

المؤتمر العلمي الدولي السابع لكلية الأعمال بالتشارك مع عمادة البحث العلمي والدراسات العليا

بعنوان

رقمنة الأعمال والبحث العلمي: رؤى مستقبلية

خلال الفترة

من 21-22 / آيار / 2024

تنظمه

كلية الأعمال وعمادة البحث العلمي والدراسات العليا

جامعة عمان العربية/ عمان، الأردن

العنوان

القيادة الرقمية ودورها في تحقيق الازدهار التنظيمي من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية

الخضراء

"دراسة تحليلية لآراء العاملين في مديرية مرور إدارة زاخو المستقلة/ محافظة دهوك - العراق"

The Title

**Digital Leadership and its Role in Achieving Organizational Prosperity
Through the Mediating Role of Green Organizational Culture
"An Analytical Study of the Opinions of Workers in the Traffic
Directorate of the Independent Zakho Administration/ Dohuk
Governorate - Iraq"**

أستاذ مساعد. د. نزار محمد علي²

مدرس مساعد. نيجيرفان سعدون محمود¹

^{2,1} قسم العلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة زاخو، محافظة دهوك، إقليم كردستان العراق - العراق.

nizar.ali@uoz.edu.krd

Nechirvan.Mahmood@uoz.edu.krd

Assistant Teacher. Nechirvan Saadon Mahmood¹ Assistant Professor. Dr. Nizar Mohammed Ali²

^{1,2} Department of Administrative Sciences, College of Administration and Economics, University of Zakho, Dohuk Governorate, Kurdistan Region of Iraq - Iraq.

المخلص

الغرض: دراسة تأثير القيادة الرقمية (الرؤية الرقمية، الكفاءة الرقمية، تحفيز التحول الرقمي، والمعرفة الرقمية) في الازدهار التنظيمي (الرشاقة التنظيمية، الميزة التنافسية المستدامة، رأس المال الفكري، والابتكار) من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية الخضراء (درجة التخضير الثقافي، انتشار التخضير الثقافي، وعمق التخضير الثقافي)، وتحليل العلاقة بينهما في مديرية مرور إدارة زاخو المستقلة.

مشكلة البحث: تتمثل في حاجة مديرية مرور إدارة زاخو المستقلة لتحقيق الازدهار التنظيمي، وتم التعبير عن مشكلة البحث من خلال عدد من التساؤلات، ما مستوى القيادة الرقمية، والازدهار التنظيمي، والثقافة التنظيمية الخضراء في مديرية مرور إدارة زاخو المستقلة؟ هل يوجد تأثير معنوي للقيادة الرقمية في تحقيق الازدهار التنظيمي؟ وهل يوجد تأثير معنوي للقيادة الرقمية في الثقافة التنظيمية الخضراء؟ وهل يوجد تأثير معنوي للثقافة التنظيمية الخضراء في تحقيق الازدهار التنظيمي؟ وهل تتحسن العلاقة التأثيرية للقيادة الرقمية في تحقيق الازدهار التنظيمي من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية الخضراء؟

التصميم/ المنهجية: لتحقيق هدف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وتحليلها وصولاً للنتائج، واعتمدت استمارة الاستبانة لجمع البيانات، وبلغ العدد النهائي للمستجيبين (74) من العاملين في مديرية مرور إدارة زاخو المستقلة في محافظة دهوك/ إقليم كردستان- العراق. وجرى اختبار فرضيات البحث باعتماد برنامج (SPSS Version25).

الاستنتاجات والمقترحات: توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات، ومن أهمها وجود تأثير معنوي للقيادة الرقمية في تحقيق الازدهار التنظيمي. كما تبين أن عدم وجود تحسن ملحوظ في العلاقة التأثيرية للقيادة الرقمية في تحقيق الازدهار التنظيمي من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية الخضراء على مستوى المؤشر الكلي، مما يعني كلما تبنت مديرية مرور إدارة زاخو المستقلة القيادة الرقمية كلما زادت فرصة تحقيق الازدهار التنظيمي. وبناءً على الاستنتاجات تم تقديم عدد من المقترحات أهمها من الضروري على مديرية مرور إدارة زاخو المستقلة تبني القيادة الرقمية بأبعادها وتطبيقها في الواقع بشكل فعال في تحقيق الازدهار التنظيمي لهذه المديرية والتكيف مع الضغوطات والمتغيرات البيئية.

الأصالة/ القيمة: تأتي أصالة البحث من ندرة في الدراسات الميدانية التي تناولت العلاقة بين القيادة الرقمية والازدهار التنظيمي والثقافة التنظيمية الخضراء في بيئة إقليم كردستان- العراق، مما يعني وجود فجوة معرفية تبرز الحاجة لسد هذه

الفجوة من خلال الدراسات الميدانية وصولاً لفهم أفضل لطبيعة العلاقة بينهما. كم يقدم هذا البحث رؤى قيمة للممارسين لتعزيز التحول الرقمي في الدوائر الحكومية، وكمساهمة عملية، يمكن لنتائج هذا البحث أن توضح كيف يمكن لمديرية مرور إدارة زاخو المستقلة تبني القيادة الرقمية بشكل أفضل لتحقيق الازدهار التنظيمي مع ضرورة زيادة الاهتمام بالثقافة التنظيمية الخضراء.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرقمية، الثقافة التنظيمية الخضراء، الازدهار التنظيمي، مديرية مرور إدارة زاخو المستقلة/ محافظة دهوك_ العراق.

Abstract

Purpose: Study the impact of digital leadership (digital vision, digital competence, digital transformation motivation, and digital knowledge) in organizational prosperity (organizational agility, sustainable competitive advantage, intellectual capital, and innovation) through the mediating role of green organizational culture (degree of cultural greening, diffusion of cultural greening, and depth of cultural greening), and to analyze the relationship between them in the Directorate of Traffic of Zakho Independent Administration.

Research Problem: It lies in the need of the Directorate of Traffic of Zakho Independent Administration to achieve organizational prosperity. The research problem was expressed through several questions, such as what is the level of digital leadership, organizational prosperity, and green organizational culture in the Directorate of Traffic of Zakho Independent Administration? Is there a significant impact of digital leadership on achieving organizational prosperity? Is there a significant impact of digital leadership on green organizational culture? Is there a significant impact of green organizational culture on achieving organizational prosperity? Does the mediating role of green organizational culture enhance the relationship between digital leadership and achieving organizational prosperity?

Design/ Methodology: To achieve the research objective, the descriptive-analytical method was used in collecting and analyzing data, and the questionnaire form was adopted for data collection. The final number of respondents was 74 from the employees of the Directorate of

Traffic of Zakho Independent Administration in Duhok Governorate/Kurdistan Region-Iraq.
The research hypotheses were tested using SPSS Version 25 software.

Conclusions and Recommendations: The research reached a set of conclusions, the most important of which is the existence of a significant impact of digital leadership on achieving organizational prosperity. It also showed that there was no significant improvement in the mediating role of green organizational culture in the relationship between digital leadership and achieving organizational prosperity at the overall indicator level, indicating that the more the Directorate of Traffic of Zakho Independent Administration adopts digital leadership, the greater the chance of achieving organizational prosperity. Based on the conclusions, a number of recommendations were presented, the most important of which is the necessity for the Directorate of Traffic of Zakho Independent Administration to adopt digital leadership dimensions and apply them effectively in achieving the organizational prosperity of this directorate and adapting to environmental pressures and changes.

Originality/ Value: The authenticity of the research comes from the scarcity of field studies that addressed the relationship between digital leadership, organizational prosperity, and green organizational culture in the Kurdistan Region-Iraq environment, indicating a knowledge gap that highlights the need to fill this gap through field studies to better understand the nature of the relationship between them. This research also provides valuable insights for practitioners to enhance digital transformation in governmental departments. As a practical contribution, the results of this research can clarify how the Directorate of Traffic of Zakho Independent Administration can better adopt digital leadership to achieve organizational prosperity while increasing attention to green organizational culture.

Keywords: Digital Leadership, Green Organizational Culture, Organizational Prosperity, Traffic Directorate of Zakho Independent Administration/ Dohuk Governorate- Iraq.

مقدمة

في ظل التطورات السريعة في عالم التكنولوجيا والتحولات الاقتصادية والاجتماعية، تشهد المنظمات تغيرات جذرية في أساليب قيادتها وإدارتها. ومن الاتجاهات الرئيسة التي تتطلع المنظمات إلى تبنيها هي القيادة الرقمية، والتي تعتمد على الاستخدام الفاعل للتكنولوجيا والبيانات لتحقيق أهدافها وتحسين الأداء التنظيمي. ترتبط القيادة الرقمية ارتباطاً وثيقاً بمفهوم الازدهار التنظيمي الذي يعني القدرة على النجاح والنمو المستدام في بيئة العمل، وهدفاً متعدد الأبعاد يتطلب وجود إدارة قوية قادرة على التكيف مع التحديات الجديدة واستغلال الفرص المتاحة بفاعلية. وفي هذا السياق، تظهر أهمية الثقافة التنظيمية الخضراء كمفهوم يسعى إلى تعزيز المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمنظمات، والتي تسعى إلى دمج الاهتمام بالبيئة والاستدامة في جوانب معينة من عمل المنظمة، وتشجيع المبادرات التي تقلل من الآثار السلبية على البيئة وزيادة الوعي البيئي لدى الموظفين والمساهمين.

يهدف البحث الحالي إلى سد الفجوة الرقمية من خلال دراسة تأثير القيادة الرقمية في الازدهار التنظيمي، مع التركيز على دور الثقافة التنظيمية الخضراء كمتغير وسيط مهم في هذه العلاقة لدى مديرية مرور إدارة زاخو المستقلة. ولتحقيق ما سبق فقد تضمن البحث أربعة مباحث، تناول المبحث الأول المنهجية العلمية للبحث. ويتخصص المبحث الثاني بالجانب نظري للقيادة الرقمية، والثقافة التنظيمية الخضراء، والازدهار التنظيمي. وتضمن المبحث الثالث الجانب الميداني للبحث (وصف متغيرات البحث وتشخيصها، واختبار فرضياته). واختتم البحث في المبحث الرابع بالاستنتاجات والمقترحات.

المبحث الأول: المنهجية العلمية للبحث

أولاً. مشكلة البحث

تواجه مديرية مرور إدارة زاخو المستقلة ضرورة تحقيق الازدهار التنظيمي في ظل التحديات الحالية التي تواجهها، وأن هذه التحديات تتطلب استراتيجيات إدارية متطورة ومبتكرة لضمان استدامة الأداء والنجاح المستقبلي للمديرية. حيث تتوقف فعالية القيادة الرقمية على قدرة القادة على توظيف التكنولوجيا الرقمية بشكل فاعل لتحسين عمليات المديرية وتحقيق الأهداف المنشودة، وقد لا تكون القيادة الرقمية فقط كافية لتحقيق الازدهار التنظيمي، بل يجب أن تدعمها ثقافة تنظيمية خضراء تعزز التوجهات المستدامة والمسؤولية البيئية لتحقيق الازدهار التنظيمي. لذلك تبلورت مشكلة البحث في ضرورة التعرف على تأثير القيادة الرقمية في تحقيق الازدهار التنظيمي لمديرية مرور إدارة زاخو المستقلة في محافظة دهوك، فضلاً عن استكشاف الدور الوسيط للثقافة التنظيمية الخضراء في العلاقة بين القيادة الرقمية والازدهار التنظيمي. ولكي يتم معالجة مشكلة البحث الحالي بشكل منهجي ومنظم، لا بد من صياغة هذه المشكلة على هيئة تساؤلات دقيقة وواضحة، وكما يلي:

- أ. ما مدى توافر القيادة الرقمية لدى القيادات الإدارية في مديرية مرور إدارة زاخو المستقلة/ محافظة دهوك؟
- ب. ما مستوى الاهتمام بأبعاد الازدهار التنظيمي في المديرية المبحوثة؟
- ج. ما مستوى الاهتمام بالثقافة التنظيمية الخضراء في المديرية المبحوثة؟
- د. هل للقيادة الرقمية تأثير في الازدهار التنظيمي في المديرية المبحوثة؟
- هـ. هل للقيادة الرقمية تأثير في الثقافة التنظيمية الخضراء في المديرية المبحوثة؟
- و. هل للثقافة التنظيمية الخضراء تأثير في الازدهار التنظيمي في المديرية المبحوثة؟
- ز. هل تتحسن العلاقة التأثيرية بين القيادة الرقمية والازدهار التنظيمي من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية الخضراء.

