



**Tikrit Journal of Administrative
and Economics Sciences**
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية



EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719

The impact of digital leadership skills in enhancing sustainable performance: An analytical study of the opinions of a sample of employees at Al-Kut University

Lamia Salman Abdul Al-Zubaidi^A, Ahmed Kamel Al-Waeli^B, Ali Saad Alwan^C

^A College of Administration and Economics/Al-Mustansiriya University

^B Najaf Health Department

^C Al-Kut University, College of Administration and Economics

Keywords:

Digital leadership skills, sustainable performance, University of Kut.

Article history:

Received	10 Sep. 2025
Received in revised form	15 Sep. 2025
Accepted	02 Dec. 2025
Available online	14 Jun. 2026

©2023 College of Administration and Economy, Tikrit University. THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



*Corresponding author:



Lamia Salman Abdul Al-Zubaidi

College of Administration and Economics/Al-Mustansiriya University

Abstract: This study aims to examine the impact of digital leadership skills on enhancing sustainable performance at Al-Kut University, by analyzing the opinions of a sample of its employees. The study was based on a primary question: "To what extent do digital leadership skills impact sustainable performance in the university environment?" The study relied on a descriptive-analytical approach, using a questionnaire to collect data from a sample of (78) administrative and academic staff. The data were analyzed using appropriate statistical methods, such as correlation coefficients and regression analysis, to determine the strength of the relationship and the direction of influence, using statistical programs (SSPS V 26.0) and (Smart-PLS 4). The study results showed a significant and positive impact of digital leadership skills on sustainable performance in its three dimensions (economic, social, and environmental), indicating the importance of adopting digital leadership methods in higher education institutions to enhance the sustainability of institutional performance. The study concluded with a set of recommendations, most notably: the need to develop training programs to develop digital skills among university leaders and promote a culture of digital transformation as an entry point for achieving institutional sustainability.

تأثير مهارات القيادة الرقمية في تعزيز الاداء المستدام: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في جامعة الكوت

علي سعد الموسوي
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الكوت

أحمد كامل الوائلي
دائرة صحة النجف

لمياء سلمان عبد علي الزبيدي
كلية الإدارة والاقتصاد
الجامعة المستنصرية

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير مهارات القيادة الرقمية في تعزيز الأداء المستدام في جامعة الكوت. وانطلق البحث من سؤال رئيس مفاده: "ما مدى تأثير مهارات القيادة الرقمية في تحقيق الأداء المستدام في البيئة الجامعية؟" واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من (78) من العاملين الإداريين والأكاديميين. وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مثل معامل الارتباط وتحليل الانحدار لتحديد قوة العلاقة واتجاه التأثير بالاعتماد على البرامج الإحصائية (SSPS V 26.0) و(Smart-PLS 4). وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي وموجب لمهارات القيادة الرقمية على الأداء المستدام بأبعاده الثلاثة (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي)، مما يدل على أهمية تبني أساليب القيادة الرقمية في مؤسسات التعليم العالي من أجل تعزيز استدامة الأداء المؤسسي. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، من أبرزها: ضرورة تطوير برامج تدريبية لتنمية المهارات الرقمية لدى القيادات الجامعية، وتعزيز ثقافة التحول الرقمي كمدخل لتحقيق الاستدامة المؤسسية.

الكلمات المفتاحية: مهارات القيادة الرقمية، الأداء المستدام، جامعة الكوت.

المقدمة

يشهد العالم تحولات رقمية متسارعة أثرت على مختلف جوانب الحياة، ولا سيما في المؤسسات التعليمية التي أصبحت مطالبة بتبني نماذج قيادية جديدة تستند إلى المهارات الرقمية. وفي هذا السياق، برز مفهوم القيادة الرقمية كإطار شامل يتضمن القدرة على استخدام التكنولوجيا بفاعلية في اتخاذ القرار، والتخطيط الاستراتيجي، وتحفيز العاملين، وتحقيق التميز المؤسسي (Westerman et al., 2014:21). وتكتسب هذه المهارات أهمية متزايدة في بيئة التعليم العالي، إذ تسهم في تحسين الأداء الإداري والتعليمي، وتدعم مسارات التنمية المستدامة.

من ناحية أخرى، يُعد الأداء المستدام هدفاً استراتيجياً تسعى المؤسسات إلى تحقيقه من خلال ممارسات متكاملة تُراعي البُعد الاقتصادي والاجتماعي والبيئي (Elkington, 1997: 73). ولا يمكن تحقيق هذا الأداء دون وجود قيادات قادرة على التفاعل مع البيئة الرقمية، وتوجيه الطاقات نحو تحقيق أهداف الاستدامة بكفاءة ومرونة (Klettner et al., 2014: 505). وهنا تبرز العلاقة الحيوية بين القيادة الرقمية والأداء المستدام بوصفها علاقة تفاعلية تتطلب مستوى عالياً من الكفاءة القيادية الرقمية التي تعزز القدرة المؤسسية على الاستجابة للتحديات المعاصرة.

وعلى الرغم من توفر الأدوات التكنولوجية في العديد من الجامعات، إلا أن الفجوة لا تزال قائمة بين الإمكانيات المتاحة ومستوى المهارات القيادية اللازمة لتفعيل هذه الإمكانيات بفعالية، وهو ما قد ينعكس سلباً على الأداء المستدام في هذه المؤسسات. وبناءً عليه، جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على واقع مهارات القيادة الرقمية لدى العاملين في جامعة الكوت، ومدى تأثير هذه المهارات

في تحقيق الأداء المستدام، في محاولة لتقديم توصيات تسهم في تحسين الأداء المؤسسي ودعم استراتيجيات التحول الرقمي المستدام.

المبحث الأول: منهجية البحث

مشكلة البحث: شهدت المؤسسات التعليمية، ومنها الجامعات، تحولات متسارعة بفعل التطورات الرقمية، مما أوجب على القيادات الجامعية مواكبة هذه التغيرات عبر امتلاك مهارات القيادة الرقمية. إذ تُعد هذه المهارات من العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى تحسين مستويات الأداء المستدام في المؤسسات التعليمية، من خلال توظيف الأدوات الرقمية في إدارة الموارد، وتحقيق الكفاءة التشغيلية، وتعزيز المسؤولية الاجتماعية والبيئية.

على الرغم من أهمية هذا الدور، ما زال هناك ضعف ملحوظ في مدى تبني بعض القيادات الجامعية لمهارات القيادة الرقمية وتفعيلها في الممارسات الإدارية، أو عدم تفعيلها بالشكل الكافي بما ينعكس على الأداء المؤسسي بشكل عام، وعلى استدامة ذلك الأداء بشكل خاص. وانطلاقاً مما تقدم، تتحدد مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

❖ **ما تأثير مهارات القيادة الرقمية في تعزيز الأداء المستدام في جامعة الكوت من وجهة نظر العاملين فيها؟**

أهداف البحث: يهدف هذا البحث إلى ما يأتي:

1. التعرف على مستوى توافر مهارات القيادة الرقمية لدى العاملين في جامعة الكوت.
2. تحليل مدى إدراك العاملين لمفهوم الأداء المستدام وأبعاده (الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية) في بيئة الجامعة.
3. تحديد طبيعة العلاقة بين مهارات القيادة الرقمية والأداء المستدام في السياق الجامعي.
4. قياس تأثير مهارات القيادة الرقمية في تعزيز الأداء المستدام لدى العاملين في جامعة الكوت.

أهمية البحث:

تتبع أهمية هذا البحث من جوانب عدة، سواء على الصعيد النظري أو التطبيقي، ويمكن توضيح ذلك على النحو الآتي:

أولاً: الأهمية النظرية

1. يُسهم البحث في إثراء الأدبيات العلمية ذات الصلة بمجالي القيادة الرقمية والأداء المستدام، من خلال الربط بين المفهومين في بيئة التعليم العراقية.
2. يعالج فجوة معرفية في الدراسات العربية والمحلية التي تناولت العلاقة بين القيادة الرقمية والاستدامة المؤسسية، وخاصة في بيئة التعليم العراقية..
3. يقدم إطاراً نظرياً يساعد الباحثين في فهم أعمق لمكونات مهارات القيادة الرقمية وتأثيرها في ممارسات الاستدامة.

