



## القيادة التجديدية كمدخل استراتيجي لتحقيق النضج الرقمي: دراسة تطبيقية في جامعة الكوت الأهلية

أ.د. سمية عباس مجيد<sup>1</sup> ، م.د. أحمد كامل خير الله<sup>2</sup> ، م.د. علي سعد علوان الموسوي<sup>3</sup>

### المستخلص

يهدفت هذه البحث إلى بيان دور القيادة التجديدية بوصفها مدخلاً استراتيجياً في تحقيق النضج الرقمي، من خلال اختبار طبيعة العلاقة التأثيرية بين القيادة التجديدية (متغيراً مستقلاً) والنضج الرقمي (متغيراً تابعاً) في جامعة الكوت الأهلية. وانطلقت الدراسة من مشكلة مفادها وجود حاجة متزايدة لدى مؤسسات التعليم العالي إلى تعزيز جاهزيتها الرقمية في ظل التحولات التكنولوجية المتسارعة، وما يتطلبه ذلك من أنماط قيادية قادرة على إحداث التغيير التنظيمي العميق. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة بلغت (90) من العاملين في الجامعة من المستويات الأكاديمية والإدارية. وتضمنت القيادة التجديدية خمسة أبعاد رئيسية (الرؤية الشاملة، التطور الواعي، الهدف الأخلاقي، التعاون التشاركي، والتحول العميق)، في حين تم قياس النضج الرقمي عبر أبعاد تمثلت في الاستراتيجية الرقمية، والثقافة والجاهزية التنظيمية، والعمليات والتحول التشغيلي الرقمي، والابتكار والقيمة الرقمية المستدامة. واستخدمت الأساليب الإحصائية الوصفية وتحليل المسار عبر برنامج SmartPLS 4 لاختبار فرضيات الدراسة. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التجديدية والنضج الرقمي، إذ فسرت القيادة التجديدية نسبة كبيرة من التباين في مستوى النضج الرقمي، مما يؤكد دورها المحوري في دعم التحول الرقمي المؤسسي. كما بينت النتائج وجود تفاوت نسبي في مستوى بعض أبعاد النضج الرقمي، لا سيما العمليات والتحول التشغيلي والابتكار الرقمي، مما يشير إلى الحاجة لتعزيز التطبيق العملي للتوجهات الاستراتيجية الرقمية. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي أكدت أهمية الاستثمار في تطوير القيادات، وإعادة هندسة العمليات، وتعزيز الثقافة الرقمية، بوصفها مسارات أساسية لتحقيق مستويات متقدمة من النضج الرقمي في مؤسسات التعليم العالي.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التجديدية، النضج الرقمي، التحول الرقمي، التعليم العالي، جامعة الكوت الأهلية

### Renewal Leadership as a Strategic Approach to Achieving Digital Maturity: An Applied Study at Al-Kut Private University

Prof. Dr. Sumaya Abbas Majeed<sup>1</sup>, Assis. Dr. Ahmed Kamel Al-Waeli<sup>2</sup>,  
Assis. Dr. Ali Saad Alwan<sup>3</sup>

### Abstract

This research aims to demonstrate the role of innovative leadership as a strategic approach to achieving digital maturity. It does so by examining the nature of the causal relationship between innovative leadership (independent variable) and digital maturity (dependent variable) at Al-Kut Private University. The study stems from the growing need within higher education institutions to enhance their digital readiness in light of rapid technological advancements, and the resulting need for leadership styles capable of driving profound organizational change. The study employs a descriptive-analytical methodology, and data was collected through a questionnaire distributed to a sample of 90 university employees from both academic and administrative levels. Innovative leadership comprises five main dimensions: comprehensive vision, conscious development, ethical purpose, collaborative partnership, and profound transformation. Digital maturity is measured across dimensions including digital strategy, organizational culture and readiness, digital operational processes and transformation, and innovation and sustainable digital value. Descriptive statistical methods and path analysis using SmartPLS 4 software were employed to test the study's hypotheses. The results showed a strong, statistically significant positive relationship between innovative

### انتساب الباحثين

<sup>1</sup> كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق، بغداد، 10001

<sup>2</sup> دائرة صحة النجف الاشرف، وزارة الصحة، العراق، النجف الاشرف، 54001

<sup>3</sup> كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوت، العراق، واسط، الكوت، 52001

<sup>1</sup>dr\_sumayabas567@uomustansiriyah.edu.iq

<sup>2</sup>ahmedk.alwaeli@student.uokufa.edu.iq

<sup>3</sup>ali.s.al-musawi@alkutcollege.edu.iq

### المؤلف المراسل

### معلومات البحث

تاريخ النشر: آب 2026

### Affiliations of Authors

<sup>1</sup> College of Administration and Economics, Al-Mustansiriya University, Iraq, Baghdad, 10001

<sup>2</sup> Najaf Health Directorate, Ministry of Health, Iraq, Najaf, 54001

<sup>3</sup> College of Administration and Economics, Al-Kut Private University, State of Iraq, University City, Al-Kut, University City Postal Code 52001

<sup>1</sup>dr\_sumayabas567@uomustansiriyah.edu.iq

<sup>2</sup>ahmedk.alwaeli@student.uokufa.edu.iq

<sup>3</sup>ali.s.al-musawi@alkutcollege.edu.iq

### <sup>2</sup>Corresponding Author

### Paper Info.

Published: Aug. 2026

leadership and digital maturity. Innovative leadership explained a large proportion of the variance in digital maturity levels, underscoring its pivotal role in supporting institutional digital transformation. The results also revealed relative variations in the levels of some dimensions of digital maturity, particularly processes, operational transformation, and digital innovation, indicating a need to enhance the practical application of digital strategic directions. The study concluded with a set of findings and recommendations emphasizing the importance of investing in leadership development, process re-engineering, and fostering a digital culture as essential pathways to achieving advanced levels of digital maturity in higher education institutions.

**Keywords:** Renewal leadership, digital maturity, digital transformation, higher education, Al-Kut Private University

## المقدمة

يشهد قطاع التعليم العالي في العقود الأخيرة تحولات جوهرية نتيجة التطور المتسارع في تقنيات المعلومات والاتصال، وتنامي الاعتماد على النظم الرقمية في إدارة العملية التعليمية والبحثية والخدمية. ولم يعد التحول الرقمي خيارًا تكميليًا، بل أصبح ضرورة استراتيجية لضمان الاستدامة المؤسسية، وتحسين جودة المخرجات التعليمية، وتعزيز القدرة التنافسية للجامعات في بيئة عالمية تتسم بالتعقيد والديناميكية. وفي هذا السياق، برز مفهوم النضج الرقمي بوصفه مؤشرًا مهمًا على مدى قدرة المؤسسة على دمج التكنولوجيا في بنيتها التنظيمية واستراتيجياتها التشغيلية بصورة متكاملة وفعالة، ويشمل ذلك الثقافة التنظيمية، والحوكمة الرقمية، وقدرات العاملين على استخدام أدوات التحول الرقمي بكفاءة عالية [1].

ويشير النضج الرقمي إلى مرحلة متقدمة من التحول تتجاوز مجرد استخدام الأدوات الرقمية إلى بناء منظومة متكاملة تشمل البنى التقنية، والاستراتيجيات، والعمليات، والقدرات المؤسسية، وقد أبرزت مراجعات حديثة أن معظم الجامعات لا تزال في المراحل المبكرة أو المتوسطة من النضج الرقمي، مما يؤثر على قدرتها في التكيف وتحقيق الأداء المتميز في بيئة العمل الرقمية [2]

وفي المقابل، تبرز القيادة بوصفها أحد العوامل الحاسمة في توجيه مسارات التحول الرقمي داخل مؤسسات التعليم العالي، لما لها من دور في وضع الرؤية الاستراتيجية، وإدارة التغيير، وتحفيز العاملين على تبني التقنيات الحديثة، وتوجيه الاستثمارات التقنية نحو تحقيق أهداف التحول الرقمي. وقد أكدت الدراسات أن فعالية القيادة الرقمية تسهم في تحسين جودة التعليم الرقمي وتطوير ممارسات التعلم الرقمي داخل الجامعات [3].

غير أن معظم هذه الدراسات ركزت على نماذج القيادة الرقمية التقليدية أو التحويلية، في حين لا تزال الدراسات التطبيقية

التي تتناول أثر أنماط القيادة التجديدية في تحقيق النضج الرقمي داخل مؤسسات التعليم العالي قليلة، وخاصة في السياقات النامية. ويُنظر إلى القيادة التجديدية باعتبارها نمطًا قياديًا يربط بين التجديد المؤسسي والاستدامة والابتكار، ويعزز القدرة على التكيف مع المتغيرات الرقمية المعقدة، مما يجعل دراسة أثرها أمرًا ضروريًا لفهم كيفية استخدام القيادة كمدخل استراتيجي لتحقيق النضج الرقمي في البيئة الجامعية.

وعلى وجه الخصوص، تواجه الجامعات في الدول العربية، ومنها العراق، تحديات متعددة تتعلق بالبنية التحتية، والجاهزية التنظيمية للتحول الرقمي، وتفاوت المهارات الرقمية بين العاملين، مما يعزز الحاجة إلى دراسات ميدانية معمقة في هذا المجال. بناءً على ذلك، يسعى هذا البحث إلى تحليل دور القيادة التجديدية بوصفها مدخلًا استراتيجيًا في تحقيق النضج الرقمي في جامعة الكوت الأهلية، من خلال دراسة واقع الممارسات القيادية، ومستوى النضج الرقمي، وطبيعة العلاقة بينهما، بهدف تقديم توصيات إجرائية تسهم في دعم تطوير السياسات الرقمية داخل مؤسسات التعليم العالي.

## الفصل الأول: منهجية الدراسة

### أولاً: مشكلة البحث

على الرغم من التوجه المتزايد لمؤسسات التعليم العالي نحو تبني التحول الرقمي، إلا أن العديد من الجامعات لا تزال تعاني من ضعف في مستويات النضج الرقمي، نتيجة محدودية التكامل بين الأبعاد التقنية والتنظيمية والبشرية، وضعف الحوكمة الرقمية، وتفاوت الكفاءات الرقمية. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن نجاح التحول الرقمي لا يعتمد على البنية التحتية التكنولوجية فحسب، بل يرتبط بدرجة كبيرة بفاعلية الأنماط القيادية السائدة داخل المؤسسات.