ثانياً. أهمية البحث

تتجلى أهمية البحث في جانبين أساسيين، وهما:

- أ. **الأهمية الأكاديمية:** يستمد البحث أهميته الأكاديمية من أهمية المتغيرات التي تم تناولتها، إذ تعد القيادة الرقمية أحد أساليب القيادة الحديثة. وتعتبر الثقافة التنظيمية الخضراء من المواضيع التنظيمية المهمة في مجال حماية البيئة واستدامتها. كما يعد

الازدهار التنظيمي من المفاهيم المهمة للمنظمات المعاصرة من أجل البقاء والنمو المستدام، حيث تتميز هذه المفاهيم بالحدثة في دراستها من قبل الكتاب والباحثين في علوم المنظمة والسلوك التنظيمي، وبذلك يسهم البحث الحالي في زيادة التراكم المعرفي وإبراز مساهمات الباحثين في مجال متغيرات البحث.

ب. الأهمية الميدانية: تبرز أهمية البحث ميدانياً من أنه يمثل إضافة للدراسات الميدانية النادرة التي تبحث طبيعة العلاقة بين القيادة الرقمية والثقافة التنظيمية الخضراء والازدهار التنظيمي في الدوائر الحكومية بشكل عام ومديرية مرور إدارة زاخو المستقلة بشكل خاص، إذ تساهم نتائج البحث الحالي السعي للحصول على فهماً متعمقاً للإدارة العليا في هذه المنظمات حول أبعاد القيادة الرقمية ومتطلبات التحول الرقمي والمساهمة الفعالة في تبني الثقافة التنظيمية الخضراء وتحفيزهم على الاهتمام بممارستها، وذلك لما لهما من دور إيجابي في تحقيق الازدهار التنظيمي.

ثالثاً. أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى استكشاف علاقة تأثير القيادة الرقمية في تحقيق الازدهار التنظيمي في مديرية مرور إدارة زاخو المستقلة، مع التركيز على الدور الوسيط للثقافة التنظيمية الخضراء. فضلاً عن تحقيق الأهداف التالية:

- أ. معرفة مستوى تبني أسس القيادة الرقمية من قبل الإدارة العليا للمديرية المبحوثة.
- ب. معرفة مستوى الازدهار التنظيمي للعاملين في المديرية المبحوثة.
- ج. ما مدى تطبيق أساليب الثقافة التنظيمية الخضراء في المديرية المبحوثة؟
- د. التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات، والتي على ضوءها يتم تقديم مجموعة من المقترحات للإدارة العليا لدعم أسس القيادة الرقمية، ومتطلبات التحول الرقمي، وتبني الثقافة التنظيمية الخضراء، من أجل تحقيق الازدهار التنظيمي للمديرية المعنية.

رابعاً. منهج البحث

اعتمد الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد منهجاً ملائماً لدراسة الظواهر الاجتماعية والسلوكية ويوفر وصفاً تفصيلياً للحالة المبحوثة، وذلك من خلال جمع البيانات الحقيقية من مشاهدة الواقع الفعلي لها من خلال استطلاع آراء وتوجهات الموظفين في مديرية مرور إدارة زاخو المستقلة للوصول إلى العلاقات بين المتغيرات الرئيسية والفرعية.

خامساً. مجتمع البحث وعينته

تشكل مجتمع البحث من جميع الموظفين في مديرية مرور إدارة زاخو المستقلة/ محافظة دهوك في إقليم كردستان العراق، وعددهم (80) فرداً. قام الباحثين بتوزيع (80) استمارة استبانة عليهم، حيث الاستمارات الصالحة للتحليل (74) استمارة، أي بنسبة استجابة بلغت (92.5%) من مجموع الاستمارات الموزعة. وتم اختيار مديرية مرور إدارة زاخو المستقلة ميداناً للدراسة وذلك بسبب القرار الذي أصدرته إدارة زاخو المستقلة في (20 /12 /2022) بافتتاح مشروع النظام الالكتروني لإسراع انتهاء معاملات المواطنين.

سادساً. اختبار ثبات استمارة الاستبانة

لغرض التأكد من صلاحية الاستبانة لقياس متغيرات البحث، تم احتساب معامل الثبات باستخدام معامل (كرونباخ ألفا) حيث تراوحت قيمه كما يظهرها الجدول (1) بين (0.64) و(0.75)، وتؤكد الثبات المطلوب لعبارات متغيرات البحث.

الجدول (1): نتائج اختبار ثبات الاستبانة والتوزيع الطبيعي للبيانات

معامل كرونباخ الفا	عدد العبارات	المتغيرات الرئيسية
0.75	12	المؤشر الكلي للقيادة الرقمية
0.64	9	المؤشر الكلي للثقافة التنظيمية الخضراء
0.72	12	المؤشر الكلي للازدهار التنظيمي

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج (SPSS V.25).

المبحث الثاني: الجانب النظري للمبحث

أولاً. القيادة الرقمية/ إطار مفاهيمي

1. مفهوم القيادة الرقمية

يشير مفهوم القيادة الرقمية إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية من قبل القادة لتغيير أنماط سلوكهم، والتفكير بشكل مختلف حول الاستراتيجيات ونماذج الأعمال، وأنماط التفكير والقدرات والمهارات في التعامل مع التابعين في مكان العمل (Lin, 2023: 24). ويعرّف (Ehlers, 2020: 7) القيادة الرقمية هي الاستخدام المنهجي للبيانات والتقنيات الرقمية في المنظمة من أجل تكييف أنشطتها وعملياتها لتكون قادرة على المنافسة في عصر الانترنت. ووصف (Fitriani *et al.*, 2023: 386) القيادة الرقمية بأنها عامل رئيسي في تحول المنظمات ومن خلال التنفيذ الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ويستطيع القادة تحسين الكفاءة والشفافية وجودة الخدمات العامة. ويرى (Takyi & Gavurova, 2023: 480) بأن القيادة الرقمية هي قدرة القادة التنظيميين على تصور وتنفيذ واستدامة الاستراتيجيات الرقمية الفعالة التي تستغل إمكانات التكنولوجيا لتعزيز الابتكار والمرونة والتركيز على الزبائن. كما يعرف (Tigre *et al.*, 2024: 3) القيادة الرقمية بأنها مزيج من القدرات القيادية والأدوات الرقمية المساعدة في عملية صنع القرار. ويشير (Musid *et al.*, 2022: 2183) إلى القيادة الرقمية بأنها عملية تأثير اجتماعي يتم التوسط فيها جزئياً أو كلياً عن طريق استخدام تكنولوجيا الاتصالات الرقمية مما يؤدي إلى تغييرات في المواقف والسلوك الفردي أو العواطف أو التفكير أو الأداء داخل المنظمات.

ويرى الباحثين بأن المفهوم الإجرائي للقيادة الرقمية بأنها نهج قيادي يستخدم التكنولوجيا الرقمية في توجيه وإدارة المنظمات وفرق العمل وتقديم الخدمات العامة بشكل أكثر فاعلية، عن طريق تبني استراتيجيات رقمية، وتعزيز التواصل والتفاعل بين أفراد الفريق، وتطوير مهارات القيادة للتكيف مع التحولات التقنية، وتعزيز الابتكار والمرونة داخل المنظمة.

2. أهمية القيادة الرقمية

تكمن أهمية القيادة الرقمية في تبني الأفكار جديدة وتعمل على تعزيز التطوير الرقمي في مجالات التوظيف ودخول الى السوق وتسويق المنتجات واكتساب المعرفة والاستخدام الاستراتيجي لموارد تكنولوجيا المعلومات الخاصة بالمنظمة لتحسين أداء الأعمال. (Takyi & Gavurova, 2023: 481). كما أنه يؤثر على العمل الاجتماعي، ويعزز التغييرات الجذرية في

أداء المنظمات من أجل البقاء والنمو المستدام (Tanucan *et al.*, 2023: 872). وتركز القيادة الرقمية بشكل عام على استخدام تكنولوجيا المعلومات لخدمة الزبائن في مجموعة متنوعة من المنظمات وتعزيز كفاءات الموارد البشرية، وتمكين أصول المنظمات التي يقودونها من أجل تحقيق الاتجاه والأهداف المحددة، واستغلال هذه الأصول على النحو الأمثل من خلال تطوير الكفاءة الشخصية والعقلية وتطبيق أساليب جديدة بما يتوافق مع العصر الحالي (Riski *et al.*, 2023: 239). ويرى (Gustafsson & Tuvebrink., 2023: 22-23) بأن أهمية القيادة الرقمية تتجسد في توليد قيمة للمنظمات وتلعب دوراً رئيسياً في تحديد الاتجاه الاستراتيجي وتأثيره المباشر في نجاح المنظمات من خلال التواصل الداخلي والخارجي، كما يعكس التواصل بين القائد والتابعين في المشاركة بأنشطة رقمية وإنشاء شبكة تعاون مع المنظمة ومنحهم الاستقلالية والمشاركة في عملية صنع القرار عبر المنصات الإلكترونية.

وانسجاماً مع ما تم ذكره آنفاً، يرى الباحثين أن للقيادة الرقمية أهمية أساسية في العصر الحديث الذي يشهد تحولاً سريعاً نحو التكنولوجيا والرقمنة. حيث تساعد القيادة الرقمية على تمكين المنظمات من الاستفادة الكاملة من قدراتها التكنولوجية وتبني استراتيجيات رقمية مبتكرة للتكيف مع التغيرات السريعة والمتطلبات المتزايدة. وتمكين التحليل الذكي للبيانات لاتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة لتعزيز كفاءة وفاعلية العمليات، وتحسين التواصل والتفاعل مع فرق العمل والزبائن. فضلاً عن ذلك، تساعد القيادة الرقمية على تعزيز ثقافة الابتكار والمرونة داخل المنظمات، مما يجعلها قادرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في السوق والمنافسة في العالم الرقمي المتطور.

3. أبعاد القيادة الرقمية

أ. **الرؤية الرقمية:** تساعد الرؤية على تحديد وتوفير مبدأ شامل لجميع التفاصيل الواردة أو الأمور التي ستحدث لاحقاً، وتعتبر الرؤية من أهم الطرق التي تنشأ بها الفرص في بيئة معقدة من عدم اليقين، وأصبحت الرؤية هي الطريقة الجديدة للمنظمات العمل في عالم يتسم بالغموض والتسارع في اتخاذ القرار. ونتيجة للتطور السريع في مجال التكنولوجيا، يُمكن من تحقيق التميز المنظمي، والمنظمة التي تجعل الرؤية الرقمية هدفها ستحظى بميزة تنافسية بارزة (Hassan & Hamed., 2022: 5). كما تشير الرؤية الرقمية إلى الاهتمام بنشر ثقافة العصر الرقمي الذي يتسم بالديناميكية والمرونة والحيوية مما سمح بتوليد ابتكار اجتماعي يساهم في تحقيق التغيير في الوقت المناسب وتكوين المهارات الرقمية مما يسهل التعلم مدى الحياة (Catalano, 2019: 27). وتعرّف الرؤية الرقمية بأنها قدرة القائد على صياغة الأفكار المثالية، وقدرته على تغيير وتنفيذ هذه الأفكار،

ومساعيه لتنمية التعاون الاجتماعي بين أفراد الجمعية والشركاء الذين يتحدثون عن تطلعات المنظمة المستقبلية (Kurniadi *et al.*, 2020: 250). وتم وصفها بأنها تطوير التطبيقات والمنصات الرقمية التي تعمل على تحسين كفاءة العمل، توفير الوقت والجهد، وتوفير تجارب مستخدم متميزة للأفراد والمؤسسات. (Poudeveigne *et al.*, 2022: 137). ويعرف الباحثين الرؤية الرقمية إجرائياً بأنها رؤية استراتيجية تركز على استخدام التكنولوجيا الرقمية والابتكار لتحقيق أهداف محددة سواء في مجال الأعمال أو التعليم أو الصحة أو في أي مجال آخر، وذلك بهدف تحسين الكفاءة وتعزيز الخبرة والخدمات المقدمة.

