بين القيادة الرقمية والاستدامة التنظيمية

| القيادة الرقمية |                  |                   |         | التقدير المعياري | التقدير المعياري | الاستدامة التنظيمية |
|-----------------|------------------|-------------------|---------|------------------|------------------|---------------------|
| P. Value        | النسبة<br>الدرجة | الخطأ<br>المعياري | التقدير |                  |                  |                     |
| ***             | 4.216            | .067              | .281    | 0.50             |                  |                     |

المصدر: اعداد الباحثون بناءً على مخرجات برنامج (AMOS-26).  
ووفقاً لنتائج الجدول (٣٩)، تؤثر القيادة الرقمية على الاستدامة التنظيمية بمقدار (٠,٢٨١) نسبة مئوية و(٠,٥٠) نسبة مئوية معيارية، أي أن كل زيادة بانحراف معياري واحد في القيادة الرقمية تؤدي إلى زيادة في الاستدامة التنظيمية بنسبة (٥٠٪)، وعند مطابقة مستوى الدلالة (\*\*\*) والنسبة التي افترضها الباحثون هي (٠,٥٠)، نجد أن مستوى الدلالة المحققة أقل، وبناءً على هذه النتائج يتم قبول هذه الفرضية.

المصدر: اعداد الباحثون بناءً على مخرجات برنامج (AMOS-26).  
ووفقاً لنتائج الجدول (٣٩)، تؤثر القيادة الرقمية على الاستدامة التنظيمية بمقدار (٠,٢٨١) نسبة مئوية و(٠,٥٠) نسبة مئوية معيارية، أي أن كل زيادة بانحراف معياري واحد في القيادة الرقمية تؤدي إلى زيادة في الاستدامة التنظيمية بنسبة (٥٠٪)، وعند مطابقة مستوى الدلالة (\*\*\*) والنسبة التي افترضها الباحثون هي (٠,٥٠)، نجد أن مستوى الدلالة المحققة أقل، وبناءً على هذه النتائج يتم قبول هذه الفرضية.

المصدر: اعداد الباحثون بناءً على مخرجات برنامج (AMOS-26).

المصدر: اعداد الباحثون بناءً على مخرجات برنامج (AMOS-26).

المصدر: اعداد الباحثون بناءً على مخرجات برنامج (AMOS-26).

المصدر: اعداد الباحثون بناءً على مخرجات برنامج (AMOS-26).

تعد القيادة الرقمية النمط القيادي الانسب لمنظمات الاعمال المعاصرة والتي تتطلب كفاءة أساس في الاتصالات والحوسبة والمحتوى والاتصالات؛ لما تمتلكه من إبعاد وخصائص ضرورية لنجاح القائد في العصر الذي يتطلب تحقيق الاستدامة التنظيمية في ظل البيئة التي تتسم بشدة المنافسة وسرعة التقلبات.

أصبحت الاستدامة التنظيمية موضوعاً شائعاً على مدار السنوات القليلة الماضية، مما جعل المنظمات الرائدة تتعرض لضغط كبير من الأسواق والتشريعات

يمكن استنتاج ان نسبة مشاركة الاثاث في العمل في جامعات المبحوثة لا يزال قليلة مقارنة بالذكور.

استنتج ان هناك اهتمام والمام بأبعاد القيادة الرقمية في جامعات المبحوثة من القيادات

من خلال نتائج التحليل، استنتج بان القيادة الرقمية بأبعادها ترتبط ارتباطاً متوسط القوة مع الاستدامة التنظيمية مما يعني انه كلما زاد الاهتمام بالقيادة الرقمية ادت ذلك الى تحقيق الاستدامة التنظيمية أكثر في الجامعات المبحوثة.

اظهرت نتائج التحليل الميداني بان ابعاد القيادة الرقمية ترتبط مع الاستدامة التنظيمية ولكن بنسب متفاوتة قليلة، ويؤكد ذلك على اهمية كل بعد من ابعاد القيادة الرقمية لتحقيق الاستدامة التنظيمية

دلت نتائج تحليل الاحصائي بان القيادة الرقمية تؤثر في الاستدامة التنظيمية مما يعني ان كلما اهتم الجامعات المبحوثة بالقيادة الرقمية كلما تمكنت من تحقيق الاستدامة التنظيمية بشكل اكبر.

