

UKJAES

University of Kirkuk Journal
For Administrative
and Economic Science

ISSN:2222-2995 E-ISSN:3079-3521

University of Kirkuk Journal For
Administrative and Economic Science



Mohammed Abdulazeez, Iouis Bablina Izik, Aryan Zeena Ahmed & Nayef Randa Fares. The Impact of Digital Leadership Practices on Enhancing Organizational Brilliance: An Exploratory Study at the Northern Technical University\Kirkuk. *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* (2025) 15 (3) Part (1):254-267.

The Impact of Digital Leadership Practices on Enhancing Organizational Brilliance: An Exploratory Study at the Northern Technical University\Kirkuk

Abdulazeez Mohammed ¹, Bablina Izik Iouis ², Zeena Ahmed Aryan ³, Randa Fares Nayef ⁴

¹ University of Kirkuk - College of Administration and Economics, Kirkuk, Iraq

² Northern Technical University – Kirkuk Technical Institute, Kirkuk, Iraq

³ Northern Technical University -Kirkuk Technical Institute of Medical Technology, Kirkuk, Iraq

⁴ Ministry of Finance-Rafidain Bank, Kirkuk, Iraq

abdulazeez@uokirkuk.edu.iq ¹

Bablinaal21@gmail.com ²

zeenaahmeda@ntu.edu.iq ³

Randaf810@gmail.com ⁴

Abstract: The research aims to identify what educational institutions are currently training in radical developments in their field of knowledge so that they can excel in a known field by working more with digital leadership practices. Therefore, the current digital research targeted practices of influence in the four dimensions (digital competence, digital insight, digital culture, and digital strategy) on organizational excellence. The researchers used the descriptive analytical approach to suit the current research. A questionnaire was developed based on previous studies related to the research topic, and the SPSS, AMOS program was used to analyze the current research data. The study concluded that digital leadership affects organizational excellence. It was found that digital leadership affects organizational excellence, and this shows a significant effect, with an R2 value of 0.691. This means that 69.1% of the change in organizational excellence is due to the independent variables. Therefore, the second main hypothesis and its dependent hypotheses are accepted. The study recommends that the university work to improve the regulatory environment and increase individual participation in improving the quality of services it provides, with a focus on effective interaction with students to provide them with the best educational experience. The university should increase the adoption of these practices on a broader scale, which will contribute to enhancing organizational excellence and achieving its digital strategic goals. The university should invest in developing sustainable digital leadership strategies to achieve long-term institutional excellence.

Keywords: Digital Leadership. Organizational Excellence. Northern Technical University/Kirkuk.

أثر ممارسات القيادة الرقمية في تعزيز التألق التنظيمي دراسة استطلاعية في الجامعة التقنية الشمالية/كركوك

م.د عبد العزيز محمد علوان^١، الباحثة: بابلينا اسحق لوس^٢، الباحثة: زينه احمد عريان^٣، الباحثة: رنده فارس نايف^٤

^١ جامعة كركوك – كلية الإدارة والاقتصاد، كركوك، العراق
^٢ الجامعة التقنية الشمالية – المعهد التقني كركوك، كركوك، العراق
^٣ الجامعة التقنية الشمالية – المعهد الطبي كركوك، كركوك، العراق
^٤ وزارة المالية – مصرف الرافدين، كركوك، العراق

المستخلص: تمر المؤسسات التعليمية في الفترة الراهنة تحولات جذرية في مجال علمها وينبغي عليها تحقيق التألق في مجال عملها من خلال الاهتمام أكثر بممارسات القيادة الرقمية، لذا هدف البحث الحالي للتعرف على اثر ممارسات القيادة الرقمية بابعاده الاربعة (الكفاءة الرقمية والبصيرة الرقمية والثقافة الرقمية والاستراتيجية الرقمية) على التألق التنظيمي في الجامعة المبحوثة. واستخدم الباحثين المنهج الوصفي التحليلي لملائمة البحث الحالي، وتم تطوير استبانة بالاعتماد على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، وتمت الاستعانة في برنامج (SPSS, AMOS) لتحليل بيانات البحث الحالي.

توصل البحث الى ان القيادة الرقمية تؤثر في التألق التنظيمي حيث تبين أن القيادة الرقمية تؤثر في التألق التنظيمي وهذا يُظهر تأثيراً معنوياً بدلالة قيمة R2 بلغت ٠,٦٩١، مما يعني أن ٦٩,١% من التغير الحاصل في التألق التنظيمي يعود إلى المتغيرات المستقلة، وبالتالي سيتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات التابعة لها. ويوصي البحث الجامعة المبحوثة على العمل لتحسين البيئة التنظيمية وزيادة المشاركة بين الأفراد في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها، مع التركيز على التفاعل الفعال مع الطلبة لتقديم أفضل تجربة تعليمية لهم ينبغي على الجامعة زيادة تبني هذه الممارسات على مستوى أوسع، بما يساهم في تعزيز مستوى التألق التنظيمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية الرقمية. وعلى الجامعة الاستثمار في تطوير استراتيجيات القيادة الرقمية المستدامة لتحقيق التميز المؤسسي على المدى الطويل.

الكلمات المفتاحية: التألق التنظيمي، الجامعة التقنية الشمالية/كركوك.

Corresponding Author: E-mail: abdulazeez@uokirkuk.edu.iq

المقدمة

المنظمات في الوقت الراهن تشهد ضغوط متزايدة ومنها العاملة في القطاع التعليمي، الى جانب ذلك المنافسة التي تشهدها في مجال المهام الموكلة اليها، كونها تشهد تغييرات متسارعة يتطلب منها العمل بشكل غير تقليدي والتحول من تبني الممارسات التقليدية في القيادة الى ممارسات رقمية تحاول العمل على توفير كافة المتطلبات المتعلقة في القرار المتخذ في عملها، وتسعى جميعها الى تحقيق التألق التنظيمي وهذا يتطلب التحول من المهام التقليدية الى مهام حديثة ومتطورة و الانتقال من الاسلوب التقليدي الى اسلوب الرقمة يتم فيه استبدال العناصر و العمليات المادية بأخرى افتراضية وتقديم كافة الخدمات بصورة الالكترونية التي من خلال تلك العوامل تستطيع ان تصل المنظمات الى التألق.

حيث تعتبر القيادة الرقمية من المفاهيم التي لها دور كبير في ادارة المنظمات في الوقت الراهن وخصوصا من خلال الفترة الاخيرة التي شهدت التحول في اغلب المهام، والتي تشير إلى أن القيادة في منظمات الاعمال تعد جزءا لا يتجزأ من التحولات الواسعة نحو مجتمعات أكثر معرفة وتطوراً، إذ أن جميع القادة في مختلف المجالات يجب ان يكونوا على بيئة من القيود الجديدة، ويعملون على البحث عن فرص تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوظيف كل ما هو جديد في سبيل تحقيق الاهداف التي تسعى لبلوغها منظمات اليوم. ومفهوم التألق التنظيمي من المفاهيم التي تم تبنيها قبل العديد من المنظمات المحلية والعالمية وتحقيق الإبداع في بعض أنشطتها الفنية والإدارية التي تساهم في تحقيق تنمية تطوير المؤسسات بشكل عام وتعزيز الاداء الفعال بشكل خاص. وجاء هذا البحث بمقدمة ومشكلة واهمية واهداف وفرضيات وحدود للدراسة وكذلك الجانب النظري والعملية لتحقيق هدف البحث الحالي.

المبحث الاول: الاطار المنهجي للبحث

اولاً: مشكلة البحث

تعتبر القيادة في مفهومها الرقمي في المنظمات التعليمية وظيفية ادارية تتسم بدرجة عالية من الاهمية وذلك لاقتربها بتحفيز الكوادر التعليمية لإنجاز اعمالهم بأقصى أداء ممكن وعلى الرغم من ذلك يبدو ان اعتماد هذه الوظيفة بالمنظور التقليدي لم يعد كافياً لانخفاض توافرها مع المستجدات التقنية التي تشهدها المنظمات التعليمية على النحو العام و الجامعات على نحو خاص مما قد التحول لتعزيز التألق التنظيمي في الاعمال الموكلة لها، وذلك يتطلب من القادة الاداريين في الجامعات مواكبة هذه المستجدات مما جعل اعتماد القيادة الرقمية خياراً مهماً في مجال عملها. وجاء التساؤل الرئيس في البحث الحالي الى ماهي الممارسات بالقيادة الرقمية لتعزيز التألق التنظيمي في الجامعة التقنية الشمالية / كركوك وتم تقسيمه الى عدة تساؤلات خلص بها البحث منها:-

١. ماهي ممارسات القيادة الرقمية في الجامعة التقنية الشمالية / كركوك؟
٢. ما مستوى التألق التنظيمي في الجامعة التقنية الشمالية/ كركوك؟
٣. ما هو الدور الذي تلعبه ممارسات القيادة الرقمية في التألق التنظيمي في الجامعة التقنية الشمالية/ كركوك؟

ثانياً: - اهداف البحث

يتمحور البحث الحالي الى عدة اهداف منها:

١. التعرف على الاسس الرئيسية لممارسات القيادة الرقمية في ابعادها الاساسية ومدى تطبيقها في الجامعة التقنية الشمالية/كركوك.
٢. معرفة الإطار الفكري في مستوى التألق التنظيمي في الجامعة التقنية الشمالية/كركوك بشكل عام وبما يخص القيادة الرقمية بشكل خاص.
٣. الخروج بمعرفة العلاقة طبيعة الاثر الذي تلعبه ممارسات القيادة الرقمية بأبعادها في تعزيز التألق التنظيمي في الجامعة التقنية الشمالية/كركوك.