ب. الكفاءة الرقمية: تعد الكفاءة سمة أساسية للفرد وسبب يرتبط بمقاييس الأداء الفعال. ولا تقتصر الكفاءة الرقمية على القدرة على استخدام الموارد الرقمية تقنياً فحسب، بل تشمل أيضاً الكفاءة في السلوك الموجه نحو القيمة للأعضاء في البيئة الرقمية (Puliwarna *et al.*, 2023: 4834). وتعرف الكفاءة الرقمية بأنها القدرة على الوصول إلى الوسائط الرقمية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لفهم الجوانب المختلفة لمحتويات الوسائط الرقمية بالإضافة إلى القدرة على التواصل بشكل فعال في مجموعة متنوعة من السياقات وإعادة صياغة المعرفة لإنتاج المعلومات للتعبير عن الذات بشكل إبداعي ومناسب في بيئة رقمية (Hassan & Hamed, 2022: 5). وعرفت كذلك بأنها المفتاح للتنمية الشخصية في عالم اليوم ويمكن أن يساعد في تقليص الفجوة الرقمية ومجموعة المعارف والمهارات والاتجاهات والقدرات والاستراتيجيات والوعي المطلوبة عند استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والوسائط الرقمية لأداء المهام (Zhao *et al.*, 2021: 4). ويرى (Kreuder *et al.*, 2024: 2) بأنها الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا الرقمية والتفاعل معها للتعلم في عمل المنظمة. وأشار (Zafer & Hilal, 2024: 103) إلى الكفاءة الرقمية بأنها استخدام الأمن لتقنيات المعلومات والاتصالات في العمل والحياة اليومية، ويتم دعم هذه الكفاءة من خلال المهارات الأساسية مثل استخدام أجهزة الكمبيوتر للوصول والتقييم والتخزين، إنتاج وعرض وتبادل المعلومات، فضلاً عن المشاركة في الشبكات المشتركة والتواصل عبر شبكة الإنترنت.

ويرى الباحثين المفهوم الاجرائي للكفاءة الرقمية بأنها تشير إلى قدرة المنظمات والأفراد على استخدام الأدوات والتقنيات الرقمية بطرق مبتكرة وذكية لتحقيق أهداف أعمالهم وتحسين نتائجهم الإجمالية.

ج. تحفيز التحول الرقمي: يعتبر التحول الرقمي أساسياً لتقديم الأعمال وتحسين خدماتها بكفاءة، فهو ضرورة للمنظمات التي تسعى إلى تعزيز حوكمتها وتحقيق تواصل فعال، سواء داخلياً بين إدارتها وهيكلها التنظيمية، أو خارجياً مع زبائنها، وأصبحت عملية

ضرورية للمنظمات التي تسعى لتكون قادة التغيير وتحافظ على تنافسيتها. حيث تشهد المنظمات حول العالم تبنياً متزايداً للتقنيات الرقمية في إطار مستمر من التحول الرقمي في عصرنا الحالي، مما يجعل القطاع الحكومي في قلب الثورة الرقمية، ويضعه في مسار التحول المستمر نحو الرقمنة (Androniceanu & Georgescu, 2021: 75). وأكد (2019: 342) Warner & Wäger، بأن تحفيز التحول الرقمي يمثل عملية حيوية تقوم بها المنظمات، حيث تعتمد على نماذج عمل جديدة تستند إلى التقنيات الرقمية لتعزيز وتطوير المنتجات والخدمات المقدمة، وإتاحة فرص تسويقية جديدة وتحقيق فرص عمل متنوعة تعزز قيمة المنتجات والخدمات، سواء كانت تلك المنتجات سلعاً، خدماتٍ، أو حتى أفكاراً. كما أشارا (Tomičić 144: 2020) Furjan *et al.*، إلى تحفيز التحول الرقمي بأنه يعتبر جوهر تقدم الأعمال وتحسين خدماتها بكفاءة أكبر، حيث يهدف إلى تعزيز قدرة المنظمات على المنافسة، وذلك من خلال اعتماد التكنولوجيا الرقمية وتكاملها في أنشطتها وعملياتها، مما يسهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل أكثر فاعلية وسلاسة.

ويرى الباحثين بأن المفهوم الإجرائي لتحفيز التحول الرقمي هو عملية تشجيع وتعزيز المنظمات والأفراد لتبني التكنولوجيا الرقمية وتطبيق التحول الرقمي في أعمالهم وعملياتهم، من خلال تغيير الثقافة التنظيمية، وتوفير الدعم اللازم، وتقديم الدورات التدريبية والحوافز المالية لتعزيز قبول التحول الرقمي وتطبيقه بنجاح داخل المنظمة، بهدف تحقيق التطوير والنمو في العصر الرقمي.

د. **المعرفة الرقمية:** تعد المعرفة الرقمية مهارة أساسية في استخدام التكنولوجيا، وهي أداة اتصال لتقدير المعلومات والوصول إليها وتنسيقها وترتيبها وتقديمها للمجتمع (Gumar, 2021: 419). وان دمج الخبرات المتنوعة من مصادر رقمية متعددة، سواء داخل المنظمة أو خارجها يُمكن من تعزيز مستوى أعلى من الإنتاج والخدمات في سياق العمل (Tønnessen *et al.*, 2021: 3). ويشير (Al-Rubaye & Al-Ta'lb, 2023: 435) الى المعرفة الرقمية بأنها عملية حيوية لإنشاء المعرفة التنظيمية والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية، كما توفر إطاراً لتقييم ودمج المعلومات والخبرات الجديدة، بالإضافة إلى الحفاظ على المعرفة الموجودة داخل المنظمة والوصول إليها. ويؤكد (Firk *et al.*, 2022: 2) بأن المعرفة الرقمية هي تُفهم مهارات وخبرات في المجالات المتعلقة بالتقنيات الرقمية (مثل تكنولوجيا المعلومات والحوسبة والاتصالات والاتصال. ويعرّف (Rakib 278: 2024) *et al.* المعرفة الرقمية بأنها قدرة الشخص على استخدام التكنولوجيا الرقمية ومرافق الاتصالات للحصول على الحقائق وتكوين معرفة جديدة والتفاعل مع الآخرين من أجل المشاركة في الأعمال بشكل فاعل.

ويعرف الباحثين المعرفة الرقمية إجرائياً بأنها المعرفة والمهارات المتعلقة بالفهم والاستخدام الفاعل للتكنولوجيا الرقمية وأدواتها، بما في ذلك الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي والبرمجيات والتطبيقات، بهدف البحث والتعلم والتواصل وإنتاج المحتوى وحل المشكلات في العالم الرقمي الحديث.

ثانياً. الثقافة التنظيمية الخضراء / إطار معرفي

1. مفهوم الثقافة التنظيمية الخضراء

أن المفهوم الأخضر أصبح في الآونة الأخيرة ذا أهمية في المنظمة وتم اعتماده لتحسين الممارسات التنظيمية وزيادة الأداء التنظيمي. وعليه فقد تم تطوير الثقافة التنظيمية الخضراء، والتي تعني الطرق التي تتصرف بها المنظمة مع التركيز على الوعي البيئي لتوليد القيم والتوجيه والممارسات والفلسفة والرؤية (Onputtha *et al.*, 2023: 3). وتعد الثقافة التنظيمية الخضراء موضوعاً بحثياً رئيسياً نسبياً في مجال الاستدامة، ويمكن تكييف فكرتها واستدلالها من أدبيات الثقافة التنظيمية، والتي تشير إلى مجموعة القيم والمعتقدات والاتجاهات والافتراضات العقلية المشتركة التي تساعد أعضاء المنظمة في تحديد مدى ملاءمة أفعالهم وسلوكهم في سياقات متعددة (Imran & Jingzu, 2022: 4). حيث تشمل الثقافة التنظيمية الخضراء التوقعات والصفات التي تمثل متطلبات المنظمة وتطلعاتها فيما يتعلق بالأنشطة المستدامة ببنياً لتحقيق ميزة تنافسية والاحتفاظ بها (Imran *et al.*, 2021: 519). وتعرف بأنها القيم والمبادئ والمعتقدات التي توجه سلوك المنظمة وعملياتها في مواجهة التحديات البيئية (Aggarwal & Agarwala, 2022: 2353)، ويصفها (Nurfitriyana & Muafi, 2023: 595) بأنها أنظمة ثقافية تجاه البيئة، والتي تحفز العاملين نحو القيام بسلوكيات صديقة للبيئة، بينما يشير (Istiari & ETTY, 2023: 22) إليها بأنها نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة حول القضايا البيئية والإدارية. وفي هذا السياق يعرفها (Şengüllendi *et al.*, 2023: 4) على أنها مجموعة من القيم والافتراضات التي تدعم التنمية الاقتصادية والبيئية المستدامة داخل المنظمة وتساعد على دمج الفهم البيئي في عملية الأعمال بأكملها.

ويرى الباحثين أن المفهوم الإجرائي للثقافة التنظيمية الخضراء يشير إلى درجة القيم والمعتقدات والممارسات التي تعزز الوعي البيئي وتدعم الاستدامة داخل المنظمات، ونشر المسؤولية البيئية والاهتمام بالآثار البيئية لأنشطة المنظمة، وتحقيق

التوازن بين أهدافها البيئية واحتياجاتها التشغيلية والاقتصادية، مما يساهم في بناء مجتمعات أكثر استدامة وعمقاً وتوازناً مع البيئة.

2. أهمية الثقافة التنظيمية الخضراء

تتجسد أهمية الثقافة التنظيمية في بناء فهم لسبب وجود المنظمة بالنسبة للأفراد داخل المنظمة وخارجها، وهي تعلن عما تمثله المنظمة من خلال التاريخ التنظيمي والقيم والتوجيهات والممارسات والمؤسسين والفلسفة وما إلى ذلك. ونتيجةً لذلك، فإن أهمية الثقافة التنظيمية الخضراء تعزز الأداء المبتكر للمنتجات الخضراء في أي منظمة، وتطوير ثقافة قوية تتميز باستقرار عمليات المنظمة والتفاعل مع البيئات الداخلية والخارجية (Imran *et al.*, 2021: 526). وتعزز الوعي البيئي داخل المنظمة مما يساهم في مواجهة المشكلات البيئية (Joseph *et al.*, 2023: 629). فضلاً عن أنها تعتبر مورداً غير ملموس تساهم بشكل رئيسي في تطوير المنظمة نحو تحسين إدارتها للقضايا البيئية، وتطبيق الممارسات الصديقة للبيئة، وتساعد القادة والموظفين في تعزيز السلوكيات التي تؤيد الحفاظ على البيئة، وتحقيق المعايير البيئية المطلوبة (Sengüllendi *et al.*, 2023: 4)، من أجل بناء ثقافة خضراء شاملة، تساهم في تحقيق التميز على منافسيها، مما يؤدي إلى اكتسابها ميزة تنافسية استراتيجية (Aggarwal & Agarwala, 2022: 2353).

