



The Role of Responsible Leadership in Achieving Digital Transformation Requirements
An Analytical Study of the Opinions among in a Sample of Administrative Unit Managers in number of Private Universities in the Kurdistan Region-Iraq*

Renas Abbabker Shakir⁽¹⁾, Range M. Nori Dawoda⁽²⁾

University of Zakho - College of Administration and Economics^{(1),(2)}

(1) renas.shakir@uoz.edu.krd (2) Range.majid@uoz.edu.krd

Key words:

Responsible leadership, Dimensions of responsible leadership, Digital transformation.

ARTICLE INFO

Article history:

Received | 22 Dec. 2025

Accepted | 09 Mar. 2026

Available online | 01 Jun. 2026

© 2026 THE AUTHOR(S). THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE DISTRIBUTED UNDER THE TERMS OF THE CREATIVE COMMONS ATTRIBUTION LICENSE (CC BY 4.0).

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



*Corresponding author:

Renas Abbabker Shakir

University of Zakho

Abstract:

This study aims to examine the role of responsible leadership in supporting digital transformation within private universities. Its importance stems from the increasing need to integrate digital transformation requirements into universities' organizational practices, as these institutions play a key role in developing future human capital, particularly private universities experiencing rapid growth in the Kurdistan Region. The study focuses on measuring the level of adoption of responsible leadership dimensions among managers of administrative units and analyzing their impact on achieving digital transformation requirements. A descriptive-analytical approach was employed to examine the study variables. The study population consisted of managers of administrative units in colleges affiliated with private universities in the region. Data were collected using a questionnaire distributed electronically via Google Forms, resulting in 122 valid responses. Statistical methods were applied to test the correlation and impact relationships among the variables. The findings indicate a positive relationship between responsible leadership dimensions and the adoption of digital transformation requirements, with the strategic and social dimensions being the most influential. Accordingly, the study recommends enhancing responsible leadership practices to improve the efficiency of digital transformation in private universities.

*The research is extracted from a doctoral dissertation of the first researcher.

دور القيادة المسؤولة في تحقيق متطلبات التحول الرقمي دراسة تحليلية لأراء عينة من مدراء الوحدات الادارية في عدد الجامعات الخاصة في إقليم كوردستان العراق*

ا.د. ره نج محمد نوري داوده
جامعة زاخو – كلية الإدارة والاقتصاد

Range.majid@uoz.edu.krd

ريناس اباكر شاكر
جامعة زاخو – كلية الإدارة والاقتصاد

renas.shakir@uoz.edu.krd

المستخلص

يهدف البحث الى التحقق من دور القيادة المسؤولة في دعم عملية التحول الرقمي في الجامعات الخاصة، بوصفها مؤسسات فاعلة في بناء وتنمية الكفاءات البشرية المستقبلية، ولا سيما الجامعات الخاصة التي تشهد نمواً متسارعاً في إقليم كوردستان، ويركز البحث على قياس مستوى تبني أبعاد القيادة المسؤولة لدى مديري الوحدات الإدارية في هذه الجامعات، فضلاً عن تحليل تأثير تلك الأبعاد في تحقيق متطلبات التحول الرقمي. اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي لدراسة متغيراته، وتمثل مجتمع البحث بمديري الوحدات الإدارية في كليات الجامعات الخاصة في الإقليم، واستخدمت استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية، حيث تم توزيعها إلكترونياً عبر نماذج Google Forms، وأسفر ذلك عن جمع (122) استبانة صالحة للتحليل. وخضعت البيانات لمجموعة من الأساليب الإحصائية لاختبار علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة المسؤولة ومدى تبني متطلبات التحول الرقمي، إذ تزداد فرص نجاح التحول الرقمي بارتفاع مستوى القيادة المسؤولة، مع بروز البعدين الاستراتيجي والاجتماعي كأكثر الأبعاد تأثيراً. وبناءً على ذلك يوصي البحث بضرورة تعزيز ممارسات القيادة المسؤولة لدى مديري الوحدات الإدارية بما يساهم في رفع كفاءة التحول الرقمي في الجامعات الخاصة.

الكلمات المفتاحية: القيادة المسؤولة، أبعاد القيادة المسؤولة، التحول الرقمي.

المقدمة:

شهدت العقود الأخيرة ضغوطاً متزايدة فرضتها العولمة على الشركات، مما جعل الحاجة إلى التغيير والتكيف ضرورة ملحة. ولم يعد الاكتفاء بالبقاء في بيئات شديدة التنافس ممكناً دون تحقيق مستوى عالٍ من التكامل والانسجام في العمل، وهو ما يتطلب اعتماد العمليات الرقمية والأدوات التعاونية الفعالة (White, 2012:207)، وفي هذا السياق تزايدت أهمية التحول الرقمي، وأصبح من الضروري دمج في الرؤى والاستراتيجيات الحديثة للأعمال، إذ يتجاوز مفهومه مجرد التغيير التكنولوجي ليشمل إعادة تشكيل شاملة لطرق العمل والنماذج التشغيلية (Bouncken et al., 2021:5)، ومع تزايد الوعي بأهمية التحول الرقمي برز هذا الموضوع كأحد أهم أولويات المنظمات خاصة في ظل الإشارة المستمرة في الأوساط الأكاديمية إلى نقص الفهم المتكامل لمتطلباته والإرشادات الاستراتيجية اللازمة لتطبيقه (Leite et al., 2024:3). ويعد تحقيق التحول الرقمي الناجح مسؤولية مشتركة بين جميع الأطراف داخل المؤسسة، إلا أن العبء الأكبر يقع على القيادات الجامعية، التي يقع على عاتقها توجيه مؤسسات التعليم العالي نحو هذا التحول بما يضمن

* البحث مستل من أطروحة دكتوراه للباحث الأول.

نجاحها وريادتها. وفي هذا الإطار، تعد القيادة المسؤولة أحد أبرز الأنماط القيادية المعاصرة القادرة على الإسهام بفاعلية في إنجاح جهود التحول الرقمي، وتبرز أهمية البحث من الحاجة المتزايدة إلى إدماج متطلبات التحول الرقمي في الممارسات التنظيمية للجامعات.

بناء على ما سبق تم اختبار المتغيرين في هذا البحث الميداني في ثلاث عشرة جامعة خاصة في إقليم كوردستان كميدان للبحث ومنها (الجامعة الأمريكية في السليمانية، جامعة التنمية البشرية، جامعة نوروز، جامعة نولج، جامعة اللبنانية الفرنسية، جامعة جيهان- اربيل، جامعة جيهان – السليمانية، جامعة جيهان – دهوك، جامعة كومار، جامعة تيشك السليمانية، جامعة تشك الدولية، جامعة كاثوليك، جامعة اربيل الدولية). لذا فإن دراسة أبعاد القيادة المسؤولة لدى مديري الوحدات الادارية وتحليل أثرها على تحقيق التحول الرقمي يُمثل خطوة أساسية لتعزيز قدرتها على تحقيق التميز الأكاديمي.

استناداً إلى ما تقدم ومن أجل تحقيق أهداف البحث، جرى إعداد خطة بحثية موزعة على أربعة محاور رئيسة. خصص المحور الأول للإطار المنهجي الذي يتضمن مشكلة البحث وأهدافه وأهميته وفروضه وأدواته. أما المحور الثاني فتناول الإطار النظري المرتبط بمفهوم القيادة المسؤولة والتحول الرقمي. وركز المحور الثالث على الجانب الميداني للبحث من خلال عرض النتائج الوصفية واختبار الفرضيات. في حين خصص المحور الرابع لاستخلاص الاستنتاجات وتقديم المقترحات المناسبة.

