



**دور القيادة الرقمية في تحقيق الفخر التنظيمي: بحث استطلاعي لأراء
عينة من القيادات الإدارية في عدد من المصارف التجارية العراقية الخاصة**
**The Role of Digital Leadership in achieving organizational
pride for employees : A survey research of a sample of the
opinion of administrative leaderships in a number of Iraqi
private commercial banks**

الأستاذ المساعد الدكتورة رنا ناصر صير
الجامعة التقنية الوسطى
الكلية التقنية الإدارية- بغداد
ranaaltay1978@mtu.edu.iq

المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على تأثير القيادة الرقمية بابعادها (سلوك الابداع الرقمي، سلوك الدعم الرقمي، الاستدامة التنظيمية) في تحقيق الفخر التنظيمي بابعادها (الفخر العاطفي، الفخر الاتجاهي). فقد تجسدت عينة البحث من (200) فردا من مدراء الأقسام ومسؤولي الشعب في عينة من المصارف التجارية العراقية الخاصة في بغداد. ولتحقيق اهداف البحث تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة للحصول على البيانات والمعلومات، وبعد التحقق من المقياس تم استعمال عدد من الأساليب والأدوات الإحصائية لإثبات صحة فرضيات البحث مثل (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، معامل الارتباط (Person)، ونمذجة المعادلة الهيكلية وتحليل المسار لتحديد التأثير)، وتوصل البحث الى استنتاجات محددة من اهمها ان ممارسات القيادة الرقمية تؤثر تأثيرا ايجابيا لتحقيق الفخر التنظيمي، لكونها تعد مفتاح التحول الرقمي لمواكبة المتغيرات الرقمية في هذا العصر المتغير. كما وتم صياغة مجموعة من التوصيات التي يؤمل أن يستفاد منها المعنيين في البحث الحالي .

الكلمات الرئيسية: القيادة الرقمية ، الفخر التنظيمي.



Abstract

The current research aims to identify the effect of digital leadership with its dimensions (digital Innovative behavior, digital Supportive behavior, organizational sustainability) in achieving organizational pride with its dimensions (emotional pride, Attitudinal pride).

The research sample consisted of (200) individuals, including department managers and divisional officials, in a sample of Iraqi private commercial banks . To achieve the objectives of the research, the questionnaire was used as a main tool for obtaining data and information, and After investigation of the scale was used a number of statistical methods and tools To validate search hypotheses, such as(mean, standard deviation, Pearson correlation, structural equation modeling, and path analysis to determine the effect). The research reached specific conclusions, the most important of which is that digital leadership practices have a positive impact on achieving organizational pride, as they are the key to digital transformation to keep pace with digital changes in this changing era. .and against which was to formulate a set of recommendations that will hopefully be taken advantage of those involved in the current research.

Keywords: digital leadership, organizational pride.

المقدمة

يواجه القطاع المصرفي اليوم وبشكل خاص المصارف الخاصة تحديات كبيرة ومنها الاستجابة السريعة لمتطلبات التحول الرقمي اذ يشكل التحول الرقمي الانتقال من الأعمال التقليدية الروتينية الى الاعمال الالكترونية فارقا كبيرا لدى المنظمات ويمنحها القدرة لمواجهة التغيرات والتهديدات



البيئية المتزايدة ويمكنها من الاستمرار والبقاء والنمو والتكيف مع تلك التحديات ومن أجل تحقيق ذلك أصبح لابد عليها ان تبني أنماط قيادية معاصره متمثلة بالقيادة الرقمية تواجه متطلبات التحول الرقمي ولديها القدرة على أنجاز المهام بسرعة وكفاءة وتمتلك الخبرة والمرونة الكافية في كيفية التعامل مع هذه التحديات وامتلاك الكفاءة والأهلية والقدرة على العمل والتعاون بشكل جماعي فضلاً عن امتلاك المهارات التكنولوجية. فالقيادة الرقمية في الواقع هي ليست فقط استعمال التكنولوجيا ولكن هي رؤية إستراتيجية للثقافة المنظمة التي تركز على المشاركة والانجاز والتأثير الاجتماعي من خلال تكنولوجيا المعلومات المتقدمة لإحداث تغيير في المواقف والمشاعر والتفكير وسلوك واداء الموظفين والانتقال من المهام والإعمال التقليدية الى مهام تواكب ثورة المعلومات والاتصالات المتميز بالنمو والابتكار والإبداع في كافة المجالات لينعكس ذلك على السلوكيات الايجابية لافراد المنظمة كالفخر التنظيمي وهذا الهدف التي تسعى لتحقيقه اغلب المنظمات اذ يعد الفخر التنظيمي عاملاً أساسياً لنجاح المنظمات ، اذ يمكن للموظف أن يشعر بمشاعر فخر عاطفية قصيرة ومستمرة بناءً على ادراكه لموقف ناجح يتعلق بالمنظمة، ويمكن أن يكون لديه موقف معرفي ودائم من الفخر الناتج عن الادراك العام للمنظمة مما يدفعه إلى التفاخر أمام الآخرين بعضويته في المنظمة والتفاخر بالانجاز المتميز لمنظمته امام الآخرين.

وانطلاقاً من الأهمية المذكورة آنفاً، تعد هذه المؤشرات مسوغاً للولوج ببحث استطلاعي تجسد في عدد من المصارف التجارية العراقية الخاصة في بغداد. وعليه فقد تطرق الباحث في بناء البحث الى اربعة محاور تمثل الاول في عرض لمنهجية البحث بينما قدم المحور الثاني الاطار النظري، فيما تجسد المحور الثالث بعرض لجانب العملي، وأخيراً خصص الرابع لعرض الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول : منهجية البحث

اولا : مشكلة البحث : تتنافس منظمات اليوم فيما بينها في خضم التطورات التكنولوجية التي يشهدها عصر التحول الرقمي الأمر الذي أدى الى ضغوط على الإدارات باتجاه تبني أنماط قيادية متمثلة بالقيادة الرقمية تمكنها من التكيف مع متطلبات التحول الرقمي وتغييراتها المتسارعة في ظل الثورة الصناعية الرابعة والتي (تشمل الذكاء الاصطناعي، تكنولوجيا النانو، إنترنت الأشياء، الطباعة



ثلاثية الأبعاد، التكنولوجيا الحيوية، البلوك تشين) بغية البقاء والنمو واستغلال الفرص وإعادة التفكير الجذري في كيفية استخدام المنظمة للتكنولوجيا والعمليات بهدف تغيير اداء الاعمال بشكل جذري لتحقيق التميز والتفوق المطلوب وهذا سينعكس بدوره على سلوكيات واداء موظفيها لكونها تمكنت من خلق البيئة الايجابية التي تدعم كل شعور الموظف بالفخر فيما يؤديه ويكلف به اذ ان الفخر التنظيمي يعد هدف من أهداف المنظمات وذو أولوية أساسية في خططها واستراتيجياتها وبما يمكنها من الاستمرار وتحقيق التميز على المنافسين . ولكون القطاع المصرفي الخاص يشكل احد ابرز المنظمات التي تشهد تحدي كبير في تلبية متطلبات التحول الرقمي وتوظيفه في منظومة العمل المصرفي، الأمر الذي بلور الأرضية الخصبة والدافع الرئيسي للباحث للخوض في مثل هذه الموضوعات وتطبيقها في عدد من المصارف التجارية العراقية الخاصة في بغداد لتشخيص مدى ادراك المصارف عينة البحث للقيادة الرقمية ، لتنعكس بدورها في بناء الفخر لموظفيها تجاه المنظمة. وتكمن المشكلة الأساسية للبحث في التساؤل الآتي: (هل ان القيادة الرقمية ستساهم في تحقيق الفخر التنظيمي في المصارف عينة البحث؟)، ومن خلال التساؤل الرئيس انبثقت عدد من التساؤلات ومن أهمها:

- 1- ما مدى ادراك عينة البحث للقيادة الرقمية والفخر التنظيمي ؟
 - 2- ما طبيعة علاقة الارتباط بين القيادة الرقمية والفخر التنظيمي في المصارف المبحوثة؟
 - 3- ما مدى تأثير القيادة الرقمية في الفخر التنظيمي للمصارف المبحوثة ؟
- ثانيا: أهداف البحث:** يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:
- 1- تشخيص مستوى اهتمام المصارف المبحوثة بالقيادة الرقمية والفخر التنظيمي.
 - 2- التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الرقمية والفخر التنظيمي في المصارف المبحوثة.
 - 3- اختبار مدى تأثير القيادة الرقمية في الفخر التنظيمي للمصارف المبحوثة.
- ثالثا: أهمية البحث :** يمكن تجسيد أهمية البحث الحالي بما يأتي:
- 1- يتناول البحث ثلاثة موضوعات مهمة في مجال الفكر الإداري على وفق توليفة متجانسة من المتغيرات التي لم يتم دراستها مجتمعة في دراسة سابقة وبحسب الاطلاع على الجهود المعرفية



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الادرة والاقتصاد (تكاميل العلوم الإدارية والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الأعمال وتحديات الابتكار)

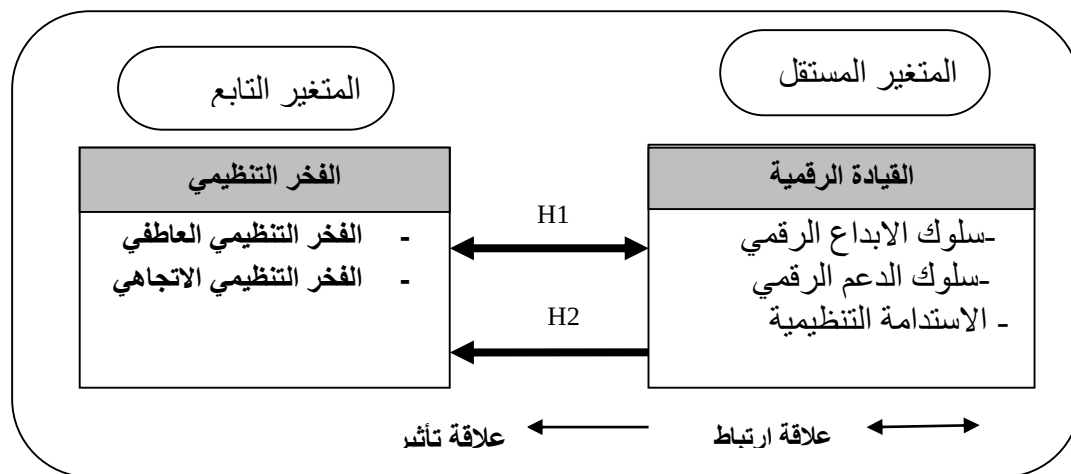
18 نيسان 2024

السابقة ، تبدأ بالقيادة الرقمية وتنتهي بتحقيق الفخر التنظيمي ، لما لها من أهمية في حياة الفرد والمنظمة معا .