وانسجاماً مع ما سبق، يرى الباحثين أن الثقافة التنظيمية الخضراء لها أهمية كبيرة في جوانب عديدة، وذلك من خلال زيادة الوعي البيئي وتبني الممارسات البيئية داخل المنظمات، والمساهمة في حماية البيئة والمحافظة على الموارد الطبيعية للأجيال الحالية والمستقبلية. كما يتم إيلاء اهتمام خاص لجذب المواهب البشرية والاحتفاظ بها، مما يعزز ارتباط الموظفين بالمنظمة ومشاركتهم في تحقيق أهدافها البيئية. فضلاً عن، تعزيز سمعة المنظمة وعلاقتها بالمجتمع من خلال تحسين تأثيرها البيئي والمساهمة في حل المشاكل البيئية المحلية والعالمية. كما أن بناء ثقافة تنظيمية خضراء يمكن أن يساعد المنظمات على الامتثال للتشريعات البيئية المحلية والدولية وتجنب المخاطر القانونية والعقوبات المحتملة المترتبة عن عدم الامتثال.

3. أبعاد الثقافة التنظيمية الخضراء

اعتمد الباحثين على نموذج (Harris & Crane, 2002) الذي يتكون من ثلاثة أبعاد للثقافة التنظيمية الخضراء، المتمثل بـ(الدرجة، الانتشار، والعمق) للعمليات والممارسات التنظيمية المختلفة لإضفاء الطابع المنظمي على الثقافة الخضراء.

والتي من المتوقع أن تساعد المنظمة على تحديد جوانب الثقافة الخضراء التي تهدف إلى بنائها (Aggarwal & Agarwala, 2022: 2353)، وعلى النحو الآتي:

- أ. **درجة التخضير الثقافي:** تشير إلى مدى شعور المديرين بوجود القيم المستدامة والقضايا الخضراء التي لها تأثير إيجابي في العناصر التنظيمية والمتمثلة بـ(الإبداعات، والمصنوعات اليدوية).
- ب. **انتشار التخضير الثقافي:** يشير إلى مدى اعتقاد المديرين بوجود ثقافات فرعية مختلفة تظهر في جميع أقسام المنظمة. وهو يركز على مدى اعتماد الممارسات الخضراء في المنظمة.
- ج. **عمق التخضير الثقافي:** يشير إلى مدى عمق تقدير المديرين للمبادرات الخضراء، وتبنيها من قبل جميع أعضاء المنظمة على المستوى الفردي، وقدرتهم على التكيف مع القضايا والمشكلات البيئية.

ثالثاً. الازدهار التنظيمي/ إطار نظري

1. مفهوم الازدهار التنظيمي

إن مفهوم الازدهار (Prosperity) في اللغة الإنجليزية ليست اكتشافاً جديدة، إذ تظهر الأبحاث أن المفهوم استخدمه اليونانيون وهو ما يقابل كلمة "Aristae" التي تعني "الأفضل". وتعني "الأفضل والأكثر شجاعة على الإطلاق"، أصل كلمة "Aristae" في اليونانية يتكون من مقطعين الأول (AR) وتعني الضوء أو الخير والثانية (Aston) وتعني الاستقرار والانسجام من أجل تحقيق النجاح في الوقت المناسب (Singh, 2020: 62-63). وتعمل منظمات اليوم في بيئة تنافسية عالية وسريعة التغير، والتحديات التي تواجه هذه المنظمات أدت إلى ظهور مصطلح (الازدهار التنظيمي) الذي يمكن لكل منظمة أن تسعى إليه من خلال استثمار الفرص المتاحة بوجود التخطيط الاستراتيجي، بما يتوافق مع الأهداف الإستراتيجية التي تتميز بوضوحها، والحرص على تحقيق الأداء المتميز والمناسب لتحقيق مكانة تنافسية تميزها عن غيرها من المنظمات في بيئة الأعمال (Mohammed & Saaed, 2021: 6706). فقد ذكر (Maysoon & Israa, 2022: 1713) ان الازدهار التنظيمي هو هدف مشترك تسعى جميع المنظمات إلى تحقيقه وإيجاد مستويات من الاستقرار والتكيف والمواءمة البيئية وتحقيق الإبداع الكامل والنجاح المستقبلي على المدى الطويل. ويوضح (Abd Al-Mohsen & Jamal, 2023: 1608)

بأن الازدهار التنظيمي ضروري للقدرات الفكرية والإبداعية في المنظمة لتلبية واستدامة خططها الاستراتيجية لمواجهة التحديات وتحديث أفكارها باستمرار من أجل تحقيق قيمة إضافية. وأشار (Mohammed & Majeed, 2023: 2373-2374) بأنه مزيج من القدرات والخبرات والمهارات والمعرفة وهو الحالة المرغوبة والمطلوبة حالياً للمنظمة والمحافظة عليها في تميزها الفريد في بيئة العمل الديناميكية من خلال امتلاكها لقدرات استراتيجية.

وبناء على ما سبق، يرى الباحثين أن المفهوم الإجرائي للازدهار التنظيمي هو حالة من الرفاهية تحقق فيها المنظمة التطوير المستمر والتقدم في تحقيق الأهداف وتحسين الأداء على مستوى الإدارة والخدمات. فضلاً عن، القدرة على التكيف والاستجابة بسرعة لمطالبات البيئة المتغيرة، بالاعتماد على الاستثمار في المعرفة والخبرة والمهارات لدى الموظفين، والتركيز على الابتكار وتطوير حلول جديدة ومبتكرة لتلبية احتياجات المجتمع بشكل فاعل، مما يساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة للمنظمات الحكومية.

2. أهمية الازدهار التنظيمي

ان أهمية الازدهار التنظيمي يكمن في القدرة على مواجهة التحديات البيئية وتحقيق الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي للمنظمة، وزيادة مستوى الإبداع والابتكار المستدام، فضلاً عن زيادة قدرة المنظمة على البقاء والنمو والتفوق من خلال زيادة قدرتها التنافسية المستدامة (Mohammed & Majeed, 2023: 2374). ويساعد على رفع معنويات العاملين في المنظمات من خلال توفير الظروف المناسبة لهم، وهي سلاح للمنظمة لمواجهة تحديات المنظمات المتنافسة من خلال خلق المنظمة للمهارات التي تمكنها من التكيف مع التغيرات المفاجئة في البيئة (Abd Al-Mohsen & Jamal, 2023: 1608). إضافةً إلى ذلك، يساعد الازدهار التنظيمي في تفعيل القرارات الإستراتيجية والإدارية في المنظمة، وتعزيز البنية التحتية لمنظمات الأعمال، تطوير العاملين وزيادة نمو المنظمة والاهتمام بالإبداع ورأس المال الفكري (Maysoon & Israa, 2022: 1714).

يرى الباحثين بأن الازدهار التنظيمي يعتبر أمراً حيوياً للمنظمات الحكومية، لأنه يساعد على تحسين كفاءتها وفعاليتها. مما يؤدي إلى تحسين قدرة المنظمات على التكيف مع التحديات البيئية المتغيرة، وتعزيز جودة الخدمات التي تقدمها للمجتمع. كما أنه يساعد على تعزيز التفاعلات الإيجابية مع المجتمع وتحقيق التنمية المستدامة. ولذلك فإن الازدهار التنظيمي يعتبر الركيزة الأساسية لنجاح المنظمات الحكومية وتطويرها المستمر، وتحقيق رضا الزبائن والموظفين والتقدم الشامل.

3. أبعاد الازدهار التنظيمي

يعتمد الازدهار التنظيمي على العديد من الأبعاد التي تعبر عن طبيعة تحقيقه داخل المنظمات، لذلك تعددت آراء

الباحثين والكتاب في عرض أبعاد الازدهار التنظيمي ووفق وجهات نظر فكرية مختلفة، إذ لكل باحث رؤيته الخاصة، حيث

رأى الباحثين وبناءً على معطيات البحث الحالي، يتم الاعتماد على الأبعاد التالية:

أ. **الرشاقة التنظيمية:** إن المنظمة الرشيقة لديها القدرة على استشعار التغيرات البيئية من خلال توقع التغيير قبل أن يحدث،

والاستجابة بفاعلية لذلك التغيير من خلال إعادة تشكيل الموارد والعمليات والاستراتيجيات بشكل مرن ومتعمد للتغيير وتعزيز

الابتكار والتعلم المستمر (Barakat, 2021: 38). ووصفها (Usman, 2023: 5) بأنها قدرة المنظمة على استغلال

الفرص والتحديات والاستجابة من خلال تجميع الموارد التنظيمية اللازمة بسرعة والقدرة على البقاء والازدهار في بيئة تنافسية

تتسم بالتغيير المستمر وغير المتوقع من خلال الاستجابة بسرعة وفعالية للأسواق المتغيرة، مدفوعة بالمنتجات والخدمات التي

يحددها الزبون. وأشاروا (Gultom *et al.*, 2024: 130) إليها بأنها قدرة المنظمة على التعامل مع التغييرات والتحديات التي

تواجهها والتكيف مع بيئة ديناميكية ومضطربة والحد من التهديدات وتعظيم الفرص التي قد تحدث في السيناريوهات الجديدة

الناشئة. وعرفها كلاً من (Karafakioglu & Afacan, 2024: 5) بأنها القدرة على تحديث الاستراتيجيات باستمرار وتفويض

السلطة للموظفين في عملية صنع القرار وتحويل التغييرات المفاجئة إلى فرص بسرعة ومرونة.

ويعرف الباحثين الرشاقة التنظيمية بأنها تعني القدرة على تكيف هيكل المنظمة وعملياتها واستراتيجيتها ومواردها بشكل

سريع ومرن، لتلبية احتياجات السوق ومواجهة التحديات والتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، والقدرة على التحرك والاستجابة

لاحتياجات المجتمع، بهدف تحقيق الازدهار التنظيمي.

ب. **الميزة التنافسية المستدامة:** تعد الميزة التنافسية المستدامة إحدى القضايا الحاسمة التي تواجه علماء الإدارة الإستراتيجية

وتعتبر واحدة من الاهتمامات الأساسية للمديرين ورجال الأعمال في جميع أنحاء العالم (Saleem, 2023: 187-188).

ويشير (Liwafa *et al.*, 2023: 429) الى أن الميزة التنافسية المستدامة بأنها الميزة التي تتطور في المنظمة في تقييم

منافسيها والتفوق عليهم بشكل مستمر والحصول على مزايا فائضة من خلال دمج الموارد بشكل فعال وتطوير الموارد التي تلبى

احتياجات التنمية المستقبلية. ويرى (Satar, 2024: 112) بأنها قدرة المنظمة على الحفاظ على مكانتها المتفوقة في السوق

على مدى فترة طويلة مع التركيز على كيفية قيام المنظمات بإنشاء ميزة تنافسية والحفاظ عليها من خلال الاستفادة من مواردها

وقدراتها. وأشار (Najm, 2024: 299) إليها بأنها المزايا التي تمتلكها المنظمة وتتيح لها تحقيق التميز والتفوق على منافسيها وتساعد المنظمة على استغلال الفرص المتاحة.

ويعرّف الباحثين الميزة التنافسية المستدامة بأنها الفارق التنافسي الذي تمتلكه المنظمة، والمحافظة عليه على المدى الطويل، والقدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة التنافسية وتطورات السوق، لتمكين المنظمة من البقاء في رأس المنافسة وتحقيق الازدهار التنظيمي على المدى البعيد.

ج. رأس المال الفكري: يمثل رأس المال الفكري عنصراً أساسياً لتطور المنظمات والحصول على ميزة تنافسية مقارنة بالمنظمات الأخرى (Faisal, 2024: 28). ويعد بأنه مجموعة من المهارات والخبرات والعلاقات والمعارف التي يمكن استخدامها لتحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن (Mohammed & Saaed, 2021: 6708). ويؤكد (Barak & Sharma, 2024: 2) بأنه قدرة المنظمة على تطوير واستخدام وتقييم مواردها غير الملموسة لتوليد القيمة وتساعد هذه القدرة في توسيع عمليات المنظمة وأدائها.

