



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة أعمال

تأثير القيادة الرقمية في أداء العمل الفردي: الدور التفاعلي لسلوك تشارك المعرفة

دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات
والكليات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط

أطروحة مقدمة إلى

مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء

وهي جزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال

كُتبت بواسطة

محمد حسين ناظم عباس عبيد

بإشراف

الأستاذ المساعد الدكتور

يزن سالم محمد

الأستاذ الدكتور

حسين حريجة غالي

1445 هـ

2024 م



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

سَلَامٌ عَلَى آلِ يَاسِينَ

صَدَقَ اللَّهُ الْعَلِيِّ الْعَظِيمِ

سورة الصافات
الآية (مائة و ثلاثون)



إقرار المشرف

نشهد أن إعداد الأطروحة الموسومة بـ (تأثير القيادة الرقمية في أداء العمل الفردي: الدور التفاعلي لسلوك تشارك المعرفة دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات والكليات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط) والتي تقدم بها الطالب (محمد حسين ناظم عباس)، قد جرت تحت اشرافنا في جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الاعمال وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه فلسفة في إدارة الاعمال.

التوقيع: 

الأسم: أ.م.د. يزن سالم محمد

التاريخ: 2024 / /

التوقيع: 

الأسم: أ.د. حسين حريجة غالي

التاريخ: 2024 / /

توصية رئيس القسم

بناءً على توصية السيدين المشرفين، أشرح هذه الأطروحة للمناقشة.



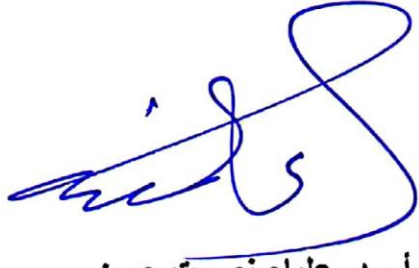
التوقيع:

الأسم: أ.د. محمود فهد عبدعلي الدليمي

التاريخ: 2024 / /

إقرار الخبير اللغوي

أقر بأن الأطروحة الموسومة بـ (تأثير القيادة الرقمية في أداء العمل الفردي: الدور التفاعلي لسلوك تشارك المعرفة دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات والكليات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط) والعائدة لطالب الدكتوراه (محمدحسين ناظم عباس)، قسم إدارة الاعمال قد جرى مراجعتها من الناحية اللغوية من قبلي حتى أصبحت ذات أسلوب لغوي سليم وخالي من الأخطاء اللغوية ولأجله وقعت.


التوقيع:
الاسم: أ.م.د. علياء نصرت حسن

مكان العمل: جامعة كربلاء / كلية التربية للعلوم الانسانية

التاريخ: 2024 / /

إقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على إقرار المشرف العلمي والخبير اللغوي على أطروحة الدكتوراه / قسم إدارة الاعمال / للطالب (محمدحسين ناظم عباس) الموسومة — (تأثير القيادة الرقمية في أداء العمل الفردي: الدور التفاعلي لسلوك تشارك المعرفة دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات والكليات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط)، أشرح هذه الأطروحة للمناقشة.



S. أ.د. علي أحمد فارس الكعبي

رئيس لجنة الدراسات العليا

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

توصية مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء على إقرار لجنة المناقشة.



أ.م.د. هاشم جبار الحسيني

عميد كلية الإدارة والاقتصاد

إقرار لجنة المناقشة

نحن أعضاء لجنة المناقشة نشهد أننا اطلعنا على هذه الاطروحة الموسومة بـ (تأثير القيادة الرقمية في أداء العمل الفردي: الدور التفاعلي لسلوك تشارك المعرفة دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات والكليات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط)، وقد تمت مناقشة الطالب (محمدحسين ناظم عباس) في محتوياتها وكل ما يتعلق بها، ونعتقد بانها جديرة بالقبول لنيل درجة الدكتوراه فلسفة في إدارة الاعمال بتقدير (جيد جداً).



الأستاذ الدكتور

رونق كاظم حسين

عضواً



الأستاذ الدكتور

علي عبد الحسن عباس

عضواً



الأستاذ الدكتور

احمد كاظم بريس

رئيساً



الأستاذ الدكتور

حسين حريجة غالي

عضواً ومشرفاً



الأستاذ المساعد الدكتور

صالح مهدي محمد

عضواً



الأستاذ المساعد الدكتور

ميادة حياوي مهدي

عضواً



الأستاذ المساعد الدكتور

يزن سالم محمد

عضواً ومشرفاً

الإهداء

إلى بَقِيَّةِ اللَّهِ فِي أَرْضِهِ وَحُجَّةِ اللَّهِ وَدَلِيلِ إِمْرَانِهِ

صاحب العص و الزمان (عج)

إلى الذي غمّني بنصحہ و وضع لي النقاط على الحروف

والذي العزيز

إلى التي تربيت خناتها وترقيت بدعائها والتي هي الجنة تحت أقدامها

والدتي العزيزة

إلى أسمى رموز الإخلاص والوفاء ورفيقة الدرب

زوجتي الغالية

إلى نورى عيني و فلذتي كبدي و نبضي فؤادي

ولدي (عباس) و (منظر)

إلى من كانوا لي العون والسند

إخوتي وأخواتي

الباحث

شكر وامتنان

الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي مَنَعَ الْأَوْهَامَ أَنْ تَنَالَ وَجُودَهُ وَحَجَبَ الْعُقُولَ أَنْ تَتَخَيَّلَ ذَاتَهُ لِامْتِنَاعِهَا مِنَ الشَّبَهِ وَ التَّشَاكُلِ بَلْ هُوَ الَّذِي لَا يَتَفَاوَتْ فِي ذَاتِهِ وَ لَا يَتَبَعَّضُ بِتَجْزِئَةِ الْعَدَدِ فِي كَمَالِهِ فَارَقَ الْأَشْيَاءَ لَا عَلَى اخْتِلَافِ الْأَمَاكِينِ وَ يَكُونُ فِيهَا لَا عَلَى وَجْهِ الْمُمَازَجَةِ وَ عِلْمَهَا لَا بِأَدَاةٍ لَا يَكُونُ الْعِلْمُ إِلَّا بِهَا وَ لَيْسَ بَيْنَهُ وَ بَيْنَ مَعْلُومِهِ عِلْمٌ غَيْرُهُ إِنْ قِيلَ كَانَ فَعَلَى تَأْوِيلِ أَرْزَلِيَّةِ الْوُجُودِ وَ إِنْ قِيلَ لَمْ يَزَلْ فَعَلَى تَأْوِيلِ نَفْيِ الْعَدَمِ فَسُبْحَانَهُ وَ تَعَالَى عَنْ قَوْلِ مَنْ عَبَدَ سِوَاهُ وَ اتَّخَذَ إِلَهًا غَيْرَهُ عُلُوًّا كَبِيرًا نَحْمَدُهُ بِالْحَمْدِ الَّذِي ارْتَضَاهُ مِنْ خَلْقِهِ وَ أَوْجَبَ قَبُولَهُ عَلَى نَفْسِهِ.

أتقدم بالشكر والامتنان إلى أساتذتي الكرماء والأفاضل الأستاذ الدكتور حسين حريجة غالي الحسناوي والأستاذ المساعد الدكتور يزن سالم محمد المشرفين على هذه الاطروحة فلقد وجدتهم نعم المعلمين والناصحين والمعينين، والذين منحوني الكثير من وقتهم وصبرهم واحاطوني بملاحظاتهم القيمة، فكانوا بحق نعم المشرفين، فله مني كل الشكر والتقدير والاحترام.

وأتوجه بخالص الشكر والامتنان الى السادة رئيس لجنة المناقشة واعضاءها لتجشهمم عناء المناقشة ولكل ما يبذره من ملاحظات علمية موضوعية قيمة تستهدف التقويم والاعناء جزاهم الله خير الجزاء.

ويسرني أن أتقدم بوافر الشكر والتقدير إلى الأساتذة الأجلاء في مرحلة الدكتوراه، وأخص بالذكر (أ.د. أكرم محسن الياسري، أ.د. علاء فرحان طالب، أ.د. عواد كاظم الخالدي، أ.د. علي احمد فارس الكعبي، أ.د. فيصل علوان الطائي، أ.د. محمود فهد الدليبي، أ.د. عبد الحسين جاسم الاسدي، أ.د. احمد كاظم بريس، أ.د. حسين حريجة غالي، أ.د. ميثاق هاتف الفتلاوي و أ.م.د. الهام ناظم الشيباني)، فلهم مني جزيل الشكر والامتنان والعرفان، وأسجل شكري واحترامي الى عمادة كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء والى السيد رئيس قسم إدارة الاعمال الأستاذ الدكتور محمود فهد الدليبي لاهتمامهم ومتابعتهم.

وأعبر عن اعتزازي وتقديري الكبير للسادة الذين أسهموا في تقويم الاستبانة الخاصة بهذه الاطروحة وشاركوا في ابداء الملاحظات والتوجيهات القيمة عليها، وأتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من راجع هذا الجهد لغويًا وعلميًا.

كما أتقدم بالشكر الجزيل الى زملائي في مرحلة الدكتوراه (احمد محمد شهيد، سنان عليوي عباس، محمد كامل غانم، حسين علي عبد الله، زيتون نعمة زهد، أمجد حميد اسماعيل، مرتضى محسن طاهر، صمود عبد الغفور كريم، مريم حسين جواد، نادية ناصر علكه علي، ياسمين قاسم بيده، نور نعيم رضا عبد) فلهم جزيل الشكر والاحترام. ويطيب لي ان أتقدم بالشكر والامتنان إلى ادارات الجامعات والكليات الاهلية المبحوثة لموافقهم اجراء هذه الدراسة وتسهيل توزيع الاستبانة، وشكر موصول الى الاستاذ حيدر علي محمد هادي لدعمه وتعاونه فله مني كل الاحترام.

واخيراً أتقدم بعبارات الشكر المقرون بالاعتذار إلى كل من لم تسعفني ذاكرتي بذكرهم، وأسأل لهم دوام الموفقية والنجاح.

الباحث



المستخلص

هدفت الدراسة الحالية إلى اختبار الدور الذي تؤديه القيادة الرقمية في أداء العمل الفردي في إطار الدور التفاعلي لسلوك تشارك المعرفة على مستوى بعض الجامعات والكليات الاهلية في منطقة الفرات الأوسط (الجامعة الإسلامية، وجامعة الكفيل، وجامعة الامام جعفر الصادق (ع)، وكلية المستقبل الجامعة، وكلية الحلة الجامعة الاهلية، وجامعة وارث الأنبياء(عليه السلام)، وجامعة اهل البيت(عليهم السلام))، اعتماداً على المشكلة الرئيسية المتمثلة بالتغيرات السلوكية التي تحدث اثناء جائحة كورونا والتي تؤثر على أداء العمل الفردي داخل المنظمة والتي صيغت على شكل تساؤلات تضمنت في فحواها علاقات الارتباط والتأثير والدور التفاعلي في المتغيرات ميدانياً، ومن اجل دعم العلاقة بين هذه المتغيرات من الناحية النظرية اعتمدت الدراسة في قياس متغير القيادة الرقمية على مقياس يضم خمسة ابعاد (القيادة الرؤيوية، ثقافة التعلم في العصر الرقمي، التميز في الممارسة المهنية، التحسين النظمي، والمواطنة الرقمية)، اما متغير سلوك تشارك المعرفة فقد تم تبني مقياس يضم أربعة ابعاد (المساهمات المكتوبة، الاتصالات التنظيمية، التفاعلات الشخصية، والمجتمعات الممارسة)، في حين تبنت الدراسة لقياس أداء العمل الفردي مقياس يضم أربعة ابعاد (أداء المهمة، الأداء السياقي، الأداء التكيفي، وسلوك العمل العكسي)، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي في عرض وتفسير المعلومات الخاصة بالدراسة، وجمعت البيانات والمعلومات عن طريق الاستبانة، التي تعد أداة رئيسة في هذه الدراسة، اذ شملت العينة أعضاء الهيئة التدريسية في عدد من الجامعات والكليات الاهلية والبالغة عددهم (312) تدريسياً. ولغرض تحليل البيانات ومعالجتها احصائياً تم اعتماد التحليل العاملي التوكيدي وكرونباخ الفا من اجل اثبات صدق المقاييس المعتمدة، وكذلك تم استخدام مجموعة من الاساليب الإحصائية الوصفية، ومعامل الارتباط بيرسون، ونمذجة المعادلة الهيكلية، والتحليل المعدل، وقد تم استخدام هذه الأساليب عن طريق البرنامج الاحصائي (Spss.25,Amos.25). وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات كان أبرزها وجود علاقة ارتباط وتأثير القيادة الرقمية في أداء العمل الفردي، وتعاضم سلوك تشارك المعرفة كمتغير تفاعلي في تعزيز تأثير القيادة الرقمية في أداء العمل الفردي، وقد اثمرت الدراسة عن مجموعة من التوصيات أهمها حث إدارة الجامعات الأهلية بضرورة اختيار قادة تتمتع بالرؤية، لأنه يعد عاملاً رئيساً في نجاح مهام الجامعات او فشلها في بيئة اليوم التي تتسم بالمخاطرة جراء التقلبات التي تحصل في البيئة والموارد التي تواجهها، كما انها تُسهم في مواجهة التحديات التي تواجهها والتنبؤ بها مستقبلاً وكذلك تساعد على وضع الأهداف والغايات المحددة للعمل الفردي والجماعي.

الكلمات الدالة : القيادة الرقمية، سلوك تشارك المعرفة، أداء العمل الفردي.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	ت
أ	الإهداء	1
ب	الشكر والامتنان	2
ج	المستخلص	3
د	قائمة المحتويات	4
هـ - و	قائمة الجداول	5
ز	قائمة الأشكال	6
ح	قائمة الملاحق	7
ط	قائمة المختصرات	8
3-1	المقدمة	9
الفصل الأول : التأطير المنهجي للدراسة		
23-5	المبحث الأول : منهجية الدراسة	10
40-21	المبحث الثاني : أبرز الدراسات السابقة	11
52-41	المبحث الثالث : بناء فرضيات الدراسة	12
الفصل الثاني : التأطير النظري للدراسة		
82-54	المبحث الأول : القيادة الرقمية	13
107-83	المبحث الثاني : سلوك تشارك المعرفة	14
129-108	المبحث الثالث : أداء العمل الفردي	15
الفصل الثالث : التأطير الميداني للدراسة		
148-131	المبحث الأول : الاختبارات البنائية لأداة القياس وتطويرها	16
173-149	المبحث الثاني : الوصف والتحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة	17
193-174	المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة وتفسير نتائجها	18
الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستقبلية		
200-195	المبحث الأول : الاستنتاجات	19
204-201	المبحث الثاني : التوصيات والمقترحات المستقبلية	20
225-206	قائمة المصادر	21
-----	قائمة الملاحق	22
-----	Abstract	23

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
13	متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية ومصادر قياسها	1
17	حجم المجتمع وعدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل	2
20	خصائص عينة الدراسة	3
22	محاور الاستبانة وأرقام مؤشرات القياس	4
23	ملخص الوسائل وأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة	5
39	تصنيف أبرز الدراسات العربية والاجنبية	6
43	الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الاولى	7
44	الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الثالثة	8
47	الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الثانية	9
48	الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الرابعة	10
61-59	مفاهيم القيادة الرقمية من وجهة نظر بعض الكُتاب والباحثين	11
65-64	بعض النظريات المفسرة لمفهوم القيادة الرقمية	12
82	الميزات الأساسية لجعل القادة مواطنين رقميين	13
92-93	مفاهيم سلوك تشارك المعرفة من وجهة نظر بعض الكُتاب والباحثين	14
98-96	بعض النظريات المفسرة لمفهوم سلوك تشارك المعرفة	15
114-113	مفاهيم أداء العمل الفردي من وجهة نظر بعض الكُتاب والباحثين	16
118-116	بعض النظريات المفسرة لمفهوم أداء العمل الفردي	17
132	ترميز وتوصيف متغيرات الدراسة	18
134-133	نسب اتفاق السادة الخبراء حول فقرات اداة القياس	19
135	اختبار (Kolmogorov-Smirnov test) لمتغيرات الدراسة الثلاث	20
136	معايير مطابقة نتائج التحليل التوكيدي	21
138	نتائج التحليل العاملي التوكيدي للقيادة الرقمية	22
140	نتائج التحليل العاملي التوكيدي لسلوك تشارك المعرفة	23
144-143	نتائج التحليل العاملي التوكيدي لأداء العمل الفردي	24
145-144	قيم اختبار كرونباخ الفا لمقاييس الدراسة	25

146-145	قيم الارتباط بين اسئلة المقياس ومتغير القيادة الرقيمة وابعاده	26
147-146	قيم الارتباط بين اسئلة المقياس ومتغير سلوك تشارك المعرفة وابعاده	27
148-147	قيم الارتباط بين اسئلة المقياس ومتغير أداء العمل الفردي وابعاده	28
149	تصنيف مستويات الوسط الحسابي حسب التفسير	29
150	الإحصاءات الوصفية لُبعد القيادة الرؤيوية	30
151	الإحصاءات الوصفية لُبعد ثقافة التعلم في العصر الرقمي	31
153	الإحصاءات الوصفية لُبعد التميز في ممارسات المهنة	32
154	الإحصاءات الوصفية لُبعد التحسين النظمي	33
155	الإحصاءات الوصفية لُبعد المواطنة الرقيمة	34
156	الإحصاءات الوصفية لمتغير القيادة الرقيمة	35
158	الإحصاءات الوصفية لُبعد المساهمات المكتوبة	36
160	الإحصاءات الوصفية لُبعد الاتصالات التنظيمية	37
161	الإحصاءات الوصفية لُبعد التفاعلات الشخصية	38
163	الإحصاءات الوصفية لُبعد المجتمعات الممارسة	39
164	الإحصاءات الوصفية لمتغير سلوك تشارك المعرفة	40
167-166	الإحصاءات الوصفية لُبعد أداء المهمة	41
168	الإحصاءات الوصفية لُبعد أداء السياقي	42
170-169	الإحصاءات الوصفية لُبعد الأداء التكيفي	43
172-171	الإحصاءات الوصفية لبعده سلوك العمل العكسي	44
172	الإحصاءات الوصفية لمتغير أداء العمل الفردي	45
174	تفسير قيمة معامل الارتباط	46
176	علاقات الارتباط بين القيادة الرقيمة بأبعادها وأداء العمل الفردي	47
179	علاقات الارتباط بين سلوك تشارك المعرفة بأبعادها وأداء العمل الفردي	48
183	مسارات ومعلمات اختبار تأثير القيادة الرقيمة في أداء العمل الفردي	49
186	مسارات ومعلمات اختبار تأثير القيادة الرقيمة في أداء العمل الفردي	50
188	مسارات ومعلمات اختبار تأثير سلوك تشارك المعرفة في أداء العمل الفردي	51
190	مسارات ومعلمات اختبار تأثير ابعاد سلوك تشارك المعرفة في أداء العمل الفردي	52
191	مسارات ومعلمات اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة	53
193	المستويات الثلاثة للمتغير التفاعلي ل سلوك تشارك المعرفة	54

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
3	هيكلية الدراسة الحالية	1
50	العلاقة بين القيادة الرقمية وأداء العمل الفردي في إطار الدور التفاعلي لسلوك تشارك المعرفة	2
51	المخطط الفرضي للدراسة	3
56	الفرق بين الرقمنة والرقمنة والتحول الرقمي	4
69	القيادة الرقمية: التفكير الرقمي والخصائص الأربعة	5
76	ثقافة الجامعة في العصر الرقمي	6
110	الأداء هو مزيج من السلوكيات والإجراءات والنتائج والمنتجات	7
121	إطار ارشادي لأبعاد أداء العمل الفردي	8
135	منحنيات التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	9
137	التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة الرقمية	10
139	تحليل العاملي التوكيدي لمتغير سلوك تشارك المعرفة	11
141	تحليل العاملي التوكيدي لمتغير أداء العمل الفردي قبل التعديل	12
142	التحليل العاملي التوكيدي لمتغير أداء العمل الفردي بعد التعديل	13
157	التمثيل البياني لأبعاد القيادة الرقمية في ضوء الأهمية النسبية	14
165	التمثيل البياني لأبعاد سلوك تشارك المعرفة في ضوء الأهمية النسبية	15
173	التمثيل البياني لأبعاد أداء العمل الفردي في ضوء الأهمية النسبية	16
183	تأثير القيادة الرقمية في أداء العمل الفردي	17
186	تأثير ابعاد القيادة الرقمية في أداء العمل الفردي	18
187	تأثير سلوك تشارك المعرفة في أداء العمل الفردي	19
190	تأثير ابعاد سلوك تشارك المعرفة في أداء العمل الفردي	20
192	الانموذج الهيكلي الأول والثاني الخاص باختبار الفرضية الرئيسة	21
193	التمثيل البياني لمستويات سلوك تشارك المعرفة كمتغير تفاعلي للعلاقة بين القيادة الرقمية وأداء العمل الفردي	22

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	ت
1	أسماء السادة الخبراء الذين حكموا استمارة الاستبانة	1
2	جدول تحديد حجم العينة	2
3	استمارة التحكيم	3
4	استمارة الاستبانة	4
5	كتب تسهيل المهمة والاجابة عليها	5
6	نبذة عن الجامعات والكليات الأهلية المبحوثة	6
7	الهيكل التنظيمي للجامعات والكليات الأهلية المبحوثة	7

قائمة المختصرات

المختصر		الابعاد الفرعية	المتغيرات الرئيسية	ت			
DL	VL	القيادة الرؤيوية	Digital Leadership	1			
		Visionary Leadership					
	DALC	ثقافة التعلم في العصر الرقمي			القيادة الرقمية		
		Digital-age Learning Culture					
	EPP	التميز في الممارسة المهنية				Digital Leadership	
		Excellence in Professional Practice					
	SI	التحسين النظامي					القيادة الرقمية
		Systemic Improvement					
DC	المواطنة الرقمية	Digital Leadership					
	Digital Citizenship						
KSB	WC		المساهمات المكتوبة	Knowledge Sharing Behavior	2		
			Written Contributions				
	OC		الاتصالات التنظيمية			Knowledge Sharing Behavior	
			Organizational Communications				
	PI		التفاعلات الشخصية				Knowledge Sharing Behavior
			Personal Interactions				
COP	المجتمعات الممارسة	Knowledge Sharing Behavior					
	Communities Of Practice						
IWP	TP		اداء المهمة	Individual Work Performance	3		
			Task Performance				
	CP		الاداء السياقي			Individual Work Performance	
			Contextual Performance				
	AP	الاداء التكيفي	Individual Work Performance				
		Adaptive Performance					
	CWB	سلوك العمل العكسي					Individual Work Performance
		Counterproductive Work Behavior					

المقدمة

دفع تفشي فيروس كورونا جميع الموظفين تقريباً حول العالم إلى العمل في بيئة مختلفة تمامًا مقارنة بما كانت عليه من قبل، وأدى COVID-19 إلى تدخلات مثل التباعد الاجتماعي، وقيود السفر، والعمل الافتراضي أو عن بعد، وأدت أطقم العمل إلى تقييد استمرارية العمليات السابقة، وعليه تغيير طريقة عمل الموظفين، ومن ثم أدت مثل هذه التدخلات الناجمة عن تفشي فيروس كورونا إلى تغييرات سلوكية للموظفين، والتي يمكن أن تنتقل مع عمليات الإغلاق المتعددة من مؤقتة إلى طويلة الأمد، إذ يشعر المدبرون المباشرون وقادة الفرق ومتخصصوا الموارد البشرية بقلق بالغ بشأن مثل هذه التغييرات السلوكية لأنها يمكن أن تؤثر على الرفاهية العاطفية والمعرفية والجسدية للموظفين، والتي أثر في النهاية على مخرجاتهم وأدائهم في العمل (Narayanamurthy & Tortorella, 2021:1).

وفي ضوء ذلك، تبلور لدى الباحث فكرة الدراسة الحالية في تسليط الضوء على هذه الظاهرة ومحاولة وضع الحلول والمعالجات المناسبة لها في حال إعادة تفشي الفيروس كورونا وذلك عن طريق ادخال متغيرين مهمين الأول: القيادة الرقمية كمتغير مستقل إذ استخدمت فيها تكنولوجيا الاتصالات لتعزيز فعالية الأفراد والمجموعات، وخاصة عبر ربط أنظمة المنظمات مع شبكة الإنترنت، وهذا يستلزم المنظور المفاهيمي للتكنولوجيا كقوة ناشئة تركز على التفاعلات الديناميكية والتكنولوجيا ويغير علاقات القوة بين القادة والأتباع بسبب ارتفاع الشفافية والترابط، والثاني: سلوك تشارك المعرفة كمتغير تفاعلي، إذ إن سلوك تشارك المعرفة ليس عملية عفوية ولا هو نشاط يمكن فرضه، بل هو عمل قصدي يتطلب رغبة الأفراد في المشاركة طوعية في مشاركة معارفهم مع الآخرين، ومع ذلك، فإن المشكلة الأساسية التي لوحظت هي أن الموظفين يفتقرون إلى الرغبة في مشاركة معارفهم القيمة مع الآخرين، أي زملائهم، بل إنهم يميلون إلى اكتناز المعرفة لأسباب شخصية، لذلك دائماً ما تنظر المنظمات في بعض الأساليب والممارسات التحفيزية التي يمكنها التغلب على مشكلة اكتناز المعرفة وتعزيز السلوك الفعال لتشارك المعرفة بين الموظفين.

ووفقاً لما تقدم فإن الدراسة الحالية تتساءل عن دور القيادة الرقمية في أداء العمل الفردي وكذلك تتساءل عن دور سلوك تشارك المعرفة كمتغير تفاعلي في هذه العلاقة، وهل إن سلوك تشارك المعرفة يؤثر في أداء العمل الفردي؟ وقد تم اختيار المؤسسات الأكاديمية لأنها مراكز قوة معرفية تؤدي دوراً محورياً في التنمية الاجتماعية والاقتصادية المستدامة للبلدان، إذ أنها تمكن التعلم المستمر، وبناء المعرفة، والابتكار، حيث يتم نقل المعرفة الناشئة عن هذه المؤسسات إلى مؤسسات أخرى أو بالعكس، الربحية منها وغير الربحية على حد سواء، عن طريق المنشورات البحثية وبرامج التدريب للموارد البشرية، ويتم

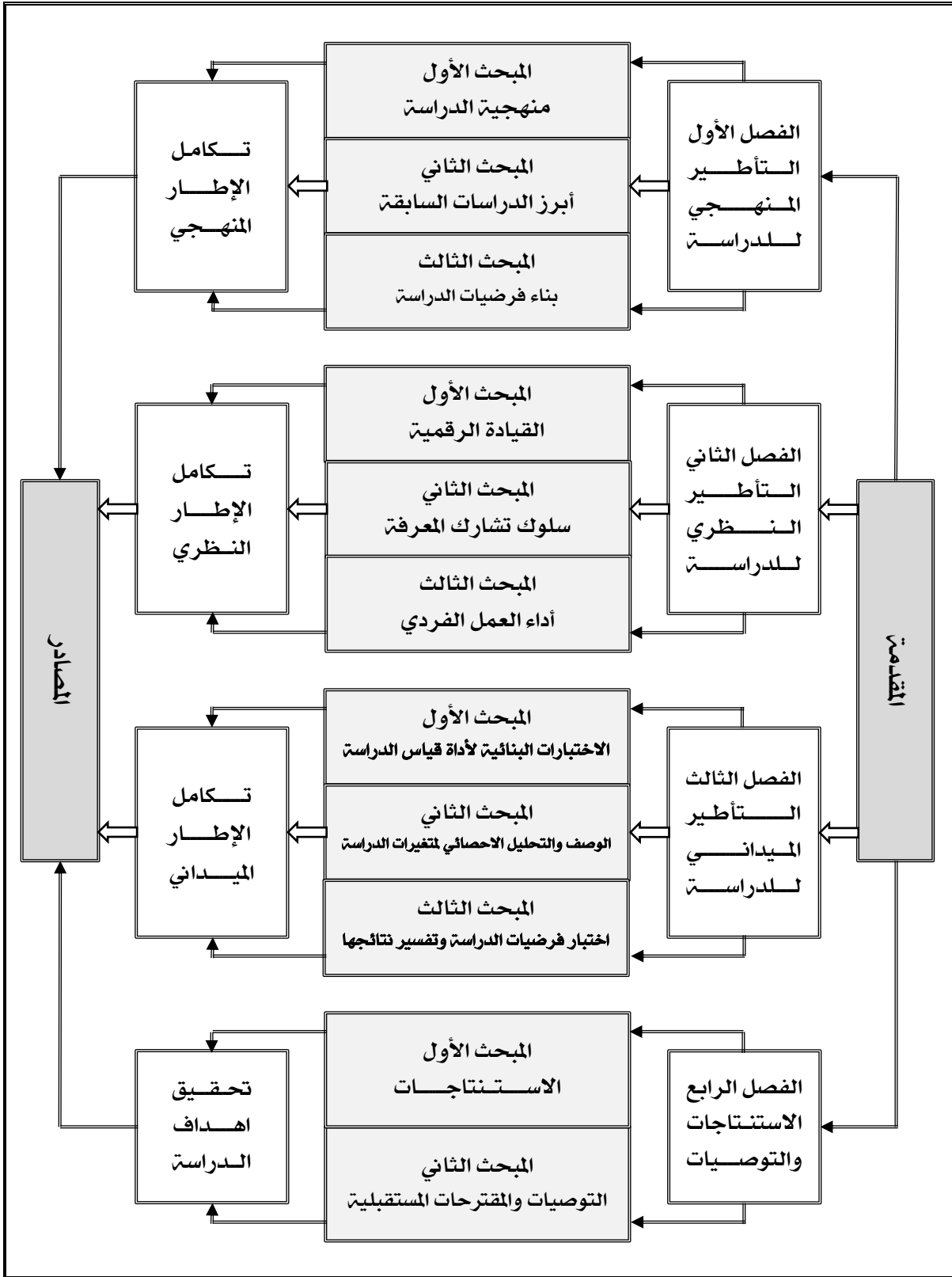
تحقيقه من خلال تطوير الروابط والتعاون مع الصناعات ومنظمات الأعمال والمؤسسات الاجتماعية والثقافية، وعليه، يتعين على هذه المؤسسات التعليمية اعتماد نهج استباقي تجاه استراتيجيات إدارة المعرفة والإدارة الفعالة لأصول المعرفة، ومع ذلك، فقد تم إهمال هذا الجانب من إدارة المعرفة بشكل عام في معظم الجامعات، ويبدو أن هناك نهجاً سلبياً للغاية أو غير متنسق تجاه مبادرات إدارة المعرفة في هذه الجامعات، كما ان هناك حاجة للتحقيق في عدم اهتمام صانعي السياسات بمبادرات إدارة المعرفة وتحسين أصولهم المعرفية، وبالإضافة الى ذلك، هناك حاجة أيضاً لفحص مواقف الأكاديميين وأفعالهم وسلوكياتهم المتعلقة بإدارة المعرفة وسلوك تشارك المعرفة في البيئات الأكاديمية، إذ تعدّ تشارك المعرفة مصدر قلق كبير بشكل خاص في المؤسسات الأكاديمية بسبب زيادة مطالب أعضاء هيئة التدريس بمشاركة موارد وخبرات عالية الجودة (Shaukat et al., 2023:2).

وبذلك توصل الباحث الى توليفة العلاقات بين المتغيرات بفكرة بحثية تتلخص في ان اهتمام اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات والكليات عينة الدراسة بتبني سلوك تشارك المعرفة بمستويات مرتفعة من شأنه ان يعظم تأثير القيادة الرقمية في اداء العمل الفردي.

استناداً على كل ما سبق افترضت الدراسة خمس فرضيات رئيسة تؤسس لاختبار علاقات الارتباط والتأثير والتفاعل بين المتغيرات وانطلاقاً من القاعدة المنهجية في البحث العلمي المستندة إلى تجزئة الدراسة إلى فصول ومباحث، نستعرض تفاصيل الدراسة الحالية وكما يأتي :

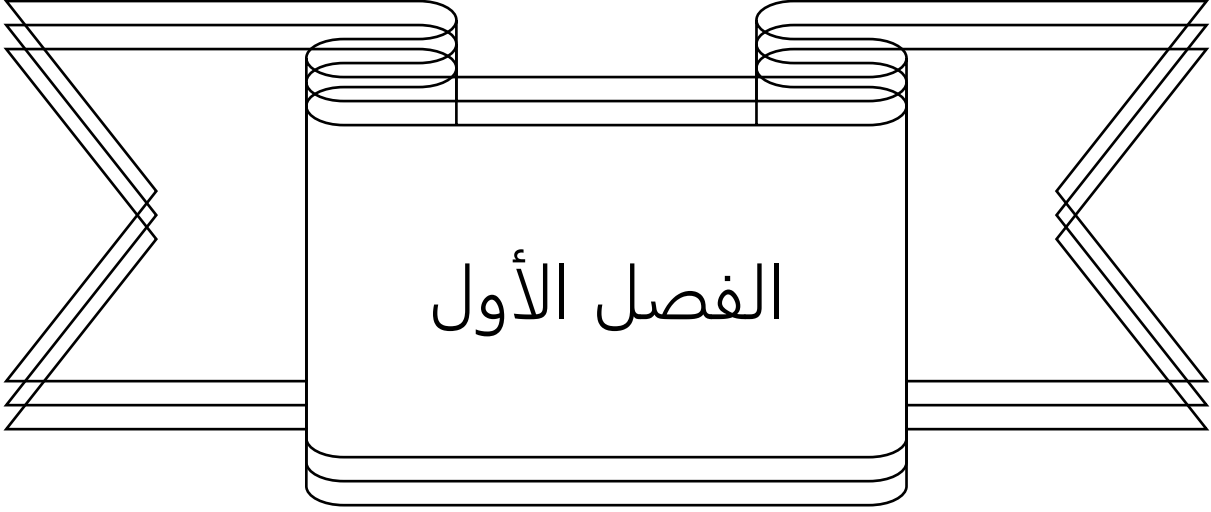
قد تضمنت الدراسة أربعة فصول خصص **الفصل الأول** منها التأطير المنهجي للدراسة، من خلال ثلاث مباحث، الأول تناول منهجية الدراسة، أما الثاني فقد خصص لمراجعة أبرز الدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية، بينما تضمن الثالث بناء فرضيات الدراسة. في حين تضمن **الفصل الثاني** التأطير النظري للدراسة، والذي ضم ثلاث مباحث، تناول الأول القيادة الرقمية، في حين خصص الثاني لسلوك تشارك المعرفة، اما الثالث فقد تناول أداء العمل الفردي. اما **الفصل الثالث** فقد تناول التأطير الميداني للدراسة، ويشتمل على ثلاث مباحث، الأول تناول الاختبارات البنائية لأداة القياس وتطويرها، في حين تناول الثاني الوصف والتحليل الاحصائي لمتغيرات الدراسة، بينما تضمن الثالث اختبار فرضيات الدراسة وتفسير نتائجها. وكان خاتمة الدراسة الحالية في **الفصل الرابع** الذي تناول الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستقبلية من خلال مبحثين، خصص الاول للاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة، اما الثاني فقد خصصت للتوصيات والمقترحات المستقبلية التي توصلت اليها الدراسة.

ومن اجل إيضاح الفكرة جرى وضع هيكل في الشكل (1) ليمثل خارطة للدراسة الحالية.



الشكل (1) هيكلية الدراسة الحالية

المصدر: اعداد الباحث



التأطير المنهجي للدراسة

تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى عرض الجانب المنهجي للدراسة والآليات المعتمدة في إجراءات الدراسة العلمي، ويتضمن ثلاثة مباحث أساسية، إذ خصص المبحث الأول عرض منهجية الدراسة بمحتوياتها، في حين خصص المبحث الثاني أبرز الدراسات السابقة للمتغيرات الثلاثة، وأخيراً تضمن المبحث الثالث بناء فرضيات الدراسة.

المبحث الأول

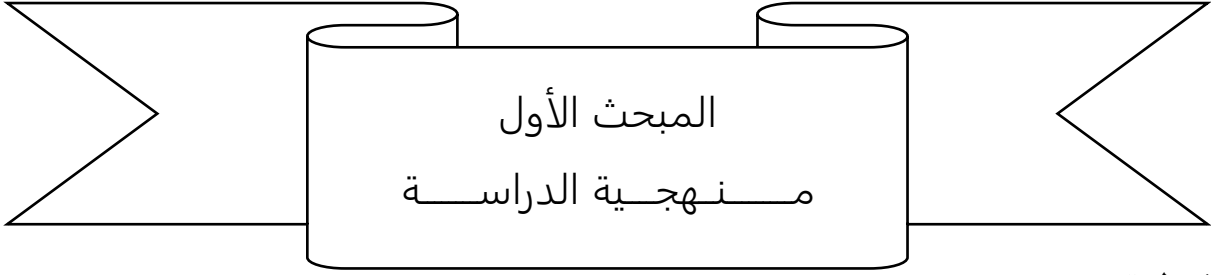
منهجية الدراسة

المبحث الثاني

أبرز الدراسات السابقة

المبحث الثالث

بناء فرضيات الدراسة



توطئة:

يتطلب البحث العلمي اتباع منهجية معينة لحل مشكلة الدراسة، ومن هذا المنطلق تعكس المنهجية كيفية سير الدراسة في تحديد واختيار ومعالجة وتحليل المعلومات حول موضوع ما، وهذا إجراء يجب اتباعه حتى يُسمى علمياً ولكي تكون الدراسة صالحة، تتبع الدراسة القاعدة الإجرائية في التحقيق عن طريق تحديد تصميم الدراسة، وطريقة أدوات جمع البيانات، ومجتمع الدراسة، ومكان الدراسة، وإجراءات جمع البيانات، والمعالجة الإحصائية للبيانات.

أولاً: مشكلة الدراسة

يُعد الاهتمام بالقيادة الرقمية وقياسها من القضايا المهمة التي تدعو الباحثين والمتخصصين في مجال الفكر الإداري والتنظيمي لدراستها بشكل معمق، بوصفها المعرفة التكنولوجية التي يمكن ان تعود بمنافع استراتيجية على اغلب المنظمات في الالفية الثالثة، إذ أصبح الحفاظ على القيادة الرقمية والتشارك المعرفي امرأ في غاية الأهمية، كونها يمكن أن تعمل مجتمعة ومنفصلة على تعزيز أداء العمل الفردي للمنظمات العامة والخاصة، والتي تقدم خدمات للمجتمع ايماناً منها بأهدافها وخدمة للغرض الذي وجدت من اجله في البيئة الحالية، فضلاً عن محافظتها على كفاءة تلك الخدمات والعمل على استدامتها بشكل مستمر. فعلى الرغم من الاهتمام الكبير بالقيادة الرقمية لدى العديد من الباحثين والكتاب والمتخصصين في مجال العلوم الإدارية، إلا أن حاجة المنظمات الى المزيد من الدراسات، في ظل اتصافها بالندرة في مجالها التطبيقي ولاسيما العربية والعراقية منها على وجه الخصوص.

إذ أصبح اهتمامها مكرساً لدراسة آليات العمل وتحليلها وروابط تجمع المتغيرات وتصيبها في بوتقة واحدة، فكانت الطروحات الفكرية والتجاذبات النظرية مسلكاً لبناء مفاهيم وأطر فكرية تتفاعل فيما بينها لتصل الى أداء العمل الفردي بقبول نتاجاته كمأً ونوعاً، وتتمثل مشكلة الدراسة الفكرية في عدم حسم تأثير القيادة الرقمية في أداء العمل الفردي بتفاعل سلوك تشارك المعرفة علي المستوى الميداني والاستفادة من النتائج لتطوير العمل لدى الجامعات والكليات المبحوثة في ظل الطروحات الفكرية والنتاج الفكري عن طريق البحوث والدراسات السابقة التي اطلع عليها الباحث لتكون القاعدة الأساس والمنطلق الرئيس له في فضاء الدراسة، إذ تأتي أهمية أداء العمل الفردي في العصر الرقمي من فرض اغلب الحكومات حجراً صحياً على سكانها ودعتهم للبقاء في منازلهم بسبب جائحة كورونا آنذاك، ومروراً الى الوقت الحالي، إذ

قال أحد كبار مسؤولي الصحة في الصين إن فيروس كورونا لا يزال يمثل خطراً رغم اعلان منظمة الصحة العالمية انتهاء حالة الطوارئ العالمية، مشيراً إلى أن الصين ستواصل مراقبة الفيروس وستزيد من التطعيمات بين الفئات الأكثر عرضة للخطر. وقال ليانغ وانيان رئيس لجنة خبراء التعامل مع COVID-19 التابعة للجنة الصحة الوطنية إن إنهاء حالة الطوارئ لا يعني ان COVID-19 سيختفي، لكن يمكن الآن السيطرة على تأثيره بشكل فعال، وأكد (Murray, 2022:419) بإمكانية عودة الفايروس COVID-19 في أي لحظة وفي أي وقت. وبالتالي يشعر المديرون المباشرون وقادة الفرق ومتخصصوا الموارد البشرية بقلق بالغ بشأن مثل هذه التغييرات السلوكية لأنها يمكن أن تؤثر على الرفاهية العاطفية والمعرفية والجسدية للموظفين، والتي تؤثر في النهاية على مخرجاتهم وأدائهم في العمل (Narayanamurthy & Tortorella, 2021:1).

وعلى صعيد الدراسات البحثية حول سلوك تشارك المعرفة، فقد لوحظ أن هناك نقصاً نسبياً في الاستفسارات حول سلوك تشارك المعرفة للأكاديميين والعوامل المختلفة التي تؤثر على سلوك تشارك المعرفة لديهم (Shaukat et al., 2023:2)، ومن الحقائق المعترف بها عموماً أن الجامعة هي المكان المثالي لبناء المعرفة، وبصفتها كياناً لإيجاد المعرفة، فهو أفضل مكان لممارسة نظام إدارة المعرفة، ومن المتوقع أن تكون الجامعات أماكن يتم فيها تشارك المعرفة بحرية بين الأكاديميين، في حين ان الواقع يدل على أن تشارك المعرفة نادراً ما يتواجد داخل الجامعات هذه الأيام، ويبدو أن انخفاض الرغبة في تشارك المعرفة يمثل مشكلة سائدة في الأوساط الأكاديمية، والحقيقة أن الأكاديميين يبدو أنهم يضعون أولوية أعلى للإنجاز العلمي الفردي والتدريس بدلاً من مشاركة الرؤى المشتركة تجاه أهداف الجامعة وغاياتها (Ramayah et al., 2013:133). وكما تأتي أهمية أداء العمل الفردي عن طريق تصاعد التنافس ما بين المنظمات للحصول على المواهب المناسبة، ويجب على المنظمة أن تتعلم بسرعة أهمية وجود الأشخاص المناسبين كجزء من الموارد البشرية لديها، وإن الدعم في المساعدة على زيادة أداء الموظف سيعطي ارتباطاً إيجابياً للمنظمة، وان المنظمة التي تؤيد الاستثمار في القوى العاملة لديها كإجراء داخلي سوف تؤثر على جودة رأس المال البشري داخل المنظمة مما يعطي لاحقاً تأثيراً كبيراً على الأداء (Othman & Mahmood, 2019:1086).

تتمحور مشكلة الدراسة في اعتقاد العلماء أن الفيروس COVID-19 قد يكون معنا لعقود أو أكثر، وكذلك المعيشة الميدانية لأغلب أعضاء الهيئة التدريسية في فترة حجر وعدم الاختلاط مع المجتمع، فضلاً عن ذلك ان اغلب الجامعات والكليات الاهلية تمارس القيادة الرقمية ولكن ليس بشكل متكامل، ولم تجرى عملية تقييم لمستوى تطبيق لتلك الممارسات والتحديات التي تواجهها ومدى انعكاسها في أداء العمل الفردي لعينة الدراسة، وعلى حد علم الباحث لا توجد دراسة او بحث جمعت بين متغيرات الدراسة الثلاثة وبأبعادها

في انموذج فرضي واحد وهذا ما يؤكد وجود فجوة بحثية تستحق التشخيص والتفحص والبحث لتحديد معالمها وردمها عن طريق سبرا غوار هذه العلاقة نظرياً واختبارها ميدانياً على مستوى الكليات والجامعات عينة الدراسة.