**ثالثاً: أهداف البحث**

يهدف هذا البحث إلى تحليل دور القيادة التجددية بوصفها مدخلاً استراتيجياً في تحقيق النضج الرقمي داخل مؤسسات التعليم العالي، من خلال دراسة تطبيقية في جامعة الكوت الأهلية، وذلك عبر تحقيق الأهداف الآتية:

1. تشخيص مستوى القيادة التجددية السائدة في جامعة الكوت الأهلية من خلال تحليل أبعادها وممارساتها الإدارية والتنظيمية.
2. قياس مستوى النضج الرقمي في الجامعة محل الدراسة، في ضوء الأبعاد التقنية والتنظيمية والبشرية والحوكمة المعتمدة في النماذج الحديثة.
3. تحليل طبيعة العلاقة بين القيادة التجددية ومستوى النضج الرقمي داخل الجامعة، وتحديد اتجاهها وقوتها الإحصائية.
4. تحديد أثر القيادة التجددية بأبعادها المختلفة في تعزيز تحقيق النضج الرقمي المؤسسي.
5. تقييم واقع سياسات التحول الرقمي في الجامعة ومدى انسجامها مع ممارسات القيادة التجددية.
6. تطوير نموذج تحليلي تطبيقي يوضح آليات توظيف القيادة التجددية في دعم التحول الرقمي المستدام داخل مؤسسات التعليم العالي.
7. الإسهام في سد الفجوة المعرفية في الأدبيات العلمية المتعلقة بالقيادة التجددية والنضج الرقمي في السياقات العربية والنامية.

**رابعاً: فرضيات البحث**

انطلاقاً من الإطار النظري للدراسة، وأهدافها، وطبيعة متغيراتها المتمثلة في القيادة التجددية بوصفها متغيراً مستقلاً، والنضج الرقمي بوصفه متغيراً تابعاً، تفترض الدراسة الحالية مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية على النحو الآتي:

**فرضيات التأثير H1: للقيادة التجددية تأثير معنوي موجب في تحقيق النضج الرقمي في جامعة الكوت الأهلية.**

**خامساً: المخطط الفرضي للبحث**

يوضح المخطط الفرضي اتجاه العلاقة التأثيرية من المتغير المستقل (القيادة التجددية) بأبعاده المختلفة نحو المتغير التابع (النضج الرقمي) بأبعاده المتعددة، بافتراض وجود أثر إيجابي مباشر بينهما. ويعكس هذا المخطط الإطار النظري الذي انطلقت منه الدراسة لاختبار مدى إسهام ممارسات القيادة التجددية في تعزيز مستوى النضج الرقمي في جامعة الكوت الأهلية. وكما

ورغم الاهتمام البحثي المتنامي بموضوع القيادة الرقمية والتحويلية، لا تزال الدراسات التطبيقية التي تتناول دور القيادة التجددية في دعم النضج الرقمي داخل مؤسسات التعليم العالي محدودة، ولا سيما في السياقات النامية. كما يلاحظ وجود فجوة معرفية تتعلق بضعف الفهم العلمي لآليات تأثير هذا النمط القيادي في تعزيز الجاهزية الرقمية وتحسين الأداء المؤسسي. وعليه، تتمثل مشكلة البحث في غياب الأدلة الميدانية الكافية التي توضح طبيعة العلاقة بين القيادة التجددية ومستوى النضج الرقمي في الجامعات، وعدم وضوح مدى إسهام هذا النمط القيادي في دعم التحول الرقمي المستدام، خصوصاً في البيئة الجامعية العراقية، الأمر الذي يستدعي إجراء دراسة تطبيقية تسهم في سد هذه الفجوة المعرفية وتقديم إطار علمي قابل للتطبيق.

**ثانياً: أهمية البحث****أولاً: الأهمية العلمية**

- إبراز القيادة التجددية بوصفها مدخلاً استراتيجياً معاصراً في تفسير التحول الرقمي داخل مؤسسات التعليم العالي.
- سد فجوة بحثية تتعلق بندرة الدراسات التي تربط بين القيادة التجددية ومستويات النضج الرقمي، خاصة في البيئات العربية والنامية.
- تقديم إطار نظري تحليلي يدمج بين أبعاد القيادة التجددية ومكونات النضج الرقمي ضمن نموذج تفسيري متكامل.

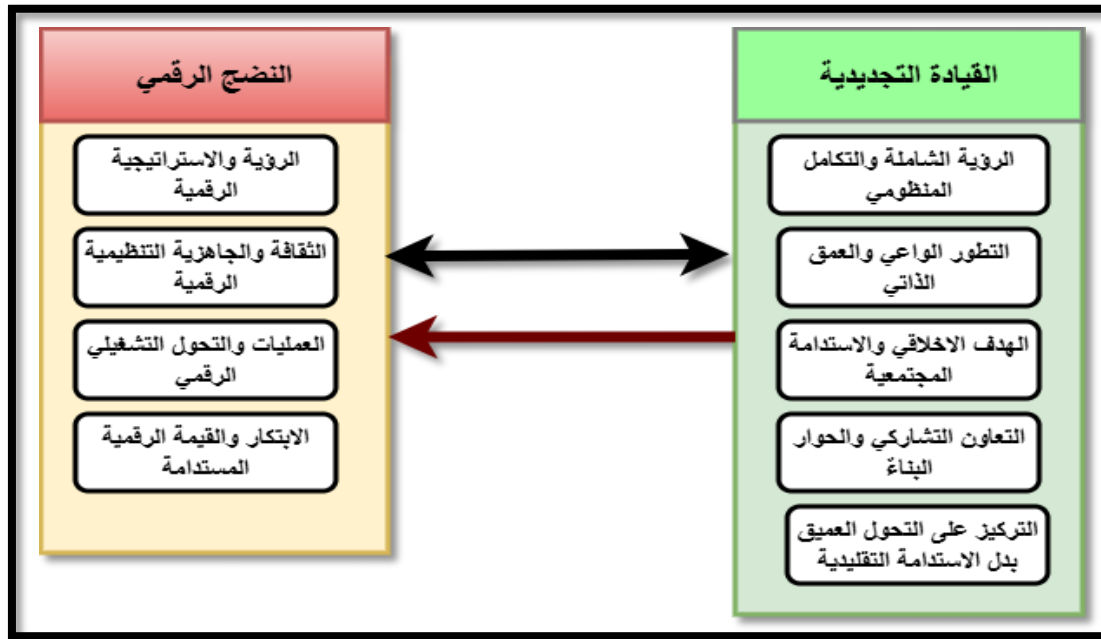
**ثانياً: الأهمية التطبيقية**

- دعم متخذي القرار في جامعة الكوت الأهلية في صياغة استراتيجيات تحول رقمي أكثر تكاملاً.
- الإسهام في تطوير الحوكمة الرقمية وتنمية الكفاءات البشرية.
- تعزيز بناء ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار والتكيف المستمر.
- توجيه الاستثمارات التقنية نحو مجالات تحقق قيمة مؤسسية مستدامة وتحسن جودة الأداء الأكاديمي والإداري.

**ثالثاً: الأهمية السياقية**

- معالجة تحديات التحول الرقمي في البيئة الجامعية العراقية.
- الإسهام في سد فجوة معرفية في الأدبيات الدولية المتعلقة بالسياقات العربية.
- إتاحة إمكانية تعميم النتائج على مؤسسات تعليمية مماثلة في المنطقة.

موضح في الشكل (1).



الشكل (1): يوضح المخطط الفرضي للبحث

نتائج قابلة للتفسير والتعميم في سياق مؤسسات التعليم العالي المماثلة.

#### سابعاً: هيكلية البحث

انسجاماً مع مشكلة البحث وأهدافه وطبيعة متغيراته، تم تنظيم الدراسة في هيكلية علمية متسلسلة على النحو الآتي:

**أولاً: الفصل الأول – منهجية الدراسة** يتضمن عرض مشكلة البحث، وأهميته (العلمية والتطبيقية والسياقية)، وأهدافه، وفرضياته، والمخطط الفرضي، ومنهج البحث، وأدوات جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المعتمدة في التحليل.

**ثانياً: الفصل الثاني – الإطار النظري للدراسة:** ويتكون من مبحثين رئيسيين:

- **المبحث الأول: القيادة التجديدية**، ويتناول مفهومها، وأهميتها، ومبادئها، وأبعادها النظرية.
- **المبحث الثاني: النضج الرقمي**، ويتضمن مفهومه، وأهميته، وأبعاده، والنماذج التفسيرية ذات الصلة.

**ثالثاً: الفصل الثالث – الجانب العملي للدراسة:** ويتضمن نبذة عن جامعة الكوت الأهلية، وعرض التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، ثم تحليل واختبار الفرضيات باستخدام نموذج المعادلات

#### سادساً: منهجية والأدوات الإحصائية البحث

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الملائم لطبيعة البحث وأهدافه، إذ يُعنى هذا المنهج بوصف الظاهرة محل الدراسة وتحليلها وتفسير العلاقات بين متغيراتها على نحو علمي منظم. وقد تم توظيفه لتشخيص واقع القيادة التجديدية ومستوى النضج الرقمي، فضلاً عن اختبار طبيعة العلاقة التأثيرية بينهما في جامعة الكوت الأهلية.

واعتمدت الدراسة في جمع البيانات على أداة الاستبانة التي صُممت في ضوء الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيري القيادة التجديدية والنضج الرقمي، وتم توزيعها على عينة مكونة من (90) من العاملين في الجامعة من المستويات الأكاديمية والإدارية. كما استُخدم مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الاستجابة على فقرات الاستبانة.

أما في جانب التحليل الإحصائي، فقد جرى استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية (كالوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، والأهمية النسبية) لتحديد مستوى توافر أبعاد المتغيرات، إلى جانب تحليل المسار باستخدام برنامج SmartPLS4 لاختبار الفرضيات وقياس قوة واتجاه التأثير بين المتغير المستقل (القيادة التجديدية) والمتغير التابع (النضج الرقمي).

وبذلك يجمع منهج البحث بين الوصف الكمي والتحليل الاستنتاجي، بما يتيح فهماً شاملاً لطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وتقديم

الاستدامة، والتطوير المستمر في سياق المؤسسات المعاصرة. إذ يُنظر إليها كاستجابة ضرورية للتحديات البيئية والاجتماعية والاقتصادية التي تواجه المنظمات في القرن الحادي والعشرين، خصوصاً في سياق التحولات الرقمية والبيئية المعقدة [6].