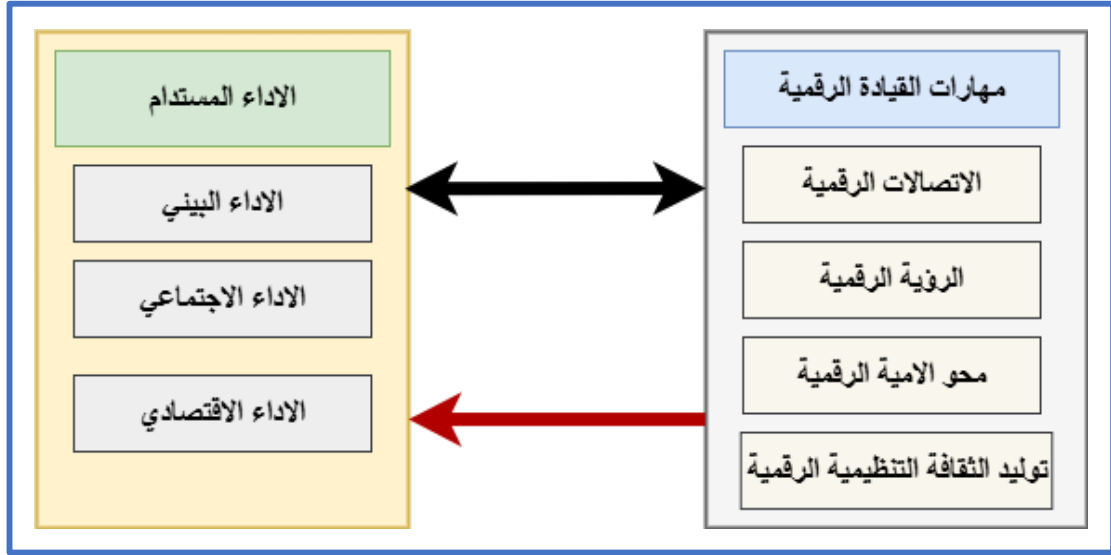
ثانياً: الأهمية الميدانية

1. يُوفر البحث بيانات ميدانية من واقع جامعة الكوت يمكن الاستفادة منها في دعم السياسات القيادية والتحول الرقمي داخل الجامعة.
2. يُساعد صنّاع القرار والإدارات الجامعية على تقييم المهارات الرقمية القيادية، وتحديد جوانب القوة والضعف فيها.

3. يقدم توصيات عملية لتعزيز الأداء المستدام من خلال تطوير المهارات القيادية الرقمية لدى العاملين، بما ينسجم مع أهداف الجامعة التنموية.

فرضية البحث:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين مهارات القيادة الرقمية والأداء المستدام.
الفرضية الرئيسية الثانية: "يوجد تأثير معنوي لمهارات القيادة الرقمية في الأداء المستدام".
المخطط الفرضي للبحث:



شكل (1): المخطط الفرضي للبحث

مجتمع وعينة البحث

"ينكُون مجتمع الدراسة من الأكاديميين العاملين في جامعة الكوت، التي تم اختيارها ميداناً للبحث. وقد تم توزيع استمارة الاستبيان الإلكتروني على أفراد هذا المجتمع، وبلغ عدد المشاركين في الدراسة (78) مستجيب."

منهج البحث

"سعيًا لتحقيق أهداف البحث ومعالجة الإشكالات النظرية والتطبيقية المطروحة، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، بوصفه أحد المناهج العلمية الفاعلة في دراسة الظواهر والمشكلات بدقة، بغية التوصل إلى تفسيرات منطقية قائمة على أسس علمية. وقد جاء اختيار هذا المنهج نظراً لملاءمته لطبيعة موضوع الدراسة، إذ يُسهم في توفير بيانات تفصيلية تساعد على فهم معمق للظواهر الاجتماعية والإدارية، من خلال توضيح الأسباب والنتائج، وتحليل العلاقات والعوامل المؤثرة، مما يتيح إمكانية التوصل إلى استنتاجات دقيقة وتقديم توصيات مدروسة."

المبحث الثاني: الجانب النظري

مهارات القيادة الرقمية

أولاً. مفهوم مهارات القيادة الرقمية: القيادة الرقمية بأنها قدرة القادة على العمل بفاعلية ضمن بيئات رقمية متقدمة، من خلال امتلاكهم مهارات التفكير التحليلي والتواصل الفعال، والقدرة على الابتكار واستثمار الإمكانيات التقنية بما يمكنهم من استكشاف الفرص ودفع منظماتهم نحو التحول الرقمي الناجح. (Sheninger, 2019: 67). وبحسب (Prangorn, 2018: 11) أن القيادة الرقمية هو

سلوك المديرين التنفيذيين الذين يظهرون المعرفة والفهم لاستخدام التكنولوجيا لتعزيز إدارة التعلم في المؤسسات والتي يتم التعبير عنها من خلال وجود الرؤية والقيادة. وتشجيع العاملين ذوي الصلة على استخدام التكنولوجيا. ويؤكد كل من (El Sawy, et al., 2020: 142) ان القيادة الرقمية بأنها عندما يقوم القادة بما هو صحيح استراتيجياً لضمان نجاح التحول الرقمي للمنظمة وبيئة الأعمال الخاصة بها.

ويمكن تعريف مهارات القيادة الرقمية بأنها سلوك القادة الذين يظهرون المعرفة والفهم والقدرة على التحليل والربط وخلق الرؤى لأعضاء المنظمة لأداء واجباتهم باستخدام التكنولوجيا. **ثانياً. أهمية مهارات القيادة الرقمية:** تعد القيادة الرقمية عاملاً مهماً يؤثر على نجاح الخدمة التعليمية في العصر الرقمي. إذا كان مديرو المدارس يتمتعون بصفات قيادية، فإن التحول الرقمي العالي سيكون له ميزة في قيادة المنظمات لتحقيق النتائج، وتحقيق الهدف، والقدرة على إدارة التعليم بشكل فعال، بما يتماشى مع أهداف واتجاه التغيير (Pongpattarrine, 2016: 152). واكد (Surakit, 2018: 22) أن القيادة الرقمية هي مهارة تأتي من الإمكانيات التي يمتلكها الفرد، ضمن مسؤولي المنظمة لها أهمية كبيرة في أداء واجباته. أن تكون متسقة مع وضع ومعارف وقدرات العاملين في المؤسسات، وهي القيادة التي يجب أن تمتلكها المؤسسات الصحية من أجل زيادة قدرتها الإدارية وبشكل فاعل.

هناك العديد من مهارات القيادة الرقمية اللازمة لنجاح التحول الرقمي. إلا أن القادة الرقميين بحاجة إلى فهم أعمالهم ووضع استراتيجيات أو رؤية واضحة للمكانة التي يريدون الوصول إليها في مؤسساتهم. إذ إن القادة الرقميين أكثر انفتاحاً وتركيزاً على النتائج من القادة السابقين، مما يستلزم مهارات مثل التعاون بشكل أكبر، وتكوين تحالفات، وتعدد المهام، والتركيز على أولويات الفرد مع البحث عن أرضية مشتركة مع القادة الآخرين في مجالات أخرى، والتعلم عن أشياء غير معروفة لهم. لذلك يحتاج القادة الرقميون إلى مزيج من المعرفة والمهارات والمواقف الجديدة التي تسمح لهم بالعمل عبر الصوامع والتعاون المتبادل، مع الحفاظ على أسس أخلاقية ومعنوية في طرقهم. فأن المهارات اللازمة للقيادات، مثل ومديري تكنولوجيا المعلومات، هي مهارات أعمال قوية، ومهارات تواصل ممتازة، ومهارات تفكير استراتيجي ممتازة، وفضيلة قوية. كما يحتاج القادة إلى فهم المهارات اللازمة لتطوير موظفيهم وفقاً لذلك. يُعدّ التطوير الذاتي وفهم طبيعة العمل والعملاء والقطاع عند اتخاذ القرارات ومبادرات التخطيط الاستراتيجي أمراً بالغ الأهمية (Tiekam, 2019: 33-34). **ثالثاً. مكونات مهارات القيادة الرقمية:** المنظمات القادرة على الاستجابة لاتجاه العالم الرقمي. سوف نجد أنه فعليا هناك عوامل داخلية تدعم النجاح المهم الذي من شأنه أن يقود المنظمة إلى التوجه نحو المنظمة الرقمية بشكل فاعل وكفاءة وفقاً لأهدافها (Surakit, 2019: 1644).

1. **الاستراتيجية الرقمية:** تعد الاستراتيجية الرقمية الجيدة جزءاً مهماً في تحديد اتجاه العمليات. إذ إن العمليات التنظيمية من خلال استخدام القدرات التكنولوجية لدعم المنظمات للاستفادة من التحول الرقمي فضلاً عن ذلك، يجب أن تكون الاستراتيجية الرقمية الجيدة متوافقة مع المنظمة وتمكنها من تحقيق مهمتها. ورؤية المنظمة بما في ذلك وجود هدف في استخدام التكنولوجيا تعال لتعزيز التجربة الجيدة لمتلقي الخدمة. أو يقوم المشغل بتحسين نموذج التشغيل في المنظمة ليكون أكثر ملاءمة وسرعة وكفاءة، وليس فقط استخدام التكنولوجيا لحل المشكلات في نقاط محددة أو زيادة كفاءة عمليات معينة فقط.

2. القيادة: إن التغيير الناجح يتطلب القيادة. نموذج يحتذى به مستعد للمضي قدماً ودعم التغيير وعلى وجه الخصوص، في التحول إلى منظمة رقمية، يحتاج القادة إلى فهم ورؤية الفرص لاستخدام التقنيات الجديدة والمفيدة. فضلاً عن ذلك، يجب امتلاك مهارات التواصل لخلق الدافع والثقة بين الموظفين في المنظمة. وهي أيضاً آلية أساسية لإدارة الوحدات المختلفة في المنظمة للعمل معاً لخلق ابتكارات جديدة. لقد قامت العديد من المنظمات بتنفيذ إعادة الهيكلة التنظيمية، ومراجعة السلطة التنظيمية، وتعيين قادة للإصلاح التنظيمي. لتمكين المنظمات من الاستجابة بشكل مناسب للتغيرات.