وبناء على ما تقدم يمكن تحديد مشكلة الدراسة عن طريق التساؤلات الآتية:

1- التساؤلات الفكرية للدراسة

تتحدد هذه الفقرة في ضوء آراء الباحثين وجهودهم وما توصلوا اليه من نتائج ذات صلة بمتغيرات الدراسة وكما يأتي :

- أ- ما الجدل الفكري لمفاهيم الدراسة (القيادة الرقمية، سلوك تشارك المعرفة، أداء العمل الفردي) ؟ وهل يمكن تفسير العلاقات الرابطة بين المتغيرات ؟
- ب- ما أبرز المداخل والمنظورات الفكرية والنظريات المفسرة لمتغيرات الدراسة (القيادة الرقمية، سلوك تشارك المعرفة، أداء العمل الفردي) ؟
- ج- ما محتوى العلاقة بين متغيرات الدراسة ؟ وما طبيعة البناء الفكري لها ؟ وهل لذلك انعكاس على الجانب الميداني ؟ وما تأثير متغيرات الدراسة على المنظمة ؟
- د- ما النموذج الفرضي المفسر للعلاقة بين متغيرات الدراسة (القيادة الرقمية، سلوك تشارك المعرفة، أداء العمل الفردي) ؟ وما هي الابعاد التي تقيسها ؟

2- التساؤلات الميدانية للدراسة

تتحد هذه الفقرة في ضوء التصورات الواقعية المتوافرة لدى افراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة وكالاتي :

- أ- ما مدى ادراك وإمام أعضاء الهيئة التدريسية على مستوى الجامعات والكليات الاهلية في منطقة الفرات الأوسط عن المفاهيم الاكاديمية الخاصة بمتغيرات الدراسة (القيادة الرقمية، وسلوك تشارك المعرفة، وأداء العمل الفردي) ؟
- ب- ما مستوى توافق المتغيرات الدراسة (قيادة الرقمية، وسلوك تشارك المعرفة، وأداء العمل الفردي) في الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة ؟
- ج- ما مستوى علاقة الارتباط وتأثير بين القيادة الرقمية وسلوك تشارك المعرفة بأبعادها كل على انفراد مع أداء العمل الفردي بأبعاده على مستوى الكليات الاهلية عينة الدراسة ؟
- د- ما مستوى تأثير القيادة الرقمية في أداء العمل الفردي في إطار الدور التفاعلي لسلوك تشارك المعرفة على مستوى الكليات عينة الدراسة ؟

ثانياً: مبررات اختيار موضوعات الدراسة

اختيار موضوع الدراسة يعد خطوة مهمة جداً في البحث العلمي وتختلف حسب اهتمام الباحثين ومجال تخصصهم العلمي لذلك هنالك مجموعة من الأسباب تدعو الباحث إلى اختيار موضوع الدراسة ومن هذه الأسباب ما يأتي :

1- مبررات معرفية

لا توجد مكابح لإيقاف عجلة البحث العلمي وهي مستمرة في العثور عن الفجوات المعرفية غير المستكشفة في المجالات المختلفة، وان اختيار متغيرات الدراسة يمكن أن يمثل فرصة لردم هذه الفجوة وتوفير مساهمة جديدة في المجال الأكاديمي، ومن هذا المنطلق نتطرق لعدة مبررات معرفية وكالاتي :

- أ- تسعى الدراسة الحالية الى إيضاح المفاهيم الأساسية للمتغير التابع (أداء العمل الفردي) وابعاده على المستوى الفردي وبما يتوافق مع المنهجية المعتمدة، واهتمام المنظمات للمتغير باعتباره يعكس القدرة على تحقيق النجاح وتحقيق الأهداف عن طريق الجهد والتفاني الفردي.
- ب- أصبحت القيادة الرقمية ذات أهمية كبيرة في العالم المعاصر بسبب تزايد التحولات التكنولوجية والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال، وتأثير التكنولوجيا على القيادة اذ تسهم التكنولوجيا في تحسين عمليات اتخاذ القرار والتواصل بين القادة والمرووسين، مما يفسح المجال لدراسة كيفية تكييف القيادة مع هذه التحولات.
- ج- يؤدي سلوك تشارك المعرفة دوراً مهماً في تحسين أداء المنظمة عن طريق التشجيع على تشارك المعرفة والخبرات والمعلومات والتجارب بين افراد المنظمة لغرض تعزيز الإبداع والتعلم وتجنب الأخطاء واتخاذ أفضل القرارات لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا ما يدفع الباحث لدراسة هذه المواضيع لكونها ذات أهمية في المجتمع الأكاديمي وفي مجال البحث العلمي.

2- مبررات ميدانية

تأتي التبريرات الميدانية استجابة لتطبيق متغيرات الدراسة في البيئة الاكاديمية، وفي ضوء جانبين الأول منها هو ان الدراسات اكدت على اجراء المزيد من الدراسات المستقبلية في مؤسسات التعليم العالي كمستجيبين مستهدفين للحصول على رؤية أوسع ومن هذه الدراسات (Lim & Teoh, 2021)، (Macatuno-Nocom, 2019)، (القرني, 2021)، والثاني هو أن البيئة الاكاديمية تحظى باهتمام كبير وتعدّ الأساس لكيثونة البحث والتطور العلمي وتشجع على النقد البناء والتحليل العميق للأفكار والمفاهيم والنتائج، والتي يمكن من خلالها ان يرتقي أي مجتمع اذا تعامل بجدية مع نتائج البحوث والدراسات في التخصصات كافة، وتحاول هذه الدراسة تقديم مساهمة بسيطة لبعض المشاكل الناتجة من التفاعلات بين أعضاء الهيئة التدريسية.

ثالثاً: أهداف الدراسة

استرشاداً بمشكلة الدراسة والتساؤلات التي انبثقت منها وانسجماً مع الاهتمامات التي اظهرتها الاديبيات التي عرضت متغيرات الدراسة، يمكن تحديد اهداف الدراسة في جانبين وكالاتي:

1- الاهداف النظرية :

يمكن صياغة الأهداف النظرية وفقاً لما يأتي:

- أ- عرض ومناقشة بعض الأطر المفاهيمية والمعرفية المتعلقة بمتغيرات الدراسة الحالية التي تتمثل بـ (القيادة الرقمية، سلوك تشارك المعرفة، أداء العمل الفردي) وأبعادها الفرعية، فضلاً عن التعرف عليها بشكل تفصيلي ضمن اطارها الفكري وتحقيق رؤى نظرية جديدة عن طريق المسوحات وبالاعتماد على النتائج المعرفية السابقة وما تسنى للباحث من قراءته والاطلاع عليه خدمةً لمشكلة الدراسة.
- ب- الاطلاع على أفضل المقاييس المكونة للمتغيرات الرئيسة (القيادة الرقمية، سلوك تشارك المعرفة، أداء العمل الفردي)، وانتقاء الأقرب منها للدراسة الحالية بعد العرض والتحليل والتفسير لكل نموذج خاص بكل متغير.
- ج- بيان طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية وتوضيحها، عن طريق الدراسة والتعمق في الاطروحات الفلسفية والمعرفية الخاصة بمتغيرات الدراسة، واثراء البناء الفكري والمفاهيمي للدراسة الحالية وبالشكل الذي يدعم منطقية العلاقة بين المتغيرات.

2- الأهداف الميدانية :

يمكن تحديد الأهداف الميدانية للدراسة الحالية وفقاً لما يأتي:

- أ- تحديد أولويات توافر هذه المتغيرات ميدانياً لـ (القيادة الرقمية، سلوك تشارك المعرفة، أداء العمل الفردي)، بأبعادها الفرعية، وبالاعتماد على تصورات وفهم افراد عينة الدراسة لهذه المتغيرات.
- ب- قياس مستوى أهمية المتغيرات الرئيسة والفرعية احصائياً على مستوى عينة الدراسة والتوقف على ترتيبها الحقيقي لبيان أهميتها الميدانية حسب إجابات افراد عينة الدراسة.
- ج- اختبار علاقات الارتباط والتأثير للمتغير المستقل (القيادة الرقمية) بأبعادها الفرعية، والمتغير التفاعلي (سلوك تشارك المعرفة) بأبعادها الفرعية مع المتغير التابع (أداء العمل الفردي) على مستوى عينة الدراسة.
- د- اختبار مستوى الدور التفاعلي لـ (سلوك تشارك المعرفة) في العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة الرقمية) والمتغير التابع (أداء العمل الفردي) احصائياً وعلى مستوى أعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات والكليات الاهلية في منطقة الفرات الأوسط.

رابعاً: أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة الحالية في معالجة مشكلات قائمة بحد ذاتها، واماطة اللثام عن مفاهيم جديدة في الفكر الإداري تعمل عن طريقها المنظمات دون أن تعي أو تدرك المحتوى والمضمون الفلسفي لها، فضلاً عن تدعيم نجاح قيادات المنظمات المبحوثة عن طريق تحسين الاعمال وآليات التنبؤ استباقياً أو مواجهة المشكلات التنظيمية علاجياً وبأساليب البحث العلمي، إذ تتلخص أهمية هذه الدراسة من جانبين وكالاتي :

1- الأهمية المفاهيمية للدراسة :

يتجسد هذا الجانب في ضوء البناءات الفكرية والمفاهيمية التي خرجت بها الدراسة وكما يأتي :

أ- تعد الدراسة الحالية محاولة موضوعية لتسليط الضوء على التطور المتسارع في المفاهيم الادارية الحديثة، اذ تتميز بالتأصيل الفكري لثلاث متغيرات وهي (القيادة الرقمية، وسلوك تشارك المعرفة، وأداء العمل الفردي)، فضلاً عن تقديم الأطر النظرية لأبرز الباحثين والكتاب ومنظوراتهم ومداخلهم وتحديد نقاط التلاقى والاختلاف حول اهم المفردات لهذه المواضيع، ووفرت إطار مفاهيمي شامل في هذا الجانب.

ب- تمثل هذه الدراسة إضافة متواضعة الى الخزين الأكاديمي العراقي لمساهمتها في معالجة الفجوة البحثية لمتغيرات الدراسة الناتجة عن قلة البحوث التي ربطت بين متغيرات الدراسة، الامر الذي يعطي أهمية كبيرة لإيجاد التوافق والعلاقة بينهم، واستخلاص أبرز ما توصلت اليه من نتائج وتوصيات.

2- الأهمية الميدانية للدراسة :

تتحدد اهمية هذا الجانب بالاعتماد على الواقع التطبيقي للدراسة، وكما يأتي :

أ- تتمثل بمدى رؤية الجامعات والكليات الاهلية قيد الدراسة للقيادة الرقمية وأهميتها في تعزيز أداء العمل الفردي، فضلاً عن دور سلوك تشارك المعرفة يمكن ان يكون ممراً حيوياً يؤدي الى تفعيل علاقة القيادة الرقمية في أداء العمل الفردي، ومن ثم تحقيق الأهداف التي تسعى الى انجازها.

ب- طبقت الدراسة أنموذجها الفرضي من خلال العلاقة بين (القيادة الرقمية، وسلوك تشارك المعرفة وأداء العمل الفردي)، والتي تعد متغيرات نلمسها في واقعنا الحالي ونلاحظها في اغلب الجامعات والكليات الاهلية اذ تسعى هذه المؤسسات إلى تطوير المعرفة وتعزيز قدرات القيادة في المجتمع، وقد أعطت هذه الدراسة بعض التميز مقارنةً بنظيرتها من الدراسات الأخرى.

ج- تكمن أهمية الدراسة في استخدام مقاييس نوعية لتقييم متغيراتها الثلاثة في مجتمع عينة الدراسة، مما يساهم في تحقيق الدقة والموثوقية لفهم أفضل للظواهر المدروسة ومن ثم تقييم الأوضاع لتحليل البيانات وزيادة موثوقية النتائج وتحقيق الاستدلالات الأكثر دقة لطرح آليات عمل واقعية.

خامساً: التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة ومقاييسها

تأسيساً على الادبيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة الحالية، واستناداً لمراجعة الباحث لتعريفاتها ومفاهيمها ونقاشاتها الهادفة الى الإحاطة فكرياً بمتغيرات الدراسة، واستنباطاً من مقاييس الدراسة الواردة في الجدول (1)، فقد وضع الباحث التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وابعاده وكما في الآتي :

1- القيادة الرقمية

تشير إلى استخدام مناهج القيادة التي تتوافق مع العصر الرقمي لغرض التطلع الى الابتكارات الحديثة على منصات التكنولوجيا في سبيل إدارة وتطبيق وتوجيه الاعتراف بالتحسين النظمي لأدائهم.

أ- القيادة الرؤيوية

هي عملية اتخاذ قرارات حالية مبنية على الرؤية المستقبلية للمنظمة التي تهدف الى تسهيل استخدام الموارد الرقمية المتوفرة ودمجها مع الخطط المعززة بالتكنولوجيا.

ب- ثقافة التعلم في العصر الرقمي

هي ثقافة حديثة لغرض تحسين التعلم عبر الأدوات الرقمية والتكنولوجيا في سبيل تسهيل الإلمام بالمصادر والمناهج وأحدث التطورات المهنية.

ج- التميز في الممارسة المهنية

هو الإلمام الكامل بالمحتوى الذي يجب تعليمه وتسليمه للمتعلمين عبر الأدوات الرقمية والتكنولوجيا وتحفيز الطرائق الحديثة لضمان النمو المهني في التعليم.

د- التحسين النظمي

هي طريقة قيادية لغرض تطوير وتحسين أداء التدريسيين المنظم تكنولوجياً في سبيل تعزيز الأهداف التنظيمية.

هـ- المواطنة الرقمية

هي وصول الافراد الى الأدوات الرقمية الايجابية في ضوء التحديات والمسؤوليات الأخلاقية والاجتماعية والقانونية لغرض توجه وضبط سلوكيات المتعلمين عبر الانترنت.

2- سلوك تشارك المعرفة

هو سلوك تفاعلي لتشارك المعرفة والمعلومات والأفكار بين افراد يشاركونها واخرين يتلقونها لحل المشكلات او تحديث الآراء السابقة في سبيل تنفيذ سياسات المنظمة.

أ- المساهمات المكتوبة

هي طريقة لتشارك المعرفة والأفكار والآراء من خلال الوثائق المكتوبة والمستندات والتقارير بدلاً من طرق الحوار الفردي بين الأعضاء.

ب- الاتصالات التنظيمية

هي شبكة من الاتصالات بين أعضاء المنظمة من خلال مشاركة التفاعلات المعرفية عبر الطرق الرسمية لحل المشاكل أو تجنب الأخطاء لدى وحدات العمل.

ج- التفاعلات الشخصية

هي سلوك لتشارك المعرفة مع الآخرين عبر التعامل معهم بطرق غير رسمية من خلال الممارسات اليومية كالردشة والمناقشة عبر الهاتف وغيرها.

د- مجتمعات الممارسة

هي مجموعات تطوعية متشكلة من العاملين في المنظمة أو خارجها حول مواضيع معينة يشترك فيها افراد المجموعة لتبادل الخبرات والاهتمامات المشتركة.

3- أداء العمل الفردي

هو المحصلة النهائية لعمل الافراد داخل المنظمة والتي تبحث من خلاله جوانب متعددة لغرض تحليل سلوك الفرد ومدى اسهامه في تحقيق اهداف المنظمة.

أ- أداء المهمة

هو الكفاءة والمهارة التي يقوم بها الافراد العاملين في المنظمة من اجل تحقيق اداء مهامهم الوظيفية خلال فترة زمنية معينة.

ب- الأداء السياقي

هو اداء الاعمال التي تساهم بفاعلية المنظمة من خلال طرق عديدة تعمل على تشكيل السياق التنظيمي والنفسي والاجتماعي للمنظمة التي تعتبر محفزات لعمليات ونشاطات المهمة.

ج- الأداء التكيفي

هو قدرة الفرد على التوافق والتكيف من خلال تغيير سلوكه مع متطلبات البيئة المتغيرة للحفاظ على اداء الاعمال المناطة به.

د- سلوك العمل العكسي

هو سلوك سلبي يصدر من قبل أحد الاشخاص العاملين في المنظمة تكون عادةً نتيجة لضغوطات داخلية او خارجية التي يتعرض لها الفرد وتهدف إلى ايداء المنظمة أو الزملاء في مكان العمل.

الجدول (1) متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية ومصادر قياسها

مصدر المعتمد	الترميز	رقم مؤشرات القياس	الابعاد الفرعية	المتغيرات الرئيسية	ت
AlAjmi,(2022)	VL	3	القيادة الرؤيوية	القيادة الرقمية	1
	DALC	5	ثقافة التعلم في العصر الرقمي		
	EPP	5	التميز في الممارسة المهنية		
	SI	5	التحسين النظمي		
	DC	4	المواطنة الرقمية		
Yi, J. (2009)	WC	5	المساهمات المكتوبة	سلوك تشارك المعرفة	2
	OC	8	الاتصالات التنظيمية		
	PI	8	التفاعلات الشخصية		
	COP	7	المجتمعات الممارسة		
Koopmans,et al. , (2013)	TP	13	أداء المهمة	أداء العمل الفردي	3
	CP	16	الأداء السياقي		
	AP	8	الأداء التكيفي		
	CWB	10	سلوك العمل العكسي		

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة

سادساً: منهج الدراسة

تتعدد مناهج البحث العلمي وتتحدد مفاهيمها بالوحدة والثبات والحتمية، بوحدة طبيعة الظواهر وعدم تغير صفاتها الأساسية تغيراً ملموساً في مدة محدودة من الزمن، ووجود سبب أو أكثر لحدوث ظاهرة ما، ولقد تعددت تصنيفات مناهج البحث ومن أهمها تصنيف العالم **Whitney** حيث صنف مناهج البحث العلمي الى **المنهج الوصفي** ويشمل منهج الدراسات المسحية، ودراسة حالة، وتحليل الوظائف، وتتبع النمو والتطور والبحث المكتبي (والمنهج التاريخي، والمنهج التجريبي، والمنهج الفلسفي، و المنهج التنبؤي، والمنهج الاجتماعي، والمنهج الإبداعي) (دشلي، 2016: 54) .

يدرس المنهج الوصفي مختلف الظواهر والمشكلات العلمية، ويحل المشكلات والأسئلة التي تقع ضمن دائرة البحث العلمي، ثم يتم تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال المنهج الوصفي، بحيث يمكن استخلاص الشرح والنتائج المناسبة، وكما يمكن للباحث العلمي أيضاً عن طريق مفهوم المنهج الوصفي التحليلي وضع ظواهر مختلفة في مقارنات بين الظواهر المتشابهة، بحيث يمكن جمع بيانات مختلفة عن الاختلافات والتشابهات بين تلك الظواهر، والتي تعدّ الأكثر أهمية.

كما يتميز المنهج الوصفي ببعض الخصائص المهمة التي قد تجعله خياراً لكثير من الباحثين في البحث عن الظواهر العلمية المختلفة، ومن أبرزها : (www.manaraa.com)

- 1- في ضوء استخدام المنهج الوصفي التحليلي يمكن للباحث العلمي جمع بعض المعلومات الأكثر دقة ووضوحاً عن الظواهر في البحث العلمي والتي تعد من أهم الميزات التي قد تفتقر إلى المنهج الوصفي والتي تخلو من التحليل عادة.
- 2- تقديم الأحداث والمعلومات كافة التي مر بها الباحث العلمي أثناء عملية البحث، وسرد تفصيلي وحقيقي للإجراءات العلمية كافة التي تمت عبر المنهج الوصفي التحليلي.
- 3- اقتصر المنهج الوصفي التقليدي على دراسة بعض الظواهر التي تأخذ طابعاً اجتماعياً وبشرياً، لكن مفهوم المنهج الوصفي التحليلي له آليات أكثر تمكياً يمكن عن طريقها دراسة المزيد من الموضوعات العلمية.
- 4- القدرة على إيضاح العلاقات بين المتغيرات والظواهر المختلفة، كما أنه قادر على تفصيل المقارنات المختلفة بين تلك الظواهر، واكتشاف الفروق والتشابهات بالتفصيل، وهي إحدى الوظائف المميزة في أداء الوصفي النهج التحليلي.

في ضوء ما تقدم اعتمد الباحث في الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي بما يتناسب مع طبيعة الدراسة وأهدافها ومشكلتها وفرضيتها بما يسهم في فهم أفضل لهذه الظاهرة وتقديم حلول منطقية لها.

سابعاً: حدود الدراسة

لا بد من تأطير أي دراسة أكاديمية ضمن عدة حدود واضحة ومعروفة لتحديد مشكلة الدراسة وفي ضوءها يستطيع الباحث التحرك في سبيل إيجاد حل لهذه المشكلة، وفي هذا السياق تضمنت حدود الدراسة من نقطتين ووفقاً لما يأتي :

1- الحدود المكانية

اقتصرت الحدود المكانية للدراسة الحالية على مجموعة من الجامعات والكليات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط، وتعد ضمن المنطقة الجغرافية الواقعة جنوب بغداد حول نهر الفرات، إذ تضم أربعة محافظات وهي؛ النجف الأشرف، و كربلاء المقدسة ، وبابل، والديوانية، ولقد تم اختيار أبرز الجامعات والكليات الأهلية فيها والمتمثلة بـ (جامعة الكفيل وجامعة الامام جعفر الصادق (عليه السلام) في النجف الأشرف، جامعة وارث الأنبياء (عليه السلام) وجامعة اهل البيت (عليهم السلام) في كربلاء المقدسة، وكلية المستقبل الجامعة وكلية الحلة الجامعة الأهلية في بابل، والجامعة الإسلامية في الديوانية)، حيث تم تطبيق الجانب الميداني للدراسة من خلال الجامعات والكليات المذكورة أعلاه وتعد جميعها من ضمن التشكيلات التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

2- الحدود الزمانية

امتدت مدة اعداد الدراسة بجانبها النظري والميداني من (2022-01-24) الى (2024-1-14)، إذ استغرق إعداد الجانب النظري ومنهجية الدراسة بحدود (17) شهراً، بينما تم استكمال الجانب الميداني والمتضمن إعداد استمارة الاستبيان وتحكيمها مروراً بتوزيع الاستبانة وجمعها واستخراج نتائجها وتحليلها للفترة من (2022-08-01) ولغاية (2023-03-01).

ثامناً: مجتمع الدراسة وعينتها

لإكمال متطلبات أي دراسة ذات طابع ميداني لا بد من تحديد مجتمع الدراسة وعينته ؛ كونها المنبع الرئيس والمصدر الأول للباحث، وللخوض في مضامين المشكلة ولفهم طبيعتها والوقوف على أسبابها وتقديم المعالجات الممكنة لها، فمن الضروري التأكيد على اختيار العينة التي تتماثل خصائصها والمجتمع الذي اخذت منه، لذلك يجب ان تتوافر فيه إمكانية تعميم النتائج فيما بعد على كل المجتمع الذي اختيرت منه، وهذا يستلزم توضيحاً لمجتمع وعينة الدراسة وعلى النحو الاتي :

1- مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة يعني جميع مفردات الظاهرة التي يروم الباحث دراستها، يتمثل مجتمع الدراسة بجميع الافراد او الأشياء او الاحداث الذين يمثلون موضوع الدراسة، وأن تسليط الضوء على مشكلة معينة يحدد وبشكل مبدئي مجتمع الدراسة وعلى الرغم من ذلك فأن عناية الباحث في اختيار مجتمع الدراسة يعد مهمة أساسية، لأنه يمثل الحاضنة لمتغيرات الدراسة ولبياناتها والمصدر الذي تعتمد عليه النتائج وحتى تتحقق المنطقية فيما يتعلق بالجانب الميداني، من الضروري أن يتناسب الموضوع بمتغيراته مع طبيعة المجتمع وخصائصه ليتم الوصول إلى نتائج أو معالجات ملائمة لحل المشكلة.

وقد وقع اختيار الباحث وبمساعدة المشرفين على بعض الجامعات والكليات الاهلية في منطقة الفرات الاوسط لتكون ميداناً لبحثه بسبب ما يمثله هذا الميدان من أهمية لدوره البارز في تحقيق القيادة الرقمية وأداء العمل الفردي في مجال التعليم عن طريق الموارد البشرية التي تمتلكها، وبوصفه المكان الذي يمثل المعرفة والخبرة والقدرات والمهارات التي تتميز بها أعضاء الهيئة التدريسية في مجال قطاع التعليم العالي، بما ينعكس مع تطلعات الجامعات والكليات الاهلية وفق رؤيتها واستراتيجيتها في مجال التعليم، فضلاً عن أهمية قطاع التعليم العالي في العراق في الحاضر والمستقبل، إذ إنه يعدّ من احد القطاعات الحيوية الخصبة في انتاج الفكر والمعرفة للمجتمعات المتحضرة الذي يرفد المجتمع بالمجالات والتخصصات العلمية والتطبيقية كافة، فضلاً عن مساهمته في تطوير أداء الافراد والمنظمات، وبناءً عليه تم اختيار بعض الجامعات والكليات الاهلية في منطقة الفرات الاوسط ميداناً للدراسة الحالية لما لها من أهمية في مواكبة التطورات العالمية والمحلية في مجال تطوير العملية التعليمية، اذ تمثل مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات والكليات الاهلية في منطقة الفرات الأوسط، حيث بلغ حجم المجتمع (1385) عضو هيئة تدريسية، ويبين الملحق (6،7) نبذة مختصرة عن الجامعات والكليات الاهلية قيد الدراسة والهيكل التنظيمي التابع لها على التوالي، والجدول (2) يوضح بعض المعلومات عن مجتمع الدراسة حتى بداية عام (2023) وعدد أعضاء الهيئة التدريسية.

جدول (2): حجم المجتمع وعدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل

ت	اسم الجامعة او الكلية	حجم المجتمع	نسبة تمثيل للجامعات والكليات	عدد تمثيل الاستبانات التي يمكن توزيعها	عدد الاستبانات التي يجب تحليلها	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة	عدد الاستبانات الغير صالحة للتحليل	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل
1	الجامعة الإسلامية	165	0.12	48	36	50	39	2	37
2	جامعة الكفيل	186	0.13	52	40	50	45	3	42
3	جامعة الامام جعفر الصادق (ع)	105	0.08	32	24	40	27	3	24
4	كلية المستقبل الجامعة	412	0.30	120	90	110	96	4	92
5	كلية الحلّة الجامعة	187	0.13	52	40	50	44	2	42
6	جامعة وارث الانبياء	194	0.14	56	42	60	46	2	44
7	جامعة اهل البيت	136	0.10	40	30	40	33	2	31
—	المجموع	1385	%100	400	302	400	330	18	312

المصدر: اعداد الباحث استناداً على ما تم جمعه من الجامعات والكليات الاهلية اعلاه

2- عينة الدراسة

عينة الدراسة هي مجموعة جزئية من مجتمع البحث الأصلي الذي يكون ذا خصائص مشتركة لتمثل الخصائص الفكرية والاجتماعية والديمقراطية أفضل تمثيل لمجتمع البحث الأصلي، حيث يختارها الباحث بأساليب مختلفة وبطريقة تمثل المجتمع الأصلي وتحقق أغراض البحث مما تغني الباحث من مشقات دراسة المجتمع الأصلي ككل، ومن الناحية النظرية تؤدي طريقة أخذ العينات السليمة الى عينة خالية من التحيز ويمكن الاعتماد عليها في استخلاص نتائج دقيقة ووضع استنتاجات منطقية.

اتجهت الدراسة الحالية الى اعتماد عينة قصدية تمثلت بأعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات والكليات الاهلية في منطقة الفرات الأوسط، والبالغ عددهم (1385) فرداً وبذلك فقد بلغ حجم العينة الخاصة بالدراسة الحالية (302) فرداً وحسب جدول تحديد حجم العينة لـ (Ahmad & Halim, 2017:29) وكما في الملحق (2)، ولضمان الحصول على إجابات العينة قام الباحث بتوزيع (400) استبانة، وكان المسترجع منها (330) استبانة، أما عدد الاستبانات الصالحة للتحليل فقد بلغ (312)، وكما موضح في الجدول (2) والذي يبين جميع الإجراءات التي اتخذها الباحث.

3- وصف افراد العينة الدراسة

استناداً إلى استجابات العينة عن طريق الاستبانة تم تصميم الجدول (3) الذي يلخص الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة ونسبة مشاركة كل فئة منها في الدراسة الحالية.

أ- النوع الاجتماعي (ذكر او انثى) :

يشير الجدول (3) الى ان عدد الذكور المشاركين في الدراسة (191) فرداً، وبنسبة تمثيل قدرها حوالي (61%)، فيما بلغت نسبة الاناث المشاركات في الدراسة حوالي (39%) وبنسبة تمثيل قدرها (121) فرداً، وكما يمكن ان تُفسر ان نسبة الاناث منخفضة مقارنة بالرجال في الجامعات والكليات الاهلية ويعزى السبب الى تحمل طبيعة الاعمال والمسؤوليات التي تقع على عاتق الذكور في الحياة الوظيفية والاجتماعية.

ب- الفئة العمرية :

يلاحظ من الجدول (3) ان (26.5%) و(51%) من افراد العينة هم ضمن الفئة العمرية (30 فأقل) و(31-40) على التوالي، وهذا يشير الى تمتع هذا الجزء من العينة بروح قوية ودافعية عالية في الوظيفة والعتاء والتطلع الى بذل المزيد من الجهود لابتكار الطرق التي تتلاءم مع الجيل الجديد في التعليم، بينما تقع (22.5%) من افراد العينة ضمن الفئات التي تزيد على (41) سنة، ويتوزعون بواقع (12%) منهم للفئة العمرية (41-50) و(3.5%) ضمن الفئة العمرية

(51-60) سنة و(7%) ضمن الفئة العمرية (60 فأكثر)، اذ الجزء الكبير من هذه الفئات تتسم بالخبرة والمهارة في مجال التعليم والتي اكتسبوها ميدانياً عن طريق عملهم في أغلب الجامعات الحكومية واما يعملون كمتقاعد او تمت اعارت خدماتهم من الجامعات الحكومية بسبب الاحتياج لخبرته في بعض التخصصات او بصفة محاضر، مما يؤشر الى الدور الكبير لهذه الفئات للارتقاء بالجامعات والكليات الاهلية في منطقة الفرات الأوسط الى مستويات جيدة جداً في مجال التعليم على مستوى العراق.

ج- المؤهل العلمي :

يتبين من الجدول (3) ان (54%) وبواقع تمثيل (168) فرداً من عينة الدراسة يحملون شهادة الماجستير، في حين بلغ عدد الحاصلين على شهادة الدكتوراه (144) فرداً وبنسبة (46%)، وباختلاف التخصصات العلمية للفئتين فان النسب تشير الى الرؤية الدقيقة والعلمية لعينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة لتشخيص الأسباب الحقيقية ميدانياً مما ينعكس على صدق النتائج الإحصائية ووضوح النتائج الميدانية.

د- مدة الخدمة الفعلية :

يشير الجدول (3) الى أن (77.5%) من افراد العينة هم من الذين لديهم خدمة (10 سنوات فأقل)، وان (12%) من الافراد المبحوثين لديهم خدمة بين (11-20) سنة، اما افراد الذين لديهم خدمة بين (21-30) سنة فقد بلغت نسبتهم (4%)، واخيراً بلغت نسبة الذين لديهم خدمة (30 سنة فأكثر) (6.5%) من اجمالي الافراد المبحوثين، وباختلاف سنوات التأسيس من جامعة لأخرى وأنظمة التعاقد مع حملة الشهادات العليا فيها الا هذا يدل على الخبرة المعززة بالجانب العلمي مما انعكس على إدراكهم وفهمهم لفقرات الاستبانة.

هـ- اللقب العلمي :

يتبين عن طريق النتائج التي ظهرت في الجدول (3) ان (50%) من عينة الدراسة والبالغة (156) فرداً كانت من الذين يحملون اللقب العلمي (مدرس مساعد)، وبلغت نسبة حملت الألقاب العلمية لـ (مدرس جامعي) هي (35%) والبالغة (111) فرداً، ثم جاءت نسبة (15%) من افراد العينة ضمن القاب العلمية (أستاذ مساعد) و(استاذ) يتوزعون بواقع (9%) و(6%) على التوالي، ونلاحظ من خلال هذه الفقرة ان اغلب حملت الألقاب العلمية هم من فئة (مدرس مساعد) وهذا يشير الى إمكانيتهم في استخدام اغلب وسائل التكنولوجيا بسبب ادراكهم وشغفهم العالي في استخدام التقنيات مما يظهر قدراتهم في مجال التعليم الالكتروني ويرفع من نسبة اداءهم في التدريس.

الجدول (3) خصائص عينة الدراسة

النوع الاجتماعي									
انثى					ذكر				
%		العدد		%		العدد			
39		121		61		191			
الفئة العمرية									
61 فأكثر		60-51		50-41		40-31		30 فأقل	
%		العدد		%		العدد		%	
7		22		3.5		11		12	
37		51		159		26.5		83	
المؤهل العلمي									
دكتوراه					ماجستير				
%		العدد		%		العدد			
46		144		54		168			
المدة الخدمة الفعلية									
30 فأكثر		30-21		20-11		10 فأقل			
%		العدد		%		العدد		%	
6.5		20		4		12		12	
38		77.5		242					
اللقب العلمي									
أستاذ		أستاذ مساعد		مدرس جامعي		مدرس مساعد			
%		العدد		%		العدد		%	
6		18		9		27		35	
111		50		156					

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد الى إجابات افراد عينة الدراسة

تاسعاً: أدوات الدراسة

لحل مشكلة الدراسة والاجابة عن تساؤلاتها ولاختبار الفرضيات يحتاج الباحث الى مجموعة من الأدوات تكون مخصصة لأغراض جمع البيانات وتحليلها واستخراج النتائج، حيث اعتمدت الدراسة الحالية على عدد من الأدوات والوسائل العلمية والاحصائية المناسبة التي يعتمد عليها في اغلب الدراسات العلمية الإدارية منها والاجتماعية، وهي تمثلت بالآتي :

1- أدوات جمع البيانات والمعلومات

اعتمد الباحث في الجانب النظري على العديد من المصادر العلمية الرصينة مثل الكتب، والمجلات، والدوريات، والرسائل والأطاريح العربية والاجنبية، فضلاً عن البحوث والمقالات الاجنبية المنشورة على شبكة الأنترنت وأخيراً مكتبات الورقية والالكترونية التي متوفرة في اغلب الجامعات العراقية.

أما في الجانب الميداني فقد اعتمد الباحث على استمارة الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات عن متغيرات الدراسة في ضوء آراء عينة الدراسة، فقد تم صياغة فقراتها بدقة ووضوح لتكون قادرة على تشخيص وقياس المتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة، كما اعتمد الباحث على مجموعة من المقاييس العلمية والمناسبة وتم عرضها على السادة الخبراء والمحكمين للاستفادة من آراءهم حيث عرضت الاستبانة المبينة في الملحق رقم (3) على (26) محكماً من نوي الاختصاص وكما مبين في الملحق رقم (1)، وقد اشتملت الاستبانة على محورين هما :

أ- **المحور الأول:** تضمنت الخصائص الديموغرافية للمستجيبين على الاستبانة ك (النوع الاجتماعي (ذكر او انثى)، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، مدة الخدمة الفعلية، اللقب العلمي ومكان العمل).

ب- **المحور الثاني:** تضمن الفقرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة أي ما تضمنته المقاييس المعتمدة في قياس متغيرات الدراسة الثلاثة الرئيسية منها والفرعية والتي تضمنت (97) فقرة، والجدول (4) يوضح هذه المحاور.

كما تمّ قياس جميع الفقرات بمدرج (Likert) الخماسي والذي يُعدّ من أكثر الأساليب اعتماداً في العلوم الإدارية والاجتماعية والمرتب وفق (اتفق تماماً) والتي أعطيت وزن (5) الى عبارة (لا اتفق تماماً) التي أعطيت وزن (1)، وكذلك المرتب وفق (دائماً) والتي أعطيت وزن (5) الى عبارة (أحياناً) التي أعطيت وزن (1)، والمرتب وفق (غالباً) والتي أعطيت وزن (5) الى عبارة (أبداً) التي أعطيت وزن (1) وبمدى استجابة (1-5)، علماً ان جميع الفقرات تم تثبيتها بعد الاخذ بآراء السادة الخبراء والمحكمين.

الجدول (4) محاور الاستبانة وأرقام مؤشرات القياس

المحور	المتغيرات الرئيسية	الإبعاد الفرعية	رقم مؤشرات القياس	مجموع الفقرات لكل بعد
المحور الأول / المعلومات التعريفية بعينة الدراسة	معلومات التعريفية	نوع الاجتماعي (ذكر او انثى)	أ	--
		الفئة العمرية	ب	
		المؤهل العلمي	ج	
		مدة الخدمة الفعلية	د	
		اللقب العلمي	هـ	
		مكان العمل	و	
المحور الثاني / الفقرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة	القيادة الرقمية	القيادة الرؤيوية	03-01	22
		ثقافة التعلم في العصر الرقمي	08-04	
		التميز في الممارسة المهنية	13-09	
		التحسين النظمي	18-14	
		المواطنة الرقمية	22-19	
	سلوك تشراك المعرفة	المساهمات المكتوبة	27-23	28
		الاتصالات التنظيمية	35-28	
		التفاعلات الشخصية	43-36	
		المجتمعات الممارسة	50-44	
	أداء العمل الفردي	أداء المهمة	63-51	47
		الأداء السياقي	79-64	
		الأداء التكيفي	87-80	
سلوك العمل العكسي		97-88		

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة

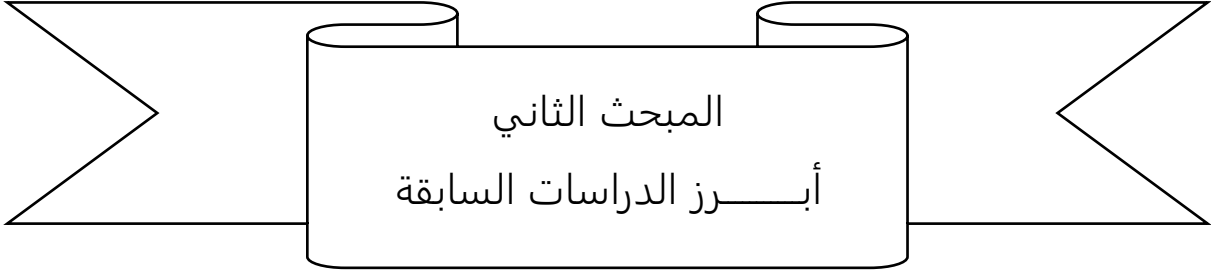
2- أدوات التحليل والأساليب الإحصائية

ان اختيار الأدوات الإحصائية الملائمة لتحليل ومعالجة البيانات واختبار الفرضيات يسهم في التأكد من صحة الفرضيات من عدمها، وتمنح الباحث الدقة في تشخيص طبيعة العلاقة بين المتغيرات الدراسة، وبذلك سوف يجرى اعتماد مجموعة من الأدوات الإحصائية منها ما يتعلق بالصدق التوكيدي لمقياس الدراسة ووصف متغيراتها وتشخيصها، وأدوات تحليلية أخرى وكما مبين في الجدول (5).

الجدول (5) ملخص الوسائل وأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

ت	الأدوات	التحليل الإحصائي	الغرض
1	أدوات الصدق والثبات	اختبار التوزيع الطبيعي	تحديد مدى اعتدالية البيانات بهدف تحديد أدوات التحليل المناسبة في اختبار الفرضيات.
		التحليل العاملي التوكيدي	توكيد الصدق البنائي للمقاييس وضمان وملاءمتها لمبانيها النظرية وانسجامها مع إجابات العينة في بيئة التطبيق.
		معامل الثبات (كرونباخ الفا)	تحقق من ثبات المقاييس ودقتها في قياس المتغيرات ميدانياً دون تعقيد او تداخل.
2	الأدوات الإحصائية الوصفية	الوسط الحسابي	تحديد مستوى الإجابة حول الفقرات ومعرفة مستوى المتغيرات ميدانياً.
		الانحراف المعياري	معرفة مستوى تشتت إجابات العينة حول الوسط الحسابي.
		معامل الاختلاف النسبي	تحديد مدى تجانس إجابات العينة.
		الأهمية النسبية	تحديد شدة الإجابات ومستوى أهميتها النسبية ميدانياً.
3	الأدوات الإحصائية التحليلية	معامل الارتباط	(Pearson) ويستخدم في تحديد قوة ونوع العلاقة بين متغيرين.
		نموذج المعادلة الهيكلية	(Structural Equation Modeling) وتستخدم لقياس مستوى علاقات التأثير البسيط والمتعدد بين المتغيرات.
		التحليل المعدل	(Moderation Analysis) ويستخدم في تحديد الدور التفاعلي الذي يظطلع به المتغير المعدل في العلاقة بين المتغير والمستقل والتابع.
4	تم تنفيذ الأدوات اعلاه من خلال البرامج الحاسوبية	(Spss V.25)، (Amos V.25)، (Mod Graph V.3)، (Microsoft Excel 2021)	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على الأدوات المستخدمة في الجانب الميداني



توطئة:

تهدف الدراسة الحالية الى تسليط الضوء على جهود الباحثين الاخرين ومعرفة ما توصلوا اليه من نتائج، من اجل بناء الجانب المعرفي لمضامين الدراسة الحالية، وتعد هذه الجهود احدي المرتكزات الرئيسة في بناء الانموذج الفكري لاي دراسة جديدة، لأنها تمثل تراكماً معرفياً متاحاً للباحثين للانطلاق منه وتأطير متغيرات دراستهم، وجاء هذا المبحث ليعرض بعض الدراسات العربية اولاً، ومن ثم الدراسات الأجنبية السابقة الخاصة بمتغيرات الدراسة، فضلاً عن مناقشة تلك الدراسات.

اولاً: دراسات سابقة عربية واجنبية للمتغير المستقل القيادة الرقمية

يتم عرض بعض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير القيادة الرقمية عن طريق دراستها بشكل مختصر وبما يخدم الدراسة الحالية وكالاتي :

1- دراسات سابقة عربية لمتغير القيادة الرقمية

أ	دراسة	(القرني ، 2022)
---	-------	-------------------

درجة تطبيق القيادة الرقمية وعلاقتها لتطوير العمل الإداري في جامعة تبوك

هدفت الدراسة الى الكشف عن العلاقة بين درجة تطبيق القيادة الرقمية وتطوير العمل الإداري في جامعة تبوك، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس والموظفين في جامعة تبوك، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم الاستناد الى عدة مقاييس واعتماد الابعاد الاتية : (القيادة ذات الرؤية، ثقافة التعلم في العصر الرقمي، التنمية المهنية القائمة على التكنولوجيا، التحسين والتطوير المنهجي، المواطنة الرقمية)، اذ تمثل مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس البالغ عددهم (810) و(849) موظفاً وتم استعمال العينة الطبقية العشوائية كأسلوب لجمع البيانات، ومن ثم فقد تم اختيار عينة من (310) افراد وكان أعضاء هيئة التدريس (176) والموظفين (134)، استخدمت الدراسة عدد من الأساليب الإحصائية منها (معامل الثبات، معامل ارتباط بيرسون، الوزن النسبي، الانحراف المعياري، اختبار t ، تحليل التباين احادي الاتجاه، اختبار Lsd ، وتحليل الانحدار البسيط)، وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق القيادة الرقمية في جامعة تبوك متوسطة، وأن درجة

الموافقة على واقع العمل الإداري في جامعة تبوك متوسطة، كما كشفت عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة احصائياً عند (0.01) بين درجة تطبيق القيادة الرقمية وتطوير العمل الإداري في جامعة تبوك، ومن توصيات الدراسة الاستعانة بالمتخصصين في المجال التكنولوجي لدعم النظام الإداري في الجامعة ولتحقيق المهنية لأعضاء هيئة التدريس في المجال التكنولوجي، ويمكن تحقيق ذلك عبر إتاحة مزيد من الفرص لتبادل أفضل الممارسات والنماذج في تقانات المعلومات والتقانات الرقمية بين الجامعات داخل وخارج المملكة.

ب	دراسة	(كمال ومحمود ، 2022)
---	-------	------------------------

القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان

هدفت الدراسة الى رصد واقع ممارسة القيادة الرقمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان، ومستوى تحقيق المرونة التنظيمية لديهم، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، اذ تم اعداد أداة الدراسة الميدانية (الاستبانة) عن طريق الاطلاع على الدراسات الأدبية المتصلة بموضوع البحث والدراسات السابقة، وكانت الابعاد (القيادة الحكيمة، نشر ثقافة التعلم في العصر الرقمي، والمواطنة الرقمية)، وتم تطبيق الدراسة على (12) كلية من كليات الجامعة البالغ عددهم (20) كلية، حيث تم توزيع (150) استبانة على مختلف الكليات، وتم استرجاع (125) منها وذلك من اجمالي (230) عضو هيئة تدريس يضم (عميد الكلية، والوكلاء الثلاثة، ورؤساء الأقسام، ورؤساء الوحدات)، اذ استخدمت الدراسة الحزمة الإحصائية لبرنامج Spss لإجراء المعالجة الإحصائية للنتائج ومنها اختبار الف-كرونباخ والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية وكذلك معامل ارتباط بيرسون، وكانت ابرز النتائج ان هنالك ضعفاً لدى قيادة الجامعة في مواكبة التطورات العالمية والتقنيات التكنولوجية التي يشهدها سوق الخدمات الجامعية، واوصت الدراسة لتنمية وعي أعضاء المجتمع الجامعي والمستفيدين من خدماته، وأصحاب المصلحة تجاه استخدام التكنولوجيا الرقمية، للاستفادة من التحول الرقمي ومميزاته.