1. تسهم القيادة التجديدية في تعزيز الاستدامة المؤسسية والتكيف التنظيمي الطويل الأجل، حيث تُمكن القادة من التفكير في الأبعاد البيئية والاجتماعية والاقتصادية بشكل متكامل، وتوجيه المنظمة نحو تحقيق قيمة مستدامة بدلاً من التركيز فقط على النتائج القصيرة المدى. كما أنها تدفع المؤسسات إلى النظر إلى التحول كعملية مستمرة تعيد توازن النظام وتُنشئ قدرات جديدة تستجيب للتغيرات العالمية المعقدة.

2. توفر هذه القيادة إطاراً لدعم الابتكار والتعلم المؤسسي المستمر. إذ يُشجع هذا النموذج القادة على تبني سياسات وممارسات تدعم التفكير الإبداعي، وتطوير حلول مبتكرة للتحديات المعقدة، وتحفيز العاملين على المشاركة في عمليات التغيير والابتكار. وبالتالي، يصبح هذا النوع من القيادة أساساً لبناء ثقافة تنظيمية مرنة قادرة على استيعاب التطورات الرقمية والتكنولوجية.

3. تلعب القيادة التجديدية دوراً أساسياً في تمكين الأفراد وتعزيز قدراتهم المعرفية والاجتماعية. فهي تركز على إشراك جميع أصحاب المصلحة في صنع القرار، وتعزيز التعاون والشمول، ما يساهم في رفع مستوى الجاهزية المؤسسية لمواجهة تحديات التحول الرقمي والخروج بممارسات أكثر استدامة وفعالية.

4. تعد القيادة التجديدية عاملاً محفزاً للعدالة الاجتماعية والمسؤولية الأخلاقية داخل المؤسسات، حيث تؤكد على ضرورة تحقيق المنافع المتبادلة بين المنظمة والمجتمع، والعمل من أجل الصالح العام، وليس فقط من أجل الربح المالي. وهذا يعزز من قدرة المؤسسات على كسب الثقة المجتمعية والدعم الاستراتيجي في بيئاتها المحلية والعالمية.

### ثالثاً: المبادئ الأساسية للقيادة التجديدية

المبادئ الأساسية للقيادة التجديدية، ويقدم رؤى معمقة حول عناصرها الأساسية وتطبيقاتها العملية وأمثلة واقعية. توفر هذه المبادئ خارطة طريق للقادة الذين يسعون إلى بناء مؤسسات تزدهر في أنظمة معقدة ومتداخلة، مع المساهمة بشكل إيجابي في خدمة أصحاب المصلحة [7].

1. **التجديد (Renewal):** يركز على تجديد الموارد البشرية والبيئية للحفاظ على الاستدامة والحيوية على المدى الطويل.

الهيكليّة عبر برنامج SmartPLS ، وبيان نتائج التأثير بين المتغيرات.

**رابعاً: الفصل الرابع – الاستنتاجات والتوصيات** ويشتمل على عرض أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة في ضوء النتائج الإحصائية، ثم تقديم مجموعة من التوصيات التطبيقية، إضافة إلى مقترحات لدراسات مستقبلية. وبذلك جاءت هيكليّة البحث مترابطة ومتدرجة منطقياً، بدءاً من التأسيس النظري، مروراً بالتحليل الميداني، وصولاً إلى النتائج والتوصيات، بما يحقق التكامل بين الجانبين النظري والتطبيقي.

### الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

#### المبحث الأول: القيادة التجديدية

##### أولاً: مفهوم القيادة التجديدية

القيادة التجديدية على أنها نهج قيادي يُركز على تعزيز الاستدامة المؤسسية والنظم الاجتماعية والبيئية من خلال تبني منظور شمولي وطويل الأمد بدلاً من الاستراتيجيات التقليدية قصيرة المدى. يرى هذا النوع من القيادة المؤسسة كجزء من نظام أوسع مرتبط بالمجتمع والبيئة، ويتطلب من القائد التفكير بطريقة منظومية والتصرف بما يحقق الرفاه المستدام للمؤسسة وسائر العاملين وأصحاب المصلحة [4]. وكما يتضح من المصادر، تعتمد القيادة التجديدية على مجموعة من المبادئ الأساسية، من بينها:

- التفكير المنظومي الذي يضمن فهم العلاقات المتبادلة داخل النظام التنظيمي والبيئي،
- الرؤية طويلة المدى التي تتجاوز مكاسب الفترة القصيرة،
- التركيز على الرفاه الشامل لكافة أصحاب المصلحة بدلاً من التركيز الحصري على الربح،
- الاستدامة البيئية والاجتماعية كجزء لا يتجزأ من أهداف المؤسسة.

هكذا يُنظر إلى القيادة التجديدية كنمط قيادي يعيد تشكيل العلاقات بين المؤسسة وبيئتها الداخلية والخارجية، ويشجع على بناء ثقافة تنظيمية مرنة ومستدامة قادرة على الاستجابة للتغيرات الاجتماعية والتكنولوجية والبيئية المعاصرة، مع الحفاظ على التوازن بين الأداء المؤسسي والجوانب الإنسانية والبيئية [5].

##### ثانياً: أهمية القيادة التجديدية

تُعد القيادة التجديدية نموذجاً قيادياً متقدماً يتجاوز الأساليب التقليدية في الإدارة من خلال تبني منظور شامل يُراعي التفكير المنظومي،

2. **الصمود Resilience**: يؤكد على القدرة على التكيف والتعافي من الاضطرابات مع الحفاظ على الغرض والقيم الأساسية.
3. **الترابط Interconnectedness**: يدرك الترابط بين الأنظمة التنظيمية وأصحاب المصلحة والبيئة الطبيعية، مما يعزز التعاون والحلول النظامية.
4. **الإشراف Stewardship**: يشجع القادة على العمل كمشرفين على الأنظمة التنظيمية والمجتمعية والبيئية المسؤولة عن الإشراف، مع إعطاء الأولوية للفوائد طويلة الأجل على الفوائد قصيرة الأجل.
5. **الابتكار Innovation**: تستفيد من المحاكاة الحيوية والإبداع لتصميم أنظمة تحاكي العمليات الطبيعية، مما يضمن الاستدامة والكفاءة.

### ثالثاً: تطوير صفات القيادة التجديدية

وفقاً [4] هنالك سبع صفات وكفاءات أساسية للقادة المتجددين.

1. **الوعي والمعرفة**: لاتخاذ قرارات سليمة ومستنيرة يحتاج القادة إلى مواكبة التطورات المتسارعة في العديد من المجالات، بما في ذلك علوم المناخ واللوائح التنظيمية، فضلاً عن أفضل الممارسات والابتكارات في مجالات تخصصهم. ويتطلب ذلك اهتماماً دؤوباً بتطوير الوعي والمعرفة باستمرار.
2. **التصميم والتخطيط**: لا تُجدي المعرفة والوعي نفعاً إلا عند تطبيقهما؛ لذا يحتاج القادة إلى مهارات التصميم والتخطيط لتحويل فهمهم إلى إجراءات عملية. وتشمل هذه المهارات القدرة على إعادة تعريف النجاح والغاية من العمل، وابتكار نماذج أعمال جديدة وتصميمها، وصياغة مناهج جديدة للحوكمة والمحاسبة، ووضع رؤية وخطة استراتيجية لتحقيق تغيير يتجاوز بكثير فهمنا الحالي للأعمال "العادية".
3. **التحول الداخلي**: شرط أساسي لأي تغيير مستدام، يتكون التحول الداخلي من عمل داخلي عميق وتأملي لاستكشاف أو إعادة استكشاف قيمنا، وأهدافنا، ومساهمتنا في العالم، مما يُرسخ شعوراً عميقاً بالمسؤولية والالتزام. تشمل الممارسات التي تُعزز هذا التطور التأمل الذاتي، والحضور الذهني، والإنصات العميق. تُمكن هذه الممارسات القادة من التصرف بصدق وأمانة ونزاهة، بما يتماشى مع قيمهم كأفراد، وكآباء، وأصدقاء، ومواطنين، وكأفراد من جميع أجيال البشرية. يقول القادة الذين تحدثنا معهم إن هذا ساعدهم على التخلي عن القناع الذي كانوا يرتدونه في عالم الشركات، و"الظهور

بكامل كيانهم".

4. **العلاقات**: إن التحول الفكري الجذري لتسريع التحول التجديدي يكمن في التركيز على إعادة بناء الروابط الإنسانية: التواصل مع ذواتنا من خلال توافق أفضل مع قيمنا ومعتقداتنا الراسخة، والتواصل مع الآخرين من خلال التناغم والمشاركة، وتعزيز التضامن والتواصل مع بيئتنا. وسيكون تركيزنا منصباً على من نهتم لأمرهم وما نهتم به.
5. **رؤية النظام البيئي**: يبدأ تطوير رؤية شاملة للنظام البيئي بإدراك أن الأزمة التي نواجهها أزمة نظامية: إنها أزمة متعددة الجوانب تتجاوز بكثير مجرد تغير المناخ. وتتضمن الرؤية البيئية الشاملة فهماً لترابطنا وتكاملنا جميعاً. ولا يقتصر هذا على سلاسل القيمة والمبادرات القطاعية ومشاركة أصحاب المصلحة فحسب، بل يشمل أيضاً العلاقة بين الأعمال التجارية والنظم البيئية: فلا يمكن للأعمال أن تزدهر إذا تدهورت النظم البيئية، ولا يمكن لها أن تزدهر إذا تدهورت حياة الناس. إن صحة كل عمل تجاري مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بصحة النظام ككل، ولكل فعل آثار متتالية يمكن الشعور بها في جميع أنحاء النظام. يحتاج القادة إلى توسيع آفاقهم، وتبني التعقيد البيئي الشامل، وحدود الكوكب، ودورات النظم البيئية، والتفكير طويل الأجل، وتحمل مسؤولية أوسع. عليهم أن يدركوا الآثار التي تُحدثها أعمالهم، والتي يمكن أن تُحدثها في هذا السياق، وأن يجدوا سبلاً للمساهمة في معالجة أسباب مشاكلنا الحالية، لا أعراضها فقط.
6. **التعاون**: إن بناء ثقافة تعاونية يُعد تحولاً جذرياً لا بدّ للقادة المبتكرين من تبنيه. ويتطلب إشراك جميع الأطراف المعنية تعاوناً أعمق وأوسع نطاقاً مع عدد أكبر من الأفراد. ويبدأ هذا التعاون داخل الشركات بكسر الحواجز التي تعيق التحول، ويستمر من خلال التفاعل الفعّال مع الموردين والعملاء، فضلاً عن المشرّعين والمبتكرين والمستثمرين.
7. **الدافع**: في نهاية المطاف، لا يُمكن الحكم على القادة المُجددين بالنجاح إلا إذا أحدثوا تحولاً جذرياً. ويتطلب الأمر مزيجاً دقيقاً من الجرأة والمرونة والقدرة على إشراك الآخرين لتوجيه المؤسسة نحو هذا المسار، والالتزام به.