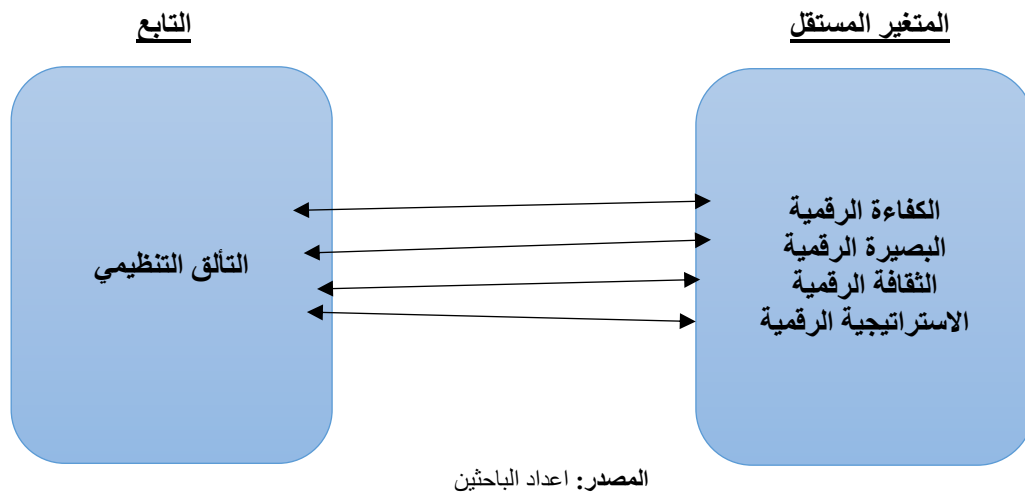
ثالثاً: اهمية البحث: -

تبرز اهمية البحث من خلال: -

١. معرفة العوائق الموجودة في القيادة الرقمية لدى المؤسسات التعليمية والعمل على تطويرها وذلك يحقق التألق التنظيمي.
٢. الحاجة ألماسة لدى المؤسسات التعليمية لتبني القيادة الرقمية وتحلي القادة والمدراء بتلك المهارات القيادية.
٣. اهتمام الوزارة التعليم العالي والبحث العلمي بتطوير الجانب التكنولوجي واستقطاب الكوادر البشرية الذين يمتلكون القدرات والمهارات ومعرفة بجانب الرقمي وتأهيل وتطوير القوى العاملة الموجودة سابقا.
٤. محاولة الخروج في توصيات تساهم وتساعد عينة البحث في تبنيها لتحقيق التألق في مجال علمها ومواكبة الجامعات العالمية التي لها مكانة مرموقة في التصنيف العالمي.

رابعاً: مخطط البحث

يمثل مخطط البحث عبارة عن تخیل للعلاقة بين ممارسات القيادة الرقمية التي تتمثل في (الكفاءة الرقمية والبصيرة الرقمية والثقافة الرقمية والاستراتيجية الرقمية) وأثرها في تعزيز التألق التنظيمي في عينة البحث الحالي.



خامساً: فرضيات البحث

- الفرضية الرئيسية:** يوجد اثر ذو دلالة احصائية للممارسات القيادة الرقمية بأبعادها (الكفاءة الرقمية. البصيرة الرقمية. الثقافة الرقمية. الاستراتيجية الرقمية) في تعزيز التألق التنظيمي في الجامعة التقنية الشمالية/كركوك.
- الفرضية الاولى الفرعية:-** يوجد اثر ذو دلالة احصائية للكفاءة الرقمية في تعزيز التألق التنظيمي في الجامعة التقنية الشمالية/ كركوك.
- الفرضية الثانية الفرعية:-** يوجد اثر ذو دلالة احصائية للبصيرة الرقمية في تعزيز التألق التنظيمي في الجامعة التقنية الشمالية/ كركوك .
- الفرضية الثالثة الفرعية:-** يوجد اثر ذو دلالة احصائية للثقافة الرقمية في تعزيز التألق التنظيمي في الجامعة التقنية الشمالية/ كركوك.
- الفرضية الرابعة الفرعية:-** يوجد اثر ذو دلالة احصائية للاستراتيجية الرقمية في تعزيز التألق التنظيمي في الجامعة التقنية الشمالية/ كركوك

سادساً: الحدود البحث

تشمل حدود البحث الحالي :-

١. الحدود موضوعية: تمثلت في ممارسات القيادة الرقمية في تعزيز التألق التنظيمي دراسة استطلاعية في الجامعة التقنية الشمالية / كركوك وذلك لكونها رائدة في مجالات التحول الرقمي وفي تحقيق التألق في بيئتها العملية.
٢. الحدود البشرية: تمثلت تلك الحدود في رؤساء الشعب والوحدات والأقسام الذين شملهم الاستبيان البحثي.
٣. الحدود الزمانية: تمت انجاز البحث الحالي للفترة من ١٠-١-٢٠٢٤ ولغاية ٣-١-٢٠٢٥.
٤. الحدود المكانية: تم تطبيق البحث الحالي في الجامعة التقنية الشمالية / كركوك.

سابعاً: مجتمع البحث وعيناته واساليبها الاحصائية:

تم الاستعانة في البحث الحالي في اسلوب المنهج الوصفي الذي يعد من المناهج لمعرفة النتائج للبحث الحالي وهو المنهج الذي لا يتوقف عند الحالة الراهنة للظاهرة من حيث طبيعة الظروف والممارسات والاتجاهات السائدة حالياً بل يتعدى إلى وصف نشاطات وعمليات وأشخاص وتحديد ملامح المشكلات ووصفها، كما يهتم بالعلاقات السائدة بين الظواهر الجارية وخصائصها، ويشمل المحاولة في معرفة رصد التنبؤات المستقبلية في الجانب العملي للبحث.

ثامناً: عينة البحث:

تكونت عينة البحث الحالي في الجامعة التقنية الشمالية في موقعها بمحافظة كركوك، حيث اخذ البحث كل من (مسؤولي الشعب والوحدات والأقسام ومنهم أيضاً التدريسين في الجامعة التقنية الشمالية) كعينة للبحث الحالي وبلغ عدد الاستبانات الموزعة للبحث الحالي (٩١) استبانة شملت عينة البحث بشكل كامل. وتم تحليل تلك الاستبانات في برامج التحليل الاحصائي (SPSS, AMOS) كونها تتلاءم مع طبيعة واهداف البحث.

المبحث الثاني: الجانب النظري للبحث

اولاً: القيادة الرقمية

تمهيد

يضع التقدم في المجال الرقمي مطالب جديدة تماماً على القادة وعلى المجتمع ككل وبالإضافة الى المهارة والكفاءة كأساس التعامل مع التكنولوجيا وفهمها والتي تتطلب ان يكون لدى صانعي القرار ذوي الصلة العقلية الرقمية حتى يتمكنوا من التعرف على الفرص والتحديات المرتبطة بالرقمة وتقييمها بشكل صحيح (Hensellek,2020: 1).

وفي الوقت الحالي اصبحت نماذج الاعمال الرقمية تتمتع بنجاح هائل يمكن ان يعزى الى القوة الدافعة للمعلومات الالكترونية والقيمة التي تولدها (kollmann2019: 3).

وتشارك الشركات العملاقة مثل (Microsoft ,Apple ,Alphabet) في ان قادتها شخصيات بارزة اعمدت نموذج الاعمال الموجه رقمياً بشكل كبير وقادة رقميين قادوها الى النجاح باعتماد المهارات والطرق التفكير في العصر الرقمي للقيادة من خلال عملية التحول الرقمي

(Hensellk2020: 2). لذا اصبحت القيادة الرقمية واحدة من المفاهيم التي وصفت وفسرت التحول في القيادة ودورها الرقمي كما وصفتها تجسد مجالين هما قيادة التعليم و قيادة التكنولوجيا , كما ان الدمج الفعال و استخدام التكنولوجيا في المنظمات يتطلبان الدعم من القيادة الرقمية وتوفر مهارات القيادة الرقمية (Zhong, 2016:40) وتعرف القيادة الرقمية بانها انجاز هدف يعتمد على تكنولوجيا من خلال توجيه المرؤوسين باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (et al.Husing 2013:57) وتتطلب مجموعة ديناميكية من العقلية والسلوكيات والمهارات التي تستخدم لتغيير او تعزيز ثقافة المنظمة من خلال مساعدة التكنولوجيا وهي عملية ضرورية لتطوير ثقافة الابتكار والحفاظ عليها من خلال تبني الافكار لتأتي ثمارها بسرعة باستخدام تقنية معلوماتية وهندسة اعمال رشيقة (Tanniru, 2018:94)

من خلال ما تقدم يمكن تعريف القيادة الرقمية بأنها اسلوب قيادة يركز على تنفيذ التحول الرقمي داخل المنظمة وقيادة التابعين والتمكن من رقمته بيانات العمل وثقافات التعلم للحفاظ على القدرة التنافسية واستمرار المنظمات واستدامتها.

مفاهيم القيادة الرقمية

على الرغم من ان مفهوم القيادة الرقمية ليس جديداً الا انه اتخذ اهمية جديدة وملحة في السنوات الاخيرة وبدا يظهر مع التوجه نحو التحولات الرقمية والقيادة الرقمية في العديد من المجالات مثل التجارة والصناعة والصحة وتعليم مفهوم القيادة الرقمية بشكل عام ينظر اليه على انه عملية التأثير الاجتماعي التي تمكن القائد ان يحفز ويقود الآخرين من خلال التقنية الى انجاز العديد من المهام المشتركة.

قد تعددت التعريفات التي توضح مفهوم القيادة الرقمية تبعا لتعدد الباحثين واختلاف الزوايا التي ينظرون منها، فأشارت دراسة (الراجحي، ٢٠٢١) بأن القيادة الرقمية هي القدرة على إظهار الرؤيا في استخدام التكنولوجيا والاعتماد على البيانات الشبكية وإلهام فرق العمل للمشاركة في أداء المهام الإلكترونية لتحقيق الأهداف.