2- دراسات سابقة اجنبية لمتغير القيادة الرقمية

أ	دراسة	(Macatuno-Nocom,2019)
---	-------	-------------------------

Digital Leadership Practices of Select Deans in Philippine State Universities and Colleges: Implications on the 21st Century Education

ممارسات القيادة الرقمية لعمداء مختارين في جامعات وكليات دولة الفلبين: الآثار المترتبة على التعليم في القرن الحادي والعشرين

الهدف من الدراسة هو الحصول على عمداء وأعضاء هيئة تدريس في برامج أو كليات مختلفة من ثمانية جامعات فلبينية كمستجيبين لدراسة الممارسات القيادية لعمداء مختارين في الجامعات والكليات الحكومية الفلبينية، وأثار نتائجها على تعليم في القرن الحادي والعشرين، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي والوصفي، إذ تم اعتماد معايير ISTE (الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم) في بناء المقياس وهي: القيادة الرؤيوية، وثقافة التعلم في العصر الرقمي، والتميز في الممارسة المهنية، والتحسين النظمي، والمواطنة الرقمية، وتمثل مجتمع الدراسة (672) من العمداء وأعضاء الهيئة التدريسية حيث كان عينة الدراسة (306) فرداً، ونسبة العمداء المشاركين في الدراسة (100%) بينما أعضاء هيئة التدريس كانت (89%)، كما تم إجراء المعالجة الإحصائية للبيانات مثل التكرار والمتوسط والإحصائيات الاستدلالية باستخدام برنامج إحصائي Spss وتحليل التباين (ANOVA) أو اختبار F، بما في ذلك اختبار (Kruskal Wallis)، وهو النظير غير البارامترى لـ ANOVA واختبار T للعينات المستقلة، إذ كانت النتائج حول ممارسات القيادة الرقمية مرضية للعمداء حيث تم العثور على كل من القيادة الرؤيوية والتميز في الممارسات المهنية على أنها مجالات القوة بينما تشير ممارسات المواطنة الرقمية إلى النقطة الأضعف، ويوجد فرق كبير بين تصورات العمداء وأعضاء هيئة التدريس؛ وتم رفض الفرضية الصفرية التي تقول بعدم وجود فرق كبير بين هاتين المجموعتين وتوصلت النتائج إلى الآثار المترتبة على أنه على الرغم من أن غالبية العمداء ينتمون إلى الجيل X، فلا يزال بإمكانهم الترحيب بالتغييرات والابتكارات باستخدام الأجهزة التكنولوجية للتحويل المطلوب من القيادة التقليدية إلى القيادة الرقمية، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات منها يجب على العمداء وأعضاء هيئة التدريس الترحيب بالابتكار واحتضان التغيير وتحدي أنفسهم للسير على الأقدام كنموذج فعال ضمن نظام الدعم لتشجيع الجميع على تحسين وضعهم في كونهم مهاجرين رقمياً أقرب إلى أن يكونوا المواطنون الرقميون (المواطنة الرقمية).

(Lim & Teoh, 2021)

دراسة

ب

Predicting The Influence of Digital Leadership on Performance of Private Higher Education Institutions: Evidence from Malaysia

التنبؤ بتأثير القيادة الرقمية على أداء مؤسسات التعليم العالي الخاصة: أدلة من ماليزيا

كان الهدف من الدراسة هو التحقيق في تأثير القيادة الرقمية على أداء مؤسسات التعليم العالي الخاصة في ماليزيا، وعلى وجه التحديد دراسة كل الأبعاد الخمسة ومدى تأثيرها على أداء المؤسسات التعليمية العالي الخاصة في ماليزيا، كما تهدف الدراسة أيضاً إلى معرفة العناصر والمهارات القيادية

اللازمة للعصر الرقمي الجديد في صناعة التعليم العالي، واستندت الدراسة على المنهج الوصفي، و تم اعتماد النموذج النظري من مجموعة مؤشرات القيادة الرقمية، وهي معايير ISTE-A حيث يتضمن خمسة أبعاد: **المواطنة الرقمية، والتحسين النظمي، والتميز في الممارسة المهنية، وثقافة التعلم في العصر الرقمي، والقيادة الرؤيوية**، اذ تمثل مجتمع وعينة الدراسة في ماليزيا من (451) مؤسسة ضمن مؤسسات التعليم العالي الخاصة اعتباراً من عام 2019 وكان المستجيبون قادة او مديري البرامج ورؤساء الأقسام ومعاوني العمداء والعمداء ونواب المستشارين والمستشارين في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في ماليزيا، وقد جمعت هذه الدراسة (121) مستجيباً، وتم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) عبر برنامج Smart PLS لتقييم المتغيرات، و اظهرت النتائج أن مؤسسات التعليم العالي يطبقون مفهوم القيادة الرقمية وقد حققوا مستوى معيناً من الأداء، اذ تحظى القيادة الرقمية بشعبية دولية على مستوى عالي ولكنها لا تزال على مستوى محدود في ماليزيا، وتوصي الدراسة بوجود تحرك كل مؤسسات التعليم العالي الخاصة نحو العصر الرقمي لمواجهة الثورة الصناعية الرابعة بنجاح كامل.

(AlAjmi, 2022)	دراسة	ج
------------------	-------	---

The impact of digital leadership on teachers' technology integration during the COVID-19 pandemic in Kuwait

تأثير القيادة الرقمية على التكامل التكنولوجي للمعلمين خلال جائحة COVID-19 في الكويت

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير القيادة الرقمية بين مديري المدارس على التكامل التكنولوجي للمعلمين خلال جائحة COVID-19 في الكويت، واستخدمت هذه الدراسة الكمية دراستين استقصائيتين، تقييم القيادة التكنولوجية الرئيسية، واستقصاء تكامل تكنولوجيا المعلم، اذ تم بناء المقياس من قبل الباحث باعتماد معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم ويتفرع منها الابعاد الاتي: **القيادة الرؤيوية، وثقافة التعلم في العصر الرقمي، والتميز في الممارسة المهنية، والتحسين النظمي، والمواطنة الرقمية**، و يتكون المجتمع المستهدف في هذه الدراسة من (197) مدرسة حكومية في ست مناطق تعليمية في الكويت، تم استخدام العينات العشوائية لاختيار المشاركين، إذ إن جميع المشاركين لديهم فرصة متساوية في الاختيار، وفي المجمل، شارك في الدراسة (517) شخصاً (113) مدير مدرسة و(404) معلمين من المدارس الابتدائية الحكومية في الكويت، وتم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (SD) ومعامل ارتباط بيرسون والانحدار المتعدد ضمن برنامج IBM SPSS Statistics 22 لجميع التحليلات الإحصائية، و اظهرت النتائج ان هناك علاقة إيجابية معنوية بين القيادة الرقمية وتكامل تكنولوجيا المعلمين، مما يعني أن تكامل تكنولوجيا المعلمين يزداد مع

زيادة القيادة الرقمية، ومن توصيات الدراسة إنشاء آليات تهدف إلى تمكين المعلمين وتنويرهم بشأن المسائل المتعلقة بالقيادة الرقمية والتكنولوجيا، وإن توفير التدريب المناسب للمعلمين سيكون مفيداً من حيث زيادة مستوى الكفاءة بين المعلمين ضمن استراتيجيات القيادة الرقمية وتبني التكنولوجيا في الفصل الدراسي. كما يعاني العديد من مديري المدارس من ضعف التدريب على استخدام التكنولوجيا، ولذلك، يجب على وزارة التربية والتعليم دراسة احتياجاتها التدريبية وتصميم برامج أثناء الخدمة لتلبية تلك الاحتياجات.

ثانياً: دراسات سابقة عربية واجنبية للمتغير التفاعلي سلوك تشارك المعرفة

يتم عرض بعض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير سلوك تشارك المعرفة عن طريق عرضها بشكل مختصر وبما يخدم الدراسة الحالية وكالاتي :

1- دراسات سابقة عربية لمتغير سلوك تشارك المعرفة

أ	دراسة	(الشواهين ، 2017)
---	-------	---------------------

أثر التوجه الريادي للجامعات في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التوجه الريادي للجامعات في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان، واستندت الدراسة على المنهج الكمي والوصفي التحليلي، وكان مقياس سلوكيات التشارك المعرفي عبر أربعة أبعاد، وهي (المساهمات الكتابية، الاتصالات التنظيمية، التفاعلات الشخصية والمجتمعات الممارسة)، إذ كانت مجتمع الدراسة من الجامعات الخاصة في مدينة عمان والبالغ عددها (7) جامعات، وتكونت عينة الدراسة من القيادات الجامعية العليا في تلك الجامعات ممثلة بـ (رؤساء الجامعات، نواب رؤساء الجامعات، مساعدي رؤساء الجامعات، العمداء، ونواب العمداء ورؤساء الأقسام)، والتي تم اختيارها بشكل قصدي، حيث تم توزيع (210) استبانة على الجامعات محل الدراسة بواقع (30) استبانة على كل جامعة، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة من الجامعات ككل (189) وتبين ان (26) استبانة غير صالحة وغير مكتملة البيانات، واستخدام الدراسة اختبار Kolmogorov-Smirnov واختبار كرونباخ الفا لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis في تحليلات الاحصائية، وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج منها التوجه الريادي للجامعات (التحشيد البحثي، التعاون مع المنظمات الصناعية والسياسات الجامعية) يؤثر في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي، وأوصت الدراسة بضرورة محافظة الجامعات قيد الدراسة على توجهاتها الريادية والسعي

المستمر الى تحديثها لمواكبة التطورات المتسارعة وضرورة تفعيل التشارك المعرفي في الجامعات قيد الدراسة لأهميته في تحقيق الميزة التنافسية.

ب	دراسة	(جميل ، 2022)
---	-------	-----------------

تأثير رشاقة الموارد البشرية في الأداء الإبداعي بتوسيط سلوكيات التشارك المعرفي بحث تحليلي لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الانبار

كان الهدف من الدراسة هو اختبار تأثير رشاقة الموارد البشرية في الأداء الإبداعي بتوسيط سلوكيات التشارك المعرفي في جامعة الانبار، فضلاً عن تشخيص اهتمام جامعة الانبار بمتغيرات الدراسة وابعادها، وأعتمد المنهج الوصفي التحليلي في انجاز الدراسة، اذ تم اعتماد مقياس (Ramayah et al., 2014) لسلوكيات التشارك المعرفي عن طريق أربعة أبعاد، وهي (المساهمات الكتابية، الاتصالات التنظيمية، التفاعلات الشخصية والمجتمعات الممارسة)، و تمثل مجتمع الدراسة بجميع أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الانبار، حيث بلغ حجم المجتمع (1672) عضو هيئة تدريسية، وفقاً لإحصائية قسم الدراسات والتخطيط في رئاسة جامعة الانبار، اذ بلغ حجم العينة (310) فرداً، واستخدمت الدراسة عدد من الأساليب الإحصائية منها الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومعامل الانحدار الخطي البسيط ومعامل الارتباط بيرسون والتحليل العاملي التوكيدي والنمذجة الهيكلية وتحليل المسار واختبار (Sobel) لاختبار الدور الوسيط، وأظهرت النتائج وجود تأثير مباشر لرشاقة الموارد البشرية في الأداء الإبداعي، فضلاً عن تأثيرها المباشر في المتغير الوسيط سلوكيات التشارك المعرفي، كذلك وجود علاقة تأثير مباشر بين المتغير الوسيط سلوكيات التشارك المعرفي والأداء الإبداعي، ومن توصيات الدراسة زيادة وتوسع دراسات وابحث محلية أخرى لمتغيرات الدراسة، (رشاقة الموارد البشرية، وسلوكيات التشارك المعرفي، والأداء الإبداعي)، كون هذه المفاهيم اثبتت ترابطاً وتأثيراً على الأداء الإبداعي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة.

2- دراسات سابقة اجنبية لمتغير سلوك تشارك المعرفة

أ	دراسة	(Yi, 2009)
---	-------	--------------

A measure of knowledge sharing behavior: scale development and validation

مقياس لسلوك تشارك المعرفة: تطوير مدرج والتحقق من صحته

كان الهدف الأساس من هذه الدراسة هو تطوير مقياس جديد لسلوك تشارك المعرفة، إذ يتصف مقياس سلوك تشارك المعرفة بمستوى كافٍ من الموثوقية والصلاحية، إذ تم تحقيق هذا الهدف الرئيسي باستخدام الإجراءات التالية: (1) تحديد مجال البناء، (2) إنشاء عناصر المقياس، (3) تنقية المقياس، و(4) التحقق من صحة المقياس، ومقياس (KSB) الجديد الذي تم تطويره في هذه الدراسة هو مقياس رباعي الأبعاد مكون من (28) عنصراً، ويتضمن المقياس المساهمات الكتابية، والاتصالات التنظيمية، والتفاعلات الشخصية، والمجتمعات الممارسات، إذ تم اختبار (KSBS) مسبقاً باستخدام عينة ملائمة مكونة من (212) فرداً، بما في ذلك حوالي (120) طالب ماجستير في إدارة الأعمال و(92) موظفاً يعملون في المنظمات، وقد استخدمت الدراسة عدد من الأساليب الإحصائية منها معامل الفا كرونباخ وتحليل العامل الاستكشافي والتوكيدي وتم اختبار الفرضية الصفرية عن طريق نموذج مربع كاي (chi-square)، وكانت نتائج الدراسة التجريبية ودراسة التحقق من الصحة متشابهة جداً مما يؤكد بقوة على موثوقية وصلاحية المقياس، وفي هذه الدراسة جرب الباحث نموذج (MIMIC) لاختبار أبعاد المقياس والموثوقية، صحة النطاق النموذج، إذ توصي الدراسة بعدة اقتراحات للبحوث المستقبلية، مثل التحقيق في فحص صلاحية المعيار، والمزيد من دراسات الارتباط مع المقياس المحدد.

(Ramayah et al., 2014)	دراسة	ب
--------------------------	-------	---

Assessing Knowledge Sharing Among Academics: A Validation of the Knowledge Sharing Behavior Scale (KSBS)

تقييم تشارك المعرفة بين الأكاديميين: التحقق من مقياس سلوك تشارك المعرفة (KSBS)

الهدف من الدراسة هو الاعتقاد بان الأكاديميين يميلون إلى التمسك بشدة بمعارفهم ومواردهم الفكرية، ومع ذلك، لم يتم بذل الكثير من الجهد لإنشاء أداة صالحة وموثوقة لقياس سلوك تشارك المعرفة بين الأكاديميين، إذ كان من أهم الأهداف هو تطبيق مقياس سلوك تشارك المعرفة (KSBS) والتحقق منه كمقياس لسلوك تشارك المعرفة داخل المجتمع الأكاديمي، واستندت الدراسة إلى المنهج الوصفي إذ تم جمع البيانات من خلال المقابلات والاستبانة، وتم اعتماد الأبعاد الآتية: (المساهمات المكتوبة، والاتصالات التنظيمية، والتفاعلات الشخصية، والمجتمعات الممارسة)، وكان مجتمع الدراسة يتألف من (10) جامعات محلية وعامة في ماليزيا، أما عدد أفراد العينة فبلغ (447) من الأكاديميين في مجالات الفنون والعلوم، كما تم استخدام تحليل العامل الاستكشافي (EFA) مع الدوران المتعامد — Varimax لتقييم صلاحية بناء الأداة، وبينت النتائج أن تحليل العامل الاستكشافي أظهر العناصر المحملة على بنى البعد التي كان من المفترض أن تمثلها، وبالتالي إثبات صحة البناء، كما أن كل مجموعة من العناصر

التي تمثل البُعد المقصود يتم تحميلها على بنية واحدة فقط، وعليه إنشاء صلاحية مقاربة، ولم تكن الأبعاد الأربعة مرتبطة تماماً ببعضها البعض أو بسلوك المواطنة التنظيمية، مما يثبت الصلاحية التمييزية، ومع ذلك، فإن جميع الأبعاد الأربعة مرتبطة بالالتزام التنظيمي، وبالتالي تأكيد الصلاحية التنبؤية، وارتبطت العوامل الأربعة بكل من المشاركة الضمنية والصريحة، والتي أكدت صحتها المتزامنة، ومن التوصيات التي طرحتها الدراسة تعدد سلوكيات تشارك المعرفة أداة صالحة وموثوقة يمكن استخدامها لتقييم رسمي لأنواع التحف المعرفية الموجودة بين الأكاديميين ودرجة تشارك المعرفة فيما يتعلق بتلك التحف.

(Shahid & Naveed, 2020)	دراسة	ج
---------------------------	-------	---

Knowledge Sharing Behavior of Academicians in Pakistan

سلوك تشارك المعرفة للأكاديميين في باكستان

كان الهدف من الدراسة هو معرفة طبيعة الارتباط بين الخصائص الشخصية والأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس (على سبيل المثال، والجنس، والعمر، والخلفية الاجتماعية، والتعليم، والخبرة التدريسية، وعدد البحوث المنشورة) وسلوك تشارك المعرفة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام مقياس سلوك تشارك المعرفة، الذي طوره (Yi, 2009) جنباً إلى جنب مع المتغيرات الأكاديمية والديموغرافية. حيث كان سلوك تشارك المعرفة عبارة عن مقياس مكون من (28) عنصراً له أربعة أبعاد، وهي المساهمات المكتوبة، الاتصال التنظيمي، التفاعلات الشخصية والمجمعات الممارسة، إذ تمثل المجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في الحرم الجامعي الرئيسي لجامعة سرغودا هم حوالي (700) عضو هيئة تدريس، بما في ذلك (279) دكتوراه في (23) قسماً، من جامعة سرغودا، وكان حجم العينة لهذه الدراسة (258) شخصاً، تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات بما في ذلك الإحصائيات الوصفية والإحصائيات الاستدلالية وتم تطبيق التكرارات والنسب المئوية، واختبار العلاقة تم استخدام اختبار t لعينة مستقلة، ANOVA أحادي الاتجاه ومعامل ارتباط بيرسون، إذ تشير نتائج الدراسة إلى عدم وجود علاقة بين الخبرة التدريسية للأكاديميين مع مقياس سلوك تشارك المعرفة الكلي باستثناء بُعدي المساهمات المكتوبة والاتصالات التنظيمية، وقد يكون السبب المحتمل لذلك هو أن الأكاديميين اعتبروا المعرفة والخبرة كممتلكاتهم الثمينة، وقد اعتادوا التعامل مع تجربتهم على أنها سلعتهم التي تمنحهم مكانة مهيمنة في الأوساط الأكاديمية ولا يرغبون في مشاركة وضعهم مع الآخرين عن طريق مشاركة معارفهم، وكما ان مع زيادة الخبرة يتلاشى الحماس لمشاركة المعرفة لدى الأكاديميين ويبدو أنهم يكتنزون خبراتهم الخاصة، كما ان هنالك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين

البحوث المنشورة والأبعاد الفرعية للمساهمات الكتابية والاتصالات التنظيمية مما يعني أنه مع زيادة البحوث المنشورة للأكاديميين، زاد أيضاً تواتر الأكاديميين لتشارك المعرفة عن طريق المساهمات المكتوبة والاتصالات التنظيمية، ومن توصيات الدراسة يجب خلق الوعي فيما يتعلق بالمحفزات والعوائق التي تحول دون مشاركة المعرفة بين الأكاديميين حتى يتمكنوا من تبادل الأفكار والخبرات المبتكرة للتعلم من بعضهم البعض، ويجب على إدارة الجامعة تصميم برنامج لتعزيز ثقافة مشاركة المعرفة عن طريق التأكيد على التعلم والبحث التعاوني، إذا كانت الجامعات تريد تعزيز قدراتها الابتكارية وإنتاجيتها البحثية وجودة البحث. ويمكن تعزيز سلوكيات تشارك المعرفة الفعالة من خلال الدوافع الداخلية (السمعة والمكافآت التنظيمية) والدوافع الخارجية (الالتزام والإيثار) المرتبطة بنوايا الأكاديميين لتشارك المعرفة.

(Kularajasingam et al., 2022)	دراسة	د
---------------------------------	-------	---

The impact of knowledge sharing behavior and social intelligence of university academics on their performance: The mediating role of competencies

تأثير سلوك تشارك المعرفة والذكاء الاجتماعي لأكاديميين الجامعة على أدائهم: الدور الوسيط للكفاءات

هدفت الدراسة إلى سد الفجوة المعرفية من خلال دراسة سلوك تشارك المعرفة والذكاء الاجتماعي لدى الأكاديميين الجامعيين إذ يؤدي دوراً مهماً في تحسين أدائهم من خلال ادخال الكفاءات كمتغير وسيط، واستندت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم اعتماد مقياس كل من (Yi, 2009) و (Ramayah et al., 2014)، وبأبعاد (المساهمات الكتابية، الاتصالات التنظيمية، التفاعلات الشخصية والمجمعات الممارسة)، إذ تم اختيار سبع جامعات من أصل (37) جامعة وتم الاتصال بها عبر البريد الإلكتروني لدعوتهن للانضمام إلى البحث. فضلاً عن ذلك، تم اختيار كلية إدارة الأعمال لضمان بيئة موحدة إلى حد ما. بعد ذلك تم إرسال الاستبيانات إلى عمداء الجامعات السبع لتوزيعها على الأكاديميين المكونين من محاضرين وأساتذة مشاركين. ومن بين (420) استبانة موزعة، تم استرجاع (318) استبانة، بنسبة استجابة (76%)، واستخدمت الدراسة برنامج Smart PLS 3.0 لتشغيل الخوارزميات والتحقق من صحة النموذج الهيكلي لتقييم نموذج القياس، وتم استخدام إجراء التمهيد باستخدام 500 عينة لتقييم أهمية التأثيرات غير المباشرة المفترضة ويتكون الإجراء من خطوتين. أولاً، تم استخدام التمهيد بدون وسيط للتأكد من أهمية التأثيرات المباشرة، إذا لم يكن من الممكن تحديد الأهمية، فمن المفترض أنه لا يوجد تأثير وسيط. ثانياً، تم تقييم معامل المسار (b)، وأهمية المسار (قيمة t)، وأهمية التأثير غير المباشر

(قيمة p) بحضور الوسيط، وتظهر النتائج في هذه الدراسة أن الكفاءات تتوسط الارتباط بين (1) سلوك تشارك المعرفة والتدريس المبتكر، (2) الذكاء الاجتماعي والتدريس المبتكر، كما لوحظ أن سلوك تشارك المعرفة أثر على التدريس والإشراف المبتكر، في حين أثر الذكاء الاجتماعي على التدريس والبحث والنشر والإشراف، ويمكن أن يؤدي تبادل الأفكار والرؤى بين الأكاديميين إلى زيادة الكفاءات والتدريس المبتكر، ويجب على مديري الجامعات التأكد من أن الأكاديميين منفتحون على تشارك المعرفة، وإن سلوك تشارك المعرفة وإنشاء بحوث متعددة التخصصات يمكن أن يشجع على تشارك المعرفة، مما يؤدي بدوره إلى زيادة الكفاءات وتحسين التدريس المبتكر في نهاية المطاف بين الأكاديميين الجامعيين، كما توصي الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات لتقييم الارتباط بين التركيبات، فضلاً عن ذلك، يتم تضمين الأكاديميين من الجامعات الخاصة فقط، بما في ذلك الأكاديميين بالجامعات العامة، قد يوفر فهماً أكثر قوة للموضوع وبعد ذلك، يمكن مقارنة البيانات بين الجامعات الحكومية والخاصة لتقييم الارتباط بين البنى وإثبات الاختلافات.

ثالثاً: دراسات سابقة عربية واجنبية للمتغير التابع أداء العمل الفردي

يتم عرض بعض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير أداء العمل الفردي عن طريق دراستها بشكل مختصر وبما يخدم الدراسة الحالية وكالاتي :

1- دراسات سابقة عربية لمتغير أداء العمل الفردي

أ	دراسة	(القرنى, 2021)
---	-------	------------------

توسيط التمكين النفسي في العلاقة بين القيادة المُمكنة وبعض متغيرات الأداء الفردي للعمل - دراسة ارتباطية تنبؤية في سياق التعليم العالي.

هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد الآثار المباشرة لسلوك القيادة المُمكنة على أداء المهام والأداء السياقي لدى المشرفين التربويين والمشرفات، وكذلك تحديد آثارها غير المباشرة على هذين المتغيرين في وجود التمكين النفسي كمتغير وسيط، واستخدمت الدراسة منهجاً كمياً يعتمد على تصميم البحث الارتباطي التنبؤي، إذ تم اعتماد مقياس الذي تم اعداده من قبل (Koopmans et al., 2014)، وقد اقتصرت هذه الدراسة على متغيري أداء المهام والأداء السياقي، حيث يتمثل مجتمع الدراسة في المشرفين التربويين والمشرفات بمكاتب التعليم بمحافظة جدة وعددهم (722) مشرفاً ومشرفة، ونظراً لإمكانية الوصول الى افراد مجتمع البحث، ولتوافر قاعدة معلومات شاملة تضم عناوين البريد الالكتروني للموما إليهم، استخدم الباحث طريقة الحصر الشامل لتعزيز العائد من الاستجابات، وعليه فقد استجاب منهم (339) مشرفاً ومشرفة يمثلون العينة الأساسية التي استخدمت لاختبار فرضيات الدراسة،

واستعملت الدراسة العلاقات الارتباطية باستخدام نماذج الإحصائية متقدمة كمعادلات النمذجة البنائية، والنمذجة الخطية الهيكلية وتحليل الانحدار الخطي اللوجستي والتي تتضمن تحليلاً للمسارات، واختبار الفرضيات استخدمت الدراسة نمذجة المعادلات البنائية باستخدام تقدير الأرجحية العظمى عبر برنامج AMOS 25.0، وأظهرت النتائج وجود تأثيرات مباشرة لسلوك القيادة المُمكِّنة على كل من أداء المهام والأداء السياقي، ووجود تأثيرات مباشرة للتمكين النفسي على كل من أداء المهام والأداء السياقي، كما وجد أن التمكين النفسي يتوسط كلياً في نقل تأثير القيادة المُمكِّنة على كل من أداء المهام والأداء السياقي، وأوصت الدراسة بضرورة فحص إمكانات التمكين النفسي للمشرفين والمشرفات ورصدها قبل تنفيذ مبادرات التمكين الهيكلي والتدخلات الإدارية المختلفة الرامية لتحقيق نتائج تنظيمية إيجابية على صعيد أداء المهام والأداء السياقي تحديداً وسلوكيات العمل المرغوبة في بيئة العمل بشكل عام.

(السرحان, 2021)	دراسة	ب
-------------------	-------	---

أثر تطبيقات معايير الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي على تحسين الأداء الفردي والمؤسسي للجامعات الحكومية الأردنية

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي وأثر ذلك على تطوير الأداء الفردي والمؤسسي وتجويد مخرجات التعليم في الجامعات الحكومية الأردنية، لان تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعدّ مخرجاً لجعل الخدمات التعليمية الجامعية قادرة على تلبية احتياجات ومتطلبات المجتمع والسوق المحلي الأردني، وكذلك تحسين وتطوير الأداء وتأهيل الطلبة بشكل يؤدي إلى أن تكون هذه المخرجات ذات جودة عالية، واستندت الدراسة على المنهج الوصفي، إذ تم استخدام استبانة تمثل جميع فقرات الدراسة لجمع البيانات، وجرى تصميمها في ضوء مراجعة الأدبيات ذات العلاقة بهذه الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الجامعة الأردنية، جامعة اليرموك، جامعة مؤتة، جامعة آل البيت، جامعة البلقاء التطبيقية، جامعة الحسين بن طلال، الجامعة الألمانية - الأردنية، وقد تم اختيار عينة عشوائية ممثلة بلغت (230) فرداً من المجتمع الكلي للدراسة، واستخدمت الدراسة عدد من الأساليب الإحصائية منها الوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار الفا كرونباخ لاختبار صدق أداة الدراسة، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان أبرزها هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تركيز الجامعات الأردنية الحكومية على العاملين، وبين تحسين الأداء الفردي والمؤسسي في مخرجات التعليم، نظراً لأهمية تأهيل وتدريب العاملين الذين يعتبرون أحد عناصر الجودة الشاملة في حال تأهيلهم المستمر، والاستفادة من خبراتهم واستخدام التكنولوجيا، وكذلك إيجاد وتوفير البيئة المادية المناسبة لهم وتحفيزهم مادياً ومعنوياً للوصول إلى إنتاجية أفضل، حيث تبين بان هذه العلاقة متوسطة

كون التركيز على العاملين لا يزال ضعيفاً في هذه الجامعات وخاصة الإداريين العاملين في الجامعات حيث لم يتم تأهيلهم، ومن أهم التوصيات وضع البرامج التدريبية التي تركز على تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، ووضع برامج ترويجية واختيار المشروعات الريادية لذلك، وتأهيل وتطوير أعضاء الهيئة التدريسية من خلال برامج تدريبية متطورة وإنشاء معهد لتطوير أعضاء الهيئة التدريسية يقدم لهم أحدث التدريب في مجال التعليم الإلكتروني، والابتعاد عن الأساليب التقليدية في العملية التدريسية من أجل ضمان جودة المخرجات التعليمية.

2- دراسات سابقة اجنبية لمتغير أداء العمل الفردي

(Koopmans et al., 2013)	دراسة	أ
---------------------------	-------	---

Development of an Individual Work Performance Questionnaire

تطوير استبيان أداء العمل الفردي

كان الغرض من الدراسة هو تطوير استبيان عام وقصير لقياس أداء العمل على المستوى الفردي - استبيان أداء العمل الفردي (IWPQ)، إذ استند المقياس إلى إطار مفاهيمي رباعي الأبعاد، حيث يتكون أداء العمل الفردي من أداء المهمة، والأداء السياقي، والأداء التكيفي، وسلوك العمل العكسي، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي، إذ تم بناء المقياس بالاعتماد على الأبعاد الآتية: أداء المهمة، والأداء السياقي، والأداء التكيفي، وسلوك العمل العكسي، ويتألف مجتمع الدراسة من (1,181) عاملاً هولندياً، إذ تكونت العينة من العمال ذوي الياقات الزرقاء (العمال اليدويون، على سبيل المثال: النجار، الميكانيكي، سائق الشاحنة)، والعمال ذوي الياقات الوردية (عمال الخدمات، على سبيل المثال: الممرض، المعلم)، والعمال ذوي الياقات البيضاء (عمال المكاتب، على سبيل المثال: المدير، المهندس المعماري)، وتم تصنيف الوظائف المحددة إلى قطاعات مهنية بناءً على التصنيف القياسي للوظائف في هيئة الإحصاء الهولندية، واستعملت الدراسة تحليل الاحصائي ما يعرف بتحليل (Rasch) وهو يعمل على نوع محدد من نظرية استجابة العناصر، إذ تم إجراء التحليل بشكل منفصل لكل مقياس، لأنه يجب إجراء تحليل (Rasch) على نطاق أحادي البعد، وبالمقارنة مع نظرية الاختبار الكلاسيكي، يقوم نموذج (Rasch) بتقييم نطاق أوسع من خصائص القياس، مما يزيد من المعلومات المتاحة حول أداء المقياس، على سبيل المثال، يوفر تحليل (Rasch) معلومات عن صعوبة العناصر (يتم ترتيب العناصر بشكل هرمي بناءً على الصعوبة، مع توقع أنه إذا سجل شخص لديه قدرة معينة نتائج جيدة في عنصر صعب، فإن هذا الشخص يسجل نتائج جيدة في العناصر الأسهل أيضاً)، وترتيب فئة الاستجابة (هل يعمل ترتيب فئة العناصر متعددة

العناصر كما هو متوقع)، وأداء العناصر التفاضلية (هل تستجيب المجموعات الفرعية في العينة بشكل مختلف للعناصر)، تم إجراء التحليلات باستخدام برنامج (RUMM2020 software)، وكانت أبرز النتائج هو تحديد إطار مفاهيمي عام ثلاثي الأبعاد، حيث يتكون أداء العمل الفردي من أداء المهمة، والأداء السياقي، وسلوك العمل العكسي، بالاعتماد على مقاييس عامة قصيرة لتناسب نموذج (Rasch)، ومن أهم التوصيات إجراء المزيد من الأبحاث المستقبلية إلى التركيز على مواصلة تطوير واختبار موثوقية وصلاحية (IWPQ) ويجب فحص صحة البناء وحساسية التغيير وقابلية تفسير، وأحد التعديلات الرئيسية التي سيتم إجراؤها على (IWPQ) هو صياغة عناصر إضافية تغطي النطاق الأعلى لمقياس القدرة، إذ سيؤدي ذلك إلى تحسين القدرة التمييزية للاستبيان وحساسيته للتغيير، وفي المستقبل، نأمل أن يساهم (IWPQ) في تحديد تنبؤات وآثار (IWP) بشكل أكثر دقة واكتمالاً.

(Hasnawi & Abbas, 2020)	دراسة	ب
---------------------------	-------	---

The Impact of Charismatic Leadership on Individual Work Performance and the Moderating Role of Cultural Diversity; An Analytical Study at the Kerbala Oil Refinery in Iraq

تأثير القيادة الكاريزمية على أداء العمل الفردي والدور المعدل للتنوع الثقافي؛ دراسة تحليلية في مصفاة نفط كربلاء في العراق

هدفت الدراسة إلى تعزيز فهم الموظفين لطبيعة التأثير المعدل للتنوع الثقافي في العلاقة بين القيادة الكاريزمية وأداء العمل الفردي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، إذ تم قياس هذا المتغير بناءً على مقياس (Tria & Rahmat, 2018)، ويتضمن ثلاثة أبعاد هي: أداء المهمة (5 عناصر)، الأداء السياقي (8 عناصر)، أداء العمل العكسي (5 عناصر)، وتم اختيار مصفاة النفط في محافظة كربلاء المقدسة في العراق كمجتمع للدراسة، وتمثلت عينة الدراسة من عمال الأجانب من جنسيات مختلفة (كوريا، الصين، باكستان، بنجلاديش، والهند) فضلاً عن العمال العراقيين، وتم توزيع (500) نسخة من الاستبيان على المشاركين حيث بلغ عدد الاستثمارات صالحة للتحليل الإحصائي (444) ومنها (كوريا = 93، الصين = 72، باكستان = 51، بنجلادش = 39، الهند = 33، العراق = 156) أي بمعدل استرداد قدره (88.8%) وتم استبعاد جميع الاستبيانات غير الصحيحة أو غير المكتملة أو التي تمت الإجابة عليها بشكل خاطئ، وقد استخدمت الدراسة عدد من الأساليب الإحصائية منها التحليل العامل التوكيدي وتم اختبار فرضية الدراسة بالاعتماد على نمذجة المعادلة الهيكلية لاختبار فرضية التأثير المباشر والتحليل المعتدل لاختبار فرضية التأثير التفاعلي، وقد اظهرت النتائج دعم الفرضية القائلة بأن أداء العمل الفردي يتأثر إيجابياً بكل صفة من الصفات الكاريزمية التي يمتلكها القائد ويتعامل معها كسلوك

يومي في حياته المهنية، كما أثبتت النتائج أن التنوع الثقافي للموظفين له تأثير إيجابي على أدائهم الفردي، فضلاً عن ذلك فإن التنوع الثقافي له تأثير معتدل. وعليه فإن طبيعة العلاقة بين القيادة الكاريزمية وأداء العمل الفردي تساهم في تعزيز أهمية الصفات الكاريزمية التي يحملها القائد وإمكانية الاعتماد عليها لتعزيز نتائج الأداء من حيث الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وسلوك المواطنة الصالحة، ويضاف إلى ذلك أهمية تكيف التنوع الثقافي للموظفين من حيث القيم والعادات والمعتقدات والأعراف التي يؤمنون بها من أجل تحقيق تفاهم وانسجام أفضل في العمل، وتحقيق نتائج الأداء المطلوبة، وتوصي الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية بسبب البيانات هذا البحث التي تم جمعها من القطاع الصناعي، فسيكون من المفيد للدراسات المستقبلية تكرار هذه الأفكار البحثية في البيئات غير الصناعية لغرض التعميم في بيئات أخرى.

(Abun et al., 2022)	دراسة	ج
-----------------------	-------	---

The effect of corporate governance on the individual work performance of employees: The case of private higher education

أثر حوكمة الشركات على أداء العمل الفردي للموظفين: حالة التعليم العالي الخاص في (الفليبين)

كان الهدف من الدراسة هو معرفة أثر حوكمة الشركات على أداء العمل الفردي للعاملين في التعليم العالي الخاص، وكما تهدف إلى إثراء النقاش حول مساهمة حوكمة الشركات في تحسين أو زيادة أداء الموظفين لتحقيق الرؤية والرسالة والأهداف التنظيمية والتقليل من السلوكيات العكسية للموظفين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، إذ تم اعتماد مقياس (Koopmans, et.al, 2011) و (Abun, et.al, 2021) ويشمل ثلاثة أبعاد رئيسة فقط لأداء العمل الفردي وهي : أداء المهام، والأداء السياقي، والسلوك العكسي، وقد تم اختيار (170) موظفا كعينة للدراسة، وتم استخدام المتوسط الموزون لتحديد مستوى حوكمة الشركات وأداء العمل الفردي كما تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس الارتباط بين حوكمة الشركات والأداء الفردي للموظفين، وأشارت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين حوكمة الشركات وأداء العمل الفردي للموظفين، كما اشارت الدراسة إلى أنه كلما كانت حوكمة الشركات أفضل، كلما أصبح أداء العمل الفردي أعلى جنباً إلى جنب مع أداء المهام والأداء السياقي، كما أن حوكمة الشركات الأفضل تقلل من السلوك العكسي للموظفين. وفي سياق المؤسسات التعليمية، تعد حوكمة الشركات مثل النزاهة والرؤية الإستراتيجية والوعي وإدارة المخاطر والمساءلة والمراقبة الفعالة للأداء، أمراً مهماً لتحفيز الموظفين على أداء وظائفهم بشكل أفضل، ومن توصيات الدراسة ان تحسين حوكمة المؤسسات أمراً ضرورياً لزيادة أداء العمل الفردي وتقليل السلوك

العمل عكسي، ولذلك يجب على الإدارة إعطاء الأولوية لتحسين حوكمة الشركات للقضاء على السلوك السيئ وتعزيز السلوك الجيد للموظفين.

(Viernes & Pasco, 2023)	دراسة	د
---------------------------	-------	---

Work from home, wellness, and well-being: The effects on the teachers' individual work performance in the new normal

العمل من المنزل، والعافية، والرفاهية: التأثيرات على أداء العمل الفردي للمعلمين في الوضع الطبيعي الجديد

تهدف الدراسة إلى تحديد تأثيرات العمل من المنزل (WFH)، والصحة، والرفاهية لأعضاء هيئة التدريس على أداء عملهم الفردي، واستندت الدراسة الى المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة مقياس (Koopmans et al. 2014) وشملت ثلاثة أبعاد رئيسة فقط لأداء العمل الفردي وهي: أداء المهام، والأداء السياقي، والسلوك العمل العكسي، وتكونت عينة الدراسة من (52) مشاركاً من بينهم (100) عضو هيئة تدريس في جامعة سان بيدرا، لقد استخدمت الدراسة أساليب تفسيرية مختلطة ونمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية عن طريق Smart PLS 3 وتم استخدام JAMOVI لحساب اختبار مدى كفاية العينات، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج منها أن العافية هي الأبعاد الجسدية والعقلية لرفاهية المعلمين، وتتراوح الحالة الصحية العامة للمستجيبين من مستوى متوسط إلى مرتفع، إذ لا تعمل العافية على تحسين أداء العمل الفردي بشكل مباشر، ولكنها تؤثر بشكل إيجابي على حالة الرفاهية وتعمل في المجالات العقلية والاجتماعية مما يؤدي الى تحسين أداء العمل الفردي، كما يؤثر قبول العمل من المنزل بشكل إيجابي على أداء العمل الفردي للمعلمين المختارين، كما توصي الدراسة قيادة جامعة سان بيدرا بمراقبة إدارة إجراءات التدريس والتعلم في اجتماعات وأنشطة منتظمة، فضلاً عن مواصلة التطوير المهني للمعلمين، وتوافر الخدمات الاستشارية والتواصل الاجتماعي.

رابعاً: مناقشة الدراسات السابقة

تهدف هذه الفقرة الى تحليل ومناقشة الدراسات السابقة التي تم عرضها في الفقرات السابقة من هذا المبحث وعلى النحو الآتي :

1- تصنيف عدد الدراسات السابقة والعربية والأجنبية وفق متغيرات الدراسة الثلاثة وكما مبين في الجدول (6).

الجدول (6) تصنيف أبرز الدراسات العربية والاجنبية

ت	تصنيف الدراسات	الدراسات العربية	الدراسات الأجنبية	العدد الكلي
1	دراسات المتغير المستقل (القيادة الرقمية)	2	3	5
2	دراسات المتغير التفاعلي (سلوك تشارك المعرفة)	2	4	6
3	دراسات المتغير التابع (أداء العمل الفردي)	2	4	6
	مجموع الكلي	6	11	17

المصدر: اعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة

2- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (كمال ومحمود، 2022 ؛ القرني، 2022 ؛ Macatuno-Nocom,2019 ؛ Lim & Teoh, 2021 ؛ AIAjmi, 2022) من حيث القيادة الرقمية واختياره كمتغير مستقل، فضلاً عن ثبوت تأثير على المتغير التابع، كما جاء في دراسة (Macatuno-Nocom,2019 ؛ Lim & Teoh, 2021)، اما من حيث ميدان التطبيق فقد اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة التابعة للمتغير المستقل والمتمثلة بأعضاء الهيئة التدريسية.

3- فيما يتعلق بالمتغير التفاعلي سلوك تشارك المعرفة فقد اختلفت الدراسة الحالية مع اغلب الدراسات العربية والأجنبية، فتمثل المتغير في دراسة (جميل، 2022) بالدور الوسيط، اما فيما يخص دراسة (Kularajasingam et al., 2022) مَثَل المتغير دور المستقل، وأدى المتغير دور التابع في دراسة كل من (الشواهين ، 2017 ؛ Ramayah et al., 2014 ؛ Shahid & Naveed, 2020)، اما في دراسة (Yi, 2009) فكان بناء مقياس للمتغير.

4- فيما يخص المتغير أداء العمل الفردي فقد اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات التي ذكرت من حيث اختياره كمتغير تابع ومن حيث ميدان التطبيق عدا دراسة (Koopmans et al., 2013).

خامساً: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

سيتم عرض بعض ما تتضمنه الدراسات السابقة من إشارات مهمة والتي يمكن الاستفادة منها في مختلف المراحل الخاصة بإعداد الدراسة الحالية وكالاتي :

- 1- مثلت الدراسات السابقة تراكمًا فكرياً أتاحت الفرصة للباحث الانطلاق منها لتأطير الظواهر والمتغيرات ذات العلاقة بعنوان الدراسة.
- 2- ساعدت الباحث على اكتساب المهارات والقدرات التحليلية في إطار الهدف العام للدراسة، كما ساهمت في رفد واثراء الإطار النظري وارشاد الباحث الى المصادر والدوريات والبحوث ذات الصلة بمتغيرات الدراسة.
- 3- أسهمت الدراسات السابقة في اختيار مقياس الدراسة، اذ ساعدت الباحث في اختيار المقياس التي يتناسب وينسجم مع توجهات واهداف الدراسة الحالية.
- 4- معظم الدراسات السابقة تم تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، مما ارشدت الباحث في اختيار المجتمع المناسب للدراسة وبما يتوافق مع متغيراته.
- 5- ساعدت الباحث على تحديد الوسائل والأدوات الإحصائية الأكثر ملائمة لاختبار انموذج الدراسة.

سادساً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

نذكر بعض النقاط الأساسية التي تلخص أهم مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة وكالاتي:

- 1- نجد أن الدراسات السابقة تضمنت على متغير واحد او اثنين من متغيرات الدراسة الحالية، اذ ركزت اغلب الدراسات اما على القيادة الرقمية او سلوك تشارك المعرفة او أداء العمل الفردي، ولم يجد الباحث بحدود اطلاعه دراسة تربط المتغيرات الثلاث مجتمعة، وهذا ما دفع الباحث لاختبار علاقات الارتباط والتأثير بين هذه المتغيرات.
- 2- تميزت الدراسة الحالية بانها تناولت موضوعات مهمة لاسيما القيادة الرقمية التي لاتزال محدودة التطبيق في اغلب المنظمات العراقية، والجامعات والكليات الاهلية خاصة، فضلاً عن أهمية أداء العمل الفردي والذي يعد ميزة تنافسية تسعى اغلب المؤسسات لامتلاكها، عبر تمتع بسلوك تشارك المعرفة في بيئات اكااديمية.
- 3- اشارت اغلب نتائج الدراسات السابقة الى وجود حاجة فعلية لإجراء مزيد من الدراسات في مجال القيادة الرقمية وسلوك تشارك المعرفة وكذلك أداء العمل الفردي نتيجة لحيوية الموضوعات الثلاثة، مما يولد حاجة ماسة لاختبار العلاقة بين هذه المتغيرات وتشخيصها في مؤسسات التعليم العالي وفي الجامعات والكليات الاهلية بشكل خاص.

المبحث الثالث بناء فرضيات الدراسة

توطئة:

تعتمد اغلب الدراسات الإنسانية وخاصة السلوكية منها فكرة رسم الفرضية واثبات صحتها بشكل كبير على سابقاتها من الدراسات في ادلتها العلمية، وفهم اختلاف العلاقات بين المتغيرات فأنها تحتاج الى تأطير نظري لكي يتم وضع الفرضية بشكلها الصحيح، والتي من الممكن ان تتحول فيما بعد الى نظرية بعد اجراء المعالجات العملية لتبنى على أساسها قاعدة عامة او خاصة او تستخدم لحل مشكلة معينة، بناءً على ذلك يعرض هذا المبحث الاساس النظري وبناء فرضيات الدراسة ومخطط الفرضي للدراسة محددًا بالفرضيات الموضوعية ومقيداً بالندرة النسبية لبعض العلاقات بين المتغيرات الدراسة الحالية.