### رابعاً: أبعاد القيادة التجديدية

استناداً إلى الدراسة الأساسية لـ [8] حول القيادة التجديدية كإطار نظري لتحويل الأفراد والمؤسسات نحو الاستدامة، يمكن تحديد مجموعة من الأبعاد الجوهرية لهذا النمط القيادي والتي تتماشى مع

**ثانياً: أهمية النضج الرقمي**

تتجلى أهمية النضج الرقمي في كونه يمثل الإطار الذي تنتقل من خلاله المؤسسات من مجرد تبني التكنولوجيا إلى تحقيق تكامل استراتيجي شامل بين التقنية والعمليات والثقافة والقيادة، بما ينعكس على الأداء المؤسسي والاستدامة التنافسية. ويمكن توضيح أهميته علمياً في النقاط الآتية [12]:

1. المؤسسات ذات النضج الرقمي المرتفع تكون أكثر قدرة على تحقيق أداء مالي وتشغيلي أفضل مقارنة بغيرها، لأنها توظف التكنولوجيا ضمن رؤية استراتيجية واضحة وليس بشكل جزئي أو تجريبي [12].
2. المؤسسات الناضجة رقمياً تعتمد على البيانات الضخمة والتحليلات التنبؤية، مما يرفع مستوى الرشد والموضوعية في القرارات الاستراتيجية والتشغيلية [12].
3. يسهم النضج الرقمي في إعادة تصميم العمليات وتقليل الهدر وتحسين سرعة الإنجاز ودقة البيانات، من خلال أتمتة الإجراءات واعتماد تحليلات البيانات في اتخاذ القرار [13].
4. النضج الرقمي يعزز القدرة على تطوير منتجات وخدمات جديدة، وابتكار نماذج أعمال مرنة تستجيب للتغيرات البيئية والتكنولوجية [14].
5. النضج الرقمي يعكس استعداد المؤسسة للتكيف المستمر مع التحولات التكنولوجية والبيئية، عبر بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتعلم والتجريب [15].

**ثالثاً: ابعاد النضج الرقمي**

في ظل التحولات الرقمية المتسارعة، لم يعد النضج الرقمي يُقاس بمجرد تبني التقنيات الحديثة، بل بمدى تكاملها مع الرؤية القيادية والبنية التنظيمية والقدرة على خلق قيمة مستدامة. ويُعد إطار [12]. من النماذج المتكاملة التي تنظر إلى النضج الرقمي بوصفه نتاج تفاعل القدرات الرقمية والقدرات القيادية ضمن منظومة واحدة تقود التحول المؤسسي الشامل. وأن التميز الرقمي (Digital Mastery) يتحقق عندما تُدار التكنولوجيا بروية استراتيجية واضحة، وتُترجم إلى تحولات تشغيلية وثقافية تخلق قيمة حقيقية للعملاء والمؤسسة على حد سواء [12].

1. الرؤية والاستراتيجية الرقمية (Digital Vision & Strategy): يشير هذا البعد إلى وجود رؤية رقمية واضحة ومعلنة تقود التحول المؤسسي، وتترجم إلى أهداف استراتيجية، وخطط تنفيذية، وتخصيص موارد، ومؤشرات أداء تقيس التقدم الرقمي. فالمؤسسات الناضجة رقمياً لا تكتفي بتبني التكنولوجيا، بل توظفها ضمن إطار استراتيجي متكامل

متطلبات البحث في النضج الرقمي داخل مؤسسات التعليم العالي:

1. **الرؤية الشاملة والتكامل المنظومي:** القيادة التجددية تتطلب رؤية واسعة تتجاوز المقاسات التقليدية لتربط بين الأبعاد الإنسانية، التقنية والتنظيمية ضمن نظام واحد متكامل، وتنظر إلى المؤسسة كمنظومة مترابطة.
2. **التطور الواعي والعمق الذاتي:** يشدد النموذج على التطوير الذاتي الواعي للقائد كخطوة أساسية لتعزيز قدرته على قيادة التغيير والتحول المستدام داخل الأنظمة التنظيمية.
3. **الهدف الأخلاقي والاستدامة المجتمعية:** القيادة التجددية تُنظر إلى القيادة كواجب أخلاقي يرتبط بتحقيق خير مشترك واستدامة طويلة المدى لأفراد المؤسسة والمجتمع الأوسع.
4. **التعاون التشاركي والحوار البناء:** يقوم القائد التجددي على تفعيل العمليات التشاركية والحوارات البناءة بين مختلف أصحاب المصلحة بهدف خلق رؤى مستقبلية موحدة وخطط تنفيذية متكاملة.
5. **التركيز على التحول العميق بدل الاستدامة التقليدية:** النموذج يؤكد أن الكفاءة لا تكمن فقط في الاستدامة المعتادة، وإنما في التحول العميق للنظام عبر تغيير ثقافة المؤسسة وعملياتها الفكرية.

**المبحث الثاني: النضج الرقمي****أولاً: مفهوم النضج الرقمي**

النضج الرقمي كمفهوم يشير إلى درجة تكامل استخدام التكنولوجيا الرقمية والعمليات التنظيمية والثقافة المؤسسية بهدف الاستجابة المستمرة للتغيرات الرقمية وإدارة التحول بفاعلية، مما يجعله مؤشراً لقدرة المنظمة على توظيف التقنيات الرقمية ضمن أهدافها الاستراتيجية [9]. وبحسب [10] ان النضج الرقمي بأنه حالة التحول الرقمي للمؤسسة، التي تصف ما حقته المنظمة فعلياً فيما يتعلق بالتغييرات والتحسينات المرتبطة بالتحول الرقمي في عملياتها وقدراتها. وأكد [11] ان النضج الرقمي باعتباره مؤشراً استراتيجياً يقيس مدى تكامل واستدامة الرقمنة في الأداء المؤسسي العام، بما يشمل الاستراتيجية الرقمية، والقدرات البشرية، والبنية التحتية التكنولوجية، والعمليات المؤسسية.

بناءً على ما سبق، يمكن صياغة مفهوم لنضج الرقمي: هو حالة التحول الرقمي التي وصلت إليها المؤسسة، ويعكس مستوى التكامل بين التكنولوجيا الرقمية والاستراتيجية التنظيمية والعمليات والثقافة البشرية، مما يمكن المنظمة من التكيف المستمر والاستفادة الفعالة من التقنيات الرقمية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

**أهداف ورئاسة الجامعة**

تسعى الجامعة إلى إعداد طلبة مؤهلين للعمل المهني والعلمي، وتنمية مهاراتهم في البحث والتحليل والتواصل، بالإضافة إلى تشجيع روح المبادرة والابتكار.

تهدف أيضاً إلى تقديم خدمات تعليمية وبحثية تخدم المجتمع المحلي والإقليمي وتساهم في التنمية.

التخصصات والكليات: جامعة الكوت تضم مجموعة من الكليات والتخصصات منها (حسب موقعها الرسمي وأخبارها):

- طب الأسنان
- الصيدلة
- التقنيات الصحية والطبية
- الهندسة
- التمريض
- التربية البدنية وعلوم الرياضة
- القانون
- العلوم
- التربية
- الإدارة والاقتصاد
- الفنون التطبيقية
- الكلية التقنية الهندسية وغيرها.

**الأنشطة والتعاون**

الجامعة تنظم فعاليات علمية مثل المؤتمرات العلمية في مجالات مختلفة، وتعمل على التعاون الأكاديمي مع مؤسسات أخرى من داخل العراق وخارجه.

تشارك في أنشطة مجتمعية وخدمية متنوعة مثل دعم المجتمع المحلي وبرامج الخدمة المجتمعية.

**اعتراف وتصنيفات**

الجامعة معترف بها من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، وقد تطورت في حجمها وأقسامها منذ تأسيسها، وتظهر في بعض التصنيفات التعليمية المحلية.

**ثانياً: التحليل الوصفي لتغيرات الدراسة:**

يتناول هذا البحث تحليل وصفي منهجي لمتغيرات الدراسة وأبعادها الرئيسية، بالاستناد إلى البيانات الميدانية التي جمعت من عينة مكونة من (90) مستجيباً من العاملين في جامعة الكوت الأهلية، وذلك على النحو الآتي:

يعيد صياغة نموذج العمل والعمليات والقيمة المقدمة للمستفيدين. وأن التحول الرقمي الفعّال يبدأ برؤية قيادية واضحة توجه المبادرات الرقمية وتنسّقها ضمن مسار استراتيجي موحد، وليس كمشروعات متفرقة غير مترابطة.

**2. الثقافة والجاهزية التنظيمية الرقمية ( Digital Culture**

**Organizational Readiness** )&): درجة استعداد

المؤسسة وأفرادها لتبني التحول الرقمي، من خلال تبني قيم الابتكار، والتعلم المستمر، والانفتاح على التغيير، وتطوير المهارات الرقمية، بما يضمن استدامة المبادرات الرقمية ونجاحها.

**3. العمليات والتحول التشغيلي الرقمي ( Digital Processes**

**Transformation** )&): يُعنى هذا البعد بدرجة إعادة

تصميم العمليات والإجراءات التشغيلية داخل المنظمة اعتماداً على التقنيات الرقمية، بما يؤدي إلى رفع الكفاءة، وتسريع الإنجاز، وتحسين جودة المخرجات، وخلق قيمة مضافة مستدامة. ولا يقتصر التحول التشغيلي الرقمي على أتمتة العمليات التقليدية، بل يتجاوز ذلك إلى إعادة هندسة شاملة للعمليات (Business Process Reengineering) بما يتناسب مع البيئة الرقمية، مع تبني أدوات مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليلات البيانات الضخمة، والحوسبة السحابية، وأنظمة تخطيط الموارد المؤسسية.