ويشير مصطلح الرقمي Digital وفقاً لقاموس كامبريدج إلى أنه: تسجيل أو تخزين المعلومات كسلسلة من الأرقام بين ٠ و ٩ ، لإظهار أن الإشارة موجودة أو غائبة أو كل ما هو مرتبط بالإشارات الرقمية وتكنولوجيا الكمبيوتر أو إظهار المعلومات على شكل صورة إلكترونية أو استخدام نظام بواسطة الكمبيوتر والأجهزة الإلكترونية الأخرى حيث يتم إرسال المعلومات واستلامها في شكل إلكتروني كسلسلة من الأرقام ٠ و ٩ . (محمود و ٢٠٢٢ ص ٢٥٥)؟

يعرفها (Cinnioglu,2020) بأنها نهج القيادة الذي يعتمد على قدرة القائد في التأثير والإلهام والتفاعل مع مرؤسيهم من خلال مجموعة متنوعة من التطبيقات الرقمية التي تؤدي إلى زيادة مستوى الاتصال والتواصل بينهم، والمساهمة في بلوغ الرؤية المشتركة للمنظمة كما عرفه (زابي وبعيطيش , ٢٠٢١) : بأنه عملية انتقال وتحول الجامعات التقليدية إلى جامعات رقمية من خلال الاستخدام الكثيف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل الجامعة واستبدال العناصر والعمليات المادية التقليدية بأخرى افتراضية وتقديم كافة خدماتها بصورة إلكترونية لزيادة قدرتها على الاستجابة للمتغيرات الخارجية المعاصرة.

بناءً على ما سبق يمكن تلخيص القيادة الرقمية: على أنها القدرة في تحقيق الأهداف ومتطلبات المنظمات بكفاءة وفعالية من خلال استخدام التكنولوجيا المعلومات الحديثة

أبعاد القيادة الرقمية

١. **الكفاءة الرقمية:** هي القدرة على الوصول إلى الوسائط الرقمية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لفهم الجوانب المختلفة لمحتويات الوسائط الرقمية ووسائل الإعلام وتقييمها بشكل فعال، والتواصل بفعالية في مجموعة متنوعة من السياقات. **وتم تعريف الكفاءة الرقمية** بأنها الاستخدام الموثوق والحاسم لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل التوظيف والتعلم والتنمية الذاتية والمشاركة في المجتمع، وتوفر الكفاءة الرقمية لسياق ضروري (أي المعرفة، المهارات، المواقف) للعمل والمعيشة والتعلم في مجتمع المعرفة (Ala-mutka et, 2008:5)

٢. **البصيرة الرقمية:** عدت البصيرة الرقمية أحد أهم الأساليب التي تنشأ الفرص في بيئة معقدة وأصبحت هذه الرؤية العملية الجديدة لعمل منظمات الأعمال في عالم يتسم بالغموض والتسارع في اتخاذ القرار بسبب التكنولوجيا المتطورة، وهذا سيحقق التميز التنافسي للمنظمات التي تجعل البصيرة الرقمية هدفاً لأبد من الوصول إليه. ويرى أن تحديد بصيرة الزبون ومعرفته ضروري لتكوين قيمة للمنظمة لأنها إثارة انتباه إدارة المنظمات إلى المدخل المستند على الموارد الذي يعد بصيرة الزبون مورد ذو قيمة، وهو أمر نادر التغيير أو من الصعب تقليده أو استعماله، ومما يعني ستكون بصيرة الزبون متميزة بناءً على طبيعة المعلومات التي يمتلكها المسوقون حول الزبون والتي تكون ضرورية لتشكيل البصيرة. (Wrigley&Price 2016:2)

٣. **الثقافة الرقمية:** لقد نتج عن التكنولوجيا نوع جديد من المنظمات أصطلح على تسميتها المنظمات الرقمية التي لا تكون مرتبطة بأي موقع جغرافي، وهذا يعني أن المنظمات الرقمية بإمكانها التواصل مع الزبائن والمجهزين والمنافسين، فضلاً عن تقديم خدماتها من خلال الشبكات والأنترنت. **أما فيما يخص الثقافة الرقمية** فعادة ما يرتبط ظهور الثقافة الرقمية بمجموعة من الممارسات القائمة على الاستخدام المكثف لتقنيات الاتصال والتكنولوجيا، وهذه الاستخدامات تعني ضمناً سلوكيات أكثر تشاركية على جانب المستخدم، وذات بيئة غنية بكثير من المتعة وخصائص اتصال تتميز بأبعاد شخصية متميزة (68: 2006، Deuze).

٤. **الاستراتيجية الرقمية:** تتميز الاستراتيجية الرقمية بتطبيق تقنيات جديدة لنشاط الأعمال الحالية أو التركيز على تمكين القدرات الرقمية الجديدة في أعمالها مثل تلك التي أنشأها عصر المعلومات وغالباً ما تكون نتيجة للتطورات في التقنيات الرقمية (Dawson 2016:4).

ويمكن صياغة وتنفيذ الاستراتيجية الرقمية من خلال مجموعة متنوعة من الأدوات والأساليب المختلفة، وغالباً ما تشمل الصياغة على عملية تحديد رؤية المنظمة وأهدافها وفرصها والأنشطة ذات الصلة من أجل تعظيم فوائد الأعمال للمبادرات الرقمية إلى المنظمة (Ross et al...,2017:8).

ثانياً: التآلق التنظيمي:

تمهيد

أن مفتاح النجاح التنظيمي يكمن في تآلق المنظمة، ولهذا تركز بعض المنظمات على الذات الشخصية، باعتبار أن كل فرد يعد نفسه بمثابة منظمة من خلال الهياكل والتقنيات التي توفرها العاملين وهناك دور كبير لقادتها في وضع بوصلة اتجاه استراتيجيات عمل فعالة وإصدار التوجيهات وفقاً لمؤشرات التآلق التي يمتلكونها وتوفير البيئة المناسبة للعاملين لإيجاد أنفسهم وذاتهم والتعبير عنها ومن جهة أخرى لا بد من أن يمتلك الأفراد العاملين مجموعة من الخصائص الفريدة التي تشجعهم على الابتكار والإبداع. (دوش، ٢٠٢١: ١١٠) حيث عرفها (العابدي، ٢٠١٧: ١٥٩) المعني بالتآلق هو ذلك المستوى العال من التميز الذي يقوم به العاملون نتيجة للمعارف والمهارات القيادية والابتكارات التي يمتلكونها أو هو تميز المنظمة عن بقية المنظمات في الامد البعيد في مجال القيادة والخدمة والمعرفة والفرق بين التميز والتآلق هو ان التميز يركز على ادارة العمليات وتحسينها، في حين ان التآلق يركز على الموارد والقدرات التنظيمية وادارة المعرفة التي يصعب تقليدها لتحقيق اهداف المنظمة. وعرفها (دوش، ٢٠٢١: ١١٣) بأنه "هالة من الوهج والسطوع حول المنظمة تنعكس من مجموعة الموارد الفريدة على المستوى البشري والمادي والمعرفي يصعب الحصول عليها أو تقليدها، تؤدي إلى مخرجات تعزز القدرة على المنافسة الشديدة التي يشهدها عالم اليوم تهدف المؤسسات بشكل عام إلى النجاح من خلال تقديم خدماتها وذلك لتحقيق التنافس بصورة مستمرة مقارنةً بالمؤسسات الأخرى، مما يقود ذلك نحو تآلقها وتميزها واستثمارها لقابلياتها الجوهرية والمتمثلة بالموظفين في ضوء ما يمتلكونه من مهارات وخبرات ومعارف تميزهم عن الآخرين (Terouhid&Ries,2016;916) من الاستراتيجيات والآليات لتحسين أداء الموظفين بطريقة مناسبة، من هذه

الاستراتيجيات هي تكنولوجيا المعلومات، إذ تعد أساسية في دعم ونمو المؤسسة وللاتمتة والترابط مع الزبائن للحصول على ميزة تنافسية، وعند تنفيذها بشكلها الصحيح تؤثر على المؤسسة بشكلها الإيجابي وتعزز توافق الأعمال. كما أن البنية التحتية المناسبة لإدارة المعرفة تعزز من قدرة مؤسسة على خلق المعرفة ومشاركتها واستغلالها بأفضل ما يمكن، وبسبب التطور الحاصل في البيئة ينبغي الابتعاد عن الطرق التقليدية للتعامل مع المورد البشري والعمل على نهج إدارة المعرفة، لأنها صميم نمو الأعمال وهي تمثل جزءاً أساسياً للبنية التحتية للإدارة المعرفة، من خلال تطوير البنية التحتية المتعلقة بها للاستجابة بسرعة لتعقيدات البيئة سريعة التغير، والتي تأتي عاملاً حاسماً لزيادة الكفاءة التنظيمية (193: 2007, et al Lustri).

مفهوم التآلق الرقمي

من الجوانب الأساسية في نجاح المؤسسات تألقها وتميزها عن المؤسسات والمؤسسات الأخرى في أداء عملها، وبالتالي حصولها على ميزة تنافسية جيدة في القيادة والابتداع والابتكار والمعرفة (916: 2016, Terouhid&Ries). ونتيجة للتقدم الهائل في التكنولوجيا والخدمات تبحث المؤسسة عن التآلق هو أعلى جودة للتميز، إذ يمتلك الموظفون المعارف والقدرات والمهارات الرائعة التي تنتظر اكتشافها واستخدامها لصالح المؤسسة، لذلك تحتاج المؤسسات إلى استخراج هذه المعارف والمهارات والقدرات وتلميعها لكشف النقاب عن تألقها، حيث لا تعرف العديد من المؤسسات كيفية إنشاء بيئة يستطيع فيها موظفوها النمو والتآلق. وعرف (262: 2015, Leslie) التآلق التنظيمي هو درجة عالية من التميز الذي يحققه الموظفون نتيجة للمهارات والقدرات والمعارف والابتكار التي يمتلكونها، أو تميز المؤسسات عن المؤسسات الأخرى في الأمد الطويل في القيادة والمعرفة والابتكار والابداع والخدمة والابتكار. وإضاف (132: 2015, Verma et al) هي عملية إدارة المواهب بفاعلية من خلال اهتمام المدراء بالعنصر البشري الذي من خلاله يحقق الأهداف والوصول إلى التآلق التنظيمي. وأوضح (Alshobaki&Abu) أن التآلق التنظيمي أيضاً، لا يتم احتكاره أو قصره على الفور

مؤسسة معينة دون فرد آخر وإنما يتعلق بكيفية أداء وتقديم الأعمال بطريقة جيدة يصعب على الآخرين تقليدها بسهولة. واكد (85: 2018, Basit-Memon et al) أن عملية الوصول إلى التآلق التنظيمي من خلال تحقيق مفهوم العمل المشترك والرؤية والاتصال ومشاركة الأهداف مع الموظفين داخل المؤسسة. يشير مصطلح التآلق إلى معنى الابتداع أو الاتقان أو التميز والتفوق أي بمعنى شي يبدع به الفرد ويتميز به، وقد ظهر مفهوم التآلق التنظيمي في ظل قمة التطورات التي أحدثتها الثورة المعرفية في عالم الأعمال، إذ أنه مفهوم شامل يحدد الغايات والأهداف التي تسعى إليها المنظمة من جهة ويمثل الركيزة الأساسية التي تتصف وتتميز بها المنظمة من جهة أخرى (الشلمة والصراف، ٩١: ٢٠١٨).