أولاً: الأساس النظري وبناء فرضيات الدراسة

عند اجراء دراسة علمية يجب اختبار العلاقة بين متغيرين او مجموعة من المتغيرات بشكل افتراضي ولا بد ان تنطلق من مدخلين وذلك لبناء فرضياتها وتحديد العلاقات بين متغيراتها، عن طريق الادبيات والدراسات السابقة المعتمدة وهناك حاجة لتعزيز المعرفة على اساس تساؤلات الدراسة ذي صلة بمشكلة الدراسة ومحاولة الحل على اساس وضع مجموعة من الفرضيات للدراسة ولغرض التحقق من هذه الفرضيات، وبذلك يمكننا تسليط الضوء على الاساس النظري للمتغيرات وتوضيح الملامح الاساسية لصدق بناء النموذج المراد تخمينه وتحديد نماذج العلاقات بين متغيرات الدراسة ويمثل هذه خطوة مهمة من اجل اثبات الدعم النظري لطبيعة العلاقة بين المتغيرات التي افترضتها الدراسة الحالية وكخطوة ممهدة لعمليات الاختبار الاحصائي لفرضيات الدراسة.

1- العلاقة بين القيادة الرقمية وأداء العمل الفردي

يمكن عد صياغة وظيفة الموظف بمثابة نهج تصاعدي لإعادة تصميم الوظيفة حيث يمكن للموظفين ايجاد معنى للعمل بما يناسب منظماتهم عن طريق تغيير وظائفهم، وبناءً على ذلك، تمثل صياغة الوظيفة التغييرات التي يقوم بها الموظفون لتحقيق التوازن بين متطلبات ووظائفهم ومواردهم الوظيفية مع قدراتهم واحتياجاتهم الشخصية، في عصر الاقتصاد الرقمي، يتطور الاقتصاد بسرعة وعلى نطاق واسع، ويوفر التطور الكبير للابتكار التكنولوجي والبيانات الضخمة والحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي زخماً

جديداً لإيجاد القيمة والتوظيف في الوضع الجديد (Temelkova, 2018:50-51)، وفي مواجهة البيئة المتغيرة بسرعة وزيادة المهام المعقدة، تحتاج المنظمة إلى قدر أكبر من المرونة للتعامل مع سلسلة من المهام غير الروتينية وغير المتكررة والمعقدة والصعبة، ولذلك، يحتاج القادة الرقميون إلى الترخيص، وتشجيع الموظفين على المشاركة في عملية صنع القرار، إذ سيساعد هذا النوع من القيادة المنظمات بشكل فاعل في التعبير عن الأفكار المختلفة، وتعزيز صياغة الوظائف للموظفين عن طريق ما يأتي : (Zhu et al., 2022:4)

أ- يمكن للقيادة الرقمية أن تدمج التكنولوجيا الرقمية الجديدة في أماكن العمل التي من شأنها تعزز صياغة الوظائف لدى الموظفين، وعلى وجه التحديد، لمواكبة تطور التكنولوجيا الرقمية، سيقوم الموظفون بتحسين العمل بأساليب جديدة، وذلك لتحقيق الأتمتة والذكاء في عملهم.

ب- توفر القيادة الرقمية للموظفين حرية التصرف وتعزز تحفيز الأفراد والشعور بالقدرة على أداء المهام.

على الرغم من أن مفهوم القيادة الرقمية حديث لدرجة أنه لم تتم دراسته بعمق بعد، إلا أن هناك الكثير من الأدلة حول تأثيرات الرقمنة على الأداء، وأشار (Dijkstra, 2020) إلى أن دمج الرقمنة في إدارة المنظمة يعزز من فعالية الاتصال بين المستويات الإدارية، وعليه تزداد الإنتاجية، وتحسن المخرجات، مما يؤدي إلى رضا الزبائن وحصّة أكبر في السوق، كما تؤدي القيادة الرقمية دوراً حاسماً في بناء رؤية المنظمة وتنفيذ المبادرات التي تمكن من تحقيق هذه الرؤية من خلال الاعتماد على توليد حماس الموظفين وزيادة فعالية العمليات. ويؤكد (Artüz & Bayraktar, 2021) أن القيادة الرقمية مصدر فعال لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، حيث يؤدي هذا النمط القيادي إلى الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة وتحسين كفاءتها، إلى جانب ذلك فإن اعتماد القيادة الرقمية على التطور التكنولوجي والتفاعل مع بيئة الأعمال يمكن أن يقلل من مدة العمل بسبب انخفاض نسبة العيوب وامتلاك معلومات دقيقة عن رغبات الزبائن (Almarshad & Altahrawi, 2021:4).

في ضوء وسائل التواصل الاجتماعي والأدوات الرقمية الأخرى، يمكن للقيادة تحفيز فرقهم لتحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أفضل، إذ يمكن اعتبار هؤلاء القادة بمثابة سفراء أو متحدثين رسميين أو مؤثرين يتمتعون بالسلطة ويوجهون الآخرين من أجل تحقيق الأهداف التي حددتها المنظمة، والقيادة الرقمية هي ممارسة استخدام الموارد الرقمية للتأثير على الآخرين بطريقة تساعد في تحقيق أهداف المنظمة، كما يمكن وصف القيادة بأنها قدرة الشخص على تشجيع مجموعة من الأفراد على العمل معاً لتحقيق هدف مشترك من خلال الاستفادة من مهاراتهم الفردية، ومن خلال استخدام التقنيات الرقمية، يمكن للقادة الرقمييين مساعدة مرؤوسيهم على خلق شعور بالكفاءة الذاتية، لذلك أثناء محاولتهم تحقيق أهدافهم، سيبحثون عن أساليب

رقمية إبداعية جديدة تعتمد على البيانات، وعليه يمكن للقادة أن يلهموا مرؤوسيهم للأداء بمستوى يفوق التوقعات السابقة، لأنهم يشعرون بحماس أكبر للإبداع والتوصل إلى أفكار جديدة (Masrur, 2021:428).

وبناءً على ما تقدم يمكن عرض الفرضيات وكالاتي :

الفرضية الرئيسة الأولى :

H1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الرقمية وأداء العمل الفردي

وينبثق عن هذه الفرضية خمسة فرضيات فرعية وكما في الجدول (7) :

الجدول (7) الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى

الفرضية الفرعية	نص الفرضية
الأولى	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الرؤيوية وأداء العمل الفردي.
الثانية	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ثقافة التعلم في العصر الرقمي وأداء العمل الفردي.
الثالثة	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التميز في الممارسة المهنية وأداء العمل الفردي.
الرابعة	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحسين النظمي وأداء العمل الفردي.
الخامسة	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المواطنة الرقمية وأداء العمل الفردي.

المصدر: اعداد الباحث

الفرضية الرئيسة الثالثة:

H3: يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لقيادة الرقمية في أداء العمل الفردي

وينبثق عن هذه الفرضية خمسة فرضيات فرعية وكما في الجدول (8) :

الجدول (8) الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثالثة

نص الفرضية	الفرضية الفرعية
يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية لُبعد القيادة الرؤيوية في أداء العمل الفردي.	الأولى
يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية لُبعد ثقافة التعلم في العصر الرقمي في أداء العمل الفردي.	الثانية
يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية لُبعد التميز في الممارسة المهنية في أداء العمل الفردي.	الثالثة
يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية لُبعد التحسين النظمي في أداء العمل الفردي.	الرابعة
يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية لُبعد المواطنة الرقمية في أداء العمل الفردي.	الخامسة

المصدر: إعداد الباحث

2- العلاقة بين سلوك تشارك المعرفة وأداء العمل الفردي

الأداء الفردي هو السلوك الواضح أو الشيء الذي يقوم به الموظفون، إذ يمكن تقييم الأداء الفردي على أساس مدى مساهمته في كفاءة المنظمة، ويعد أن السلوك والنتيجة التي ينخرط فيها الموظفون أو يقومون بها تسهم في تحقيق أهداف المنظمة، ويتعلق الأداء الفردي بدرجة قدرة الموظف على أداء المهام الموكلة إليه أو كيفية مساهمة إنجاز العمل في تنفيذ الأهداف التنظيمية، ويشار إلى أن المشاركة الفعالة للمعرفة تؤدي إلى تحسين العمليات التجارية، وتعزيز الإبداع التنظيمي والأداء وقيمة المنتجات والخدمات، فضلاً عن ذلك أيضاً يشار إلى أن سلوك تشارك المعرفة له آثار إيجابية على الأداء الفردي (Nguyen et al., 2019:486). وبناءً على نتائج الدراسة فإن سلوك تشارك المعرفة له تأثير إيجابي ومعنوي على أداء العاملين في المنظمة، وعليه، كلما زاد نشاط تشارك المعرفة بين الموظفين، كلما ارتفع أداء المنظمة، ويتوافق هذا البحث مع الأبحاث السابقة التي أجراها (Subrata, 2017) في بحثه، وكانت هناك نتائج اختبار المسار والتي تظهر ان مشاركة المعرفة كان له تأثيراً إيجابياً معنوياً على أداء الموظفين، وأنه عن طريق زيادة أنشطة تشارك المعرفة، سيرتفع أداء الموظفين أيضاً، ولتعظيم مستوى أداء الموظفين هناك حاجة إلى أنشطة تشارك المعرفة داخل المنظمة وخارجها لإضافة المعلومات والمعرفة والخبرات والمهارات التي بدورها سيكون لها تأثير على تحسين أداء الموظفين (Pratiwi et al., 2023:99).

كما اكتشف (Ye, 2022:167) كيفية تأثير الأداء السياقي على سلوك تشارك المعرفة لدى الموظفين عن طريق تحليل المعادلات الهيكلية بناءً على نظرية التبادل الاجتماعي ونظرية التحفيز ونظرية العقد النفسي، إذ وجد أن طاعة القواعد والعاطفة الجماعية والمسؤولية تؤدي دوراً وسيطاً في عملية تقييم الأداء السياقي أي التفاني الوظيفي مما يؤثر على سلوك تشارك المعرفة لدى الموظفين.

وقد كشفت دراسة (Henttonen et al., 2016) عن وجود علاقة إيجابية بين تشارك المعرفة وأداء متلقي المعرفة، ونحن نفترض أن تشارك المعرفة يمكن أن يفيد أيضاً مقدمي المعرفة عن طريق تعزيز أدائهم الوظيفي من خلال جانبيين أساسيين وكالاتي: (Cui et al., 2020:557)

أ- اللحظة التي يشارك فيها الموظف معرفته هي أيضاً وقت لمراجعة هذه المعرفة، ويمكن أن تساعد عملية المراجعة هذه مقدمي المعرفة على تعزيز هذه المعرفة في نظام التخزين الخاص بهم وتجعلهم يعيدون التفكير في كيفية استخدام المعرفة بشكل مثالي في المهام المستقبلية، ومع هذا التعزيز المستمر للمعرفة عن طريق المشاركة، يمكن تعزيز الأداء الوظيفي لمقدمي المعرفة.

ب- عندما يشارك الفرد المزيد من المعرفة مع أعضاء فريقه، فإن الآخرين يميلون إلى مشاركة المزيد من معرفتهم الخاصة من أجل المعاملة بالمثل، ويمكن لمثل هذا التبادل الاجتماعي بدوره أن يفيد الأداء الوظيفي لمقدم المعرفة الأولية، وفضلاً عن ذلك، عادة ما يتم تشجيع تشارك المعرفة مع أعضاء الفريق الآخرين من قبل المديرين، إذ أن أغلب المديرين لا يدركون قيمة تشارك المعرفة داخل الدور فحسب، بل يثنون أيضاً، وربما يكافئون، أولئك الذين يظهرون سلوكاً إضافياً لتشارك المعرفة، ويمكن أن تساعد هذه التعليقات الإيجابية أيضاً في تحسين الأداء الوظيفي لمقدم المعرفة.

يتمكن الافراد الذين يسعون للحصول على المعرفة الضمنية من الآخرين من الوصول إلى أفكار جديدة ومتنوعة تماماً، مما يؤدي بدوره إلى التحفيز المعرفي لمتلقي المعرفة، وهذا يثري عمق واتساع معرفتهم، وعليه تحسين القدرة على توليد أفكار وحلول جديدة، ان المعرفة الضمنية تجعل العمل يسير بسلاسة، وتزيد من جودة العمل وغالباً ما تميز المعلم في مهنته، ويمكن اعتبار دور المعرفة الضمنية في الموارد المعرفية للمنظمات مهماً وقد تمت الإشارة إليه فيما يتعلق باتخاذ القرار وإدارة الوقت والجودة والقدرة التنافسية، ومن خلال تشارك المعرفة، من المحتمل جداً أن يبادر الافراد إلى طرح المزيد من الأفكار المتعلقة بتعزيز أدائهم الوظيفي، وعليه، أن الذين يكتسبون رؤى جديدة عن طريق المشاركة في تشارك المعرفة الضمنية من زملائهم، يمرون بتجارب توسع قاعدة معارفهم وتساعد على رؤية المشكلات المتعلقة بالعمل من جوانب مختلفة مما يعزز أداء عملهم في النهاية (Bao, 2022:61).

وهناك ثلاثة خطوط رئيسية من الدلائل التي تشير إلى أن سلوك تشارك المعرفة يؤدي إلى زيادة أداء

العمل على المستوى الفردي وعلى نحو الآتي : (Henttonen et al., 2016:754)

أ- عادةً ما تكون مشاركة كميات كبيرة من المعرفة ذات الصلة بمثابة دالة لخبرة الشخص، إذ يتطلب الحفاظ على مجموعة معينة من المهارات وتطويرها في بيئة تنظيمية استخدام تلك المهارات بشكل متكرر، ويرتبط هذا تشارك المعرفة، حيث أن تشارك المعرفة حول القضايا ذات الصلة مع أعضاء المنظمة الآخرين يشير إلى الاستخدام المفيد للمهارات والكفاءات ذات الصلة، حيث اعتبر الأعضاء الآخرون أن تلقي هذه المعرفة مفيد، علاوة على ذلك، فإن تشارك المعرفة ذات الصلة عبر المنظمات يشير إلى خبرة الأفراد فيما يتعلق بالجهات الفاعلة الأخرى ويمكن أن يفتح إمكانات إضافية لاستخدام هذه المعرفة بطرق تؤدي إلى تحسين الأداء العمل الفردي.

ب- يؤدي تشارك حجم كبير من المعرفة ذات الصلة في منظمة ما إلى تحسين الدمج التنظيمي ما بين الأفراد، وقد وجد أنه كلما زاد حجم المعرفة المفيدة التي يتشاركها فرد معين في منظمة ما، أصبح هذا الفرد مصدرًا أكثر وضوحاً ومرغوباً به، في بيئة تنظيمية حديثة حيث المورد الرئيسي لبناء القيمة هو المعرفة، تتمتع مراكز المعرفة بنفوذ كبير وشرعية من خلال شبكاتها، وعليه، لديها القدرة على زيادة الأداء الوظيفي الفردي.

ج- استناداً إلى نظرية رأس المال الاجتماعي، يؤدي تشارك المعرفة في كثير من الأحيان إلى المعاملة بالمثل، ويعد معيار المعاملة بالمثل أحد المكونات الرئيسية للقواعد الأخلاقية داخل الأنظمة الاجتماعية، مما يعني أن الموظفين الذين يتشاركون قدرًا كبيراً من المعرفة المتعلقة بالعمل هم أيضاً أكثر عرضة لتلقي المعرفة ذات الصلة بنفس العملية. ومع ذلك، فإن تشارك المعرفة لا يكون دائماً متبادلاً وقد يظهر مستوى من عدم التماثل (Cabrera & Cabrera, 2002). وفي الوقت نفسه، تعتبر المعرفة بحد ذاتها ظاهرة تنظيمية وجماعية، وتشارك تلك المعرفة يربط المشاركون والمتلقي في سياق تفاعلي حيث يتم وضع قيمة المعرفة تحت التدقيق الجماعي، ويرى الباحثون أن الأفراد الذين يتشاركون قدرًا كبيراً من المعرفة هم أكثر عرضة للارتباط بالمعرفة ذات الصلة الناتجة عن الجهات التنظيمية الأخرى ويمكنهم استخدام هذه المعرفة لأداء أفضل في مهام عملهم اليومية. ونقطة الخلاف هنا هو أن هذا الاتصال المتزايد والوصول إلى المعرفة ذات الصلة داخل المنظمة من المرجح أن يؤدي إلى تحسين أداء العمل.

كما يرى الباحثون أن سلوك تشارك المعرفة يتوسط العلاقة بين مشاركة المعرفة وأداء العمل الفردي، والخلاف هنا هو أن الميل نحو تشارك المعرفة لا يفسر فقط سبب أداء بعض الموظفين وظائفهم بشكل أفضل من غيرهم، ووفقاً لهيئة تنظيم الاتصالات، فإن الميل إلى القيام بشيء ما يجب أن يؤدي إلى سلوك فعلي، وأنه من خلال السلوك المدرك يمكن أن يتأثر الأداء الفعلي، وبالمثل، ومن أجل التأثير على عمليات المعرفة التنظيمية، يجب أن يؤدي الميل إلى تشارك المعرفة بما في ذلك المواقف وتوقعات المنفعة والفعالية

الذاتية إلى السلوك، في حين أن العلاقة السببية بين الميل والسلوك مقبولة كما هو معطى في التفكير اليومي، فقد أظهرت الأبحاث المكثفة التي أجريت في مجال علم النفس الاجتماعي أن ميول الافراد ومواقفهم لا تميل إلى التنبؤ بدقة بسلوكياتهم المستقبلية، بل إنها تؤثر على النوايا السلوكية، والتي تؤثر بعد ذلك على السلوكيات الفعلية، وفي الواقع التنظيمي اليوم، الموظفون الذين لديهم ميل إيجابي نحو تشارك المعرفة يدرك ذلك من خلال سلوكهم، ويؤثر هذا السلوك على أداء عملهم، وبما أن أداء العمل في المنظمات المعاصرة يرتبط مباشرة بالمحتوى المعرفي للموظفين، يتوقع الباحثون أن يكون رابط الوساطة هذا مؤشراً قوياً لأداء العمل الفردي (Henttonen et al., 2016:755).

وبناءً على ما تقدم يمكن عرض الفرضيات وكالاتي :

الفرضية الرئيسة الثانية:

H2: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سلوك تشارك المعرفة وأداء العمل الفردي

وينبثق عن هذه الفرضية اربعة فرضيات فرعية وكما في الجدول (9) :

الجدول (9) الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الثانية

الفرضية الفرعية	نص الفرضية
الأولى	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المساهمات المكتوبة وأداء العمل الفردي.
الثانية	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاتصالات التنظيمية وأداء العمل الفردي.
الثالثة	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التفاعلات الشخصية وأداء العمل الفردي.
الرابعة	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المجتمعات الممارسة وأداء العمل الفردي.

المصدر: إعداد الباحث

الفرضية الرئيسة الرابعة:

H4: يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لسلوك تشارك المعرفة في أداء العمل الفردي

وينبثق عن هذه الفرضية اربعة فرضيات فرعية وكما في الجدول (10) :

الجدول (10) الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الرابعة

الفرضية الفرعية	نص الفرضية
الأولى	يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية لُبعد المساهمات المكتوبة في أداء العمل الفردي.
الثانية	يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية لُبعد الاتصالات التنظيمية في أداء العمل الفردي.
الثالثة	يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية لُبعد التفاعلات الشخصية في أداء العمل الفردي.
الرابعة	يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية لُبعد المجتمعات الممارسة في أداء العمل الفردي.

المصدر: اعداد الباحث

3- أثر القيادة الرقمية في أداء العمل الفردي في إطار الدور التفاعلي لسلوك تشارك المعرفة

القيادة الرقمية تعتمد على المعرفة والتعاون والتوجيه في مجال الإدارة من خلال التركيز على الابتكارات الحديثة في مجال الابتكار والتوجيه الرقمي مما يساعد على تطوير الأساليب والأدوات الذكية وتساعد على تحسين أداء الاعمال، وباستخدام الإنترنت والتكنولوجيا الرقمية السحابية، يتعين على القائد أن يتمتع بالقدرة والمعرفة المتعمقة فيما يتعلق بالتطورات التكنولوجية وتطبيقاتها، وبناءً على الأبحاث السابقة التي تم إجراؤها حيث قام الباحثون بتحليل (353) بيانات تم جمعها من (56) منظمة تصنيع وخدمات، فقد وجد أن القيادة الرقمية تؤثر بشكل إيجابي على ثقافة تشارك المعرفة وتساعد على تحسين الأداء (Wesly et al., 2021:100).

كما إن بيئة تشارك المعرفة تكون حيث يمكن للأعضاء مشاركة الموارد الفكرية فيها ويمكنها من تحسين الأداء الوظيفي، والوصول إليها بما يؤدي في النهاية إلى إنشاء منظمة ناجحة، وهي طريق واضح للموظفين لتعلم تقنيات وتطوير كفاءاتهم الأساسية، حيث لا يمكن للأكاديميين أن يكونوا مبتكرين إلا إذا كان لديهم المعرفة والمواقف والمهارات الصحيحة، ويجب أن يكونوا مختصين أو مدركين للاستخدام المحتمل للتكنولوجيا الرقمية في أبحاثهم وتعليمهم، و يجب أن يكونوا مستعدين لمواجهة التحديات التكنولوجية في أماكن عملهم، حيث يمكن استخدام هذا الفهم لابتكار سياقات البحث والتدريس الخاصة بهم، وبما أن تشارك المعرفة يمكن أن يساعدهم على فهم التأثير التكنولوجي، فيمكن القول إن سلوك تشارك المعرفة يمكن أن يتوسط كفاءات الأكاديميين في أداء التدريس والتعلم المبتكر (Kularajasingam et al., 2022:2).

في حين أكد (Winanti, 2023:6) على انه يجب أن يكون لدى القادة الرقميين القدرة على تشارك معارفهم بصورة فعالة حتى يتمكن الموظفون من فهمها. ويجب على القادة الذين يتمتعون بالقيادة الرقمية أن يتمتعوا دائماً برؤية قوية وواضحة حتى يتمكنوا من التأثير على الموظفين ليؤمنوا بالأهداف والخطط التي تضعها المنظمة. ويجب أن يكون القادة الذين لديهم توجه قيادي رقمي قادرين على التكيف مع التغييرات في أنظمة العمل التي تتأثر بشكل متزايد بتطورات التكنولوجيا الرقمية، وان القدرة القوية على التكيف تجعل القادة في العصر الرقمي قادرين على اغتنام الفرصة واتخاذ الاستراتيجيات والقرارات الصحيحة في خضم التطور السريع للعالم الرقمي، وبناء على النتائج التي توصلت إليها ، فإن دور القادة في تكيف التكنولوجيا الرقمية سوف يؤدي دوراً مهماً في تطبيق التكنولوجيا في ضوء مشاركة المعرفة لها تأثير على الأداء الوظيفي داخل المنظمة.

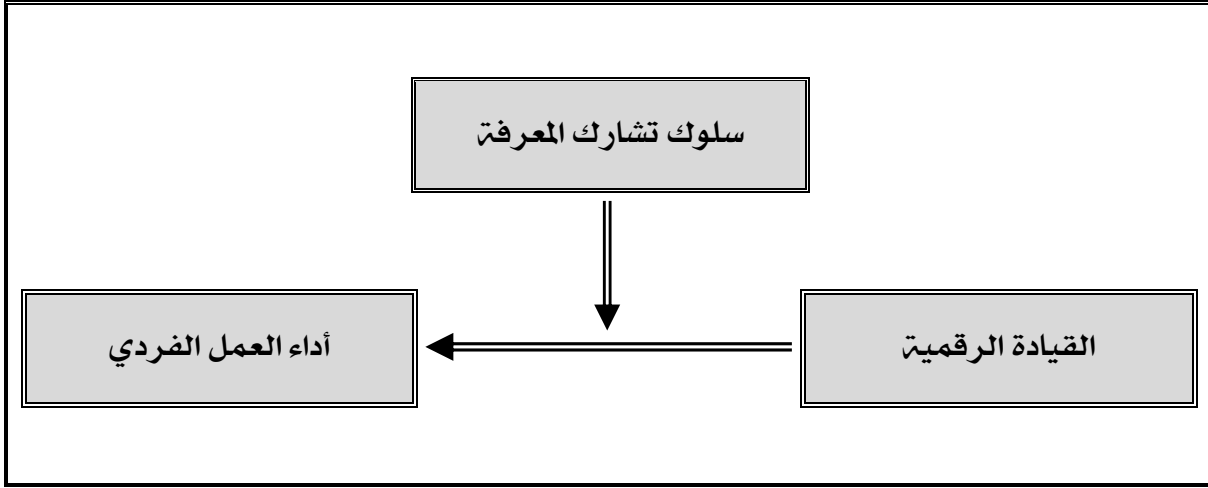
وأضاف (Deng et al., 2023:10) إن مشاركة المعرفة المعززة بالتكنولوجيا الرقمية لها تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي، إذ تتميز بيئة العمل الرقمية بالعملية التي يشارك فيها الأفراد في تشارك المعرفة باستخدام التقنيات الرقمية لتحقيق نتائج وظيفية أفضل (Duan et al., 2020). ويبين (Kwahk and Park, 2016) أن التقنيات الاجتماعية للمنظمات تسهل تشارك المعرفة بين الأفراد، مما يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء الوظيفي. فيما أكد (Chen et al., 2019) أن التقنيات الرقمية يمكنها الاستفادة من موارد المعرفة في المنظمات لتحسين الأداء الوظيفي. ويوضح (Yang et al., 2021) أن التقنيات الاجتماعية للمنظمات تسهل تشارك المعرفة عن طريق زيادة شفافية الشبكة وشفافية الرسائل، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي.

وبناءً على ما تقدم يمكن عرض الفرضية الرئيسية الخامسة وكالاتي :

الفرضية الرئيسية الخامسة:

H5: يوجد تأثير تفاعلي ذو دلالة معنوية لمتغير سلوك تشارك المعرفة في العلاقة بين القيادة الرقمية وأداء العمل الفردي

ويوضح الشكل (2) العلاقة بين القيادة الرقمية وأداء العمل الفردي في إطار الدور التفاعلي لسلوك تشارك المعرفة.



الشكل (2) العلاقة بين القيادة الرقمية وأداء العمل الفردي في إطار الدور التفاعلي لسلوك تشارك المعرفة

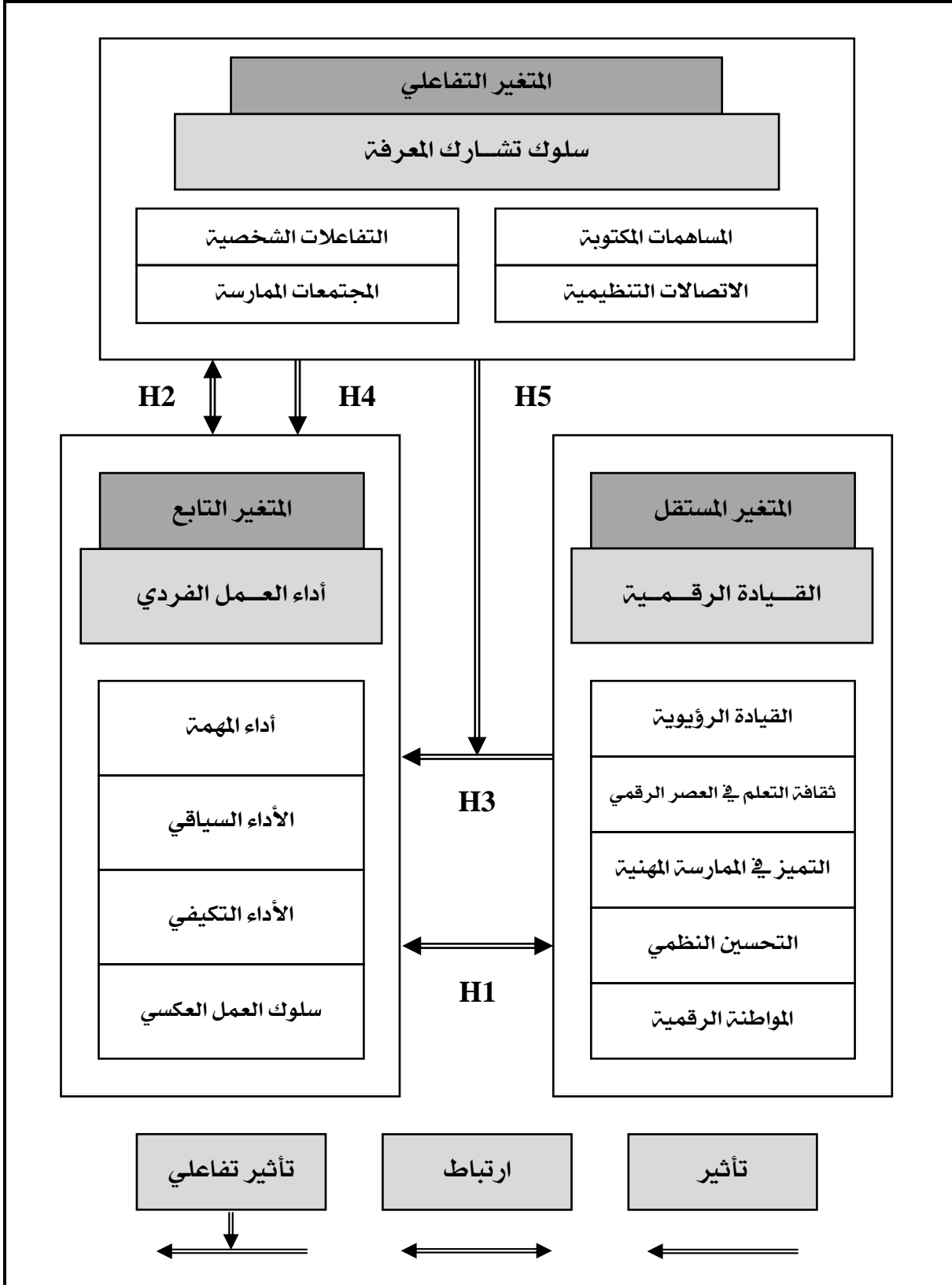
المصدر: اعداد الباحث

ثانياً: المخطط الفرضي الدراسة

الانموذج الفرضي هو بناء فكري ومفاهيمي لتمثيل الظاهرة عينة الدراسة، لذلك يتم بناء مخطط او نموذج مقترح بالاعتماد على طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة ليقدم صورة واضحة عن فكرة الدراسة، كما جرى تطوير المخطط الفرضي للدراسة ليعكس طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين ابعاد ومتغيرات الدراسة داخلاً بذلك مشكلة الدراسة ومحققاً أهدافها وفرضيتها ومنطلقاتها الفلسفية والتي نصت على ان سلوك تشارك المعرفة كمتغير تفاعلي للتأثير في العلاقة بين القيادة الرقمية في أداء العمل الفردي وعلي مستوى الجامعات والكليات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط، ولفهم المخطط بشكل دقيق يمكن ان ننظر اليه على أنه يتكون من ثلاثة متغيرات وكالاتي :

- 1- **المتغير المستقل :** تمثل هذا المتغير بالقيادة الرقمية والذي يشتمل على خمسة ابعاد فرعية وهي؛ القيادة الرؤيوية، وثقافة التعلم في العصر الرقمي، والتميز في الممارسة المهنية، والتحسين التنظيمي، والمواطنة الرقمية).
- 2- **المتغير التفاعلي :** تمثل هذا المتغير بسلوك تشارك المعرفة والذي اشتمل على أربعة ابعاد فرعية وهي؛ (المساهمات المكتوبة، والاتصالات التنظيمية، والتفاعلات الشخصية، والمجتمعات الممارسة).
- 3- **المتغير التابع :** تمثل هذا المتغير بأداء العمل الفردي والذي اشتمل على أربعة ابعاد فرعية وهي؛ (أداء المهمة، والأداء السياقي، والأداء التكيفي، وسلوك العمل العكسي).

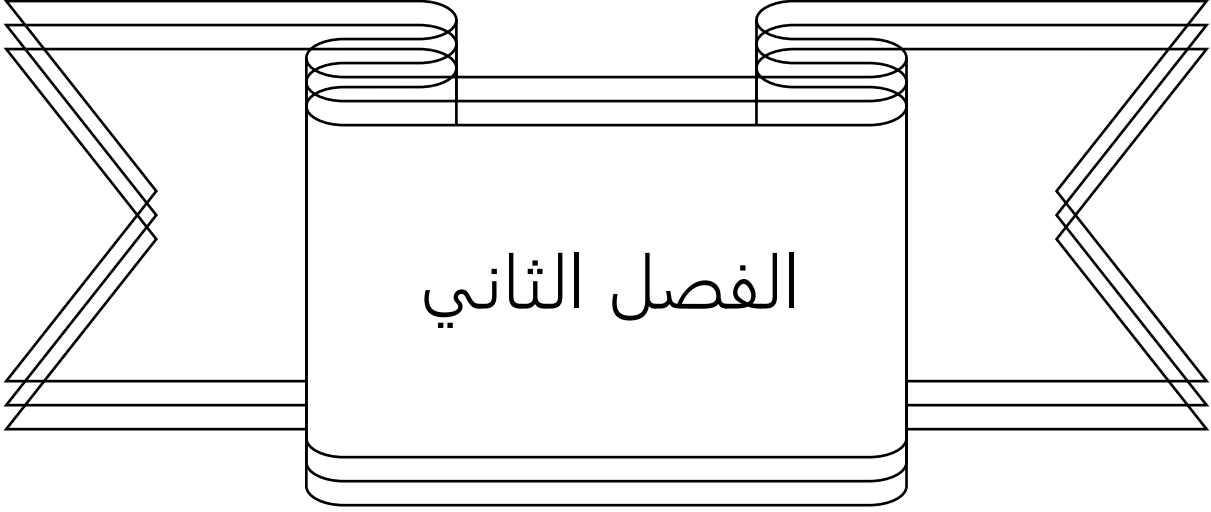
واستناداً الى ما سبق يوضح الشكل (3) المخطط الفرضي للدراسة.



الشكل (3) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: د. داد الباحث

بناءً على ما تم ذكره، فإن اتجاه السهمين (H1) و(H3) يشير الى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين المتغير المستقل القيادة الرقمية والمتغير التابع أداء العمل الفردي وهذه العلاقتين تسام بأنها العلاقات الرئيسية (Main Relates) بين المتغيرات واثباتها يعد من اساسيات البحث في اختبار الانموذج التفاعلي ، ويشير اتجاه السهمين (H2) و(H4) الى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين المتغير المعدل سلوك تشارك المعرفة والمتغير التابع أداء العمل الفردي، وتعد هذه العلاقتين من اهم شروط اختبار المتغير المعدل التي من الضروري اختبارها واثباتها ومقارنتها مع التأثير الرئيسي الاول قبل اختبار فرضية التفاعل بين المتغيرات (Memon et al., 2019: vii). اما السهم (H5) فيشير الى وجود التأثير التفاعلي لمتغير سلوك تشارك المعرفة في العلاقة بين القيادة الرقمية في أداء العمل الفردي.



التأطير النظري للدراسة

تمهيد:

تم تخصيص هذا الفصل من الدراسة لمناقشة الاطار النظري والمفاهيمي للقيادة الرقمية وسلوك تشارك المعرفة وأداء العمل الفردي على وفق مجموعة من الأدبيات ذات العلاقة بمواضيع الدراسة، حيث سيتضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث رئيسية، اذ خصص المبحث الأول لمناقشة الاطار النظري والمفاهيمي للقيادة الرقمية، اما المبحث الثاني فقد خصص لمناقشة الاطار النظري والمفاهيمي لسلوك تشارك المعرفة، وخصص المبحث الثالث لمناقشة الاطار النظري والمفاهيمي لأداء العمل الفردي، معتمدين في ذلك على مجموعة من المؤلفات والبحوث الرصينة الصادرة من المجلات والدوريات العربية والأجنبية المحكمة.

المبحث الأول

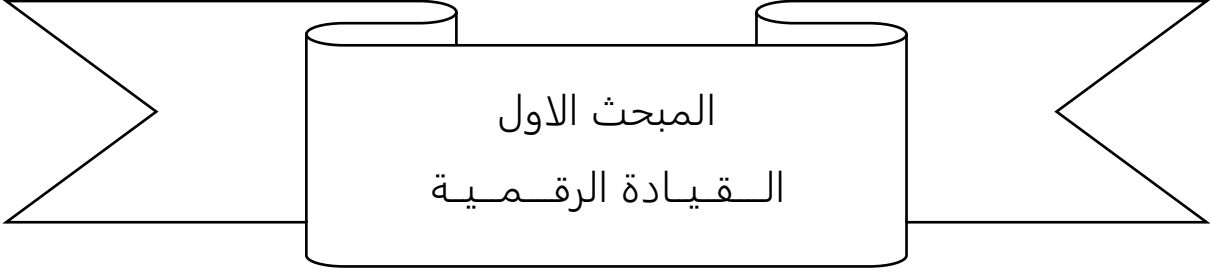
القيادة الرقمية

المبحث الثاني

سلوك تشارك المعرفة

المبحث الثالث

أداء العمل الفردي



توطئة :

في العالم الرقمي اليوم، أصبحت أغلب المعلومات يتم تسليمها واستلامها إلكترونياً ؛ نظراً لأن التكنولوجيا حالياً جزء لا يتجزأ من التعليم في القرن الحادي والعشرين، مع التحولات في تكنولوجيا المعلومات وتحدياتها الكبيرة لجميع مؤسسات التعليم العالي قد وضعت قيوداً على نظامها، إذ لم يعد أمام قادة التعليم الرقمي خياراً سوى التفوق على هذه التحديات، مما يتطلب منهم اكتساب الكفاءات المهنية والتكنولوجية، فإذا لم يفهم القادة الاتجاهات في المجتمع الرقمي فسيكون القادة غير مستعدين لتسخير قوة التقنيات الرقمية الحديثة، ولمعرفة ماهية القيادة الرقمية يمكن عرضها وفقاً للفقرات الآتية :

أولاً: مفهوم القيادة الرقمية :

القيادة الرقمية هي أحد المفاهيم التي دخلت الأدب في السنوات الأخيرة إذ تعددت تعريف القيادة الرقمية وتنوعت بتنوع مقاصد الباحثين ومآربهم، وللتعرف على هذه المفاهيم لابد من تسليط الضوء على مفهومين أساسيين وهما القيادة الرقمية وفيما يأتي توضيح لكل منها:

مفهوم القيادة :

نقطة البداية في أبحاث القيادة هي الافتراض العام بأن القيادة ضرورة وقابلة للقياس بشكل محايد (Volschenk, 2019:2). إذ توصف القيادة كلغةً بأنها مصدر من الفعل قاد يقود وقيادة، واسم الفاعل منها قائد ويجمع على قادة والقود نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من امام والسوق من خلف (ابن منظور، 2000:3770)، وكما جاء في القرآن الكريم بتحديد علاقات القيادة وهي التمكين بقوله تعالى: (إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا) (القرآن الكريم، سورة الكهف:303)، والتمكين توطيد الملك وتحديد معالمه وإخضاع الأسباب وإعطاء القيادة المقدره على حق التصرف، وقد جاءت مشاهد من صورة القيادة عند الامام علي (عليه السلام) في نصوص نهج البلاغة ومن بعض خطبه (عليه السلام): أيها الناس إن لي عليكم حقا ولكم علي حق، فأما حقم علي فالنصيحة لكم وتوفير فينكم عليكم وتعليمكم كي لا تجهلوا وتأديبكم كيما تعلموا، وأما حقي عليكم فالوفاء بالبيعة والنصيحة في المشهد والمغيب والإجابة حين أدعوكم والطاعة حين أمركم، في النص استعمل الإمام علي (عليه السلام) أسلوب النداء ليعمق دلالة نمط القيادة وذلك بدءاً من ذكر وتحديد الأعمال وتوجيه

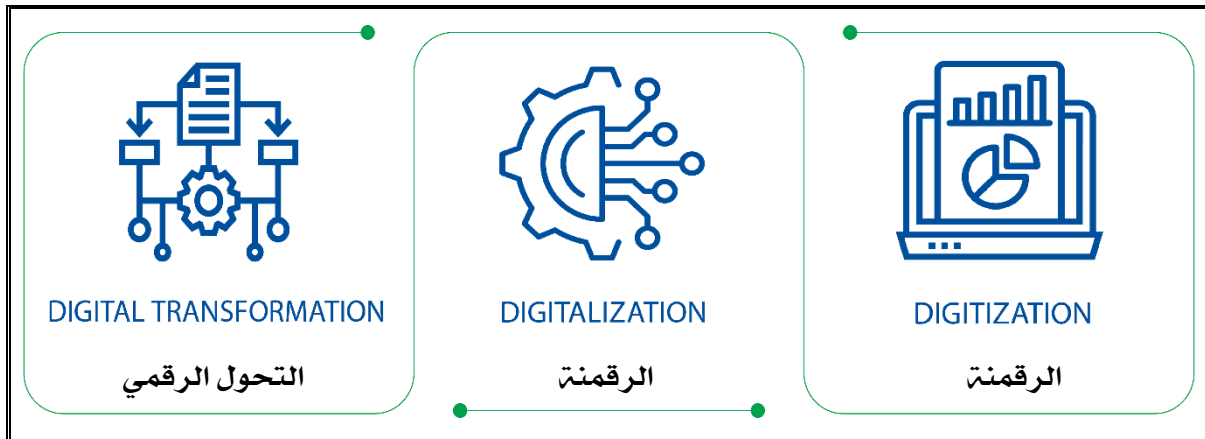
المرووسين واثارة دافعيتهم وبناء روح التآلف ما بين القائد والمجموعة (مهدي والمدني، 2022:851). وهناك دراسات مختلفة والعديد من التعريفات للقيادة، اذ يعرّف عدد من المنظرين أن مصطلح القيادة يعني التأثير على تصرفات الآخرين عند محاولة تحقيق الأهداف المرجوة ويتمثل دور القيادة في تحقيق الابتكار عن طريقه التي تعمل بها المنظمة كما ورد في مصطلحات الفلسفة أن القيادة مثل الجمال: من الصعب تعريفها، لكنك تفهمها فوراً عندما تقابلها (Antonopoulou et al., 2020:111).

كما تعرف القيادة على أنها عملية تفاعلية تتضمن القيادة والمتابعة المميزة لإيجاد هوية وهدف واتجاه مهمين بشكل متبادل (Adie et al., 2022:2). ويمكن التعبير عن القيادة بأنها القدرة على التأثير على مجموعة من الافراد لتحقيق هدف معين (Artüz & Bayraktar, 2021:101). وتُفهم القيادة على أنها عملية تأثير اجتماعي من أجل قيادة جماعية نحو تحقيق هدف مشترك (Arnold, 2022:439). فيما يرى (Anak Agung Sagung & Sri Darma, 2020:95) إن القيادة أصبحت الظاهرة الأقل فهماً والأكثر ملاحظة، اذ هي أحد الأشياء الجوهرية والمصيرية في حياة المجتمع والدولة والأمة، وخاصة في جوانب الحكم والسياسة والاقتصاد والمجتمع والدين. وأشار (Ehmig-Klassen & Schallmo, 2021:4) بأنه يوجد اليوم وصف أكثر تحديداً للقيادة: فهي تُفهم على أنها عملية علائقية، وكعامل تأثير متعلق بالهدف، اذ تستخدم لتحقيق أهداف تنظيمية محددة، وهي ضرورية للتغيير التنظيمي، وتؤدي العلاقات الإنسانية من التنسيق وفهم المعنى والتأثير داخل المنظمات وخارجها دوراً أساسياً في هذه العملية، اذ توصف القيادة بأنها بناء اجتماعي ويتم إنشاؤها من خلال التصرفات بين الافراد في المنظمات، بين الموظفين والمديرين. والقيادة هي صفه يتلقاها الآخرون، لذلك يمكن عدّ القيادة بانها علاقة تأثير، وهي علاقة غير قسرية حيث يؤثر القائد على المتعاونين معه حتى يتمكنوا من التصرف بالطريقة المطلوبة، اذ يحتاج كل من القائد والمتعاونين إلى بعضهما البعض في عملية القيادة بسبب التفاعل القائم بين الطرفين (Narbona, 2016:92). فالقادة هم الأشخاص الذين يشكلون المجتمع الذي يعيشون فيه، ويؤثرون ويحفزون الافراد ويقدمون اسهامات كبيرة عن طريق تشجيع المجتمع على تحقيق أهدافه، اذ يتجلى الدافع للحصول على السلطة بشكل عام في المجتمع بطريقتين : إما أن يصبح الافراد قادة أو يتبعون القائد (Artüz & Bayraktar, 2021:101)، وان القائد هو شخص الذي يسترشد بالقيم والمبادئ، اذ يجب أن يكون لدى القائد أنواع مختلفة من الوعي، مثل التمييز التاريخي والمنطقي والقدرة التمييزية والمشاركة المدنية، بالإضافة إلى الوعي الذاتي والاجتماعي (Baglama et al., 2022:12).

وفي ضوء ما تقدم يمكن تعريف القيادة على انها عملية تأثير وتوجيه الافراد أو المجموعات نحو تحقيق أهداف معينة، وبطريقة تساهم في تحقيق رؤية أو هدف مشترك، وتظهر القيادة في مختلف المجالات، بما في ذلك العمل، والسياسة، والتعليم.