ثانياً: التوصيات:

في ضوء نتائج هذا البحث، توصل الباحثون الى مجموعة من التوصيات ضرورة ان يولي الاتاها اهتماما اكبر في قطاع التعليم وعلى وجه الخصوص في جامعات الخاصة

الحري، بسمة محمد إدريس (٢٠٢٠) نموذج هيكل لقياس أثر التوجه الريادي على الأداء المصري المستدام دراسة تطبيقية على القطاع المصري، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، المجلد (٥٧)، العدد الثالث، ص: ٩٨-٥٥

الركابي، إسرائ هادي كاظم (٢٠٢٢) دور الهندسة الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة التنظيمية (دراسة تحليلية في المنظمة العامة لصناعة السيارات والمعدات في الاسكندرية)، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (١٤)، العدد (٢)، الصفحات ٢٥٧-٢٧٦.

ضرورة قيام الجامعات المبحوثة في اقليم كردستان العراق بجذب الكفاءات الاكاديمية ذوي خبرة في مجال التكنولوجيا من اجل صنع قيادات رشيقة وبالتالي الارتقاء نحو تحقيق الاستدامة التنظيمية.

سهيل، كزار صالح جبر (٢٠١٩) إستراتيجية الامواج المتداخلة كمتغير وسيط بين القيادة الرقمية وتسويق (Gamification)، دراسة استطلاعية في عينة من المنظمات التسويقية الرقمية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة، جمهورية العراق.

ضرورة اهتمام الجامعات المبحوثة بمواردها البشرية وذلك بتوفير التوازن بين الحياة والوظيفة وذلك من اجل ضمان بقاء اصحاب الخبرات وذوي سنوات خدمة طويلة في جامعاتهم وكسب ولائهم الدائم مما يضمن نجاحهم وبالتالي مساهمتهم في تحقيق الاستدامة التنظيمية

الطائي، علي حسون، وعليوي، الهام محمد (2021) تأثير المشاركة بالمعرفة في الاستدامة المنظمة: بحث تحليفي في وزارة العلوم والتكنولوجيا العراقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة"، العدد(65)

ضرورة قيام الجامعات المبحوثة بالاهتمام بالدورات التدريبية الداخلية والخارجية لكوادرها القيادية، ليست في مجال التكنولوجيا والرقمنة وذلك من اجل تطوير مهاراتهم الفنية

الطائي، يوسف حليم سلطان والحداوي، باقر خضير عبد العباس (٢٠١٩) أثر القيادة الرقمية في تبني الثقافة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بمديرية تربية محافظة النجف الأشرف بالعراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، العدد السادس، المجلد الثالث، ص: ٣٩-١٩.

يقترح الباحثون ان تركز الجامعات المبحوثة على الابداع والابتكار لما لها من اهمية في العصر الحالي وخصوصا الابداع في مجال التكنولوجيا

ضرورة تركيز الجامعات المبحوثة على قضايا البيئية وكثرة مساحات الخضراء وذلك من اجل تحقيق الاستدامة البيئية

مليحة، محمود فايز محمود (٢٠١٦). واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة رسالة ماجستير في القيادة والإدارة. برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى فلسطين، غزة.

المصادر:

أولاً\_ المصادر العربية:

إبراهيم، محمد (٢٠١٠) الإدارة الإلكترونية، البار الجامعية الاسكندرية، جمهورية مصر العربية.

ثانياً\_ المصادر الاجنبية:

AlAjmi, M. K. (2022). The impact of digital leadership on teachers' technology integration during the COVID-19 pandemic in Kuwait. International Journal of Educational Research, 112, 101928.

جملول، ايمان هاتو وخضير، وميض عبد الزهرة (٢٠٢١) تأثير مواقف العاملين في الاستدامة التنظيمية من خلال الدور التفاعلي للابتكار البيئي دراسة استطلاعية في عينة من الموظفين في شركة مصافي الجنوب، دراسات ادارية، المجلد (١٥)، العدد (٣٠)، الصفحات ١٤٠-١٧٣.

Alwazzan, L. (2019). Saudi Arabian Women in Medical Education: A Mixed Method Exploration of Emergent Digital Leadership (Doctoral dissertation, Université d'Ottawa/University of Ottawa). Concentration in Health Professions Education.

الحداوي، رافد حميد و الذجاوي، عامر عبد كريم والزبيدي، حيدر حمودي (٢٠٢٠) دور الوعي الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة التنظيمية دراسة استطلاعية في معمل سمنت النجف الاشرف. مجلة اداب الكوفة، المجلد ١، العدد ٤٣، الصفحات ٤٩٩-٥٢٢.