3. مهارات القوى العاملة: يلعب العاملان على المستويات كافة دوراً مهماً للغاية في دفع التغيير نحو النجاح. فضلاً عن جعل العاملين يدركون أهمية التغيير ويشعرون بالحماس تجاهه، تحتاج المنظمة أيضاً إلى تزويد الموظفين بالمهارات المناسبة. تعتبر قدرات الموظفين مهمة بالنسبة للمنظمات الرقمية، فضلاً عن امتلاك المعرفة والفهم للتكنولوجيا (القوى العاملة ذات الكفاءة الرقمية)، لا تزال بحاجة إلى القدرة على التفكير في التصميم (التفكير التصميمي) لدعم مفهوم وضع متلقي الخدمة في المركز، بما في ذلك القدرة على القيام بأسلوب عمل رشيق لإدارة المشاريع تحت التغيير الفعال والاستفادة القصوى.

4. الثقافة التنظيمية (الثقافة): للتحول إلى منظمة رقمية كن مستداماً يجب على المنظمات تغيير ثقافتها لدعم الابتكار وعمليات العمل الجديدة في المستقبل. الثقافة التنظيمية التي تلعب دوراً هاماً في تعزيز المنظمة الرقمية فضلاً عن الاستعداد للتكيف فإن المرونة في التغيير والمرونة التشغيلية تتطلب أيضاً قبول المخاطر. وهذا يشجع المنظمات على تجربة نماذج عمل أو خدمات جديدة. والتجربة لخلق التعلم وتطبيق المعرفة لمزيد من التطوير، بما في ذلك العمل معاً لتشجيع جميع الوكالات على فهم العمليات. المضي قدماً في خلق التفاهم بين الوكالات، وتعبئة المعرفة والقدرات والأفكار لخلق ابتكارات جديدة بشكل مستمر.

رابعاً. أبعاد المهارات القيادة الرقمية: وبحسب (Suwannachairob & Junsuwan, 2021: 43: 68) أن أبعاد المهارات القيادة الرقمية هي (الاتصال الرقمي، الرؤية الرقمية، الثقافة الرقمية، توليد الثقافة التنظيمية الرقمية).

1. الاتصالات الرقمية **Digital Communication**: يشير إلى سلوك القائد الذي يظهر مهارات

الاتصال والعلاقات العامة والتعاون مع الآخرين لإنشاء الشبكات باستخدام التكنولوجيا الرقمية

2. الرؤية الرقمية **Digital Vision**: يشير إلى سلوك قائد المنظمة الذي يظهر القدرة على تحديد الاتجاه والأهداف في العمل المرتبط بالرسالة والقيم من خلال دمج الابتكار التكنولوجي في إدارة المؤسسات التعليمية.

3. محو الأمية الرقمية **Digital literacy**: تشير إلى سلوك القائد الذي يظهر القدرة على البحث، والإنشاء، والاستخدام، وتقييم إدارة التعلم. استخدام التكنولوجيا الرقمية.

4. توليد الثقافة التنظيمية الرقمية **Generating a digital organizational culture**: يعني سلوك القائد الذي يظهر القدرة على تغيير القيم والسلوكيات وأساليب العمل للعاملين في المؤسسات التعليمية واستخدامها لصالح التكنولوجيا الرقمية لاستخدامها في تحسين العمليات العمل بكفاءة.

الأداء المستدام

أولاً. مفهوم الأداء المستدام: الأداء المستدام هو التفاعل بين أداء المؤسسات في أعمالها والأداء (البيئي، والاقتصادي، والاجتماعي) (Henri, & Journeault, 2008: 167). وبحسب

3) (Chardine-Baumann, & Botta-Genoulaz 2014: 3) أن مفهوم الأداء المستدام نشأ من التنمية المستدامة ويُعرّف بأنه مزيج من الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي للشركات. ويرى (Adebambo et al., 2015: 44) أن الأداء المستدام هو مزيج من الأداء البيئي والاقتصادي والاجتماعي الذي يحسن البيئة الطبيعية والمجتمع، مع توفير مزايا اقتصادية وميزة تنافسية للأعمال التجارية. وبحسب (Zihan, & Makhbul, 2024: 4) أن الأداء المستدام بأنه قدرة المنظمة على العمل بطريقة تضمن استمراريتها على المدى الطويل عبر الأبعاد البيئية والاقتصادية والاجتماعية. يتضمن هذا النهج رؤية شاملة للاستدامة، مؤكداً على أن الأداء المستدام يتشكل من خلال تكامل الأداء الاقتصادي والبيئي والاجتماعي. وقد تم اعتماد هذا النهج الشامل على نطاق واسع في كل من البحث الأكاديمي وممارسات الأعمال، داعياً إلى مراعاة متوازنة للربح والكوكب والأشخاص عند تقييم نجاح المنظمة.

ويمكن تعريف الأداء المستدام بأنه قدرة المنظمة على تحقيق أعمالها وزيادة القيمة للمساهمين، مع الأخذ في الاعتبار المسؤولية الاقتصادية والبيئية والاجتماعية طويلة الأجل. **ثانياً. أهمية الأداء المستدام:** يعد الأداء المستدام مقياساً بيئياً للتأثير الإيجابي للشركة على البيئة الطبيعية، داخلياً وخارجياً، نتيجة لجهود الاستدامة. الهدف الأساسي لأي شركة، كبيرة كانت أم صغيرة، هو أن تكون مستدامة طوال دورة حياة منتجاتها/خدماتها. ونتيجة لذلك، بدون رواد أعمال مستدامين، لا يمكن أن يكون هناك تنمية مستدامة، ومن ثم لا مستقبل للجميع. يحدث الأداء المستدام اقتصادياً عندما تزداد حصة الشركة في السوق وموقعها وفائدتها وعائد الاستثمار. يشير الأداء المستدام اجتماعياً إلى قدرة الشركة على زيادة ازدهارها الاجتماعي فضلاً عن صحة وسلامة موظفيها والمجتمع بشكل عام. إنه يعزز الروابط المجتمعية وأصحاب المصلحة والسلامة الوظيفية وأجواء العمل وظروف معيشة المجتمع المحلي. يُعدّ الأداء المستدام الفعّال أمراً بالغ الأهمية للشركات لتحقيق مجموعة متوازنة من الأهداف البيئية والاقتصادية والاجتماعية (Al Koliby et al., 2022: 187-188). **ثالثاً. أبعاد الأداء المستدام:** اعتمد الباحث على الأبعاد البيئي، الاجتماعي، والاقتصادي في تحديد مفهوم الأداء المستدام لأنها تمثل ما يُعرف في الأدبيات بـ "الخطوط الثلاثة للاستدامة" (Triple Bottom Line) التي طرحها (Elkington, 1997)، والتي تعدّ الإطار الأشمل لتقييم استدامة أداء المنظمات.

فقد أكد كلٌّ من (Ishaq et al., 2023: 6; Ibrahim & Jawad, 2023: 37) على أن الأداء المستدام لا يتحقق إلا من خلال تكامل هذه الأبعاد الثلاثة، إذ إن التكامل بين الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي يضمن استمرارية المنظمات وقدرتها على تحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي والمسؤولية الاجتماعية والحفاظ على البيئة.

1. **الأداء البيئي Environmental performance:** يُشير إلى القدرة على تأمين الموارد الطبيعية وحماية العناصر الأساسية للبيئة. تقليل انبعاثات ثاني أكسيد الكربون، وخفض استهلاك المياه، وخفض استهلاك البلاستيك، وإنتاج الطاقة من مصادر متجددة، إلخ (Ishaq et al., 2023: 6). وأكد (Huo et al., 2024: 6) يحتاج الموظفون الراغبون في تعزيز سلوكهم البيئي في العمل إلى قيادة. يُعدّ التعلم القائم على المعرفة أمراً بالغ الأهمية لقدرة المؤسسة على تهيئة بيئة داعمة للابتكار الأخضر.

2. الأداء الاجتماعي **Social performance**: يشير إلى القدرة على تقييم مستوى رضا أصحاب المصلحة وثقتهم وتربطهم، رضا الزبائن، ورضا الموظفين، ورضا الموردين، ورضا المجتمعات المضيفة، وما إلى ذلك (Ishaq et al., 2023: 6). وأكد (Huo et al., 2024: 6) على ضرورة أن يُنتج القادة، وينشروا، وينشروا الحكمة والشجاعة والاحترام لأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، بما في ذلك الأنشطة التي تُركز على الأفراد وتهدف إلى تعزيز رفاهية المجتمع، ورفاهية البيئة، والحفاظ على السلام في المناطق التي تعمل فيها الشركات. سيساعد ذلك على تحقيق أهداف المنظمة. ولهذا السبب، تُحاسب المنظمات على مساهماتها في المجتمع.

3. الأداء الاقتصادي **Economic performance**: إن الأداء الاقتصادي المستدام لا يقتصر على المكاسب قصيرة الأجل، بل يشمل أيضًا ضمان الاستقرار المالي والنمو على المدى الطويل. يُعدّ هذا الجانب من الأداء بالغ الأهمية، إذ يوفر الموارد اللازمة للمبادرات البيئية والاجتماعية. ويُسلط الضوء على الترابط بين الأداء الاقتصادي والابتكارات الخضراء والممارسات المستدامة، مشيرين إلى أن هذه العناصر قادرة على تعزيز الربحية والميزة التنافسية على المدى الطويل (Zihan & Makhbul, 2024: 4). وأكد (Huo et al., 2024: 6) في الوقت الحاضر، تقيس المنظمات أداءها بشكل مختلف. في الماضي، كانت المنظمات تقيس أداءها في كثير من الأحيان باستخدام موقعها في السوق وأصولها والتزاماتها. تدرك الشركات الآن التغييرات الإيجابية من خلال تحقيق التوازن بين أدائها المالي وأدائها البيئي والاجتماعي؛ تُعرف هذه الظاهرة بالأداء المستدام.