ويعرّف الباحثين رأس المال الفكري بأنه القيمة المضافة التي توفرها المعرفة والخبرة والمهارات لموظفي المنظمة، مما يساعد على تحسين أداء المنظمة وفاعليته، بهدف تحقيق الازدهار التنظيمي.

د. الابتكار: يعد الابتكار أحد المصادر الرئيسية للنجاح التنظيمي والنمو، وعنصراً حاسماً للحصول على ميزة تنافسية في سوق متقلب ومضطرب (Chatterjee *et al.*, 2023: 1). ويعرف الابتكار بأنه تطوير أفكار مبتكرة في العمليات والمنتجات والخدمات (Lemus *et al.*, 2024: 5). وهو حل المشكلة بطريقة جديدة، تم تحسينها بشكل كبير مقارنة بالإصدارات القديمة من الأساليب (Grigorescu & Ion, 2022: 3153). وأشارت الأدبيات السابقة إلى أن الابتكار أمر حيوي لتعزيز قوة العلامة التجارية وتحقيق النجاح في ظل وجود منافسة ناشئة (Hanaysha *et al.*, 2022: 67). وفقاً لذلك يعتبر الابتكار بمثابة شريان الحياة لبقاء المنظمات ونموها (Inegbedion *et al.*, 2021: 464).

يعرف الباحثين الابتكار بأنه يشير إلى القدرة على إيجاد وتطبيق أفكار ومفاهيم جديدة ومبتكرة في عمل المنظمة، مما يمكنها من تحسين منتجاتها وخدماتها وتطوير عملياتها بشكل مستمر، من أجل تحقيق الازدهار التنظيمي.

رابعاً. العلاقة النظرية بين المتغيرات الرئيسة للبحث

1. العلاقة بين القيادة الرقمية والازدهار التنظيمي

على مدى العقود القليلة الماضية، شهدت تغييرات كبيرة في طريقة عمل المنظمات وإدارتها، حيث أصبحت التكنولوجيا الرقمية جزءاً أساسياً من معظم العمليات التنظيمية، حيث تميزت القيادة الرقمية بقدرتها على توجيه المنظمات نحو التحول الرقمي، وتحسين التواصل وتبادل المعرفة، وتشجيع الابتكار والتغيير، ومن خلال استخدام التكنولوجيا والبيانات بشكل فعال، يمكن للقيادة الرقمية تحسين أداء المنظمة وعملياتها. وبذلك يتحقق الازدهار التنظيمي من خلال تحقيق الأهداف وزيادة الإنتاجية وتحسين التواصل الفاعل داخل المنظمة. ويسعى القادة الرقميون أيضاً إلى تطوير ثقافة تنظيمية تشجع الابتكار والتغيير، وتعزيز رضا الموظفين والتزامهم بالإجراءات التنظيمية. وتعتبر القيادة الرقمية المحرك الرئيسي للمنظمات نحو النجاح والاستمرارية في العصر الرقمي، وكجزء أساسي من عملية التحول التنظيمي. فإن فهم العلاقة بين القيادة الرقمية والازدهار التنظيمي يساهم في تطوير استراتيجيات فاعلة للمنظمات لتحقيق النجاح والنمو في بيئة متغيرة ومتقدمة تقنياً. وبالتالي فإن القيادة الرقمية تعد مفتاحاً أساسياً لتحقيق الازدهار التنظيمي في العصر الرقمي الحالي. وفي ضوء ذلك تم اقتراح الفرضية الأولى للبحث الحالي، وهي:

H1: يوجد تأثير معنوي للقيادة الرقمية في الازدهار التنظيمي.

2. العلاقة بين القيادة الرقمية والثقافة التنظيمية الخضراء

القادة هم المكونات الرئيسية للسلوك البيئي والتحول الأخضر في المنظمات. أن إنشاء العلاقة الصحيحة بين القادة والتابعين سيضمن أداءه ويحمي البيئة ويحقق الأهداف البيئية للمنظمات والمجتمع. وبالتالي، فإن الجهود التي يبذلها القادة لتوليد مثل هذه البيئة تمكن المنظمات من اكتساب هوية خضراء. وعليه يجب على المنظمات تطوير ثقافة تنظيمية موجهة نحو البيئة وسلوكيات قيادية موجهة نحو البيئة من أجل تعزيز ثقافتها التنظيمية الخضراء وهويتها وميزتها التنافسية الخضراء. وتتمتع القيادة الرقمية بحس قوي بالمسؤولية الاجتماعية المنظمة التي تركز على التنمية المستدامة. وفي هذا السياق، فإنهم يتمتعون بالخصائص اللازمة لبناء صورة جيدة فيما يتعلق بالأخلاقيات البيئية داخل أعمالهم. لذلك، عندما يتواصل القادة

والتابعين ويتعاونون بشأن البيئة، يمكنهم الاستجابة بحماس لفهم القادة حول حماية البيئة. وفقاً للهوية التنظيمية ونظريات التعلم الاجتماعي، كلما زاد تقارب الموظفين مع هويات أعمالهم، زاد استعدادهم للنضال من أجل تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية. ولذلك فإن القيادة الرقمية تساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية خضراء. وفي ضوء ذلك فقد تم اقتراح الفرضية الثانية للبحث الحالي، وهي:

H2: يوجد تأثير معنوي للقيادة الرقمية في الثقافة التنظيمية الخضراء.

3. العلاقة بين الثقافة التنظيمية الخضراء والازدهار التنظيمي

تمثل الثقافة التنظيمية الخضراء نموذجاً للقيم والمعتقدات والممارسات التي تركز على الاستدامة البيئية والمسؤولية الاجتماعية في السياق التنظيمي. وترتبط هذه الثقافة ارتباطاً وثيقاً بالازدهار التنظيمي، لأنها تؤثر بشكل إيجابي على عدة جوانب تهم المنظمة وموظفيها، وتساهم في تحسين الأداء والاستمرارية على المدى الطويل، والتزام الموظفين وولائهم للمنظمة لأنهم يشعرون أنهم جزء من مبادرة أكبر تسعى إلى الحفاظ على البيئة والمجتمع. مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم وزيادة رغبتهم في تحقيق أهداف المنظمة. فضلاً عن ذلك، هناك حاجة إلى تعزيز الابتكار والإبداع داخل المنظمة، حيث أن الاتجاه نحو الاستدامة يشجع على البحث عن حلول جديدة ومبتكرة للحد من الآثار البيئية السلبية وزيادة الكفاءة في استخدام الموارد، ويساعد ذلك في بناء سمعة إيجابية للمنظمة بين المجتمع والمستهلكين. تعمل الثقافة التنظيمية الخضراء على تحفيز الموظفين وزيادة الإنتاجية وتحسين العلاقات مع الزبائن، وهو ما يساهم في تعزيز الازدهار التنظيمي بطريقة شاملة ومستدامة. وفي ضوء ذلك تم اقتراح الفرضية الثالثة للبحث الحالي، وهي:

H3: يوجد تأثير معنوي للثقافة التنظيمية الخضراء في الازدهار التنظيمي.

4. العلاقة بين القيادة الرقمية والثقافة التنظيمية الخضراء والازدهار التنظيمي

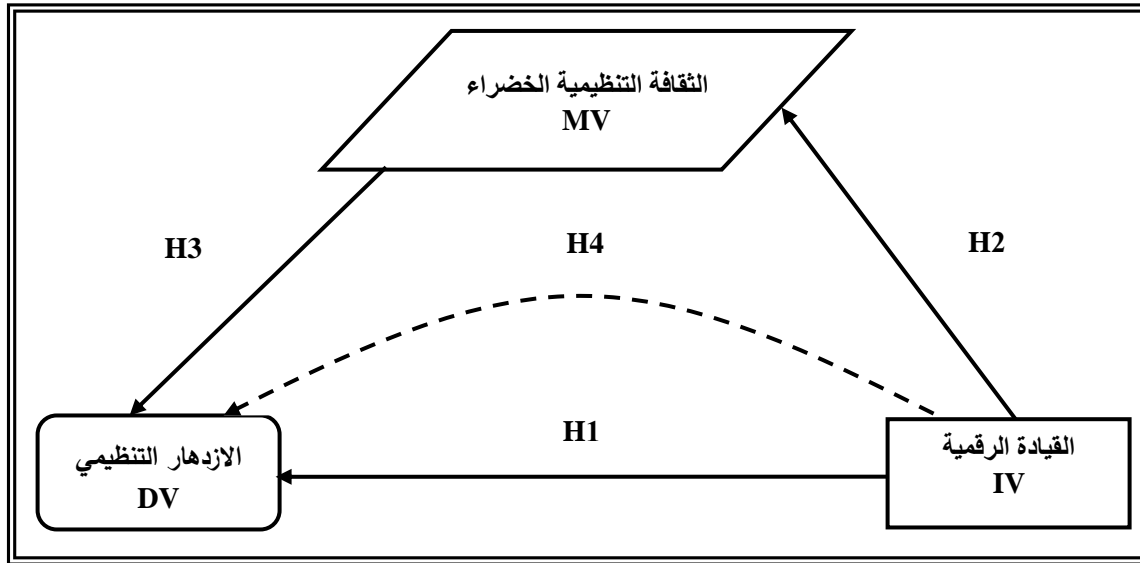
تمثل القيادة الرقمية نهجاً حديثاً لإدارة المنظمات، وتعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا الرقمية والابتكار في العمليات التنظيمية. وترتبط ارتباطاً وثيقاً بالثقافة التنظيمية الخضراء والازدهار التنظيمي. يتمتع القادة الرقميون بالقدرة على رفع مستوى الوعي بالمسؤولية البيئية والاجتماعية داخل المنظمة، وتشجيع العمل نحو الاستدامة من خلال تبني التكنولوجيا وتحفيز الابتكار. يمكن للقادة الرقميين دعم تطبيق مبادئ الاستدامة والحفاظ على البيئة في أنشطة المنظمة. كما تعمل القيادة الرقمية على تعزيز الثقافة التنظيمية الخضراء من خلال تشجيع التعاون وتبادل المعرفة بين أفراد المنظمة وبناء جسور التفاعل

الإيجابي بين القيم البيئية والأهداف التنظيمية. ومن خلال القيام بذلك، يمكن للقادة الرقميين أن يكونوا محفزين للتغيير نحو الازدهار التنظيمي وتحقيق أهداف التنمية المستدامة في بيئة الأعمال. ولذلك يمكن القول إن القيادة الرقمية تعتبر عنصراً أساسياً في تعزيز الثقافة التنظيمية الخضراء لتحقيق الازدهار التنظيمي بشكل عام، وفي دفع المنظمة للتوجه نحو الممارسات البيئية المستدامة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى. وفي ضوء ذلك تم اقتراح الفرضية الرابعة للبحث الحالي، وهي:

H4: يوجد تأثير معنوي للقيادة الرقمية في الازدهار التنظيمي من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية الخضراء.

5. المخطط الفرضي للبحث

يعد المخطط الفرضي بمثابة الخلاصة الفكرية التي توصل إليها الباحثين عبر تشخيص العلاقات المنطقية بين متغيرات البحث الرئيسية بالاعتماد على الإسهامات المعرفية السابقة، لذا سيتم بناء المخطط الفرضي للبحث الحالي وتطوير فرضياته، حيث يظهر الشكل (1) أن متغير القيادة الرقمية يمثل متغيراً مستقلاً، ومتغير الثقافة التنظيمية الخضراء متغيراً وسيطاً، أما متغير الازدهار التنظيمي متغيراً تابعاً.