2- الإسهام في إثراء الإطار النظري والجدليات الفكرية والفلسفية لمتغيرات البحث الحالية ، ليمثل امتداداً علمياً رصيناً لشريان الحياة البحثي ويمكن الباحثين الاستفادة منها في البحوث المستقبلية.

3- اجراء البحث الحالي في القطاع المصرفي نظرا للأهمية التي يوليها ضمن القطاعات المهمة والحيوية في إحياء الاقتصاد للبلد وإحدى الركائز الأساسية لتنمية وتطور البلد.

رابعا : المخطط الفرضي للبحث



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

خامسا : فرضيات البحث انطلق البحث الحالي في معالجته للمشكلة من خلال الفرضيات الآتية :

1- الفرضية الرئيسية الأولى H1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الرقمية

وابعادها مع الفخر التنظيمي وتنبتق عنها ثلاث فرضيات فرعية تتمثل بالاتي :

H11: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سلوك الابداع الرقمي والفخر التنظيمي

H12: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سلوك الدعم الرقمي والفخر التنظيمي

H13: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستدامة التنظيمية والفخر التنظيمي



2- الفرضية الرئيسية الثانية H2 : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الرقمية وابعادها في الفخر التنظيمي وتتنبثق عنها ثلاث فرضيات فرعية تتمثل بالاتي .:

H21: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لسلوك الابداع الرقمي في الفخر التنظيمي

H22: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لسلوك الدعم الرقمي في الفخر التنظيمي

H23: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاستدامة التنظيمية في الفخر التنظيمي

سادسا: منهج البحث: اعتمد البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي كونه يعد منهجاً ملائماً لدراسة الظواهر الاجتماعية والسلوكية ، فضلا عن كونه يمتاز بنظرة شمولية ووصف ما هو كائن وتفسيره وتحديد الظروف والعلاقات التي توجد فيها الوقائع ليقترن وصف الحالة بتحليلها، ومن ثم استخلاص النتائج والوقوف على ابرز المؤشرات التي يمكن من خلالها التعبير عن العلاقات بين المتغيرات.

سابعا: اداة ومقياس البحث : أعتد البحث بشكل رئيسي على الاستبانة التي تعد الأداة الرئيسية في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب العملي للبحث الحالي وقد صممت فقراتها بالاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي، وتتكون الاستبانة من جزئين، تضمن الجزء الأول من الاستبانة أبعاد القيادة الرقمية، أما الجزء الثاني فقد خصص لقياس الفخر التنظيمي وكما موضحة في الملحق (1) وقد طورت فقرات الاستبانة وبما يتفق مع طبيعة مجتمع وعينة البحث والجدول رقم (1) يوضح مقاييس البحث.

الجدول (1) مقاييس البحث

متغيرات	الأبعاد الفرعية	عدد الفقرات	ارقام الفقرات	رمز الابعاد	المقياس المعتمد
القيادة الرقمية DL	سلوك الابداع الرقمي	5	1 - 5	DIB	Fathony & Hendarman, 2023
	سلوك الدعم الرقمي	5	6 - 10	DSB	
	الاستدامة التنظيمية	5	11 - 15	OS	
الفخر التنظيمي OP	الفخر التنظيمي العاطفي	5	16 - 20	EOP	Hamza, 2023
	الفخر التنظيمي الاتجاعي	5	21 - 25	AOP	

المصدر: إعداد الباحث

ثامنا : مجتمع وعينة البحث : اختير القطاع المصرفي لتطبيق الجانب العملي للبحث وتم اختيار (6) مصارف في بغداد كمجتمع للبحث كونها من المصارف الرائدة في العراق والأكبر حجما وأكثر



تنوعا من حيث تقديم خدماتها للزبائن فضلا عن خبرتها وكفاءتها كما وتضم عدد كبير من العاملين في مستويات تنظيمية مختلفة، وهي كل من (بغداد، الاستثمار العراقي، الشرق الاوسط العراقي للاستثمار، الخليج التجاري، اشور الدولي للاستثمار، المنصور للاستثمار) كما واعتمد البحث على عينة قصدية طبقية متمثلة بكل من يشغل المناصب الإدارية المتمثلة بـ (مدراء الفروع والأقسام ومسؤولي الشعب كمجتمع للبحث وبلغ عددهم (382) فردا، تم الاستعانة بالجدول الإحصائي لكل من (Sekaran&Bougie, 2010:295) والذي اوضح ان حجم العينة المناسب والمستهدف هو (205)، اذ تم اختيار عينة البحث بطريقة العينة العشوائية البسيطة وتم توزيع (215) استبانة بغية الحصول على الحد الأدنى من حجم العينة المناسب والبالغ (205)، فقد تم استرجاع (200) استبانة صالحة للتحليل وهي تشكل نسبة استجابة (93%) وهي نسبة عالية ومقبولة إحصائيا

تاسعا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

استخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية والبرامج الجاهزة لغرض تحليل بيانات في البحث الحالي وكما موضحة بالجدول (2) ادناه :

الجدول (2) الأساليب الإحصائية والبرامج الجاهزة لتحليل بيانات البحث

ت	الأسلوب الإحصائي	البرنامج المستخدم
1	الصدق البنائي التوكيدي للتحقق من صدق المقاييس	AMOS.V.24
2	معامل الفا كرونباخ للتحقق من ثبات المقياس	SPSS.V.24
3	الإحصاءات الوصفية (الوسط الحسابي والانحراف المعياري، معامل الاختلاف، الأهمية النسبية)	SPSS.V.24
4	اختبار معامل الارتباط بيرسون (person) لتحديد علاقات الارتباط	SPSS.V.24
5	نمذجة المعادلة الهيكلية وتحليل المسار لتحديد التأثير	AMOS.V.24

المصدر: إعداد الباحث



المبحث الثاني : الإطار النظري

المحور الأول : القيادة الرقمية

اولا : مفهوم القيادة الرقمية

مع تنامي عملية التحول الرقمي للمنظمات على اختلاف أنواعها أصبح العالم بحاجة لقيادة جديدة ذات رؤية وتوجه جديد ينسجم مع العصر الرقمي والمجتمع التكنولوجي (Yusof et al., 2019) (2): ومن هنا برز مفهوم القيادة الرقمية اذ إن أول استعمال ظاهري لهذا المصطلح بدا في القرن العشرين مع التركيز على الاختلافات بين القادة والأتباع ، فضلا عن تركيز بحوث القيادة في القرن الحالي إلى التحقيق في كيفية تأثير العاملين بالقيادة الرقمية نظراً للتطور الهائل في الأدوات والأساليب والموارد الرقمية في أوائل القرن الحادي والعشرين (Brett,2020: 5). وبهذا الصدد فقد أوضح (zhong,2016: 40) الى ان القيادة الرقمية واحده من المفاهيم التي فسرت التحول الرقمي في أنشطة المنظمة اذ ان القيادة الرقمية للمديرين لا تشمل فقط الالمام بالتكنولوجيا بل ايجاد رؤيه مشتركه للتكنولوجيا وتوفير فرص التعلم والتدريب للعاملين وتطوير قدراتهم من حيث استعمال العديد من التقنيات الرقمية ومساعدتهم في خلق شعور الكفاءة الذاتية عند تحقيق اهدافهم. وعليه فقد ظهرت العديد من الدراسات والبحوث التي تناولت هذا الموضوع بغية إرساء القاعدة المفاهيمية والفكرية لهذا الموضوع نظرا لكونه من الموضوعات المهمة التي لاقت اهتماما كبيرا في الآونة الأخيرة استجابة للتحديات التي فرضتها بيئة الأعمال المتسارعة التي يسيطر عليها التغيير واللاتأكد، وفي خضم هذا التباين والاختلاف قام الباحث بإعداد الجدول (3) الذي يبين فيه مجموعة من التعاريف الخاصة بالقيادة الرقمية ، للوصول إلى تشخيص التعريف الأنسب لهذا البحث.

الجدول (3) تعريفات القيادة الرقمية من وجهة نظر عدد من الباحثين

ت	الباحث	التعريف
1	Hüsing et al,2013:57	عملية توجيه العاملين للوصول الى اهداف المنظمة من خلال الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
2	Larjovuori et al,2016:1160	القدرة على صياغة رؤية واضحة وذات هدف لعملية الرقمنة في المنظمة ، مع اعداد وتصميم استراتيجيات وخطط لتنفيذ رؤية قيادات تلك المنظمات لتحقيقها.
3	Rudito et al 2017:2	مزيج من ثقافة وقدرات القائد في تحسين استعمال التكنولوجيا الرقمية لخلق قيم للمنظمة
4	Miller,2018:46	تحسين حياة ورفاهية وظروف أفراد المنظمة من خلال الاستعمال الواسع للتكنولوجيا.



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الإدارة والاقتصاد (تكاميل العلوم الإدارية
والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الأعمال وتحديات الابتكار

18 نيسان 2024

تكاميل التقنيات الرقمية كتطبيقات الاتصالات والويب في الممارسات القيادية باتجاه التغيير المستدام في استعمال التكنولوجيا والوعي المتميز بعمليات التحول الرقمي لتحقيق التميز للمنظمة	Dewi & Sjabadhymi, 2021:157	5
هي القيادة الإستراتيجية التي تستخدم الأصول الرقمية للمنظمة لتحقيق الأهداف التنظيمية، فهي تقود التحول الرقمي داخل المنظمة ولا تقتصر على مجرد إدخال استخدام البريد الإلكتروني والمواقع الإلكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي كجزء من العمل اليومي، ولكن الأهم من ذلك هو استخدام البيانات كأحد الأصول المهمة.	Puliwarna et al., 2023: 2123	6

وعموماً وفي ضوء وجهات النظر والآراء المختلفة، حدد الباحث تعريفاً للقيادة الرقمية من خلال الجمع بين الطروحات والمفاهيم التي تم عرضها حول الموضوع، وفي ذات السياق تعكس هدف البحث الحالي فهي " قدرة القائد على الاستجابة الاستباقية والسريعة للتغيرات غير المتوقعة اذ انها لا تركز فقط على مفهوم القيادة فحسب، بل ينبغي عليها أن تكون قادرة على إتقان المهارات الناعمة (المهارات غير الفنية) والمهارات الصعبة (المهارات الفنية) بالإضافة إلى القيادة القائمة على البيانات في اتخاذ القرارات لمواجهة تحديات العصر الرقمي".