المبحث الثالث: التحليل الاولي للبيانات

يركز هذا المبحث على الخطوات التمهيدية للتحليل الإحصائي في هذا البحث، والتي تشمل ترميز المتغيرات الرئيسية وأبعادها الفرعية، إلى جانب تحليل البيانات المستخلصة من عينة الدراسة المكونة من (78) مشاركًا بهدف التحقق من توافقها مع التوزيع الطبيعي. كما سيتم إجراء اختبارات لقياس صدق وثبات أداة البحث المستخدمة في جمع البيانات، وذلك باستخدام برنامجي (SmartPLS v.4) و (SPSS v.26)، وفق الخطوات الآتية:

أولاً: ترميز فقرات المقياس

يُعد ترميز المتغيرات والأبعاد الفرعية خطوة أساسية في إجراءات التحليل الإحصائي، إذ تسهم هذه العملية في تسهيل إدخال بيانات الدراسة ومعالجتها بدقة باستخدام البرمجيات الإحصائية المتخصصة. وفيما يأتي بيان تفصيلي للخطوات المتبعة في عملية الترميز في هذا البحث:

جدول (1): ترميز المتغيرات الرئيسية والأبعاد الفرعية

الرمز	المتغير - البعد
DL	المتغير المستقل: القيادة الرقمية
DC	الاتصالات الرقمية
DV	الرؤية الرقمية
DL	محو الأمية الرقمية
GDOC	توليد الثقافة التنظيمية الرقمية
SP	المتغير التابع: الأداء المستدام
EP	الأداء البيئي
SSP	الأداء الاجتماعي
EEP	الأداء الاقتصادي

المصدر: من اعداد الباحث.

ثانياً. اختبارات الصدق والثبات: سيعتمد الباحثين في اختبار الصدق الظاهري لأداة القياس على آراء مجموعة من المحكمين المتخصصين لضمان ملاءمة الفقرات لقياس المتغيرات المستهدفة. كما سيتم التحقق من صدق المحتوى من خلال حساب معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) بهدف التأكد من ثبات الأداة ودقتها في القياس. وقد تم إجراء هذه الاختبار وفق الآتي:

1. اختبار ثبات المقياس: بعد تحقق الباحثين من الصدق الظاهري وصدق البناء لأداة الدراسة، أصبح من الضروري اختبار ثبات المقياس لضمان ترابط الفقرات واتساقها مع الاستجابات الفعلية التي تم الحصول عليها، أي التحقق من الاتساق الداخلي للأداة. وقد تم ذلك من خلال حساب معامل الثبات باستخدام معامل "ألفا كرونباخ"، كما هو موضح في الجدول الآتي (2).

جدول (2): معاملات ألفا كرونباخ لمقياس الدراسة

ت	الرمز	معامل ألفا كرونباخ	
		المتغير	البعد
1	المتغير المستقل: مهارات القيادة الرقمية	.886	الاتصالات الرقمية
			الرؤية الرقمية
			محو الأمية الرقمية
			توليد الثقافة التنظيمية الرقمية
2	المتغير التابع: الأداء المستدام	0.865	الأداء البيئي
			الأداء الاجتماعي
			الأداء الاقتصادي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS V. 26.

استناداً إلى نتائج الجدول رقم (2)، يتضح أن مقياس الدراسة، بجميع متغيراته الرئيسية وأبعاده الفرعية، قد حقق مستوى مقبولاً من الاتساق الداخلي. إذ تراوحت قيم معامل الثبات (ألفا كرونباخ) بين (0.898) و(0.753)، وجميعها تفوق الحد الأدنى المقبول البالغ (0.70) وفق ما أشار إليه (Sekaran & Bougie, 2016)، مما يعكس تمتع أداة القياس بدرجة جيدة من الثبات.

ثانياً. التحليل الوصفي لبيانات الدراسة

توطئة: يتناول هذا المبحث التحليل الوصفي للمتغيرات قيد الدراسة، والمتمثلة في مهارات القيادة الرقمية والأداء المستدام، من خلال استخراج مجموعة من المؤشرات الإحصائية، مثل: الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسب المئوية. وقد استند هذا التحليل إلى البيانات المستخلصة من عينة البحث البالغ عددها (78) مشاركاً، كما هو موضح فيما يأتي:

أولاً. التحليل الوصفي لمتغير المستقل مهارات القيادة الرقمية

1. التحليل الوصفي لفقرات بعد الاتصالات الرقمية

جدول (3) التحليل الوصفي لعبد الاتصالات الرقمية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %
1	يوفر القيادي في الجامعة فرصاً للموظفين للمشاركة في تحديد أهداف العمليات أو الأنشطة باستخدام تكنولوجيا المعلومات في الاتصالات.	4.31	0.59	13.65	86.15

ت	الفقرات يوفر القيادي في الجامعة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %
2	لقيام بعمليات أو أنشطة باستخدام تكنولوجيا المعلومات في الاتصالات.	4.28	0.58	13.52	85.64
3	وسائل الإعلام. عبر الإنترنت في تقديم أداء الموظفين التعليقات أو الاقتراحات. يستخدمون اللغة المناسبة لمجموعات من الأشخاص وسهلة الفهم عند التواصل.	4.13	0.71	17.18	82.56
4	نشر المعلومات المباشرة إلى المجموعة المستهدفة.	4.32	0.71	16.47	86.41
5	بنشر أنشطة الجامعة للمجتمع باستخدام الاتصالات الرقمية المتسقة.	4.41	0.59	13.39	88.21
		4.29	0.64	14.84	85.80

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS v.26 N=78.

قيس هذا البعد من خلال الفقرات (1-5) ومن خلال الاطلاع على الجدول رقم (3) الذي يبين لنا الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية المعبرة عن وجهة نظر عينة البحث حول بعد الاتصالات الرقمية، إذ يظهر لنا الجدول أعلاه وسطاً حسابياً عام بلغ (4.28) وهو أعلى من الوسط الحسابي المعياري والبالغ (3)، في حين بلغ الانحراف المعياري (0.63)، ومعامل الاختلاف بلغ (14.84)، وقد بلغت الأهمية النسبية (85.79)، وهو يدل على وجود اتفاق عالي في إجابات أفراد العينة حول فقرات الاستبانة بخصوص هذا البعد، وفيما يتعلق بفقرات هذا البعد فقد حققت الفقرة (5) التي تنص على (بنشر أنشطة الجامعة للمجتمع باستخدام الاتصالات الرقمية المتسقة)، على أعلى الأوساط الحسابية بمقدار (4.41) وبانحراف معياري مقداره (0.59)، ومعامل الاختلاف بلغ (13.39)، وبأهمية نسبية بلغت (88.21)، ويدل هذا على وجود اتفاق عالٍ في إجابات أفراد العينة حول هذه الفقرة، مما يشير إلى أهمية قيام الجامعة بنشر أنشطتها للمجتمع باستخدام الاتصالات الرقمية المتسقة من وجهة نظر الباحثين، ووجود وعي لديهم بأهمية تعزيز التواصل الرقمي لتحقيق التفاعل الإيجابي مع المجتمع، الأمر الذي يعكس أولوية هذه الممارسة وأثرها في تعزيز استدامة الدور المجتمعي للجامعة. ويلاحظ من الجدول المذكور تحقق الفقرة (3) والتي تنص على (وسائل الإعلام. عبر الإنترنت في تقديم أداء الموظفين التعليقات أو الاقتراحات. يستخدمون اللغة المناسبة لمجموعات من الأشخاص وسهلة الفهم عند التواصل)، على أقل وسط حسابي والذي بلغ (4.13)، وبانحراف معياري مقداره (0.71)، ومعامل الاختلاف (17.18)، أما الأهمية النسبية فقد بلغت (82.56)، مما يدل على وجود اتفاق متوسط إلى مرتفع بين أفراد العينة حول هذه الفقرة مقارنة بباقي الفقرات، مع وجود تباين نسبي في الآراء حول مستوى تطبيق هذه الممارسة، الأمر الذي يعكس الحاجة إلى تعزيز استخدام وسائل الإعلام عبر الإنترنت في تقديم التغذية الراجعة والاقتراحات بلغة مناسبة وسهلة الفهم، بما يسهم في تحسين فاعلية التواصل الرقمي مع المجتمع.

2. التحليل الوصفي لفقرات بعد الرؤية الرقمية

جدول (4): التحليل الوصفي لعبد الرؤية الرقمية

ت	الفقرات يعمل القيادي في الجامعة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %
1	على ترتيب اجتماع للموظفين للعمل معاً وتحديد الأهداف التشغيلية من حيث استخدام التكنولوجيا الرقمية في العمليات.	4.23	0.70	16.57	84.62
2	في مشاركة وتحديد الأهداف والسياسات الرقمية الواضحة والملموسة.	4.06	0.61	15.02	81.28
3	في عملية تفتيش ومراقبة وتقييم العمل نحو تحقيق الأهداف المحددة، سياسة استخدام التكنولوجيا في تشغيل المؤسسات التعليمية	4.08	0.64	15.70	81.54
4	على استخدام التكنولوجيا الرقمية في إدارة الجامعة في جوانب مختلفة	4.32	0.57	13.19	86.41
5	على استخدام الجامعة التكنولوجيا الرقمية في التدريس والتوجيه والخدمات.	4.22	0.75	17.78	84.36
		4.18	0.65	15.65	83.64

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS v.26 N=78.