**4. الابتكار والقيمة الرقمية المستدامة ( Digital**

**Innovation & Value Creation**): يمثل هذا البعد

المرحلة المتقدمة من النضج الرقمي، حيث لا تكتفي المنظمة بتوظيف التكنولوجيا لتحسين الأداء، بل توظفها لإنتاج نماذج أعمال جديدة، وخدمات مبتكرة، وقيمة مستدامة لأصحاب المصلحة على المدى الطويل.

**المبحث الثالث: الجانب العملي****أولاً: نبذة عن المنظمة المبحوثة**

جامعة الكوت (أو كلية الكوت الجامعة سابقاً) هي مؤسسة تعليم عالٍ خاصة في محافظة واسط – مركز قضاء الكوت، تأسست في عام 2012 وأصبحت معترفاً بها رسمياً من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية. وبدأت الجامعة بتقديم برامج في عدة تخصصات مختلفة، وتهدف إلى توفير فرص التعليم العالي للطلبة في واسط وتطوير جودة التعليم ومخرجاته وفق احتياجات سوق العمل.

المعيارى (0.89)، فيما سجل معامل الاختلاف (28.12%)، وبلغت الأهمية النسبية (63.39%). وتشير هذه المؤشرات إلى وجود درجة تباين مقبولة في آراء أفراد العينة، إذ يعكس معامل الاختلاف مستوى تشتت نسبياً يميل إلى الاعتدال، ما يدل على عدم وجود فروق حادة في الاستجابات. وفي الوقت نفسه، فإن قيم الأهمية النسبية والانحرافات المعيارية للفقرات توضح وجود قدر من الاتساق النسبي في تقييم المشاركين، الأمر الذي يعزز موثوقية النتائج ويؤكد أن هذا البعد متحقق بدرجة متوسطة ويحتاج إلى مزيد من الدعم لتعزيز مستواه مستقبلاً، كما هو موضح في الجدول (1).

## أ- تحديد مستوى توافر أبعاد متغير القيادة التجديدية

يعرض الباحثين في هذه الفقرة نتائج التحليل الوصفي لمستوى توافر أبعاد المتغير المستقل، استناداً إلى استجابات عينة الدراسة من العاملين في جامعة الكويت الأهلية، وذلك بالاعتماد على المؤشرات الإحصائية الملائمة لقياس درجة التوافر، كما هو موضح في الآتي:

1. **تحديد مستوى توافر بعد الرؤية الشاملة والتكامل المنظومي**  
حول بُعد الرؤية الشاملة والتكامل المنظومي، إذ تعكس النتائج مستوى توافر هذا البعد وتأثيره من وجهة نظر المشاركين. فقد بلغ الوسط الحسابي العام (3.17)، ما يضعه ضمن الفئة الثالثة وفق مقياس ليكرت الخماسي، أي عند مستوى معتدل. كما بلغ الانحراف

الجدول (1) تحديد مستوى توافر بعد الرؤية الشاملة والتكامل المنظومي

| الأهمية النسبية | معامل الاختلاف | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | الفقرة                                                                                            |
|-----------------|----------------|-------------------|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 63.12           | 27.92          | 0.881             | 3.156         | 1. تمتك القيادة رؤية مستقبلية تربط بين الجوانب الأكاديمية والإدارية والتقنية في إطار متكامل.      |
| 62.88           | 30.18          | 0.949             | 3.144         | 2. تتخذ القرارات الاستراتيجية بعد دراسة تأثيرها على جميع وحدات المؤسسة باعتبارها نظاماً مترابطاً. |
| 64.44           | 26.88          | 0.866             | 3.222         | 3. تعمل القيادة على موازنة مبادرات التحول الرقمي مع الرؤية المؤسسية الشاملة.                      |
| 63.12           | 27.50          | 0.868             | 3.156         | 4. تراعى العلاقات المتبادلة بين الأفراد والأنظمة والتقنيات عند تنفيذ التغييرات التنظيمية.         |
| 63.39           | 28.12          | 0.89              | 3.17          | المجموع                                                                                           |

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SmartPLS V.4.

يعكس معامل الاختلاف الذي تجاوز (30%) درجة تشتت ملحوظة في استجابات المشاركين، ما يدل على اختلاف نسبي في وجهات النظر حول مدى توافر هذا البعد. ومع ذلك، فإن بقاء الانحراف المعياري ضمن حدود مقبولة، واقتراب الأهمية النسبية من ثلثي الدرجة الكلية، يعكس مستوى من الاتساق العام في التقييمات. وبناءً على ذلك، يمكن القول إن بُعد التطور الواعي والعمق الذاتي متحقق بدرجة معتدلة، إلا أنه يتطلب مزيداً من الاهتمام والتعزيز لتقليل التباين في الإدراك ورفع مستوى تحقيقه مستقبلاً، كما هو موضح في الجدول (2).

## 2. تحديد مستوى توافر بعد التطور الواعي والعمق الذاتي

حول بُعد التطور الواعي والعمق الذاتي، إذ تعكس النتائج مستوى توافر هذا البعد وتأثيره من وجهة نظر المشاركين. فقد بلغ الوسط الحسابي العام (3.14)، ما يضعه ضمن الفئة الثالثة وفق مقياس ليكرت الخماسي، أي عند مستوى معتدل. كما بلغ الانحراف المعياري (0.96)، وسجل معامل الاختلاف (30.85%)، فيما بلغت الأهمية النسبية (62.73%). وتشير هذه القيم إلى وجود تباين نسبي يميل إلى الارتفاع مقارنة ببعض الأبعاد الأخرى، إذ

الجدول (2) تحديد مستوى توافر بعد التطور الواعي والعمق الذاتي

| الأهمية النسبية % | معامل الاختلاف % | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | الفقرة |
|-------------------|------------------|-------------------|---------------|--------|
|-------------------|------------------|-------------------|---------------|--------|

|       |       |      |      |                                                                                |
|-------|-------|------|------|--------------------------------------------------------------------------------|
| 56.88 | 31.40 | 0.89 | 2.84 | 5. يحرص القادة على تطوير قدراتهم الذاتية بما يتناسب مع متطلبات التحول المؤسسي. |
| 61.56 | 34.31 | 1.06 | 3.08 | 6. يظهر القادة وعيًا بتأثير سلوكهم القيادي في ثقافة المؤسسة.                   |
| 67.12 | 27.86 | 0.94 | 3.36 | 7. يتقبل القادة التغذية الراجعة ويستخدمونها لتحسين أدائهم.                     |
| 65.34 | 29.84 | 0.98 | 3.27 | 8. يتعامل القادة مع التحديات باعتبارها فرصًا للتعلم والنمو المؤسسي.            |
| 62.73 | 30.85 | 0.96 | 3.14 | المجموع                                                                        |

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SmartPLS V.4.

يعكس معامل الاختلاف درجة تشتت مقبولة دون أن يصل إلى مستوى مرتفع، ما يدل على وجود اختلافات محدودة في تقدير مدى توافر هذا البعد. وفي المقابل، فإن قيمة الانحراف المعياري واستقرار الأهمية النسبية عند ما يقارب ثلثي الدرجة الكلية يعكسان مستوى من الاتساق النسبي في استجابات المشاركين. وبناءً على ذلك، يمكن القول إن بُعد الهدف الأخلاقي والاستدامة المجتمعية متحقق بدرجة معتدلة، مع الحاجة إلى مزيد من الجهود المؤسسية لتعزيز وضوحه وترسيخ ممارساته بما يسهم في رفع مستوى تحققه مستقبلاً، كما هو موضح في الجدول (3).

### 3. تحديد مستوى توافر بعد الهدف الأخلاقي والاستدامة المجتمعية

حول بُعد الهدف الأخلاقي والاستدامة المجتمعية، إذ تعكس النتائج مستوى توافر هذا البعد وتأثيره من وجهة نظر المشاركين. فقد بلغ الوسط الحسابي العام (3.18)، ما يضعه ضمن الفئة الثالثة وفق مقياس ليكرت الخماسي، أي عند مستوى معتدل. كما بلغ الانحراف المعياري (0.94)، وسجل معامل الاختلاف (29.37%)، فيما بلغت الأهمية النسبية (63.67%). وتشير هذه المؤشرات إلى وجود تباين نسبي متوسط في آراء أفراد العينة، إذ

الجدول (3) تحديد مستوى توافر بعد الهدف الأخلاقي والاستدامة المجتمعية

| الأهمية النسبية % | معامل الاختلاف % | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | الفقرة                                                              |
|-------------------|------------------|-------------------|---------------|---------------------------------------------------------------------|
| 63.34             | 27.94            | 0.885             | 3.167         | 9. تستند قرارات القيادة إلى مبادئ أخلاقية واضحة.                    |
| 63.78             | 29.16            | 0.93              | 3.189         | 10. تضع القيادة المصلحة العامة للمؤسسة والمجتمع في مقدمة أولوياتها. |
| 65.12             | 30.22            | 0.984             | 3.256         | 11. تسعى القيادة إلى تحقيق نتائج مستدامة طويلة الأمد.               |
| 62.44             | 30.14            | 0.941             | 3.122         | 12. تدعم القيادة مبادرات تعزيز المسؤولية المجتمعية للمؤسسة.         |
| 63.67             | 29.37            | 0.94              | 3.18          | المجموع                                                             |

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SmartPLS V.4.

يدل على تقارب نسبي في تقديرات المشاركين بشأن مدى توافر هذا البعد. كما أن انخفاض الانحراف المعياري نسبياً، واقترب الأهمية النسبية من ثلثي الدرجة الكلية، يعززان دلالة الاتساق العام في الاستجابات. وعليه، يمكن الاستنتاج أن بُعد التعاون التشاركي والحوار البناء متحقق بدرجة معتدلة، مع توفر أرضية تنظيمية مناسبة لدعمه، إلا أنه لا يزال بحاجة إلى مزيد من تفعيل وتعزيز المؤسسي لرفع مستوى ممارسته وتحقيق تأثير أكبر في بيئة العمل. كما هو موضح في الجدول (4).