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: إعداد الباحثين

المبحث الثالث: الجانب الميداني للبحث

أولاً. التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

إن التحليل الوصفي مكن الباحثين من تقديم تعريف دقيق بمستوى توافر متغيرات البحث الرئيسية وأبعاده على وفق آراء المستجيبين البالغ عددهم (74) مستجيباً في مديرة مرور إدارة زاخو المستقلة، وذلك عن طريق استخدام عدد من الاختبارات والمتمثلة بـ(الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، والأهمية الترتيبية)، وكانت النتائج على النحو الآتي:

1. تحديد مستوى توافر أبعاد القيادة الرقمية: توضح نتائج التحليل الوصفي في الجدول (2) أن الأهمية الترتيبية لجميع أبعاد

متغير القيادة الرقمية جاءت بمستوى أهمية ترتيبية مختلفة وبقيم مقاربة، غير أنه يلاحظ وعلى وفق آراء المستجيبين بأن هناك تركيزاً وبمستويات عالية على بعد (تحفيز التحول الرقمي) في مديرية مرور إدارة زاخو المستقلة، حيث حاز على المرتبة الأولى بأعلى وسط حسابي بلغ (4.19)، وانحراف معياري بلغ (0.50)، ومعامل اختلاف بلغ (11.93%)، لذلك يجب على مديرية مرور إدارة زاخو المستقلة زيادة الاهتمام لجميع أبعاد القيادة الرقمية من أجل أن تكون جميعها في مقدمة ما تدعو إليه من أنشطة متعددة ومختلفة تحاول نشرها بين موظفيها.

2. تحديد مستوى توافر أبعاد الثقافة التنظيمية الخضراء: بينت نتائج التحليل الوصفي في الجدول (2) أن الأهمية الترتيبية

لجميع أبعاد متغير القيادة الرقمية جاءت بمستوى أهمية ترتيبية مختلفة وبقيم مقاربة، غير أنه يلاحظ وعلى وفق آراء المستجيبين بأن هناك تركيزاً وبمستويات عالية على بعد (عمق التخضير الثقافي) في مديرية مرور إدارة زاخو المستقلة، حيث حاز على المرتبة الأولى بأعلى وسط حسابي بلغ (4.17)، وانحراف معياري بلغ (0.53)، ومعامل اختلاف بلغ (12.71%)، لذلك يجب على مديرية مرور إدارة زاخو المستقلة زيادة الاهتمام لجميع أبعاد الثقافة التنظيمية الخضراء من أجل أن تكون جميعها في مقدمة ما تدعو إليه من أنشطة متعددة ومختلفة تحاول نشرها بين موظفيها.

3. تحديد مستوى توافر أبعاد الازدهار التنظيمي: تشير نتائج التحليل الوصفي في الجدول (2) أن الأهمية الترتيبية لجميع أبعاد

متغير القيادة الرقمية جاءت بمستوى أهمية ترتيبية مختلفة وبقيم مقاربة، غير أنه يلاحظ وعلى وفق آراء المستجيبين بأن هناك تركيزاً وبمستويات عالية على بعد (الرشاقة التنظيمية) في مديرية مرور إدارة زاخو المستقلة، حيث حاز على المرتبة الأولى بأعلى وسط حسابي بلغ (4.19)، وانحراف معياري بلغ (0.43)، ومعامل اختلاف بلغ (10.26%)، لذلك يجب على مديرية

مرور إدارة زاخو المستقلة زيادة الاهتمام لجميع أبعاد الازدهار التنظيمي من أجل أن تكون جميعها في مقدمة ما تدعو اليه من أنشطة متعددة ومختلفة تحاول نشرها بين موظفيها.

الجدول (2) الأهمية الترتيبية لمتغيرات البحث الرئيسة

المتغيرات الرئيسة	الأبعاد الفرعية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية الترتيبية
القيادة الرقمية	الرؤية الرقمية	4.07	0.55	13.51	الثالثة
	الكفاء الرقمية	4.18	0.55	13.16	الثانية
	تحفيز التحويل الرقمي	4.19	0.50	11.93	الأولى
	المعرفة الرقمية	4.02	0.59	14.68	الرابعة
	المؤشر الكلي للقيادة الرقمية	4.11	0.40	9.73	
الثقافة	درجة التخضير	3.92	0.54	13.78	الثانية

				الثقافي	التنظيمية الخضراء
الثالثة	13.89	0.55	3.96	انتشار التخضير الثقافي	
الأولى	12.71	0.53	4.17	عمق التخضير الثقافي	
	9.71	0.39	4.02	المؤشر الكلي للتقافة التنظيمية الخضراء	
الأولى	10.26	0.43	4.19	الرشاقة التنظيمية	الازدهار التنظيمي
الثالثة	12.62	0.52	4.12	الميزة التنافسية المستدامة	
الثانية	12.29	0.50	4.07	رأس المال الفكري	
الرابعة	14.05	0.59	4.20	الابتكار	

				المؤشر الكلية للإزدهار التنظيمي	
	8.92	0.37	4.15		

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج (SPSS V.25).

4. الأهمية الترتيبية لمتغيرات البحث الرئيسة: توضح نتائج التحليل الوصفي في الجدول (2) مجموعة من المقاييس المتعلقة بالأهمية الترتيبية لمتغيرات البحث الرئيسة، وكشفت النتائج بأن الأهمية الترتيبية للمتغيرات جاءت بمستويات مختلفة وقيم مقارنة، غير أنه يلاحظ وعلى وفق آراء عينة البحث بأن هناك توافراً أكثر لمتغير (الإزدهار التنظيمي) بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.15)، وانحراف معياري بلغ (0.37)، ومعامل اختلاف بلغ (8.92)، وهذا يدل على أن اهتمام مديرية المرور بأبعاد الإزدهار التنظيمي من أجل البقاء والنمو المستدام. ويليه متغير (الثقافة التنظيمية الخضراء) ومتغير (القيادة الرقمية) على التوالي. لذلك يجب زيادة الاهتمام بهما لتحقيق الإزدهار التنظيمي.

ثانياً. اختبار فرضيات البحث

ضمن هذا المحور نعرض نتائج اختبار فرضيات التأثير وفقاً لنتائج التحليل الاحصائي، وكما يلي:

الفرضية الأولى: يوجد تأثير معنوي للقيادة الرقمية في الإزدهار التنظيمي.

يبين الجدول (3) نتائج اختبار تأثير القيادة الرقمية في الإزدهار التنظيمي على المستوى الكلي، وفقاً لتحليل الانحدار البسيط يتضح من المعطيات وجود علاقة ارتباط موجبة بين القيادة الرقمية والإزدهار التنظيمي على المستوى الكلي، وذلك بالاستناد إلى قيمة معامل الارتباط (R) والتي بلغت (0.716)، وهي معنوية عند مستوى (0.0007) والتي تقل من مستوى المعنوية الافتراضي لهذا البحث (0.05). كما يتبين من قيمة معامل التحديد (R^2) والتي بلغت (0.513) إلى أن ما نسبته (51%) من التغير الحادث في الإزدهار التنظيمي يرجع مصدره إلى القيادة الرقمية، وأن النسبة المتبقية (49%) تعود إلى

عوامل أخرى لم يتم أخذها بنظر الاعتبار في نموذج البحث الحالي. وتبين أن الميل الحدي (B1) وصلت قيمته إلى (0.660) والذي يشير إلى أن التغيير في القيادة الرقمية بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي إلى تغيير في الازدهار التنظيمي بنسبة تغير تعادل (66%)، وهي نسبة جيدة يمكن الاستناد عليها في تفسير العلاقة التأثيرية للقيادة الرقمية في الازدهار التنظيمي، كما أن قيمة (T) معنوية بدالاتها وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05). وتدعم هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة والتي تؤكد معنوية التأثير مستوى الدلالة والبالغة (0.0007) والتي نقل عن مستوى المعنوية الافتراضي للبحث (0.05)، وبذلك فقد تحققت الفرضية الرئيسة الأولى.

جدول (3) نتائج تأثير القيادة الرقمية في الازدهار التنظيمي

المتغير المعتمد: الازدهار التنظيمي								المتغير
								يرتبط
دلالة T	T المد سوية	دلالة F	F المد سوية	B1	دلالة R	R ²	R	المتغير
0.0	8.7	0.0	75.	0.	0.	0.	0.	المتغير
007	13	007	921	66	89	51	71	يرتبط
				0	7	3	6	المس
								تقل
								القياس
								دقة
								الرقم
								ية
* P < 0.05, d.f = (1,72), N = 74								

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج (SPSS V.25).

الفرضية الثانية: يوجد تأثير معنوي للقيادة الرقمية في الثقافة التنظيمية الخضراء.

يبين الجدول (4) نتائج اختبار تأثير القيادة الرقمية في الثقافة التنظيمية الخضراء على المستوى الكلي، وفقاً لتحليل الانحدار البسيط يتضح من المعطيات وجود علاقة ارتباط موجبة بين القيادة الرقمية والثقافة التنظيمية الخضراء على المستوى الكلي، وذلك بالاستناد إلى قيمة معامل الارتباط (R) والتي بلغت (0.649)، وهي معنوية عند مستوى (0.0004) والتي تقل من مستوى المعنوية الافتراضي لهذا البحث (0.05). كما يتبين من قيمة معامل التحديد (R^2) والتي بلغت (0.421) إلى أن ما نسبته (42%) من التغيير الحادث في الثقافة التنظيمية الخضراء يرجع مصدره إلى القيادة الرقمية، وأن النسبة المتبقية (58%) تعود إلى عوامل أخرى لم يتم أخذها بنظر الاعتبار في أنموذج البحث الحالي. وتبين أن الميل الحدي (B1) وصلت قيمته إلى (0.627) والذي يشير إلى أن التغيير في القيادة الرقمية بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي إلى تغيير في الثقافة التنظيمية الخضراء بنسبة تغير تعادل (62.7%)، وهي نسبة جيدة يمكن الاستناد عليها في تفسير العلاقة التأثيرية للقيادة الرقمية في الثقافة التنظيمية الخضراء، كما أن قيمة (T) معنوية بدالاتها وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05). وتدعم هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة والتي تؤكد معنوية التأثير مستوى الدلالة والبالغة (0.0004) والتي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضي للبحث (0.05)، وبذلك فقد تحققت الفرضية الرئيسة الأولى.

جدول (4) نتائج تأثير القيادة الرقمية في الثقافة التنظيمية الخضراء

المتغير المعتمد: الثقافة التنظيمية الخضراء								المتغير
								يرتبط
المتغير	R	R^2	دلالة	B1	F	T	دلالة	
المسجل	رقم	تقل	المسجل	رقم	تقل	المسجل	رقم	
0.649	0.421	0.649	0.0004	0.627	0.0004	0.0004	0.0004	

								ية
* $P < 0.05$, $d.f = (1,72)$, $N = 74$								

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج (SPSS V.25).

الفرضية الثالثة: يوجد تأثير معنوي للثقافة التنظيمية الخضراء في الازدهار التنظيمي.