Amjad, F., Abbas, W., Zia-UR-Rehman, M., Baig, S. A., Hashim, M., Khan, A., & Rehman, H. U. (2021). Effect of green human resource management practices on organizational sustainability: the mediating role of

الحري، حمدان بن محمد دخيل الله (٢٠٢١) واقع توظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بعد وإدارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة (التصور المقترح)، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد السابع والعشرون، ص: ٨٢-١٠٥.

Management, 21(1), 35–56.

Cella-De-Oliveira, F.A. (2013); "Indicators of Organizational Sustainability: A Proposition from Organizational Competences"; International Review of Management and Business Research Vol. 2 Issue.4, pp: 962-979.

Cheng Soon, C., & Salamzadeh, Y. (2020). The impact of Digital Leadership Competencies on Virtual Team Effectiveness in MNC companies in Penang, Malaysia, Journal of Entrepreneurship, Business and Economics, 8(2), 219–253.

Christofi, A., Christofi, P., & Sisaye, S. (2012). Corporate sustainability: historical development and reporting practices. Management Research Review. 35(2):157-172

Chua, Y. P. & Chua, Y. P. (2017). How are e-leadership practices in implementing a school virtual learning environment enhanced? A grounded model study. Computers & Education Journal, (109), 109-121.

Crucke, S., Kluijtmans, T., Meyfrootd, K., & Desmidt, S. (2022). How does organizational sustainability foster public service motivation and job satisfaction? The mediating role of organizational support and societal impact potential. Public Management Review, 24(8), 1155-1181.

Dillard, J., Dujon, V., & King, M. C. (2009). Understanding the social dimension of sustainability. New York, NY: Routledge.

Dyllick T, Hockerts K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. Business Strategy and the environment, 11(2): 130-141.

Eberl, J. K., & Drews, P. (2021, March). Digital Leadership—Mountain or Molehill? A Literature Review. In International Conference on Wirtschaftsinformatik (pp. 223-237). Springer, Cham.

Eberl, J., & Drews, P. (2022). Off to new pastures: Exploring Tensions between Followers and Leaders in the automotive industry challenging the Adoption of Digital Leadership. In Proceedings of the 55th Hawaii International Conference

environmental and employee performance. Environmental Science and Pollution Research, 28(22), 1-16.28191-28206.

Arora, A., Arora, A.S., Sivakumar, K. and Burke, G. (2020), "Strategic sustainable purchasing, environmental collaboration, and organizational sustainability performance: the moderating role of supply base size", Supply Chain Management, Vol. 25 No. 6, pp. 709-728. <https://doi.org/10.1108/SCM-07-2019-0284>

Azapagic, A. (2003). Systems approach to corporate sustainability: a general management framework. Process Safety and Environmental Protection, 81(5), 303-316

Barnard, Z., & Van der Merwe, D. (2016). Innovative management for organizational sustainability in higher education. International Journal of Sustainability in Higher Education. 17(2): 208 - 227

Basiago, A. D. (1999). Economic, social, and environmental sustainability in development theory and urban planning practice. Environmentalist, 19(2), 145-161.

Baumgartner, R. J., & Ebner, D. (2010). Corporate sustainability strategies: sustainability profiles and maturity levels. Sustainable development, 18(2), 76-89.

Bekele, Addis (2013); "Assessment of food retail business sustainability: The case of Konsum Värmland" ; Masters thesis, Faculty of Natural Resources and Agricultural Sciences.

Bounfour, A. (2016). Digital futures, digital transformation. Progress in IS. Cham. Springer International Publishing, p134- 137

Brown, C., Czerniewicz, L., Huang, C. W., & Mayisela, T. (2016). Curriculum for digital education leadership: A concept paper. COMMONWEALTH OF LEARNING. Canada.

Carayannis, E. G., Grigoroudis, E., Del Giudice, M., Della Peruta, M. R., & Sindakis, S. (2017). An exploration of contemporary organizational artifacts and routines in a sustainable excellence context. Journal of Knowledge