قيس هذا البعد من خلال الفقرات (1-5) ومن خلال الاطلاع على الجدول رقم (4) الذي يبين لنا الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية المعبرة عن وجهة نظر عينة البحث حول بعد الرؤية الرقمية، إذ يظهر لنا الجدول أعلاه وسطاً حسابياً عام بلغ (4.18) وهو أعلى من الوسط الحسابي المعياري والبالغ (3)، في حين بلغ الانحراف المعياري (0.65)، ومعامل الاختلاف بلغ (15.65)، وقد بلغت الأهمية النسبية (83.64)، وهو يدل على وجود اتفاق عال في إجابات افراد العينة حول فقرات الاستبانة بخصوص هذا البعد، وفيما يتعلق بفقرات هذا البعد فقد حققت الفقرة (4) التي تنص على (على استخدام التكنولوجيا الرقمية في إدارة الجامعة في جوانب مختلفة)، على أعلى الأوساط الحسابية بمقدار (4.32) وانحراف معياري مقداره (0.61)، ومعامل الاختلاف بلغ (15.02)، وبأهمية نسبية بلغت (86.41)، مما يدل على وجود اتفاق عال بين أفراد العينة على أهمية استخدام التكنولوجيا الرقمية في إدارة الجامعة في جوانب مختلفة، الأمر الذي يعكس وعيهم بأهمية التحول الرقمي في تعزيز كفاءة وجودة العمل الإداري الجامعي، واستقرار آرائهم تجاه هذه الممارسة، بما يعزز من توجه الجامعة نحو الإدارة الرقمية المستدامة.

ويلاحظ من الجدول المذكور تحقق الفقرة (2) والتي تنص على (في مشاركة وتحديد الأهداف والسياسات الرقمية الواضحة والملموسة)، على أقل وسط حسابي والذي بلغ (4.06)، وبانحراف معياري مقداره (0.71)، ومعامل الاختلاف (17.18)، أما الأهمية النسبية فقد بلغت (81.28)، مما يدل على وجود اتفاق متوسط إلى مرتفع بين أفراد العينة حول هذه الفقرة، إلا أنه كان الأقل مقارنة ببقية الفقرات، الأمر الذي يعكس الحاجة إلى تعزيز مشاركة وتحديد الأهداف والسياسات الرقمية بشكل واضح ولموس داخل الجامعة لضمان إدراك الموظفين لها، وتقليل التباين في الآراء حولها، بما يسهم في تحقيق فاعلية أكبر في تطبيق السياسات الرقمية.

3. التحليل الوصفي لفقرات بعد محو الأمية الرقمية

جدول (5): التحليل الوصفي لعبد محو الامية الرقمية

ت	الفقرات يمكن لقياديو والعاملين في الجامعة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %
1	امتلاك للمهارات في استخدام أجهزة الكمبيوتر للبحث عن المعلومات من الإنترنت.	4.54	0.57	12.65	90.77
2	الوصول إلى المعلومات واستخدام المعلومات الموجودة على الموقع الإلكتروني.	4.36	0.60	13.82	87.18
3	في اختيار الاستخدام السليم للأدوات الرقمية، في الممارسة العملية.	4.32	0.59	13.70	86.41
4	تقييم الوسائط الرقمية كمعلومات لاتخاذ القرار	3.88	0.81	20.74	77.69
5	تعاون مع الخبراء في تصميم التكنولوجيا الرقمية للاستخدام في التشغيل السليم.	4.26	0.67	15.81	85.13
		4.27	0.65	15.34	85.44

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS v.26 N=78

قيس هذا البعد من خلال الفقرات (1-5) ومن خلال الاطلاع على الجدول رقم (5) الذي يبين لنا الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية المعبرة عن وجهة نظر عينة البحث حول بعد محو الأمية الرقمية، إذ يظهر لنا الجدول أعلاه وسطاً حسابياً عام بلغ (4.27) وهو أعلى من الوسط الحسابي المعياري والبالغ (3)، في حين بلغ الانحراف المعياري (0.65)، ومعامل الاختلاف بلغ (15.34)، وقد بلغت الأهمية النسبية (85.44)، وهو يدل على وجود اتفاق عالي في إجابات أفراد العينة حول فقرات الاستبانة بخصوص هذا البعد، وفيما يتعلق بفقرات هذا البعد فقد حققت الفقرة (1) التي تنص على (امتلاك للمهارات في استخدام أجهزة الكمبيوتر للبحث عن المعلومات من الإنترنت)، على أعلى الأوساط الحسابية بمقدار (4.54) وبانحراف معياري مقداره (0.57)، ومعامل الاختلاف بلغ (12.65)، وبأهمية نسبية بلغت (90.77)، يشير ذلك إلى أن عينة الدراسة تمتلك مستوى مرتفعاً من الجاهزية الرقمية والمهارات

التقنية المتعلقة باستخدام الإنترنت في البحث عن المعلومات، مما يعزز القدرة على الوصول للمعلومات بسرعة وكفاءة، ويعد مؤشراً إيجابياً على استيعاب الأفراد للمهارات الرقمية اللازمة، كما يعكس وعيهم بأهمية استخدام التكنولوجيا في المجال الأكاديمي أو الوظيفي.

ويلاحظ من الجدول المذكور تحقق الفقرة (4) والتي تنص على (تقييم الوسائط الرقمية كمعلومات لاتخاذ القرار)، على أقل وسط حسابي والذي بلغ (3.88)، وبانحراف معياري مقداره (0.81)، ومعامل الاختلاف (20.74)، أما الأهمية النسبية فقد بلغت (77.69)، مما يدل على وجود اتفاق متوسط بين أفراد العينة حول هذه الفقرة، ويشير ذلك إلى أن مهارة تقييم الوسائط الرقمية كمصادر معلومات لاتخاذ القرار تمثل جانباً يحتاج إلى تعزيز لدى عينة الدراسة، وإن الأفراد قد يمتلكون مهارات جيدة في الوصول إلى المعلومات، إلا أن مهارات تقييم جودة هذه المعلومات لاتخاذ قرارات مستندة إلى بيانات دقيقة ما زالت بحاجة إلى تنمية، وهو ما يعكس فرصة لتحسين مهارات التفكير النقدي والتحليلي لديهم في سياق استخدام الوسائط الرقمية.

4. التحليل الوصفي ل فقرات بعد توليد الثقافة التنظيمية الرقمية:

جدول (6): التحليل الوصفي لعبد توليد الثقافة التنظيمية الرقمية

ت	الفقرات يعمل القيادي في الجامعة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %
1	على يشجع مسؤولو الجامعة على استخدام التكنولوجيا الرقمية في عملهم	4.41	0.61	13.88	88.21
2	على تقسيم المهام ويتم تحديد المسؤولين عن العمل بشكل واضح	4.36	0.63	14.36	87.24
3	على دعم الموظفين الجامعة في تبادل المعرفة الرقمية مع الزملاء تطويرها من خلال التدريب أو غيره من الأساليب سواء داخل الجامعة أو خارج الجامعة.	4.43	0.73	16.44	88.61
4	على تنظيم الأنشطة. لتزويد الموظفين بالمعرفة الإضافية، مثل العلاقات العامة والمعلومات. المعلومات الرقمية للموظفين.	4.38	0.63	14.34	87.69
5	على توفير المعدات. والوسائل التعليمية الكاملة.	4.37	0.61	13.85	87.44
		4.39	0.64	14.58	87.84

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS v.26 N=78

قيس هذا البعد من خلال الفقرات (1-5) ومن خلال الاطلاع على الجدول رقم (6) الذي يبين لنا الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية المعبرة عن وجهة نظر عينة البحث حول بعد توليد الثقافة التنظيمية الرقمية، إذ يظهر لنا الجدول أعلاه وسطاً حسابياً عام بلغ (4.39) وهو أعلى من الوسط الحسابي المعياري والبالغ (3)، في حين بلغ الانحراف

المعياري (0.64)، ومعامل الاختلاف بلغ (14.58)، وقد بلغت الأهمية النسبية (87.84)، وهو يدل على وجود اتفاق عالي في إجابات أفراد العينة حول فقرات الاستبانة بخصوص هذا البعد، وفيما يتعلق بفقرات هذا البعد فقد حققت الفقرة (3) التي تنص على (على دعم الموظفين الجامعة في تبادل المعرفة الرقمية مع الزملاء تطويرها من خلال التدريب أو غيره من الأساليب سواء داخل الجامعة أو خارج الجامعة)، على أعلى الأوساط الحسابية بمقدار (4.43) وبانحراف معياري مقداره (0.73)، ومعامل الاختلاف بلغ (16.44)، وبأهمية نسبية بلغت (88.61)، يشير ذلك إلى أن عينة الدراسة تمتلك مستوى مرتفعاً يعكس هذا أن الجامعة تهتم فعلياً بتوفير بيئة داعمة لتبادل المعرفة الرقمية وتطويرها، وإن الموظفين يشعرون بذلك الدعم، سواء من خلال التدريب أو غيره من الأساليب داخل الجامعة أو خارجها، مما يسهم في رفع مستوى الجاهزية الرقمية لديهم ويعزز بيئة التعلم المستمر والتعاون بين الموظفين.