مفهوم الرقمية :

مصطلح الرقمية هو ترجمة لكلمة digital باللغة الإنجليزية وهي طريقة لنقل وتخزين المعلومات الصوتية والكتابات والفيديو في الشبكة الإلكترونية أو جهاز الحاسوب إذا ان أجهزة المعالجة الرقمية تقوم بتحويل المعلومات الي أرقام 0 و1 وتمثيلاً بالرقم 1 هو التعبير عن الوجود و0 هو التعبير عن عدم الوجود إذ يتم تخزينها في ذاكرة الحاسوب مما يساعد على معالجة ونقل البيانات في الشبكة العنكبوتية (ابوحية ،2021:8)، كما لم تعد التكنولوجيا الرقمية في كيانها تمثل عناصر أساسية من قبيل أجهزة الحاسوب بعنادها وتطبيقاتها المختلفة والبرمجيات، سواء التقليدية أم تلك الذكية ذاتية التفاعل وشبكات الاتصال بمكوناتها وقواعد البيانات، والتي تشير إلى الحقائق الخام التي تمثل وقائع أو ملاحظات تم رصدها حول ظاهرة ما أو تعاملات في مجال الأعمال، ولقد أفرزت هذه العناصر مجتمعة نظم التحكم الأوتوماتيكي، الروبوتات المختلفة، الإنترنت و عبر مدة زمنية قصيرة جداً ارتفعت هذه التكنولوجيا شيئاً فشيئاً نحو الأصغر، الأسرع، الأكفأ، والأرخص (الجبر واخرون ،2020:180)، كما يتعلق بمصطلح الرقمية ثلاث مفردات اذ يجب توضيحها من خلال الشكل (4) وشرحها وهي كالآتي :



الشكل (4) الفرق بين الرقمنة والرقمنة والتحول الرقمي

Source: (“The Differences Between Digitization, Digitalization, and Digital Transformation in Manufacturing | Yokogawa Electric Corporation,” n.d.)

1- **الرقمنة:** اصطلاحاً هو ترجمة لـ Digitization وهي عملية تحويل المعلومات من مصدر مادي إلى مصدر رقمي، كما يساعد بشكل مباشر في تحويل المستندات غير الرقمية إلى تمثيلات رقمية قابلة للتشغيل الآلي وفقاً لسير العمل، ومن أمثلة الرقمنة مسح مستند ورقي ضوئياً وحفظه على محرك الأقراص الثابتة بجهاز الكمبيوتر كمستند رقمي، واختيار جداول بيانات Excel من التنسيقات الورقية.

2- الرقمنة: اصطلاحاً هو ترجمة لـ Digitalization وترتبط هذه الرقمنة بالمصطلح اعلاه ارتباطاً وثيقاً، وغالباً ما يتم اعتبارهما نفس المصطلحات، ولكن بالنظر إلى الأمر بشكل أعمق، كلاهما مختلفان، إذ تعني الرقمنة الاستفادة من الموارد الرقمية والعمل على أفضل وجه، غالباً ما يساعد في الاتصال عن طريق التقنيات الرقمية لتحسين الكفاءة العامة إلى جانب إنشاء ثقافة رقمية في جوهرها، يتضمن أحد الأمثلة الشائعة للرقمنة تحويل جداول بيانات Excel والمستندات والمزيد من الخزن الانترنيت مثل (One Drive) (Bloomberg, 2018:3).

3- التحول الرقمي: اصطلاحاً هو ترجمة لـ Digital Transformation وهو التحول الكامل للأنشطة والعمليات والمنتجات والوظائف التي تستفيد من فرص التقنيات الرقمية، ويشمل كلا من المصطلحين أعلاه، ومن الأمثلة الشائعة على فوائد التحول الرقمي نقل بيانات القبول أو أي عملية أخرى عن طريق أدوات Google وتتمثل الفائدة الرئيسية للتحول الرقمي للمؤسسات التعليمية في توفير السهولة والإنتاجية والنمو من خلال جميع العمليات الأكاديمية والإدارية لجميع أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة (www.academiaerp.com)، وكما يشير التحول الرقمي للمنظمة بشكل أساس إلى اعتماد مجموعة من التقنيات مثل الأنترنت والمنصات الرقمية والوسائط الاجتماعية والذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي والبيانات الضخمة على المستوى الكلي، ويحدد الانتقال إلى التقنيات الحديثة آليات المنافسة الجديدة والهياكل وأنظمة العمل الجديدة والتفاعلات التي قد تظهر على المستوى الجزئي، إذ تؤثر الرقمنة على ديناميكيات المنظمات وعملياتها والمهارات الجديدة المطلوبة لموظفيها من أعلى المستويات إلى أدنى المستويات (Antonopoulou et al., 2021:1).

وبذلك تكون هذه الثلاث مفردات مترابطة وتساعد المؤسسات التعليمية على تحقيق الأتمتة، في حين أن التحول الرقمي هو أوسع مفردة إذ يشمل الأولى والثانية، وفقاً لـ Gartner، يكون للرقمنة والتحول الرقمي تأثير متزايد مع زيادة التوقعات من الطلاب والموظفين وأعضاء هيئة التدريس، إذ انها تساعد التقنيات المختلفة لمؤسسات التعليم العالي على أتمتة جميع عملياتها وأنشطتها واختيار التحول الرقمي الذي يؤدي إلى نجاح وإنجازات لا يمكن إيقافها (www.academiaerp.com).

ووفقاً لما تم ذكره آنفاً يمكن تعريف الرقمنة على أنها عملية تحويل المعلومات التناظرية إلى شكلها الرقمي، وهو ينطوي على تحويل أشكال مختلفة من البيانات، مثل النصوص والصور والصوت والفيديو، إلى تنسيق رقمي ويمكن معالجته وتخزينه ونقله بسهولة عن طريق الأنظمة الإلكترونية، مثل أجهزة الكمبيوتر والأجهزة الإلكترونية الأخرى، كما تعتمد الأتمتة وتحليل البيانات والذكاء الاصطناعي بشكل كبير على المعلومات الرقمية لاتخاذ القرار وحل المشكلات.

مفهوم القيادة الرقمية :

تُعد القيادة من المواضيع التي جذبت اهتمام الباحثين في مجال السلوك التنظيمي، حيث سعى الأكاديميون إلى تطوير الأسس المفاهيمية للقيادة، بينما اتجه المهنيون إلى استيعاب وتنفيذ نماذج القيادة التي تؤدي إلى تحسين فعالية منظماتهم، إذ تؤدي التطورات التكنولوجية السريعة أثراً رئيساً في التغيير الهيكلي للمنظمات وآليات تعاملها، ومن هنا ظهرت العديد من المفاهيم التي تعمل على دمج العوامل المؤثرة على السلوك التنظيمي والرقمنة لتحقيق أفضل النتائج التنظيمية (Almarshad & Altahrawi, 2021:2). وفي ظل ظروف التحولات الكبيرة في العصر الرقمي، ووسط البيئة الاجتماعية والتكنولوجية، يتطلب من منظمات الأعمال الحديثة بشكل متزايد نوعاً جديداً من القيادة القادرة على الازدهار في بيئة رقمية والتي تتميز بمهارات عالية التقنية التي تؤدي إلى الإدارة المثلى لتعاون الفريق ومدفوعة بالتأثير المتزايد للتكنولوجيا على القيادة (Zhu et al., 2022:1). إذ يتميز مجتمع المعرفة بالتغيرات المستمرة والسريعة لذلك تتكيف أنظمة التعليم في جميع أنحاء العالم باستمرار عن طريق الإصلاحات المنهجية من أجل تحسين وابتكار وإعداد الأفراد للعمل بنجاح في بيئة متغيرة باستمرار (Avidov-Ungar et al., 2022:1).

ويجب أن يكون القادة الذين يرأسون الجامعات في حالة تأهب لإحداث تغييرات في ممارسات القيادة عن طريق دعم استخدام التقنيات التي يمكن أن تبني بيئة رقمية مواتية للتدريسيين والطلاب، لتعزيز المعرفة والمهارات وضبط التقنيات الرقمية للإنترنت والوسيلة الجديدة للاتصال الافتراضي (Yusof et al., 2019:1481). وأشار العديد من الباحثين إلى غموض مصطلح القيادة الرقمية إذ يميز البعض بين القيادة في العصر الرقمي والقيادة الرقمية ، فالقيادة في العصر الرقمي هي أن تصبح مرجعاً في سياق اجتماعي يتغير بسبب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، أما القيادة الرقمية فهي القيادة المكتسبة عن طريق التقنيات الرقمية الجديدة ، ونظراً لتقارب المصطلحين من بعضهما البعض لذلك سنستخدم مصطلح القيادة الرقمية للإشارة للجودة البشرية للقيادة التي تمارس بالأدوات الرقمية في العالم الافتراضي (Narbona, 2016:93).

واكد (Soon & Salamzadeh, 2021:224) ان مصطلح القيادة الرقمية يشار إليه أيضاً باسم القيادة الالكترونية. وهذا ما أكده (Brown et al., 2016:7) أيضاً إذ أشاروا الى وجود مصطلحات مختلفة لوصف القيادة في هذا المجال، إذ تتنوع المصطلحات من قيادة تكنولوجيا التعليم، وقيادة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وقيادة التكنولوجيا، والقيادة الافتراضية والقيادة الرقمية إلى القيادة عبر الإنترنت، واحد المصطلحات السائدة بشكل خاص هي القيادة الإلكترونية وهي واحدة من أقدم التعريفات التي تعرف القيادة الإلكترونية بأنها عملية تأثير اجتماعي بوساطة تقنية المعلومات المتقدمة لإحداث

تغيير في المواقف والمشاعر والتفكير والسلوك والأداء مع الأفراد والجماعات والمنظمات. وأضاف (Rüth & Netzer, 2020:1) بأنه يجب عدّ القيادة الرقمية على انها قيادة متعددة الثقافات وتعد الكفاءة في القدرة على العمل عبر الحدود الثقافية أمراً بالغ الأهمية للقادة الذين يعملون مع موظفين وزبائن من خلفيات ثقافية مختلفة .

كما ان القيادة الرقمية تستخدم البيانات الرقمية للمنظمة بشكل استراتيجي لتحقيق أهداف العمل، ويمكن تطبيق القيادة الرقمية على المستويين التنظيمي والفردى حيث تحتاج المنظمات مثل الجامعات إلى تغيير ممارساتها والاستمرار في التكيف مع التغييرات التي تحدث من أجل أن تكون فعالة في عصر الإنترنت (Antonopoulou et al., 2021:3). وتعني القيادة الرقمية التفكير بشكل مختلف حول إستراتيجية العمل ونماذج الأعمال ووظيفة تكنولوجيا المعلومات ومنصات المنظمة والعقليات والمهارات ومكان العمل (El Sawy et al., 2016:141). ووفقاً لـ (Restu et al., 2022:12183)، فإن القيادة الرقمية هي قدرة قادة المنظمة على استخدام التكنولوجيا الرقمية الاستراتيجية للمنظمة واعداد الموظفين لتحقيقها حتى يتمكنوا من إنتاج قدرات رقمية استراتيجية للمنظمة . فالقيادة الرقمية تستخدم الأصول الرقمية للمنظمة لتحقيق أهداف العمل على المستويين التنظيمي والفردى (de Araujo et al., 2021:46). وان القيادة الرقمية تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال توجيه الافراد على استخدامها وهذا يؤدي الى بناء القائد الرقمي الفعال (De Waal et al., 2016:53). واكد (Amelda et al., 2021:11) بأن إنشاء القيادة الرقمية يتم عن طريق الجمع بين القيادة والقدرات الرقمية من اجل تحسين فوائد التكنولوجيا الرقمية وأداء الأعمال.

وفي ضوء التسلسل الزمني للمفهوم يمكن عرض بعض المفاهيم الخاصة بالقيادة الرقمية لكشف حالة التطور التي اكتنفت المفهوم وحسب آراء رواد الفلسفة التنظيمية الذين اغنوه ببحوثهم ويعرض الجدول (11) مجموعة من التعاريف وكما يأتي :

الجدول (11) مفاهيم القيادة الرقمية من وجهة نظر بعض الكُتاب والباحثين

ت	الباحث	التعريف
1	(Sheninger, 2014:2)	تحديد الاتجاه والتأثير على الآخرين وبدء التغيير المستدام من خلال الوصول إلى المعلومات وإقامة العلاقات من أجل توقع التغييرات المحورية لمزج ديناميكية العقلية والسلوكيات والمهارات التي يتم توظيفها لتغيير أو تعزيز الثقافة المنظمة من خلال مساعدة التكنولوجيا لنجاح المنظمة في المستقبل.

القيام بالأشياء الصحيحة لتحقيق النجاح الاستراتيجي للرقمنة للمنظمة ونظام أعمالها.	(El Sawy et al., 2016:142)	2
الجودة البشرية التي تمارس القيادة بالأدوات الرقمية في العالم الافتراضي.	(Narbona, 2016:93)	3
ممارسة تدعم اعتماد ونشر وتنفيذ ابتكارات الخدمات الرقمية في المنظمات.	(Weiner et al., 2016:41)	4
استخدام التكنولوجيا التعليمية، بما في ذلك الجهاز الرقمي والخدمة والموارد، لإلهام وقيادة التحول الرقمي للمنظمة التعليمية، وإنشاء ثقافة التعلم الرقمي والحفاظ عليها، ودعم وتعزيز التطوير المهني القائم على التكنولوجيا، وتوفير صيانة إدارة المنظمات الرقمية، وتسهيل وإدارة المواطنة الرقمية.	(Zhong, 2017:28)	5
مزيج من ثقافة وكفاءة القائد في تحسين استخدام التكنولوجيا الرقمية لخلق قيمة للمنظمات.	(Mihardjo & Rukmana, 2018:833)	6
الجمع بين مهارة القيادة والقدرة الرقمية لتحسين الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية من أجل زيادة أداء الأعمال.	(Wasono & Furinto, 2018:126)	7
هو مزيج من أسلوب القيادة التحويلية واستخدام التكنولوجيا، وتمثل مزيج من الكفاءة الرقمية والثقافة الرقمية لدفع التغيير واغتنام فرصة التكنولوجيا الرقمية.	(Mihardjo et al., 2019:1752)	8
وهي قدرة القائد على إنشاء رؤية واضحة وذات مغزى لعملية الرقمنة والقدرة على تنفيذ استراتيجيات لتحقيقها.	(Zeike et al., 2019:1,2)	9
أسلوب قيادة يتطلب كفاءة أساسية في الاتصالات والحوسبة والمحتوى والاتصالات من أجل الاسهام في تطوير معرفة المجتمع الذي يتم من خلال تحسين استخدام التكنولوجيا الرقمية.	(Mihardjo et al., 2019:287)	10

مهام وأدوات القيادة في زمن الرقمنة بشكل عام وفي مراحل التحول إلى الرقمنة بشكل خاص.	(Seidl, 2020:186)	11
اسهام القائد في التحول إلى مجتمع المعرفة وخبراتهم في مجال التكنولوجيا.	(Shah & Patki, 2020:33)	12
هي الجمع بين القيادة والقدرات الرقمية لتحسين فوائد التكنولوجيا الرقمية لتحسين أداء الأعمال.	(Amelda et al., 2021:11)	13
ممارسة استخدام الموارد الرقمية للتأثير على الآخرين بطريقة تساعد في تحقيق أهداف المنظمة.	(Masrur, 2021:428)	14
هي تحقيق هدف متعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في اتجاه الموارد البشرية واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	(Antonopoulou et al., 2021:411)	15
تنفيذ واستخدام مناهج القيادة التي تتوافق مع العصر الرقمي، بما في ذلك الاعتماد على منصات التكنولوجيا الحديثة.	(AlAjmi, 2022:2)	16
مجموعة من المهارات الرقمية والسوقية والأعمال (على سبيل المثال، المنتج وفهم الزبائن) ومهارات القيادة الإستراتيجية (المهارات الشخصية والعلاقات الشخصية لإنشاء قيمة الأعمال من خلال إجراءات القيادة والعقلية الاستراتيجية واتخاذ القرار) اللازمة لدفع عجلة القيادة والتحول الرقمي للمنظمة.	(Benitez et al., 2022:1)	17

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات الواردة

في ضوء ما تقدم نلاحظ أن أغلب المفاهيم التي أوردها الباحثون بخصوص القيادة الرقمية قد ركزت على استخدام التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي والحوسبة السحابية والإنترنت من الأشياء والروبوتات والتحليلات الضخمة والتكنولوجيا الحيوية من أجل تحسين كفاءة الأفراد والمنظمات من أجل تحقيق أهداف المنظمة في ظل العصر الرقمي الحالي، وفي ضوء ما تقدم يرى الباحث بان القيادة الرقمية هي عبارة عن استخدام مناهج القيادة التي تتوافق مع العصر الرقمي لغرض التطلع الى الابتكارات الحديثة على منصات التكنولوجيا في سبيل إدارة وتطبيق وتوجيه الاعتراف بالتحسين النظمي لأدائهم.

ثانياً: أهمية القيادة الرقمية

يؤثر العصر الحالي للتحويل الرقمي في كل مكان على معظم المنظمات، ويتضمن التحويل الرقمي الاستفادة من التقنيات الرقمية الناشئة مثل تقنيات الهاتف المحمول والسحابة وتحليلات البيانات والذكاء الاصطناعي والإنترنت لتمكين تحول الأعمال وإنشاء نماذج أعمال جديدة. يتعلق الأمر برؤية كيفية قيام المنظمات بجمع الأشخاص والبيانات والعمليات معًا وتقديم خدمات قيّمة لعملائها والحفاظ على ميزة تنافسية في العالم الرقمي، المنظمات الرقمية هي التي تسخر قوة أحدث التقنيات الرقمية لتحسين أداء الأعمال، وتدرك الحاجة إلى المرونة والبحث وإعادة التفكير في نماذج الأعمال الجديدة، وتعزيز المواهب الرقمية واعتماد نهج وثقافة تعاونية (Karippur & Balaramachandran, 2022:1). كما ان القادة الرقميون هم المعنيون في هذا التحويل الرقمي نحو التكنولوجيا حيث يتمثل دورهم القيادي عن طريق دمج التكنولوجيا المبتكرة في النظام التعليمي والتعامل مع المقاومة التي تصدر عادةً من التدريسيين التي تحدث اثناء التغييرات التنظيمية ما يتطلب من القيادة الرقمية معرفة تنظيمية وتكنولوجية حديثة من أجل تلبية متطلبات هذا الدور (Avidov-Ungar et al., 2022:5).

ووفقاً لـ (Artüz & Bayraktar, 2021:102-103) فان القائد في العصر الرقمي يستطيع ان يبني ثقافة عالية الأداء عن طريق توجيه عملية التغيير وكذلك قادر على تحويل البيانات إلى طريقة يمكن أن تجذب انتباه الافراد وتنشطهم على توجيه المنظمة بقوة المعلومات والاتصالات، ويزيد القادة الرقميون من مستويات كفاءة المنظمات التي يديرونها، التحويل الرقمي هو مبادرة مستمرة تشكل المنظمات والعمليات لذلك، فإن تكليف المديرين بمسؤوليات كافية وواضحة لتنفيذ استراتيجية التحويل الرقمي له أهمية كبيرة.

واكد (de Araujo et al., 2021:47) بان كل منظمة تحتاج الى قائد رقمي قوي من اجل اتخاذ القرارات وتقديم إرشادات قيمة للموظفين في المشاريع الهامة وتقديم المشورة للموظفين حسب الحاجة لأن القائد الرقمي القوي يفهم التقنيات الحديثة الجديدة إذ إنهم يؤكدون بأن التغييرات التكنولوجية هي العامل الرئيسي الذي يسهم في إحداث تغييرات كبيرة في كل منظمة إلى جانب ذلك يؤكد القائد الرقمي الناجح أن الوظائف التنظيمية يجب تتماشى مع البيئة الخارجية من خلال توجيه المستوى الاستراتيجي للموارد التنظيمية والبشرية في إطار الأهداف الاستراتيجية التنظيمية.

كما أن التكنولوجيا الرقمية هي التي تجعل القدرات الرقمية والقدرات القيادية على نفس القدر من الأهمية في تحديد القدرة التنافسية للمنظمات كما تُعرّف بعض الأدبيات القيادة الرقمية بأنها مهارة أساسية التي يجب أن يمتلكها القائد لتنفيذ التحويل الرقمي (Saputra & Nugroho, 2021:979).

وفي السياق نفسه فإن دور القيادة الرقمية بين قادة المؤسسات التعليمية له تأثير إيجابي على تكامل التدريسي التكنولوجي أثناء جائحة COVID-19 من حيث استخدام مناهج القيادة التي تتوافق مع العصر الرقمي، إذ تتطلب القيادة الرقمية معايير عالية من الابتكار بما في ذلك الاعتماد على منصات التكنولوجيا الحديثة مما يؤثر بشكل إيجابي على إنجازات المتعلمين وتحسينهم ووجد أن القيادة الرقمية تعمل على تحسين المعرفة التكنولوجية للتدريسيين وتشجعهم بشكل مباشر على دمج التكنولوجيا بنجاح في الفصل الدراسي لذلك يجب عليهم تغيير دورهم من دور المسؤول التقليدي إلى القادة المعتمدين على التكنولوجيا (AlAjmi, 2022:1). ويستخدم القادة ممن يحمل المهارات الرقمية ذكاءهم للتخطيط والتواصل والفهم وهذا يسهم في تقليل التكاليف وزيادة تحسين بقاء المنظمة (Rüth & Netzer, 2020:5). كما ان المجالات المتزايدة للتكنولوجيا في عملية التدريس والتعلم بحاجة ماسة إلى القيادة الرقمية لتحسين أصول التدريس والتواصل مع الطلاب والزملاء، كما يجب على جميع من في المؤسسات التعليمية تطوير مهارات التكنولوجيا الرقمية، بما في ذلك خصائص القيادة التي تركز على التكنولوجيا الرقمية والاستفادة من هذه المهارات من أجل تعزيز الأداء الأكاديمي للتدريسيين (Prabhakar & Kumar, 2022:247).

إن التوجه نحو استخدام الأدوات الرقمية والتكنولوجيا الرقمية هي نتاج ابداع الافراد لتلبية احتياجاته المتنوعة وقد أشار كل من (أبو حية، 2021:16 ؛ de Araujo et al., 2021:49) الى مجموعة من النقاط تكمن فيها أهمية القيادة الرقمية وهي كالآتي :

- 1- إمكانية تلبية حاجات ورغبات الطلبة العلمية والمعرفية.
- 2- تحسين عملية حفظ واستدعاء المعلومات المكتسبة.
- 3- المساعدة في الاحتفاظ بقاعدة بيانات رقمية عن المنظمة وتحديث المعلومات بشكل مستمر.
- 4- تحسين الأداء وتقليل الأخطاء وتقليص الفارق الزمني ووفرة المعلومات.
- 5- توفير الوقت والجهد والمال والحد من استخدام الورق.
- 6- تحسين التفاعل بين أطراف المجتمع المؤسسي وتعزيز دور أولياء الأمور في متابعة أبنائهم.
- 7- تحسين مستوى الخدمات المقدمة من خلال تبسيط الإجراءات.
- 8- ضمان الدقة والموضوعية في إجراء الأنشطة المختلفة في المنظمة.
- 9- زيادة الترابط من خلال الأدوات الرقمية، ووسائل التواصل الاجتماعي، ومشاركة المعلومات.

وفي ضوء ما تقدم نجد أن أهمية القيادة الرقمية تُمكن المنظمات من الاستجابة السريعة للتغيرات والتحديات التي تواجهها، حيث يمكن استخدام التكنولوجيا لتتبع التغييرات واتخاذ الإجراءات اللازمة في الوقت المناسب وكذلك تساعد على تعزيز الابتكار والشفافية والتواصل داخل المنظمات من خلال استخدام التقنيات المتقدمة مثل البريد الإلكتروني والدرشة والمنصات الاجتماعية.

ثالثاً: النظريات المفسرة لمفهوم القيادة الرقمية

كان نموذج القيادة الذي ظهر لأول مرة هو نظرية الرجل العظيم من تأليف Thomas Carlyle في عام (1847)، الذي تبنى الرأي إن القادة هم أشخاص يولدون ولديهم القدرة والإمكانات ليصبحوا قادة، ولم يتم تكوينهم (Nawaz & Khan, 2016:1)، ثم جاءت نظرية السمات / النظرية السلوكية التي توضح أن القيادة الفاعلة تحددها إلى حد كبير الطبيعة الشخصية بما تحمله من سمات مادية (Goff, 2003:3)، وبعد ذلك، جاءت النظرية الموقفية أو النظرية الظرفية التي طورها Woodward في عام (1959) والتي تنص على أنه لا يوجد نموذج قيادة هو الأنسب بسبب العوامل الداخلية والخارجية للبيئة، لذلك يتعين على القادة التكيف مع هذه الظروف، ثم قدمت النظرية التحويلية، التي أشاعها Bass & Riggio في عام (1985)، محتواها إن القادة يُنظر إليهم عن طريق قدرتهم على تحديد الحاجة إلى التغيير، واكتساب الثقة من الآخرين، وخلق رؤية يمكن أن توجه التغيير في المنظمة أو بيئتها، وأدت ظهور النظرية الظرفية والقيادة التحويلية إلى العديد من أنواع القيادة التي تتكيف مع الوضع الذي تواجهه المنظمة، وإن القيادة الرقمية هي نتيجة الاضطراب التكنولوجي الذي لا يؤثر فقط على الحياة اليومية، ولكن يؤثر أيضاً على الحياة التجارية للمنظمات (Westerman et al., 2014:135).

وللتعرف على أهم النظريات التي يمكنها أن تفسر وتبين مضامين القيادة الرقمية يمكن توضيح بعض هذه النظريات من حيث اسم النظرية ومفادها ومساهماتها، ونوضح ذلك في الجدول (12) وكالاتي:

الجدول (12) بعض النظريات المفسرة لمفهوم القيادة الرقمية

ت	اسم النظرية	مفاد النظرية	مساهمة النظرية
1	التغيير الاجتماعي الاستراتيجي (Ospina, 2012)	تنص النظرية على إجراء تحليل شامل للواقع الاجتماعي والسياسي والاقتصادي والثقافي لتحديد الاتجاهات والتحولات المستقبلية، كما تحدد رؤية واضحة للتغيير المرجو وتحديد الأهداف الاستراتيجية التي تساهم في تحقيق هذا التغيير، وتضع خطط واستراتيجيات فعالة لتحقيق التغيير الاجتماعي، وتوفير الموارد والقدرات اللازمة لتنفيذ هذه الاستراتيجيات، وتشجع على بناء شبكات تعاونية مع أصحاب المصلحة المختلفين، وتعزيز التفاعل والمشاركة الفعالة لتحقيق التغيير المرجو، وتقييم النتائج وتعديل الاستراتيجيات حسب الحاجة، والتعلم من الخبرات وتحسين العمليات والممارسات المستخدمة. (Ahlquist, 2020:126)	نظرية التغيير الاجتماعي الاستراتيجي تشجع على تحليل البيئة الاجتماعية وتحديد الاتجاهات والتحولات المستقبلية كما ان القيادة الرقمية تستند أيضاً إلى التحليل الاستراتيجي للتحويل الرقمي وتحديد الفرص والتحديات المتعلقة بالتكنولوجيا الرقمية وتحديد رؤية واضحة وتحقيق أهداف استراتيجية وتعزيزها.

<p>نظرية شبكة القيادة تؤكد على أهمية الشبكات الاجتماعية والتفاعلات المتعددة بين الأفراد والمجموعات وفي القيادة الرقمية، يعتمد القادة على استخدام التكنولوجيا الرقمية لتعزيز التواصل والتعاون بين الفرق والأفراد في سياق العمل وتحفيز وإلهام أعضاء الشبكة والمشاركة الفعالة.</p>	<p>أن القادة يظهرون بشكل أساسي نوعين من السلوك: السلوك الذي يركز على أداء المهام وتحقيق الأهداف والسلوك الذي يركز على بناء علاقات شخصية جيدة، يركز القادة الذين يوجهون سلوكهم نحو تحقيق المهام والأهداف على الهيكلية والإجراءات التشغيلية، بينما يركز القادة الذين يهدفون إلى بناء علاقات مع الموظفين على تطويرهم وتلبية احتياجات الموظفين والتواصل الجيد، هؤلاء القادة يحققون نتائج أفضل ايجاد مناخ تنظيمي جيد يقوم على التقدير والاحترام المتبادل، من حيث الفعالية فإن أفضل القادة هم أولئك الذين يجمعون كلا النوعين من السلوك. (Orero-Blat et al., 2022:6) (Janovac & (Oberer & Erkollar, 2018:7) Đoković, 2022:31)</p>	<p>نظرية شبكة القيادة (Blake & Mouton,1964)</p>	<p>2</p>
<p>القيادة الرقمية تشجع على التواصل الفعال والمشاركة مع أصحاب المصلحة، سواء عبر وسائل التواصل الرقمية أو غيرها من الأدوات التكنولوجية ويتعين على القادة الرقميين تعزيز التفاعل مع أصحاب المصلحة.</p>	<p>نظرية أصحاب المصلحة من حيث الوصفي بمعنى أنها تصف المنظمة على أنها مجموعة من المصالح التعاونية والتنافسية التي تمتلك قيمة جوهرية، وتعتبر نظرية أصحاب المصلحة مفيدة لأنها تؤسس إطارًا لفحص الروابط، إن وجدت، بين ممارسة إدارة أصحاب المصلحة وتحقيق أهداف أداء المنظمة المختلفة، وإن نظرية أصحاب المصلحة معياري ويتضمن قبول الأفكار التالية: أصحاب المصلحة هم أشخاص أو مجموعات ذات مصالح مشروعة في الجوانب الإجرائية أو الموضوعية لنشاط المنظمة ومصالح جميع أصحاب المصلحة هي القيمة الجوهرية. (Mishra & Mishra, 2013:256)</p>	<p>نظرية أصحاب المصلحة (Donaldson & Preston,1995)</p>	<p>3</p>

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات الواردة

ومما تم عرضه انفاً، وعن طريق اطلاع الباحث على الآراء هنالك عدة نظريات ممكن أن تفسر القيادة الرقمية ومنها: نظرية القيادة الاستباقية اذ تركز على قدرة القادة على التنبؤ بالتغيرات والتحولات المستقبلية واتخاذ إجراءات استباقية للتأقلم معها، ونظرية القيادة التعاونية كما انها تركز على قدرة القادة على تعزيز التعاون والمشاركة بين الفرق وتحفيز المشاركة الجماعية لتحقيق الأهداف المشتركة.

رابعاً: متطلبات تطبيق القيادة الرقمية

تحتاج القيادة الرقمية إلى أدوات ووسائل للعمل بنجاح في بيئات مختلفة مما يتعين على القادة إدارة بعض المهام منها : (Rüth & Netzer, 2020:3)

- 1- التواصل بنجاح وكفاءة مع موظفين من ثقافات مختلفة.
- 2- فهم الاحتياجات والمتطلبات من الزبائن المختلفين ثقافياً.
- 3- ابتكار أفكار قيادية تجذب أصحاب المصلحة من دول عديدة.
- 4- تدريب الموظفين على التعامل بشكل أفضل مع الجينات الثقافية المتغيرة.
- 5- اختيار المديرين الذين سينجحون في إنشاء فروع جديدة في الثقافات الأجنبية.

ويرى كل من (Artüz & Bayraktar, 2021:102) يجب أن يكون القائد الرقمي على استعداد دائماً لنقل معرفته ومهاراته إلى الأمام ويجب أن يأخذ التعلم المستمر كمبدأ، والذي سيأخذ القائد والمنظمة خطوة واحدة قبل المنافسين. كما يحتاج القادة الرقميون إلى أن يكونوا واثقين من أنفسهم ومستقلين واستباقيين ، وأن يكونوا قادرين على اقتراح استراتيجيات لدمج التقنيات في عمليات التدريس والتعلم وعليه ، يحتاج القادة الرقميون إلى المشاركة في عمليات صنع القرار وأن يكونوا جزءاً من مجتمع التعلم المهني (Avidov-Ungar et al., 2022:5).

كما يمكن القول إن القيادة الرقمية يمكن أن تتحقق ليس فقط عن طريق إعادة إنتاج خصائص القيادة غير المتصلة بالإنترنت، ولكن أيضاً عن طريق مراعاة القواعد التي تفرضها التكنولوجيا الجديدة اذ يتم تمييز بعضها كما يأتي : (Narbona, 2016:94)

- 1- **الملائمة:** توصيل ماذا وكيف يجب أن يكون متسقاً مع السياق حيث يكون القائد نقطة مرجعية. على سبيل المثال، سيكون من غير المناسب إذا تحدث الرياضيون عن السياسة او الفنانين عن الاقتصاد، على الرغم من حقيقة أن كلا الموضوعين يمثلان موضوعات اتجاه على الشبكات التواصل الاجتماعية، ومن الواضح أن الملائمة هي سمة مميزة لكل فعل تواصلية.
- 2- **حسن التوقيت:** يعد التوقيت من السمات المميزة للشبكات الاجتماعية القائمة على المعلومات: اذ يجب أن يجد القائد الكلمات المناسبة في الوقت المناسب.
- 3- **التخصصات التقنية:** لكل قناة من قنوات التواصل الاجتماعي لغتها المناسبة واحتياجاتها الفنية. يعتمد بعض القنوات على التنسيق السمعي البصري، ويوصي العديد من القنوات الأخرى باستخدام الصور أو الروابط المختصرة أو الصيغ الضرورية لتضمين محتوى معين في إطار محدد، سيكون من غير المجدي إذا لم يستخدم القائد علامات التصنيف على Twitter، أو إذا انسحب من التواصل

الاجتماعي على Facebook برفضه الرد على التعليقات، أو إذا نشر صوراً رديئة الجودة بدون عنوان على Instagram، اذ تحتوي كل قناة على بعض المحددات الفنية التي يجب أن تكون معروفة ومحترمة ، وهي لغة مشتركة تسمح لأعضاء المجتمع بقبول وتقدير المحتويات المقترحة (Balci et al., 2022:23).

4- العلاقة: تساعد مجموعة متنوعة من منصات الشبكة على تعزيز طرق مختلفة لنسج نفس الشبكة، والهدف هو إقامة علاقة لأننا بدونها لا نبني شبكات بل فقط عناصر معزولة، ويجب أن يكون للقائد أتباع وأن يظل على اتصال بهم، ويجب أن نضع في اعتبارنا أن طبيعة العلاقة يمكن أن تدعم سلطة الفرد وتقلل منها أي ممثل معروف متصل على الإنترنت بمفكر مرموق أو، على العكس من ذلك، مع سياسي فاسد، يتم تأكيد القيادة عندما يثير هذا التفاعل اهتمام المستخدمين الآخرين عبر الإنترنت الذين يظهرون بعد ذلك دعمهم للقائد من خلال مشاركة المحتوى، وإظهار موافقتهم، وإعطاء تقييمات للقائد وجعلهم متميزين عن الآخرين بالتعليقات، والتغريدات، والتحقق من الصحة، والإعجابات (Tigre et al., 2023:58).

كما اقترحت شركة الاستشارات البريطانية Digital Leadership Ltd نموذجاً لتقييم النضج الرقمي (Digital Maturity Framework) يتم تقييم الكفاءات التنظيمية المطلوبة لدمج التقنيات الرقمية في الإستراتيجية التنظيمية على خمسة مستويات: (Varnavskiy et al., 2020:25)

- 1- استخدام التقنيات الرقمية بشكل أساسي أو عدم استخدامها.
- 2- مستوى متقدم من استخدام الفرص الرقمية.
- 3- القيادة الرقمية كقناة لتطوير وتعزيز المنظمة.
- 4- تكامل الابتكارات الرقمية مع المهام الحالية.
- 5- انتقال المنظمة إلى النضج الرقمي.

وبذلك يتمتع القادة الرقميون بمجموعة من المهارات المشتركة التي هي توفير الرؤية والغرض، بناء الفرص التجريبية، تمكين الأفراد من التفكير خارج الصندوق، تمكين العمل الجماعي الرأسي والأفقي عبر الفرق والمجموعات، تمكين التواصل القوي داخل وعبر الفرق والمؤسسات، تطوير استراتيجية الأعمال وقيادتها، والتعاون (de Araujo et al., 2021:46).

ووفقاً لما تقدم نجد أن أهم متطلبات تطبيق القيادة الرقمية هي التغيير في طريقة تفكير المسؤولين وإدارتهم لمسؤولياتهم ونظرتهم بالعملية التعليمية، بحيث يكون ملائماً لعصر التكنولوجيا، وكذلك وجود الافراد من ذوي الكفاءات القادرة على الابتكار وتحديث شبكات التواصل ما بين الاطراف، واستخدام التطبيقات المختلفة، وقيادة وتوجيه ادارة المنظمة الإلكترونية بشكل صحيح.

خامساً: خصائص القادة الرقميين

أصبحت القيادة الرقمية مفهوماً مثيراً للاهتمام بشكل متزايد في العقد الماضي وحاول العديد من الباحثين تحديد الخصائص الرئيسية لهذه القيادة. اذ حدد (Promsri, 2021:104) ست خصائص للقيادة الرقميين، والتي تضمنت الاعتراف الرقمي كتحول ، وتطوير المهارات الرقمية ، والاستراتيجية الرقمية المتكاملة ، وخفة الحركة والمخاطرة ، والأبحاث القائمة على الإجراءات الرقمية ، وإلهام التحول الرقمي والتحفيز. فضلاً عن ذلك أشار (Bach & Sulíková, 2021:217) بان القيادة الرقمية تركز على المنظمة بأكملها وليس فقط على توسيع البنية التحتية الرقمية واكد بانه يمكن تحديد جانبين يميزان القادة الرقميين عن أنواع القيادات الأخرى وهما :

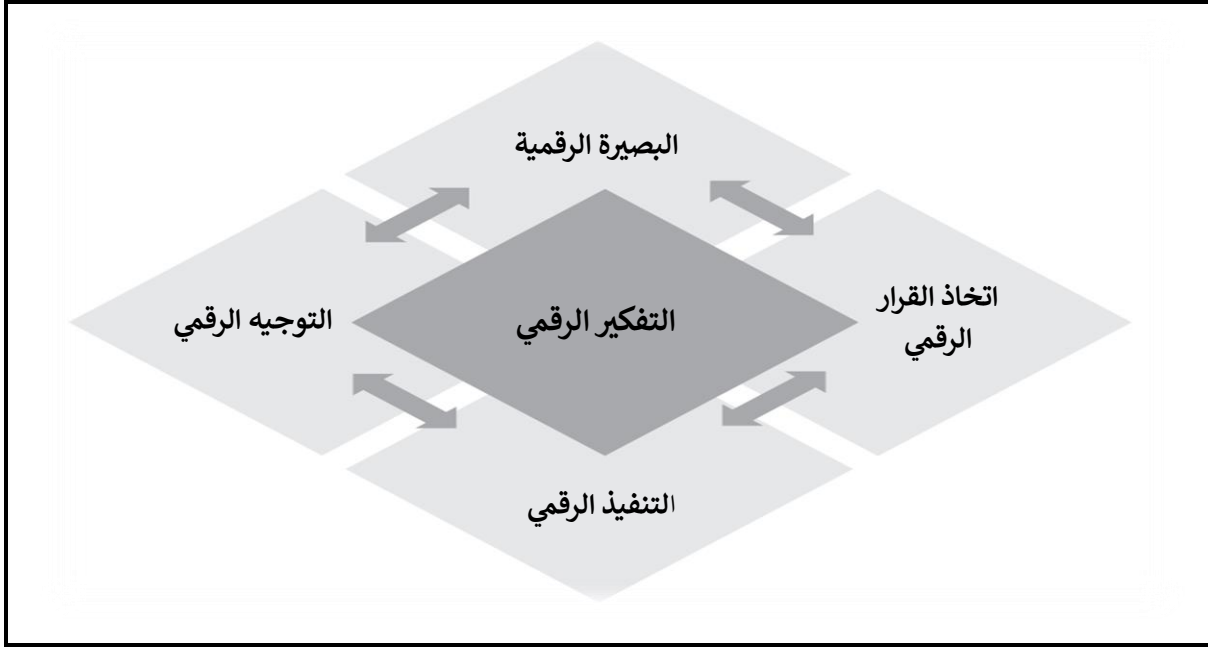
- 1- القيادة الرقمية تعني أنه يجب منح المرؤوسين مزيداً من الحرية.
- 2- كما تعني أيضاً أن التحول الرقمي يسير إلى الأمام حيث يتم إدخال تقنيات جديدة في المنظمة. وأشار الباحثين (Quddus et al., 2020:410) الى ان هنالك خصائص للقيادة الرقمية تميزها عن القيادة العادية أو القيادة التقليدية ومنها :

- 1- من حيث الاتصال بالقيادة الرقمية يتطلب استخدام الوسائط الإلكترونية للتواصل مع الأعضاء الآخرين كاستخدام الشبكات الاجتماعية مثل Line و Facebook و Instagram و Twitter وما إلى ذلك كوسيلة للتواصل.
- 2- يجب أن يتمتع القائد الرقمي بالقدرة على التفكير والتعاون دون قيود الوقت والمكان والحوجز الثقافية حيث يكون الإشراف والتفاعلات وجهاً لوجه غير ضرورية. يتيح الاتصال عن طريق تقنية المعلومات للقيادة التواصل مع العديد من الموظفين بفعالية وكفاءة.
- 3- يتمتع القادة الرقميون بالقدرة على مراقبة وإدارة العمل الافتراضي بشكل فعال، اذ يجب أن يكون لدى قائد القطاع العام القدرة على إدارة ومراقبة العمل الافتراضي الذي يقوم به الموظفون.

تتمثل أهم الخصائص في القادة الرقميين عن غيرهم القادة التقليديين في مهاراتهم ومواقفهم المختلفة، المعرفة والخبرة المهنية والشخصية ويجب أن يكون القائد الرقمي مرناً وقابلاً للتكيف مع الأفكار الجديدة وأن يكون لديه فضول فكري ويتوق إلى معرفة جديدة ولديهم القابلية على رؤية القيمة من وجهات نظر مختلفة في كل وقت، ولديهم شغف حقيقي لما يفعلونه فهم يبحثون عن الحلول والتحديات على مستوى العالم وهم متعطشون للتعلم بشكل مستمر (de Araujo et al., 2021:52).

ويرى (Peng, 2021:8) ان الشرط الأساسي لضمان تحديث المنظمات هو أن تتبنى التفكير الرقمي والخصائص الاربعة المتعلقة بالقيادة الرقمية هي : البصيرة الرقمية، واتخاذ القرارات الرقمية، والتنفيذ

الرقمي والتوجيه الرقمي كما في الشكل (5)، اذ يتطلب التفكير الرقمي معرفة أساسية بالتكنولوجيا الرقمية والوعي بالحاجة إلى تطبيقها بشكل استباقي في العمل وبدون التفكير الرقمي، وتشير هذه الخصائص إلى كيفية ممارسة القيادة عند استخدام التكنولوجيا الرقمية، وينبغي أن تكون محور الجهود لتعزيز القيادة والأداء المرتبط بالعمل اذ تتشابه الخصائص الأربعة وتدار عن طريق عملية القيادة بأكملها.



الشكل (5) القيادة الرقمية: التفكير الرقمي والخصائص الأربعة

Sources: peng, b. (2021). Digital leadership: state governance in the era of digital technology. *Cultures of science*, 2096608321989835, page 217.

بصورة عامة تنقسم خصائص القيادة الرقمية إلى ثلاث مجموعات رئيسية: (Amelda et al., 2021:11)

- 1- يتعلق الأمر بالأعمال الرقمية، مثل الرؤية المبتكرة، وذكاء الشبكات، والذكاء الرقمي، واكتشاف المواهب الرقمية، وذكاء الأعمال، والبراعة.
 - 2- يتعلق الأمر بالمواقف الاجتماعية للقائد مثل تحفيز المدرب وتقديم نموذج يحتذى به، والانفتاح، والذكاء الاجتماعي، والمندوب الديمقراطي، والقائد الأخلاقي، والموجه نحو الموظف.
 - 3- هي خصائص العقلية العامة، مثل القدرة على التكيف، والرشاقة، والتعلم عن طريق الأخطاء، والحسم، والشجاعة، والإبداع، والوعي الذاتي، والتوجه نحو المعرفة، والتعلم مدى الحياة.
- ووفقاً لما سبق فإن خصائص القادة الرقميين تكمن في قدرة القائد على التواصل الرقمي والتعلم المستمر، ويمتلك الذكاء والمعرفة الرقمية، والقدرة على التحليل واتخاذ القرارات، وقادر على تطوير سياسات مرنة وقابلة للتكيف، ويظهر السلوكيات الإيجابية، ويحفز موظفيه وخلق ظروف ملائمة لهم.

سادساً: أدوار القيادة الرقمية

يمكن لأدوار القيادة الرقمية أن تدفع المشاركة من خلال مساعدة الوحدات المحلية على معرفة متى (وكيف) تبني حلول على مستوى المنظمة أو استخدام الموارد المركزية. تتسق هذه الأدوار أيضاً عبر مختلف المبادرات والوحدات التنظيمية. عندما تعمل، يمكن للأدوار ضمان مشاركة الرؤية الرقمية عبر المنظمة. حيث يمكنهم تعزيز التغيير الثقافي، وتحسين إنفاذ السياسات، وتسهيل الانتقال إلى طرق جديدة للعمل. ومع ذلك، فإن هذه الأدوار لها تحديات أيضاً. إذا لم يأخذ كبار المسؤولين التنفيذيين الأدوار على محمل الجد، فقد يقومون بتوظيفها مع أشخاص ليس لديهم الأقدمية أو التأثير اللازم للنجاح، وهناك تحد آخر متأصل في الدور نفسه. يحتاج مسؤولو الاتصال إلى تحقيق التوازن بين مصالح كل من المنظمة ووحدة الأعمال. قد يكون من الصعب جداً القيام بذلك باستمرار وبدون تحيز، خاصة إذا كنت تتواجد في منطقة أو أخرى (Westerman et al., 2014:149).