وإن تحقيق فرص التآلق لا تقتصر على فرد أو نشاط معين في المنظمة بل يجب أن يظهر في جميع أنشطتها وأعمالها فهو يمثل الشغل الشاغل والهاجس الأول للمنظمات التي تريد الاستمرارية في التآلق (الرفيعي وعبد، ٣٣٣: ٢٠١٨)، كما أن مفهوم التآلق ليس حكرًا أو اقتصاراً على شخص معين أو منظمة معينة دون أخرى وإنما هو كيفية أداء وتقديم الأعمال بطريقة جيدة يصعب على الآخرين تقليدها بسهولة (11: 2016, Alshobaki&Abu Naser)، ولقد ازداد استخدام مفهوم التآلق من قبل العديد من المنظمات المحلية والعالمية وتحقيق الابتداع في بعض أنشطتها الفنية والإدارية واستناداً إلى التقارير الصادرة من المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة والتي تؤكد فيها أن المنظمات المتألقة أو المتفوقة هي التي تحقق الاستدامة في عمليات الأداء الفعال، فضلاً عن تحقيقها لإرضاء جميع أصحاب المصالح وبطريقة تفوق متطلباتهم وتوقعاتهم (2: 2010, Medhurst& Richards).

العلاقة ما بين القيادة الرقمية والتآلق التنظيمي

تؤدي القيادة الرقمية دوراً هاماً في تطوير قدرات الابتكار ضمن أنموذج الأعمال والعمل على توجيه وتوحيد خبرات الزبائن، وهنالك تفاعل بين القيادة الرقمية والقدرة العالية للاتصالات والتكنولوجيا وهذا ما يمتاشي مع العصر الرقمي إذ كل شيء له علاقة وثيقة بالابتداع الذي يلعب دوراً فعالاً من خلال طرائق وأساليب مبتكرة في تحليل العلاقة مع الزبون (217: 2018, Wasono et al). وبالتالي، فهي تسعى إلى تحقيق بيئة عمل رائعة، حيث يتم تحقيق (التآلق) بالاتقان أو التميز والخيال والخبرة (Razzaq, 665: 2021). أن العلاقة ما بين القيادة الرقمية والتآلق التنظيمي تتجلى في الدور الذي تلعبه القيادة الرقمية في تعزيز أداء المنظمة وتحقيق التميز مجال الأعمال الموكلة إليها. فالمنظمات المبحوثة التي تحاول التآلق في عملها يجب عليها أن تدرك أن ممارسات القيادة الرقمية والتحول نحو الرقمية في مهامها متطلب أساسي لتحقيق ذلك، ويرى الباحثون وبناءً على ما تقدم يرى الباحثون ومن خلال الاطلاع على اعلاه يمكن توضيح العلاقة بجانبها النظري من خلال ما يأتي:

١. التكيف مع التكنولوجيا الحديثة: القيادة الرقمية تعتمد على استغلال التكنولوجيا الرقمية لتحسين العمليات والاتصال داخل المنظمة. وهذا التكيف يعزز التآلق التنظيمي من خلال تحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية.
٢. تعزيز الابتكار: القادة الرقميون يشجعون على الابتكار من خلال تطبيق الأدوات الرقمية لإيجاد حلول جديدة وتحسين العمليات. الابتكار المستمر يعزز التآلق التنظيمي ويساهم في تحقيق ميزة تنافسية.
٣. تعزيز التواصل الداخلي والخارجي: باستخدام أدوات الاتصال الرقمي يمكن للقادة تعزيز الشفافية والتواصل الفعال بين أعضاء الفريق ومع العملاء، مما يدعم بيئة عمل متناغمة ويسهم في تحقيق التآلق التنظيمي.
٤. تمكين الموظفين: تسهيل الوصول إلى الموارد الرقمية وتطوير المهارات الرقمية للموظفين، مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وتحفيز الإبداع، وهو أمر أساسي للتآلق التنظيمي.
٥. اتخاذ قرارات مستندة إلى البيانات: توفر الأدوات الرقمية تحليلات وبيانات دقيقة تدعم القادة في اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على معلومات واضحة، مما يعزز الأداء التنظيمي.

٦. المرونة والاستجابة للتغيير: القيادة الرقمية تدعم المرونة التنظيمية في مواجهة التحديات والتحول السريعة، مما يساعد المنظمة على التأقلم والبقاء متميزة في بيئة تنافسية.

المبحث الثالث: العملي للبحث

يتولى هذا المبحث التطرق الى سمات الافراد عينة الدراسة، فضلاً عن التعرف على نتائج إجابات الافراد عينة المبحوثين فيما يتعلق بمتغيري الدراسة، بالإضافة الى اختبار فرضيات الدراسة، وهذا موضح في الفقرات الآتية:

أولاً: سمات الافراد المبحوثين: يتضمن هذا المحور توزيع الافراد عينة الدراسة حسب الجنس والمؤهل العلمي ومدة الخدمة والفئات العمرية، وذلك بهدف التعرف على مدى تلك الخصائص الديموغرافية تساعد في الإجابة على فقرات الاستبيان بدقة، حيث تم توزيع ١٠٠ استمارة استبيان على الافراد عينة الدراسة، وبعد جمعها وتصفيها تم استبعاد ٩ استمارة لعدم صلاحيتها للتحليل واستقر العدد عند ٩١ استمارة وبنسبة استجابة ٩١٪، فلا بد من التعرف على سمات هؤلاء المبحوثين وفق الآتي:

١- **توزيع الجنس:** تشير نتائج الجدول (١) الى وصف جنس الافراد عينة الدراسة، حيث شكل نسبة الذكور ٦٧٪ وهي النسبة الأعلى من الاناث التي حصلن على نسبة تمثيل في الشركة ميدان الدراسة ٣٣٪، وهذا يعود لعوامل اجتماعية أو اقتصادية معينة، وبالتالي قد يكون من المفيد إدارياً تشجيع مشاركتهم لضمان تنوع أكبر.

جدول (١): توزيع الافراد المبحوثين حسب الجنس

مقاييس سمات الجنس				
العدد	النسبة	الذكور		المجموع
		العدد	النسبة	
٦١	٠,٦٧	٣٠	٠,٣٣	٩١

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS, AMOS)

توزيع المبحوثين حسب الفئات العمر: توضح نتائج الجدول (٢) توزيع الافراد عينة الدراسة حسب فئات أعمارهم، اذ حققت الفئة ٣٥ - ٤٠ عام أعلى نسبة ٣٨,١٪ من العينة، ويليهما فئة ٤١ - ٥٠ عام بنسبة ٢٨,٣٪، ثم فئة ٥١ فأكثر بنسبة ٢٠,٥٪ من العينة، اما الفئة الأقل من المبحوثين تتركز في الفئات العمرية الوسطى ٣٠ فأقل وهي تشكل مجتمعة حوالي ١٢,٧٪ من العينة، مما يعني أن هذه الفئات قد تكون ذات أهمية خاصة في تقديم إجابات مهمة ودقيقة حول الاستبانة، نظراً لتواجدها الكبير وتأثيرها في المجتمع أو سوق العمل، بينما الفئات الأصغر فلا بد من تعزيز تبادل الخبرات والمعارف بين المجموعات العمرية المتنوعة.

جدول (٢): توزيع الافراد المبحوثين حسب الفئات العمرية

التوزيع حسب الفئات العمرية					
العدد والنسبة	أقل من ٣٠	٣٠ - ٤٠	٤١ - ٥٠	٥١ فأكثر	المجموع
العدد	١٣	٣٥	٢٥	١٨	٩١
النسبة	١٢,٧	٣٨,١	٢٨,٣	٢٠,٥	١٠٠٪

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS, AMOS)

٢- **التوزيع حسب سنوات الخدمة:** يظهر الجدول (٣) أن غالبية المبحوثين تتراوح سنوات خدمتهم بين ١٠ و ١٥ أعوام، حيث يبلغ عددهم ٣٢ من المبحوثين، أي ما يمثل نسبة ٣٥٪ من إجمالي العينة، وتليها فئة ٥ سنوات فأقل بنسبة ٢٧,١٪، وكانت المرتبة الثالثة من نصيب الفئة ١٥ - ١٠ أعوام بنسبة ٢٣,٧٪ أما الفئات الأقل من ١٥ عامًا فأكثر فلم تسجل سوى عدد قليل من المبحوثين، تشير تلك النتائج إلى أن غالبية المبحوثين هم من ذوي الخبرة المهارية التي تمكنهم من إعطاء معلومات تخدم موضوع الدراسة.

جدول (٣): توزيع الافراد حسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة					
العدد	٥ فأقل	٥ - ١٠	١٠ - ١٥	١٥ فأكثر	المجموع
العدد	٢٤	٣٢	٢٢	١٣	٩١
النسبة المئوية(%)	٢٧.١	٣٥.٠	٢٣.٧	١٤.٠	١٠٠

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS, AMOS)

توزيع الافراد حسب المؤهل العلمي: يتضح ان الجدول (٤) أن معظم المبحوثين يحملون مؤهل البكالوريوس، حيث بلغ عددهم ٤٠، ما يمثل نسبة ٤٣,٩٪ من إجمالي العينة، وفي المرتبة الثانية كانت من حصة مؤهل الدكتوراه بعدد ٢٠ مبحوثاً بنسبة تمثيل ٢١,٩٪، وجاء بعده مؤهل الماجستير بعدد ١٨ بنسبة ١٩,٧٪، أما الحاصلين على شهادة الدبلوم بلغت نسبتهم ٦,٥٪، كما حصلوا أصحاب شهادة الدبلوم العالي نسبة ٤,٣٪، وجاءت في المرتبة الأخيرة شهادة الإعدادية بنسبة ٣,٢٪، ان تلك النتائج توضح ان الافراد عينة الدراسة الحاصلين على المؤهلات العلمية تمكنهم من فهم موضوع الدراسة وتقديم إجابات دقيقة عن فقرات الاستبيان.