ويلاحظ من الجدول المذكور تحقق الفقرة (2) والتي تنص على (على تقسيم المهام ويتم تحديد المسؤولين عن العمل بشكل واضح)، على أقل وسط حسابي والذي بلغ (3.36)، وبانحراف معياري مقداره (0.63)، ومعامل الاختلاف (14.36)، أما الأهمية النسبية فقد بلغت (87.24)، إن النتائج تشير إلى وجود ضعف نسبي في وضوح تقسيم المهام وتحديد المسؤولين رغم أهمية هذا الجانب في دعم العمل الرقمي داخل الجامعة، مع اتفاق أفراد العينة على ذلك بشكل متقارب، مما يستلزم اهتمام الإدارة الجامعية بهذا الجانب لتحسين تنظيم العمل وتحديد المسؤوليات بشكل أوضح لضمان رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف الرقمية بفعالية أكبر.

ثانياً. التحليل الوصفي لمتغير التابع الأداء المستدام

1. التحليل الوصفي لفقرات بعد الأداء البيئي:

جدول (7): التحليل الوصفي لعبد الأداء البيئي

ت	الفقرات تحرص جامعتنا	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %
1	على تحقيق الكفاءة في استهلاك الوقود وإدارة الطاقة.	4.32	0.69	16.04	86.41
2	على انشاء البيانات الملائمة للدراسة والبيئية.	4.36	0.76	17.33	87.18
3	على توفير متطلبات التعليم الصديقة للبيئية.	4.33	0.73	16.91	86.67
4	على نموذج الاعمال الالكترونية في الجامعة على توفير الوقت والطاقة.	4.35	0.62	14.28	86.92
5	على الانشطة الجامعية الالكترونية في تنفيذ عمليات صديقة للبيئية.	4.26	0.61	14.39	85.13
		4.32	0.68	15.79	86.46

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS v.26 N=78

قيس هذا البعد من خلال الفقرات (1-5) ومن خلال الاطلاع على الجدول رقم (7) الذي يبين لنا الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية المعبرة عن وجهة

نظر عينة البحث حول بعد الأداء البيئي، إذ يظهر لنا الجدول أعلاه وسطاً حسابياً عام بلغ (4.32) وهو أعلى من الوسط الحسابي المعياري والبالغ (3)، في حين بلغ الانحراف المعياري (0.68)، ومعامل الاختلاف بلغ (15.79)، وقد بلغت الأهمية النسبية (86.46)، وهو يدل على وجود اتفاق عالي في إجابات أفراد العينة حول فقرات الاستبانة بخصوص هذا البعد، وفيما يتعلق بفقرات هذا البعد فقد حققت الفقرة (2) التي تنص على (على إنشاء البيانات الملائمة للدراسة والبيئية)، على أعلى الأوساط الحسابية بمقدار (4.36) وبانحراف معياري مقداره (0.76)، ومعامل الاختلاف بلغ (17.33)، وبأهمية نسبية بلغت (87.18)، يشير ذلك إلى أن عينة الدراسة تمتلك مستوى مرتفعاً وتعكس هذه النتائج أن الجامعة تبذل جهداً واضحاً في إنشاء وتجهيز البيانات الملائمة للدراسة والبيئة بما يلبي احتياجات العمل الأكاديمي والبيئي، إن هناك مستوى اتفاق كبير على هذا الدور بين أفراد العينة، مما يعزز قدرة الجامعة على اتخاذ قرارات مستندة إلى بيانات دقيقة تدعم استدامة البيئة الأكاديمية والبيئية داخل المؤسسة.

ويلاحظ من الجدول المذكور تحقق الفقرة (5) والتي تنص على (على الأنشطة الجامعية الإلكترونية في تنفيذ عمليات صديقة للبيئة)، على أقل وسط حسابي والذي بلغ (3.36)، وبانحراف معياري مقداره (0.61)، ومعامل الاختلاف (14.39)، أما الأهمية النسبية فقد بلغت (85.13)، تشير هذه النتائج إلى وجود مقبول متوسط في مستوى تطبيق الأنشطة الجامعية الإلكترونية التي تدعم العمليات الصديقة للبيئة، رغم إدراك الأفراد لأهمية هذا الجانب داخل الجامعة، وهو ما يعكس حاجة الجامعة إلى تعزيز استخدام الأنشطة الإلكترونية الصديقة للبيئة ضمن عملياتها لدعم استدامة البيئة الأكاديمية، وتقليل الأثر البيئي لعملياتها الإلكترونية.

2. التحليل الوصفي لفقرات بعد الأداء الاجتماعي:

جدول (8): التحليل الوصفي لعبد الاتصالات الرقمية

ت	الفقرات تساهم جامعتنا	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %
1	في تطوير المجتمع وتحقيق رفاهيته.	4.23	0.75	17.84	84.62
2	في البرنامج التدريبي التي تخدم المجتمع.	4.35	0.64	14.75	86.92
3	في مبادرات مكافحة الفساد وتبني تحقيق معايير حقوق الانسان.	4.35	0.68	15.66	86.92
4	على توفير روح المبادرة الاجتماعية بين الطلبة.	4.46	0.53	11.81	89.23
5	في تنمية السياسات الاجتماعية بما في ذلك التعليم.	4.36	0.64	14.78	87.18
		4.35	0.65	14.97	86.97

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS v.26 N=78.

قيس هذا البعد من خلال الفقرات (1-5) ومن خلال الاطلاع على الجدول رقم (8) الذي يبين لنا الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية المعبرة عن وجهة نظر عينة البحث حول بعد الأداء الاجتماعي، إذ يظهر لنا الجدول أعلاه وسطاً حسابياً عام بلغ

(4.35) وهو أعلى من الوسط الحسابي المعياري والبالغ (3)، في حين بلغ الانحراف المعياري (0.65)، ومعامل الاختلاف بلغ (14.97)، وقد بلغت الأهمية النسبية (86.97)، وهو يدل على وجود اتفاق عالي في إجابات أفراد العينة حول فقرات الاستبانة بخصوص هذا البعد، وفيما يتعلق بفقرات هذا البعد فقد حققت الفقرة (4) التي تنص على (على توفير روح المبادرة الاجتماعية بين الطلبة)، على أعلى الأوساط الحسابية بمقدار (4.46) وبانحراف معياري مقداره (0.53)، ومعامل الاختلاف بلغ (11.81)، وبأهمية نسبية بلغت (89.23)، يشير ذلك إلى أن عينة الدراسة تمتلك مستوى مرتفعاً تشير النتائج إلى أن الجامعة نجحت في توفير بيئة تشجع الطلبة على روح المبادرة الاجتماعية بشكل كبير، إذ يدرك جميع المشاركين تقريباً أهمية هذا الجانب ودوره في تطوير شخصيات الطلبة وتنمية مهاراتهم الاجتماعية، وهو ما يعزز بناء مجتمع جامعي متعاون وفعال، ويخدم تحقيق أهداف التنمية المستدامة داخل البيئة الأكاديمية.

ويلاحظ من الجدول المذكور تحقق الفقرة (1) والتي تنص على (في تطوير المجتمع وتحقيق رفاهيته)، على أقل وسط حسابي والذي بلغ (4.23)، وبانحراف معياري مقداره (0.75)، ومعامل الاختلاف (17.84)، أما الأهمية النسبية فقد بلغت (84.62)، تشير هذه النتائج إلى وجود مقبول متوسط وأن الجامعة تلعب دوراً جيداً في تطوير المجتمع وتحقيق رفاهيته، لكن هذا الدور بحاجة إلى مزيد من التعزيز مقارنة ببقية الأبعاد الأخرى التي تحققت بمستوى أعلى، مع إدراك الأفراد لأهمية هذا الجانب في تعزيز العلاقة بين الجامعة والمجتمع ودعم رفاه المجتمع ضمن إطار المسؤولية المجتمعية للجامعة.