ثانياً : أهمية القيادة الرقمية

تعد القيادة الرقمية من المفاهيم البالغة الأهمية في الوقت الحالي لكونها تتيح للمنظمات المعاصرة التي باتت تعمل في بيئة غير مستقرة القدرة على مواكبة التغيير المستمر واستثمار الفرص الجديدة التي تظهر في بيئة الأعمال وتلبية رغبات وحاجات الزبائن الغير متوقعة، فقد أوضح كل من (Zeike et al., 2019:3) نظراً لتزايد الاعتماد على الأساليب التكنولوجية الحديثة في جميع المجالات أصبح لا بد على المنظمات التوجه نحو الرقمنة في اعمالها في الوقت الحالي والا ستكون مستقبلاً أبداً وأقل مرونة وأقل قدرة على المنافسة مع المنظمات المناظرة لها. و اضاف (Bounfour,2016, 134) الى ان أهمية القيادة الرقمية تظهر من خلال أهميتها لأستراتيجيه التي تسهم في دعم ومسانده العاملين في المنظمات لغرض تبسيط الإجراءات الإدارية وتسهيل عمليه صنع القرار فضلاً عن تمكين الإدارات من التخطيط بكفاءة وفاعلية للاستفادة من متطلبات العمل وتقديم الأعمال بجودة عالية وفق معايير تقنية تواكب متطلبات العصر الرقمي. واتفق مع هذا الطرح كل من (Han, 2014:1598) الى أن تطبيق القيادة الرقمية تساعد في إدارة المعلومات المختلفة بطريقة أكثر سرعة وسهولة، فضلاً عن سهولة انتقالها بين مختلف المستويات الإدارية



وسهولة الاتصال بالمنظمات الأخرى، وزيادة الترابط من خلال الأدوات الرقمية ووسائل التواصل الاجتماعي ومشاركة المعلومات بين اطراف المنظمة. ومن خلال ما تم عرضه، يمكن القول ان استمرار ونجاح المنظمات في الوقت الحاضر أصبح مقرونا إلى حد كبير بمدى تبنيها للقيادة الرقمية ، اذ من خلالها تستطيع المنظمة التكيف والاستجابة السريعة للتغيرات غير المتوقعة بما يواكب متطلبات ومقتضيات العصر الرقمي، هذا فضلاً عن انها تعد وسيلة فعالة لنجاح عملية التحول الرقمي بالمنظمات.

ثالثاً : ابعاد القيادة الرقمية

تعددت الجهود والإسهامات العلمية للباحثين في مجال تشخيص أبعاد القيادة الرقمية ضمن سياق الدراسات الميدانية ، وقد اعتمد البحث الحالي على الأبعاد التي تبنتها دراسة كل من (Fathony & Hendarman, 2023) وذلك لسببين هما ان الأبعاد التي قدمتها هذه الدراسة تعكس الأبعاد المشتركة للقيادة الرقمية بين مختلف أنواع الدراسات السابقة ، والسبب الآخر مدى انسجامها مع توجهات وأهداف البحث الحالي ، وفيما يلي توضيح لمضامين هذه الأبعاد :

1- سلوك الابداع الرقمي: يشير هذا البعد إلى انه الاستعداد لدعم الأفكار الجديدة، والعمليات الابتكارية، والتجريب الذي قد يؤدي إلى التعرف على الفرص، وتخصيص الموارد، و تقديم المنتجات والخدمات الجديدة، والقيادة التكنولوجية (Jelenc & Pisapia, 2015: 165) وفي ذات السياق فقد عرفها كل من (Nwankwere et al., 2019:1) بانها سلسلة من الخطوات التكنولوجية التي تهدف الى تبني ادخال او تحسين منتجات او عمليات بهدف تحقيق الأسبقية التنافسية في طرح منتج جديد للسوق. في حين عرفها كل من (Choi & Choi, 2021:20) تبني تكنولوجيا جديدة يتم دمجها في العملية الإنتاجية من خلال تطبيق معرفة تكنولوجيا لعمليات متواصلة تتطلب التنسيق والتنظيم لنجاحها.

وتأسيساً على ما تقدم، نجد أن بعد سلوك الابداع الرقمي يتمثل بانه سلوك يعتمد على استكشاف الفرص وتوليد أفكار جديدة (السلوك المتعلق بالإبداع)، اي السلوكيات الموجهة نحو تنفيذ التغيير وتطبيق المعارف الجديدة والأفكار والأساليب الجديدة في مجال طرح المنتجات الجديدة او استعمال عمليات الإنتاج الجديدة او ادخال التطورات عليها وفق معايير تقنية.



2- سلوك الدعم الرقمي : أن بيئة العمل الداعمة أكثر انسجاما من البيئة غير الداعمة في تطوير السلوك والأداء المرغوب فيه، ولذا فإن الموظفين الذين يستمتعون بالدعم من مدراءهم سوف يتبادلون السلوكيات الإنتاجية ويظهرون أداءً أعلى في مكان العمل (Makambe & Moeng, 2020:41). ويتمثل هذا البعد بكونه أسلوباً يركز على الاهتمامات المرتبطة برعاية الموظفين واحتياجاتهم مما يسهل بيئة العمل المرغوبة (Shin et al., 2016: 56). وعرفه كل من (Lin & Ling, 2021) بأنه أسلوب قيادي يوفر الدعم الكامل للعمل والمكافآت والاهتمام العاطفي للموظفين وتدريبهم وتنمية قدراتهم بالاعتماد على التقنيات الحديثة. يتضح مما سبق إن بعد الدعم الرقمي يتجسد بسلوك القائد الذي يهدف إلى إشباع وتنمية الاتجاهات الإيجابية وتعزيز ثقة الموظفين بأنفسهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم من خلال الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية والوسائل الإلكترونية .

3- الاستدامة التنظيمية : ان المنظمات التي تتبع مدخل الاستدامة تكون أكثر قدره على الابتكار والريادة بين المنظمات المتنافسة اذ ان ذلك يمنحها فرص اقوى على المدى الطويل (wles & Michael, 2010: 30) . ورغم الاهتمام المتزايد باستدامة المنظمات الا انها ما زالت تمثل تحدياً للمنظمات متمثلاً بتحسين مستوى الرفاهية الاجتماعية والإنسانية والحد من الآثار البيئية وضمان تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية (Linnenluecke & Griffiths, 2010: 357). وعرفها (Singh, 2016: 4617) بأنها الموقف الإستراتيجي والاستباقي للمنظمات باتجاه تكامل أهدافها وممارساتها الاقتصادية والبيئية والاجتماعية في حين عرفها كل من (Magd & Karyamsetty, 2021: 88) بكونها إستراتيجيه عمل تركز بشكل أساسي على تخصيص الموارد المتاحة بشكل فعال للاحتياجات الحالية والمستقبلية نحو نمو الاعمال المستدامة مع الاخذ بالاعتبار المؤثرات البيئية والاقتصادية والاجتماعية. وعليه يتضح ان الاستدامة التنظيمية تتمثل بقدرة المنظمة على التكيف والاستجابة للتغيرات المتسارعة وذلك من خلال ممارساتها وانشطتها التي تمكنها من المحافظة على ديمومة عملها واستمراريتها بكفاءة وفاعليه في ظل المؤثرات البيئية والاقتصادية والاجتماعية.



المحور الثاني : الفخر التنظيمي

اولا : مفهوم الفخر التنظيمي : قبل الخوض في مفهوم وتعريف الفخر التنظيمي يجب الإشارة إلى أن كلمة الفخر لها معاني كثيرة ومختلفة، فهي من ناحية، تعبر عن الأهمية التي يشعر بها الفرد كنموذج يحتذى به في الثقافة التنظيمية لأن الآخرين يثنون عليه ويعترفون بقدراته وإنجازاته؛ ومن ناحية أخرى، قد يكون متقاطعا على مفهوم عام حول التفكير الكلي للفرد وتأمله في الذات. ومن الجانب الثالث، ربما نعتبره غرورا شخصياً، وفي هذه الحالة ربما نعتبره سيئاً وغير مرغوب به (Butler et al., 2016: 325). وأشار (Masterson, 2016: 5) إلى أن الفخر هو شعور واعٍ يختلف عن مشاعر الفرح والحزن والغضب فهو شعور معقد يتطلب التقييم الذاتي لذا فإن الأفراد يشعرون بالفخر عندما يقيمون موقف إيجابياً ذا علاقة بهويتهم وأهدافهم الحالية. وإن القاعدة المعرفية لنشوء الجذور الفكرية لموضوع الفخر التنظيمي انبثقت من دراسات علم النفس وعلم الاجتماع مع التركيز بشكل خاص على علاقة العاملين بمنظمتهم (Durrah et al., 2019: 4) وبهذا الصدد، فقد أكد كل من (Blader & Tyler, 2009: 452) إلى أن مفهوم الفخر التنظيمي تبلور من النظرية الاجتماعية التي تفسر التقييم للأفراد لعضوية المجموعة إذ ينظرون أفراد المجموعة إلى مجموعتهم كونها ذات مكانة عالية ومن المفترض أن تعزز هويتهم الاجتماعية لانتمائهم بشكل مباشر وإيجابي لها وفق مفهومهم الذاتي. وعليه فقد توجهت العديد من الدراسات والبحوث في أوائل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين وحتى وقتنا الحالي لإرساء القاعدة المفاهيمية والفكرية لمفهوم الفخر التنظيمي، ومنذ ذلك الحين فإن سيل متواصل من البحوث ظهرت لفهم هذه الظاهرة في قضايا العمل من قبل الباحثين والممارسين الإداريين ومع ذلك فإن الموضوع لا يزال موضوعاً غير متفق عليه وقابل للنقاش وذلك لغيب تعريف موحد أو تعريف يلقي موافقة مفهوم معقد ولا يمكن اعتباره مفهوماً موحداً بل هو سلسلة من المفاهيم المترابطة والمتداخلة. (Kraemer & Gouthier, 2019: 130). وعليه فقد وردت العديد من التعاريف التي تناولت المفهوم الأساسي للفخر التنظيمي إذ عرفه من الناحية النفسية كل من (Gouthier & Rhein, 2019: 634) بأنه "عاطفة إيجابية مرتبطة بالأداء ويحدث عند إدراك الفرد أن النجاح المتحقق يعود سببه لصفات أو سمات تتعلق به وبشخصيته" في حين عرفه



كل من (Boezeman et al., 2014: 89) بانه "مجموعة من المشاعر الإيجابية التي تظهر لدى الأفراد عندما تتجاوز المعايير أو التوقعات الاجتماعية المقبولة بشكل عام". ومن جانب آخر عرفه (Oo, 2018: 3) بانه "عاطفة ذاتية الوعي تتضمن عمليات تقييم ذاتية معقدة يتم استنباطها من خلال إنجاز الفرد أو الآخرين وترتبط بتقدير الذات والصورة الذاتية الإيجابية اما فردي او جماعي " كما وعرفه كل من (Gouthier & Rhein, 2019: 612) بانه "مجموعة من المشاعر والاتجاهات الإيجابية التي يحملها الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها، مما يدفعه إلى التفاخر أمام الآخرين بعضويته في المنظمة والتفاخر بالإنجاز المتميز لمنظمتهم أمام الآخرين". وفي ذات السياق عرفه (AL-HARISA, 2024: 27) بأنه "مجموعة من المشاعر والعواطف الإيجابية التي يشعر بها الموظف تجاه المنظمة نتيجة الامتيازات والتسهيلات والدوافع التي تقدمها المنظمة لغرض تحفيز وتشجيع موظفيها على الافتخار بوظائفهم". وفي ضوء ما تقدم، حدد الباحث تعريفاً إجرائياً للفخر التنظيمي تمثل "حالة من المشاعر الإيجابية التي يدركها الموظفون تجاه منظماتهم نتيجة المؤشرات الإيجابية التي تقدمها لهم وبما يعزز تفاخرهم أمام الآخرين بعضويتهم وانتمائهم لها أمام الآخرين".