كما يرى (Ehlers, 2020:10) ان أدوار القيادة الرقمية تتضمن ثلاثة محاور هي :

- 1- **تحديد موقع القيادة في مؤسسة التعليم العالي:** أي تحديد مدى استخدام المحتوى الرقمي والأدوات لأغراض التدريس ووضع هياكل وإجراءات ملزمة لتطوير واستخدام هذا المحتوى، وتبادله على مستوى المؤسسات التعليمية للممارسة التدريس الرقمي.
- 2- **دور الرؤية والاستراتيجية لقيادة التحول الرقمي:** وذلك عن طريق وضع رؤية مشتركة على مستوى مؤسسة التعليم ودمج مفاهيم التحول الرقمي في الاستراتيجيات والمبادئ التوجيهية القائمة على أساس تحالفات، والشراكات بين مؤسسات التعليم العالي التي تتحول رقمياً.
- 3- **تنفيذ وتعزيز عمل القيادة الرقمية في ظل التحول الرقمي لمؤسسات التعليم العالي:** تكمن من خلال حماية البيانات وحقوق الملكية الفكرية وإدارة الحقوق الرقمية وحقوق التأليف والنشر، والتقدير والتحفيز لدمج الوسائط الرقمية والأدوات في عمليات التدريس والتعليم، وكذلك استخدام المحتوى الرقمي والأدوات في عمليتي التعليم والتعلم، وتبادل الخبرات من خلال المنتديات، وتأهيل المعلمين والموظفين للتحول الرقمي وتطوير الكفاءات الرقمية والتدريب والدعم لتطوير الممارسة الرقمية في التدريس والإدارة.

وفي ضوء ما تقدم يمكن بيان ان القيادة الرقمية تحتاج الى العقلية الاستراتيجية التي تسنفيد من الموارد المتاحة لتحسين ما يمكن القيام به مع توقع التغييرات اللازمة لتنمية مؤسسات التعليمية، وتركيز على تحسين وتطوير مهارات الرقمية لدى الافراد والتكيف وفقاً للظروف المجتمعية المتطورة في سبيل الارتقاء المؤسسات التعليمية لتحسين التدريس والتعليم.

سابعاً: تحديات القيادة الرقمية

لقد أدت جائحة كورونا إلى تحولات في طرق تدريس وأنشطة التعليم والتواصل والتعاون وحل المشكلات واستهلاك المحتوى الرقمي إذ وضعت التحديات غير المسبوقة التي شكلتها الجائحة لأصحاب المصلحة في التعليم (العميد والتدريسيين والطلاب والموظفون) في وضع يمكنهم من التفكير في فاعلية عملية التعلم والقيادة لتنمية متعلمين أكفاء مجهزين للازدهار والبقاء في العصر الرقمي (Prabhakar & Kumar, 2022:247). كما يُلاحظ أن القيادة الرقمية العالمية تواجه إلى حدٍ ما تحديات مماثلة للقيادة التقليدية إلى جانب التحديات الناتجة عن اعتمادهم الكبير أو الكلي على تكنولوجيا المعلومات كوسيلة اتصال. كما يُنظر إلى تطبيق وسائط الاتصال على أنه يؤثر على قدرة القادة الرقميون على نقل الحضور الاجتماعي المتأصل في البيئات التي تتم وجهاً لوجه، والإشارات غير اللفظية الغنية بالمعلومات، مثل تعبير الوجه، والتأثيرات الصوتية والإيماءات (Kayworth & Leidner, 2002:9).

كذلك أدت التقنيات الرقمية الحديثة إلى تغييرات كبيرة في البيئات والأدوار غير التنافسية والتنظيمية، فالتغييرات مطلوبة في العديد من الأبعاد التنظيمية مثل الأدوار وثقافة العمل والتقنيات، وقد تم تصميم برامج التحول لدفع التعديلات لمعالجة المتطلبات الملحوسة قصيرة الأجل مع إنشاء أساس جديد لمستقبل غير مؤكد ولذا يحتاج القادة الرقميون إلى مجموعة من المهارات للتخفيف من هذه التحديات ومساعدة المنظمات على المضي قدماً في عملية التحول (de Araujo et al., 2021:46).

ومع التقدم في التقنيات الرقمية وزيادة معدل الرقمنة في المنظمات، تظهر أنواع جديدة من الفرص والتحديات للقيادة والتي لا يمكن للقيادة الكلاسيكية معالجتها بسهولة ويحتاج صانعو القرار إلى عقلية رقمية بحيث يمكن للقدرة الحاسمة للقائد الرقمي أن تتماشى مع التحول الرقمي والرؤية الإستراتيجية للمنظمة (Baglama et al., 2022:2). كما يواجه القادة الرقميون تحديات متنوعة، ولكن كونهم متكيفين وفاعلين قد يكونون قادرين على تحويل هذه التحديات إلى فرص إذ أن التحديات الرئيسية عادةً تتعلق بإنشاء الثقة والحفاظ عليها، والمسائل المتعلقة بالمسافة والوقت، والمشاكل الناشئة عن الاختلافات الثقافية والتنوع (Lilian, 2014:1256).

كما ان أساليب القيادة الكلاسيكية لا تعالج بشكل كاف الفرص والتحديات الناشئة عن الرقمنة. إذ تتمثل اهم التحديات في المعالجة المتزامنة للعديد من الموضوعات في تدفق المعلومات بشكل كبير عبر القنوات الرقمية والتغيرات السريعة وإيجاد التوازن الأمثل بين القديم والجديد (Zhu et al., 2022:1). واعتماداً على ما تقدم نلاحظ ان تحديات القيادة الرقمية تتمثل في تحديث التقنيات والبرمجيات بشكل مستمر وتتطلب توافر فرق عمل يمتلكون مهارات تقنية ورقمية متقدمة وفهم كافي للتكنولوجيا وكيفية استخدامها بشكل فاعل حيث يتطلب التحول الرقمي تغيير ثقافة المنظمة وتبني ثقافة جديدة.

ثامناً: ابعاد القيادة الرقمية

على الرغم من وجهات النظر المتباينة في الادبيات التي بحثت القيادة الرقمية، وضعت العديد من التصنيفات التي تحدد ابعاد القيادة الرقمية وضمن سياق الدراسات الميدانية ، والدراسات النظرية المفاهيمية السابقة، ولأغراض الدراسة الحالية اعتمد الباحث مقياس (AlAjmi, 2022) الذي حدد خمسة ابعاد أساسية لقيادة الرقمية وهي (القيادة الرؤيوية، وثقافة تعلم العصر الرقمي ، والتميز في الممارسة المهنية، والمواطنة الرقمية، والتحسين النظامي)، ولعدة اسباب منها :

اولاً: اعتمدت الدراسة أعلاه علي معايير رسمية معتمدة من قبل الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم / International Society for Technology in Education ويرمز لها (ISTE) وهي منظمة عالمية غير ربحية تعمل مع مجتمع التعليم العالمي لتسريع استخدام التكنولوجيا لحل المشكلات الصعبة وإلهام الابتكار وتؤمن بقدرة التكنولوجيا على تحويل التعليم والتعلم، وقد وضعت رؤية جريئة للتحويل التعليمي من خلال معايير ISTE وهي إطار عمل للطلاب، والمعلمين، والإداريين، ومعلمي علوم الكمبيوتر، لإعادة التفكير في التعليم ويجاد بيئات تعليمية مبتكرة. وتؤمن منظمة ISTE بأن قادة التعليم يدركون أن التكنولوجيا يمكنها تسريع التعليم والتعلم في فصولهم الدراسية، ولديهم الآن إطار عمل للمساعدة في تركيز قيادتهم الرقمية. وفي عام 2009 ، قامت الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم بتحديث معايير تكنولوجيا التعليم الوطنية/ National Educational Technology Standards ويرمز لها (NETS) للمسؤولين (NETS- Administrators)، والتي أعيدت تسميتها باسم الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم للمسؤولين ISTE-A، لمساعدة قادة التعليم بشكل أفضل الاستعداد لممارسة القيادة في العالم الرقمي سريع التطور، ووفقاً لمعايير ISTE-A، تحتوي القيادة الرقمية على خمسة مقاييس هي : القيادة الرؤيوية، وثقافة تعلم العصر الرقمي، والتميز في الممارسة المهنية، والمواطنة الرقمية والتحسين النظامي.

ثانياً: المقياس الذي قدمته هذه الدراسة هي نفس المقياس الذي تم اعتماده من قبل (Zhong, 2017)، وكذلك من قبل (Domeny, 2017)، وان دراسة (Macatuno-Nocom, 2019) تم تطبيقها على العمداء في الجامعات والكليات الحكومية الفلبينية بتشابه الابعاد والمعايير، وفي السياق نفسه اعتمدت دراسة (Lim & Teoh, 2021) علي ذات الابعاد لقياس التنبؤ بتأثير القيادة الرقمية على أداء مؤسسات التعليم العالي في ماليزيا، فضلاً عن كونها ملائمة للبيئة العراقية وإمكانية تطبيقها في المؤسسات التعليم العالي.

وفي ضوء ما سبق ذكره أن هذا المقياس يتكون من اثنين وعشرين فقرة ويعد مقياس معتمد لقياس القيادة الرقمية في المؤسسات التعليمية وسيتم التطرق إلى شرح كل بعد من أبعاد القيادة الرقمية وبيان مفاهيمها وكما يأتي :

1- القيادة الرؤيوية: (Visionary Leadership)

سبب التركيز على القيادة الرؤيوية هو التغييرات غير المؤكدة في هذا العصر اذ يتعين على القائد التعامل مع التغييرات البيئية الديناميكية بالسرعة التي تمت تجربتها فقط في العصر الحالي، ويجب أن يكون القائد الجيد قادراً على حماية مؤسسيه في ظروف اليوم غير المؤكدة، وإيجاد الاستراتيجيات والفرص في التعامل مع المشاكلات ويمكن تحويل التهديدات التي يتعرض لها من العالم الخارجي إلى فرص عمل للمنظمة (Utomo et al., 2022:32).

كما يمكن العثور على القادة أصحاب الرؤى في كل جانب من جوانب المجتمع، سواء أكانت الأعمال التجارية أم الحكومة أم حركات التغيير الاجتماعي أو المنظمات الدينية أو المجموعات المجتمعية أو الفرق الرياضية اذ تقف القيادة الرؤيوية بصرف النظر عن سلوك القيادة الأخرى على حقيقة أنها تبني رؤية ملهمة وتوصل تلك الرؤية الى المرؤوسين بحيث تنتقل المنظمات من الجيد إلى الأفضل، كما تشير القيادة الرؤيوية إلى القدرة على إنشاء وإيصال وجهة نظر للحالة المرغوبة التي توضح الوضع الحالي وتحت على الالتزام بمستقبل أفضل (Dhammika, 2016:2).

وفقاً لـ (Arenas, 2009:78) فإن القيادة ذات الرؤية المستقبلية في المؤسسات التعليمية هي مجموعة القدرات والمهارات التي طورها القائد من أجل تحفيز المتعاونين معه بطريقة مؤثرة من أجل تحقيق الابتكار داخل المنظمة ، على أساس الانفتاح للتغيير، لذا فإن صاحب رؤية على المستوى التنظيمي يرتبط بقدرة المسؤول على دمج الإصلاحات والتغييرات والنماذج الجديدة التي تستجيب للتوقعات المستقبلية، مع القدرة على تحفيزهم في تطوير الكفاءات، اذ تعمل كمصدر للفاعلية المطلوبة هذه الأيام في المؤسسات التعليمية، وتوصف القيادة الرؤيوية بأنها ملهمة ورائدة تطوير وتنفيذ رؤية مشتركة للتكامل الشامل للتكنولوجيا لتعزيز التميز ودعم التحول في جميع أنحاء المنظمة (Zhong, 2017:31).

وفقاً لـ (Piqueras, 2014:1) فإن الإلهام الاستباقي من نطاق القيادة الرؤيوية هو بفضل الادارة والرؤية الملهمة للمستقبل والالتزام بها، لنقل هذه الرؤية إلى الافراد وجعلهم مخلصين لها، والقائد الرؤيوي هو الشخص الذي يستطيع تحريك الجماهير، وفي هذا السياق يجب على القادة أصحاب الرؤية، عن طريق كونهم ملهمين بشكل استباقي، التعاون مع فريقهم لوضع خطة وتحديد رؤية للمنظمة، وبمجرد أن يفهم الفريق ما يجب عليه القيام به، يجب على القائد توفير الثقة وإلهامهم للقيام بعمل ما، دون التواجد معهم باستمرار.

ان القيادة الرؤيوية هي أسلوب يتعرف بشكل أساسي على الأنماط ، وأسلوب المتدرب الذي يوجه العمليات التي يمكن أن تظهر فيها الاستراتيجيات والرؤى بشكل تلقائي أو يتم تصورها

بطريقة مقصودة، وبحيث يشمل هؤلاء القادة أولئك الذين يصممون الاستراتيجيات، إذ يتم تركيزهم في المجال كنتيجة للتفاصيل، والعلاقة مع أفكارهم والتركيز على التفاني ، جنباً إلى جنب مع خبرتهم ولمسة معينة من الانسجام حيث يتمثل تحدي القيادة الرؤيوية في القدرة على التغلب على تكافل العلاقة الشخصية الحصرية مع أفكارهم (Molina, 2018:116) . ومن ثمّ يمكن القول إن القيادة الرؤيوية هي عمل قائد إذ يمكن أن يؤثر أو يشجع الآخرين على الإبداع والتعبير بشكل واقعي وصادق وجذاب حول الرؤى المستقبلية التي يمكن أن تحسن الوضع الحالي ، مع مؤشرات: وضع معايير عالية وعكس الأفكار السامية ، وتوضيح الأهداف والتوجيه، إلهام الروح والحفاظ على الالتزام، تفرد المنظمات والكفاءات المختلفة، ولديهم إصرار قوي على تحقيق المثل العليا (Anshar, 2017:54). كما وانها أحد الجوانب الرئيسة للقيادة الرقمية حيث يركز هذا على تكامل رؤية واضحة من قبل القائد الرقمي من حيث المكان الذي يريدون توجيه منظماتهم فيه، وأحد الأسباب الرئيسية لدمج القيادة الرؤيوية في إطار القيادة الرقمية هو أنها تعزز كفاءة عمليات اتخاذ القرار (AlAjmi, 2022:2).

أن القادة الرقميون الفاعلين قادرون على تخيل مستقبل يتجاوز واقعهم الحالي، كما أنهم ينشئون رؤية مشتركة ويخططون للوصول إليها، ويطور القادة رؤية للتكامل التكنولوجي مع الجهات المستفيدة لدعم استخدام التكنولوجيا ، ويحصلون على الموارد اللازمة حيث تتطلب عملية وضع الرؤى من القادة الانخراط في عملية مستمرة لتطوير وتنفيذ الخطط الاستراتيجية المشبعة بالتكنولوجيا والمتوافقة مع الرؤية المشتركة وتنفيذها (Domeny, 2017:25).

وتشير القيادة الرؤيوية إلى تطوير وتنفيذ رؤية مشتركة للتكامل الشامل للتكنولوجيا لتعزيز التميز ودعم التحول في جميع أنحاء المنظمة ويوضحها (ISTE, 2009:1) عبر النقاط الآتية :

- أ- إلهام وتسهيل بين جميع الجهات المستفيدة ورؤية مشتركة للتغيير الهادف الذي يزيد من استخدام موارد العصر الرقمي لتحقيق أهداف التعلم وتجاوزها، ودعم الممارسة التعليمية الفعالة، وتعظيم أداء قادة المنطقة والمؤسسات التعليمية.
- ب- الانخراط في عملية مستمرة لتطوير وتنفيذ وإبلاغ الخطط الإستراتيجية المشبعة بالتكنولوجيا والمتوافقة مع رؤية مشتركة.
- ج- الدعوة على المستويات المحلية والوطنية للسياسات والبرامج والتمويل لدعم تنفيذ رؤية وخطة استراتيجية مدمجة بالتكنولوجيا.

مما تم عرضه سابقاً يتبين ان القيادة الرؤيوية هي عملية اتخاذ قرارات حالية مبنية على الرؤية المستقبلية للمنظمة التي تهدف الى تسهيل استخدام الموارد الرقمية المتوفرة ودمجها مع الخطط المعززة بالتكنولوجيا.

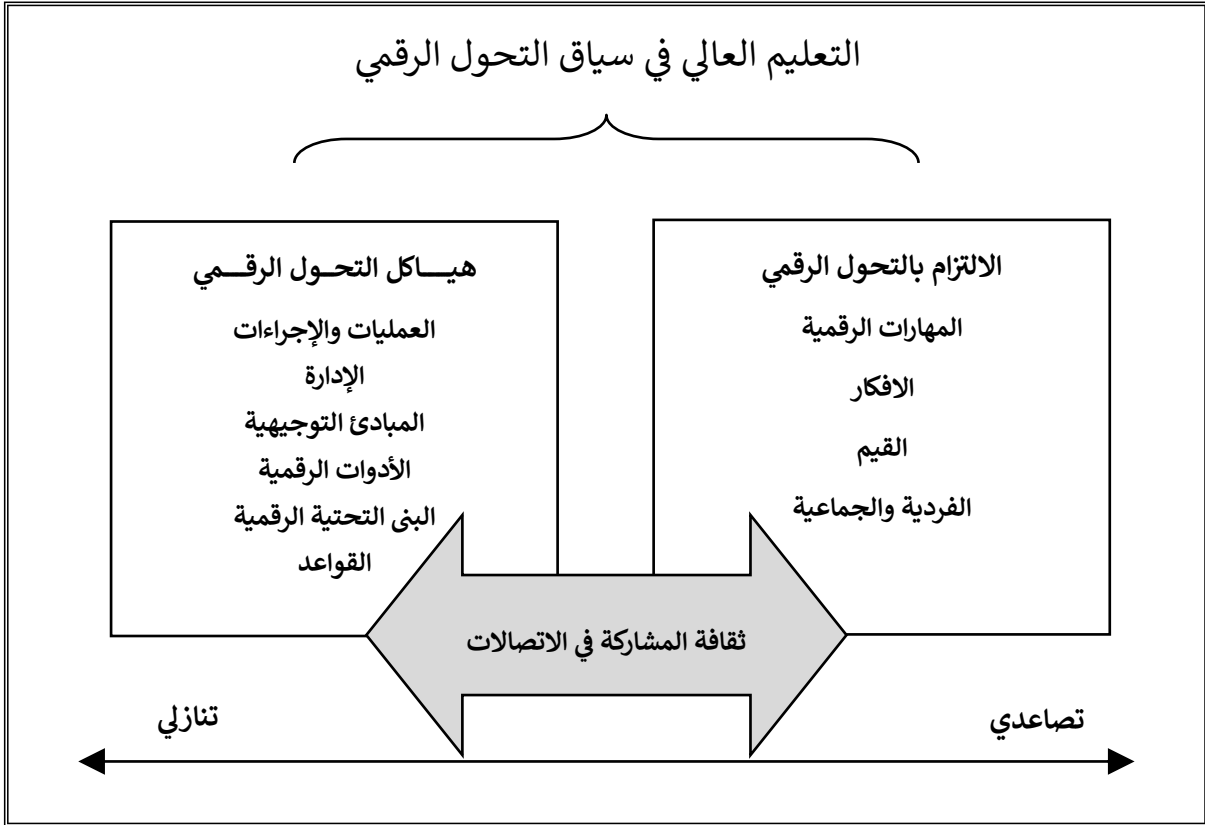
2- ثقافة التعلم في العصر الرقمي: (Digital-age Learning Culture)

إن مدى تبني القادة الرقميين لثقافة التعلم في العصر الرقمي له تأثير متأصل على ما إذا كانوا ناجحين أم لا حيث يتعين على القادة التأكد من أنهم على دراية كافية بالاستراتيجيات التي تشكل إطار عمل تنفيذ ثقافة تعلم العصر الرقمي في إطار منظماتهم، ويتعين على المعلمين أن يسعوا جاهدين لتقديم والحفاظ على استخدام التكنولوجيا كمصدر تعليمي رئيس ويجب على قادة التعليم إنشاء وتسهيل واستدامة العصر الرقمي الديناميكي من خلال ثقافة التعلم التي تحتضن المنصات الرقمية الحديثة والمتطورة (AIAjmi, 2022:3).

وتشير ثقافة التعلم في العصر الرقمي إلى إعطاء الأولوية للتعاون والتواصل بين التدريسيين والموظفين لضمان التكامل الناجح للتكنولوجيا لتعليم الطلاب وان يعمل القادة والتدريسيين والموظفين الإداريين معاً لإنتاج فرص تعلم رقمية مبتكرة، لإظهار وتعزيز الاستخدامات الفاعلة للتكنولوجيا، ومراقبة استخدام التكنولوجيا في الفصل الدراسي (محمود، 2022:258).

أن القيادة الناجحة في التكنولوجيا تتطلب التخطيط على جميع المستويات من أجل تعزيز نوع الالتزام والتعاون والاستمرارية اللازمة للتنفيذ الناجح على المدى الطويل ونموها تكنولوجياً وان ضمان الابتكار التعليمي الذي يركز على التحسين المستمر لتعلم في العصر الرقمي، وفي حين أن الإيمان بالتكنولوجيا وقيمتها هو عنصر مهم في التعليم اليوم، اذ يجب ألا تضيع أصول التدريس (Domeny, 2017:32).

وهناك إطار عمل لثقافة تنظيمية جديدة كهدف للتحويل الرقمي، وتدور نتيجة عملية التحويل الرقمي في الجامعات حول إنشاء هياكل وعمليات وقواعد جديدة ومتغيرة للعمليات الأساسية بالجامعة فضلاً عن خلق الالتزام والقبول للقيم الجديدة والمتغيرة والممارسات اليومية كالعامل الرقمي في التدريس والبحوث، ويظهر الشكل (6) الرموز التنظيمية الجديدة ونماذج للأدوار والعناصر والأبعاد المختلفة (Ehlers, 2018:5). تأتي أيضاً ضمن مسألة فهم عملية التحويل الرقمي بهذا المعنى كعملية تغيير شاملة في الثقافة التنظيمية، والتي تشمل الجوانب الهيكلية والجوانب المتعلقة بالقيمة والعمل وعلى وجه الخصوص إنشاء هياكل اتصال ومشاركة حتى يتمكن أعضاء المنظمة من تحميل الهياكل والقواعد والعمليات الجديدة بالقيم الفردية والجماعية وفقاً لذلك، ومن أجل تحقيق هدف التحويل الرقمي للجامعة وتحقيق ثقافة تنظيمية مقابلة في الجامعة بقيم فردية وجماعية جديدة ومتغيرة، من المهم زيادة تطوير الأبعاد والعمليات الأساسية للجامعة في ضوء التحويل الرقمي (Ehlers, 2020:9).



الشكل (6) ثقافة الجامعة في العصر الرقمي

Sources: Ehlers, U.-D. (2018) Digital Leadership in Hochschulen, In Synergie-Fachmagazin für Digitalisierung in der Lehre, Volume 6, page 26.

ينشئ القادة ويعززون ويحافظون على ثقافة تعلم ديناميكية ورقمية توفر تعليمًا صارمًا وملائمًا وجذابًا لجميع الطلاب عن طريق : (ISTE, 2009:1)

- أ- ضمان الابتكار التعليمي الذي يركز على التحسين المستمر لتعلم العصر الرقمي.
- ب- نموذج وتعزيز الاستخدام المتكرر والفعال للتكنولوجيا من أجل التعلم.
- ج- توفير بيئات تركز على المتعلم ومجهزة بالتكنولوجيا وموارد التعلم لتلبية الاحتياجات الفردية والمتنوعة لجميع المتعلمين.
- د- ضمان الممارسة الفاعلة في دراسة التكنولوجيا وإدخالها عبر المناهج الدراسية.
- هـ- الترويج والمشاركة في المجتمعات التعلم المحلية والوطنية والعالمية التي تحفز الابتكار والإبداع والتعاون في العصر الرقمي.

وفقاً لما سبق نلاحظ أن ثقافة التعلم في العصر الرقمي هي عبارة عن ثقافة حديثة لغرض تحسين التعلم عبر الأدوات الرقمية والتكنولوجيا في سبيل تسهيل الامام بالمصادر والمناهج وأحدث التطورات المهنية.

3- التميز في الممارسة المهنية: (Excellence in Professional Practice)

لقد غيرت التكنولوجيا إلى الأبد الطريقة التي نتعلم بها ونعلمها، ووتيرة التغيير تتسارع إذ ما كان شائعاً في التعليم العام الماضي قد لا يكون محدثاً بعد بضعة أشهر أو سنوات، إذ يجب أن يواكب القادة التربويون التطورات في التكنولوجيا واستخدامها في التعليم حيث أصبحت زيادة معدلات معرفة القراءة والكتابة الجديدة اسرع من معدلات معرفة القراءة والكتابة التقليدية ، ويتوسع الوصول إلى التكنولوجيا والمعلومات بشكل كبير (Rosa, 2022:2672).

ومع تطور تقنيات المعلومات والاتصالات ومع وجود القائد الرقمي الأكثر دراية ودعمًا ، فقد لا تزال هناك مقاومة من بعض التدريسيين والموظفين للنمو مهنيًا في مجال تكامل التكنولوجيا على الرغم من البحث والجهود المبذولة لإصلاح ممارسات التدريس القديمة، وما يزال هناك تربويون متخوفون من دمج التكنولوجيا في ممارسات التدريس والتعلم لديهم وقد يتجنبون مثل هذا التكامل، إذ يتردد العديد من التدريسيين المخضرمين أو لا يزالون باستخدام التكنولوجيا لأنهم لم يشهدوا نفس النجاح مع تكامل التكنولوجيا مثل زملائهم ، ويجب على أولئك الذين يسعون جاهدين ليكونوا قادة تكنولوجيا تعليمية أن يحاولوا تحفيز أولئك الذين يكافحون في تنفيذها حتى يحصل جميع الطلاب على المزايا التي توفرها التكنولوجيا (Domeny, 2017:38).

من المهم تعزيز استخدام التكنولوجيا كوسيلة للوصول إلى الأدوات لجعل التدريسيين والتعلم أكثر فاعلية في تحفيز الطلاب وإشراكهم وإعدادهم لمستقبلهم، والأمر متروك لإبداع القادة لإيجاد أفضل الحلول للمضي قدماً في مناطقهم أثناء العمل بشكل تعاوني مع جميع الجهات المستفيدة، وهي كالاتي : (Larson et al., 2010:14)

- أ- يبدأ اغلب المستخدمين بمستوى مهارة واحد ثم يسمح لهم بالانتقال عبر المستويات اللاحقة في برنامج متدرج لاكتساب المزيد من المعرفة بالتكنولوجيا أثناء توثيق نتائج ومنتجات التدريب الخاصة بهم.
- ب- تقديم الحوافز للأفراد الذين أكملوا دورات التدريب.
- ج- استخدام المدونات او مواقع أو أنظمة إدارة الدورة التدريبية لإنشاء الدورات ومشاركتها مع التدريسيين.
- د- توفير الوقت خلال اليوم الدراسي لجعل التدريسيين يعملون مع التكنولوجيا في فصولهم.
- هـ- تشجيع التدريسيين على التعاون من أجل التدريب.
- و- تكوين مجموعة أساسية من المدربين لتعليم الآخرين.
- ز- تشجيع الحضور في المؤتمرات التقنية الإقليمية.
- ح- توفير معلومات حول الموارد المجانية عبر الإنترنت.

ويتطلب من الإدارة تخصيص جزء من وقت التدريسيين لإكمال التدريبات المختلفة عبر الإنترنت وتدريبات التقنية واستخدام الاستراتيجيات في الفصل الدراسي الذي يعزز مهارات التفكير وحل المشكلات لدى الطلاب، كما مطلوب من جميع التدريسيين الحضور الى اجتماعات التكنولوجيا خلال فترات التخطيط الخاصة بهم، وتواجد تقنيو التعليم خلال اجتماعات التطوير المهني لدعم التدريسيين بالتقنيات المختلفة المستخدمة في فصولهم الدراسية، اذ يقوم تقنيو التعليم بإبلاغ التدريسيين بأي تحديث يحتاجون إلى معرفته فيما يتعلق بالمعدات الموجودة ويوضحون كيف يمكن استخدام التقنيات المختلفة لزيادة معرفة الطلاب وإنجازاتهم في الفصل الدراسي (Zhong, 2017:33).

وأشارت الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم إلى أن على قادة التعليم توفير بيئة التعلم المهني والابتكار التي تمكن التدريسيين من تعزيز تعلم الطلاب من خلال إدخال التقنيات المعاصرة والموارد الرقمية وعلى القيادات الرقيمة أن يقدموا دعماً مستمراً للتدريسيين من خلال ما يأتي : (ISTE, 2009:1)

- أ- تخصيص الوقت والموارد وإمكانية الوصول لضمان النمو المهني المستمر في طلاقة التكنولوجيا والتكامل.
 - ب- تسهيل المشاركة في المجتمعات التعلم التي تحفز وترعى وتدعم الإداريين وأعضاء هيئة التدريس والموظفين في دراسة واستخدام التكنولوجيا.
 - ج- تعزيز ونمذجة الاتصال الفعال والتعاون بين الجهات المستفيدة باستخدام أدوات العصر الرقمي.
 - د- مواكبة البحوث العلمية والاتجاهات الناشئة فيما يتعلق بالاستخدام الفاعل للتكنولوجيا وتشجيع تقييم التقنيات الجديدة لإمكاناتها لتحسين تعلم الطلاب.
- ان التميز في مؤسسات التعليم العالي يترجم إلى وعي قوي بالمحتوى الذي يجب تدريسه وتقديمه للمتعلمين اذ يجب أن يتحمل التدريسيين أيضاً الكفاءات التعليمية اللازمة لضمان نقل المهارات إلى المتعلمين، ويجب على قادة التعليم تعزيز بيئة مؤاتية للابتكار والتعلم المهني، بهدف تمكين الطلاب من التعلم عن طريق الموارد الرقيمة والتكنولوجية ليضمن تطبيق تكنولوجيا المعلومات وأن يكون الطلاب على اطلاع جيد ومجهزين بأحدث الاتجاهات المتعلقة باستخدام التكنولوجيا في التعلم (AIAjmi, 2022:2).

ويرى الباحث إن التميز في الممارسة المهنية يعني الإلمام الكامل بالمحتوى الذي يجب تعليمه وتسليمه للمتعلمين عبر الأدوات الرقيمة والتكنولوجيا وتحفيز الطرائق الحديثة لضمان النمو المهني في التعليم.

4- التحسين النظمي: (Systemic Improvement)

تُعد القيادة الرقمية في المنظمات التعليمية هي أحد المكونات الأساسية للتحسين النظمي الفعال، حيث ان قادة الجامعات الذين يتمتعون بمهارات قيادية تقنية قوية هم أولئك الذين من المرجح أن يسهلوا جميع مراحل التدريس وإدارة الجامعات عن طريق الدمج الفاعل للتقنيات التعليمية في جميع جوانب الجامعة، كما يعكس مستوى القيادة التكنولوجية بشكل كبير جودة القيادة في الجامعة، إذ أن كونك جيداً في قيادة التكنولوجيا يرتبط بالقيادة الجامعة عالية الجودة، إذ إن القيادة التكنولوجية تؤثر بشكل إيجابي على المهارات القيادية والذين يتمتعون بمهارات قيادية وإدارية قوية يمكن أن يقودوا تغييراً هادفاً لتحقيق أقصى قدر من تحقيق أهداف التعلم من خلال الاستخدام المناسب للموارد الغنية بالتكنولوجيا والوسائط (Sincar, 2013:1273).

يحتاج قادة الجامعات على جميع المستويات إلى النظر داخل مؤسساتهم التعليمية لتحديد الفجوات في احتياجاتهم التكنولوجية المتعلقة بالرؤية المشتركة، وعلى القائد موائمة السياسات والإجراءات المتعلقة بالتكنولوجيا مع الرؤية العامة للمؤسسات التعليمية ويحتاج موظفوا تكنولوجيا التعليم والإداريون والتدريسيون إلى أن يكونوا قادرين على التواصل مع بعضهم البعض حول الاحتياجات ووجهات النظر لمواصلة تحسين المنظمة من خلال الاستخدام الفاعل والإبداعي لموارد التكنولوجيا (Larson et al., 2010:3).

يمكن الإشارة إلى التحسين النظمي على أنه تحقيق أقصى قدر من التعلم، والموظفين الأكفاء، والشراكات الاستراتيجية، وتعظيم التحصيل التعليمي بشكل مقصود عن طريق الاستخدام المناسب للتكنولوجيا ومن خلال تقديم أجهزة تعليمية مثل اللوحة التفاعلية لضمان مشاركة الطلاب والتدريسيين في بيئة التعلم الرقمية (Zhong, 2017:34).

يسعى قادة الجامعات إلى إنشاء نظام للتحسين المستمر فيما يتعلق بالتعلم الرقمي مع تزويد المتعلمين بالمهارات اللازمة لتطوير كفاءاتهم الفريدة، إذ يوفر التحسين النظمي منصة لإجراء التغييرات دون التسبب في عدم الاستقرار في عملية القيادة، فضلاً عن ذلك، يرتبط التحسين النظمي بالتأثير المفيد لتعزيز مدى الحفاظ على مستويات عالية من الكفاءة داخل عملية القيادة (على المدى القصير والطويل). وكما يساعد في إبراز المجالات المختلفة للقيادة الرقمية التي تحتاج إلى التغيير أو التعديل، حيث يجب على القائد إدارة التحسين المستمر في الجامعات، وعليهم إدارة الموارد والمعلومات التكنولوجية بشكل فاعل ويجب أن يساعدوا قادة الجامعات على ضمان أن البنية التحتية تدعم بشكل كامل تكامل التعلم والتعليم (AIAjmi, 2022:3).

يعمل القادة على إدارة العصر الرقمي لتحسين المنظمة باستمرار من خلال الاستخدام الفاعل لموارد المعلومات والتكنولوجيا (ISTE, 2009:2).

- أ- قيادة التغيير الهادف لتعظيم تحقيق أهداف التعلم من خلال الاستخدام المناسب للتكنولوجيا والموارد الغنية بالوسائط.
- ب- التعاون لإنشاء مقاييس وجمع البيانات وتحليلها وتفسير النتائج ومشاركة النتائج لتحسين أداء الموظفين وتعلم الطلاب.
- ج- توظيف واستبقاء الموظفين ذوي الكفاءة العالية الذين يستخدمون التكنولوجيا بشكل خلاق ومهني للنهوض بالأهداف الأكاديمية والتشغيلية.
- د- إنشاء وتعزيز الشراكات الاستراتيجية لدعم التحسين النظمي.
- هـ- إنشاء وصيانة بنية تحتية قوية للتكنولوجيا بما في ذلك أنظمة التكنولوجيا المتكاملة والقابلة للتشغيل البيئي لدعم الإدارة والعمليات والتعليم والتعلم.

في بعض الاحيان يتم توظيف والاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءة العالية للنهوض بالأهداف الأكاديمية والتشغيلية، اذ سيقوم التدريسيون الذين يتقنون التكنولوجيا بنمذجة تقنياتهم ويساعدون في التدريب الداخلي، وكذلك إنشاء وتعزيز الشراكات الاستراتيجية ايضاً يمكن ان تدعم التحسين النظمي من خلال تشارك التدريسيين المخططات الورقية مع بعضهم البعض وتبادل الآراء حول تكامل الأدوات الرقمية لجمع البيانات وتحليلها ونشرها ويدعمون المبادرات التي تعزز القدرات الرقمية للاستفادة من التقنيات الرقمية لتعزيز خبرات التدريس والتعليم (Zhong, 2017:34). كما ان توفير البيانات من قبل القادة على أفضل صورة عن طريق جعل البيانات جزءاً من الدورة المستمرة للتحسين التعليمي، وتعليم الطلاب فحص بياناتهم الخاصة وتحديد أهداف التعلم، ووضع رؤية واضحة للجامعة عن طريق استخدام البيانات على نطاق واسع، وتوفير الدعم الذي يعزز ثقافة تعتمد على البيانات داخل الجامعة، وإن مدى جودة استخدام القادة للبيانات لدعم اتخاذ القرار التعليمي هو عامل قوي يحدد مستوى التحسين النظمي في المؤسسات التعليمية (Domeny, 2017:42).

وفقاً لما سبق يمكن النظر الى التحسين النظمي بانه يشير إلى التعزيز والتطوير المستمر لممارسات واستراتيجيات القيادة في المجال الرقمي، وهو ينطوي على اعتماد نهج شامل ومتكامل للقيادة الرقمية، ويمكن تعريفه على انها طريقة قيادية لغرض تطوير وتحسين أداء التدريسيين المنظم تكنولوجياً في سبيل تعزيز الأهداف التنظيمية.

5- المواطنة الرقمية: (Digital Citizenship)

أدى بروز العصر الحالي مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى تبادل خصائص الأفراد وبناء خصائص المجتمع، إذ يسعى العصر الرقمي الذي تستخدم فيه الأدوات الرقمية على نطاق واسع إلى تهيئة مواطنين رقميين من المجتمع الرقمي، وعرف المواطنين الرقميين بأنهم جزء من البنية التحتية الرقمية الحقيقية ويتم تحديد المواطن الرقمي عمومًا على من يستخدم الإنترنت بانتظام وفاعلية (Isman & Canan Gungoren, 2014:73).

هنالك مصطلحين متقاربين يجب التمييز بينهما وهما تعليم المواطنة الرقمية وتعليم محو الأمية الرقمية، حيث يستخدم الكثير في هذا المجال مصطلح محو الأمية الرقمية للإشارة إلى الحاسوب والمهارات المستندة إلى الإنترنت مثل معرفة استراتيجيات البحث الجيدة، وفهم إعدادات الخصوصية واستخدامها (Jones & Mitchell, 2016:2)، وفي السياق نفسه يشار إلى المواطنة الرقمية بأنها المشاركة المختصة والإيجابية مع التقنيات والبيانات الرقمية (الإنشاء والنشر والعمل والمشاركة والتواصل الاجتماعي والتحقيق واللعب والتواصل والتعلم) المشاركة بنشاط ومسؤولية (القيم والمهارات والمواقف والمعرفة والفهم النقدي) في المجتمعات (المحلية والوطنية والعالمية) على جميع المستويات (السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والمتعددة الثقافات)؛ الانخراط في عملية مزدوجة للتعليم مدى الحياة (في الأوساط الرسمية وغير الرسمية) والدفاع المستمر عن جميع حقوق الإنسان (Fernández et al., 2021:2).

ويقوم القادة بنمذجة وتسهيل فهم القضايا والمسؤوليات الاجتماعية والأخلاقية والقانونية المتعلقة بالثقافة الرقمية المتطورة وهي كالتالي: (ISTE, 2009:2)

- أ- ضمان الوصول العادل إلى الأدوات والموارد الرقمية المناسبة لتلبية احتياجات جميع المتعلمين.
- ب- تعزيز ونمذجة ووضع سياسات للاستخدام الآمن والقانوني والأخلاقي للمعلومات والتكنولوجيا الرقمية.
- ج- تعزيز ونمذجة التفاعلات الاجتماعية المسؤولة المتعلقة باستخدام التكنولوجيا والمعلومات.
- د- نمذجة وتسهيل تطوير فهم ثقافي مشترك والمشاركة في القضايا العالمية من خلال استخدام أدوات الاتصال والتعاون المعاصرة.

وفي ذات الصدد أشار (Isman & Canan Gungoren, 2014:74) إلى أهمية أن تكون مواطناً رقمياً هو الشيء الأكثر أهمية في الوقت الحاضر، لكن في التعليم العالي هناك بعض الميزات الأساسية لجعل القادة مواطنين رقميين للنظر في أهداف المواطنة الرقمية للقرن الحادي والعشرين، وهذه العوامل الرئيسية وكما في الجدول (13) هي تعلم القادة والأداء

الأكاديمي، وبيئة القادة وسلوكهم، وحياة القادة خارج بيئة الاكاديمية، ومجالات السلوك التسعة لتكوين المواطنة الرقمية تحت مسمى هذه المفاتيح الثلاثة.

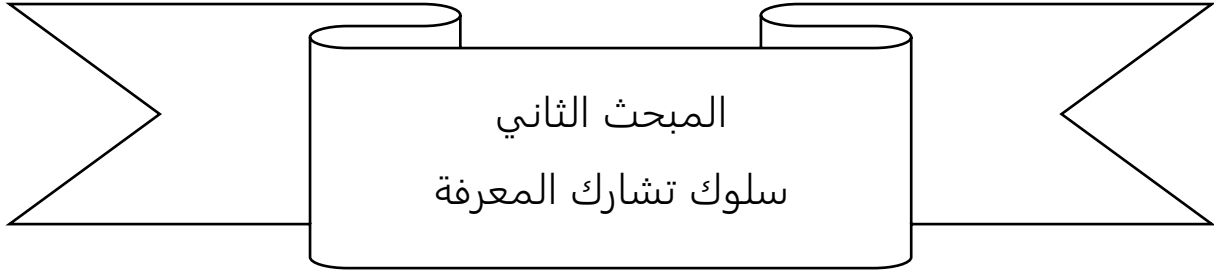
الجدول (13) الميزات الأساسية لجعل القادة مواطنين رقميين

ت	العوامل الرئيسية	ت	مجالات السلوك	مفاهيم مجالات السلوك
1	تعلم القادة والأداء الأكاديمي	1	الوصول الرقمي	مشاركة إلكترونية كاملة في المجتمع
		2	الاتصال الرقمي	تبادل الكتروني للمعلومات
		3	محو الأمية الرقمية	عملية التدريس والتعلم عن التكنولوجيا واستخداماتها
2	بيئة القادة وسلوكهم	4	الأمن الرقمي	احتياطات إلكترونية لضمان السلامة
		5	الإتيكيت الرقمي	المعايير الإلكترونية للسلوك والآداب والأخلاق الحميدة
		6	الحقوق والمسؤوليات الرقمية	تمتد تلك الحريات إلى الجميع في العالم الرقمي
3	حياة القادة خارج بيئة الاكاديمية	7	القانون الرقمي	المسؤولية الإلكترونية عن الاجراءات والأفعال
		8	الصحة والعافية الرقمية	الرفاه الجسدي والنفسي في عالم التكنولوجيا الرقمية
		9	التجارة الرقمية	بيع وشراء البضائع إلكترونياً

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على (Isman & Canan Gungoren, 2014:74)

وتعكس المواطنة الرقمية الإجراءات وعادات الاستهلاك التي تستهدف المجتمعات والسياقات الرقمية الإيجابية، وعند تطوير الثقافة الرقمية والمواطنة يتحمل قادة التعليم مسؤولية نمذجة وتعبئة فهم المسؤوليات الأخلاقية والقانونية والاجتماعية، بالإضافة إلى ذلك يجب على القادة التأكد من توفر الموارد ذات الصلة للمتعلمين لتلبية احتياجاتهم التكنولوجية، وتتضمن المواطنة الرقمية تبني علوم الكمبيوتر والمنصات التكنولوجية والاتجاهات المختلفة التي تميز التطور الرقمي، اذ يعمل دمج المواطنة الرقمية في القيادة الرقمية على تحسين المدى الذي يمكن للقادة من خلاله التواصل بشكل فاعل مع احتياجات مختلف لجهات المستفيدة مع البقاء على اتصال أيضاً بالاتجاهات والتطورات الناشئة، من الداخل والخارج (AlAjmi, 2022:3).

وتأسيساً على ما تقدم فإن المواطنة الرقمية تعني وصول الافراد الى الأدوات الرقمية الايجابية في ضوء التحديات والمسؤوليات الأخلاقية والاجتماعية والقانونية لغرض توجه وضبط سلوكيات المتعلمين عبر الانترنت، وتشجع قادة الجامعات على استخدام التقنيات الرقمية لتحسين الأداء الإداري وتحقيق الأهداف المنشودة وتعزيز الوعي بأهمية المسؤولية الاجتماعية الرقمية.



توطئة :

أصبح رأس المال البشري هو مفتاح النجاح للمنظمات في عصر الاقتصاد الفكري، إذ أدركت الجامعات اليوم، وبصفتها منظمات قائمة على المعرفة، آثار سلوكيات تشارك المعرفة في تكوين المعرفة، إذ يعتمد تطوير وابتكار المعرفة الجديدة في الجامعات على عملية تشارك المعرفة وعن طريق تشارك المعرفة، تكتسب الجامعة العديد من الفوائد مثل زيادة القدرة التنظيمية، ووضع المعايير والكفاءة، على عكس القطاعات الأخرى، فإن قطاع الأعمال والمجتمع لديهم توقعات عالية لتطوير وإيجاد معرفة جديدة، لذلك إذا توقفت الابتكارات في الجامعة بسبب ركود تدفق المعرفة، فإنها ستؤثر على الأعمال والمجتمع أيضاً، وهذا أحد الأسباب التي تجعل الجامعات تدعم عملية تشارك المعرفة.