3. التحليل الوصفي لفقرات بعد الأداء الاقتصادية:

جدول (9): التحليل الوصفي لعبد الأداء الاقتصادية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %
1	يساعد نموذج الاعمال في جامعتنا تعاملات كبيرة مع جهات متعددة.	4.14	0.70	16.84	82.82
2	بناء قنوات تواصل بين الطلاب والتدريسين.	4.24	0.69	16.20	84.87
3	يساعد الموقع الالكتروني للجامعة على تحقيق الكفاءة في انجاز المهام وتخفيض الكلف.	4.31	0.65	15.11	86.15
4	الجامعة في استقطاب الطلبة الجدد.	4.49	0.53	11.77	89.74
5	على توفير فرص عمل ووظائف محلية للمجتمع.	4.37	0.67	15.25	87.44
		4.31	0.65	15.03	86.21

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS v.26 N=78

قيس هذا البعد من خلال الفقرات (1-5) ومن خلال الاطلاع على الجدول رقم (9) الذي يبين لنا الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية المعبرة عن وجهة نظر عينة البحث حول بعد الأداء الاقتصادية، إذ يظهر لنا الجدول أعلاه وسطاً حسابياً عام بلغ (4.31) وهو أعلى من الوسط الحسابي المعياري والبالغ (3)، في حين بلغ الانحراف المعياري

(0.65)، ومعامل الاختلاف بلغ (15.03)، وقد بلغت الأهمية النسبية (86.21)، وهو يدل على وجود اتفاق عالي في إجابات أفراد العينة حول فقرات الاستبانة بخصوص هذا البعد، وفيما يتعلق بفقرات هذا البعد فقد حققت الفقرة (4) التي تنص على (الجامعة في استقطاب الطلبة الجدد)، على أعلى الأوساط الحسابية بمقدار (4.49) وبانحراف معياري مقداره (0.53)، ومعامل الاختلاف بلغ (11.77)، وبأهمية نسبية بلغت (89.74)، يشير ذلك إلى أن عينة الدراسة تمتلك مستوى مرتفعاً وأن الجامعة تحقق أداءً عاليًا في استقطاب الطلبة الجدد، وأن هذا الجانب يعد من النقاط القوية في الجامعة التي يلمسها ويقدرها المشاركون، مع درجة عالية من الاتفاق بينهم على أهمية وكفاءة هذا الدور، ما يعكس نجاح الجامعة في تعزيز سمعتها الأكاديمية والمجتمعية، ويخدم أهدافها في التنمية البشرية ودعم المجتمع من خلال التعليم.

ويلاحظ من الجدول المذكور تحقق الفقرة (1) والتي تنص على (تعاملات كبيرة مع جهات متعددة)، على أقل وسط حسابي والذي بلغ (4.14)، وبانحراف معياري مقداره (0.70)، ومعامل الاختلاف (16.84)، أما الأهمية النسبية فقد بلغت (82.82)، تشير النتائج إلى أن الجامعة لديها تعاملات مع جهات متعددة، إلا أن هناك حاجة لتعزيز هذا الجانب من وجهة نظر أفراد العينة بما يضمن زيادة فعاليته ورفع مستوى انعكاسه على جودة العمل الجامعي وخدمة المجتمع، كما إن أهمية هذا الجانب لا تزال واضحة لدى المشاركين رغم أنه الأقل مقارنة بفقرات البعد الأخرى، مما يعكس إمكانية اعتباره نقطة تطوير لدعم تحقيق أهداف الجامعة وتعزيز شراكاتها المجتمعية والمؤسسية بشكل أوسع.

ثالثاً. اختبار فرضيات البحث: يتناول هذا المبحث اختبار فرضيات البحث عبر تحليل علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة.

أولاً. اختبار فرضيات الارتباط: سيتم اختبار فرضيات الارتباط بين المتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: يرتبط مهارات القيادة الرقمية ارتباطاً معنوياً بالإداء المستدام على المستوى الكلي لمتغيرات الدراسة، وتشتق منها الفرضيات الآتية:

1. يرتبط بُعد الاتصالات الرقمية ارتباطاً معنوياً بالأداء المستدام.
2. يرتبط بُعد الرؤية الرقمية ارتباطاً معنوياً بالأداء المستدام.
3. يرتبط بُعد محو الأمية الرقمية ارتباطاً معنوياً بالأداء المستدام.
4. يرتبط بُعد توليد الثقافة التنظيمية الرقمية ارتباطاً معنوياً بالأداء المستدام. وتم اختبار هذه من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS v.26) وكالاتي:

جدول (10): اختبار علاقات الارتباط

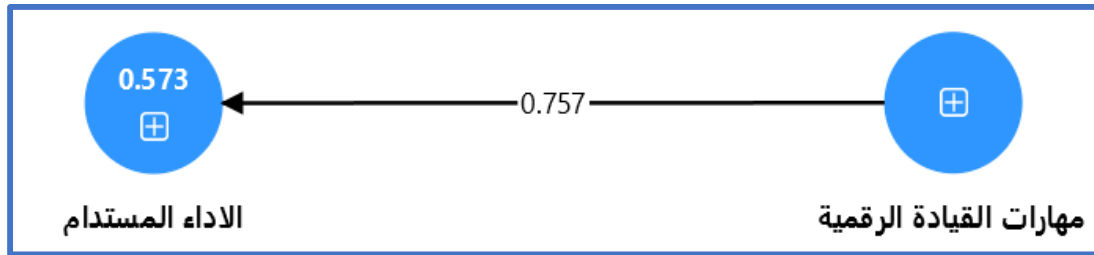
مستوى المعنوية	استدامة البيئة الأكاديمية	البعد/ المتغير
0.000	.462**	الاتصالات الرقمية
0.000	.428**	الرؤية الرقمية
0.000	.507**	محو الأمية الرقمية
0.000	.603**	توليد الثقافة التنظيمية الرقمية
0.000	.614**	التغير المستقل: مهارات القيادة الرقمية

اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS V. 26

تُظهر النتائج الواردة في الجدول رقم (10) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين المتغير المستقل (مهارات القيادة الرقمية) والمتغير التابع (الأداء المستدام) على المستوى الكلي لمتغيرات الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.614^{**}) عند مستوى دلالة (0.000). وبناءً على هذه النتائج، تُقبل فرضية الارتباط الرئيسة بين متغيرات الدراسة. كما تشير نتائج الجدول ذاته إلى قبول جميع فرضيات الارتباط الفرعية، نظراً لكون قيم الدلالة الإحصائية لها أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)."

ثانياً. اختبار فرضيات التأثير المباشرة

فرضية التأثير المباشر: تؤثر مهارات القيادة الرقمية تأثيراً معنوياً في الأداء المستدام على المستوى الكلي لمتغيرات الدراسة، ولكي يتم اختبار هذه الفرضية تم بناء أنموذجاً هيكلياً لبيان مسار علاقة التأثير بين المتغيرين (مهارات القيادة الرقمية والأداء المستدام)، وتم استخراج النتائج بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (Smart PLS V.4) وجاءت النتائج كما في الشكل رقم (2)



شكل (2): انموذج اختبار فرضية التأثير

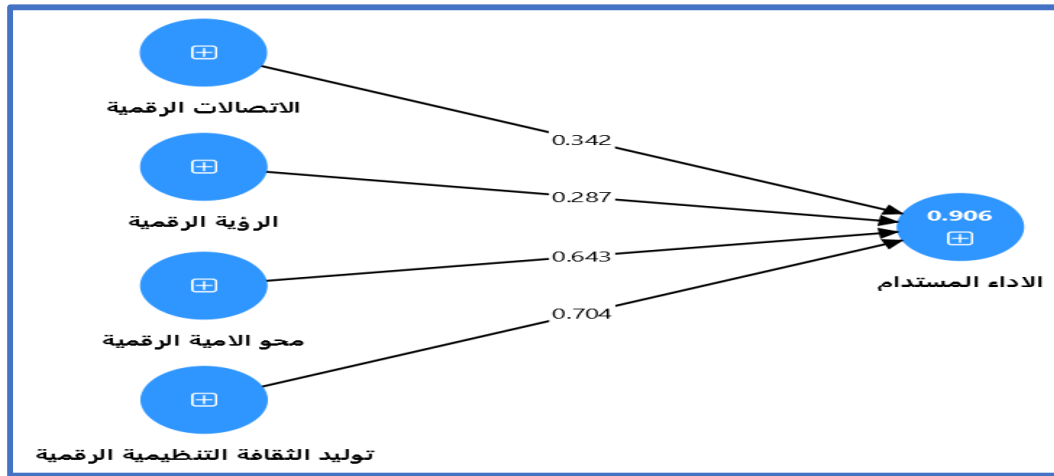
المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي Smart PLS v. 4. تُظهر النتائج الظاهرة في الشكل رقم (2) وجود تأثير معنوي إيجابي للمتغير المستقل، وهو مهارات القيادة الرقمية، على المتغير المعتمد، الأداء المستدام، حيث بلغ مقدار هذا التأثير (0.757) بقيمة دلالة إحصائية (0.000). وهذا يعني أن متغير الأداء المستدام يرتفع بنسبة (75%) عند زيادة وحدة واحدة في متغير مهارات القيادة الرقمية. كما يفسر متغير مهارات القيادة الرقمية نسبة (25%) من التغيرات الحاصلة في متغير الأداء المستدام، وهو ما يتضح من خلال معامل التحديد ($R^2 = 0.573$). بناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية الثانية التي تنص على "وجود تأثير معنوي لمهارات القيادة الرقمية في المتغير التابع، الأداء المستدام" على المستوى الكلي لمتغيرات الدراسة، وعلى وفق تلك النتائج تقبل هذه الفرضية.

جدول (11): نتائج فرضية التأثير الرئيسة

مسار الفرضية	معامل التأثير β	قيمة R^2	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية	نتيجة الفرضية
مهارات القيادة الرقمية-- < الأداء المستدام	0.757	0.573	0.050	15.072	0.000	مقبولة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي Smart PLS v. 4.