ثانياً: أهمية الفخر التنظيمي: حظي موضوع الفخر التنظيمي باهتمام باحثي السلوك التنظيمي لاسيما في السنوات الأخيرة نظراً لأهميته كمحرك للسلوكيات الوظيفية الإيجابية فضلاً عن أحد الأصول الإستراتيجية للمنظمة وعنصر جوهري لنجاح الأعمال لما له تأثير إيجابي على العديد من المتغيرات كالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والاستغراق الوظيفي والإبداع والشغف والمواطنة التنظيمية (Seyedpour et al., 2020: 1). ويساند هذا الطرح (AL-HARISA, 2024: 27) إذ يؤكد أن الفخر التنظيمي يعزز بشكل أساسي الالتزام العاطفي للعاملين تجاه المنظمة ويحفزهم على تقديم الحد الأقصى مما لديهم وأكثر من المتوقع في مجالات العمل من خلال العمل الجاد، والمبادرات وتذليل كافة العقبات والصعوبات. وأوضح كل من (Arnett et al., 2015: 90) إلى أن أحد العوامل الرئيسية لتحقيق التميز يعود بدرجة كبيرة إلى المستوى العالي لفخر العاملين تجاه منظماتهم والدافع لسلوكياتهم الإيجابية الوظيفية والذي ينعكس ذلك على سلوكهم اليومي في العمل. ويبيد في هذا الصدد كل من (Masterson, 2016: 7) رأياً مميزاً مفاده إلى أن الشعور



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الادرة والاقتصاد (تكامل العلوم الإدارية
والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الأعمال وتحديات الابتكار

18 نيسان 2024

بالفخر التنظيمي يدفع الفرد الى التحدي المستقبلي ويحفز تفكيره تجاه الإبداع والأفكار الخلاق
الفريد من نوعها للحصول على ميزه تنافسية في السوق وتحقيق الاهداف التنظيمي ولهذا فان الفخر
التنظيمي يعد شعورا قيما بشكل خاص للعاملين. ومما تقدم أنفا يستخلص الباحث أن للفخر التنظيمي
أهمية كبيرة في نجاح المنظمات ودعمها في تحقيق الأهداف التي تسعى لها، فعندما يشعر العاملون
بأن المنظمات تعمل على توفير حاجاتهم ورغباتهم وتطلعاتهم كلما كان تقييمه لمنظمتهم أكثر
إيجابية، كلما زاد شعورهم بالالتزام بمنظمتهم، وبالتالي شعروا بالفخر التنظيمي، لذا فهو يعد مدخلا
إيجابيا يساعد المنظمات على تحقيق الاستدامة والتألق التنظيمي.

ثالثا: ابعاد الفخر التنظيمي: تجسدت أبعاد الفخر التنظيمي ببعدين رئيسيين حازت على اتفاق العديد
من الدراسات والبحوث كدراسة (Kraemer&Gouthier, 2014) ; (Kashif et al, 2017);
(Gouthier & Rhein, 2019) ; (Hamza, 2023) وتم الاعتماد على هذه الابعاد وذلك
لانسجامها مع توجهات وأهداف البحث الحالي ، وفيما يلي توضيح لمضامين هذه الأبعاد:

1-الفخر التنظيمي العاطفي: هو عاطفة واعية بذاتها ، مما يعني أن بلورتها تتطلب تقييم الذات فيما
يتعلق بموقف معين وقد ينعكس هذا الموقف إيجاباً على الذات بشكل جزئي او كلي (Wubben et al., 2012:1085).
ووفقاً لمبدأ العزو الخارجي، فان الافراد يفتخرون بالإنجازات المتميزة السابقة
للمنظمة، ولكن الدافع الرئيسي الذي يؤدي إلى الفخر العاطفي التنظيمي لا يزال يمثل المقارنة
الإدراكية للشخص بين الإنجاز المتوقع للمهمة والإنجاز الفعلي (Arnett et al., 2015:82).
وعرفه كل من (Durrah, et al. 2020:3) بأنه تجربة عقلية قوية ومنفصلة وقصيرة العمر. في
حين عرفه (Hamza, 2023:78) بأنه "مجموعة من المشاعر العقلية الشديدة والتميزة، والتي في
الغالب ما تكون عابرة، والتي تتطور في الفرد نتيجة أحداث واتجاهات ومحفزات محددة. ومن
خلال ما تم عرضه، يمكن القول إن الفخر العاطفي يتمثل بمجموعة من المشاعر العاطفية ذات
وعي ذاتي قصيرة الامد يدركها الموظف نتيجة المقارنة المعرفية بين الإنجاز الفعلي من المنظمة
والإنجاز المتوقع من قبل الموظف.



2-الفخر التنظيمي الاتجاهي: اجمعت اغلب الدراسات والبحوث التنظيمية ان الفخر تنظيمي هو ليس فقط كمجموعة من المشاعر العاطفية للفرد، ولكن كمتغير يعتمد في الاساس على عضوية الفرد في المنظمة. وعليه فإن مجرد تقييم إنجازات المنظمة لا يكفي لتحقيق هذا الشعور. وبناء على ذلك، أصبح مفهوم الفخر التنظيمي الاتجاهي امراً ضرورياً (Durrah et al., 2019: 222). وعرفه كل من (Alias & Bahron, 2019: 421) بأنه موقف يعبر عن احترام الذات وعادة ما يرتبط بالإنجاز فهو استجابة نفسية لتقييم كفاءة الفرد او موضوع معين مع وجود مستوى عال من الاستحسان تجاه المنظمة. وتظهر العلاقة بين الفخر والإنجاز في الدراسات التطبيقية اذ تربط الشعور بالفخر كنتيجة لسلوك الفرد. في عرفه كل من (Kraemer & Gouthier, 2014: 143). بانه "الانطباع الايجابي طويل الامد والذي يتطور خلال فتره زمنية معينة او قصيرة بحسب الموقف او الحالة على عكس الفخر التنظيمي العاطفي الذي يعد مستمر لفترة زمنية قصيرة" ومن خلال ما تم عرضه، يمكن القول إن الفخر التنظيمي الاتجاهي يتمثل بنوع من السلوكيات والميول تجاه المنظمة أي فخر جماعي، ناتج عن رغبة الموظفين في الانتماء إلى المنظمة.

المبحث الثالث : الإطار العملي للبحث

اولاً : اختبار طبيعة وجودة البيانات وكفاية المعاينة

عبر هذه الفقرة يتم التحقق من طبيعة وجودة البيانات من خلال اختبار التوزيع الطبيعي على وفق اختبار (Kolmogorov-Smirnov)، اما للتحقق من كفاية المعاينة لإجراء التحليل العاملي فسيتم استخدام مقياس (Kaiser–Meyer–Olkin Measure) ومقياس (Bartlett-Test)، في حين تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي (CFA) والمستند الى مؤشرات جودة المطابقة للتحقق من الصدق البنائي، وللتحقق من ثبات المقياس تم استخدام الفا كرونباخ.

1- اختبار التوزيع الطبيعي

الجدول (4) اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

المتغيرات	Kolmogorow –Smirnow Test
القيادة الرقمية	0.086



0.082	الفخر التنظيمي
-------	----------------

المصدر : اعداد الباحث بالاستناد الى مخرجات برنامج (SPSS V.24)

ومن الجدول (4) يتضح من اختبار (Kolmogorow-Smirnow) ان جميع الأبعاد قد تمتعت بالتوزيع الطبيعي لكونها حققت المعيار المطلوب، وهذا ما اكدته القيم فقد كانت القيم اعلى من (Sig) اي اعلى من (0.05)، وهذا يؤكد ان الاختبارات المعلمية هي ما ينبغي اعتمادها في البحث الحالي .
أ- اختبار كفاية العينة

الجدول (5) قيم كايسر- ماير – اولكين وبارتليت لاختبار كفاية العينة لاجراء التحليل العاملي

KMO and Bartlett Test		
قيمة اختبار (KMO) كفاية العينة		0.841
اختبار (Bartlett)	قيمة (Chi-Square)	14615.188
	مستوى الدلالة (sig)	0.000

المصدر : اعداد الباحث بالاستناد الى مخرجات برنامج (SPSS V.24)