يبين الجدول (5) نتائج اختبار تأثير الثقافة التنظيمية الخضراء في الازدهار التنظيمي على المستوى الكلي، وفقاً لتحليل الانحدار البسيط يتضح من المعطيات وجود علاقة ارتباط موجبة بين الثقافة التنظيمية الخضراء والازدهار التنظيمي على المستوى الكلي، وذلك بالاستناد إلى قيمة معامل الارتباط (R) والتي بلغت (0.509)، وهي معنوية عند مستوى (0.00) والتي تقل من مستوى المعنوية الافتراضي لهذا البحث (0.05). كما يتبين من قيمة معامل التحديد (R^2) والتي بلغت (0.259) إلى أن ما نسبته تقريباً (26%) من التغير الحادث في الازدهار التنظيمي يرجع مصدره إلى الثقافة التنظيمية الخضراء، وأن النسبة المتبقية (74%) تعود إلى عوامل أخرى لم يتم أخذها بنظر الاعتبار في نموذج البحث الحالي. وتبين أن الميل الحدي (B1) وصلت قيمته إلى (0.485) والذي يشير إلى أن التغير في الثقافة التنظيمية الخضراء بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي إلى تغير في الازدهار التنظيمي بنسبة تغير تعادل (48.5%)، وهي نسبة جيدة يمكن الاستناد عليها في تفسير العلاقة التأثيرية للثقافة التنظيمية الخضراء في الازدهار التنظيمي، كما أن قيمة (T) معنوية بدالاتها وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05). وتدعم هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة والتي تؤكد معنوية التأثير مستوى الدلالة والبالغة (0.0004) والتي تقل عن مستوى المعنوية للبحث (0.05)، وبذلك فقد تحققت الفرضية الرئيسة الأولى.

جدول (5) نتائج تأثير الثقافة التنظيمية الخضراء في الازدهار التنظيمي

المتغير المعتمد: الازدهار التنظيمي								المتغيرات
دلالة	T	دلالة	F	B1	دلالة	R^2	R	المتغيرات
T	المح	F	المح		ة			

ير			سوية		R		
المس							
تقل							
الثقا							
فة	0.0	5.0	0.0	25.	0.	0.	0.
التنظ	004	18	004	178	48	89	25
يمية					5	7	9
الخ							
ضرا							
ء							
* P < 0.05, d.f = (1,72), N = 74							

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج (SPSS V.25).

الفرضية الرابعة: يوجد تأثير معنوي للقيادة الرقمية في الازدهار التنظيمي من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية الخضراء.

بهدف التحقق من حقيقة توسط الثقافة التنظيمية الخضراء للعلاقة بين القيادة الرقمية والازدهار التنظيمي، وللتأكد من

صحة الفرضية الرابعة، واختبار معنوية التأثير غير المباشر تم الاعتماد على مصفوفة (Process Procedure for SPSS

Version 4.1)، وبالاعتماد على النموذج الرابع وهو نموذج الوسيط البسيط.

أظهرت نتائج تحليل المسار أحادي الاتجاه في الجدول (6) أن التأثير غير المباشر للقيادة الرقمية في الازدهار

التنظيمي وبوجود الثقافة التنظيمية الخضراء كمتغير وسيط كان غير معنوياً بدلالة القيمة الاحتمالية (P-value) والتي كانت

أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وتؤكد نفس النتيجة عدم تشابه إشاراتي كل من الحدين الأدنى والأعلى لحدود الثقة (95%

(Confidence Interval) والتي يقاطعها الصفر (0.046، -0.081). فهذه النتيجة تبين بأن التأثير غير المباشر سلبي، كما ارتفعت قيمة تأثير القيادة الرقمية في الازدهار التنظيمي بنسبة قليلة جداً من (0.614) إلى (0.660) بوجود الثقافة التنظيمية الخضراء كمتغير وسيط، وعليه فإن هذه النتائج تؤكد ليس هناك أهمية دخول متغير الثقافة التنظيمية الخضراء في العلاقة التأثيرية بين متغير القيادة الرقمية ومتغير الازدهار التنظيمي، إذ من خلاله لم تتحسن مؤشرات التأثير بين متغيرات البحث الحالي بصورة كبيرة، مما يؤكد أن العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد معنوية حتى بدون المتغير الوسيط.

الجدول (6) نتائج تحليل المسار بين متغيرات البحث الرئيسية

P-value	Confidence %95 Interval		قيمة التأثير	نوع التأثير
	Boot ULCI	Boot LLCI		
0.0001	0.813	0.415	0.614	التأثير الـ DV → IV
-	0.169	-0.081	0.046	التأثير غير المباشر IV → MV → DV
0.0001	0.811	0.509	0.660	التأثير الكلي

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج (SPSS V.25).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً. الاستنتاجات

- يقدم البحث مساهمة نظرية قيمة من خلال التأكيد على أهمية القيادة الرقمية كقوة دافعة للتحويل الرقمي، ومع ذلك، فإنه يؤكد على الأدوار الحاسمة للتحويل الرقمي والثقافة التنظيمية الخضراء في تحقيق الازدهار التنظيمي، وتوفير رؤى قيمة للقيادة والمديرين الذين يتعاملون مع التحديات المتعلقة بالرقمنة والقيادة الرقمية داخل المنظمات.

2. تبين أن القيادات الإدارية لمديرية مرور إدارة زاخو المستقلة تستطيع تحقيق الازدهار التنظيمي من خلال تبني أبعاد القيادة الرقمية مجتمعة، وبالتالي يمكن استشعارها في المستقبل من خلال اقتناص الفرص وتجنب المخاطر وكذلك تحديد مصادر القوة التي تمتلكها والعمل على تقويتها وتقليل نقاط الضعف، بما يحقق الميزة التنافسية المستدامة.
3. تبين بأن القيادة الرقمية لها تأثير إيجابي في تحقيق الازدهار التنظيمي لمديرية المرور في مدينة زاخو من خلال فهم أدوار وتحديات القيادة الرقمية، وتحسين التحول الرقمي لتحقيق النجاح في إدارتها في العصر الرقمي.
4. تبين بأن القيادة الرقمية لها تأثير إيجابي في تعزيز الثقافة التنظيمية الخضراء لمديرية المرور في مدينة زاخو من خلال استخدام التكنولوجيا والابتكار في عمليات المديرية يعزز الوعي بأهمية الحفاظ على البيئة، وتقليل الآثار البيئية السلبية للمديرية.
5. تبين بأن الثقافة التنظيمية الخضراء لها تأثير إيجابي في تحقيق الازدهار التنظيمي لمديرية المرور في مدينة زاخو من خلال الاهتمام بالبيئة وتبني الممارسات الخضراء كاستخدام التكنولوجيا البيئية، وتحسين إدارة الموارد الطبيعية، وتعزيز الوعي البيئي بين الموظفين. وبالتالي، يمكن أن ينعكس ذلك إيجاباً على أدائها ونجاحها.
6. تبين بأن ليس هناك دور للثقافة التنظيمية الخضراء في توسط وتحسين العلاقة التأثيرية للقيادة الرقمية في تحقيق الازدهار التنظيمي لمديرية مرور إدارة زاخو المستقلة. وهذا يدل على أن توجيه المديرية نحو الثقافة التنظيمية الخضراء لا يؤدي إلى تعزيز العلاقة بين القيادة الرقمية والازدهار التنظيمي.

ثانياً. المقترحات

1. المقترحات التي تهدف إلى تعزيز القيادة الرقمية في مديرية مرور إدارة زاخو المستقلة، مما يساعد في تحسين الكفاءة والتواصل واتخاذ القرارات الاستراتيجية بشكل أفضل وأكثر دقة وسرعة، وهي كالاتي:
 - أ. تنمية الموارد البشرية: تقديم التدريب وورش العمل للموظفين حول استخدام التكنولوجيا الرقمية الجديدة والأدوات الإلكترونية لزيادة المعرفة الرقمية والمهارات التكنولوجية لتحسين الأداء وزيادة الكفاءة.

ب. تطوير البنية التحتية التكنولوجية: تحديث أنظمة المعلومات والتكنولوجيا لتكون أكثر فعالية ومرونة. وتوسيع استخدام التطبيقات والبرمجيات الذكية لتحسين عمليات الإدارة والتواصل.

ج. تعزيز التوجه الرقمي للمنظمة: تطوير رؤية واضحة حول الأهداف الرقمية والاستراتيجيات المطلوبة لتحقيقها. وتحفيز الموظفين على تبني ثقافة الابتكار والتحول الرقمي، وتشجيع المشاركة وتقديم الدعم لهم للمساهمة في تحسين الخدمات وتبسيط العمليات.

2. المقترحات الخاصة بموضوع الازدهار التنظيمي والتي تسعى مديرية مرور إدارة زاخو المستقلة الى تحقيقه، من أجل البقاء والنمو المستدام، وهي كالاتي:

أ. الابتكار والتطوير: القدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية واستغلال الفرص الجديدة من خلال الابتكار والتطوير في منتجاتها وخدماتها.

ب. الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية: اتباع ممارسات الأعمال المستدامة وتحمل المسؤولية الاجتماعية لتحقيق التوازن بين النجاح التجاري والمسؤولية تجاه البيئة والمجتمع.

ج. التوازن التنظيمي: يعني تحقيق التوازن بين العديد من الجوانب المختلفة للعمل، وهو عملية مستمرة تتطلب الرؤية والإدارة الفعالة والتكيف المستمر مع التحديات والفرص التي تواجهها المنظمة.

3. المقترحات التي تساهم في تبني الثقافة التنظيمية الخضراء من قبل مديرية مرور إدارة زاخو المستقلة، والتي تتطلب التزاماً من جميع مستويات المنظمة ودمج المبادئ البيئية في جميع جوانب العمل، وهي كالاتي:

أ. تشجيع السلوكيات البيئية الإيجابية: تحفيز الموظفين على اتباع سلوكيات تحافظ على البيئة داخل مكاتبهم وأثناء أداء مهامهم اليومية، وتنظيم حملات توعية دورية للموظفين حول أهمية المحافظة على البيئة والممارسات البيئية الصحيحة التي يمكن اعتمادها في مكان العمل.

ب. دمج المبادئ البيئية في العمليات والقرارات: تضمين العوامل البيئية في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات، كتنظيم تأثير المشاريع على البيئة واختيار الخيارات الأكثر استدامة. وتعزيز استخدام التكنولوجيا الخضراء في العمليات اليومية، واستخدام الأنظمة الإلكترونية بدلاً من العمليات الورقية وتحسين كفاءة استخدام الطاقة.

ج. تشجيع الابتكار وتطوير المبادرات البيئية: تشجيع الموظفين على تقديم الأفكار والمبادرات الجديدة التي تعزز الاستدامة وتقلل من الآثار البيئية السلبية. وتوفير دعم وموارد لتنفيذ المشاريع البيئية الصغيرة والكبيرة التي تهدف إلى تحسين الأداء البيئي للمديرية وتعزيز الوعي البيئي بين الموظفين والمجتمع المحلي.

- Abd Al-Mohsen, Y., & Jamal, D. H. (2023), The impact of organizational prosperity in tourism crisis management: an survey study in the Ministry of Culture, Tourism and Antiquities, *Rivista Italiana di Filosofia Analitica Junior*, Vol. (14), No. (2), pp.1607-1623.
- Aggarwal, Priyanka, & Agarwala, Tanuja, (2022), Relationship of green human resource management with environmental performance: mediating effect of green organizational culture, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. (30), No. (7), pp.2351-2376.
- Al-Rubaye, M. H. A., & Al-Ta'ib, A. H. K, (2023), The Impact of Digital Knowledge Management on Tax Compliance Efficiency: An Empirical Study of the General Tax Authority, *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*, Vol. (19), No. (62), pp.434-455.
- Androniceanu, A., & Georgescu, I., (2021), E-Government in European countries, a comparative approach using the Principal Components Analysis, *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*, Vol (14), No. (2), pp.65-86.
- Barak, M., & Sharma, R. K., (2024), Does intellectual capital impact the financial performance of Indian public sector banks? An empirical analysis using GMM, *Humanities and Social Sciences Communications*, Vol. (11), No. (1), pp.1-11.
- Barakat, N., (2021), The relationship between organizational agility, human resources flexibility and employee well-being: the mediation role of work-life balance (Doctoral dissertation, Université Rennes 1).
- Catalano, H., (2019), Opportunities and challenges of education in the digital age, *Astra Salvensis-revista de istorie si cultura*, Vol. (7), No. (14), pp.25-30.
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Mariani, M., & Wamba, S. F., (2023), The consequences of innovation failure: An innovation capabilities and dynamic capabilities perspective, *Technovation*, No. (128).
- Darwazeh, R. N., Al-Qaruty, T. M. R., & Areiqat, A. Y., (2024), Digital Innovation: A Key Driver for Sustainable Progress. *Kurdish Studies*, Vol. (12), No. (2), pp.505-518.
- Ehlers, U. D., (2020), Digital leadership in higher education, *Journal of Higher Education Policy and Leadership Studies*, Vol. (1), No. (3), pp6-14.
- Faisal, Aristama, (2024), Pengaruh Islamic Corporate Governance, Current Ratio, Total Asset Turnover Dan Intellectual Capital Terhadap Profitabilitas (Studi Pada Bank Umum Syariah Yang Terdaftar Di Otoritas Jasa Keuangan (OJK) Periode 2018-2022), Diploma thesis, UIN Raden Intan Lampung.