المحور الأول: الإطار المنهجي للبحث

أولاً: مشكلة البحث

يشهد قطاع التعليم العالي ولا سيما الجامعات الخاصة، ضغوطاً متزايدة لمواكبة متطلبات التحول الرقمي الذي بات ضرورة استراتيجية لتحسين جودة التعليم، ورفع الكفاءة التشغيلية، وتعزيز القدرة التنافسية. ومع ذلك فإن نجاح هذا التحول لا يرتبط فقط بتوفير التكنولوجيا أو البنية التحتية الرقمية، بل يتطلب أيضاً قيادة قادرة على إدارة التغيير بصورة مسؤولة، أخلاقية، ومستدامة. فالقيادة المسؤولة بما تمتلكه من رؤية استراتيجية، والتزام بالقيم الأخلاقية واعتبارات اقتصادية واجتماعية وبيئية يمكن ان يعد عاملاً حاسماً في ضمان تنفيذ التحول الرقمي بفاعلية داخل الجامعات الخاصة. وفي السياق ذاته تتجه التوجهات الحديثة نحو تعزيز تبني الممارسات الرقمية في ظل التوسع المتزايد في استخدام النظم المعلوماتية في الإدارة والأنشطة الأكاديمية داخل الجامعات. إذ تؤكد دراسات حديثة أن دور القيادات الجامعية يمثل عاملاً حاسماً في توجيه تبني النظم الرقمية وتكاملها في العمليات الأكاديمية والإدارية، وهو ما يبرز الحاجة إلى دراسة هذا الدور بصورة أعمق، خاصة في الجامعات الخاصة (Hanelt et al., 2021:1163)، ونظراً لاحتكاك الباحثين في العمل الأكاديمي في الجامعات الخاصة في الإقليم لوحظ وجود مؤشرات تدل على ضعف القادة في اعتماد التوجهات كمسؤولية تمكنهم من تبني خطوات التحول الرقمي، بناءً على ما سبق تتبلور المشكلة البحثية في وجود غموض حول دور القيادات الجامعية في تبني المسؤولية القيادية وانعكاس ذلك على تحقيق التحول الرقمي، ومن هنا يمكن صياغة المشكلة البحثية عبر التساؤلات الآتية:

- ما مستويات توافر ابعاد القيادة المسؤولة لدى القيادات الادارية في الجامعات الخاصة ؟
- ما مستويات توافر متطلبات التحول الرقمي في الجامعات الخاصة ؟
- كيف هي العلاقة بين ابعاد القيادة المسؤولة ومتطلبات التحول الرقمي في الجامعات الخاصة؟
- هل يؤثر ابعاد القيادة المسؤولة في تحقيق متطلبات التحول الرقمي في الجامعات الخاصة ؟

ثانياً: أهمية البحث

تتبع أهمية هذا البحث من تركيزه على متغيرين جوهريين هما القيادة المسؤولة والتحول الرقمي، عن طريق تسليطه الضوء على أبعاد القيادة المسؤولة لدى مديري الوحدات الإدارية، والمتمثلة في الأبعاد الأخلاقية، والاستراتيجية، والاقتصادية، والبيئية، والاجتماعية. وتعد هذه الأبعاد عناصر أساسية يمكن أن تؤثر بشكل مباشر في تحقيق التحول الرقمي داخل الجامعات، بما ينعكس إيجابياً على الأداء المؤسسي والعملية التعليمية بصورة عامة. كما أن نتائج هذا البحث من المتوقع أن تقدم مؤشرات عملية يمكن للجامعات الاعتماد عليها في تطوير استراتيجيات فعالة للتحول الرقمي، فضلاً عن تقديم توصيات تساهم في إيجاد بيئة تعليمية أكثر مرونة وقدرة على مواكبة التحديات المعاصرة، وأكثر جاهزية لتوظيف التقنيات الحديثة في دعم مسار التحول الرقمي، وتتجلى أهمية هذا البحث في إتاحة إطار علمي واضح يمكن الاعتماد عليه للارتقاء بالأداء الأكاديمي والمؤسسي في الجامعات الخاصة.

ثالثاً: أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق ما يلي:

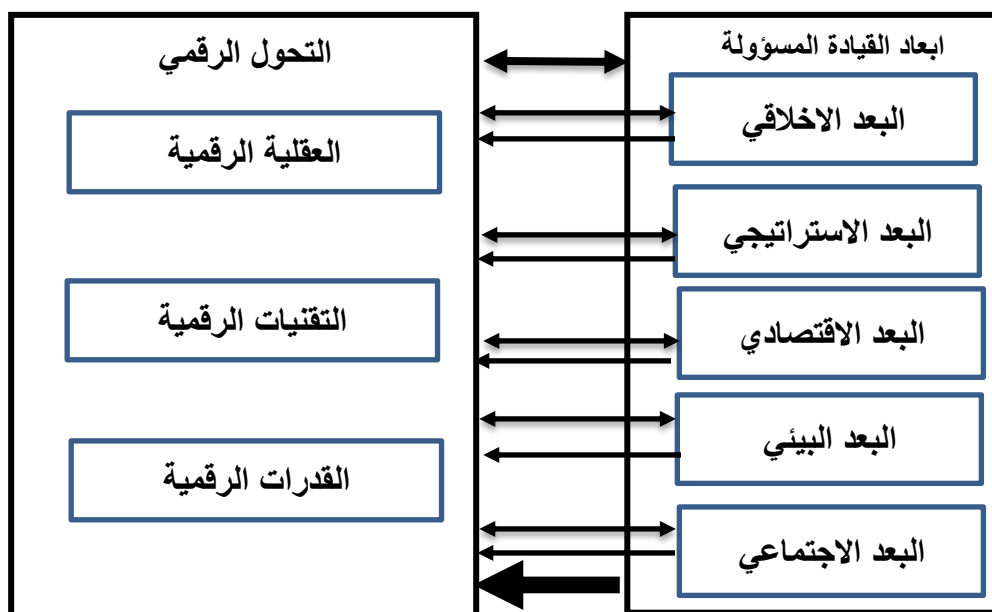
- 1- تشخيص مستويات توفر أبعاد القيادة المسؤولة لدى المدراء الوحدات الادارية في الجامعات الخاصة .
- 2- التعرف على مدى توافر متطلبات التحول الرقمي في الجامعات الخاصة.
- 3- تشخيص العلاقة بين أبعاد القيادة المسؤولة والتحول الرقمي في الجامعات الخاصة .
- 4- التحقق من تأثير أبعاد القيادة المسؤولة في التحول الرقمي في الجامعات الخاصة .

رابعاً: منهج البحث

يعد المنهج الوصفي التحليلي من المناهج الأكثر شيوعاً وفعالية في الدراسات الاجتماعية والتربوية، حيث يعتمد على وصف الظواهر وتحليلها بشكل موضوعي ودقيق (بن دخیل وبن سعید، 2023). وبناءً على ذلك، فإن هذا المنهج يعد الأنسب لدراسة دور القيادة المسؤولة في تحقيق التحول الرقمي في بيئة التعليم العالي، إذ يمكن من وصف مكونات الظاهرة المدروسة (أبعاد القيادة المسؤولة) وتحليل أثرها في النتائج المتوقعة (التحول الرقمي)، وقد اعتمدت هذه الدراسة في بناء إطارها النظري على الأدبيات السابقة التي تناولت موضوعي القيادة المسؤولة والتحول الرقمي. أما في الجانب الميداني، فقد جرى استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات من واقع الميدان، من خلال استطلاع آراء عينة من مديري الوحدات الإدارية في الجامعات الخاصة في الإقليم.

خامساً: مخطط البحث الفرضي

يوضح الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث، إذ يتبين أنه أحادي الاتجاه، وقد جرى الاعتماد عليه في صياغة فرضيات الدراسة التي تسعى إلى اختبارها، وذلك على النحو الآتي:



الشكل (1) المخطط الفرضي

علاقة ارتباط ← علاقة تأثير
 الفرضية الرئيسية الاولى :توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة المسؤولة بابعادها والتحول الرقمي لدى مديري الوحدات الادارية في الجامعات الخاصة .
 الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد تأثير معنوي ذات دلالة معنوية للقيادة المسؤولة بابعادها في التحول الرقمي لدى مديري الوحدات الادارية في الجامعات الخاصة.