### 4. تحديد مستوى توافر بعد التعاون التشاركي والحوار البناء

حول بُعد التعاون التشاركي والحوار البناء، إذ تعكس النتائج مستوى توافر هذا البعد وتأثيره من وجهة نظر المشاركين. فقد بلغ الوسط الحسابي العام (3.19)، ما يضعه ضمن الفئة الثالثة وفق مقياس ليكرت الخماسي، أي عند مستوى معتدل. كما بلغ الانحراف المعياري (0.90)، وسجل معامل الاختلاف (28.32%)، فيما بلغت الأهمية النسبية (63.89%). وتشير هذه القيم إلى وجود تباين نسبي محدود يميل إلى الاعتدال في آراء أفراد العينة، إذ يعكس معامل الاختلاف درجة تشتت مقبولة، ما

الجدول (4) تحديد مستوى توافر بعد التعاون التشاركي والحوار البناء

| الأهمية النسبية % | معامل الاختلاف % | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | الفقرة                                                             |
|-------------------|------------------|-------------------|---------------|--------------------------------------------------------------------|
| 65.12             | 27.67            | 0.901             | 3.256         | 13. تشجع القيادة مشاركة العاملين في صياغة الرؤى والخطط المستقبلية. |
| 62.22             | 27.71            | 0.862             | 3.111         | 14. تُعزز القيادة ثقافة الحوار المفتوح وتبادل الآراء داخل المؤسسة. |
| 65.34             | 28.07            | 0.917             | 3.267         | 15. يتم إشراك أصحاب المصلحة في عمليات التخطيط واتخاذ القرار.       |
| 62.88             | 29.83            | 0.938             | 3.144         | 16. تدعم القيادة العمل الجماعي لتحقيق أهداف التحول المؤسسي.        |
| 63.89             | 28.32            | 0.90              | 3.19          | المجموع                                                            |

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SmartPLS V.4.

مقبولاً دون أن يشير إلى اختلافات حادة في الآراء. كما أن قيمة الانحراف المعياري تؤكد تقارب الاستجابات حول المتوسط الحسابي، في حين تعكس الأهمية النسبية التي تجاوزت (60%) حضوراً متوسطاً لهذا البعد داخل المنظمة. وبناءً على ذلك، يمكن الاستنتاج أن بُعد التركيز على التحول العميق بدل الاستدامة التقليدية متحقق بدرجة معتدلة، إلا أن مستواه يعد الأدنى نسبياً بين الأبعاد، مما يشير إلى حاجة المنظمة إلى تبني توجهات أكثر عمقاً نحو التحول الجوهري، وتعزيز المبادرات التي تتجاوز المفاهيم التقليدية للاستدامة نحو إحداث تغيير استراتيجي طويل الأمد، كما هو موضح في الجدول (5).

#### 5. تحديد مستوى توافر بعد التركيز على التحول العميق بدل الاستدامة التقليدية

حول بُعد التركيز على التحول العميق بدل الاستدامة التقليدية، إذ تعكس النتائج مستوى توافر هذا البعد وتأثيره من وجهة نظر المشاركين. فقد بلغ الوسط الحسابي العام (3.09)، ما يضعه ضمن الفئة الثالثة وفق مقياس ليكرت الخماسي، أي عند مستوى معتدل. كما بلغ الانحراف المعياري (0.92)، وسجل معامل الاختلاف (29.65%)، فيما بلغت الأهمية النسبية (61.89%). وتشير هذه المؤشرات إلى وجود درجة تباين نسبي تميل إلى الاعتدال في استجابات أفراد العينة، إذ يعكس معامل الاختلاف مستوى تشتت

الجدول (5) تحديد مستوى توافر بعد التركيز على التحول العميق بدل الاستدامة التقليدية

| الأهمية النسبية % | معامل الاختلاف % | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | الفقرة                                                                              |
|-------------------|------------------|-------------------|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 58.22             | 31.43            | 0.915             | 2.911         | 17. تسعى القيادة إلى إحداث تغييرات جوهريّة في ثقافة المؤسسة وليس تغييرات شكلية فقط. |
| 66.66             | 30.33            | 1.011             | 3.333         | 18. تعمل القيادة على إعادة تصميم العمليات بما ينسجم مع متطلبات التحول العميق.       |
| 62.00             | 26.35            | 0.817             | 3.1           | 19. تشجع القيادة مراجعة الافتراضات الفكرية التقليدية داخل المؤسسة.                  |
| 60.66             | 30.46            | 0.924             | 3.033         | 20. يُنظر إلى التحول المؤسسي كعملية مستمرة تتجاوز التحسينات المرحلية.               |
| 61.89             | 29.65            | 0.92              | 3.09          | المجموع                                                                             |

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SmartPLS V.4.

الإحصائية الملانة لقياس درجة التوافر، كما هو موضح في الآتي:

#### 1. تحديد مستوى توافر بعد الرؤية والاستراتيجية الرقمية

يتضح من الجدول (6) عرضٌ تحليلي وصفي لنتائج استجابات عينة الدراسة حول بُعد الرؤية والاستراتيجية الرقمية، إذ تعكس

#### ب- تحديد مستوى توافر ابعاد متغير النضج الرقمي

يعرض الباحثين في هذه الفقرة نتائج التحليل الوصفي لمستوى توافر أبعاد المتغير التابع، استناداً إلى استجابات عينة الدراسة من العاملين في جامعة الكوت الأهلية، وذلك بالاعتماد على المؤشرات

تمركز الاستجابات حول المتوسط، في حين تعكس الأهمية النسبية التي تجاوزت (65%) مستوى حضور جيد نسبياً لهذا البعد مقارنة ببقية الأبعاد. وبناءً على ذلك، يمكن الاستنتاج أن بُعد الرؤية والاستراتيجية الرقمية متحقق بدرجة معتدلة تميل إلى الارتفاع، ما يشير إلى وجود توجه واضح نحو التحول الرقمي داخل المنظمة، مع الحاجة إلى مزيد من التكامل بين الرؤية الرقمية وآليات التنفيذ لضمان انتقاله من مستوى التخطيط إلى مستوى التطبيق الفعلي وتحقيق أثر استراتيجي مستدام. كما هو موضح في الجدول (6).

النتائج مستوى توافر هذا البعد وتأثيره من وجهة نظر المشاركين. فقد بلغ الوسط الحسابي العام (3.27)، ما يضعه ضمن الفئة الثالثة وفق مقياس ليكرت الخماسي، أي عند مستوى معتدل. كما بلغ الانحراف المعياري (0.92)، وسجل معامل الاختلاف (28.15%)، فيما بلغت الأهمية النسبية (65.47%). وتشير هذه المؤشرات إلى وجود درجة تباين نسبي معتدل في استجابات أفراد العينة، إذ يعكس معامل الاختلاف مستوى تشتت مقبولاً يدل على تقارب نسبي في وجهات النظر. كما تؤكد قيمة الانحراف المعياري

الجدول (6) تحديد مستوى توافر بعد التركيز الرؤية والاستراتيجية الرقمية

| الأهمية النسبية % | معامل الاختلاف % | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | الفقرة                                                                        |
|-------------------|------------------|-------------------|---------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| 63.78             | 26.81            | 0.855             | 3.189         | 1. تمتلك الجامعة رؤية رقمية واضحة ومعلنة توجه مسار التحول الرقمي.             |
| 67.12             | 26.40            | 0.886             | 3.356         | 2. تُترجم الرؤية الرقمية إلى أهداف استراتيجية وخطط تنفيذية محددة.             |
| 66.88             | 27.18            | 0.909             | 3.344         | 3. يتم تخصيص موارد مالية وبشرية كافية لدعم المبادرات الرقمية.                 |
| 63.34             | 31.67            | 1.003             | 3.167         | 4. تعتمد المؤسسة مؤشرات أداء لقياس مستوى التقدم في التحول الرقمي.             |
| 66.22             | 28.69            | 0.95              | 3.311         | 5. تُنسق المبادرات الرقمية ضمن إطار استراتيجي موحد بعيداً عن الجهود المتفرقة. |
| 65.47             | 28.15            | 0.92              | 3.27          | المجموع                                                                       |

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SmartPLS V.4.

تقارب نسبي في وجهات النظر. كما تؤكد قيمة الانحراف المعياري تمركز الاستجابات حول المتوسط الحسابي، في حين تعكس الأهمية النسبية التي تجاوزت (64%) مستوى حضور جيد نسبياً لهذا البعد داخل المنظمة. وبناءً على ذلك، يمكن الاستنتاج أن بُعد الثقافة والجاهزية التنظيمية الرقمية متحقق بدرجة معتدلة تميل إلى الارتفاع، ما يدل على توفر بيئة تنظيمية مهيأة نسبياً لدعم التحول الرقمي، مع الحاجة إلى تعزيز القيم الداعمة للتغيير، وتنمية المهارات الرقمية، وترسيخ ثقافة الابتكار لضمان جاهزية أكثر عمقاً واستدامة في المستقبل. كما هو موضح في الجدول (7).

## 2. تحديد مستوى توافر بعد الثقافة والجاهزية التنظيمية الرقمية

حول بُعد الثقافة والجاهزية التنظيمية الرقمية، إذ تعكس النتائج مستوى توافر هذا البعد وتأثيره من وجهة نظر المشاركين. فقد بلغ الوسط الحسابي العام (3.23)، ما يضعه ضمن الفئة الثالثة وفق مقياس ليكرت الخماسي، أي عند مستوى معتدل. كما بلغ الانحراف المعياري (0.90)، وسجل معامل الاختلاف (28.00%)، فيما بلغت الأهمية النسبية (64.54%). وتشير هذه المؤشرات إلى وجود درجة تباين نسبي معتدل في استجابات أفراد العينة، إذ يعكس معامل الاختلاف مستوى تشتت مقبولاً يدل على

الجدول (7) تحديد مستوى توافر بعد الثقافة والجاهزية التنظيمية الرقمية

| الأهمية النسبية % | معامل الاختلاف % | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | الفقرة                                                           |
|-------------------|------------------|-------------------|---------------|------------------------------------------------------------------|
| 65.34             | 26.54            | 0.867             | 3.267         | 6. تشجع الجامعة ثقافة الابتكار والتجربة في المجال الرقمي.        |
| 62.88             | 31.65            | 0.995             | 3.144         | 7. يتم دعم التعلم المستمر لتطوير المهارات الرقمية لدى العاملين.  |
| 65.12             | 27.30            | 0.889             | 3.256         | 8. يُظهر العاملون استعداداً لتبني التقنيات الجديدة والتكيف معها. |

|       |       |       |       |                                                                      |
|-------|-------|-------|-------|----------------------------------------------------------------------|
| 65.56 | 26.91 | 0.882 | 3.278 | 9. توفر الإدارة بيئة تنظيمية داعمة للتحويل الرقمي.                   |
| 63.78 | 27.63 | 0.881 | 3.189 | 10. تدار مقاومة التغيير بأساليب إيجابية تعزز نجاح المبادرات الرقمية. |
| 64.54 | 28.00 | 0.90  | 3.23  | المجموع                                                              |

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SmartPLS V.4.