جدول (٤): نتائج توزيع الافراد المبحوثين حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	إعدادية	دبلوم	بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير	دكتوراه	المجموع
العدد	٣	6	٤٠	٤	18	20	91
النسبة المئوية(%)	0.032	0.065	0.439	0.043	0.197	0.219	١٠٠

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS, AMOS)

٣- العنوان الوظيفي: يبين الجدول (٥) النتائج المتعلقة بتوزيع الافراد حسب العنوان الوظيفي، اذ أن النسبة الأكبر من العينة تقع ضمن الفئة الوظيفية (مسؤول وحدة) ونسبة ٣٢,٩٪ من إجمالي العينة، ويليهما عنوان تدريسي بنسبة ٢٨,٥٪، ثم مسؤول شعبة بنسبة ٢٧,٤٪، وبعده مسؤول قسم بنسبة ١٠,٩٪، يتضح لنا ان اغلب الافراد ينتمون إلى العنوان الوظيفي أخرى، مما يشير إلى تنوع كبير في الأدوار والمهام داخل العينة، لان الشركة تقدم خدمات وتحتاج الى افراد عاملين بعدد كبير، مع تواجد عدد قليل نسبياً في مناصب قيادية مثل مدير أو معاون مدير.

جدول (٥): نتائج توزيع الافراد حسب العنوان الوظيفي

العدد والنسبة	رئيس قسم	مسؤول شعبة	مسؤول وحدة	تدريسي	المجموع
العدد	10	25	30	26	91
النسبة	0.109	0.274	0.329	0.285	100

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS, AMOS)

ثانياً: تحليل نتائج ممارسات القيادة الرقمية: وتتضمن الاتي:

١- الكفاءة الرقمية: تشير نتائج الجدول (٦) الى ان اتفق اغلب الافراد المبحوثين حول فقرات الكفاءة الرقمية (X1 – X5) بنسبة ٦٥,٦٪ وبوسط حسابي ٣,٢٦٠ وانحراف معياري ٠,٩١١ ونسبة الاستجابة 65.2٪، مما يدل على أن غالبية الأفراد يميلون إلى تقديم إجابات إيجابية حول الكفاءة الرقمية، اما نسبة الفجوة هي 34.8٪ مما يشير إلى أن هناك نسبة كبيرة من الأفراد الذين لديهم آراء مختلطة أو يعبرون عن تحفظات، وكانت الفقرة X3 من اهم الفقرات التي دعمت نسبة الاتفاق والتي تنص (تحظى الكفاءة الرقمية باهتمام كبير في جامعتنا) اذ حصلت هذه الفقرة على أعلى متوسط حسابي (٣,٥٥٠) مقارنة بالفقرات الأخرى، مما يشير إلى أن غالبية الأفراد يتفقون بشكل كبير مع هذه الفقرة، ونسبة الاستجابة لهذه الفقرة هي ٧١٪، بينما الفجوة ٢٩٪، مما يعني أن معظم الأفراد يعتقدون أن الكفاءة الرقمية تحظى باهتمام كبير في الجامعة.

جدول (٦) نتائج إجابات الافراد عينة الدراسة حول فقرات الكفاءة الرقمية

فقرات الكفاءة الرقمية	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة	نسبة الفجوة
X1	28.1	21.5	12.60	19.6	18.2	٣,٠٠٠	1.109	0.60	0.40
X2	41.7	23.2	5.40	20.3	9.40	٣,١٠٠	١,٠٠٠	0.62	0.38
X3	46.0	28.8	3.70	13.4	8.00	٣,٥٥٠	٠,٧٧٨	0.71	0.29
X4	50.1	18.4	4.80	19.7	7.00	٣,٣٠٠	٠,٩٥٩	0.66	0.34
X5	45.4	24.9	3.70	17.5	8.50	٣,٣٥٠	٠,٨٥٨	0.67	0.33
المعدل	42.26	23.36	6.04	18.1	10.22	3.260	0.9118	0.652	0.348
المجموع	٦٥,٦٢	٦٠,٠٤	٢٨,٣٢						

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS, AMOS)

٢- البصيرة الرقمية: ان نتائج الجدول (٧) إلى أن أغلب الأفراد المبحوثين اتفقوا حول فقرات البصيرة الرقمية (X6 – X10) بنسبة ٨٠,١٪ وبوسط حسابي ٣,٨٢٠ وانحراف معياري ٠,٨٤٠ ونسبة استجابة ٧٦,٤٪. مما يدل على أن غالبية الأفراد يميلون إلى تقديم إجابات إيجابية حول البصيرة الرقمية. أما نسبة الفجوة فهي ٢٣,٦٪، مما يشير إلى أن هناك نسبة أقل من الأفراد الذين لديهم آراء مختلطة أو يعبرون عن تحفظات. كانت الفقرة X7 من أهم الفقرات التي دعمت نسبة الاتفاق، والتي تنص على أن "تقلل البصيرة الرقمية من الغموض البيئي لدى العاملين". حيث حصلت هذه الفقرة على أعلى متوسط حسابي (٤,٠٥٠) مقارنة بالفقرات الأخرى، مما يشير إلى أن غالبية الأفراد يتفقون بشكل كبير مع هذه الفقرة. نسبة الاستجابة لهذه الفقرة هي ٨١٪، بينما الفجوة ١٩٪، مما يعني أن معظم الأفراد يعتقدون أن البصيرة الرقمية تساعد في تقليل الغموض البيئي في بيئة العمل.

جدول (٧): نتائج إجابات الافراد عينة الدراسة حول فقرات البصيرة الرقمية

فقرات البصيرة الرقمية	مقياس الاستجابة								
	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة	نسبة الفجوة
X6	58.6	18.6	6.3	15.9	0.061	3.701	0.95	0.74	0.26
X7	56.6	28.1	2.4	10.3	2.600	4.050	0.70	0.81	0.19
X8	53	29.8	5.7	10.5	1.000	3.900	0.75	0.78	0.22
X9	59.2	19.9	3.7	11.6	5.600	3.800	0.80	0.76	0.24
X10	63.5	13.2	5.7	15.9	1.700	3.650	1.00	0.73	0.27
المعدل	58.18	21.92	4.76	12.84	2.300	3.820	0.84	0.764	0.236
المجموع	٨٠,١	٤,٧٦	١٥,٤						

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS, AMOS)

٣-الثقافة الرقمية: توضح نتائج الجدول (٨) إلى أن أغلب الأفراد المبحوثين اتفقوا حول فقرات الثقافة الرقمية (X11 – X15) بنسبة ٥٧,٨٪، وبوسط حسابي ٢,٧٤، وانحراف معياري ١,٠٣، وبنسبة استجابة ٥٤,٨٪. مما يدل على أن هناك توافقاً متوسطاً حول الثقافة الرقمية في الجامعة. أما نسبة الفجوة فهي ٤٥,٢٪، مما يشير إلى أن هناك تفاوتاً كبيراً في الآراء حول الموضوع. وكانت الفقرة X15 هي الأهم من حيث دعم نسبة الاتفاق، حيث تنص على أن "تحاول جامعتنا نشر الثقافة الرقمية في المجتمع"، إذ حصلت على أعلى متوسط حسابي (٣,٤) مقارنة بالفقرات الأخرى، مما يشير إلى أن غالبية الأفراد يوافقون على هذا التصريح. نسبة الاستجابة لهذه الفقرة هي ٧٠,١٪، بينما الفجوة ٢٩,٩٪، مما يعني أن معظم الأفراد يعتقدون أن الجامعة تسعى لنشر الثقافة الرقمية في المجتمع.

جدول (٨): نتائج إجابات الافراد عينة الدراسة حول فقرات الثقافة الرقمية

فقرات الثقافة الرقمية	مقياس الاستجابة								
	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة	نسبة الفجوة
X11	48.8	14.4	5.6	19.3	11.9	3.00	1.00	0.60	0.40
X12	50.9	10.8	6.4	19.9	11.9	2.9	1.05	0.58	0.42
X13	17.4	24.3	2.00	23.4	23.8	1.9	1.25	0.38	0.62
X14	47.7	4.7	1.00	16.7	29.9	2.5	0.95	0.50	0.50
X15	48.1	22	1.00	20.1	8.7	3.4	0.900	0.68	0.32
المعدل	42.58	15.24	3.2	19.88	17.24	2.74	1.03	0.548	0.452
المجموع	٥٧,٨		٣,٢		٣٧,١٢				

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS, AMOS)

٤-الاستراتيجية الرقمية: تشير نتائج الجدول (٩) إلى أن أغلب الأفراد المبحوثين اتفقوا حول فقرات الاستراتيجية الرقمية (X16 – X20) بنسبة ٧١,٧٪، وبوسط حسابي ٣,٤١، وانحراف معياري ٠,٩١١، وبنسبة استجابة ٦٨,٢٪. مما يدل على أن هناك توافقاً جيداً حول الاستراتيجية الرقمية في الجامعة. أما نسبة الفجوة فهي ٣١,٨٪، مما يشير إلى أن هناك بعض التباين في الآراء حول هذا الموضوع. وكانت الفقرة X18 هي الأهم من حيث دعم نسبة الاتفاق، حيث تنص على أن "تسهم جامعتنا في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الرقمية"، إذ حصلت على أعلى متوسط حسابي (٣,٥٥) مقارنة بالفقرات الأخرى، مما يشير إلى أن غالبية الأفراد يوافقون على هذا التصريح. نسبة الاستجابة لهذه الفقرة هي ٧٤,٥٪، بينما الفجوة ٢٩٪، مما يعني أن معظم الأفراد يعتقدون أن الجامعة تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الرقمية.