سادسا: اداة البحث والاختبارات

تعد الاستبانة الأداة الرئيسة في جمع البيانات لهذه الدراسة، إذ جرى الاعتماد على مقاييس جاهزة طورها باحثون سابقون وتمتاز بدرجة عالية من المصدقية والثبات. وقد تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء؛ حيث شمل الجزء الأول البيانات الديموغرافية الخاصة بعينة البحث، بينما تضمن الجزء الثاني مجموعة من المؤشرات المخصصة لقياس أبعاد القيادة المسؤولة، وتم الاعتماد على الاستبانة المقدمة من قبل (Agarwal & Bhal, 2020:640) ، (Siddiqui et al., 2023:45) ، (Vieira et al., 2021:3) لقياس ابعاد القيادة المسؤولة وضمت الاسئلة (X1--X25)، والجزء الثالث ضمنت فقرات قياس التحول الرقمي لدراسة (Brown and Brown,2019:5)، (Caetano,2021:65)، (Upadrista,2021:27)، (Zaoui and Souissi,2021:504) ، (Leite et al.,2024:7) لقياس ابعاد التحول الرقمي لدى العينة المبحوثة وتضمنت الاسئلة (Y1---Y15) ، وتم اعتماد مقياس (Likert) الخماسي للاجابة على تلك الفقرات التي تقيس مستويات القيادة المسؤولة لديهم وهي اجابة ذاتية، فضلا عن الاجابة على مستويات تبني متطلبات التحول الرقمي في جامعاتهم، وقد تم اخضاع الاستبانة والبيانات للعديد من الاختبارات وهي كالآتي:

1. اختبار الصدق والثبات:

إن إعداد استمارة الاستبيان بصيغتها الأولية يتطلب عرضها على مجموعة من الخبراء المتخصصين في مجالات الإدارة والإحصاء، بالإضافة إلى المتخصصين في علم النفس، وذلك بهدف التأكد من مدى ملاءمة الفقرات لقياس أبعاد البحث. وقد تم الأخذ بأراء السادة الخبراء

المحكمين بشأن قدرة الفقرات على قياس متغيرات البحث بدقة، من حيث الجوانب العلمية واللغوية والإحصائية، وبما يحقق صدق المحتوى في تمثيل الظاهرة قيد الدراسة.

وعلى الرغم من أن الاستبانة قد استندت إلى مقاييس جاهزة نالت مصداقيتها في دراسات سابقة، إلا أن عملية الترجمة التي أجريت عليها استدعت عرضها مجدداً على السادة المحكمين، وبناءً على آرائهم حصلت الاستبانة على الموافقة بأغلبية المحكمين واعتمدت بصيغتها الأولى. ولغرض قياس مدى ثبات أداة البحث واتساقها، وبما يضمن الحصول على النتائج نفسها عند تطبيق الأداة في مرات متعددة، تم الاعتماد على اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ، الذي بلغ (0.937)، وبناءً على هذه النتائج، فقد اعتمدت الاستبانة بصيغتها النهائية وأصبحت جاهزة للتوزيع.

2. الاتساق الداخلي: يشير الاتساق الداخلي (Internal Consistency) إلى درجة الترابط بين فقرات البعد الواحد (Wu et al., 2016)، وقد جرى تحليل الاتساق الداخلي بين فقرات كل بعد، حيث أظهرت النتائج أن جميع الفقرات تقع ضمن النطاق المقبول من حيث قوة العلاقة، وذلك بالاستناد إلى معيار (PCM).

3. اختبار التوزيع الطبيعي:

يعد اختبار التوزيع الطبيعي الخطوة الأولى الهادفة لتحليل البيانات، كونها تحدد الأدوات الإحصائية المناسبة، وتم إجراء اختبار (Kolmogorov-Smirnov) و (Shapiro-Wilk) وبيبين الجدول (1) نتائج اختبارات، إذ ظهر أن معظم المتغيرات جاءت أقل من (0.05)، ما يعني أن البيانات لا تتبع التوزيع، ويبرر من أن استخدام أساليب إحصائية غير معتمدة على التوزيع الطبيعي، مثل اختبارات (Spearman) لاختبار فرضيات الارتباط، وفي اختبار الانحدار يمكن الاعتماد على (Bootstrapping) وهي أكثر ملائمة لزيادة موثوقية التقديرات (Field, 2018; Efron & Tibshirani, 1993).

الجدول (1) قيم اختبار التوزيع الطبيعي

Tests of Normality		الأبعاد	المتغيرات
Kolmogorov-Smirnov			
Sig.	Statistic		
.001	.113	البعد الاخلاقي	القيادة المسؤولة
.000	.157	البعد الاستراتيجي	
.001	.112	البعد الاقتصادي	
.000	.133	البعد البيئي	
.000	.185	البعد الاجتماعي	
.000	.192	جودة الموظفين	التحول الرقمي
.000	.196	العقلية الرقمية	
.000	.156	التقنيات الرقمية	
.000	.153	القدرات الرقمية	

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

المحور الثاني: الإطار النظري

أولاً: مفهوم وأهمية القيادة المسؤولة

اكتسبت القيادة المسؤولة اهتماماً كبيراً في دراسات الإدارة المعاصرة باعتبارها نظرية جديدة للقيادة فإن القيادة المسؤولة تتجاوز العلاقة الثنائية التقليدية بين القائد والمرؤوس وتركز على رؤية واسعة النطاق للعلاقة بين القائد وأصحاب المصلحة، والتي يمكنها التعامل بفعالية مع التحديات الجديدة مع جميع قطاعات المجتمع (Shi and Maolin, 2016:878). أن فكرة القيادة المسؤولة مستمد من العلاقات الاجتماعية والنظريات الأخلاقية وتحديدًا نظرية أصحاب المصلحة (Abbas et al, 2022:7). ويوضح (Freeman et al, 2018:11) أن نظرية أصحاب المصلحة هي نظرية

تتضمن الأخلاق والقيم لإدارة وقيادة المنظمات وتقوم على فكرة معيارية صريحة لمساعدة القادة على تحسين عملية اتخاذ القرار فيما يتعلق بالمبدأ المركزي لإشراك أصحاب المصلحة وخلق القيمة لجميع أصحاب المصلحة.

وعرّف كل من (Agarwal, Bhal, 2022:640) القيادة المسؤولة هي ظاهرة يهدف فيها القائد إلى تحقيق نمو تنظيمي مستدام من خلال تطوير التفاعلات الإيجابية مع أصحاب المصلحة وتعزيز السلوكيات الأخلاقية. في حين يشير (Zhang et al., 2020: 201) القيادة المسؤولة هو سلوك استباقي حيث يقبل القادة طوعاً مسؤوليتهم تجاه أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين لتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية وسلوك سلبي تجاه بعض أصحاب المصلحة الذي ينشأ بسبب أحداث غير متوقعة أو بعض الضغوط من الظروف الخارجية. كما تعرف القيادة المسؤولة على أنها القادة المسؤولون الذين ينظرون إلى ما هو أبعد من منظماتهم، ويتوقعون ويتبنون المخاوف الاجتماعية والبيئية ويتجاوزون الربح قصير الأجل إلى الاستدامة طويلة الأجل باعتبارها العلامة النهائية للنجاح (Siddiqui, et al: 2023:38).

يرى كل من (Shi and Maolin, 2016:878) (Voegtlin, 2011:59) أن للقيادة المسؤولة قدراً كبيراً من الأهمية بسبب تأثيرها على الظواهر التنظيمية المختلفة حيث يمكن للقيادة المسؤولة أن تقلل من معدل دوران الموظفين وذلك أن القيادة المسؤولة تهتم بأصحاب المصلحة وزيادة الرضا الوظيفي حيث تهتم القيادة المسؤولة بمطالب الموظفين ومصلحتهم، وتوفر حقوق المشاركة في القرارات التنظيمية، مما يجعل الموظفين لديهم تقييمات جيدة تجاه عملهم أو بيئة عملهم.

في حين أشار (Estronca, 2023:13) أن أهمية القيادة المسؤولة تشمل: تحسين أداء الشركات بمعنى أنه يمكن أن يفيد سمعة الشركة ويزيد من عدد الموظفين للمشاركة والابتكار والاحتفاظ المواهب وزيادة الالتزام التنظيمي وخفض معدلات دوران الموظفين.