أوضح في تقديرات المشاركين بشأن مستوى توافر هذا البعد. كما تؤكد قيمة الانحراف المعياري وجود تباين متوسط حول الوسط الحسابي، في حين تعكس الأهمية النسبية التي لم تتجاوز (59%) مستوى حضور أقل نسبياً مقارنة بالأبعاد الأخرى. وبناءً على ذلك، يمكن الاستنتاج أن بُعد العمليات والتحول التشغيلي الرقمي يُعد الأضعف نسبياً بين الأبعاد، رغم بقائه ضمن المستوى المعتدل، الأمر الذي يشير إلى حاجة المنظمة إلى تكثيف جهودها في إعادة هندسة العمليات، وتطوير البنية التشغيلية الرقمية، وتعزيز التكامل التقني لضمان تحقيق تحول رقمي فعال ومستدام على المستوى التشغيلي. وكما موضح في الجدول (8).

3. تحديد مستوى توافر بعد العمليات والتحول التشغيلي الرقمي  
حول بُعد العمليات والتحول التشغيلي الرقمي، إذ تعكس النتائج مستوى توافر هذا البعد وتأثيره من وجهة نظر المشاركين. فقد بلغ الوسط الحسابي العام (2.97)، ما يضعه ضمن الفئة الثالثة وفق مقياس ليكرت الخماسي، أي عند مستوى معتدل يميل إلى الانخفاض. كما بلغ الانحراف المعياري (0.92)، وسجل معامل الاختلاف (31.03%)، فيما بلغت الأهمية النسبية (59.42%). وتشير هذه المؤشرات إلى وجود تباين نسبي ملحوظ في استجابات أفراد العينة، إذ إن معامل الاختلاف الذي تجاوز (31%) يعكس درجة تشتت أعلى مقارنة ببقية الأبعاد، ما يدل على اختلاف

الجدول (8) تحديد مستوى توافر بعد العمليات والتحول التشغيلي الرقمي

| الأهمية النسبية % | معامل الاختلاف % | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | الفقرة                                                                                               |
|-------------------|------------------|-------------------|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 58.22             | 32.26            | 0.939             | 2.911         | 11. تعمل الجامعة على إعادة تصميم عملياتها بما يتوافق مع البيئة الرقمية.                              |
| 57.78             | 31.57            | 0.912             | 2.889         | 12. يتم استخدام التقنيات الرقمية لتحسين كفاءة الإجراءات وسرعة الإنجاز.                               |
| 61.12             | 30.60            | 0.935             | 3.056         | 13. تعتمد المؤسسة أدوات تحليل البيانات لدعم اتخاذ القرار.                                            |
| 62.66             | 26.14            | 0.819             | 3.133         | 14. تسهم الأنظمة الرقمية في تحسين جودة الخدمات أو المخرجات.                                          |
| 57.34             | 34.57            | 0.991             | 2.867         | 15. يتم توظيف حلول رقمية متقدمة (مثل الأنظمة المتكاملة أو الحوسبة السحابية) لدعم العمليات التشغيلية. |
| 59.42             | 31.03            | 0.92              | 2.97          | المجموع                                                                                              |

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SmartPLS V.4.

انخفاض الانحراف المعياري مقارنة ببعض الأبعاد الأخرى. كما تعكس الأهمية النسبية التي تجاوزت (62%) مستوى حضور متوسط لهذا البعد داخل المنظمة، وإن لم يصل إلى مستوى مرتفع. وبناءً على ذلك، يمكن الاستنتاج أن بُعد الابتكار والقيمة الرقمية المستدامة متحقق بدرجة معتدلة تميل إلى الانخفاض، ما يشير إلى ضرورة تعزيز بيئة الابتكار، ودعم المبادرات الرقمية ذات القيمة المضافة، وربط الابتكار بالأهداف الاستراتيجية لضمان تحقيق قيمة رقمية مستدامة تسهم في تعزيز التنافسية والأداء المؤسسي، كما هو موضح في الجدول (9).

4. تحديد مستوى توافر بعد الابتكار والقيمة الرقمية المستدامة  
حول بُعد الابتكار والقيمة الرقمية المستدامة، إذ تعكس النتائج مستوى توافر هذا البعد وتأثيره من وجهة نظر المشاركين. فقد بلغ الوسط الحسابي العام (2.97)، ما يضعه ضمن الفئة الثالثة وفق مقياس ليكرت الخماسي، أي عند مستوى معتدل يميل إلى الانخفاض. كما بلغ الانحراف المعياري (0.87)، وسجل معامل الاختلاف (28.11%)، فيما بلغت الأهمية النسبية (62.27%). وتشير هذه المؤشرات إلى وجود درجة تباين نسبي معتدل في استجابات أفراد العينة، إذ يعكس معامل الاختلاف مستوى تشتت مقبولاً يدل على تقارب نسبي في وجهات النظر، خاصة مع

الجدول (9) تحديد مستوى توافر بعد الابتكار والقيمة الرقمية المستدامة

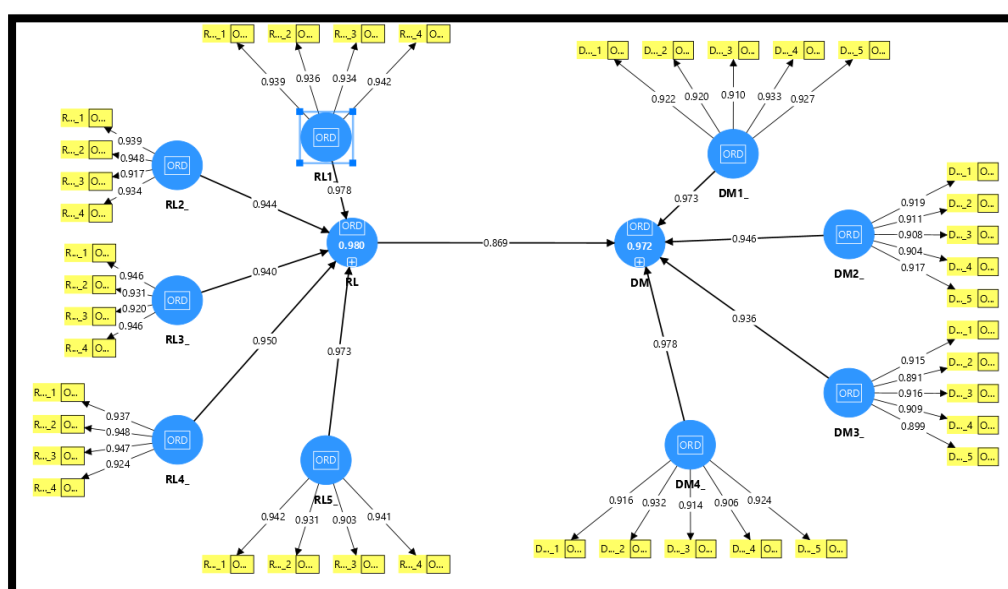
| الفرقة                                                            | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف % | الأهمية النسبية % |
|-------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|------------------|-------------------|
| 16.توظف الجامعة التقنيات الرقمية لتطوير خدمات أو نماذج عمل جديدة. | 3.056         | 0.821             | 26.87            | 61.12             |
| 17.تسهم المبادرات الرقمية في خلق قيمة مستدامة لأصحاب المصلحة.     | 3.089         | 0.95              | 30.75            | 61.78             |
| 18.يتم استثمار البيانات الرقمية في تطوير فرص ابتكارية جديدة.      | 3.189         | 0.787             | 24.68            | 63.78             |
| 19.تدعم الإدارة المشاريع الرقمية ذات الطابع الابتكاري طويل الأمد. | 3.089         | 0.902             | 29.20            | 61.78             |
| 20.يُنظر إلى التحول الرقمي كوسيلة لتعزيز التميز التنافسي للمؤسسة. | 3.144         | 0.914             | 29.07            | 62.88             |
| المجموع                                                           | 3.11          | 0.87              | 28.11            | 62.27             |

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SmartPLS V.4.

## ثالثاً: تحليل التأثير بين متغيرات الدراسة:

تم تصميم النموذج الهيكلي لمسار العلاقة المباشرة بين المتغيرات وتحليله باستخدام برنامج SmartPLS 4، وذلك وفقاً لما يأتي:

1. بناء الانموذج الهيكلي وتقييمه لمسار التأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع: الانموذج تحليل تأثير المتغير المستقل (القيادة التجديدية) في المتغير التابع (النضج الرقمي). وكما موضح في الشكل (2).



الشكل (2): الانموذج الهيكلي لمسار تأثير القيادة التجديدية في النضج الرقمي

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SmartPLS V.4.

يمكن تقييم مسار تأثير القيادة التجديدية في النضج الرقمي بالشكل (2) من خلال مجموعة من المؤشرات المذكورة في الجدول (10).

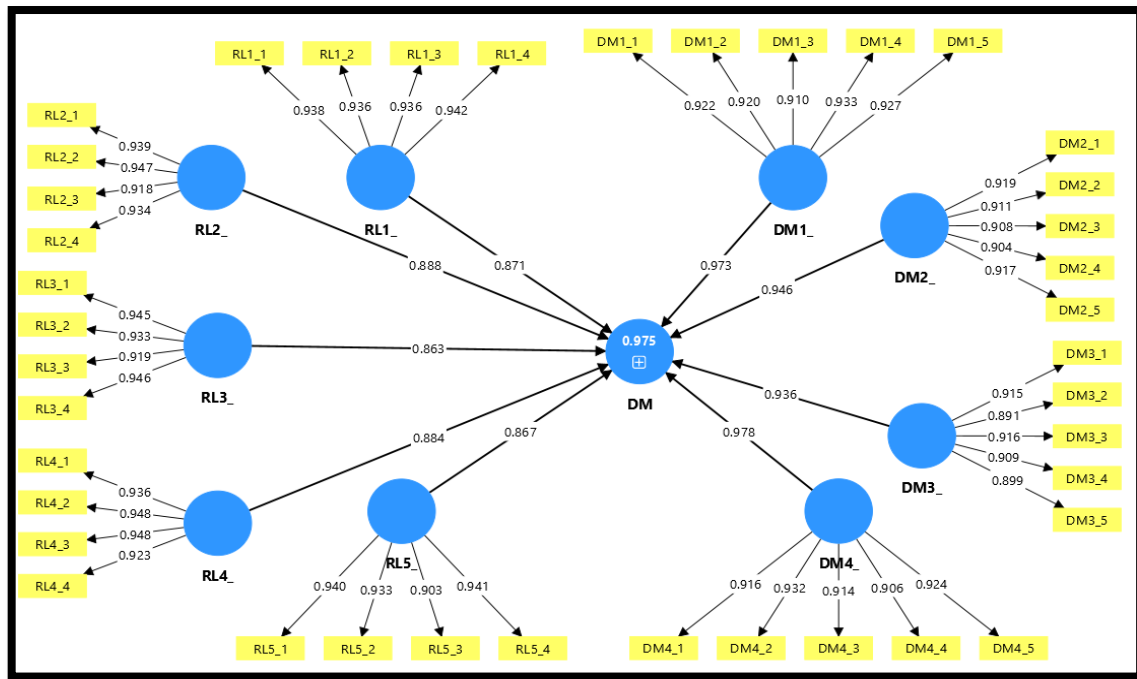
الجدول (10) مؤشرات تقييم الانموذج الهيكلي لمسار تأثير القيادة التجديدية في النضج الرقمي

| النتيجة | P .VALUE | T.VALUE | معامل المسار | R2    | المسار      |
|---------|----------|---------|--------------|-------|-------------|
| مقبولة  | 0.002    | 4.696   | 0.869        | 0.972 | DM <---- RL |

يعكس أهمية هذا النمط القيادي في تعزيز التحول والنضج الرقمي داخل المنظمة.