جدول (٩): نتائج إجابات الافراد عينة الدراسة حول فقرات استراتيجية الرقمية

فقرات استراتيجية الرقمية	مقياس الاستجابة								
	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة	نسبة الفجوة
X16	45.2	25.2	2.3	16.7	10.6	3.35	0.95	0.67	0.33
X17	38.2	33.4	5.3	14.2	8.9	3.4	0.85	0.68	0.32
X18	36.7	37.8	3.1	14.4	8	3.55	0.855	0.71	0.29
X19	42.7	30	1.8	15.8	9.7	3.45	0.9	0.69	0.31
X20	58.7	10.5	1.5	20.2	9.1	3.3	1	0.66	0.34
المعدل	44.3	27.38	2.8	16.26	9.26	3.41	0.911	0.682	0.318
المجموع	٧١,٦٨	٢,٨			٢٥,٥٢				

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS, AMOS)

٥- المؤشر العام لممارسات القيادة الرقمية تشير نتائج الجدول (١٠) إلى أن المؤشر العام لممارسات القيادة الرقمية يظهر تبايناً في الآراء بين الأفراد المبحوثين عبر الأبعاد المختلفة، بشكل عام كانت نسبة الاتفاق على ممارسات القيادة الرقمية ٦٨,٨٪، مما يعكس توافقاً جيداً، بينما كانت نسبة الفجوة ٣٣,٨٥٪، مما يشير إلى وجود بعض التباين في الآراء، ولابد من تفسير الفقرات الاتية

أ- **الكفاءة الرقمية** سجلت نسبة استجابة ٦٥,٦٪ بوسط حسابي ٣,٢٦٠، مما يشير إلى توافق متوسط مع الموضوع، بينما نسبة الفجوة كانت ٣٤,٨٪، مما يدل على وجود تفاوت في الآراء.

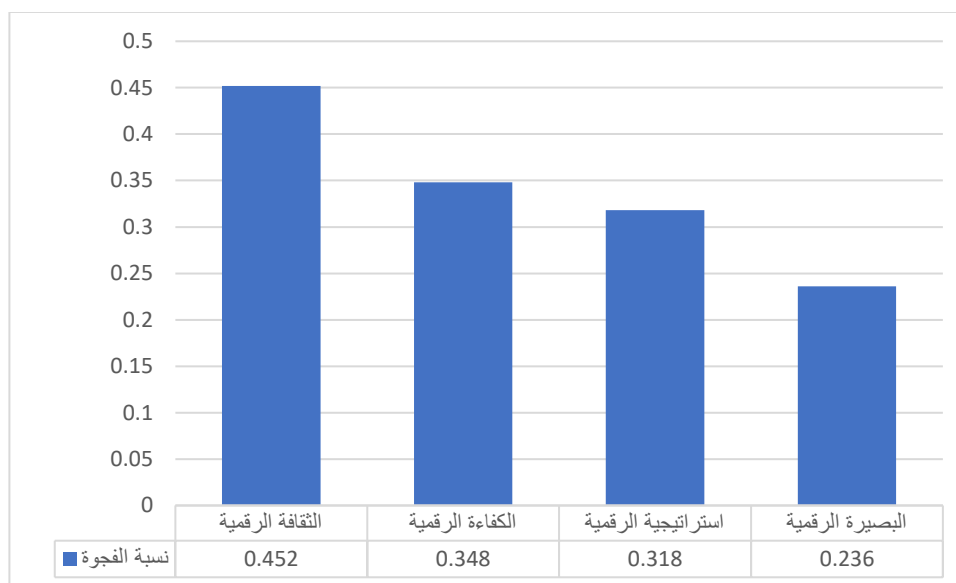
ب- **البصيرة الرقمية** كانت الأعلى في نسبة الاتفاق حيث وصلت إلى ٨٠,١٪ بوسط حسابي ٣,٨٢٠، مما يدل على توافق كبير بين الأفراد حول أهمية البصيرة الرقمية، مع فجوة قليلة بلغت ٢٣,٦٪.

ت- **الثقافة الرقمية** أظهرت أقل توافق حيث بلغت نسبة الاستجابة ٥٧,٨٪ بوسط حسابي ٢,٧٤، مما يعكس أن هناك اتفاقاً أقل من الأبعاد الأخرى، مع فجوة كبيرة بلغت ٤٥,٢٪.

ث- **الاستراتيجية الرقمية** كانت النتائج فيها أيضاً إيجابية بمتوسط حسابي ٣,٤١ ونسبة استجابة ٧١,٧٪، مع فجوة أقل نسبياً (٣١,٨٪) مقارنة ببقية الأبعاد، بشكل عام يمكن القول أن الأبعاد المتعلقة بالبصيرة الرقمية والاستراتيجية الرقمية حققت نتائج جيدة فيما يتعلق بالاتفاق، بينما أظهرت الثقافة الرقمية نتائج أقل توافقاً.

جدول (١٠): نتائج أجابات الافراد عينة الدراسة حول ممارسات القيادة الرقمية اجمالاً

الابعاد	مقياس الاستجابة العام لممارسات القيادة الرقمية					
	الاتفاق	المحايد	عدم الاتفاق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الفجوة
الكفاءة الرقمية	65.62	6.04	28.32	3.260	0.9118	0.348
البصيرة الرقمية	80.1	4.76	15.4	3.820	0.84	0.236
الثقافة الرقمية	57.8	3.2	37.12	2.74	1.03	0.452
استراتيجية الرقمية	71.68	2.8	25.52	3.41	0.911	0.318
المعدل	68.8	4.2	26.59	3.3075	0.9232	0.3385



الشكل (١): يوضح نسبة الفجوة الكلية لجميع ابعاد القيادة الرقمية

جسدنا نسبة الفجوة الواردة في الجدول ١٠ في الشكل ١ لتقديم النصيحة للجامعة ميدان الدراسة بان يعالجوا أولاً مشكلة الثقافة الرقمية لأنها حصلت على أعلى نسبة فجوة والمقدرة ٤٥,٢٪، وبعدها يجب معالجة تحديات الكفاءة الرقمية، وتليها عملية علاج معوقات استراتيجية الرقمية وكذلك وضع حد لمعوقات البصيرة الرقمية.

ثالثاً: تحليل نتائج التآلق التنظيمي: تشير نتائج الجدول (١٢) إلى أن أغلب الأفراد المبحوثين اتفقوا حول فقرات التآلق التنظيمي (X21 – X30) بنسبة ٦٢,٨٪، وبوسط حسابي ٢,٩٧، وانحراف معياري ١,٠٨، وبنسبة استجابة ٥٩,٤٪. مما يدل على أن هناك توافقاً متوسطاً حول التآلق التنظيمي في الجامعة. أما نسبة الفجوة فهي ٤٠,٦٪، مما يشير إلى أن هناك تبايناً واضحاً في الآراء حول هذا الموضوع. وكانت الفقرة X21 هي الأهم من حيث دعم نسبة الاتفاق، حيث تنص على أن "تحاول جامعتنا تقديم أفضل الخدمات للطلبة"، إذ حصلت على أعلى متوسط حسابي (٣,٣) مقارنة بالفقرات الأخرى، مما يشير إلى أن غالبية الأفراد

يوافقون على هذا التصريح. نسبة الاستجابة لهذه الفقرة هي ٦٩٪، بينما الفجوة ٣٤٪، مما يعني أن معظم الأفراد يعتقدون أن الجامعة تسعى لتقديم أفضل الخدمات للطلبة.

جدول (١٢): نتائج إجابات الافراد عينة الدراسة حول مجمل فقرات التآلق التنظيمي

فقرات الكفاءة الرقمية	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة	نسبة الفجوة
X21	46.8	22.2	1.00	18.7	11.3	3.3	0.9	0.66	0.34
X22	49.2	16.5	3.00	19.1	12.2	3.1	0.955	0.62	0.38
X23	48.8	18.3	1.9	21	10	3.2	1.05	0.64	0.36
X24	52.1	14.2	1.00	19.9	12.8	3.1	0.995	0.62	0.38
X25	47	10.3	0.6	19.5	22.5	2.7	0.975	0.54	0.46
X26	46.8	10.3	2.1	28.1	12.6	2.715	1.405	0.543	0.457
X27	57.6	7.3	0.8	22.1	12.2	3.05	1.105	0.61	0.39
X28	60.7	6.2	1.5	21	10.6	3.15	1.05	0.63	0.37
X29	53.3	7.9	5.8	23.4	9.6	2.9	1.17	0.58	0.42
X30	46.2	6.2	4.7	23.4	19.5	2.5	1.15	0.50	0.50
المعدل	50.85	11.94	2.24	21.62	13.33	2.9715	1.0755	0.5943	0.4057
المجموع	62.79		2.24		34.95				

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS, AMOS)

رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: تفسير علاقات الارتباط بين المتغيرات: توضح نتائج الجدول ١٣ الى علاقات الارتباط اجمالية والفردية بين ممارسات القيادة الرقمية والتآلق التنظيمي، وكما مبين ادناه:

١. العلاقة بين ممارسات القيادة الرقمية والتآلق التنظيمي: وجود علاقة ارتباط قوية بين ممارسات القيادة الرقمية والتآلق التنظيمي بنسبة ٨٣,١٪، مما يدل على أنه كلما زادت الجامعة عينة الدراسة من تبني ممارسات القيادة الرقمية، كلما ساهم ذلك في تعزيز مستوى التآلق التنظيمي، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى.
٢. العلاقة بين الكفاءة الرقمية والتآلق التنظيمي: هناك علاقة ارتباط قوية بين الكفاءة الرقمية والتآلق التنظيمي بنسبة ٨٣,٧٪، مما يعني أن ارتفاع مستوى الكفاءة الرقمية لدى العاملين يساهم في تحسين التآلق التنظيمي، وبناء على ذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى.
٣. العلاقة بين البصيرة الرقمية والتآلق التنظيمي: أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية بين البصيرة الرقمية والتآلق التنظيمي بنسبة ٨١,٦٪ مما يشير إلى أن امتلاك رؤية واضحة حول التحول الرقمي داخل الجامعة يساهم في تعزيز التآلق التنظيمي، ولكن بدرجة أقل من باقي المتغيرات الرقمية الأخرى، وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية.
٤. العلاقة بين الثقافة الرقمية والتآلق التنظيمي: أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية بين الثقافة الرقمية والتآلق التنظيمي بنسبة ٨٢,٥٪، مما يعني أن تعزيز الثقافة الرقمية داخل الجامعة يساهم في رفع مستوى التآلق التنظيمي، وعلى هذا الأساس سوف نقبل الفرضية الفرعية الثالثة.
٥. العلاقة بين الاستراتيجية الرقمية والتآلق التنظيمي: أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباط قوية جداً بين الاستراتيجية الرقمية والتآلق التنظيمي بنسبة ٧٩,٦٪، مما يدل على أن وجود استراتيجية رقمية واضحة يساهم بشكل كبير في تحقيق التآلق التنظيمي، وفي ضوء ذلك سنقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