ويرى الباحثان بأن القيادة المسؤولة هي إحدى الأنماط القيادية التي تأخذ مسؤولية تحقيق الأهداف التنظيمية بناءً على التوجهات الاستراتيجية والاجتماعية والبيئية والأخلاقية فضلاً عن المسؤولية الاقتصادية والتي تمكن المنظمة من تبني توجهات معاصرة قادرة على تحقيق النجاح والريادة.

ثانياً. أبعاد القيادة المسؤولة

تتضمن مقاييس القيادة المسؤولة عادة عدة أبعاد تعكس طبيعتها المعقدة في البيئات التنظيمية الحديثة. وقد تنوعت جهود الباحثين في تحديد تلك الأبعاد، إذ ركزت دراسات حديثة مثل (Siddiqui et al., 2023:47) و (Vieira et al., 2021:6) على المسؤوليات المتعددة التي يتحملها القادة تجاه الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. وتشكل هذه الأبعاد مجتمعة الركائز الأساسية للنهج الثلاثي، الذي يضمن تقييم القيادة ليس فقط وفق الأداء المالي، بل أيضاً بناءً على آثارها الاجتماعية والبيئية. وفي سياق آخر، أكدت دراسة (Enrico & Soetjipto, 2022: 410) أهمية تضمين الجوانب الأخلاقية والاستراتيجية عند قياس أنماط القيادة المسؤولة، كما دعمت ذلك دراسة (Agarwal & Bhal, 2020:644) التي دمجت هذين البعدين ضمن إطار القيادة المسؤولة. وبناءً على ما سبق، وانسجاماً مع أهداف البحث الحالي، فقد تم اعتماد خمسة أبعاد رئيسية للقيادة المسؤولة، تشمل: البعد الأخلاقي، البعد الاستراتيجي، البعد الاقتصادي، البعد البيئي، البعد الاجتماعي، ويمكن توضيحها على النحو الآتي:

1. البعد الأخلاقي: تركز البعد الأخلاقي على الجوانب الأخلاقية في سلوك القائد وتأثيره في الآخرين مثل القيادة الخادمة والقيادة الأصيلة. ويتضمن اتخاذ القرارات الأخلاقية بما يتماشى مع نظرية أصحاب المصلحة واستدامة الشركة (Agarwal & Bhal, 2020:644). وتركز أيضاً على أهمية تعزيز القيم والمبادئ لرفع مستوى الالتزام والدافعية لدى المرؤوسين (Enrico and Soetjipto, 2022:411). والبعد الأخلاقي في القيادة المسؤولة تتضمن تركيز القيادة على المساواة

والعدالة بعيدا عن المحسوبية والتناقص بين الأقوال والأفعال من خلال الوفاء بالوعد، والاهتمام بأفكار ومقترحات التابعين واحترامهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، كما أنهم يسعون إلى توضيح المسؤوليات والأهداف والأداء المتوقع فضلا عن التركيز على توضيح القواعد الأخلاقية والتوجيه الأخلاقي من خلال تعزيز ومكافأة السلوك الأخلاقي (Karianne et al., 2011).

2. البعد الاستراتيجي: تركز هذا البعد على ممارسات القائد الهادفة إلى تعزيز الميزة التنافسية، مثل القيادة التحولية والقيادة التبادلية، ويصف هذا البعد الاهتمام الحقيقي للقائد بكيفية تأثير أصحاب المصلحة الخارجيين بأفعال منظمتهم عن طريق قيادته ويتعلق بمواءمة الإجراءات القيادية مع الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى والأهداف التنظيمية (Agarwal & Bhal, 2020:645)، وقد أشار (Hill et al., 2007:9) بأن بعد الاستراتيجي للقيادة يتمحور حول تركيز القيادة على تحديد التوجه الاستراتيجي والتوازن بين الجوانب المالية وغير المالية وضمان ديمومة الثقافة التنظيمية الفعالة والممارسات الأخلاقية فضلا عن السعي لاستكشاف القابليات الأساسية وتنمية الرأس المال البشري والاجتماعي. يرى كل من (Enrico and Soetjipto, 2022: 411) البعد الاستراتيجي يؤكد على أهمية بناء علاقات مستدامة مع مختلف أصحاب المصلحة من أجل المنفعة طويلة الأجل لكل من أصحاب المصلحة والمنظمة.

3. البعد الاقتصادي: يشير البعد الاقتصادي للقيادة المسؤولة إلى قدرة القائد على اتخاذ قرارات تحقق قيمة اقتصادية مستدامة للمنظمة، مع مراعاة مصالح جميع أصحاب المصلحة، وليس المساهمين فقط، حيث يشمل تعزيز كفاءة استخدام الموارد لتحقيق ربح عادل ومستدام ودعم الاستقرار المالي للمنظمة على المدى الطويل والتركيز على عناصر تقييم الأداء المالي واتخاذ القرارات الاقتصادية (Siddiqui et al., 2023:44). ويركز الجانب الاقتصادي للقيادة المسؤولة على تحقيق الاستدامة والكفاءة المالية. ويؤكد على الممارسات التجارية الشفافة والأخلاقية التي تؤدي إلى نتائج اقتصادية دون المساس بالمعايير الأخلاقية (Vieira et al., 2021:6).

4. البعد البيئي: يركز البعد البيئي للقيادة المسؤولة على التزام القائد بحماية البيئة وتعزيز الاستدامة من خلال قرارات وممارسات تقلل الأثر البيئي وتدعم التوازن البيئي على المدى الطويل (Siddiqui et al., 2023:46)، وضمن محتوى البعد البيئي فإنه يتطلب من القادة تقليل الآثار السلبية على الموارد الطبيعية وتعزيز الممارسات المستدامة (Vieira et al., 2021:7)، يعد هذا الجانب أمراً بالغ الأهمية للقادة الذين يهدفون إلى دمج الاستدامة في عملية صنع القرار الاستراتيجي والتأكد من أن أفعالهم لا تضر الأجيال القادمة وعدم تعريض آفاق المستقبل للخطر من أجل مكاسب قصيرة الأجل (Janaswamy et al., 2024:532).

5. البعد الاجتماعي: وهو أحد أهم أبعاد القيادة المسؤولة ويركز على مدى التزام القائد بتعزيز العدالة والمسؤولية الاجتماعية، وبناء علاقات أخلاقية ومستدامة مع العاملين والمجتمع وأصحاب المصلحة والتي تركز على المسؤوليات الاجتماعية وإشراك أصحاب المصلحة (Siddiqui et al., 2023:47)، تتضمن المسؤولية الاجتماعية في القيادة تعزيز تنمية المجتمع، وتوليد فرص العمل، وضمان المعاملة العادلة لأصحاب المصلحة (Vieira et al., 2021:9). وفي سياق البعد الاجتماعي يرى (Shaheen & Abdelrahman, 2021:108) بأنه يتم تقييم القادة على أساس قدرتهم على توليد بيئة تنظيمية أخلاقية والحفاظ على علاقات شفافة مع أصحاب المصلحة، وهو أمر بالغ الأهمية لتحقيق الأهداف المشتركة. ويرى (Janaswamy et al., 2024:533) بأن البعد الاجتماعي يشمل أيضاً تطوير قادة القادرين على التكيف مع البيئات المتنوعة المعقدة.