أولاً: مدخل سلوك تشارك المعرفة

سنستعرض في هذه الفقرة خمس نقاط أساسية توضح بشكل عام المدخل الأساس لسلوك تشارك المعرفة وهي تتكون من (السلوك، المعرفة، إدارة المعرفة، استراتيجيات إدارة المعرفة، وعملية تشارك المعرفة)، وكالاتي :

1- السلوك :

السلوك لغةً : معنى الأصل الثلاثي للسلوك هو: سلك، الذي يعني : الإدخال في الشيء، فأدخلته في الشيء تعني سلكته فيه، وكما في قوله تعالى (كَذَلِكَ نَسْأَلُكَ فِي قُلُوبِ الْمُجْرِمِينَ) (الحجر، 12)، أي ادخلناه في قلوبهم، وفي معجم لسان العرب: اسلكته فيه، والله يسلك الكفار في جهنم، أي يدخلهم فيها (ابن منظور، 2000:2073)، وفي قوله تعالى (أَلَمْ تَرَ أَنَّ اللَّهَ أَنْزَلَ مِنَ السَّمَاءِ مَاءً فَسَلَكَهُ يَنَابِيعَ فِي الْأَرْضِ) (الزمر، 21)، أي: ادخله ينابيع الارض، ويقال: سلكت الخيط في المخيط، أي ادخلته فيه، والمسلك هو الطريق، ويرد السلوك أيضاً بمعنى الاستقامة والسلوكي: الطعنة المستقيمة والامر المستقيم (الشريفي وآخرون، 2011:136).

وقد جاءت نصوص من نهج البلاغة عن الامام علي (ع) ومن خطبة الوسيلة: تكلموا تعرفوا فان المرء مخبوء تحت لسانه، لسان المرء من خدم عقله، ويصف امير المؤمنين (عليه السلام) ان سلوك الفرد هو ناتج عن الاعتبارات اللفظية وبه يكشف الفرد عما في داخله.

ويعرف السلوك بأنه عمل فردي، أو يدفع الفرد للرد على مسار عمل أو أحداث معينة، ويبدو أن السلوك يشير إلى الموقف الفردي والشخصية والهوية والقيم والإيمان في العمل (Razak et al., 2016:547)، والسلوك هو العمليات الداخلية للتفكير والشعور والإدراك والحكم التي تقود الأفراد إلى التصرف بطرق معينة، كما يعرف أيضاً على أنه ما يفعله الأفراد ويقولونه كاستجابة للمنبهات (Nelson & Quick, 2013:5).

ووفقاً لنظرية العمل المعقول، يمكن تحديد نية الفرد لأداء سلوك ما، وسلوكه الفعلي من خلال موقفه تجاه هذا السلوك، قد يتصرف الأفراد بشكل مختلف عندما يتغير موقفهم تجاه نوع معين من السلوك، وعلى وجه التحديد، عادة ما يكون الأفراد أكثر عرضة لأداء سلوك ما إذا كان لديهم موقف إيجابي تجاه هذا السلوك والعكس صحيح، وبناءً على هذه النظرية، وفي سياق تشارك المعرفة، من المتوقع أن يُظهر الأفراد سلوكاً واضحاً أكثر لتشارك المعرفة إذا كان لديهم موقف إيجابي تجاه تشارك المعرفة. (Kwok & Gao, 2005:45).

وفي ضوء ما سبق نرى بان السلوك يعتمد على الأفعال أو الطريقة التي يتصرف بها الفرد في مختلف المواقف، وهي تشمل مجموعة واسعة من الإجراءات التي يمكن ولا يمكن ملاحظتها، بما في ذلك التعبيرات اللفظية وغير اللفظية، والإيماءات، والقرارات، والاستجابات للمنبهات. ويعد فهم السلوك أمراً ضرورياً لأغراض مختلفة، بما في ذلك التطوير الشخصي والإدارة التنظيمية والتعليم. ومن خلال دراسة السلوك، يمكن للأفراد والمنظمات اكتساب رؤى حول العوامل التي تؤثر على الإجراءات، وتطوير استراتيجيات لتغيير السلوك، وتحسين النتائج الإجمالية في سياقات مختلفة.

2- المعرفة:

أظهر اقتصاد اليوم أهمية المعرفة ورأس المال الفكري للمنظمات، ومن أجل الحصول على ميزة تنافسية، يجب على المنظمات الاستفادة من الكفاءات المتعلقة بالمعرفة (Hai, 2017:692)، كما ان المعرفة من ضمن الموارد المقبولة جيداً وأصل للحياة في العصر الحالي، إذ تعد ملكية المعرفة ظاهرة معقدة، إما أنها تكمن في الأفراد الذين يمتلكون المعرفة أو من ممتلكات المنظمة التي توظف الأفراد المعتمدين على المعرفة (Rahmat et al. 2013:1).

هنالك تمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة، فالبيانات هي عناصر خام وأرقام، والمعلومات هي معالجة للبيانات، في حين أن المعرفة هي معلومات مقترنة بالأفكار البشرية، إذ تتحول البيانات إلى معلومات عندما تضيف قيمة بينما تتحول المعلومات إلى معرفة عندما تضيف رؤى وفهماً أفضل (Lotfi, et al. 2016:242).

كما أكد (Bennet & Bennet)، إن المعرفة هي مزيج من البيانات والمعلومات التي توفر فهمًا أفضل للموقف والعلاقات والظواهر العرضية والنظريات والقواعد، ويرى (Tiwana) المعرفة على أنها معلومات قابلة للتنفيذ متوفرة في الشكل الدقيق وفي الوقت المحدد وفي المكان المحدد لاتخاذ القرار (Lotfi, et al. 2016:242)، في حين أكد (Yu et al., 2010:32) أن المعرفة هي معالجة المعلومات التي تحدث في العقول البشرية، بالإضافة إلى المعلومات الشخصية المتعلقة بالحقائق والإجراءات والمفاهيم والتفسيرات والأفكار والملاحظات والأحكام.

والمعرفة هي البصيرة والفهم والمعرفة العملية التي نمتلكها جميعاً، إنها المورد الأساسي الذي يسمح لنا بالعمل بذكاء، ومن الواضح أن المعرفة هي أصل غير مرئي أو غير ملموس، كما يتضمن اكتسابها عمليات معرفية معقدة للإدراك والتعلم والتواصل والتفكير، ولقد افترضوا أن المعلومات يتم تغييرها إلى معرفة من خلال عملية المقارنة (من خلال فهم العلاقات) والمحادثة (لكشف ما يعتقد الآخرون حول نفس المعلومات) والنتائج (كيف تؤثر المعلومات على القرارات) (Sokoh & Okolie, 2021:284).

ويتم اشتقاق المعرفة وتطبيقها في عقل الفرد، وهي تنعكس في الروتين التنظيمي والعمليات والممارسات والمعايير الموجودة، إذ حدد الخبراء نوعين من المعرفة وهما كالآتي :

أ- المعرفة الصريحة وهي المعرفة التي يمكن تفصيلها وترميزها وتخزينها، وعادةً ما تكون بسيطة ومعبّر عنها بشكل جيد في شكل لغة (كلمات وأرقام ورموز أخرى) أو مقننة وسهلة التعبير ويمكن نقلها بسهولة إلى الآخرين من خلال الكتابة أو التواصل اللفظي (Mustika et al., 2020:151).

ب- المعرفة الضمنية وهي نوع من المعرفة الغير ملموسة، ونظراً لتمييزها وإسهاماتها الكبيرة في الأداء التنظيمي، اكتسبت اهتماماً وقبولاً متزايداً في مجال إدارة المعرفة، ويمكن أن تُعزى المعارف التقليدية إلى حد كبير إلى الخبرة الشخصية والحدس ووجهة النظر أو الحصول عليها من العمليات الشخصية الداخلية، وهذا النوع من المعرفة هو الذي يعمل في مستوى الفكرة ويساعد في التعبير عن تفرد المرء، ويعتمد هذا النوع من المعرفة بشكل أساسي على الثقافة والعادات والمعتقدات والمثل والقيم والنماذج العقلية المتأصلة بعمق والتي غالباً ما نفترض أنها ضمنية، وبعض الأمثلة على المعرفة الضمنية هي ركوب الدراجة وقيادة السيارة وهكذا، إذ يستخدم الأفراد المعارف التقليدية دون وعي في حياتهم اليومية، ولكن لا يمكن التعبير عنها بسهولة أو لفظها أو تدوينها (Chakraborty & Karmakar, 2022:113).

في ضوء ما سبق تشير المعرفة إلى الفهم والمعلومات والمهارات والخبرة التي يمتلكها الأفراد ويكتسبونها من خلال التعلم والخبرة والملاحظة والمناقشات والاجتماعات وتشمل الحقائق والمفاهيم والنظريات والمبادئ والمعرفة العملية في مختلف المجالات.

3- ادارة المعرفة :

المعرفة مصدر أساس للميزة التنافسية في اقتصاد اليوم المتغير ديناميكياً، ويجب أن تتكيف المنظمات باستمرار مع الاحتياجات المتغيرة، والتغيرات التكنولوجية المستمرة والاضطرابات التي تظهر في بيئتها، إذ يعتمد النجاح الاقتصادي على التأثير على أصحاب المصلحة والقدرة على استخدام إمكاناتهم لتلبية احتياجات المنظمة، ويتحقق ذلك من خلال مهارات إدارة المعرفة (Tuznik, 2021:33).

إن إدارة المعرفة هي الإدارة المنهجية للأصول المعرفية للمنظمة بغرض خلق القيمة وتلبية المتطلبات التكتيكية والاستراتيجية وهي تتألف من المبادرات والعمليات والاستراتيجيات والأنظمة التي تدعم وتعزز تخزين المعرفة وتقييمها ومشاركتها وصقلها وإنشاءها، وبالتالي فإن إدارة المعرفة تنطوي على ارتباط قوي بالأهداف والاستراتيجية التنظيمية (5: Onwukanjo, 2015). كما إن إدارة المعرفة ليست مفهوماً جديداً، ومع ذلك، لا يزال استخدامه في المنظمات يؤدي دوراً مهماً، لذلك فإن من العوامل التي تؤثر على استخدام إدارة المعرفة هو إمكانية حدوث خسائر كبيرة نتيجة تطبيق إدارة المعرفة، ولا تزال إدارة المعرفة تتطلب دعماً من التكنولوجيا للمساعدة في تنفيذ عملياتها بحيث يمكن أن تكون النتائج التي يتم الحصول عليها لاحقاً أكثر مثالية، (Rusydiana et al., 2022:63).

ويري (Asadi et al., 2020:76) بأن إدارة المعرفة تعد أداة موثوقة ومتميزة للحفاظ على الميزة التنافسية لتلك المنظمات القادرة على إدارتها ودمجها على المستوى التنظيمي، وتمثل إدارة المعرفة العملية التي يمكن من خلالها للمنظمة أن تولد ثروة من معرفتها أو رأس مالها الفكري. وقد ظهرت في الثمانينيات من القرن الماضي حركة جديدة من المتخصصين في مجال الأعمال وكانت سبب الحاجة إلى جودة أعلى والتأكيد على ضرورة استخدام جميع الموظفين قوتهم الفكرية لتحسينها وتقليل التكاليف. ويمكن فهم إدارة المعرفة على أنها عملية إنشاء معرفة جديدة باستمرار ونشرها عبر المنظمة ودمجها بسرعة في سلع أو خدمات وتقنيات وأنظمة جديدة، وكذلك من خلال ممارستها، وتهدف إدارة المعرفة للربط بين البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة (3: Maulana, 2021).

وأصبحت إدارة المعرفة أكثر تركيزاً على العمليات، مع موائمة التكنولوجيا اللازمة تدريجياً لدعم عمليات إدارة المعرفة القائمة على العمليات، ويجب على كل منظمة استخدام ممارسات إدارة المعرفة الأساسية وهي التركيز على توليد المعرفة ونقلها مع الحماية، والالتزام بمنظمات التعلم المستمر، و تكوين ثقافة إبداعية لبناء المعرفة، والكفاءة، واستراتيجية لتنمية الافراد، ووجهات النظر العالمية (74: Rehmat et al., 2021).

كما أن المعرفة هي الأصول الرئيسية لكي تتمتع المنظمة بالتميز التنافسي المستمر، إذ تتمثل إحدى فوائد إدارة المعارف في دعم عملية التعلم التي تؤثر على تطوير القدرة على الابتكار من خلال خلق معرفة جديدة، حيث يمثل الجزء الأكثر أهمية في إدارة المعارف في كيفية دعم الأفراد داخل المنظمة للقيام بتشارك المعرفة حول ما يعرفونه (Aulawi et al., 2009:2238). وقد حققت إدارة المعرفة تقدماً في العقدين الماضيين، وأصبحت وظيفة مشتركة في المنظمات التجارية، ويتم تعرف إدارة المعرفة على أنها الإدارة الواضحة والمنظمة للمعرفة المهمة وعملية إنشائها ونشرها وتنظيمها واستغلالها واستخدامها في تحقيق أهداف العمل (Imran et al., 2021:1467).

إن إدارة المعرفة تظل مفتاحاً لباب الميزة التنافسية بين المنظمات في نفس الصناعة لأنها توسع المعرفة المكتسبة من خلال زيادة قدرة المنظمات على الإبداع، وعليه وضعها في موقع متميز فيما يتعلق بمنافسيهم، لذلك فإن المنظمات الوحيدة التي ستظل قادرة على المنافسة في بيئاتها الديناميكية هي تلك المنظمات المتميزة من حيث الابتكار والإبداع (HO, 2018:2). ومن منظور الإدارة بشكل عام، تُفهم إدارة المعرفة على أنها مجموعة منهجية ومفصلة ومقصودة قادرة على تحسين قدرة المديرين وموظفي الخدمة المدنية على إنشاء وجمع وتنظيم ونقل وتبادل المعلومات والمعرفة التي يمكن استخدامها في اتخاذ القرار، لإدارة السياسات العامة واندماج المواطنين فيها (Maulana, 2021b:2).

في ضوء ما تم عرضه أعلاه يتبين أن إدارة المعرفة هي عملية جمع المعرفة داخل المنظمة وتنظيمها وتخزينها ومشاركتها لتعزيز عملية اتخاذ القرار وتعزيز الابتكار وتحسين الأداء العام.

4- استراتيجيات إدارة المعرفة

إن استراتيجيات إدارة المعرفة فيها عدة تصنيفات تختلف على اختلاف آراء الباحثين والكتاب ومنها تصنيف (Day & Wendler, 1998)، وتصنيف (Haggie & Kingston, 1999)، وتصنيف (Hansen et al., 1999)، وتصنيف (Krogh et al, 2001)، وتصنيف (Earl, 2001)، وتصنيف (Choi & Lee, 2002)، وتصنيف (Ermin, 2006)، واخيراً تصنيف (Viola&Jacob, 2006)، وفي هذه الفقرة سوف يتطرق الباحث لتصنيف (Hansen et al., 1999) لأنها كانت الأساس البنائي للمقياس التي تم اعتماده في هذه الدراسة وهو كما يأتي :

أ- استراتيجية التدوين (الترميز) (Codification strategy)

تهدف استراتيجية التدوين إلى جمع المعرفة وتخزينها في قواعد البيانات وتوفير المعرفة المتاحة في شكل واضح ومقنن، إذ يمكن لإعادة استخدام المعرفة وإيجاد الحلول الصريحة وتوفير الوقت والمال، كما يمكن اعتبار تصميم قواعد البيانات وإدارة المستندات وإدارة سير العمل جزءاً

من هذه الإستراتيجية، إذ يُفترض أن تكون إستراتيجية التدوين ناجحة لمنظمات التي تتطلب إستراتيجية أعمالها إعادة استخدام المعرفة الحالية (Greiner et al., 2007:5). كما يمكن دعم إستراتيجية التدوين عبر البنية التحتية للمعلومات عن طريق الإنترنت مثل الشبكات الداخلية ومواقع Wiki التنظيمية وقواعد البيانات المشتركة وأنظمة إدارة المستندات وبوابات معلومات المنظمة، وحتى شبكة إنترنت منظمة متواضعة يمكن أن تحتوي على عشرات الآلاف من صفحات الويب (Venkitachalam & Willmott, 2017:313).

ب- إستراتيجية الشخصنة (التخصيص) (Personalization strategy)

لا ينصب تركيز إستراتيجية الشخصنة على تخزين المعرفة، بل على استخدام تقنية المعلومات لمساعدة الأشخاص على توصيل معارفهم، والهدف من إستراتيجية الشخصنة هو نقل المعرفة وتوصيلها وتبادلها عبر شبكات المعرفة مثل منتديات المناقشة، وإذا كانت إستراتيجية العمل تركز على إنشاء حلول جديدة أو خاصة بالزبون أو ابتكارات منتج، فيجب اختيار إستراتيجية الشخصنة بدلاً من إستراتيجية التدوين (Hansen, 1999:78). ويمكن دعم التخصيص في المعرفة الإستراتيجية بشيء بسيط مثل البريد الإلكتروني و تطبيقات الشبكات (Facebook و Skype و GTalk و Twitter و Instagram و Pinterest و ResearchGate و Google plus و Hangout و LinkedIn و WhatsApp وما إلى ذلك) في العصر الحديث حيث تتيح هذه الأنواع من التطبيقات تبادل الرؤى والآراء والتجارب والخبرات بين المستخدمين والموظفين والزبائن والموردين (Venkitachalam & Willmott, 2017:313).

5- عملية تشارك المعرفة:

من بين جميع مراحل إدارة المعرفة، يُزعم أن تشارك المعرفة هي الجزء الأكثر أهمية في إدارة المعرفة، وكما أنه مجال يحتاج إلى مزيد من الاهتمام في مجال إدارة المعرفة، إذ تم تعريف تشارك المعرفة على أنها عملية التقاط المعرفة أو نقل المعرفة من وحدة مصدر إلى وحدة متلقية، وذكر أنه لكي تحدث المشاركة، يجب أن يكون هناك شكل من أشكال التبادل بين كل من وحدة المصدر والوحدة المتلقية، كما يمكن الإشارة إلى تشارك المعرفة على أنها تبادل المعرفة بين طرفين على الأقل في عملية متبادلة تسمح بإعادة تشكيل المعرفة وفهمها في السياق الجديد (Ramayah et al., 2013:132,133).

وأشار (Maiyo, 2021:90) ان عملية تشارك المعرفة مهمة جداً للأفراد الذين يسعون إلى تحسين أدائهم وحياتهم المهنية وكذلك بالنسبة للمنظمات التي تهدف إلى تحقيق نجاحها وطول عمرها، وتتجلى ممارسة تشارك المعرفة في التفاعل الاجتماعي بين الأفراد لتبادل المعلومات والمعرفة والخبرات والمهارات والمفاهيم والأفكار والآراء والرؤى والأفكار.

ويرى (Yudhoatmojo et al., 2015:1) ان تشارك المعرفة هو علاقة بين طرفين على الأقل، أي أولئك الذين لديهم معرفة وأولئك الذين يحتاجون إلى هذه المعرفة، اذ يذكر على أنه يمكن الإشارة إلى الجانبين كمساهمين بالمعرفة وباحثين عن المعرفة، وبتشارك كلا الجانبين يتبين أن هناك عمليتان فرعيتان في عملية تشارك المعرفة، وهما جمع المعرفة والتبرع بالمعرفة. ويشير (Bibi & Ali 2017:551) بان تشارك المعرفة هو تزويد المعرفة للآخرين في المنظمة، اذ تعد جودة المعرفة المشتركة أمراً بالغ الأهمية لأن، المعرفة الموجزة والصحيحة موثوقة ويمكن تصديقها بسهولة، كما ان مواقف ومهارات وكفاءات الموظفين اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية تتأثر وتطور بواسطة تشارك المعرفة، اذ تعمل تشارك المعرفة على تحسين مهارات اتخاذ القرار للموظفين ، وكفاءة حل المشكلات ، والأداء وجودة العمل، والعلاقات مع الزملاء والرضا عن الحياة الوظيفية.

وأكد (Indriati et al. 2015:1406) بأن تشارك المعرفة هو تبادل المعرفة بين الأفراد والأفراد وبين المنظمات والمنظمات، وعلى المستوى الفردي، تُعرف تشارك المعرفة باسم تبادل المعرفة بين الأفراد داخل المنظمة، وعلى المستوى التنظيمي ، فإن تشارك المعرفة هي عملية تجميع المعرفة الفردية وتنظيمها وتطويرها ونقلها إلى معرفة تنظيمية.

وأكد (Sonmez Cakir & Adiguzel, 2020:3) بان الأفراد يشاركون معرفتهم ويخدمون غرض التحقق من المعلومات التي لديهم وتعزيزه، بمعنى آخر، يقوم الفرد بتقييم معرفته بالمعلومات التي تم الحصول عليها من الفرد الآخر نتيجة للمشاركة، اذ تعتمد عملية التقييم هذه على ميزة التقييم الذاتي للمعلومات. كما يسمح للأفراد بتصحيح تصوراتهم الخاطئة وتفسيراتهم الخاطئة حول الحقائق الكامنة وراء معرفتهم بالإضافة إلى ذلك، فإن تبادل المعرفة مع الأفراد الآخرين يجمع معلومات مختلفة للتأثير على بعضهم البعض، وعليه خلق معلومات جديدة وزيادة معرفة الأفراد.

واقترحت بعض الأدوات الرسمية وغير الرسمية لتشارك المعرفة في المنظمات، حيث تشمل الأدوات الرسمية حضور الاجتماعات وحضور الدورات التدريبية ومشاركة المستندات المكتوبة والبحث رسمياً عن خبير في المنظمة، وتشمل الأدوات غير الرسمية زيارة الزملاء الآخرين أو زيارتهم لتعلم تحسين معين، والمناقشات مع الزملاء لتقديم الأفكار، وتشارك المعرفة مع الزملاء بشكل غير رسمي والانضمام إلى منتديات محددة عبر الإنترنت للبحث عن الأسئلة المتعلقة بالعمل. في حالة ما إذا كان الهيكل التنظيمي ومسارات تشارك المعرفة رسمية للغاية، فإنها تعمل كحاجز أمام تشارك المعرفة، حتى لو أراد الموظفون المشاركة (Bibi & Ali 2017:551).

وفي ضوء ما تقدم تعدّ عملية تشارك المعرفة هي العملية التي يتم عن طريقها نقل المعرفة والمهارات من فرد إلى فرد أو بين مجموعات مختلفة داخل منظمة أو مجتمع.

ثانياً: سلوك تشارك المعرفة

يعد سلوك تشارك المعرفة جانباً أساسياً من جوانب إدارة المعرفة، وتعد المعرفة بمثابة رأس مال بشري يمكن ذكرها على أنها المعرفة والمهارات والحكمة التي اكتسبها العامل عن طريق التعليم والخبرة، وإدارة المعرفة هي عملية إنشاء ومشاركة واستخدام وإدارة المعلومات والمعرفة الخاصة بالمنظمة، تشارك المعرفة هي ممارسة البحث عن الحكمة الجماعية وخبرة الموظف وتنظيمها ونشرها لتقوية الميزة التنافسية ومشاركتها، ويتم الشعور بسلوك تشارك المعرفة أو الاعتراف به عندما يقوم الفرد بنشر المعرفة التي تم الحصول عليها أو التبرع بها بين الأعضاء الآخرين في المنظمة (Azam, 2019:19).

ويعرف سلوك تشارك المعرفة على انه عملية تبادل المعلومات بين الأفراد لإيجاد معرفة جديدة وقيمة ، وتعلم تقنيات جديدة ، وحل المشكلات ، وتحقيق الابتكار المستدام والأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية (Shaukat et al., 2023:2).

يمكن عدّ سلوك تشارك المعرفة سلوكاً داخلياً أو سلوكاً إضافياً ويمكن أيضاً استهدافه إما للأفراد أو المجموعات أو المنظمة، حيث تعدّ تشارك المعرفة في دور المشرف الذي يساعد رؤوسيه أو زملائهم في العمل الذين يعتمدون على بعضهم البعض في أداء عملهم أمثلة على سلوكيات تشارك المعرفة في الأدوار ، على النقيض من ذلك، فإن تشارك المعرفة مع شخص ليس تابعاً سيكون دوراً إضافياً في تشارك المعرفة، كما ان مشاركة الأدوار الإضافية لسلوكيات تشارك المعرفة التي تحدث بين زملاء العمل وتتضمن توفير المعرفة الضمنية أو الخاصة خارج دورهم المحدد رسمياً، يجعل تشارك هذه المعرفة سلوكاً تطوعياً (Pan & Sui, 2010:1134). في حين يحدث تشارك المعرفة عندما يشارك الأفراد معرفتهم المهنية أو خبراتهم مع الآخرين لمساعدتهم على تعلم أفكار جديدة، وأن سلوك تشارك المعرفة يتم إنشاؤه عن طريق الاتصالات بين طرفين والمعلومات التي يتم تبادلها أثناء تلك الاتصالات، حيث من المتطلبات الأساسية لسلوك تشارك المعرفة هي أن يكون لدى طرف أو أكثر معرفة للتواصل وطرف آخر أو أطراف أخرى يقبلون ويفهمون هذه المعرفة (Ortiz, et al. 2017:5).

بناءً على اقتراح (Davenport & Prusak, 1998)، يتم تحديد عملية تشارك المعرفة بين أعضاء المجتمع كعملية تتضمن محاولة نقل المعرفة من قبل المرسل ، وإكمال النقل ، والاستيعاب الناجح لهذه المعرفة من قبل المستلم، لكي نكون أكثر تحديداً، فإن سلوك تشارك المعرفة يتعلق باستعداد الأفراد في مجتمع افتراضي لتشارك المعرفة التي اكتسبوها أو أنشأوها مع الآخرين. وأشار (Yu et al., 2010:32) على العكس من نشر المعارف التقليدية، حيث يقبل الأفراد المحتوى بشكل سلبي، يمكن إنشاء المعرفة أو نشرها من قبل أفراد المجتمع عن طريق المشاركة النشطة، اذ يمكن أن

تحدث المشاركة مباشرة عبر الاتصال، أو بشكل غير مباشر عبر بعض صفحات الويب، وفي المجتمعات الافتراضية، لا يمكن فرض سلوك تشارك المعرفة ولكن تشجيعه وتسهيله فقط. وكما أكد (Aris, 2013:518) يُعد سلوك تشارك المعرفة قيمة مفيدة توفر وجهات نظر وتعريفات مختلفة بين الباحثين والممارسين منذ عقود، إذ يتعلق سلوك تشارك المعرفة بشكل أكبر بطريقة المشاركة من الجميع لمشاركة ما يعرفونه. إذ يتم تحديد سلوك الموظفين لتشارك المعرفة عن طريق نيتهم، فإن النية في تشارك المعرفة هي مقدمة مباشرة لسلوك تشارك المعرفة (Raharso, 2021:95). كما ويهدف سلوك تشارك المعرفة إلى المساعدة والتعاون مع الآخرين لحل المشكلات أو تطوير أفكار جديدة أو تنفيذ سياسات أو إجراءات (Irianto & Sudibjo, 2019:258).

وأكد (Dong & Deng, 2016:222) بأن سلوك تشارك المعرفة لمقدمي الخدمات يتأثر بقدرة المستقبلين وموقفهم واستعدادهم للتعلم ويمثل اتجاه تعزيز سلوك تبادل المعرفة من خلال التعاون والثقة والابتكار والدعم بين أعضاء المنظمة الداخلية، ويعد سلوك تشارك المعرفة سلوكاً تطوعياً، إذ يتشارك الأفراد عندما يكونون على استعداد للقيام بذلك، ويبدلون جهداً للمشاركة ولديهم القدرة والحافز والفرصة لنقل المعرفة (Abbasi & Dastgeer, 2018:212). ويُنظر إلى تنفيذ التشارك الفاعل للمعرفة على أنه أحد العوامل التي قد تؤثر على السلوك الفردي تجاه تشارك المعرفة، فإن المواقف والسلوكيات الخاصة بسلوك تشارك المعرفة هي استعداد لتشارك المعرفة، إذا يرتبط سلوك تشارك المعرفة باستعداد الموظفين لتشارك معارفهم مع الآخرين في العمل (Razak et al., 2016:547).

وفي السياق نفسه يرى (Eletter et al., 2020:106) بأن سلوك تشارك المعرفة يعد مهمة تفاعلية، تتضمن تبادل المعلومات والمعرفة لمساعدة الأفراد ومجموعة من الأشخاص والمنظمات للعمل معاً لحل المشكلات أو تطوير أفكار جديدة أو تنفيذ سياسات أو إجراءات، إذ تعد عملية استيعاب ناتجة عن التفاعل بين أولئك الذين يتشاركون المعرفة والآخرين الذين يتلقون المعرفة ويحتضنونها، حيث يعدّ سلوك تشارك المعرفة أمراً حيوياً في تحويل المعرفة الضمنية بين الأفراد عن طريق التنشئة الاجتماعية إلى تنسيق أكثر وضوحاً مثل التعبير عن الخبرات في التقارير.

يُعدّ سلوك تشارك المعرفة إحدى المراحل الرئيسية في توليد موارد معرفية مفيدة لتقديم جودة الخدمة للمنظمة، وقد تنجم عن الرغبة في تشارك المعرفة، وتشير النية إلى تشارك المعرفة في منظمة ما إلى رغبة الموظفين في تشارك المعرفة مع الآخرين التي اكتسبوها أو صنعوها، وفي الوقت نفسه، تشير نية تشارك المعرفة إلى أن لدى شخص ما رغبة في تشارك المعرفة مع الآخرين وأن النية ترجع إلى علاقة أو علاقة تفاعل بين الشخص والأفراد الآخرين يتجلى في السلوك (Mustika et al., 2022:2). ويمكن اعتبار سلوك تشارك المعرفة سلوكاً اجتماعياً لأنه ينطوي على تفاعل اجتماعي بين الأفراد، إذ

يمكن أن يحدث تشارك المعرفة في ظروف مختلفة عن طريق طرق مختلفة للاتصال تتراوح من أكثر الطرق التقليدية مثل التفاعل وجهاً لوجه والمناقشة والمراسلات الكتابية إلى استخدام أحدث التقنيات مثل البريد الإلكتروني وأدوات الاتصال الأخرى عبر الإنترنت، وفي السياق التنظيمي، يُعد تشارك المعرفة ثقافة تحاول جميع المنظمات تقريباً في هذا الاقتصاد المعاصر القائم على المعرفة غرسها داخل موظفيها (Dhanapal et al, 2013:133).

وفي الاتجاه نفسه يعدّ سلوك تشارك المعرفة بمثابة دور إضافي من وجهة نظر الإدارة، وهذا يعني أن تشارك المعرفة فهو من بين تلك السلوكيات الإيجابية المفيدة والمرغوبة ولكنها ليست بالضرورة جزءاً من الوصف الوظيفي الرسمي، ويبقى تغيير السلوك الفردي أحد أكبر التحديات التي تواجه النجاح في جهود تشارك المعرفة. وإذا لم يتم تشارك المعرفة، فإن الموارد المعرفية ورأس المال الفكري الذي يمتلكه أعضاء المنظمة يظل غير مستثمرة وهذا النقص في الاستخدام يعيق التطوير الذاتي للموظفين وكذلك الأداء العام للمنظمة (Khan & Zaman 2022:2). وقد لاحظ (Yu, et al. 2010:32) بان الأفراد لا يشاركون معرفتهم تحت جميع الظروف، وأنهم قد لا يكونوا مستعدين للمشاركة بقدر ما ترغب المنظمات منهم.

ان رغبة الموظف في التواصل الفاعل والتشاور مع الزملاء، وتبادل الخبرات والتشارك الطوعية، وعدم إجبار الموظفين أو إكراههم على تشارك معارفهم، تخلق نوع من الرغبة والشعور بالمتعة في مساعدة الآخرين، فإن الاستمتاع بتشارك ما لدى الفرد مع الآخر يمنح بعض السعادة والمتعة لمساعدة الآخرين على حل المشكلات واتخاذ القرار وزيادة أداء عملهم في أماكن العمل (Razak et al., 2016:547)، والجدول (14) يبين بعض المفاهيم ذات العلاقة بسلوك تشارك المعرفة.

الجدول (14) مفاهيم سلوك تشارك المعرفة من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين

ت	المصدر	المفهوم
1	(Hansen & Avital, 2008:6)	السلوك الذي يمكن ان يقدمه الفرد طوعاً للجهات الفاعلة (داخل وخارج المنظمة على حد سواء) بهدف الوصول إلى المعرفة والخبرات الفريدة.
2	(Aulawi et al., 2009:175)	سلوك يوفر فيه الشخص طوعية الوصول إلى أشخاص آخرين فيما يتعلق بمعرفتهم وخبراتهم.
3	(Yi, 2009:68)	مجموعة من السلوكيات الفردية التي تنطوي على تشارك المعرفة والخبرة المتعلقة بالعمل مع الأعضاء الآخرين داخل المنظمة، والتي يمكن أن تسهم في الاعمال النهائية للمنظمة.

هو عبارة عن مستويات عدة لمدى قيام شخص بالفعل بتشارك المعرفة.	(Aulawi et al., 2009:2238)	4
مجموعة سلوكيات تتضمن تبادل المعلومات أو المساعدة مع الآخرين.	(Aris, 2013:519)	5
سلوك الشخص الذي يوزع المعرفة والمعلومات التي حصل عليها إلى أطراف أخرى داخل المنظمة.	(Aliakbar et al., 2013:4)	6
هو مجموعة من السلوكيات الفردية التي تتضمن تشارك المعرفة والمهارات المتعلقة بالعمل مع أعضاء آخرين داخل منظمة واحدة، والتي يمكن أن تزيد من فعالية المنظمات.	(Kosar, 2017:1)	7
هو تكرار تشارك الموظفين ونشر معرفتهم المتعلقة بالعمل مع زملائهم.	(Gillani, et al. 2018:3)	8
يتعلق سلوك تشارك المعرفة بسلوك العطاء والاستلام أو الرد لتشارك المعرفة.	(Irianto & Sudibjo, 2019:258)	9
يُعرف سلوك تشارك المعرفة على أنها تؤدي نشاطاً تهدف إلى تشارك المعرفة.	(Eletter et al., 2020:106)	10
عمل تطوعي ومتعمد يتضمن تبادلاً للمعرفة والخبرة بين الأفراد داخل منظمة لتحقيق منافع شخصية ومنظمة.	(Eletter et al., 2020:2)	11
تضامن أعضاء الفريق الذين يشاركون الأفكار والمعلومات والاقتراحات حول المهمة مع بعضهم البعض.	(Sonmez Cakir & Adiguzel, 2020:3)	12
مجموعة من السلوكيات الفردية التي تتضمن تشارك أو نشر المعرفة والخبرة المتعلقة بالعمل المكتسبة مع أعضاء آخرين داخل الجامعة.	(Maiyo, 2021:90)	13

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة

وفي ضوء ما سبق نستخلص القول إن سلوك تشارك المعرفة يشير إلى هو سلوك تفاعلي لتشارك المعرفة والمعلومات والأفكار بين افراد يشاركونها و اخرين يتلقونها لحل المشكلات او تحديث الآراء السابقة في سبيل تنفيذ سياسات المنظمة، ويعدّ أمراً ضرورياً للتعلم التنظيمي والابتكار والتحسين المستمر ويساعد المنظمات على الاستفادة من معارفهم وخبراتهم الجماعية وتجنب ازدواجية الجهود والتكيف مع البيئات المتغيرة بسرعة فضلاً عن انه يعزز ثقافة التعلم والتعاون والنمو وتعزيز النجاح الفردي والتنظيمي.

ثالثاً: أهمية سلوك تشارك المعرفة

سلوك تشارك المعرفة يساعد المنظمات في تحقيق أهدافها ، والنمو المستمر ، والحفاظ على التنافسية والربحية ، وتعزيز التعلم والابتكار للأفراد، وتعزيز أدائهم ومهاراتهم وكفاءاتهم ، ونقل المعرفة بين الأفراد مما يضمن الحفاظ على المعرفة داخل المنظمة (Skaik & Othman, 2014:65). كما إن مساهمة الموظفين في تشارك معارفهم الصريحة أو الضمنية تثرى القاعدة المعرفية لمنظماتهم، إذ إن عملية تشارك المعرفة الناجحة تحفز الموظفين على تبادل الفوائد المتوقعة كثيراً وتخلق انطباعات عن الموظفين عن بعضهم البعض وعليه تعزز التعاون والتنسيق، وكما تساعد علاقة الأخذ والعطاء هذه بين الموظفين لدى المنظمات على إنشاء المعرفة وتخزينها لزيادة إنتاجيتها، إذ يوجد جزء كبير من المعرفة التنظيمية داخل أذهان الموظفين ، والمعروف بالمعرفة الضمنية، والتي لا يمكن توثيقها أو تدوينها، كما إن تقييم المعرفة الضمنية ، يكون ممكناً فقط إذا شارك الموظفون بشكل أكثر إرادة ونشاطاً في مشاركة معارفهم، إذ يتم تحديد الرغبة في سلوك الموظفين تجاه تشارك المعرفة نجاح أنظمة إدارة المعرفة في المنظمات (Dey & Mukhopadhyay, 2018:38).

فضلاً عن ذلك يتم تقييم فاعلية إدارة المعرفة عن طريق سلوك تشارك المعرفة بين موظفي المنظمات، الذي يعد المعرفة مصدراً للميزة التنافسية، وفي مواجهة بيئة الأعمال الديناميكية، تحتاج المنظمة أيضاً إلى التركيز ليس فقط على معالجة المعلومات بكفاءة ولكن أيضاً على إنشاء المعرفة. وإذا كانت المنظمات ترغب في اكتساب ميزة تنافسية، فيجب عليها إدارة معارفها، وإتاحتها لمن يتمتعون بخبرة رائعة ومميزة وفرصة أفضل لدخول سوق صناعية تنافسية، وإن ممارسة سلوك تشارك المعرفة الناجحة في المنظمة تجعلها على دراية جيدة بإدارة المعرفة (Mustika et al., 2022:1).

في الأساس، يعد سلوك تشارك المعرفة قيمة مفيدة توفر وجهات نظر وتعريفات مختلفة من الباحثين والممارسين منذ عقود، إذ يتعلق سلوك تشارك المعرفة بشكل أكبر بطريقة "المشاركة" من الجميع لمشاركة ما يعرفونه، وقد يكون سلوك تشارك المعرفة في بعض الأحيان هو المعيار الذي يجب على فريق الإدارة التأكيد عليه من أجل الحصول على تأثيرات طويلة المدى والتي يعتقد أنها ستوفر فرصاً لكل أعضاء المنظمة ليكونوا جزءاً من أصول المنظمة (Aris, 2013:518).

كما أشار (الشواهي، 2017:24) إلى أن أهمية سلوكيات تشارك المعرفة تكمن في الآتي :

- 1- تحسن سلوكيات التشارك المعرفي من قدرة الموظفين على اتخاذ القرارات.
- 2- تحقق سلوكيات التشارك المعرفي الميزة التنافسية للمنظمة وتحافظ عليها.
- 3- تزيد سلوكيات التشارك المعرفي من الابتكار.
- 4- يحسن التشارك المعرفي من كفاءة الموظفين من خلال استخدام نتائجه كوسائل تعليمية.

- 5- تعد سلوكيات التشارك المعرفي مصدرا للمعرفة التنظيمية فهي تمكن من تنفيذ الأنشطة اليومية وتوليد معارف جديدة.
- 6- تقلل سلوكيات التشارك المعرفي من تكاليف التدريب للموظفين.
- 7- تسهم سلوكيات التشارك المعرفي في تحسين أداء الفريق عن طريق خلق جو من الثقة وتطوير للمهارات الفردية لأعضاء الفريق.
- 8- تساعد سلوكيات التشارك المعرفي الأفراد على تحقيق أهدافهم من خلال أداء المهام نفسها بقدرات تعليمية أكبر وعليه في وقت أقل.

وفي الاتجاه نفسه أشار (Khan & Zaman 2022:1) بان سلوك تشارك المعرفة يرتبط بشكل إيجابي بتحقيق الأهداف التنظيمية والميزة التنافسية، وإنه يضمن ترجمة مجموعات المهارات الشخصية ومعرفة الموظفين بشكل فاعل ونقلها إلى الآخرين، كما يؤدي هذا السلوك إلى ظهور معايير عمل أفضل وإبداع العمال وفاعلية عامة، الفوائد الأخرى التي تم الحصول عليها عن طريق سلوك تشارك المعرفة المستمر هي خفض التكلفة، والاستجابة لاحتياجات الزبائن، ونجاح المنتجات الجديدة، والنمو، وتوجهات السوق وتحسين إجراءات العمل.

في ضوء ما تقدم يمكن القول أن سلوك تشارك المعرفة له أهمية قصوى في سياقات مختلفة، بما في ذلك المنظمات والمؤسسات التعليمية والمجتمع ككل، وكما يأتي :

- 1- يعزز التعلم والابتكار اذ يهيئ سلوك تبادل المعرفة بيئة مواتية للتعلم المستمر.
- 2- يشجع ثقافة التعلم والتعاون عندما تصبح مشاركة المعرفة قاعدة، فإنها تعزز الانفتاح والثقة والدعم المتبادل بين الأفراد.
- 3- يسرع النمو الشخصي والمهني عن طريق توفير فرص للتأمل الذاتي والتحسين المستمر واكتساب معرفة جديدة، والتي يمكن أن تسهم في التقدم الوظيفي وتحقيق الشخصية.
- 4- يزيد من المرونة التنظيمية: سلوك تشارك المعرفة يبني المرونة التنظيمية من خلال ضمان أن المعرفة والخبرة الهامة لا تقتصر على الإمكانات الفردية.
- 5- يحسن اتخاذ القرار وحل المشكلات عندما يشارك الأفراد وجهات نظرهم وخبراتهم المتنوعة، فإن ذلك يوسع نطاق المعلومات المتاحة ويسمح باتخاذ قرارات أكثر استنارة ودقة.
- 6- يعزز التعاون والعمل الجماعي عندما يشارك الأفراد معارفهم وخبراتهم بحرية، فإنه يعزز التعاون ويحسن التواصل ويعزز الكفاءة والفاعلية.
- 7- يحافظ على المعرفة الجماعية ويوسعها اذ يمنع فقدان المعرفة بسبب الدوران أو التقاعد ويسمح للمنظمات بالبناء على المعرفة الحالية لتحقيق التحسين المستمر والابتكار.

رابعاً: النظريات المفسرة لمفهوم سلوك تشارك المعرفة

في النظرية التقليدية للاقتصاد التنظيمي، فإن الافتراض الأساسي للإنسان هو أن الأفراد يهتمون بمصالحهم الخاصة، وبالنسبة للموظفين، سيؤدي سلوك تشارك المعرفة لديهم إلى انتشار المعرفة، ولم يعد لدى الموظفين معرفة بالتفرد، وعليه فإن مصالح الموظف الخاصة تضعف (Chan & Mauborgne, 1998:323)، والرغبة أو السلوك غير الراجح في تشارك معرفته مع الآخرين هو واضح، وبمجرد أن يحصل الموظف على المعرفة كأصول شخصية خاصة به، يمكن للأصل أن يمنح الفرد ميزة على الآخرين، إذ وفرت نظرية التبادل الاجتماعي أساساً نظرياً لحل هذه المشكلة، وبدأت نظرية التبادل الاجتماعي في الظهور في أواخر الخمسينيات من القرن الماضي، وباستخدام عدة نظريات من قبيل نظرية الاقتصاد وعلم الاجتماع وعلم النفس أصبح من الممكن استكشاف سلوك الأفراد (Zhang, 2017:162).