جدول (١٣): علاقات الارتباط بين ممارسات القيادة الرقمية والتآلق التنظيمي اجمالاً وانفراداً

علاقات الارتباط بين المتغيرات	R	مستوى المعنوية
القيادة الرقمية	0.831	$P \leq 0.005$
الكفاءة الرقمية	0.837	$P \leq 0.005$
البصيرة الرقمية	0.816	$P \leq 0.005$
الثقافة الرقمية	0.825	$P \leq 0.005$
استراتيجية الرقمية	0.796	$P \leq 0.005$

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS, AMOS)

ثانياً: علاقة الاثر لاستراتيجية القيادة الرقمية في التآلق التنظيمي: من خلال نتائج الجدول (١٤) يتضح من القيادة الرقمية تؤثر في التآلق التنظيمي بنسبة ٠,٤٧٧، وهذا يشير الى معنوية التأثير، بدلالة قيمة اختبار T المحسوبة ٧,٢١٢، وهذا يعني ان تغير القيادة الرقمية وحدة واحدة سوف يؤدي الى زيادة قيمة المتغير التابع التآلق التنظيمي بمقدار ٤٧,٧٪ مع ثبوت بقية المتغيرات، وهذا ما يؤدي الى قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على (وجود علاقة تأثير معنوية للقيادة استراتيجية الرقمية تؤثر في التآلق التنظيمي)، وقد تثبت صحة النموذج ايضا من خلال قيمة R^2 التي هي ٠,٦٩١، وهي قيمة معنوية حسب قيمة F المحسوبة ٨,٢٢١، وفي ضوء ذلك لا بد من اختبار الفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الثانية وكما يلي:

١- علاقة الاثر للكفاءة الرقمية في التآلق التنظيمي: من خلال نتائج الجدول (١٤) يتضح أن الكفاءة الرقمية تؤثر في التآلق التنظيمي بنسبة 0,491، وهذا يشير إلى معنوية التأثير، بدلالة قيمة اختبار T المحسوبة ٦,٦٣٦، مما يعني أن تغير الكفاءة الرقمية بمقدار وحدة واحدة سوف يؤدي إلى زيادة قيمة المتغير التابع التآلق التنظيمي بنسبة 49.1٪ مع ثبوت بقية المتغيرات، وهذا ما يؤدي إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على (وجود علاقة تأثير معنوية للكفاءة الرقمية في التآلق التنظيمي)، وقد تثبت صحة النموذج أيضاً من خلال قيمة R^2 التي بلغت ٠,٧٠١، وهي قيمة معنوية، حسب قيمة F المحسوبة ٨,٥٤٣، والتي تُعد قيمة معنوية كذلك، مما يعني أن 70.1٪ من التغير الحاصل في التآلق التنظيمي ناتج عن تأثير الكفاءة الرقمية.

٢- علاقة الاثر للبصيرة الرقمية في التآلق التنظيمي: تبين نتائج الجدول (١٤) أن البصيرة الرقمية تؤثر في التآلق التنظيمي بنسبة 0,444، مما يشير إلى معنوية التأثير، بدلالة قيمة اختبار T المحسوبة ٤,٧٥٥، مما يعني أن تغير البصيرة الرقمية بمقدار وحدة واحدة سوف يؤدي إلى زيادة قيمة المتغير التابع التآلق التنظيمي بنسبة 44.4٪ مع ثبوت بقية المتغيرات، وهذا يمكننا من قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على (وجود علاقة تأثير معنوية للبصيرة الرقمية في التآلق التنظيمي)، كما أن صحة النموذج تأكدت من خلال قيمة R^2 التي بلغت ٠,٦٦٧، وهي قيمة معنوية، حسب قيمة F المحسوبة ٧,٠١٦، مما يدل على أن 66.7٪ من التغير الحاصل في التآلق التنظيمي ناتج عن تأثير البصيرة الرقمية.

٣- علاقة الاثر للثقافة الرقمية في التآلق التنظيمي: ان نتائج الجدول (١٤) تشير الى أن الثقافة الرقمية تؤثر في التآلق التنظيمي بنسبة 0,465، مما يشير إلى معنوية التأثير، بدلالة قيمة اختبار T المحسوبة ٥,٦٧٢، مما يعني أن تغير الثقافة الرقمية بمقدار وحدة واحدة سوف يؤدي إلى زيادة قيمة المتغير التابع التآلق التنظيمي بنسبة 46.5٪ مع ثبوت بقية المتغيرات، وهذا ما يؤدي إلى قبول الفرضية الفرعية الثالثة المرتبطة بالفرضية الثانية الرئيسية التي تنص على (وجود علاقة تأثير معنوية للثقافة الرقمية في التآلق التنظيمي)، كما أن صحة النموذج تأكدت من خلال قيمة R^2 التي بلغت ٠,٦٨٢، وهي قيمة معنوية، حسب قيمة F المحسوبة ٧,٨٩٩، مما يدل على أن 68.2٪ من التغير الحاصل في التآلق التنظيمي ناتج عن تأثير الثقافة الرقمية.

٤- علاقة الاثر للاستراتيجية الرقمية في التآلق التنظيمي: نتائج الواردة في الجدول (١٤) توضح ان الاستراتيجية الرقمية تؤثر في التآلق التنظيمي بنسبة 0,401، مما يدل على معنوية التأثير، بدلالة قيمة اختبار T المحسوبة ٤,٩٩٨، مما يعني أن تغير الاستراتيجية الرقمية بمقدار وحدة واحدة سوف يؤدي إلى زيادة قيمة المتغير التابع التآلق التنظيمي بنسبة 40.1٪ مع ثبوت بقية المتغيرات. وهذا ما يؤدي إلى قبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على (وجود علاقة تأثير معنوية للاستراتيجية الرقمية في التآلق التنظيمي)، كما أن صحة النموذج تأكدت من خلال قيمة R^2 التي بلغت ٠,٦٣٤، وهي قيمة معنوية، حسب قيمة F المحسوبة ٦,٨٧٩، مما يدل على أن 63.4٪ من التغير الحاصل في التآلق التنظيمي ناتج عن تأثير الاستراتيجية الرقمية.

جدول (١٤) علاقات التأثير لممارسات القيادة الرقمية في التآلق التنظيمي اجمالاً وانفراداً

العلاقة بين المتغيرات				المتغير التابع (التآلق التنظيمي)			
المتغير المستقل وابعاده	R^2	F	β	T	المعنوية	F الجدولية	T الجدولية
القيادة الرقمية	٠,٦٩١	٨,٢٢١	0.477	٧,٢١٢	$P \leq ٠,٠٥$	٢,٩٨	١,٨
الكفاءة الرقمية	٠,٧٠١	٨,٥٤٣	0.491	٦,٦٣٦	$P \leq ٠,٠٥$	٢,٩٨	١,٨
البصيرة الرقمية	٠,٦٦٧	٧,٠١٦	0.444	٤,٧٥٥	$P \leq ٠,٠٥$	٢,٩٨	١,٨
الثقافة الرقمية	٠,٦٨٢	٧,٨٩٩	0.465	٥,٦٧٢	$P \leq ٠,٠٥$	٢,٩٨	١,٨
استراتيجية الرقمية	٠,٦٣٤	٦,٨٧٩	0.401	٤,٩٩٨	$P \leq ٠,٠٥$	٢,٩٨	١,٨

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS, AMOS)

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات: توصلت البحث الى جملة من الاستنتاجات هي:

١. تشير النتائج إلى أن غالبية الأفراد المبحوثين لديهم توجه إيجابي نحو الكفاءة الرقمية بنسبة اتفاق بلغت ٦٥,٦٪، مما يعكس إدراكاً جيداً لأهمية هذه المهارة، ومع ذلك فإن نسبة الفجوة (٣٤,٨٪) تدل على وجود نسبة من الأفراد الذين لديهم تحفظات أو آراء متباينة.

٢. أظهرت النتائج أن هناك توافقاً قوياً بين الأفراد حول البصيرة الرقمية، حيث بلغ متوسط نسبة الاتفاق ٨٠,١٪، وهو مؤشر على أهمية البصيرة الرقمية في تقليل الغموض البيئي لدى العاملين، مما يشير إلى أن الأفراد يرون في البصيرة الرقمية عاملاً مساعداً في تحسين بيئة العمل وتقليل حالة عدم اليقين.
٣. بالرغم من أن نسبة الاتفاق على الثقافة الرقمية بلغت ٥٧,٨٪، إلا أن نسبة الفجوة (٤٥,٢٪) تشير إلى وجود اختلافات كبيرة في الآراء، حيث عكست اعتقاد غالبية الأفراد بأن الجامعة تعمل على نشر الثقافة الرقمية في المجتمع، مع ذلك يبقى التفاوت في الآراء مؤشراً على الحاجة إلى مزيد من الجهود لتعزيز الثقافة الرقمية داخل المؤسسة.
٤. تعكس نتائج التحليل توافقاً جيداً حول الاستراتيجية الرقمية، حيث بلغت نسبة الاتفاق ٧١,٧٪، مما يشير إلى وعي الأفراد بأهمية التخطيط الاستراتيجي الرقمي، مما يؤكد دور الجامعة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الرقمية.
٥. تعكس نتائج الدراسة توافقاً جيداً بين الأفراد حول ممارسات القيادة الرقمية، حيث بلغت نسبة الاتفاق ٦٨,٨٪، مما يدل على إدراك متزايد لأهمية هذه الممارسات في تطوير بيئة العمل وتحسين الأداء المؤسسي، مع ذلك فإن وجود فجوات في بعض الأبعاد مثل الثقافة الرقمية يشير إلى الحاجة لمزيد من الجهود في تعزيز المعرفة والوعي الرقمي.
٦. تم تحديد أن مشكلة الثقافة الرقمية هي الأهم من حيث فجوة الأداء، حيث حصلت على أعلى نسبة فجوة (٤٥,٢٪). لذلك، يجب على الجامعة معالجة هذه المشكلة أولاً.