ثالثاً: مفهوم التحول الرقمي وأهميتها:

يعد التحول الرقمي موضوعاً ذا أهمية أكاديمية كبيرة إلا أن تعريفه المفاهيمي لا يزال يتطلب مزيداً من البحث، وفهماً أفضل لمتطلباته (Vaska et al., 2021:15)، وعلى الرغم من عدم وجود تعريف واضح، يميل الباحثون إلى وصف التحول الرقمي على أنه تغيير تنظيمي كبير تدفعه أو تطوره أو تنشطه التكنولوجيا الرقمية ويغير طريقة إدارة الأعمال. (Osmundsen et al.,

(4:2018). لقد عرف العديد من الباحثين التحول الرقمي من وجهات نظر مختلفة، حيث عرف (Kaplan et al, 2004:43) التحول الرقمي بأنه التغييرات المرتبطة بتطبيق التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب المجتمع البشري، ويؤكد (Udovita, 2020:521) أن التحول الرقمي الناجح لن يأتي من تنفيذ التقنيات الجديدة، بل من تحويل المنظمة وتمكينها من الاستفادة من المزايا التي توفرها التقنيات الجديدة، حيث تواجه الشركات ضغوطاً مشتركة من العملاء والمنافسين والموظفين لبدء أو تسريع وتيرة التحول الرقمي. ويرى (Berman et al., 2016:19) لتحقيق تحول رقمي ناجح من الضروري أن ترافق المنظمة تركيزاً استراتيجياً جديداً، وتبني خبرة جديدة وتنشئ طرق عمل جديدة، بالإضافة إلى ذلك، أكد على أنه من أجل تحقيق تحول ناجح من الضروري اتباع إعادة اختراع من القاعدة إلى القمة للإستراتيجية والعمليات والتكنولوجيا وبالتالي، فإن التحول الرقمي يتكون من تغيير في نماذج الأعمال والأنشطة والعمليات التنظيمية من خلال الجمع بين تقنيات رقمية مختلفة لتسريع النتائج في جميع القطاعات بطريقة استراتيجية وأولوية. والتحول الرقمي ليس مجرد مسألة تكنولوجيا، بل هو أيضاً وسيلة للشركات لممارسة الأعمال بشكل مختلف لتبقى تنافسية (Upadrista, 2021:28).

ويرى الباحثان أن التحول الرقمي هي عملية استراتيجية شاملة تعيد من خلالها المنظمات تصميم نماذج أعمالها وعملياتها وثقافتها التنظيمية بالاعتماد على التقنيات الرقمية الحديثة بهدف خلق قيمة جديدة للعملاء وتعزيز القدرة التنافسية والاستدامة.

رابعا: متطلبات التحول الرقمي

تتطلب عملية التحول الرقمي إعادة تكوين نموذج تقديم القيمة، والذي يمكن تحقيقه عن طريق الجمع بين المنتجات والخدمات بطرق مبتكرة مثل الاستفادة بشكل أفضل من التحليلات وتصميم نماذج أعمال جديدة. ويرى (Leite et al., 2024:5) أن وضع رؤية للتحول الرقمي هي رحلة حيث يتم إشراك الأشخاص على جميع المستويات لإحياء هذه الرؤية وتنميتها (Bonnet & Westerman, 2021:85). واتفق العديد من الكتاب والباحثين على مجموعة من المتطلبات للتحول الرقمي منها دراسة (Zaoui, 2021:27), (Upadrista, 2021:27), (N. Brown and Brown 2019:5), (Leite et al., 2024:7) (Caetano, 2021) and Souissi, 2021) لقياس متطلبات التحول الرقمي وبناءً على تلك الدراسات تم تحديد أبعاد البحث ويمكن توضيحها كالآتي:-

1. العقلية الرقمية: خضعت العديد من المنظمات لتحول رقمي في عالم حيث التكنولوجيا الرقمية والابتكار الرقمي والرقمنة يغيرون بشكل أساسي عمليات الأعمال والمنتجات والخدمات والعلاقات، وتحتاج الشركات إلى تغيير طريقة عملها وعقالية الموظفين بشكل جوهري، وكذلك الخضوع لإعادة الهيكلة للبقاء (Osmundsen et al., 2018:6). وللاستفادة من جميع الإمكانيات التي توفرها التقنيات الرقمية، وتعزيز تجارب أفضل وشخصية بشكل متزايد لمن يشترون منتجاتها وخدماتها، تحتاج المنظمات إلى إجراء تغييرات عميقة في هياكلها الداخلية والخارجية، ونقطة انطلاق لعملية التحول الرقمي هي تبني طريقة جديدة للتفكير، يتضمن هذا التغيير في العقلية اتخاذ موقف مؤيد للرقمنة داخلياً، مما يعني فرض المرونة والإبداع والابتكار في أنشطتها (Bonnet & Westerman, 2021:89; Morakanyane et al., 2017:435; Rogers, 2017). العقلية الرقمية إلى الاتجاهات الذهنية والسلوكية التي يمتلكها الأفراد، والتي تمكنهم من تبني التقنيات الرقمية، والتكيف مع أساليب العمل الحديثة، والانفتاح على التغيير والابتكار المستمر (Rogers, 2017:352) ويشمل العقلية الرقمية التركيز على ثلاث أبعاد وهي: الاستراتيجية والثقافة التنظيمية، العلاقات، إدارة البيانات والمعلومات.

2. التقنيات الرقمية: إن التحول الرقمي غير ممكن بدون استخدام التقنيات والمصطلح الأكثر فهماً هي التكنولوجيا الرقمية حيث يشير إلى الأجهزة المضمنة: وسائل التواصل الاجتماعي، الأجهزة المحمولة الذكية، منصات التعاون، الحوسبة السحابية، الحوسبة المعرفية، تحليل البيانات الضخمة، البلوك تشين، الذكاء الاصطناعي المدمج في الآلات والأدوات وإنترنت الأشياء، وتقدم هذه التقنيات

استخدامات جديدة قائمة على الابتكار ومركزة على احتياجات المستهلك (N. Brown & Brown, 2019:6) وبالتالي، تتكون التقنيات الرقمية المنتشرة في كل مكان من ترتيب منظم للأشياء التكنولوجية غير المادية والمادية التي تحتوي على تقنيات الحوسبة والاتصال والتفاعل والمعلومات التي تمكن من إنشاء منتجات وخدمات مبتكرة (N. Brown & Brown, 2019:6). وتعرف التقنيات الرقمية بأنها مجموعة الأنظمة والتطبيقات والأدوات الرقمية التي تعتمد عليها المؤسسات في تحسين عملياتها التشغيلية، وتعزيز قدرتها على الابتكار، وتطوير نماذج أعمال جديدة ويشمل التقنيات الرقمية التركيز على بعدين: العمليات والبنية التحتية (Westerman & Bonnet, 2015:11).

3. القدرات الرقمية: تعد فهم القدرات المطلوبة لعملية التحول الرقمي و ما يرتبط بها من موارد وأدوات وتقنيات خطوة أساسية في مسار الرقمنة. وتشير القدرات الرقمية إلى مجموعة المهارات والموارد التي يتعين على المنظمات اكتسابها وتطويرها، ليجري دمجها داخل التقنيات الرقمية بما يمكن المنظمة من تحقيق أقصى استفادة منها. كما تتيح هذه القدرات تصور التغييرات التنظيمية وقيادتها بالشكل الذي يضمن تحقيق أفضل النتائج المرجوة من التحول الرقمي (Bonnet & Westerman, 2021:89; Upadrista, 2021:27).

المحور الثالث: الإطار الميداني للبحث

أولاً: وصف مجتمع البحث

يعد مجتمع البحث المصدر الرئيس للحصول على البيانات الميدانية اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة والتحقق من صحتها، إذ تستخلص منه النتائج الدقيقة بالاعتماد على التحليلات الإحصائية وتشخيصها. وقد وقع الاختيار على الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق بوصفها ميداناً للبحث، وذلك لما تمثله من أهمية في موضوع البحث فضلاً عن أن الجامعات الخاصة لديها من الصلاحيات تمكّنها من اتخاذ القرارات بعيدة عن الروتين الإدارية من حيث تعليمات وزارة التعليم العالي، سعياً لتبني التوجهات المعاصرة منها التحول الرقمي، ونظراً لملائمة المجتمع مع أهداف البحث تم اختياره مجتمعاً للبحث، وضمت الجامعات: (الجامعة الأمريكية في السليمانية، جامعة التنمية البشرية، جامعة نوروز، جامعة نولج، جامعة اللبنانية الفرنسية، جامعة جيهان- اربيل، جامعة جيهان - السليمانية، جامعة جيهان - دهوك، جامعة كومان، جامعة تيشك السليمانية، جامعة تشك الدولية، جامعة كاثوليك، جامعة اربيل الدولية) وشمل مجتمع البحث مدراء الوحدات الإدارية منها رؤساء الأقسام باعتبارهم مدراء للوحدات البالغة عددهم في (169) في الكليات التابعة لتلك الجامعات.