- Felicetti, A. M., Corvello, V., & Ammirato, S., (2023), Digital innovation in entrepreneurial firms: a systematic literature review, *Review of Managerial Science*, pp.1-48.
- Firk, S., Gehrke, Y., Hanelt, A., & Wolff, M., (2022), Top management team characteristics and digital innovation: Exploring digital knowledge and TMT interfaces, *Long Range Planning*, Vol. (55), No. (3), pp.102-166.
- Fitriani; Lekatompessy, Ransta L.; Tambajong, Hesty; Kontu, Fransin; Laode, Imelda C.; Haris, Umiyati; Jeujan, Welhelmina, (2023), Digital Leadership In Managing Public Organization Indonesia, *Technium Soc. Sci. J.*, No. (49).
- Grigorescu, A., & Ion, A. E., (2022), Qualitative analysis of sustainability and innovation within the luxury business sector, *Journal of the Knowledge Economy*, Vol. (13), No. (4), pp.3150-3171.
- Gultom, M., Ryanto, S., Nurhayati, M., & Lo, S. J., (2024), The Influence of Human Capital Management and Organizational Agility on Hospital Service Quality through Perceptions of Organizational Support, *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*, Vol. (5), No. (3), pp.127-140.
- Gumar, H., (2021), Digital Literacy Skills Used in Iraqi EFL University Classes during COVID-19 Pandemic, *Basic Sciences Journal*, Vol. (3), No. (4), pp.417-432.
- Gustafsson, A., & Tuvebrink, J., (2023), Digital Leadership: When Implementing Digital Transformation in the Pulp and Paper Industry.
- Hanaysha, J. R., Al-Shaikh, M. E., Joghee, S., & Alzoubi, H. M., (2022), Impact of innovation capabilities on business sustainability in small and medium enterprises, *FIIB Business Review*, Vol. (11), No. (1), pp.67-78.
- Hassan, N. K., & Hamed, S. A., (2022), The impact of digital leadership in the effectiveness of organizational crisis management by mediating strategic vigilance, *Journal of Economics and Administrative Sciences*, Vol. (28), No. (133), pp.1-20.
- Imran, M., Arshad, I., & Ismail, F., (2021), Green Organizational Culture and Organizational Performance: The Mediating Role of Green Innovation and Environmental Performance, *Journal Pendidikan IPA Indonesia*, Vol. (10), No. (4), pp.515-530.
- Imran, Muhammad & Jingzu, Gao, (2022), Green Organizational Culture, Organizational Performance, Green Innovation, Environmental Performance: A Mediation- Moderation Model, *Journal of Asia-Pacific Business*, Volume (23), Issue (2), pp.161-182.

- Istiari & Etty Murwaningsari, (2023), Effect of Green Organizational Culture and Green Supply Chain on Company Performance With Profitability As Moderation, *Quantitative Economics and Management Studies (QEMS)*, Vol. (4), No. (1), pp.21-31.
- Joseph F. Hair, Juan José García-Machado, & Minerva Martínez-Avila, (2023), The impact of organizational compliance culture and green culture on environmental behavior: The moderating effect of environmental commitment, *Journal of Green Finance*, Vol. (5), No. (4), pp.624-657.
- Karafakioglu, E., & Afacan, Findikli, M., (2024), The Mediating Role of Work Engagement in the Relationship Between Digital Leadership and Innovative Behavior and Organizational Agility, *International Journal of Organizational Leadership*.
- Kreuder, A., Frick, U., Rakoczy, K., & Schlittmeier, S. J., (2024), Digital competence in adolescents and young adults: a critical analysis of concomitant variables, methodologies and intervention strategies, *Humanities and Social Sciences Communications Journal*, Vol. (11), N0. (1), pp.1-20.
- Kurniadi, R., Lian, B., & Wahidy, A., (2020), Visionary leadership and organizational culture on teacher's performance, *Social Work and Science Education Journal*, Vol. (1), No. (3), pp.249-256.
- Lemus, J. A. L., De la Garza Carranza, M. T., Revilla, M. S., & López-Lemus, J. G., (2024), The Role of social media and Innovation in Mexican Industrial Entrepreneurship, *Innovar*, Vol. (34). No. (92).
- Lin, F., (2023), Executive Digital Leadership and Knowledge Management under the Digital Transformation of Enterprises, *Journal of Innovation and Development*, Vol. (4), No. (3), pp.23-26.
- Liwafa, A., Suyanto, B., & Choirunnisa, Z., (2023), Sustainable Competitive Advantage: A Literature Review and Future Research. In *RSF Conference Series: Business, Management and Social Sciences*, Vol. (3), No. (3), pp.428-439.
- Maysoon, Ali Hussain, & Israa, Ahmed Al-samarai. (2022), The effect of quality of work life on organizational prosperity (analytical research: for a sample of workers in the was it provincial council office), Vol. (17), No. (09), pp.1707–1722.
- Mohammed, K. N., & Majeed, N. Q. A., (2023), The Impact of Strategic Ambidexterity on Organizational Prosperity: A field Research in Private Hospitals in Anbar Province, *resmilitaris*, Vol. (13), No. (3), pp.2364-2386.
- Mohammed, R. K., & Saaed, H. K., (2021), The Relationship Between Knowledge Sharing and Organizational Prosperity: Analytical: Research in The State Company for Electrical and

- Electronic Industries, Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT), Vol. (12), No. (13), pp.6703-6717.
- Musid, N. A., Matore, M. E. E. M., & Hamid, A. H. A., (2022), Digital Leadership with The Constructs Diversity: A Systematic Literature Review, Mathematical Statistician and Engineering Applications, Vol. (71), No. (4), pp.2182-2202.
- Najm, H. A., (2024), The Role of Electronic Human Resources Management (E-HRM) in Achieving Sustainable Competitive Advantage: An Exploratory Research for the Opinions of a Sample of Employees in Asiacell Mobile Communications Company in Iraq, Kurdish Studies, Vol. (12), No. (2), pp.297-307.
- Nurfitriyana, Novita, Muafi Muafi, (2023), The effect of green organizational culture, green transformational leadership, and job satisfaction on organizational citizenship behavior: the role of mediating organizational commitment, International Journal of Research in Business and Social Science, Vol. (12), No. (3), pp.594-606.
- Onputtha S., Phophan K., Iamsomboon N., Bhumkittipich P., & Sathiankomsorakrai T., (2023), Sustainable performance of Thai automobile industry: the impact from green organizational culture and green transportation, E3S Web of Conferences 389, 05014 (UESF-2023).
- Poudevigne, M., Armstrong, E. S., Mickey, M., Nelson, M. A., Obi, C. N., Scott, A., ... and Thompson, T. N., (2022), What's in Your Culture? Embracing Stability and the New Digital Age in Moving Colleges of Health Professions Virtually during the COVID-19 Pandemic: An Experiential Narrative Review, Education Sciences, Vol. (12), No. (2), pp.137.
- Puliwarna, T., Djati, S. P., & Tanti, E., (2023), The Effect of Digital Leadership, organizational culture, digital competence and organization's commitment on Organizational Performance: Information Technology System in Indonesian Navy, International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM), Vol. (11), No. (04), pp.4833-4846.
- Rakib, M., Azis, M., Najib, M., & Isma, A., (2024), Impact of Digital Literacy, Business Innovation, Competitive Advantage on the Existence of SMEs: A quantitative study in Makassar City, Indonesia, Calitatea, Vol. (25), No. (198), pp.277-283.
- Riski. A., Nurdin. D., (2023), Implementation of Digital Leadership of School Principals in Indonesia: Systematic Literature Review, Pendidikan Ilmu-Ilmu Sosial Journal, Vol. (15), No. (2).

- Saleem, S. M. U., Taib, C. A., & Asaad, M. N. M., (2023), A Systematic Literature Review of Sustainable Competitive Advantage: Identifying Directions for Future Research. *International Journal of Business and Technology Management*, Vol. (5), No. (1), pp.187-223.
- Satar, A., (2024), Examining the Determinants of Sustainable Competitive Advantage: A Systematic Literature Review, *WSEAS Transactions on Computer Research*, No. (12), pp.112-122.
- Saward, M., (2024), Shape-shifting representation, *American Political Science Review*, Vol. (108), No. (4), pp.723-736.
- Şengüllendi, Muhammet Fatih, Bilgetürk Mahmut & Fındıklı, Mine Afacan, (2023), Ethical leadership and green innovation: the mediating role of green organizational culture, *Journal of Environmental Planning and Management*, Vol. (66).
- Shah, N., Zehri, A. W., Saraih, U. N., Abdelwahed, N. A. A., & Soomro, B. A., (2024), The role of digital technology and digital innovation towards firm performance in a digital economy, *Kybernetes*, Vol. (53), No. (2), pp.620-644.
- Singh, n., (2020), Achieving organizational prosperity through employee retention in the advertising industry, Doctoral thesis, amity international business school amity university, India.
- Sofyan, A., (2024), The Role of Digital Innovation in Business Growth, *Management Studies and Business Journal*, Vol. (1), No. (1), pp.198-205.
- Takyi, K. N., & Gavurova, B., (2023), Unveiling the Mediating Nexus of Digital Transformation on Digital Leadership and Enterprise Performance in Manufacturing Firms, In *European Conference on Management Leadership and Governance*, Vol. (19), No. (1), pp.480-487.
- Tanucan, J. C. M., Negrido, C. V., Uytico, B. J., & Wider, W., (2023), Socio-demographic determinants of Filipino school leaders' digital leadership, *International Journal of Education and Practice*, Vol. (11), No. (4), pp.871-885.
- Tigre, F. B., Henriques, P. L., & Curado, C., (2024), The digital leadership emerging construct: a multi-method approach. *Management Review Quarterly*, pp.1-48.
- Tomičić, M., Tomičić, K., & Pihir, I., (2020), Understanding Digital Transformation Initiatives: Case Studies Analysis, *Business Systems Research Journal*, Vol. (11), No. (1), pp.125-141.
- Tønnessen, Ø., Dhir, A., & Flåten, B. T., (2021), Digital knowledge sharing and creative performance: Work from home during the COVID-19 pandemic, *Technological Forecasting and Social Change*, No. (170), 120866.

- Usman, Y. D., (2023), Organizational Agility and Performance of Small and Medium Enterprises in Bauchi State, Nigeria. *International Journal of Management and Marketing Systems*, Vol. (13), No. (10), pp.1-13.
- Warner, K. S., & Wäger, M., (2019), Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal, long range planning, Vol. (52), No. (3), pp.326-349.
- Zafer, K. U. Ş., & Hilal, M. E. R. T., (2024), Digital Competence of Educators in Turkey According to European Digital Competence Framework, *Journal of Learning and Teaching in Digital Age*, Vol. (9), No. (1), pp.102-114.
- Zhao, Y., Llorente, A. M. P., & Gómez, M. C. S., (2021), Digital competence in higher education research: A systematic literature review, *Computers & Education*, No. (168), pp.104212.