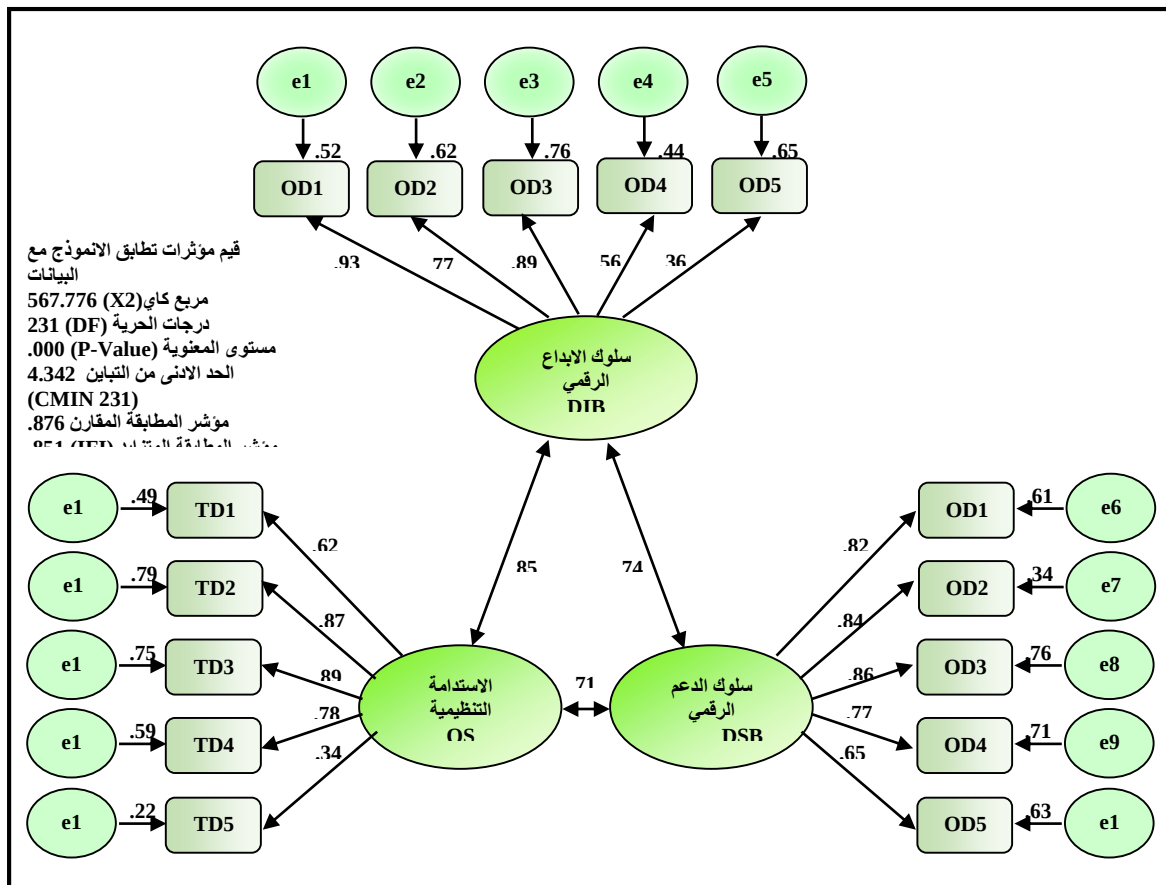
ومن الجدول (5) يتضح ان قيمة اختبار (KMO) للعينة المبحوثة بلغت (0.841)، اي اعلى من (0.50) وهذا يدل على ان البيانات كافية لغرض اجراء التحليل العاملي وان هناك ارتباطات ذات دلالة معنوية بين الأبعاد وهذا يتضح من خلال قيمة المعنوية البالغة (0.000) وهي أقل من قيمة المعنوية ($Sig < 0.05$) ومن ثم فان التحليل العاملي هو اسلوب ملائم لاجراء التحليل على البيانات المبحوثة.

ب- الصدق البنائي التوكيدي:

صدق مقياس القيادة الرقمية: ويتم استخراجها في ضوء مؤشرين، تمثل المؤشر الأول بصدق معاملات التشعب المعيارية والظاهرة على الأسهم في الشكل (2) التي تربط المتغيرات الكامنة بفقراته اذ اتضح ان جميع تقديرات المعلمات المعيارية للفقرات قد تجاوزت نسبة (0.40) وبذلك فهي تتصف بالصدق البنائي التوكيدي وهذا ما اكدته كل من (Hair et al.,2010:624) اما المؤشر الثاني فيتعلق بصدق مؤشرات جودة المطابقة وقيمها المعيارية اذ ينبغي التحقق من معيارين هما تقديرات المعلمة ومؤشرات جودة المطابقة. فقد اتضح ان مقياس القيادة الرقمية قد حاز على قيم جيدة لمؤشرات جودة



المطابقة. وبهذا يكون النموذج الهيكلي قد حصل على مستوى عال من المطابقة لإجابات افراد العينة وهذا يؤكد ان متغير القيادة الرقمية يقاس بثلاث ابعاد فرعية كل منها يتم قياسه بخمس فقرات.



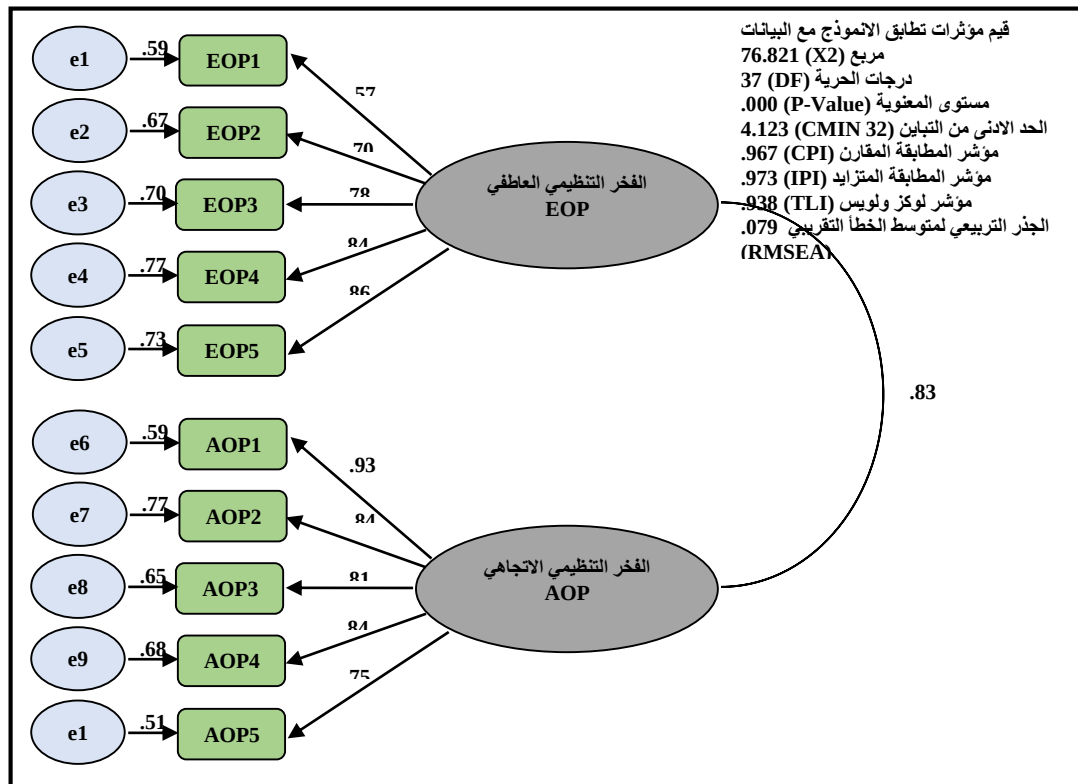
الشكل (2) الصديق البنائي التوكيدي لمقياس القيادة الرقمية

المصدر: مخرجات برنامج (Amos 24)

2- صديق مقياس الفخر التنظيمي : وتم اختياره وفق صديق البناء التوكيدي الذي تم استخراجها في ضوء مؤشرين، تمثل المؤشر الأول بصديق معاملات التشعب المعيارية الظاهرة على الأسهم في الشكل (3) التي تجاوزت نسبة (0.40) وبذلك فهي تتصف بالصديق البنائي التوكيدي، أما المؤشر الثاني فيتعلق بصديق مؤشرات جودة المطابقة وقيمها المعيارية والظاهرة أسفل الشكل فقد اتضح ان مقياس مخرجات العاملين قد حاز على قيم جيدة لمؤشرات جودة المطابقة، وبهذا



يكون النموذج الهيكلي قد حصل على مستوى عال من المطابقة لإجابات افراد العينة وهذا يؤكد
ان متغير الفخر التنظيمي يقاس ببعيين فرعيين كل منها يتم قياسه بخمس فقرات.



الشكل (3) الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الفخر التنظيمي

المصدر: مخرجات برنامج (Amos 24)

اما بخصوص الصدق الظاهري للاستبانة : تم إجراء صدق المحتوى والصدق الظاهري في البحث
الحالي، وذلك من خلال عرض الاستبانة على عدد من الأساتذة الخبراء المحكمين في الحقول
المعرفية ذات العلاقة بمجالها النظري والتحليلي، وعلى ضوء الملاحظات والآراء التي تفضلوا
بها، تم تعديل بعض الفقرات وأعيدت صياغة بناءها على طلبهم وقد حصلت اغلب فقرات الاستبانة
على نسبة اتفاق بلغت (92%) وهي نسبة عالية مما يعكس صدق الفقرات.



ج- اختبار الفا كرونباخ للتحقق من ثبات المقياس

الجدول (7) مستوى الاتساق الداخلي لأبعاد البحث عبر (Cronbach's Alpha)

المتغيرات	Cronbach's Alph	تقيم الثبات
القيادة الرقمية	0.892	جيد
الفخر التنظيمي	0.861	جيد
الاتساق الداخلي للمقياس الكلي	0.873	جيد

المصدر : اعداد الباحث بالاستناد الى مخرجات برنامج (SPSS V.24)

يوضح الجدول (7) قيمة (Cronbach's Alpha) على مستوى المتغيرات الرئيسة، اما قيمة (Cronbach's Alpha) الاجمالية فقد بلغت (0.873) وذا يدل على ثبات بمستوى عالٍ .

المحور الثاني: الوصف الإحصائي لإجابات العينة المبحوثة وتحليلها وتفسيرها

وفي هذه الفقرة يتم عرض استجابة أفراد العينة المبحوثة وتحليلها وتفسيرها والنتيجة عن استخدام مقياس خماسي التدرج كل منها يصف حالة معينة للاتجاه والاتفاق بشأن فقرات الاستبانة إذ يتوزع من أعلى وزن له والذي أعطي الدرجة (5) ليمثل اتفاق تماماً (مرتفع جداً) فيما أعطي أوطأ درجة (1) ليمثل لا اتفاق تماماً (منخفض جداً) بهدف الوقوف على آراء عينة البحث واستجاباتهم حول متغيرات البحث وسيتم اعتماد طول الفئة والنتيجة عن (5=1-4) ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (4=5\0.80) وبعد ذلك يضاف (0.80) الى الحد الأدنى للمقياس (1) او يطرح من الحد الأعلى للمقياس (5)، لتحديد مستوى الإجابة (Dewberry, 2004: 15) وكما موضح بالجدول (6) ادناه:

الجدول (6) مستوى الإجابة بحسب الفئات المستند اليها في مقياس البحث

مستوى الأهمية	منخفض جداً	منخفض	معتدل	مرتفع	مرتفع جداً
الفئة	1-1.85	2.60-1.81	3.40-2.60	4.20-3.41	5.00-4.21

المصدر: من اعداد الباحث



الجدول رقم (7) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الإجابة لمتغيرات وأبعاد البحث

المتغيرات / الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأبعاد	ترتيب الأبعاد
1 سلوك الابداع الرقمي	4.381	0.793	مرتفع	1
2 سلوك الدعم الرقمي	3.234	0.954	مرتفع	3
3 الاستدامة التنظيمية	3.567	0.821	مرتفع	2
المعدل العام للقيادة الرقمية	3.727	0.856	مرتفع	
1 الفخر التنظيمي العاطفي	4.621	0.712	مرتفع	2
2 الفخر التنظيمي الاتجالي	4.632	0.781	معتدل	1
المعدل العام للفخر التنظيمي	4.626	0.746	مرتفع	

المصدر : أعداد الباحث بالاستناد الى مخرجات برنامج (spss.v24)