ثانياً: وصف أفراد عينة البحث

تضمنت العينة مدراء الوحدات الإدارية ومنها رؤساء الأقسام في الجامعات المبحوثة، ولضمان المشاركة الشاملة من حيث شمول جميع أفراد المجتمع تم اعتماد الاستبيان الإلكتروني باستخدام نموذج الاستبانة الإلكترونية (Google Form) لجمع البيانات، وبلغ العينة (122) مفردة من أصل (169) وبذلك فإن العينة أصبحت عشوائية، مكونة من (72%) من إجمالي المجتمع ويُعد هذا المعدل جيداً للتحليل.

يبين الجدول (2) نتائج الإحصاء الوصفي للبيانات الديموغرافية ويظهر بأن الذكور يشكلون الغالبية العظمى من العينة، إذ بلغ عددهم (95) فرداً، مما يمثل نسبة (77.9%) من إجمالي العينة. في المقابل بلغ عدد الإناث (27) فرداً فقط، مما يشكل نسبة (22.1%) من العينة الكلية. وبذلك، يتبين أن تمثيل النوع الاجتماعي في العينة غير متوازن، إذ يهيمن الذكور بشكل ملحوظ على عينة البحث، مما يشير إلى أن الذكور يشكلون النسبة الأكبر في مواقع العمل الأكاديمي أو الإداري في الجامعات الخاصة في إقليم كردستان.

الجدول (2): وصف عينة البحث

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسب المئوية
الجنس	الذكر	95	77.9
	الانثى	27	22.1
العمر	25-35 سنة	34	27.9
	36-45 سنة	46	37.7
	46-55 سنة	22	18.0
	56 سنة فأكثر	20	16.4
المؤهل العلمي	دكتوراه	64	52.5
	ماجستير	48	39.3
	بكالوريوس	8	6.6
	دبلوم	2	1.6
عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	16	13.1
	5 - إلى أقل من 10	37	30.3
	10 - إلى أقل من 20	39	32.0
	20 سنة فأكثر	30	24.6
المنصب	رئيس القسم	41	33.6
	مقرر القسم	25	20.5
	مسؤول الوحدة	50	41.0
	معاون العميد	6	4.9

وأن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً في العينة هي الفئة من (36-45 سنة)، إذ بلغ عددهم (46) فرداً، مما يشكل نسبة (37.7%) من إجمالي العينة. تليها الفئة العمرية من (25-35 سنة)، إذ بلغ عددهم (34) فرداً هذه النتائج تشير إلى أن الغالبية العظمى من أفراد العينة في الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق يتركزون في الفئة العمرية المتوسطة (36-45 سنة)، مما يعكس أن المناصب الإدارية غالباً ما يشغلها أفراد في مراحل عمرية تتمتع بالخبرة والنضج المهني.

ويتبين أن أعلى نسبة من أفراد العينة حاصلون على شهادة الدكتوراه، إذ بلغ عددهم (64) فرداً، مما يشكل نسبة (52.5%) من إجمالي العينة، تليها الفئة الحاصلة على شهادة الماجستير، إذ بلغ عددهم 48 فرداً، بنسبة (39.3%). ما يعكس ارتفاع المستوى العلمي للمشاركين ويعزز موثوقية أرائهم تجاه موضوع البحث. ويتضح من نتائج التحليل أن غالبية أفراد العينة لديهم خبرة تتراوح بين (10 إلى أقل من 20 سنة) بنسبة (32%)، يليها من لديهم خدمة (5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة (30.3%)، مما يدل على أن العينة تتميز بخبرة مهنية متوسطة إلى طويلة نسبياً، وهو ما يعزز فهمهم لمتغيرات البحث. وإن غالبية أفراد العينة يشغلون منصب (مسؤول وحدة)، إذ بلغ عددهم (50) فرداً، مما يشكل نسبة (41.0%) من إجمالي العينة، تليها الفئة التي تشغل منصب (رئيس القسم)، بنسبة (33.6%).

ثالثاً: وصف وتشخيص أبعاد القيادة المسؤولة

يبين الجدول (3) عدد من المؤشرات الإحصائية من حيث المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، والأهمية الترتيبية لإجابات مدراء الوحدات الإدارية في الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق على أبعاد القيادة المسؤولة (البعد الأخلاقي، البعد الاستراتيجي، البعد الاقتصادي، البعد البيئي، البعد الاجتماعي)، ويتبين من البيانات في الجدول (5)، أن المعدل الكلي لمتوسط الحسابي بلغت (4.02)، وانحراف معياري (0.686) والذي يدل على تجانس إجابات الأفراد في العينة حول الفقرات التي تقيس أبعاد القيادة المسؤولة. ويلاحظ مستويات مرتفعة عموماً

في جميع الابعاد، اذ حصل بعد (الاخلاقي) على أعلى متوسط حسابي (4.19) مع أدنى انحراف معياري (0.649)، أما بعد (الاجتماعي) فقد جاءت بالمرتبة الثانية اذ بلغ متوسطه (4.05). أما بعد (الاستراتيجي) فقد سجل متوسط الحسابي بلغ (4.04) وجاء بالمرتبة الثالثة.

الجدول (3): اجابات العينة على ابعاد القيادة المسؤولة

الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية الترتيبية
البعد الاخلاقي	4.19	0.649	1
البعد الاستراتيجي	4.04	0.677	3
البعد الاقتصادي	3.83	0.751	5
البعد البيئي	3.99	0.707	4
البعد الاجتماعي	4.05	0.646	2
المؤشر الكلي للقيادة المسؤولة	4.02	0.686	-

رابعا: وصف وتشخيص متطلبات التحول الرقمي

يبين الجدول (4) عدد من المؤشرات الإحصائية من حيث المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، والأهمية الترتيبية لاجابات مديري الوحدات الادارية في الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق على متطلبات التحول الرقمي (العقلية الرقمية، التقنيات الرقمية، القدرات الرقمية)، ويتبين من البيانات في الجدول (4)، أن المعدل الكلي لمتوسط الحسابي بلغت (4.07)، وبانحراف معياري (0.652) والذي يدل على تجانس إجابات الافراد في العينة حول الفقرات التي تقيس متطلبات التحول الرقمي. ويلاحظ مستويات مرتفعة عموماً في جميع الابعاد، اذ حصل بعد (العقلية الرقمية) على أعلى متوسط حسابي (4.156) مع أدنى انحراف معياري (0.642)، أما بعد (القدرات الرقمية) فقد جاءت بالمرتبة الثانية اذ بلغ متوسطه (4.03). أما بعد (التقنيات الرقمية) فقد سجل متوسط الحسابي بلغ (4.028) وجاء بالمرتبة الثالثة.

الجدول (4): اجابات العينة على متطلبات التحول الرقمي

الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية الترتيبية
العقلية الرقمية	4.156	0.642	1
التقنيات الرقمية	4.028	0.668	3
القدرات الرقمية	4.03	0.648	2
المؤشر الكلي للتحول الرقمي	4.07	0.652	-

خامسا: تحليل علاقة الارتباط بين ابعاد القيادة المسؤولة والتحول الرقمي

نظرا لان البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي فقد تم الاعتماد على حدود الثقة (95% Confidence Interval) للتأكد من معنوية العلاقة أظهرت نتائج الواردة في الجدول (5) عن وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين ابعاد القيادة المسؤولة والتحول الرقمي في الجامعات المبحوثة، اذ بلغ قيمة معامل الارتباط (0.428^{**}) وهي معنوية عند مستوى 0.05، مما يؤكد اقتران هذه الابعاد مع متطلبات التحول الرقمي.