- (2020). Business model innovation in Greece: Its effect on organizational sustainability. *Journal of the Knowledge Economy*, 11(3), 949-967.
- Larjovuori, R. L., Bordi, L., Mäkineniemi, J. P., & Heikkilä-Tammi, K. (2016). The role of leadership and employee well-being in organizational digitalization. *Tiziana Russo-Spena and Cristina Mele*, 1159.
- Lee, S. H., & Ha-Brookshire, J. (2017). Ethical climate and job attitude in fashion retail employees' turnover intention, and perceived organizational sustainability performance: A cross-sectional study. *Sustainability*, 9(3), 465.
- Lim, C.H., & Teoh, A.P. (2022). Predicting the Influence of Digital Leadership on Performance of Private Higher Education Institutions: Evidence from Malaysia. *Journal of Entrepreneurship, Business and Economics*, 10(1), 1–38.
- Lolas, F. (2003). Public health and social justice. Toward ethical sustainability in healthcare and research. *Acta Bioethica*, 9(2), 189-194.
- Lozano, R. (2015). A holistic perspective on corporate sustainability drivers. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(1), 32-44.
- Luque, A., & Herrero-García, N. (2019). How corporate social (ir) responsibility in the textile sector is defined, and its impact on ethical sustainability: An analysis of 133 concepts. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(6), 1285-1306.
- Luzano, R., Lukman, R., Luzano, F.J., Huisingh, D. and Lambrechts, W. (2013), "Declarations for sustainability in higher education: becoming better leaders, through addressing the university system", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 48 No. 1, pp. 10-19.
- Marcum, D. B. (2016). Library leadership for the digital age. *Information Services & Use*, 36(1-2), 105-111.
- Masrur, M. (2021). Digital Leadership to Improve the Pedagogical Competence of University English Lecturers in Samarinda. *Journal of Social Studies Education* on System Sciences PP: 7004-7011.
- Erhan, T., Uzunbacak, H. H., & Aydin, E. (2022). From conventional to digital leadership: exploring digitalization of leadership and innovative work behavior. *Management Research Review*.
- Esteves, F., M., Rocha, S., Fernandes, P. (2012) Sustainability in the Information Society: A Proposal of Information Systems Requirements in View of the DPOBE Model for Organizational Sustainability, *Conference on Health and Social Care Information Systems and Technologies*.
- Florea, L., Cheung, Y. H., & Herndon, N. C. (2013). For all good reasons: Role of values in organizational sustainability. *Journal of business ethics*, 114(3), 393-408.
- Gallardo-Echenique, EE, de Oliveira JM, Marqués-Molias L, Esteve-Mon F, Wang Y, Baker R. (2015) Digital competence in the knowledge society. *MERLOT Journal of Online Learning and Teaching*. Mar 1; 11(1).
- Hassan, M. E. M., Muhamad, N., Abdullah, N. A., & Adham, K. A. (2011). Islamic values, leadership legitimacy and organizational sustainability. *International Journal of Economics, Management and Accounting*, 19(2). 169-186
- Hassan, N. K., & Hamed, S. A. (2022). The role of digital leadership in the effectiveness of organizational crisis management. *Journal of Positive School Psychology*, 5373-5379.
- Horst, HA, Miller D, (2013). *Digital anthropology*. AandC Black; Aug 1:10-16.
- Jamali D. (2006). Insights into the triple bottom-line integration from a learning organization perspective. *Business Process Management Journal*, 12(6): 809-821.
- Kavalić, M., Nikolić, M., Radosav, D., Stanisavljev, S., & Pečujlija, M. (2021). Influencing factors on knowledge management for organizational sustainability. *Sustainability*, 13(3), 1497. Pp: 1-18.
- Kilintzis, P., Samara, E., Carayannis, E. G., & Bakouros, Y.