يتضح من الجدول (7) تباين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للعينة المبحوثة, اذ بلغ الوسط الحسابي للقيادة الرقمية (3.727) وكان الانحراف المعياري (0.856) مما يشير ان هذا البعد حصل على مستوى إجابة مرتفع لدى العينة المبحوثة, وهذا يدل على وجود اهتمام عالي من قبل الادارات العليا في ووضع وصياغة رؤية متجددة لانشطتها المصرفية المستقبلية تسهم في تعزيز سمعتها المصرفية بشكل جيد مستقبلاً " فضلاً عن توظيف التغذية العكسية من المستفيدين في الاستجابة السريعة لتغييرات الأسعار في الفوائد على الودائع لكسب ثقتهم, كما وحصل بعد سلوك الابداع الرقمي على اعلى مستوى إجابة اذ بلغ الوسط الحسابي (4.381) وكان الانحراف المعياري (0.793) اي بمستوى مرتفع من الإجابة والاهتمام. وهذا يدل على وجود اهتمام عالي من قبل افراد العينة على هذا المتغير وهذا يدل على ان الادارات العليا تعزز الابداع والابتكارات الرقمية من حيث توفير البرامج والأنظمة المصرفية الامنة لحماية مدخرات وودائع المستفيدين من السرقة والاحتيال وتهيئة بيئة عمل داعمة للابداع في الخدمات المقدمة. كما وبلغ الوسط الحسابي للفخر التنظيمي (4.626) وكان الانحراف المعياري (0.746) مما يشير ان هذا البعد له مستوى إجابة مرتفع لدى العينة المبحوثة,



وهذا يدل على وجود اهتمام عالي من قبل الادارات العليا على هذا مما يولد لعينة البحث المزيد من الإخلاص والتفاني في العمل، ويحفز لديهم الرغبة في المزيد من العمل. كما وحصل بعد الفخر التنظيمي الاتجاهي على اعلى مستوى إجابة اذ بلغ الوسط الحسابي (4.632) وكان الانحراف المعياري (0.781) اي بمستوى مرتفع من الإجابة والاهتمام. وهذا يدل على وجود اهتمام عالي من قبل الادارات العليا على هذا البعد مما يتضح توافر الميول تجاه المنظمة أي الشعور بالفخر الجماعي السلوكي الناتج عن رغبة الموظفين في الانتماء الى المصارف المبحوثة. وهذا يدل على وجود اهتمام عالي من قبل الادارات العليا على هذا المتغير.

المحور الثالث: اختبار فرضيات البحث:

أ- اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

تجسد اهتمام هذه الفقرة بتوضيح علاقة الارتباط بين المتغير المستقل (القيادة الرقمية) والمتغير المعتمد (الفخر التنظيمي) على مستوى المتغيرات الرئيسية والأبعاد الفرعية وذلك لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى عبر استخدام معامل الارتباط (Pearson)، ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Mukaka, 2012: 71)، وكما موضحة في الجدول (9)، كما يشير الجدول (10) الى اختبار معنوية معامل الارتباط من خلال مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير ان يظهر قيمها. فاذا ظهر وجود علامة (*) او (**) على معامل الارتباط فان هذا يعني بان قيمة (t) المحسوبة اكبر من الجدولية.

الجدول (9) معيار قوة معامل الارتباط

المستوى	منخفض جداً	منخفض	معتدل	قوية	قوية جداً
القيمة	0.30-0.00	0.50-0.30	0.70-0.50	0.90-0.70	1.00 - 0.90

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على (Mukaka, 2012: 71).

1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: H1 (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الرقمية بأبعادها والفخر التنظيمي).



الجدول (10) معاملات الارتباط بين القيادة الرقمية بابعادها والفخر التنظيمي

المتغيرات	سلوك الابداع الرقمي	سلوك الدعم الرقمي	الاستدامة التنظيمية	القيادة الرقمية
الفخر التنظيمي	Pearson Correlation	.866**	.769**	.876**
	Sig(2-tailed)	.000	.000	.000
	N	200	200	200

المصدر : اعداد الباحث بالاستناد الى مخرجات برنامج (SPSS V.24)

تبين من نتائج الجدول (10) وجود علاقة ارتباط معنوية قوية بين القيادة الرقمية بابعادها والفخر التنظيمي بلغت (0.837^{**}) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا يدل على مدى ادراك عينة البحث لدور القيادة الرقمية وتمتعها بقدرات عالية تمكنها من تحقيق التميز والاستدامة للمصرف مما ينعكس ذلك على شعورهم بالفخر والاعتزاز بالانتماء لها ومما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسة الثانية. مما يدل على قبول الفرضية الرئيسة الاولى . وتنطبق من الفرضية ثلاث فرضيات فرعية وهي:

الفرضية الفرعية الاولى H11: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سلوك الابداع الرقمي والفخر التنظيمي) وبلغ معامل الارتباط بينهما (0.866^{**}) عند مستوى معنوية (0.01)، مما يدل على قبول الفرضية الفرعية الاولى .

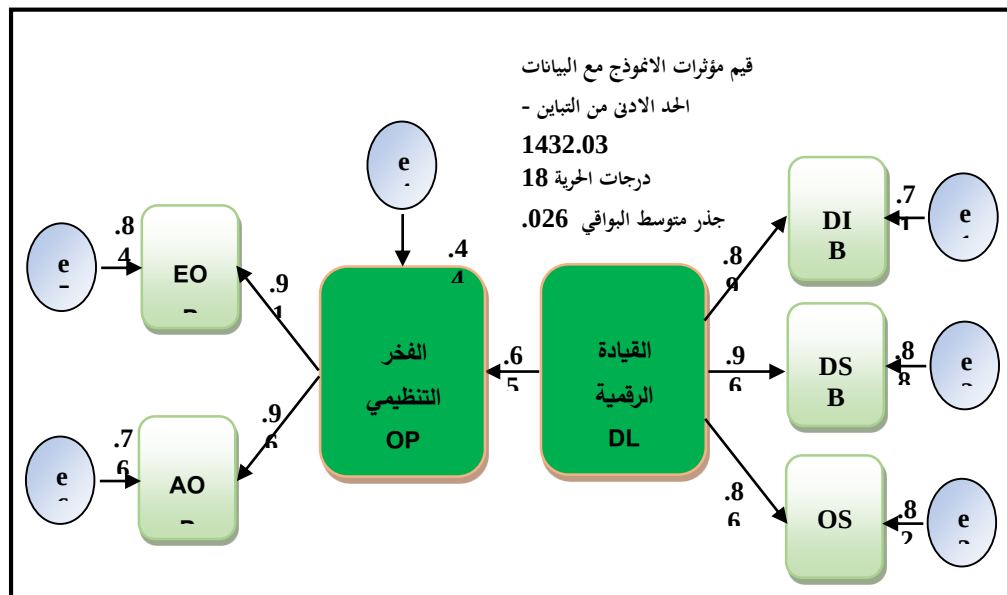
الفرضية الفرعية الثانية H12: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سلوك الدعم الرقمي والفخر التنظيمي) وبلغ معامل الارتباط بينهما (0.769^{**}) عند مستوى معنوية (0.01)، مما يدل على قبول الفرضية الفرعية الثانية .

الفرضية الفرعية الثالثة H13: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستدامة التنظيمية والفخر التنظيمي) وبلغ معامل الارتباط بينهما (0.876^{**}) عند مستوى معنوية (0.01)، مما يدل على قبول الفرضية الفرعية الثالثة .

2 - اختبار علاقات التأثير تجسد اهتمام هذه الفقرة بتوضيح علاقة التأثير بين المتغير المستقل القيادة الرقمية بابعادها والمتغير المعتمد الفخر التنظيمي وذلك لاختبار الفرضية الرئيسة الثانية . اختبار الفرضية الرئيسة الثانية: H2 (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الرقمية وإبعادها في الفخر التنظيمي). يوضح الشكل (4) وجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية للقيادة الرقمية في الفخر التنظيمي اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الأنموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها فقد بلغت



قيمة (RMR=0.026) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.07). كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.79) وهذا يعني ان متغير القيادة الرقمية يؤثر في متغير الفخر التنظيمي بنسبه (79%) على مستوى المصارف المبحوثة وتعد هذه القيمة معنوية لان قيمه النسبة الحرجة (C.R) الظاهرة في الجدول (11) بلغت (16.781) وهي قيمه معنوية عند مستوى معنوية (P) الظاهرة في الجدول ذاته. كما يتضح من الشكل (4) ان قيمة معامل التحديد (R²) قد بلغت (0.44) وهذا يعني ان القيادة الرقمية تفسر ما نسبته (44%) من التغيرات التي تطرا على الفخر التنظيمي، اما النسبة المتبقية والبالغة (66%) فتعود لمتغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث. وهذا يفسر مدى ادراك عينة البحث للقيادة الرقمية وقدراتها وامكانياتها المتمثلة بـ (استخدام الأدوات والموارد الرقمية لإدارة المعرفة الجيدة، تنمية القدرة لدى العاملين من خلال طرح الأفكار غير التقليدية والحلول السريعة لمعالجة المشكلات المصرفية) مما ينعكس ذلك على اندماجهم وارتباطهم بالمصرف وشعورهم بالفخر والاعتزاز بالانتماء لها ومما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسة الثانية.



الشكل (4) تأثير القيادة الرقمية في الفخر التنظيمي

المصدر: مخرجات برنامج (Amos 24)



الجدول (11) مسارات ومعلومات اختبار تأثير القيادة الرقمية في الفخر التنظيمي

المسارات	الاوزان الانحدارية المعيارية	التقدير اللامعيارية	الخطا المعيارية	النسبة الدرجة	R2	مستوى المعنوية
الفخر التنظيمي ← القيادة الرقمية	.862	.792	.31	16.781	0.83	***
DIB ← القيادة الرقمية	.894	.873	.37	27.865	0.76	***
DSB ← القيادة الرقمية	.964	1.744	.34	32.683	0.78	***
OS ← القيادة الرقمية	.858	1.530	.32	35.732	0.71	***
EOP ← الفخر التنظيمي	.912	.946	.32	34.651	0.63	***
AOP ← الفخر التنظيمي	.961	.951	.27	31.769	0.69	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos 24)

وتنبثق عنها ثلاث فرضيات فرعية تتمثل بالاتي .:

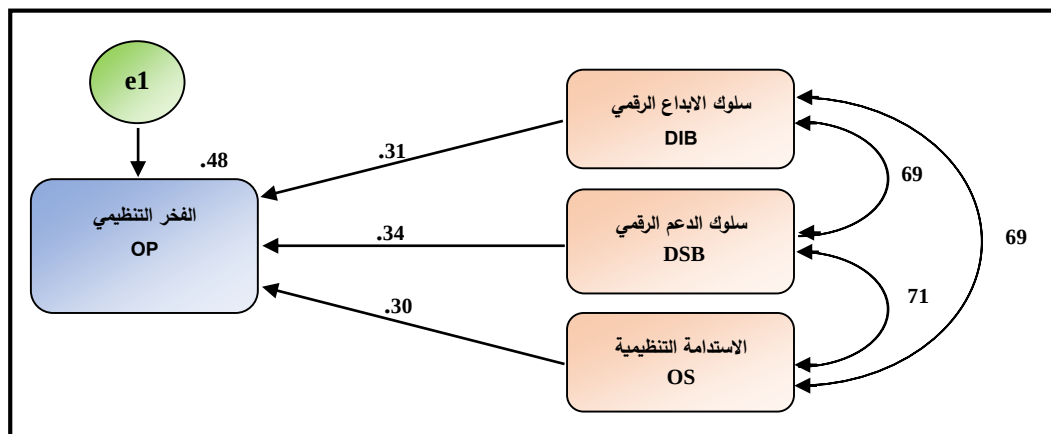
الفرضية الفرعية الاولى H21: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لسلوك الإبداع الرقمي في الفخر التنظيمي، يوضح الشكل (5) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لسلوك الإبداع الرقمي في الفخر التنظيمي عندنا نلاحظ ان قيمه معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.34) وهذا يعني ان كل زيادة بمقدار انحراف معياري واحد يؤدي الى زيادة بنسبة (34) على مستوى المصارف المبحوثة، وعند مطابقة مستوى المعنوية المتحققة (0.000) مع النسبة التي افترضها الباحث وهي (0.05) نجد ان مستوى المعنوية المتحققة اصغر، وفيما يخص قيمة معامل التفسير (R²) فانه يساوي (0.64) وهذا يعني ان نسبة (64%) من التغيرات الحاصلة في الفخر التنظيمي يفسرها سلوك الإبداع الرقمي، والنسبة الباقية من التفاوت يعود الى عوامل اخرى غير داخلية في البحث الحالي. ومما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة من الفرضية الرئيسة الثانية.

الفرضية الفرعية الثانية: H22: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لسلوك الدعم الرقمي في الفخر التنظيمي. يوضح الشكل (5) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لسلوك الدعم الرقمي في الفخر التنظيمي عندنا نلاحظ ان قيمه معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.31) وهذا يعني ان كل زيادة بمقدار انحراف معياري واحد يؤدي الى زيادة بنسبة (34) على مستوى المصارف المبحوثة،



وعند مطابقة مستوى المعنوية المتحققة (0.000) مع النسبة التي افترضها الباحث وهي (0.05) نجد ان مستوى المعنوية المتحققة اصغر، وفيما يخص قيمة معامل التفسير (R^2) فانه يساوي (0.73) وهذا يعني ان نسبة (73%) من التغيرات الحاصلة في الفخر التنظيمي يفسرها سلوك الدعم الرقمي، والنسبة الباقية من التفاوت يعود الى عوامل اخرى غير داخلية في البحث الحالي ومما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثاني المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة: H23: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاستدامة التنظيمية في الفخر التنظيمي يوضح الشكل (5) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لسلوك الدعم الرقمي في الفخر التنظيمي عندنا نلاحظ ان قيمه معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.30) وهذا يعني ان كل زيادة بمقدار انحراف معياري واحد يؤدي الى زيادة بنسبة (30) على مستوى المصارف المبحوثة، وعند مطابقة مستوى المعنوية المتحققة (0.000) مع النسبة التي افترضها الباحث وهي (0.05) نجد ان مستوى المعنوية المتحققة اصغر، وفيما يخص قيمة معامل التفسير (R^2) فانه يساوي (0.78) وهذا يعني ان نسبة (78%) من التغيرات الحاصلة في الفخر التنظيمي يفسرها الاستدامة التنظيمية، والنسبة الباقية من التفاوت يعود الى عوامل اخرى غير داخلية في البحث الحالي ومما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثاني المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية.



الشكل (5) تأثير ابعاد القيادة الرقمية في الفخر التنظيمي

المصدر: مخرجات برنامج (Amos 24)



الجدول (12) مسارات ومعلمات اختبار تأثير ابعاد القيادة الرقمية في الفخر التنظيمي

المسارات	الاوران الانحدارية المعيارية	التقدير اللامعيارى	الخطا المعيارى	النسبة الحرجة	R	مستوى المعنوية
الفخر التنظيمي ← سلوك الابداع الرقمي	.312	.348	.81	4.581	0.64	***
الفخر التنظيمي ← سلوك الدعم الرقمي	.344	.318	.87	4.670	0.73	***
الفخر التنظيمي ← الاستدامة التنظيمية	.301	.390	.82	4.435	0.78	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos 24)

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

اولا: الاستنتاجات

- 1- اتضح ان هناك اهتمام بتوظيف القيادة الرقمية بأبعادها في المصارف المبحوثة، ويعزي ذلك الى طبيعة عمل تلك المصارف واعتمادها الكبير على التكنولوجيا والتكيف مع متطلبات التحول الرقمي في العمل المصرفي .
- 2- ابدت المصارف المبحوثة توجهها واهتمامها العالي بسلوك الابداع الرقمي من حيث خدماتها المتميزة تقديم تسهيلات ائتمانية عديدة ومنها(القروض والسلف) لتوسيع قاعدة المستفيدين وكسبهم والاحتفاظ وتحديد مبالغ سنوية لنشاط البحث والتطوير لتقديم خدمات مصرفية متميزة عن باقي المصارف.
- 3- عمدت المصارف المبحوثة الى الاهتمام بسلوك الدعم الرقمي بشكل جيد تطوير أداء موظفيها وتدريبهم باستمرار لمواكبة المستجدات والتحولات في نظم وتقنيات العمل المصرفي.
- 4- حرصت المصارف المبحوثة على تحقيق الاستدامة في انشطتها بغية البقاء والاستمرار من حيث متابعتها التغييرات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لإعادة التفكير في انعكاساتها على تشكيل هيكل موجودات المصرف.



- 5- تبين بان هناك إلمام واهتمام كافي من قبل المصارف المبحوثة بالفخر التنظيمي وابعاده وهذا يعزو الى نظرة الإدارة في المصارف المبحوثة تجاه موظفيها باعتبارهم مقدرات جوهرية تسهم في إنتاج وتقديم الخدمات المصرفية المتميزة.
- 6- اظهرت المصارف المبحوثة توجهها نحو تبني الفخر التنظيمي العاطفي لموظفيها من خلال إثراء البرامج التدريبية في داخل وخارج العراق لما لها من أثر كبير في تطوير قدراتهم في التعامل مع الزبائن ومع سياقات العمل المصرفي وتحسين الخدمة المصرفية وشعور الموظفين بالثقة من قبل إدارة المصرف بوصفها مدخلاً أساسياً لتنمية الفخر نحو العمل.
- 7- اتجهت المصارف المبحوثة نحو تبني الفخر التنظيمي الاتجائي لموظفيها من خلال الاعتماد على كافة الأساليب لتحسين أداء العاملين وإيجاد قيمة لهم وللمصرف والمستفيد فضلاً عن تنمية القدرة لدى العاملين من خلال طرح الأفكار غير التقليدية والحلول السريعة لمواكبة متطلبات التحول الرقمي ولمعالجة المشكلات المصرفية
- 8- ترتبط سلوكيات القيادة الرقمية بالفخر لموظفيها تجاه المصارف المبحوثة بشكلٍ إيجابي، وهذا يعزو الى إدراك الإدارات العليا لإدارة المؤشرات الخاصة بالسمعة الرقمية والمقدرة على فهم الظاهرة والتحول الرقمي ودمجه في التوجه الاستراتيجي لأنشطة العمل المصرفي، مما ينعكس ذلك على إظهار السلوكيات الايجابية لموظفيها تجاه المنظمة كالفخر التنظيمي امام الآخرين.
- 9- اتضح من النتائج كلما أبدت إدارات المصارف المبحوثة بنشر وترسيخ ثقافة التحول الرقمي وتبني متطلباتها في أنشطتها سواءً المادية أو البشرية أو الفنية، والتخطيط لتبليتها من خلال توفير جزء كافٍ من الميزانية لتوفير الموارد المادية اللازمة، وكذلك تنظيم البرامج التدريبية لرفع القدرات الرقمية مما يؤدي بالنتيجة إلى تعزيز التوجه نحو تحقيق تفوقها عن المصارف الأخرى المنافسة لها واستدامتها لينعكس بذلك على شعور موظفيها بالفخر امام الآخرين .

ثانياً : التوصيات

في ضوء الاستنتاجات أعلاه يمكن صياغة عدد من التوصيات كالآتي :



- 1- تعميق الوعي لدى القيادات الإدارية في المصارف المبحوثة بالنتائج والآثار الايجابية لتبني القيادة الرقمية في العمل المصرفي لكونها تعد مفتاح التحول الرقمي لمواكبة المتغيرات الرقمية في هذا العصر المتغير.
- 2- ينبغي على إدارات المصارف المبحوثة إيلاء مزيداً من الاهتمام الإضافي لأساليب الابداع الرقمي من حيث التحديث المستمر للأنظمة والبرامج لتبسيط اجراءات العمليات المصرفية توفير جزء كافٍ من الميزانية لتوفير الموارد المادية اللازمة، وتهيئة بيئة عمل مشجعة للابداع والتميز في الخدمات المصرفية المقدمة منح مساحة أكبر للابداع من خلال عدم التمسك في الهياكل القديمة خوفاً من القرارات الخاطئة.
- 3- يتحتم على إدارات المصارف المبحوثة السعي دوماً في زيادة وتحسين دعمها لموظفيها من خلال مجموعة من الأساليب التي تعزز الدعم الرقمي كتخصيص مكافآت تحفيزية للموظفين الذين يظهرون ممارسات رقمية مميزة، وينقلون خبراتهم إلى زملائهم في العمل ، ترسيخ مبدأ سياسة الباب المفتوح وإزالة العوائق البيروقراطية؛ من خلال حذف القيود البيروقراطية غير الضرورية في العمل المصرفي ، وذلك في إطار اللوائح والقوانين الخاصة بالعمل فضلاً عن تشكيل منصات تعلم رقمية للموظفين وتوجيه الدعوات إلى متخصصين في مجال التقنية للانضمام إليها لتدريبهم وتطوير قدراتهم بمستجدات التكنولوجيا، وتبادل الممارسات الرقمية لتوظيفها بالعمل المصرفي.
- 4- يتحتم على إدارات المصارف المبحوثة ضرورة الاهتمام المتزايد بالاستدامة التنظيمية وذلك من خلال صياغة رؤية متجددة للأنشطة المصرفية بالاطلاع على تجارب المصارف العالمية، والعمل على ادخال تغيرات جوهرية في تسويق الخدمة المصرفية ومتابعة التغيرات الاقتصادية الاجتماعية والبيئية لإعادة التفكير في انعكاساتها على تشكيل هيكل الموجودات ، فضلاً عن التزامها بمبادئ المسؤولية الاجتماعية والتي تتسجم مع الابعاد الأخلاقية لخدمة المستفيدين والمجتمع. ورسم صورة وسيناريو واضح للمركز المالي للمصرف.
- 5- ضرورة إيلاء الاهتمام الإضافي من قبل إدارات المصارف المبحوثة بتبني وترسيخ ثقافة الفخر التنظيمي وأبعاده لموظفيها كمحور اداري رئيس يمكنها من تحقيق التميز والازدهار وذلك يتم من بالاهتمام بالجوانب السلوكية للموظفين واشباع الحاجات النفسية والتركيز على بناء العلاقات



الاجتماعية والتعاون والألفة والاحترام المتبادل بين الإدارة وجميع الموظفين فضلاً عن وتوفير فرص التدريب والتطوير وتحقيق الذات اذ ان الشعور بالراحة النفسية للموظف تعد من اهم العوامل المؤثرة على أدائهم والذي ينعكس ذلك على اداء المنظمة ككل.