الجدول (5): علاقة الارتباط بين ابعاد القيادة المسؤولة والتحول الرقمي

المتغير المعتمد: التحول الرقمي			المتغير المستقل ابعاد القيادة المسؤولة
حدود الثقة 95% Confidence Interval		R	
Upper	Lower		
.476	.155	.317**	البعد الاخلاقي
.568	.205	.430**	البعد الاستراتيجي
.336	-.056-	.173	البعد الاقتصادي

البعد البيئي	.290**	.084	.495
البعد الاجتماعي	.440**	.274	.586
المؤشر الكلي	.428**	.223	.595

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على (SPSS). Sig. ≤ 0.01 ، ** ، n=122

سادسا: تأثير ابعاد القيادة المسؤولة في التحول الرقمي

تم الاعتماد على (Bootstrap)، والذي هو أسلوب إحصائي لإعادة المعاينة (Resampling Technique) الذي يعتمد على السحب العشوائي المتكرر من العينة الأصلية (Hair et al., 2017) عندما تكون البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، ويبين البيانات الواردة في الجدول (6) نتائج تحليل الانحدار للقيادة المسؤولة في التحول الرقمي، ويلاحظ من معامل (Beta) بأنه بلغ (0.190) مما يعني ان المتغير المستقل والمتمثل بالقيادة المسؤولة تؤثر في التحول الرقمي ، وان تغيير وحدة واحدة من مستوى القيادة المسؤولة يقابها تغيير ايجابي في التحول الرقمي بما يقارب (20%) وهي معنوية عن مستو (0.05) مما يعني تحقق الفرضية الثانية والتي نصت على انه يوجد تأثير معنوي ذات دلالة معنوية للأبعاد القيادة المسؤولة والتحول الرقمي لدى مدراء الوحدات الادارية في الجامعات الخاصة، ويتبين بان أن الأبعاد (الاستراتيجية والاجتماعية) لها تأثير معنوي وملحوس على التحول الرقمي، بينما الأبعاد (الأخلاقي، الاقتصادي، والبيئي) لم تظهر تأثيراً معنوياً في هذه العينة على الرغم من ظهورها بقيم سلبية. ويتبين من قيم (B) لكل بعد ذات دلالة معنوية بانها تعكس نسبة التغيير في التحول الرقمي ناتجة من زيادة وحدة واحدة من ابعاد القيادة المسؤولة وبدلالة فواصل الثقة 95% التي تؤكد موثوقية النتائج حتى مع البيانات غير الطبيعية.

الجدول (6): علاقة التأثير بين ابعاد القيادة المسؤولة والتحول الرقمي

المتغير المعتمد: التحول الرقمي				المتغير المستقل ابعاد القيادة المسؤولة
P- Value	95% Confidence Interval حدود الثقة		Beta	
	Upper	Lower		
.119	.268	-.027-	.116	البعد الاخلاقي
.001	.432	.115	.278	البعد الاستراتيجي
.296	.061	-.227-	-.076-	البعد الاقتصادي
.640	.187	-.104-	.034	البعد البيئي
.007	.466	.093	.266	البعد الاجتماعي
0.01	0.282	0.113	.190	المؤشر الكلي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على (SPSS). n=122

ويلاحظ من النتائج بان التحول الرقمي في الجامعات الخاصة لا تعتمد على التوجهات القيادية القائمة على البعد الاخلاقي من حيث العدالة والاحترام والوفاء بالوعد التي هي من مرتكزات البعد الاخلاقي ، كما انها لا تعتمد على سعي القيادة لتحقيق الرفاهية للأفراد واصحاب المصلحة ولا تعتمد على العوائد الاقتصادية فضلا عن ان التحول الرقمي لا تحكمها سعي القيادات في الجامعات الخاصة لتبني التوجهات الخضر والاهداف البيئية، بل ان التحول الرقمي تعتمد الى حد كبير على التوجه الاستراتيجي لتلك الجامعات والتوازن بين الجوانب المالية وغير المالية والثقافة التنظيمية والتي تعد ضمن البعد الاستراتيجي لدى القيادة المسؤولة، فضلا عن ان التحول الرقمي تعتمد على مدى سعي القيادات الجامعية في تنمية رأس المال البشري والايفاء بمسؤولياتها تجاه المجتمع ، والتي تعد ضمن مؤشرات البعد الاجتماعي في هذا البحث.

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. يستنتج من البحث أن مديري الوحدات الإدارية يظهرون مستوى مرتفعاً من تبني أبعاد القيادة المسؤولة في الجامعات الخاصة.
2. أظهرت النتائج أن البعد الأخلاقي جاء بالمرتبة الأولى ما يعني أن القادة الإداريين يولون أهمية عالية للنزاهة، العدالة، والممارسات الأخلاقية في العمل.
3. تبين أن البعد الاجتماعي بالمرتبة الثانية مما يدل على اهتمام الجامعات الخاصة بالمسؤوليات الاجتماعية، مثل دعم الموظفين والطلاب والمجتمع المحلي.
4. تعكس النتائج أن مدراء الوحدات الإدارية في الجامعات الخاصة يتمتعون بمستويات مرتفعة من الاستعداد للتحويل الرقمي، وذلك من خلال الأبعاد الثلاثة: العقلية الرقمية، التقنيات الرقمية، القدرات الرقمية.
5. أظهرت النتائج بأن العقلية الرقمية جاء بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية مما يدل ذلك على أن المدراء الوحدات الإدارية يمتلكون توجهها إيجابياً نحو التحويل الرقمي، من حيث القناعة بأهميته، والانفتاح على استخدام التقنيات، والاستعداد لتغيير طرق العمل التقليدية.
6. أظهرت النتائج أن القدرات الرقمية احتل المرتبة الثانية مما يشير إلى أن الجامعات تمتلك قدرات بشرية ومعرفية جيدة لاستخدام الأدوات الرقمية، مثل مهارات استخدام الأنظمة الإلكترونية، وإدارة البيانات، والتفاعل مع التطبيقات التعليمية والإدارية.
7. تشير نتائج إلى وجود علاقات ارتباط بين أبعاد القيادة المسؤولة ومتطلبات التحويل الرقمي في الجامعات الخاصة قيد الدراسة. مما يدل أن تعزيز القيادة المسؤولة يعد عاملاً مهماً في تحسين جاهزية الجامعات للتحويل الرقمي.
8. تظهر نتائج تحليل الانحدار القيادة المسؤولة تؤثر في التحويل الرقمي، مما يدل على أن التحويل الرقمي يتطلب نمط القيادة المسؤولة لدى مديري الوحدات الإدارية، وأن تأثير أبعاد القيادة المسؤولة على التحويل الرقمي يختلف من بعد لآخر، حيث أظهرت النتائج أن البعد الاستراتيجي والبعد الاجتماعي يمتلكان تأثيراً معنوياً ومباشراً في تعزيز التحويل الرقمي داخل الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق، بينما لم تظهر الأبعاد (الأخلاقية، الاقتصادية، البيئية) تأثيراً معنوياً في هذه العينة.

ثانياً: التوصيات

- 1 بناءً على النتائج التي أظهرت أن توفر مؤشرات القيادة المسؤولة في الجامعات الخاصة في جوانبها الأخلاقية والاجتماعية والاستراتيجية، فإنه ينبغي تعزيز واضح في الجوانب الاقتصادية والبيئية لتحقيق توازن أكبر بين المسؤولية والاستدامة داخل المؤسسات التعليمية.
- 2 بناءً على الاستنتاج من النتائج الوصفية فإنه ينبغي تطوير برامج تدريبية لبناء القدرات القيادية تركز على التخطيط الاستراتيجي للتحويل الرقمي لدى مديري الوحدات الإدارية في التخطيط والرؤية المستقبلية وتعزيز السلوك الأخلاقي من خلال تبني مدونات أخلاقية تشجع السلوك الأخلاقي والرقابة عليها.
- 3 بناءً على النتائج الذي يشير إلى أن الجامعات الخاصة في إقليم كردستان تتمتع بمستويات عالية من التوجه نحو التحويل الرقمي يعتمد على عقلية رقمية متقدمة وقدرات بشرية قوية، فإنه ينبغي تعزيز القدرات التقنية ليكتمل والتي يمكن أن تعزز التحويل الرقمي المستدام.
- 4 يوصي البحث بضرورة تعزيز البنية التحتية الرقمية من خلال تحديث الأنظمة الإلكترونية والإداري واعتماد منصات تعلم رقمية متقدمة.