- Schalock, R. L., Verdugo, M., & Lee, T. (2016). A systematic approach to an organization's sustainability. *Evaluation and Program Planning*, 56, 56-63.
- Sheninger, E.C. (2019). *Digital leadership: Changing paradigms for changing times* (2nd ed.). Thousand Oaks, California: Corwin.
- Singh, M. P., Chakraborty, A., & Roy, M. (2016). Entrepreneurial commitment, organizational sustainability and business performance of manufacturing MSMEs: Evidence from India. *Int. J. Appl. Bus. Econ. Res.*, 14(6), 4615-4631.
- Sow, M., & Aborbie, S. (2018). Impact of leadership on digital transformation. *Business and Economic Research*, 8(3), 139-148.
- Steurer, R., Langer, M. E., Konrad, A., & Martinuzzi, A. (2005). Corporations, stakeholders and sustainable development: A theoretical exploration of business-society relations. *Journal of Business Ethics*, 61(3), 263-281.
- Sultan, Y. H., & Suhail, K. S. (2019). The impact of significant factors of digital leadership on gamification marketing strategy. *International Journal for Advance Research and Development*, 4(5), 29-33.
- Sunday, E. I. (2017). Intellectual Capital and organizational sustainability in manufacturing firms in Rivers State. *International Journal of Advanced Academic Research/Social and management sciences*, 3(4), 02-17.
- Tasleem, M., Khan, N., & Masood, S. A. (2015, March). Integrated role of TQM and technology management in organizational sustainability. In 2015 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management (IEOM) (pp. 1-8). IEEE.
- Zawawi, N.F.M., & Abd Wahab, S. (2019). Organizational sustainability: a redefinition?. *Journal of Strategy and Management*. 12(3): 397-408.
- Zhong, L. (2017). Indicators of digital leadership in the context of K-12 education. *Journal of Educational Technology Research*, 12(4), 424-446.
- Matt, C, Hess T, Benlian A, Wiesbock F. (2016) Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. *MIS Quarterly Executive*. 15(2):6-18.
- Mihardjo, L. W. W., & Alamsjah, F. (2019). Digital leadership impacts on developing dynamic capability and strategic alliance based on market orientation. *Polish Journal of Management Studies*, 19, 285-297.
- Munck, L., Munck, M. G. M., & Borim-de-Souza, R. (2011). Organizational sustainability: proposing a representative framework for the occurrence of its competent action. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 4(spe), 147-158.
- Murashkin, M., & Tyrväinen, J. (2020). Adapting to the new normal: A qualitative study of digital leadership in crisis.
- Neubauer, R., Tarling, A., & Wade, M. (2017). Redefining leadership for a digital age. *Global Center for Digital Business Transformation and metaBeratung GmbH*. Retrieved from <https://www.imd.org/globalassets/dbt/docs/redefining-leadership>.
- Prahalad, C.K., (2016), "Competing for the Future", Harvard Business Press, Boston, MA.
- Promsri, C. (2019). The developing model of digital leadership for a successful digital transformation. *GPH-International Journal of Business Management (IJBM)*, 2(08), 01-08.
- Redecker, C. (2017) European framework for the digital competence of educators: DigCompEdu. *Joint Research Centre (Seville site)*; Nov3:6-19.
- Rudito, P. & Sinaga, M. (2017). Digital Mastery: membangun kepemimpinan digital untuk memenangkan era disrupsi, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Santos, J. R., Anunciação, P. F., & Svirina, A. (2013). A tool to measure organizational sustainability strength. *Journal of Business Management*, 7, 105-117.

between the research variables and its dimensions. Based on the results of the research, a number of recommendations were presented related to the need for administrations, leaders, and supervisors to focus on adopting digital leadership in order to achieve organizational sustainability for the researched universities. Recommendations were also presented to the researched universities.

Keywords: digital leadership - organizational sustainability - private universities - Kurdistan Region of Iraq

Development and Exchange (JETDE), 10(1), 3.

Zhu, P. (2015). *Digital Master: Debunk the Myths of Enterprise Digital Maturity*. Lulu Press, Inc.

Zimon, G., Arianpoor, A., & Salehi, M. (2022). Sustainability reporting and corporate reputation: the moderating effect of CEO opportunistic behavior. *Sustainability*, 14(3), 1257. Pp: 1-27

Zupancic, T., Herneoja, A., Schoonjans, Y., & Achten, H. (2018). A research framework of digital leadership. *Computing for a better tomorrow*, 2, 641-646.

#### Abstract:

This research aims to analyze the relationship and impact between digital leadership in its dimensions (digital competence, digital insight, digital culture, digital strategy) and organizational sustainability, represented by (economic organizational sustainability, social organizational sustainability, environmental organizational sustainability, ethical organizational sustainability) in private universities in the region. Iraqi Kurdistan, after reviewing a group of studies and literature, theoretical concepts were written and a model and hypotheses were built based on the dimensions of digital leadership and organizational sustainability, and based on the nature of the research and the goals it seeks to achieve, reliance was placed on the descriptive and analytical approach. In order to collect data, a questionnaire form was relied upon, and (289) questionnaires were distributed directly to all members of society, represented by deans, their assistants, and heads of departments and units in private universities in the Kurdistan Region of Iraq (289) individuals. (256) questionnaires were retrieved, and after sorting and checking the received questionnaires, the number of questionnaires suitable for analysis reached (242). Several statistical methods were used, including arbiters and Cronbach's alpha to ensure validity and reliability, factor analysis, numerator correlation, and structural equation modeling using (SPSS-26) and (AMOS-26) programs. The results showed that there is a positive correlation and impact