ثانياً: التوصيات

في ضوء الاستنتاجات التي توصلت إليها البحث نقدم التالي:

١. يجب على الجامعة العمل على تقليل الفجوة بنسبة ٣٤,٨٪ من خلال تنظيم ورش تدريبية وندوات لزيادة الوعي وتعزيز مهارات الكفاءة الرقمية لدى الأفراد الذين لديهم تحفظات أو آراء متباينة.
٢. أن تعزز الجامعة من رؤيتها الواضحة حول التحول الرقمي، وتعمل على تحسين التواصل بين الأفراد لضمان عدم وجود غموض بيئي يمكن أن يؤثر سلباً على أداء العاملين.
٣. يجب على الجامعة بذل مزيد من الجهود لتعزيز الثقافة الرقمية داخل المؤسسة، من خلال تنظيم حملات توعية وتدريب مستمر لتعريف الأفراد بأهمية الثقافة الرقمية في بيئة العمل الأكاديمية.
٤. ينبغي أن تواصل الجامعة العمل على تحسين وتحديث استراتيجيتها الرقمية لتواكب التغيرات التكنولوجية المستمرة، كما يجب تعزيز مشاركة جميع المعنيين في عملية التخطيط وتنفيذ الاستراتيجيات الرقمية.
٥. من الضروري أن تعمل الجامعة على تعزيز هذه الممارسات عبر التدريب المستمر للقيادات الأكاديمية والإدارية، مع التركيز على استخدام التكنولوجيا في اتخاذ القرارات وتحقيق التواصل الفعال بين الفرق المختلفة.
٦. ينبغي على الجامعة أن تعطي الأولوية لهذه المشكلة من خلال تعزيز برامج التوعية وتوفير الموارد اللازمة لتحفيز العاملين على تبني الثقافة الرقمية في كافة جوانب عملهم الأكاديمي والإداري.

المصادر

أولاً: المصادر باللغة العربية:

- ١- الراجحي، إلهام نايف. (٢٠٢١). إسهام القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية في ضوء مبادئ الجامعة المنتجة مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية. ١١٧-٩٤، (٣) ١٧.
- ٢- الرفيعي، علي عبود وعبد، ضرغام حسن (٢٠١٨)، ، اثر القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي - دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد، الخامس عشر، العدد ١، العراق
- ٣- الشامة، ميسون عبدالله احمد والصراف، سجي نذير حميد (٢٠١٨)، المسؤولية الاجتماعية مدخل لتحقيق التميز - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مستشفى السلام، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (١)، العدد (٤١)، العراق
- ٤- العابدي، علي رزاق شياذ (٢٠١٧) المرح في مكان العمل كم تغري تفاعلي بين استقامة القيادة والتألق التنظيمي (دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة) كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة.
- ٥- دوش حيدر فؤاد كريم (٢٠٢٠) الحسد التنظيمي وتأثيره في تألق المنظمات الدور التفاعلي لذلك القيادة السياقية رسالة ماجستير في كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة
- ٦- زابي، د. صالح؛ بعبيش، د. شعبان، (٢٠٢١). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التحول الرقمي دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد ٠٦، العدد ٠١.
- ٧- كمال، د. حنان البدري؛ محمود، د. حنان عبد الستار، (٢٠٢٢). القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان، المجلة التربوية، العدد ١٠٠.
- ٨- محمود، د. إيناس أحمد فتحي، (٢٠٢٢). قائمة مقترحات بممارسات القيادة الرقمية بالمدارس المصرية على ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقادة التعليم، مجلة الإدارة التربوية، العدد ٣٤.

ثانياً: المصادر العربية المترجمة

- 1- Al-Abadi, Ali Razzaq Shiyad (2017). Fun in the Workplace: An Interactive Interaction Between Leadership Integrity and Organizational Excellence (An Applied Study at the University of Kufa). College of Administration and Economics, University of Kufa.
- 2- Al-Rajhi, Ilham Nayef. (2021). The Contribution of Digital Leadership to Achieving Competitive Advantage in Light of the Principles of the Productive University. Al-Ghari Journal of Economic and Administrative Sciences. 94-117, (3) 17.

- 3- Al-Rifai, Ali Abboud and Abd, Dhurgham Hassan (2018). The Impact of Strategic Capabilities on Achieving Organizational Excellence - An Applied Study at the Southern Cement General Company. Al-Ghari Journal of Economic and Administrative Sciences, Volume 15, Issue 1, Iraq.
- 4- Al-Shama, Maysoon Abdullah Ahmed and Al-Sarraf, Saja Nazir Hamid (2018). Social Responsibility as an Introduction to Achieving Excellence - A Survey Study of the Opinions of a Sample of Employees at Al-Salam Hospital, Tikrit University, College of Administration and Economics. Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Volume 1, Issue 41, Iraq.
- 5- Doush Haider Fouad Karim (2020). Organizational Envy and Its Impact on Organizational Excellence: The Interactive Role of Contextual Leadership Intelligence. Master's Thesis, College of Administration and Economics, University of Kufa.
- 6- Kamal, Dr. Hanan Al-Badri; Mahmoud, Dr. Hanan Abdel Sattar (2022). Digital Leadership as an Approach to Enhancing Organizational Resilience among Academic Leaders at Aswan University. Educational Journal, Issue 100.
- 7- Mahmoud, Dr. Enas Ahmed Fathi (2022). A List of Suggested Digital Leadership Practices in Egyptian Schools in Light of the International Society for Technology in Education's Standards for Educational Leaders. Journal of Educational Administration, Issue 34.
- 8- Zabi, Dr. Saleh; Baaiteesh, Dr. Shaaban (2021). The Role of Strategic Leadership in Achieving Digital Transformation: A Case Study of Mohamed Boudiaf University in M'Sila. Journal of Advanced Economic Research, Volume 6, Issue 1.

ثالثاً: المصادر الأجنبية

- 1- Al Shobaki, M. J., & Naser, S. S. A. (2016). The Dimensions Of Organizational Excellence In The Palestinian Higher Education.
- 2- Ala-Mutka, K., Punie, Y., & Redecker, C., (2008), "Digital competence for lifelong learning. Institute for Prospective Technological Studies (IPTS), European CoMission.
- 3- Antonopoulou H., Halkiopoulos, C., Barlou, O., & Beligiannis, G. N(2021)..3
- 4- Basit-Memon, M. A., Mirani. M. A., & Bashir, S. (2018). A Qualitative Research On Individual Barriers to Knowledge Sharing: Causes and Remedies A Health-Care Sector Based Study. IBT Journal of Business Studies (JBS).
- 5- Cinnioglu, H. (2020). A Review of Modern Leadership Styles in Perspective of Industry4.01. Akkaya, B. (Ed.) Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0, Emerald Publishing Limited, Bingley.
- 6- Dawson, A., Hirt, M., & Scanlan, J., (2016), "The economic essentials of digital strategy
- 7- Deuze, M., (2006), "Participation, remediation, bricolage: Considering principal components of a digital culture", The information society, 22(2), 63-75.
- 8- Hensellek, S. (2020). Digital leadership: A framework for successful leadership in the digital age. Journal of Media Management and Entrepreneurship (JMME), 2(1), 55-69.
- 9- Hüsing, T., Korte, W. B., Fonstad, N., Lanvin, B., Cattaneo, G., Kolding M., & van Welsum, D. (2013). E-leadership: E-skills for Competitiveness Innovation-Vision, Roadmap and Foresight Scenarios. prepared for European CoMission
- 10-Kollmann, T. (2019). E-Business - Geschäftsprozesse in der Digitalen Wirtschaft (Vol. 7). Wiesbaden: Springer. doi: 10.1007/978-3-658-26143-6.
- 11-Koss, E., & Lewis, D. A. (1993). Productivity or efficiency-Measuring.
- 12-Leslie. S. J., Cimpian. A.. Meyer. M.. & Freeland. E(2015) Expectations of brilliance underlie gender distributions across academic disciplines.
- 13-Lustri. D.; Miura, I.; Takahashi. S. 2007) Knowledge management model: Practical application for competency development.
- 14-McKinsey Quarterly, 3, 45.
- 15-Medhurst, Derek & Richards, Dave, (2010) „Un Update For The Efqm Excellence Model How Many Reasons For Not Using The Efqm: Excellence Model Are Just Excuses,,D&D Excellence Limited.
- 16-Price, R., & Wrigley, C., (2016), "Design and a deep customer insight approach to innovation", Journal of International Consumer Marketing, 28(2), 92-105
- 17-Razzaq, A. R. A.-A. (2021). How the Organizational Envy Effects on Organization's Brilliance? The Moderating Role of Contextual Leadership Intelligence.
- 18-Ross, J W., Beath, C., M., & Sebastian, I. M., (2017), "How to develop a great digital strategy", MIT Sloan Management Review, 58(2), 7
- 19-Tanniru, M. R. (2018). Digital leadership. In Management of Information Systems IntechOpen.
- 20-Terouhid. S. A.. Terouhid. S. A.. Ries. R.. & Ries. R(2016).
- 21-Verma Richa; Pandit. Tulika. and Verma. Shraddha (2015) Fascinating Features for Job Selection: An Instrument to Obtain & Tactic to Retain Talent in the Organisation. International Journal Of Core Engineering Management.
- 22-Wasono, L. W., & Furinto, A., (2018), "The effect of digital leadership and innovation management for incumbent telecommunication company in the digital disruptive era", International Journal of Engineering & Technology, 7(2.29), 125-130.