- 5 بناءً على الاستنتاج التي اظهر إن القيادة المسؤولة تُعد أحد العوامل الرئيسة التي تفسر تبني التحول الرقمي في الجامعات الخاصة، وأن تأثيرها يظهر بوضوح في الأبعاد الأخلاقية والاستراتيجية والاجتماعية، فانه ينبغي على الجامعات ان لا تعتمد فقط على التكنولوجيا، بل يركز على القيم، والرؤية، والدعم الاجتماعي داخل المؤسسة.
- 6 يوصي البحث في الدراسات المستقبلية بضرورة اختبار متغيرات اخرى منها الثقافة التنظيمية والعدالة التنظيمية وتبني الذكاء الاصطناعي التي يمكن ان تؤثر بمستويات اكثر في تحقيق متطلبات التحول الرقمي والدعم المؤسسي، بالإضافة الى التوسع في حجم العينة ليتسنى الوصول الى نتائج عن العلاقة بين القيادة المسؤولة والتحول الرقمي.

المصادر:

- 1 بن دخيل، الطلحي محمد وبن سعيد، الدعدي مساعد (2023)، مفاهيم البعد العربي في مقررات الدراسات الاجتماعية بالمرحلة الثانوية في ضوء مرتكزات رؤية المملكة العربية السعودية 2030م، مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية، 20(140)، 410-470.
<https://doi.org/10.21608/pjas.2023.311185>
- 2 Abbas, A., Chengang, Y., Zhuo, S., Bilal, Manzoor, S., Ullah, I., & Mughal, Y. H. (2022). Role of responsible leadership for organizational citizenship behaviour for the environment in light of psychological ownership and employee environmental commitment: A moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, 12, 1–13.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.756570>
- 3 Agarwal, S., & Bhal, K. T. (2020). A multidimensional measure of responsible leadership: Integrating strategy and ethics. *Group & Organization Management*, 45(5), 637–673.
<https://doi.org/10.1177/1059601120930140>
- 4 Berman, S. J., Korsten, P. J., & Marshall, A. (2016). A four-step blueprint for digital reinvention. *Strategy & Leadership*, 44(4), 18–25.
<https://doi.org/10.1108/SL-06-2016-0042>
- 5 Bonnet, D., & Westerman, G. (2021). The new elements of digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, 62(2), 82–89.
- 6 Bouncken, R. B., Kraus, S., & Roig-Tierno, N. (2021). Knowledge- and innovation-based business models for future growth: Digitalized business models and portfolio considerations. *Review of Managerial Science*, 15(1), 1–14. <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00366-z>
- 7 Brown, N., & Brown, I. (2019). From digital business strategy to digital transformation—How? A systematic literature review. In *Proceedings of the South African Institute of Computer Scientists and Information Technologists 2019*, New York, NY, United States. 1-8
<https://doi.org/10.1145/3351108.3351122>
- 8 Caetano, G. (2021b, November 8). Transformação digital para todas as empresas, das grandes às pequenas. *MIT Technology Review Brasil*.
<https://mittechreview.com.br/transformacao-digital-para-todas-as-empresas-das-grandes-as-pequenas/>.

- 9 Enrico, J. H., & Soetjipto, B. W. (2021). Examining responsible leadership through the strategic and ethical lens. In Proceedings of the Eighth Padang International Conference on Economics Education, Economics, Business and Management, Accounting and Entrepreneurship (PICEEBA-8 2021) (pp. 410–415). Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.220201.001>
- 10 Efron, B., & Tibshirani, R. J. (1993). An introduction to the bootstrap. CRC Press. <https://doi.org/10.1201/9780429246593>
- 11 Estronca, C. (2023). Responsible leadership at the core of an oil company (MSc Dissertation, Universidade Católica Portuguesa).
- 12 Field, A. (2018). Discovering statistics using IBM SPSS Statistics (5th ed.). SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781529728746>
- 13 Freeman, R. E., Phillips, R., & Sisodia, R. (2018). Tension in stakeholder theory. *Business and Society*, 59(2), 1–19. <https://doi.org/10.1177/0007650318773750>
- 14 Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159–1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>
- 15 Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- 16 Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2007). Strategic management: An integrated approach (7th ed.). Houghton Mifflin.
- 17 Janaswamy, K., Sarkar, S., Mishra, R. K., & Gupta, A. D. (2024). Leading the sustainable dimension of business – The responsible leadership way. *Journal of Global Responsibility*, 15(4), 526–541. <https://doi.org/10.1108/jgr-06-2023-0112>
- 18 James, G., Witten, D., Hastie, T., & Tibshirani, R. (2013). An introduction to statistical learning: With applications in R. Springer.
- 19 Karianne Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22, 5–69.
- 20 Kaplan, B., Truex, D. P., Wastell, D., Wood-Harper, A. T., & DeGross, J. I. (Eds.). (2004). Information Systems Research: Relevant Theory and Informed Practice (IFIP Advances in Information and Communication Technology, Vol. 143). Springer. <https://doi.org/10.1007/b115738>
- 21 Leite, C. M., Figueiredo, P. S., Lopes, S. P. M., & Passos, F. U. (2024). Conceptualizing and measuring the digital transformation: A proposal

- for a measurement model. *Cadernos EBAPE.BR*, 22(5), e20230081. <https://doi.org/10.1590/1679-395120230081>
- 22 Liao, Z., & Zhang, M. (2020). The influence of responsible leadership on environmental innovation and environmental performance: The moderating role of managerial discretion. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27, 2016–2027. <https://doi.org/10.1002/csr.1942>
- 23 Morakanyane, R., Grace, A. A., & O'reilly, P. (2017). Conceptualizing digital transformation in business organizations: A systematic review of literature. In *Bled eConference*, 21, 428–444. <https://doi.org/10.18690/978-961-286-043-1>
- 24 Osmundsen, K., Iden, J., & Bygstad, B. (2018, September). Digital transformation: Drivers, success factors, and implications. In *Proceedings of MCIS'2018*.
- 25 Rogers, D. L. (2017). *Transformação digital: Repensando o seu negócio para a era digital*. Autêntica Business.
- 26 Shaheen, A. F., & Abdelrahman, A. A. (2021). The concept of responsible leadership development: Relationship between business leaders and social and environmental dimensions. *Journal of Management World*, 2021(3), 104–115. <https://doi.org/10.53935/jomw.v2021i3.164>
- 27 Shi, Y., & Maolin, Y. (2016). Responsible leadership: Review and prospects. *American Journal of Industrial and Business Management*, 6, 877–884. <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>.
- 28 Siddiqui, S. H., Ijaz, A., Javeria, A., & Naz, M. (2023). Systematic review and development of responsible leadership scale. *Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences*. 11(1), 38–52. <https://doi.org/10.52131/pjhss.2023.1101.0328>.
- 29 Zaoui, F., & Souissi, N. (2021, June). A framework for a strategic Digital Transformation. In *Proceedings of the 6° IEEE Congress on Information Science and Technology*, Agadir, Essaouira, Morocco. <https://doi.org/10.1109/CiSt49399.2021.9357314>. 502-508
- 30 Upadrista, V. (2021). *Formula 4.0 for digital transformation: A framework using digital enablers from industry 4.0*. Productivity Press.P:320
- 31 Vieira, M. T., Cremonezi, G. O. G., Spers, V. E. R., Medeiros, A. L., & Rigolid, A. G. M. (2021). Sustainability in the economic, environmental, and social dimensions and the relationship with social responsibility indicators. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 27(45)1-14.
- 32 Voegtlin, C. (2011). Development of a scale measuring discursive responsible leadership. *Journal of Business Ethics*, 91(1), 57–73.

- 33 Vaska, S., Massaro, M., Bagarotto, E. M., & Dal Mas, F. (2021). The digital transformation of business model innovation: A structured literature review. *Frontiers in Psychology*, 11, 3557. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.539363>
- 34 Westerman, G., & Bonnet, D. (2015, February 18). Revamping your business through digital transformation. MIT Sloan Management Review. <https://sloanreview.mit.edu/article/revamping-your-business-through-digital-transformation/>
- 35 White, M. (2012). Digital workplaces: Vision and reality. *Business Information Review*, 29(4), 205–214. <https://doi.org/10.1177/026638211247041>
- 36 Wu, M., et al. (2016). Educational measurement for applied researchers. Springer Nature Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-10-3302-5_2.
- 37 Udovita, P. V. M. V. D. (2020). Conceptual review on dimensions of digital transformation in modern era. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 10(2), 520–. <https://doi.org/10.29322/IJSRP.10.02.2020.p9873>.