## 2. اختبار بناء الانموذج الهيكلي وتقييمه لمسار التأثير بين ابعاد المتغير المستقل والمتغير التابع:

اختبار بناء الانموذج الهيكلي وتقييمه لمسار التأثير بين ابعاد المتغير المستقل (القيادة التجديدية) والمتغير التابع (النضج الرقمي)، وكما موضح في الشكل (3):



الشكل (3): اختبار بناء الانموذج الهيكلي وتقييمه لمسار التأثير بين ابعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SmartPLS V.4.

يمكن تقييم مسار تأثير ابعاد القيادة التجديدية في النضج الرقمي بالشكل (3) من خلال مجموعة من المؤشرات المذكورة في الجدول (11).

الجدول (11) مؤشرات تقييم الانموذج الهيكلي لمسار تأثير ابعاد القيادة التجديدية في النضج الرقمي

| النتيجة | P .VALUE | T.VALUE | معامل المسار | R2    | المسار       |
|---------|----------|---------|--------------|-------|--------------|
| مقبولة  | 0.001    | 4.964   | 0.871        | 0.972 | DM <---- RL1 |
| مقبولة  | 0.000    | 4.365   | 0.888        |       | DM <---- RL2 |
| مقبولة  | 0.000    | 4.136   | 0.863        |       | DM <---- RL3 |
| مقبولة  | 0.002    | 3.989   | 0.884        |       | DM <---- RL4 |
| مقبولة  | 0.000    | 4.865   | 0.867        |       | DM <---- 5RL |

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SmartPLS V.4.

## التوصيات

1. اعتماد إطار مؤسسي لتطوير القيادة التجديدية من خلال تصميم برامج تدريبية ممنهجة تستهدف القيادات الأكاديمية والإدارية، تركز على ترسيخ الرؤية الرقمية، وإدارة التغيير، وتعزيز ثقافة الابتكار، بما ينسجم مع متطلبات التحول الرقمي المستدام.
2. إدماج التحول الرقمي ضمن الخطة الاستراتيجية للجامعة بصورة أكثر تكاملاً عبر تحديد أهداف رقمية قابلة للقياس، وربطها بمؤشرات أداء رئيسية (KPIs)، مع متابعة دورية لمدى تحققها على المستويين الأكاديمي والإداري.
3. إعادة هندسة العمليات التنظيمية والأكاديمية بما يتوافق مع متطلبات البيئة الرقمية، والعمل على أتمتة الإجراءات وتقليل الاعتماد على الأنظمة التقليدية، لضمان الانتقال من التخطيط الرقمي إلى التطبيق الفعلي.
4. تعزيز بُعد الابتكار والقيمة الرقمية المستدامة من خلال إنشاء وحدات أو لجان متخصصة بالتحول الرقمي، وتخصيص موارد مالية وتقنية لدعم المبادرات الرقمية، وتشجيع البحث والتطوير في مجالات التكنولوجيا التعليمية والإدارية.
5. تعميق ثقافة المشاركة والتواصل المؤسسي عبر تنظيم ورش عمل ولقاءات دورية لشرح توجهات القيادة وأهداف التحول الرقمي، بما يساهم في تقليل التباين في إدراك العاملين وتعزيز الالتزام الجماعي بالرؤية الرقمية.
6. الاستثمار المستمر في تنمية القدرات الرقمية للعاملين من خلال تنفيذ برامج تدريب وتأهيل متخصصة، وتطوير المهارات التقنية والتحليلية، مع توفير بنية تحتية تقنية حديثة وأمنة تدعم استدامة النضج الرقمي.

## المصادر

- [1] Nguyen, P. M. et al. (2025). Measuring the digital maturity of universities: A literature review and a proposed model for Vietnam. *Journal of Economics and Management*, 47(1), 485–513.
- [2] Jameson, J., Rummyantseva, N., Cai, M., Markowski, M., Essex, R., & McNay, I. (2022). A systematic review and framework for digital leadership research maturity in

تُظهر النتائج وجود تأثيرات إيجابية قوية ودالة إحصائياً لجميع أبعاد القيادة التجديدية (RL1، RL2، RL3، RL4، RL5) على النضج الرقمي (DM)، حيث تراوحت معاملات المسار بين (0.863–0.888)، وهي قيم مرتفعة تعكس قوة العلاقة واتجاهها الموجب. كما أن جميع قيم T تجاوزت (1.96) وتراوحت بين (3.989–4.964)، في حين جاءت قيم (P) أقل من (0.05)، مما يؤكد معنوية التأثير وقبول جميع الفرضيات الفرعية. إضافة إلى ذلك، بلغت قيمة  $R^2$  (0.972)، ما يشير إلى قدرة تفسيرية عالية جداً للنموذج، إذ تفسر أبعاد القيادة التجديدية مجتمعةً 97.2% من التباين في النضج الرقمي، وهو ما يعكس الدور المحوري لهذه الأبعاد في تعزيز مستوى النضج الرقمي داخل المنظمة.

## الاستنتاجات

1. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين القيادة التجديدية ومستوى النضج الرقمي في جامعة الكويت الأهلية، مما يؤكد أن القيادة تمثل مدخلاً استراتيجياً فاعلاً لتعزيز التحول الرقمي داخل الجامعة.
2. جميع أبعاد القيادة التجديدية (الرؤية الشاملة، التطور الواعي، الهدف الأخلاقي، التعاون التشاركي، والتحول العميق) كان لها تأثير إيجابي معنوي في أبعاد النضج الرقمي، ما يعكس تكامل البعد القيادي مع متطلبات البيئة الرقمية الحديثة.
3. أوضحت النتائج أن القيادة التجديدية تفسر نسبة كبيرة من التباين في مستوى النضج الرقمي، مما يدل على أن تطوير ممارسات القيادة يساهم بشكل مباشر في رفع جاهزية المؤسسة رقمياً.
4. جاء مستوى توفر بعض أبعاد النضج الرقمي، خاصة العمليات والتحول التشغيلي الرقمي والابتكار الرقمي المستدام، بدرجة متوسطة إلى منخفضة نسبياً، مما يشير إلى فجوة بين التوجه الاستراتيجي والتطبيق العملي.
5. أظهرت البيانات وجود تفاوت في إدراك العاملين لبعض ممارسات القيادة التجديدية، الأمر الذي يستدعي تعزيز ثقافة المشاركة والتواصل المؤسسي لضمان اتساق الرؤية والتحول.
6. تؤكد النتائج أن تعزيز قدرات القيادات والعاملين رقمياً، وتطوير البنية التحتية التقنية، وإعادة هندسة العمليات، يمثل مساراً ضرورياً لتحويل أثر القيادة التجديدية إلى نتائج تشغيلية مستدامة تعزز النضج الرقمي المؤسسي.

- [9] Aslanova, I. V., & Kulichkina, A. I. (2020, May). Digital maturity: Definition and model. In 2nd International scientific and practical conference "Modern management trends and the digital economy: From regional development to global economic growth"(MTDE 2020) (pp. 443-449). Atlantis Press.
- [10] Thordsen, T., & Bick, M. (2023). A decade of digital maturity models: much ado about nothing?. *Information Systems and e-Business Management*, 21(4), 947-976.
- [11] Peixoto, E. C., Oliveira, H., Ramalho, G. L., & França, C. (2026). Clarifying core dimensions in digital maturity models: An integrative approach.
- [12] Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.
- [13] Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.
- [14] Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2017). Achieving digital maturity. *MIT Sloan Management Review*, 59(1), 1–6.
- [15] Mettler, T. (2011). Maturity assessment models: A design science research approach. *International Journal of Society Systems Science*, 3(1/2), 81–98.
- higher education. *Computers and Education Open*, 3, 100115.
- [3] Obied, A. S. (2025). Digital leadership in the academic environment: A systematic literature review. *Social Sciences & Humanities Open*, 11, 101542.
- [4] Aoustin, E. (2023). Regenerative leadership: what it takes to transform business into a force for good. *Field Actions Science Reports. The journal of field actions*, (Special Issue 25), 92-97.
- [5] Rahmawati, N. L., Al Farizy, A. F., Risqi, M., & Anshori, M. I. (2025). Regenerative Leadership: Model Kepemimpinan yang Berfokus pada Keberlanjutan dan Kesejahteraan Jangka Panjang Organisasi Serta Lingkungan. *Trending: Jurnal Manajemen dan Ekonomi*, 3(2), 183-200.
- [6] Crabolu, G., Torres-Delgado, A., & Ribeiro, M. A. (2026). Destination marketing organisations: envisioning a regenerative tourism operating model. *Journal of Sustainable Tourism*, 1-32.
- [7] Bobek, V., & Carter, E. V. REGENERATIVE LEADERSHIP AGENCY: DIALECTICS OF LEADERSHIP AND ECOSYSTEMS.
- [8] Hardman, J. (2010). REGENERATIVE LEADERSHIP: A Model for Transforming People and Organizations for Sustainability in Business, Education, and Community. *Integral Leadership Review*, 10(5).