تم افتراض وجود تأثير معنوي لأبعاد مهارات القيادة الرقمية (الاتصالات الرقمية، الرؤية الرقمية، محو الأمية الرقمية، توليد الثقافة التنظيمية الرقمية) في المتغير التابع الأداء المستدام. ويعني ذلك أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في أحد هذه الأبعاد من شأنها أن تحدث فرقاً في مستوى الأداء الابتكاري. ولغرض اختبار هذا التأثير، سيتم اعتماد أسلوب الانحدار المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل ومتغير الأداء المستدام، باستخدام البرنامج الإحصائي (Smart PLS v.4)، الذي يقدم نتائج التحليل من خلال معامل ميل الانحدار ومستوى الدلالة الموضح في الشكل (3)، فضلاً عن قيمة (t) ، ومعامل التحديد الوارد في الجدول (12). ويتم قبول أو رفض الفرضية بناءً على مستوى الدلالة الإحصائية؛ إذ تُقبل الفرضية إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من (0.05)، وتُرفض خلاف ذلك. وفيما يأتي عرض للنتائج:



شكل (3): معامل التأثير لأبعاد مهارات القيادة الرقمية في الأداء المستدام

المصدر: نتائج برنامج SmartPLS v.4

جدول (12): بعض احصاءات علاقة التأثير لأبعاد مهارات القيادة الرقمية في الأداء المستدام

الأداء المستدام		المتغير التابع		المتغير المستقل
P.Value مستوى المعنوية	R ²	T المحسوبة	B ميل الانحدار	
0.046	0.906	1.997	0.342	الاتصالات الرقمية
0.012		2.722	0.287	الرؤية الرقمية
0.007		2.722	0.643	محو الأمية الرقمية
0.001		3.356	0.704	توليد الثقافة التنظيمية الرقمية

المصدر: نتائج برنامج SmartPLS v.4

1. **الفرضية الفرعية الأولى:** تشير النتائج إلى وجود تأثير معنوي وموجب للاتصالات الرقمية في الأداء المستدام، كما يوضح نموذج تحليل العلاقة التأثير في الشكل رقم (3)، والذي يدعم صحة فرضية التأثير. وقد بلغت قيمة معامل الانحدار (B) نحو (0.342)، عند مستوى دلالة (P = 0.046)، مما يدل على أن الاتصالات الرقمية تسهم بشكل إيجابي في تعزيز الأداء المستدام ضمن العينة المدروسة.

2. **الفرضية الفرعية الثانية:** تشير النتائج إلى وجود تأثير معنوي وموجب للرؤية الرقمية في الأداء المستدام، كما يوضح نموذج تحليل العلاقة التأثير في الشكل رقم (3)، والذي يدعم صحة فرضية

- التأثير. وقد بلغت قيمة معامل الانحدار (B) نحو (0.287)، عند مستوى دلالة ($P = 0.012$)، مما يدل على أن الرؤية الرقمية تسهم بشكل إيجابي في تعزيز الأداء المستدام ضمن العينة المدروسة.
- 3. الفرضية الفرعية الثالثة:** تشير النتائج إلى وجود تأثير معنوي وموجب لمحو الأمية الرقمية في الأداء المستدام، كما يوضح نموذج تحليل العلاقة التأثير في الشكل رقم (3)، والذي يدعم صحة فرضية التأثير. وقد بلغت قيمة معامل الانحدار (B) نحو (0.643)، عند مستوى دلالة ($P = 0.007$)، مما يدل على أن محو الأمية الرقمية تسهم بشكل إيجابي في تعزيز الأداء المستدام ضمن العينة المدروسة.
- 4. الفرضية الفرعية الرابعة:** تشير النتائج إلى وجود تأثير معنوي وموجب لتوليد الثقافة التنظيمية الرقمية في الأداء المستدام، كما يوضح نموذج تحليل العلاقة التأثير في الشكل رقم (3)، والذي يدعم صحة فرضية التأثير. وقد بلغت قيمة معامل الانحدار (B) نحو (0.704)، عند مستوى دلالة ($P = 0.001$)، مما يدل على أن توليد الثقافة التنظيمية الرقمية تسهم بشكل إيجابي في تعزيز الأداء المستدام ضمن العينة المدروسة.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. استنتاجات:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن مهارات القيادة الرقمية تمثل عاملاً مؤثراً وإيجابياً في تعزيز الأداء المستدام لدى العاملين في جامعة الكوت، حيث تساهم في تحسين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للأداء المؤسسي.
2. تبين أن العاملين في جامعة الكوت يدركون أهمية القيادة الرقمية في تعزيز الكفاءة المؤسسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بالاستدامة.
3. لوحظ وجود تفاوت في مستوى المهارات الرقمية بين القيادات المختلفة، مما يشير إلى الحاجة إلى برامج تطوير وتدريب مستمرة لتعزيز هذه المهارات.
4. أظهرت الدراسة أن تبني ثقافة التحول الرقمي في الجامعة يسهم بشكل مباشر في دعم ممارسات الاستدامة وتحسين جودة الأداء العام.

ثانياً. التوصيات:

1. ضرورة تطوير برامج تدريبية متخصصة تستهدف تنمية مهارات القيادة الرقمية لدى القيادات والعاملين في جامعة الكوت، مع التركيز على استخدام التقنيات الرقمية الحديثة في إدارة الأداء وتحقيق الاستدامة.
2. تشجيع تبني ثقافة التحول الرقمي داخل الجامعة من خلال تعزيز الوعي بأهمية القيادة الرقمية وأثرها في تحسين الأداء المستدام، عبر ورش عمل وندوات دورية.
3. تحسين البنية التحتية الرقمية ودعمها باستمرار لضمان توفر الأدوات والتقنيات التي تمكن القيادات من ممارسة مهارات القيادة الرقمية بفعالية.
4. إنشاء آليات للمتابعة والتقييم لقياس مدى تطبيق مهارات القيادة الرقمية وتأثيرها على الأداء المستدام، وذلك لمراجعة الخطط وتطويرها بشكل مستمر.
5. تشجيع البحث المستمر في مجال القيادة الرقمية والأداء المستدام في المؤسسات التعليمية، لتوفير بيانات محدثة ودعم عملية صنع القرار بالاستناد إلى أدلة علمية دقيقة.

المصادر

1. Adebambo, H. O., Ashari, H., & Nordin, N. (2015). An empirical study on the influence of sustainable environmental manufacturing practice on firm performance.
2. Al Koliby, I. S., Mohd Suki, N., & Abdullah, H. H. (2022). Linking knowledge acquisition, knowledge dissemination, and manufacturing SMEs' sustainable performance: the mediating role of knowledge application. *The Bottom Line*, 35(4), 185-202.
3. Aree, Najaidee and Pichyapha Yin-Yao. (2019). Leader and Educational Management in Digital Era. *Journal of Innovation Research for Local and Thai Society Development towards Disruptive Society*, 11, 1643-1650.
4. Chardine-Baumann, E., & Botta-Genoulaz, V. (2014). A framework for sustainable performance assessment of supply chain management practices. *Computers & industrial engineering*, 76, 138-147.
5. El Sawy, O. A., Kræmmergaard, P., Amsinck, H., & Vinther, A. L. (2020). How LEGO built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership. In *Strategic information management* (pp. 174-201). Routledge.
6. Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone Publishing.
7. Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone Publishing.
8. Henri, J. F., & Journeault, M. (2008). Environmental performance indicators: An empirical study of Canadian manufacturing firms. *Journal of environmental management*, 87(1), 165-176.
9. Huo, C., Safdar, M. A., & Ahmed, M. (2024). Impact of responsible leadership on sustainable performance: a moderated mediation model. *Kybernetes*, 53(12), 5263-5284.
10. Ibrahim, L. A. M., & Jawad, K. A. (2023). The Impact of Sustainable Performance in Enhancing the Customer Experience/A Survey study of the opinions of a sample of students at Gilgamesh Ahliya University. *Journal of Administration and Economics*, 48(140).
11. Ishaq, M. I., Sarwar, H., Franzoni, S., & Palermo, O. (2023). The nexus of human resource management, corporate social responsibility and sustainable performance in upscale hotels: a mixed-method study. *International Journal of Emerging Markets*, (ahead-of-print).
12. Klettner, A., Clarke, T., & Boersma, M. (2014). The governance of corporate sustainability: Empirical insights into the development, leadership and implementation of responsible business strategy. *Journal of Business Ethics*, 122(1), 145–165. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1750-y>
13. Pongpattarine, C. (2016). The development of a training model based on action learning concept to enhance performance of international education consultants. *วารสาร ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย บุรพา*, 26(3), 141-165.

14. Prangorn, S. (2018). The Development Model of learning environments Web-based Learning Based on the sufficiency economy philosophy to toward Ethical Mind of youth in Thailand.
15. Sheninger, E. (2019). Digital leadership: Changing paradigms for changing times. Corwin Press.
16. Surakit Prangorn. (2018). Research report on the development of a learning environment model on the network based on the sufficiency economy philosophy to develop ethics in Thai youth. Bangkok: Rajamangala University of Technology Rattanakosin.
17. Suwannachairob, S., & Junsuwan, S. (2021). The Program to Enhance Digital Leadership Skills of the Administrators in Vocational Schools in Roi-et (Doctoral dissertation, Mahasarakham University).
18. Tiekam, A. (2019). Digital leadership skills that South African leaders need for successful digital transformation (Master's thesis, University of Pretoria (South Africa)).
19. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Harvard Business Review Press.
20. Zihan, W., & Makhbul, Z. K. M. (2024). Green human resource management as a catalyst for sustainable performance: Unveiling the role of green innovations. Sustainability, 16(4), 1453.
21. Zihan, W., & Makhbul, Z. K. M. (2024). Green human resource management as a catalyst for sustainable performance: Unveiling the role of green innovations. Sustainability, 16(4), 1453.