6- التأكيد على ضرورة الاهتمام المتزايد من قبل إدارات المصارف المبحوثة بتحفيز الموظفين وتمكين جهودهم المبذولة المتميزة وذلك من خلال تقديم الثناء العلني او منح كتب الشكر والتقدير لتنمية شعورهم بالمشاركة و الولاء والانتماء وهذا يمثل جزء مهم من ترسيخ الشعور بالفخر العاطفي للموظف تجاه المنظمة التي يعمل بها .

7- ضرورة ايلاء الاهتمام الإضافي من قبل إدارات المصارف المبحوثة بالعمل على ترسيخ شعور الموظفين بالفخر الاتجاهي من حيث توفير الأمن والاستقرار الوظيفي ونزع حالة الخوف من تركهم العمل نتيجة ترسيخ المشاعر الايجابية المنبثقة من تبني روح المبادرة في العمل وخلق بيئة عمل تسودها الثقة والاحترام وتعزيز القيمة الذاتية فضلاً عن الاهتمام بمقترحاتهم وأفكارهم واشباع حاجتهم المادية والمعنوية ومما ينعكس إيجابياً على سلوكياتهم وإنجاز أعمالهم وشعورهم بالارتياح والفخر امام الآخرين .

المصادر

- 1- AL-HARISA.Y.E.,(2024)," ethical leadership and employees' creativity: the mediating role of organizational pride", **Foundations of Management**, Vol.16, pp. 25-40.
- 2- Arnett, Dennis B., Debra A. Laverie, and Charlie McLane,(2015),"Using job satisfaction and pride as internal marketing tools., **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, , Vol43. No.2, pp.87–96.
- 3- Blader, S. and Tyler, T. (2009), "Testing and extending the group engagement model: linkages between social identity, procedural



- justice, economic outcomes, and extrarole behavior", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 94 ,No. 2, pp. 445.
- 4- Boezeman, Edwin J., and Naomi Ellemers, (2014)," Volunteer leadership: The role of pride and respect in organizational identification and leadership satisfaction" **Journal of Leadership**, Vol. 10,pp. 160–73.
 - 5- Bounfour, A., (2016), "Digital futures, digital transformation: from lean production to acceluction. Cham, ZG (Switzerland)", **Springer International Publishing**.
 - 6- Brett, J. (2019). *Evolving digital leadership: how to be a digital leader in tomorrow's disruptive world*. New South Wales: A press.
 - 7- Butler, T. D., Craig ,A., Alex E., & George F. (2016), "Employer trustworthiness, worker pride, and camaraderie as a source of competitive advantage: Evidence from great places to work", **Journal of Strategy and Management** ,Vol.9,pp. 322–43.
 - 8- Choi, Haiwook & Choi, Hae-Yeon, (2021), Information Technology Creativity and Economic Growth: A Case of Korea, **International Journal of Business, Humanities and Technology**, Vol.11, No.2, PP: 18-26.
 - 9- Dewberry, C. (2004),"Statistical Methods for Organizational Research: Theory and practice, 1st ed , Published in the Taylor & Francis.
 - 10- Dewi, R. K., & Sjabadhymi, B. (2021)." Digital Leadership as a Resource to Enhance Managers' Psychological Well-Being in COVID-



- 19 Pandemic Situation in Indonesia", **The South East Asian Journal of Management**, Vol.15 No.2.
- 11- Durrah, O., Chaudhary, M., & Gharib, M. (2019), "Organizational cynicism and its impact on organizational pride in industrial organizations", **International journal of environmental research and public health**", Vol.16, No.7.
- 12- Fathony,A,H & Hendarman,A,F.,(2023)," the relationship between digital leadership and digital culture towards human capital readiness in the industry 4.0 era: a case study of talent in financial state-owned enterprise", **American international journal of business management (aijbm)**, Vol. 6 .ISS.7, PP., 123-135.
- 13- Hair , J. F., Black, W.C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010), "**Multivariate Data Analysis; a Global Perspective**", New Jersey: Prentice Hall.
- 14- Hamza,K,D,(2023)," Organizational Pride Oriented the Commitment Behavior of the Service Provider (An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Employees at Zain Iraq Wireless Telecommunications Company)", **International Journal of Studies in Business Management, Economics and Strategies**, , Vol.2, No.3, pp. 73-85.
- 15- Han,L. (2014). Analysis on digital management of the university's library. *Applied Mechanics and Materials*, 568, 1597-1600. Trans Tech Publications Ltd



- 16- Hossain, F, (2013), "Culture & Employees Retention: A study On Insurance Company". (Doctoral dissertation, The University of the Rockies).
- 17- Gouthier, MHJ & Rhein, M, (2019), "Organizational pride and its positive effects on employee behavior", **Journal of Service Management**, Vol.22, No.5, pp. 633–649.
- 18- Jelenc, L.,& Pisapia,J.,(2015) ,"Individual Entrepreneurial Behavior in Croatian IT Firms: The Contribution of Strategic Thinking Skills" Journal of Information and Organizational Sciences, Vol.39, No.2,pp. 163–182.
- 19- Kashif, M., Zarkada, A., & Thurasamy, R. (2017)," Customer aggression and organizational turnover among service employees: The moderating role of distributive justice and organizational pride", **Personnel Review**, Vol.46, No.5, PP.1672-1688.
- 20- Kraemer, T., & Gouthier, MHJ (2019),"How organizational pride and emotional exhaustion explain turnover intentions in call centers: A multi-group analysis with gender and organizational tenure", **Journal of Service Management**, Vol..25, No.1, pp. 125–148.
- 21- Larjovuori,R-L., Bordi, L., Mäkinieni, J-P., & Heikkilä-Tammi, K. (2016). The role of leadership and employee well-being in organisational digitalisation. In T. Russo-Spena, & C. Mele (Eds.), What's Ahead in Service Research? New Perspectives for Business and Society : Reser 2016 Proceedings (pp. 1159-1172). (RESER Proceedings).



- 22- Lin, M., & Ling, Q. (2021). The role of top-level supportive leadership: A multilevel, trickle-down, moderating effects test in Chinese hospitality and tourism firms. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, Vol.46, PP.104–113.
- 23- Linnenluecke, M. K., & Griffiths, A., (2010), "Corporate sustainability and organizational culture", **Journal of world business**, Vol.45.No.4, PP.357-366.
- 24- Magd, H & Karyamsetty, H., (2021) Organizational Sustainability and TQM in SMEs: A Proposed Model, **European Journal of Business and Management**, Vol.13, No.4
- 25- Makambe, U., & Moeng, G. J. M. (2020). The effects of leadership styles on employee performance: a case of a selected commercial bank in Botswana. **Annals of Management and Organization Research**, Vol.1.No.1,PP.39–50.
- 26- Masterson, C. R., (2016), "Organizational Pride: A Multi-Method Examination of the Nature, Emergence, and Function of Pride in the Workplace", **(Doctoral dissertation)**.
- 27- Miller, C. L. (2018). Digital leadership: Using the internet and social media to improve the lives, well-being, and circumstances of others. **Journal of and Applications**, Vol.,26 No.2, PP.103-114.
- 28- Mukaka. M.M. (2012)," Statistics Corner: A guide to appropriate use of Correlation coefficient in medical research" **Malawi Medical Journal**; Vol..24, No.3, pp. 69-71.



- 29- Nwankwere, I. A. & Akpa, V. O. & Ojo, F. O. & Amos, N. B., (2019), Technological Creativity and Entrepreneurial Intentions of Undergraduate Students in Ogun State, Nigeria, **International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)**, Vol.8, Issue.12, Ver. II, PP: 60-70.
- 30- Oo, E. Y., Jung, H., & Park, I. J., 2018, " Psychological factors linking perceived CSR to OCB: The role of organizational pride, collectivism, and person–organization fit", **Sustainability**, Vol..10, No. 7, pp.1-16.
- 31- Puliwarna T, S. Pantja Djati, Elisabeth Tanti P, (2023), " the effect of digital leadership, organizational culture, digital competence and organization's commitment on organizational performance: information technology system in indonesian navy", **International Journal of Scientific Research and Management**, Vol.11, ISS .4..
- 32- Rudito, Priyanto, P. ., F.N, M., & M.B.A, S. (2017). Digital Mastery “Membangun Kepemimpinan Digital Untuk Memenangkan Era Disrupsi.” Jakarta: PT Gramedia Pustaka.
- 33- Sekaran, Uma & Bougie, roger, (2010), "Research Methods For Business : A Skill- Building Approach", **John Wiley and Sons, Inc**
- 34- Seyedpour, S.M., Safari, A., Nasr Isfarani, I., (2020), " Formulating an organizational pride model for the National Iranian Oil Company, **Cogent Business & Management**, Vol.7, No.7, pp.1-36.
- 35- Shin, Y., Oh, WK, Sim, CH, & Lee, JY (2016). A multilevel study of supportive leadership and individual work outcomes: The mediating



roles of team cooperation, job satisfaction, and team commitment.

Journal of Applied Business Research, Vol.32,No.1,PP.55–70.

- 36- Singh, manvendra pratap (2016) entrepreneurial commitment, organizational sustainability and business performance of manufacturing msms: **evidence from india**, jaber, Vol.14, No..6,PP.4615-4631
- 37- Yusof, M. R., Yaakob, M. F. M., & Ibrahim, M. Y. (2019). Digital leadership among school leaders in Malaysia. **Int. J. Innov. Technol. Explor. Eng**, Vol.8, No.9.PP.1481-1485.
- 38- Zeike,S., Bradbury, K., Lindert, L., & Pfaff, H. (2019). Digital leadership skills and associations with psychological well-being. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, Vol.16 .No.14, PP., 1-12.
- 39- Zhong, L. (2016),".The effectiveness of digital leadership at K-12 schools in Mississippi regarding communication and collaboration during CCRS implementation", **Doctoral dissertation**, The University of Southern Mississippi.