من أجل الفهم المنهجي لسلوك تشارك المعرفة، وللتعرف على أهم النظريات التي يمكنها أن تفسر وتبين مضامين سلوك تشارك المعرفة من حيث اسم النظرية ومفادها ومساهماتها، ونستعرضها في الجدول (15) وكالاتي:

الجدول (15) بعض النظريات المفسرة لمفهوم سلوك تشارك المعرفة

ت	اسم النظرية	مفاد النظرية	مساهمة النظرية
1	نظرية التبادل الاجتماعي (Blau, 1964)	تدعم نظرية التبادل الاجتماعي (SET) نظرياً مفهوم سلوك تشارك المعرفة كأساس نظري مفيد وكنظرية أساسية تؤكد القاعدة الأكثر تأثيراً ومفاهيمية لسلوكيات تشارك المعرفة، تؤكد نظرية التبادل الاجتماعي على تشارك المعرفة كعملية تبادل اجتماعي وكظاهرة اجتماعية واقتصادية. تقترح نظرية التبادل الاجتماعي أن المعلومات والمعرفة تتم مع تبادل التكلفة والفائدة. يشارك الأشخاص في مشاركة المعلومات والمعرفة من خلال محاولة تعظيم الفائدة والعلاقة المتبادلة مع تقليل مخاطر وتكلفة مشاركة المعرفة. إذا كانت تكلفة تبادل المعلومات أعلى بشكل معقول من المكافآت المرتبطة، فمن المحتمل أن ينهي الأشخاص جهودهم لمشاركة المعلومات (Azam, 2019:24)، (Khan & Zaman, 2022:2)، (Pan & Sui, 2010:1135).	يميل الموظفون عند دعمهم أو مكافأتهم من قبل منظماتهم إلى مزيد من الالتزام وبالتالي إظهار امتنانهم لصاحب العمل بموقفهم الإيجابي وبالتالي زيادة مستواهم في سلوك تشارك المعرفة، أحد المحددات الرئيسية لمعايير سلوك تشارك المعرفة للموظفين (Haque, et al. 2021:4739)

<p>ستؤثر المعتقدات والتقييمات على مواقف الأفراد بينما تؤثر المعتقدات المعيارية والدوافع على الامتثال على المعايير الذاتية، بعد ذلك، ستؤثر المواقف والمعايير الذاتية على نية الفرد، والنية لها تأثير على سلوك (تشارك المعرفة، Khalil, et al. 2014:157).</p>	<p>طور Fishbein and Ajzen (1975) نظرية الفعل العقلاني (TRA) للتنبؤ بالسلوك البشري وفهمه، تفترض هيئة تنظيم الاتصالات أن الأفراد يجب أن يكون لديهم مبرراً منطقياً لاي فعل وتشير إلى أن سلوكهم يتأثر بثلاثة عناصر، وهي الموقف تجاه السلوك ، والمعايير الذاتية ، والنية السلوكية، بالإضافة الى ذلك، وُجد أن نظرية الفعل المعقول مناسبة جداً للتنبؤ بمجموعة واسعة من السلوكيات البشرية ، والتي تشرح النية والسلوك الفعلي للفرد، واستناداً إلى نظرية الفعل العقلاني ، يتم تحديد السلوك البشري من خلال النية السلوكية، والنية السلوكية هي مؤشر على مدى استعداد الافراد للمشاركة بمقدار جهدهم لأداء السلوك (Hatamleh, 2021:25).</p>	<p>نظرية الفعل العقلاني (Fishbein & Ajzen, 1975)</p>	<p>2</p>
<p>فإن نظرية السلوك المخطط تقدم بناء إدراك سلوك التحكم كعنصر جديد للهيئة في تحديد النية الفردية والسلوك الفردي، وأن الكفاءة الذاتية يمكن أن تؤثر على رغبة الفرد وعدم رغبته في اختيار الأنشطة، وإعدادهم للمشاركة، والتأثير على جهودهم في الأداء. (Razak et al., 2016:549)</p>	<p>تتنبأ نظرية السلوك المخطط (Ajzen, 1985) بسابقة السلوك الإنساني الإرادي؛ يكمن جوهرها في نية السلوك، توضح هذه النظرية محددات نية السلوك، نظرية السلوك المخطط هو تطوير وتعديل للنظرية السابقة للعمل العقلاني، وأن نية الفرد القيام أو عدم القيام بسلوك ما هو المحدد لهذا السلوك، علاوة على ذلك، فإن نية الفرد في السلوك هي دالة من عاملين محددتين، هذه العوامل هي الموقف والمعايير الذاتية تجاه السلوك، أولى منها الفرد قادر على التحكم في السلوك والثانية مستوى الثقة الفردية في القدرة على أداء السلوك أو عدم القيام به، تم تكييف المفهوم الأصلي لسلوك التحكم المتصور أي مفهوم إدراك سلوك التحكم مشابه لتمثيل الأفراد المدركين لكفاءتهم الذاتية، وتُعرّف الكفاءة الذاتية على أنها حكم أو تصور للقدرة الفردية على أداء مسار عمل معين، فإن أدوار التحكم السلوكي المدرك تتأثر بشدة بالثقة الفردية في قدرتهم على أداء مسار العمل (Abdillah et al. 2018:139).</p>	<p>نظرية السلوك المخطط (Ajzen, 1985)</p>	<p>3</p>

<p>تم تطبيق النظرية المذكورة لدعم كيفية التي يمكن لفائدة الكمبيوتر المتصورة أن تزيد من نية الافراد في سلوك تشارك المعرفة (Zamiri ,et al. 2012:800) (Gebreyohans et al., 2023:33)</p>	<p>ويتم تطبيقه على نطاق واسع في أبحاث نظم المعلومات كنموذج مناسب. تشتهر TAM على نطاق واسع كنموذج بارز للتنبؤ وتوضيح نموذج قبول التكنولوجيا الذي يهتم أكثر بسلوك استخدام الكمبيوتر، في الواقع، فإن توضيح العوامل المحددة لقبول الكمبيوتر، مما يوفر أساسًا لتتبع كيفية تأثر المواقف والمعتقدات الداخلية والنوايا بالعوامل الخارجية التي تؤخذ في الاعتبار كأغراض أساسية لنموذج قبول التكنولوجيا، إن فعالية هذا النموذج في التنبؤ بسلوك استخدام التقنيات الجديدة هي السبب الرئيسي وراء استخدام الممارسين والباحثين في السنوات الأخيرة لنظرية TAM في سياق الإنترنت.</p>	<p>نظرية قبول التكنولوجيا (Davis et al.,1989)</p>	<p>4</p>
<p>في الأدوار التي يمكن أن تؤديها تكنولوجيا المعلومات في دعم أنواع مختلفة من المجتمعات الممارسة وتستكشف استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحقيق كفاءة العمل وتعزيز الهويات المهنية، لقد وظفت هذه النظرية للجمع بين أساليب التحفيز وإمكانات تكنولوجيا المعلومات في المجتمعات الممارسة. (Li & Jhang-Li, 2010)</p>	<p>نظرية اللعبة هي إطار رياضي يستخدم لدراسة التفاعلات الاستراتيجية واتخاذ القرارات للأفراد أو الكيانات العقلانية في المواقف التنافسية أو التعاونية، اذ يوفر طريقة لتحليل والتنبؤ بنتائج هذه التفاعلات من خلال النظر في خيارات وسلوكيات الأطراف المعنية، تم تطبيق نظرية الألعاب على قضايا مشاركة المعرفة، وتظهر البيانات الإحصائية أن المردود المتصور للفرد من مشاركة المعرفة في مجموعة يمكن أن يتميز بلعبة متعددة الأشخاص وهي ما ترتبط بتكنولوجيا المعلومات. (Neumann & Morgenstern, 1945)</p>	<p>نظرية الالعاب (Neumann & Morgenstern, 1945)</p>	<p>5</p>

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات الواردة

ومما تم عرضه آنفاً، وفي ضوء استطلاع الباحث على الآراء هنالك عدة نظريات ممكن أن تفسر ايضاً مفهوم سلوك تشارك المعرفة منها: نظرية الوكالة اذ يمكن الإفادة من نظام التعويضات لتقليل الاختلافات والصراعات بين مالكي المعرفة والمحتاجين لها عبر وصف العلاقة بين الإدارة وحامل المعرفة، وكذلك النظرية المستندة على الموارد والتي تركز على الافراد بوصفها مورداً معرفياً يحقق الميزة التنافسية للمنظمة، ونظرية التدفق عن طريق التركيز على الكيفيات التي تتدفق بها المعرفة بشكل تلقائي وصولاً الى الأداء الأفضل.

خامساً: العوامل المؤثرة في سلوك تشارك المعرفة

على النقيض من تشارك المعرفة، فإن اكتناز المعرفة هو سلوك يختار الفرد من خلاله تقييد أو حظر وصول الجهات الفاعلة الاجتماعية الأخرى إلى أصول المعرفة الفريدة من نوعها، وتم تحديد محركين مختلفين على الأقل لمثل هذا السلوك (Hansen & Avital, 2008:6)

- 1- قد يخزن الأفراد المعلومات بسبب مخاوف بشأن تقليل قيمتها الشخصية وتأثيرها، إذ تعكس هذه الديناميكيات القول المطبق على نطاق واسع بأن المعرفة قوة، ومن هذا المنظور، قد تعني مشاركة المعرفة الشخصية للفرد على فقدان نسبي للسلطة داخل المنظمة (Davenport, 1996:36).
- 2- قد يعكس اكتناز المعرفة تجنب التكاليف - من حيث الوقت والجهد - المرتبطة بنقل المعرفة، و يصبح هذا الأساس الثاني لسلوك اكتناز المعرفة ذات أهمية خاصة عند النظر في نقل المزيد من اشكال المعرفة الضمنية (Grant, 1996:113).

كما ان متلقي المعرفة، معرضين بنفس القدر للخطر في سلوك تشارك المعرفة بسبب الخوف من خسارة المنافسة من خلال الكشف عن المعرفة القيمة أو تدهور جودة المعرفة المنقولة بنوايا خاطئة، إذ من المهم جداً للعاملين في مجال المعرفة أن يفهموا نوايا زملاء العمل وأن يثقوا بقاعدة معارفهم وقدراتهم على الاستفادة من المعرفة بكفاءة، من أجل الحصول على استجابة إيجابية تجاه تشارك المعرفة (Dey & Mukhopadhyay, 2018:39).

كذلك من العوامل التي تؤثر على سلوك تشارك المعرفة : على المستوى الفردي ، فإن بعض العوائق مثل ضيق الوقت بشكل عام لتشارك المعرفة، وانخفاض الوعي بفوائد مشاركة المعرفة ، والسيطرة على مشاركة المعرفة الصريحة الإفراط في المعرفة الضمنية ، واستخدام التسلسل الهرمي القوي ، والاختلافات في مستوى الخبرة ، وقلة وقت الاتصال والتفاعل ، وضعف المهارات اللفظية والشخصية ، والاختلافات العمرية ، والاختلافات بين الجنسين ، ونقص الشبكة الاجتماعية ، والاختلاف في مستويات التعليم ، وانعدام الثقة في الناس ، والخوف من عدم الحصول على الاعتراف ، وعدم الثقة في دقة مصدر المعرفة والاختلافات الثقافية (Hai, 2017:693).

كما تؤثر سلوك تشارك المعرفة على أداء المنظمات في كل من القطاعين العام والخاص وأن تشارك المعرفة لا يزال يمثل تحدياً لسببين واضحين الأول منها نظراً لكون المعرفة ضمنية بطبيعتها ، ليس من السهل نقلها، والثانية تعتمد تشارك المعرفة على إرادة صاحبها لأنها سلوك تطوعي (Abbasi & Dastgeer 2018:34).

كشفت الكثير من الدراسات التجريبية التي تستخدم مناهج مختلفة عن العوامل التي تؤثر على سلوك تشارك المعرفة، إذ استخدم البعض منهجيات كمية (Bock & Kim, 2002)، (Siemsen, 2008)، بينما استخدم (Wasko & Faraj, 2005) أسلوباً نوعياً وقد تم تحديد هذه العوامل من أربعة سياقات تشمل السياق الشخصي والسياق التنظيمي و سياق البنية التحتية والسياق الاجتماعي، يمكن أن تكون هذه العوامل هي المحرك أو عوامل الحاجز لمشاركة المعرفة، وكما يأتي :

1- السياق الشخصي:

السياق الشخصي هو الدافع الفردي الذي يدفع الشخص إلى مشاركة معرفته، ويمكن تصنيف السياق الشخصي إلى الدافع والقيم الشخصية والكفاءة، وتم التركيز على التحفيز بوصفه العامل المؤثر في سلوك تشارك المعرفة وان الافراد على استعداد للانخراط في عمل لأنهم يفهمون المنفعة أو القيمة المحتملة، ويعد التحفيز دائماً بمثابة المحفز الرئيس لسلوك تشارك المعرفة، ويمكن تصنيف الدافع إلى دافع خارجي وداخلي (Hung, et al. 2011:416). اما التصنيف الثاني في السياق الشخصي هو القيمة الشخصية، القيمة الشخصية هي قيمة الفرد المتعلقة بالعمل الأخلاقي، من حيث أشكال القيم الشخصية هي الثقة، والإيثار، ومجاملة، والضمير، الروح الرياضية، الفضيلة المدنية، الثقة بالنفس، والكفاءة الذاتية والالتزام التنظيمي (Liang et al., 2008:9). السياق الشخصي الأخير هو الكفاءات، والتي تحددها على أنها معرفة ومهارات المرسل والمتلقي للمعرفة. إلى جانب ذلك، يتم تعريف الكفاءة أيضاً على أنها مجموعة من المعرفة والمهارات والمواقف المطلوبة في عملية تبادل المعرفة، في أبحاث مشاركة المعرفة، يتم تعريف الكفاءة على أنها قدرة الفرد، من حيث المهارات، هناك حاجة إلى الاتصال في عملية تشارك المعرفة. كما أن للتواصل تأثير قوي على مشاركة المعرفة (Siemsen et al., 2008:427).

2- السياق التنظيمي:

في السياق التنظيمي، تأتي العوامل التي تؤثر على سلوك تشارك المعرفة من المنظمة، وجدت العديد من الدراسات أن الأفراد الذين يشاركون معرفتهم يمكن أن يؤثر على المنظمة، و أكد (Wang & Noe, 2010:118) ستة سياقات تنظيمية يمكن أن تؤثر على سلوك تشارك المعرفة الفردية ، وثقافة المنظمة ، ودعم الإدارة ، والمكافآت او الحوافز ، وخصائص القيادة ، والهيكل التنظيمي والسياق (وجهاً لوجه ، عبر الإنترنت).

يتم تعريف ثقافة المنظمة على أنها القيم والمعتقدات التي تنشئها المنظمة لتحقيق أهدافها، وتم تطوير الثقافة التنظيمية للسيطرة على سلوك الموظفين وإدارته، وهو أمر مفروغ منه، إذ قام العديد من الباحثين بفحص تأثير ثقافة المنظمة على مشاركة المعرفة، ويمكن أن تتسارع مشاركة المعرفة

في ظل ثقافة تعاونية ولكن ليس في مناخ تنافسي، تحدث تشارك المعرفة في بيئة عمل جديرة بالثقة، لذلك تحتاج المنظمة إلى إظهار مسؤوليتها عن تشارك المعرفة مع الآخرين (Lee & Choi, 2003:192). ويظهر تأثير الدعم الإداري على الرغبة في التشارك، وأن دعم الإدارة بصورة إيجابية يؤثر بشكل كبير على الرغبة في التشارك، ويؤثر الدعم الإداري المتصور مثل الرقابة الإشرافية ودعم زملاء العمل ودعم الإدارة العليا على مستوى ونوعية تشارك المعرفة، إذ يزيد الدعم الإداري أيضاً من تصورات الموظفين حول فائدة تشارك المعرفة (Cabrera, Collins, & Salgado, 2006:245). السياق التنظيمي الآخر هو المكافأة والحوافز، المكافآت والحوافز هي المفاهيم التشغيلية للدافع الخارجي، ويمكن أن يصبح نقص المكافأة أو الحوافز عائقاً رئيسياً أمام تشارك المعرفة، إذ يعتمد هذا البيان على افتراض أن المعرفة هي أحد الأصول القيمة وأن تشارك المعرفة مكلف، وفي الوقت نفسه، سيتم النظر إلى بعض المكافآت والحوافز بشكل مختلف من قبل كل فرد اعتماداً على التصور والتوقع لمستوى المكافأة (Prusak & Davenport, 1998:59).

السياق التنظيمي هو القيادة، إذ تدور القيادة حول التأثير والتحفيز وتمكين الآخرين من المساهمة في المنظمة الذي هم أعضاء فيها، وتؤدي القيادة دوراً كبيراً في التأثير على الأفراد وتحفيزهم على مشاركة معارفهم، ويؤثر أسلوب القيادة على تصور الفرد لتشارك المعرفة، ويمكن استخدام كلا الأسلوبين لتحفيز الأفراد وتشجيعهم على المشاركة في عملية مشاركة المعرفة، لكن ذلك يعتمد على احتياجات الفرد ورغباته (Yang, 2007:84).

3- البنية التحتية و سياق الفرص:

تم عد دور البنية التحتية والفرص كعامل تمكين لسلوك تشارك المعرفة، تسهل البنية التحتية مثل المكان والتكنولوجيا التفاعل بين الأفراد لتشارك معارفهم (Supar, 2006:128). في الوقت الحاضر، يمكن أن يكون التفاعل مادياً أو افتراضياً، وأن الأفراد يحتاجون إلى السياق المادي أثناء إجراء تشارك المعرفة وكما يعتقد ان توفر الطاقة والجودة والموقع لأداء التفاعلات الفردية يزيد من عملية مشاركة المعرفة، ويمكن للمنظمة رسمياً توفير مساحة أو استخدام أماكن أخرى بشكل غير رسمي مثل صالات المناقشة أو الغرف الرياضية (Prusak & Davenport, 1998:90).

إلى جانب الأماكن، يمكن استخدام التكنولوجيا لتسهيل نشاط نقل المعرفة، ولا تقتصر أهداف استخدام التكنولوجيا في إدارة المعرفة على تسهيل عملية تبادل المعرفة فحسب، بل تهدف أيضاً إلى التقاط المعرفة وتدوينها وتخزينها وإدارتها ونقلها (Wasko & Faraj, 2005:37).

عملية سلوك تشارك المعرفة، يحتاج الشخص إلى فرصة لمشاركة معرفته مع الآخرين، اذ عرف (Siemsen et al., 2008:427) الفرصة على أنها توفر الوقت، والوقت المتاح هو الدرجة التي يكون عندها الشخص لديه وقت فراغ في العمل، ويمكن أيضاً تعريف الفرصة على أنها المناسبة المتاحة لأي شخص لمشاركة معرفته ويتيح دوراً للأفراد للتحدث عن معرفته.

4- السياق الاجتماعي:

البشر هم مخلوقات اجتماعية وينظم الفرد حياته الاجتماعية بناءً على علاقته بالآخرين وبناء علاقة يؤثر على تشارك المعرفة، ويجادل (Boer et al., 2011:85) بذلك ان تشارك المعرفة هي أساساً علائقية بطبيعتها، ويتأثر بطبيعة تلك العلاقات، ويمكن أن يكون للسياق الاجتماعي عوامل أو حواجز أمام نشاط مشاركة المعرفة، وقام (Boer et al., 2011) بالتحقيق في العلاقات التي تؤثر على سلوك تشارك المعرفة للفرد بناءً على نظرية النموذج العلائقي ووجدوا أربعة أشكال أساسية للعلاقة في عملية تشارك المعرفة، وهي: المشاركة المجتمعية ، ترتيب السلطة ، مطابقة المساواة ، وتسعير السوق.

تعامل علاقة المشاركة المجتمعية الأفراد من مجموعة أو ثنائي على قدم المساواة أو غير متميز، وتعامل علاقات ترتيب السلطة الأفراد بشكل غير متماثل نظراً لتصنيف الأفراد في مجموعة أو ثنائية في تسلسلات هرمية مختلفة وعادة ما ترتبط هذه العلاقة بالسلطة، كما يمكن تمييز القوة إلى نوعين (Lin, Wu, & Lu, 2012:753) ، وهما القوة الشرعية والقوة القسرية. مطابقة المساواة هي الحفاظ عليها متوازنة. سيحسب الأفراد مقدار ما يشاركه او يحصل عليه من مشاركة المعرفة. كما ان الافراد لا يتشاركون إذا لم يكن هناك تشارك. والعلاقة الأخيرة في السياق الاجتماعي هي علاقة تسعير السوق. تعامل علاقات تسعير السوق المعرفة كأصول قيمة. ويقدم (Prusak & Davenport, 1998:25) هذه العلاقة كسوق المعرفة، في سوق المعرفة ، تعامل المعرفة على أنها سلعة ويمكن تداولها. تحدث عملية تبادل المعرفة إذا كانت هناك فائدة كافية، ولا يشترك الناس إذا كانت المكافأة غير كافية.

ووفقاً لما سبق فإن هنالك عدداً من العوامل التي يمكن أنها تؤثر على سلوك تشارك المعرفة للموظفين مثل الثقافة التنظيمية ، والقيادة ، والدوافع الداخلية والخارجية، والمناخ التنظيمي، والتكنولوجيا، والديموغرافيا، والثقة، والحوافز، ولكن السمات الشخصية يتم تجاهلها إلى حد ما وعلى الرغم من حقيقة أن الشخصية تؤثر على سلوكيات معينة في المنظمة، وبعد التحقق من عدة مصادر من أهمها (Khan & Zaman 2022:2) تبين أن النموذج المكون من خمسة عوامل كبرى للشخصية والذي يتكون من الانبساط، والانسجام، والضمير، والعصابية والانفتاح على التجربة تؤثر بصورة مباشرة على سلوك تشارك المعرفة.

سادساً: أبعاد سلوك تشارك المعرفة

يتكون مقياس سلوك تشارك المعرفة الذي طوره (Yi,2009) من أربعة أبعاد وهي المساهمات المكتوبة، والاتصالات التنظيمية، والتفاعلات الشخصية، والمجتمعات الممارسة، وتم تطوير الأبعاد الأربعة المصنفة في المقياس بناءً على أربع آليات أو أنماط رئيسية لتشارك المعرفة الفردية داخل المنظمات كما حددها (Bartol & Srivastava, 2002) والتي تشمل أولاً، مساهمة المعرفة في قواعد البيانات التنظيمية؛ ثانياً، تشارك المعرفة في التفاعلات الرسمية داخل أو عبر الفرق أو وحدات العمل؛ ثالثاً، تبادل المعرفة في التفاعلات غير الرسمية بين الأفراد؛ رابعاً، تشارك المعرفة داخل المجتمعات الممارسة (Maiyo, 2021:90).

لقي المقياس قدراً كبيراً من الاهتمام بين الباحثين ولم يكتسب استخدام المقياس زخماً بين الباحثين إلا خلال السنوات القليلة الماضية، وقد تم تطبيق مقياس سلوك تشارك المعرفة في مختلف القطاعات وفي مختلف البلدان، ومنها دراسة كل من (Özbebek & Toplu, 2011 ؛ Ramayah et al., 2013 ؛ Shahid & Naveed, 2020 ؛ Yi, 2015 ؛ Ramayah et al., 2014 ؛ Palacios et al., 2013 ؛ Shaukat et al., 2023) ومنها دراسات عربية وهي (الشواهين، 2017 ؛ جميل، 2022 ؛ لوراسية، 2021)، في حين كان أغلب تطبيقات مقياس سلوك تشارك المعرفة بين الأكاديميين أو في مؤسسات التعليم العالي في مختلف البلدان.

وعليه تم اعتماد مقياس (Yi,2009) لسلوك تشارك المعرفة في الدراسة الحالية والذي يتضمن أربعة أبعاد وهي (المساهمات المكتوبة، والاتصالات التنظيمية، والتفاعلات الشخصية، والمجتمعات الممارسة) والمقياس مطبق في مجال القطاع العام والخاص للمنظمات التعليمية فضلاً عن كونه ملائماً للبيئة العراقية وإمكانية تطبيقه في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي.

كما أن هنالك استراتيجيتين رئيسيتين لإدارة المعرفة تستخدمهما المنظمات بشكل أساس ويمكن تصنيفهما على أنهما إستراتيجية الشخصية وإستراتيجية التدوين، إذ إن المعلومات والمعرفة التي تم المساهمة بها في أنظمة الإدارة أو قواعد البيانات تُعرف باسم إستراتيجية التدوين، وهو بُعد المساهمات المكتوبة، وتنتمي بقية الأبعاد الثلاثة إلى إستراتيجية الشخصية، وهي الاتصالات التنظيمية، والتفاعلات الشخصية، والمجتمعات الممارسة (Azam, 2019:22).

ويتكون هذا المقياس من ثمانية وعشرين فقرة ويعد مقياس المعتمد لقياس سلوك تشارك المعرفة في المؤسسات التعليمية وسيتم التطرق الى شرح كل بُعد من ابعاد سلوك تشارك المعرفة وبيان مفاهيمها وكما يأتي :

1- المساهمات المكتوبة: (Written contributions)

يختص هذا البُعد من سلوك تشارك المعرفة بسلوكيات الاكاديميين الذين يسهمون بأفكارهم ومعلوماتهم وخبراتهم من خلال التوثيق المكتوب بدلاً من الحوارات، مثل نشر الأفكار في قاعدة البيانات التنظيمية وتقديم التقارير التي يمكن أن تفيد الموظفين الآخرين في المنظمة، إذ يتم تشارك المعرفة عن طريق شخص إلى وثيقة، إذ يتم التأكيد على استراتيجية تدوين لإدارة المعرفة لهذا النوع من تشارك المعرفة (Yi, 2009:69).

من ضمن أنشطة هذا البُعد أيضاً نشر المقالات في المجالات أو الرسائل الإخبارية، ونشر الأفكار في قواعد بيانات الأقسام أو لوحات المناقشة على الإنترنت وتقديم التقارير التي يمكن أن تفيد زملاء آخرين من الأكاديميين والجامعة والمجتمع ككل، كما ان هذه الأنشطة هي أمثلة على المعرفة الصريحة التي تنتقل عبر قناة وثيقة من شخص إلى آخر، و عرف أيضاً بأنه نشر المعرفة العلمية المقننة المنقولة في بركة العلوم المفتوحة (Ramayah et al., 2014:9)، ويمكن أن تحدث تشارك المعرفة عبر اتصال مكتوب عن طريق التواصل مع أفراد آخرين، أو توثيق المعرفة وتنظيمها والتقاطها للآخرين (Kosar, 2017:3).

وذكر كلٌ من (Bartol & Srivastava, 2002:64) بأن المساهمات المعرفية في قاعدة البيانات ترتبط بسهولة بالمكافآت ذات الصلة بسلوكيات تشارك المعرفة، والسبب هو أن المساهمات المكتوبة في قواعد بيانات المعرفة يمكن تتبعها والوصول إليها وتقييمها وتسجيلها بسهولة، لذلك فإن الموظفين على يقين من أن تشارك المعرفة الخاصة بهم لن يتم تجاهلها أو التقليل من قيمتها من قبل المنظمة، وعليه سيتم مكافئتهم بالتأكيد لاحقاً، وعليه ، فمن المحتمل أن يكون الدافع الخارجي لتشارك المعرفة مرتفعاً بشكل عام لأن تشارك المعرفة يُنظر إليها على أنها خاضعة للسيطرة الخارجية.

ويعد تحديد فوائد تشارك المعرفة في نظام الحوافز وسيلة مفيدة لتعزيز هذا النوع من سلوك تبادل المعرفة، كما يمكن أن تكون المكافآت الفردية المحتملة لتشارك المعرفة إما مدفوعة أو قائمة على الاعتراف (Yi, 2015:221).

وفقاً لما تم ذكره فان المساهمات المكتوبة هي طريقة لتشارك المعرفة والأفكار والآراء من خلال الوثائق المكتوبة والمستندات والتقارير بدلاً من طرق الحوار الفردي بين الأعضاء، ويشمل العديد من الأنشطة التي يشارك فيها الأفراد معرفتهم وخبراتهم من خلال إنشاء مواد مكتوبة يمكن الوصول إليها واستخدامها من قبل الآخرين في المنظمة، ومن أمثلة المساهمات المكتوبة كتابة المقالات أو المستندات التقنية، وتوثيق أفضل الممارسات، وإنشاء أدلة المستخدم، والمساهمة في المنتديات أو لوحات المناقشة عبر الإنترنت.

2- الاتصالات التنظيمية: (Organizational communications)

هذه المجموعة الفرعية من سلوك تشارك المعرفة مدفوعة باستعداد الموظفين للمساهمة في نجاح الفريق والمنظمة، ويعتقد الموظفون أنه من خلال تشارك المعرفة يمكنهم مساعدة المنظمة ككل على تحقيق أهداف أعمالها ، ولكن ليس من أجل مصالحهم الذاتية، على سبيل المثال ، الأكاديميون الذين يعقدون اجتماعات الفريق أو القسم أو أعضاء هيئة التدريس أو يشاركون في جلسات العصف الذهني لتوليد الأفكار والحلول من بعضهم البعض (Yi, 2009:69). وتشمل الاتصالات التنظيمية سلوكيات تشارك المعرفة في التفاعلات الرسمية داخل أو عبر الفرق أو وحدات العمل، على سبيل المثال، قد تعقد فرق العمل أو مجموعات المشروع اجتماعات منتظمة لتبادل الأفكار أو حل المشكلات من خلال البحث عن أفكار من الموظفين، إذ يتم تشارك المعرفة من خلال التفاعلات الاجتماعية الرسمية لقناة شخص إلى مجموعة (Özbebek & Toplu, 2011:72). كما تم التأكيد على إستراتيجية الشخصية لإدارة المعرفة ومشاركة المعرفة الضمنية من خلال المحادثة الرسمية وجهاً لوجه لهذا النوع من مشاركة المعرفة (Yi, 2015:221).

نظراً لأن هذا النوع من سلوك تشارك المعرفة يحدث في إجراءات أكثر رسمية مثل الاجتماعات الرسمية أو ورش العمل، فإن التفاعلات الاجتماعية مثل المناقشات في الاجتماعات أو العروض التقديمية في الندوات يتم ملاحظتها بسهولة وتذكرها من قبل المشرفين والزملاء، وبالتالي، من المرجح أن يتم النظر في السلوكيات ومكافأتها من خلال أنظمة الحوافز للمنظمة، وقد تؤدي المكافآت على مستويات مختلفة (المكافآت الفردية ، والمكافآت المستندة إلى أداء الفريق، أو الربح أو خطط المشاركة عبر الفرق) إلى تعزيز مشاركة المعرفة الفردية داخل الفرق أو عبرها (Bartol & Srivastava, 2002:67). ويمكن أن تساعد الجامعة ككل على تحقيق أهداف أعمالها، من حيث يتناسب مقدار المعرفة التي يتقاسمها الأكاديميون مع رغبتهم في الإسهام لنجاح جامعتهم وكذلك التزامهم تجاه الجامعة، وكلما زاد ميلهم إلى مشاركة أفكارهم واقتراحاتهم وخبراتهم معا كلما شعر الأكاديميون بالالتزام والاعتقاد بأن إسهاماتهم ستكون ذات قيمة للجامعة (Ramayah et al., 2014:10).

في ضوء ما تقدم نرى بأن الاتصالات التنظيمية هي شبكة من الاتصالات بين أعضاء المنظمة من خلال مشاركة التفاعلات المعرفية عبر الطرق الرسمية لحل المشاكل أو تجنب الأخطاء لدى وحدات العمل، وتتضمن هذه المجموعة الفرعية تشارك المعرفة أثناء الاجتماعات والعروض التقديمية ونقاشات الفريق والأحداث التنظيمية الأخرى، ومن أمثلة الاتصالات التنظيمية تقديم نتائج البحث، ومشاركة تحديثات المشروع، وإجراء ورش عمل أو ندوات لتشارك المعرفة، والمشاركة في جلسات تبادل المعرفة أثناء اجتماعات الفريق.

3- التفاعلات الشخصية: (Personal interactions)

على عكس الاتصالات التنظيمية، يتضمن بُعد التفاعلات الشخصية من سلوك تشارك المعرفة، عن طريق التفاعلات الاجتماعية غير الرسمية بين الأفراد وتكون سلوكيات طوعية وطبيعية تمامًا (Yi, 2009:69)، تشمل الأمثلة على هذا النوع من المعرفة الضمنية ما بين الزملاء الذين يتحدثون في الردهة أو على الغداء أو الهاتف أو حتى عبر الإنترنت ومساعدة الأكاديميين الذين يتعاملون معهم، عادة ما يحدث تشارك المعرفة مثل هذه بشكل طبيعي أو تتم طواعية (Özbebek & Toplu, 2011:72)، الهدف من تبادل المعرفة هو مساعدة الأكاديميين الآخرين الذين يعانون من مشكلات محددة، ومساعدتهم على العمل بشكل أفضل وأكثر كفاءة، أو لتقليل المخاطر أو تجنب المتاعب، أو السماح للآخرين بمشاركة شغفهم الحقيقي وإثارتهم بشأن موضوع معين، وتم تسليط الضوء على استراتيجية الشخصنة لإدارة المعرفة ومشاركة المعرفة الضمنية عن طريق محادثة غير رسمية لهذا النوع من تشارك المعرفة. (Yi, 2015:222).

غالباً ما يكون هذا النوع من تشارك المعرفة منتجاً للغاية ؛ لأن مثل هذه التشاركات المعرفية غير الرسمية أو غير المخطط لها أو غير المجدولة تسمح للمشاركين بتشارك المعرفة التي لم يكن من المناسب مشاركتها في سياق رسمي (Berthoin Antal & Richebé, 2009:85) كما جادل (Kubo, et al. 2001:475) ان الرغبة في المشاركة تعتمد بشكل عام على نطاق ونوعية العلاقات الشخصية التي يمتلكها الفرد، اذ كلما كانت الشبكات الشخصية أكبر وكلما كانت العلاقات الشخصية للفرد أفضل، زادت فرصة مشاركة الفرد للمعرفة مع الأشخاص الذين يعرفهم في شبكاته الاجتماعية، ومع ذلك لاحظ (Bartol & Srivastava, 2002:72) أن مكافأة هذا النوع من سلوك تشارك المعرفة ستكون أكثر صعوبة لأن معايير قياس المساهمات غالباً ما تكون غير واضحة، وهذه التفاعلات الاجتماعية غير الرسمية ، مثل المحادثات أثناء وقت الغداء او غيرها، يصعب على المنظمة ملاحظتها وتقييمها، وعليه تكون المكافآت التي تعتمد على مثل هذه السلوكيات أقل فاعلية.

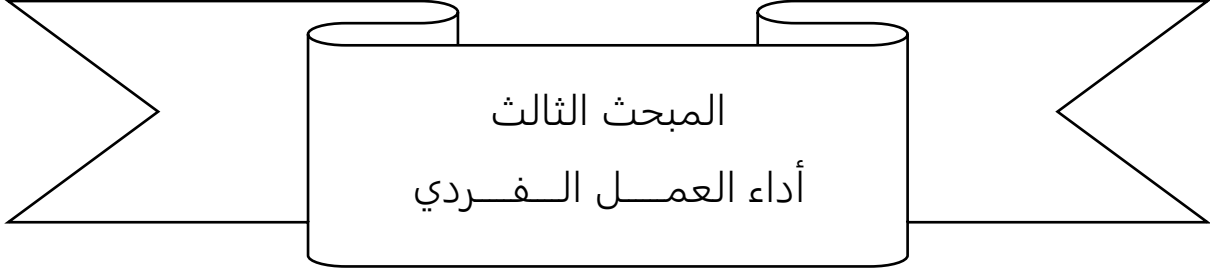
في ضوء ما ذكر نجد بان التفاعلات الشخصية هي سلوك لتشارك المعرفة مع الآخرين عبر التعامل معهم بطرق غير رسمية من خلال الممارسات اليومية كالدردشة والمناقشة عبر الهاتف وغيرها، وتشمل هذه المجموعة الفرعية المحادثات وجهاً لوجه أو المحادثات الافتراضية وعلاقات التوجيه والمناقشات غير الرسمية وتشارك المعرفة أثناء التفاعلات الاجتماعية، ويمكن ان تتضمن أمثلة التفاعلات الشخصية طلب المشورة من صديق، ومناقشة الدروس المستفادة من مشروع حديث، ومشاركة الأفكار أثناء جلسة العصف الذهني، وتقديم التوجيه أو التدريب لعضو ضمن الفريق.

4- المجتمعات الممارسة: (Communities of practice)

المفهوم الأصلي لمجتمعات الممارسة الذي قدمه (Lave & Wenger,1991) تصورا نموذجاً للتدريب المهني قائماً على التعلم المرتبط بالتنشئة الاجتماعية اذ تشمل أنشطة التعلم تبني المعرفة التي يشاركها الأقران وخبراء الموضوع، فضلاً عن اكتشاف أو إنشاء معرفة جديدة ومشاركتها في الممارسة الاجتماعية، اذ تم تعريف مجتمع الممارسة على أنه مجموعة من الأشخاص الذين يتشاركون مجموعة من المعارف أو لديهم شغف حول موضوع ما، والذين يعمقون معرفتهم وخبراتهم في هذا المجال عن طريق التفاعل مع بعضهم البعض وعلى أساس مستمر (Khalil, et al. 2014:157)، في ظل هذا البعد، يتم تشارك المعرفة داخل شبكة مجتمعية تتكون من مجموعات تطوعية من الأكاديميين الذين يتواصلون حول موضوع له اهتمامات مشتركة بطريقة غير روتينية وشخصية، اذ يتم تشارك المعرفة عن طريق التفاعلات الاجتماعية غير الرسمية لقناة من شخص إلى مجموعة (Özbebek & Toplu, 2011:72)، وفي ذات السياق تتكون هذه المجموعة الفرعية من سلوك تشارك المعرفة من السلوكيات الطوعية والطبيعية في المقام الأول بناءً على التوقع العام للمعاملة بالمثل، وتم التأكيد على استراتيجية الشخصنة لإدارة المعرفة وتبادل المعرفة الضمنية عن طريق محادثة غير رسمية لهذا النوع من تبادل المعرفة (Yi, 2009:70). والفرق بين تشارك المعرفة من خلال التفاعلات الشخصية والمجتمعات الممارسة هو أن المعرفة المشتركة في المجتمعات الممارسة يتم توصيلها عن طريق التفاعلات الاجتماعية غير الرسمية لقناة من شخص إلى مجموعة بدلاً من قاعدة شخص إلى شخص (Ramayah et al., 2014:11).

وأطلق على هذا النوع من السلوك، السلوك القائم على التبادل الاجتماعي أي (علاقة التبادل الاجتماعي هي أفعال متبادلة يقدم فيها الأفراد المساعدة لبعضهم البعض)، يحدث السلوك القائم على علاقات التبادل الاجتماعي عندما تكون هناك مجالات اهتمام مشتركة، وشغف مشترك، ومشكلات مشتركة محددة، ويتم استخدامه في إنشاء هوية المجموعة والإدراك المشترك للقيمة (على سبيل المثال، يعرف كلا الطرفين أن هذه المعرفة لها قيمة حقيقية محتملة). يشارك الفرد معرفته أو معرفتها متوقعاً المعاملة بالمثل، والتي تستند إلى الثقة في أن الآخرين سيشاركون معرفتهم أيضاً (Yi, 2015:223).

في ضوء ما تقدم نلاحظ أن المجتمعات الممارسة هي مجموعات تطوعية متشكلة من العاملين في المنظمة او خارجها حول مواضيع معينة يشترك فيها افراد المجموعة لتبادل الخبرات والاهتمامات المشتركة، والتي قد تتضمن منصات عبر الإنترنت أو اجتماعات منتظمة أو مساحات عمل مشتركة والتي تتعاون لمشاركة المعرفة وحل المشكلات وتعزيز التعلم في مجال معين.



توطئة :

في عالم الأعمال اليوم، تستمر السياقات والبيئات التنظيمية في التطور، مما أحدث زيادة سريعة في استخدام المفهوم في مكان العمل، وحالياً تميل الأبحاث إلى الادعاء بأن الافراد يبحثون باستمرار عن المعنى في عملهم ومتابعة المهن التي تعد ذات مغزى ومحفز لهم، ووفقاً لذلك يبدو أن المعنى في العمل يظهر ارتباطاً بالالتزام بالمنظمة من خلال أداء عمل الموظف وسلوكه، بشكل عام يعد العمل ذي معنى محدد لمكان العمل الأمثل ويمثل نتائج وعمليات مهمة في المنظمات، يعد أداء موظف معين أمراً بالغ الأهمية في تحديد الأداء العام للمنظمة، وفي هذا الصدد، تحرص المنظمات على العثور على موظفين ملتزمين ومختصين يمكنهم أداء المهام وكما هو مطلوب.

أولاً: مفهوم أداء العمل الفردي

يحظى مفهوم الاداء بأهمية كبرى لدى اغلب المنظمات، لذا نال ولا يزال اهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة، ومن هذا المنطلق ندرس موضوع الأداء ومن ثم العمل كما يأتي :

1- الأداء :

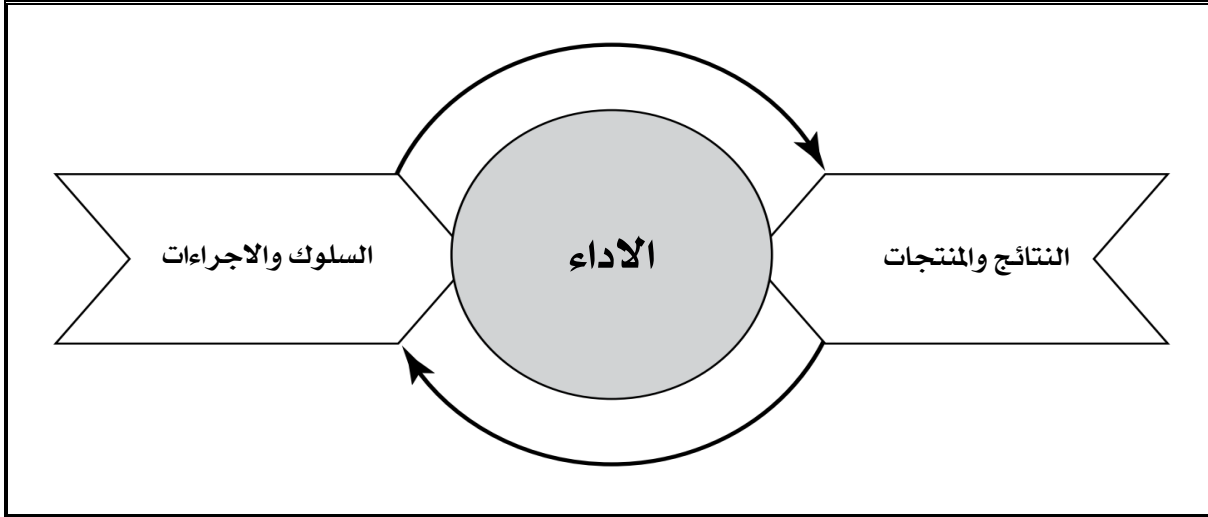
يتصف الأداء بكونه مفهوماً واسعاً ومتطوراً، كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية نظراً لتغير وتطور مواقف وظروف المنظمات بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها الخارجية والداخلية على حد سواء، ومن جهة أخرى فقد أسهمت هذه الديناميكية في عدم وجود اتفاق بين الكتاب والباحثين فيما يخص المحتوى التعريفي لمفهوم الأداء رغم كثرة البحوث والدراسات التي تناولت هذا المفهوم ويرجع ذلك إلى اختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة الأداء وقياسه والمتبناة من قبل الكتاب. إذ يعرف الأداء على انه مجموعة من السلوكيات، وليس المتغيرات التي تحدد هذه السلوكيات أو نتائجها، التعريف مفتوح تماماً لأنه الطريقة الوحيدة لوصف ظاهرة تختلف بشكل كبير عبر الوظائف (Fernández-del-Río, 2019:196) وفقاً لـ (Othman & Mahmood, 2019:1087 ؛ Hilmy, 2023:16) فإن أداء الموظف يعرف بأنه إنجاز في مكان العمل، او أنه مواكبة الخطة وتحقيق النتيجة النهائية المرغوبة، فضلاً عن ذلك، أن هناك مؤشراً على النتائج المالية وغير المالية التي ترتبط بشكل كبير بنجاح الموظف وتنظيمه، على وجه

التحديد، تفترض كفاءة وفعالية أداء العمل تحقيق الحد الأقصى من مخرجات العمل بموارد أقل كمدخلات، وتلبية أهداف المنظمة المحددة وتحقيق جدول الأعمال الرئيس لها. وأشار كل من (Kaba & Öztürk, 2021:294) الى ان الأداء هو القدرة على تحقيق الأهداف والغايات المخططة مسبقاً كشرط من متطلبات الوظيفة.

لقد عرّف (Campbell et al.,1993) الأداء بأنه أفعال ذات صلة بالهدف تخضع لسيطرة الفرد، بغض النظر عما إذا كانت معرفية أو حركية أو نفسية أو شخصية، ويتكون نموذجهم من ثمانية عوامل ، (Schepers, 2008:11)، هي :

- أ- **إتقان المهام الخاصة بالوظيفة** : يشير هذا العامل إلى الدرجة التي يمكن للفرد أن يؤدي بها "المهام الموضوعية أو الفنية الأساسية التي تعتبر مركزية في الوظيفة.
- ب- **المهام غير المتعلقة بالوظيفة** : يشير هذا العامل إلى المهام التي يتعين على الأفراد القيام بها والتي لا تقتصر على وظيفتهم الخاصة.
- ج- **مهمة الاتصال الكتابي والشفوي** : يستلزم هذا العامل تقديم عروض رسمية أو شفوية أو مكتوبة للجمهور.
- د- **إظهار الجهد** : يتعلق هذا العامل بـ الدرجة التي يلتزم بها الأفراد بجميع مهام العمل ، والعمل بمستوى عالٍ من الشدة ، ومواصلة العمل عندما يكون الجو بارداً ، أو رطباً ، أو متأخراً.
- هـ- **الحفاظ على الانضباط الذاتي** : يستلزم هذا العامل تجنب السلوك السلبي مثل تعاطي الكحول والمخدرات في العمل ، ومخالفات القانون أو القواعد ، والتغيب المفرط.
- و- **تسهيل أداء الأقران والفريق** : يتعلق هذا العامل بالدرجة التي يدعم بها الفرد أقرانه ، ويساعدهم في مشاكل العمل ، ويعمل كمدرّب فعلي.
- ز- **إشراف او قيادة** : يشمل هذا العامل جميع السلوكيات الموجهة للتأثير على أداء المرؤوسين من خلال التفاعل الشخصي وجهاً لوجه.
- ح- **التنظيم والادارة**: يشمل هذا العامل العناصر الرئيسة في الإدارة التي تختلف عن الإشراف.

كما اشار (Aguinis, 2019:121) ان الأداء هو مزيج من أمرين، الأول منها هو السلوكيات والأفعال اي ما يفعله الموظف، والثاني هي النتائج والمنتجات اي نتائج سلوك الموظف، وكلا هذين العنصرين مهمان ويؤثر كل منهما على الآخر، حيث السلوكيات والإجراءات والنتائج والمنتجات لايجاد دورة فاعلة ومعززة ذاتياً تشكل معاً الأداء، وكما يبين في الشكل (7) اذ تقوم الأسهم بحركة دائرية وهذا يعني أن السلوكيات والإجراءات تؤثر على النتائج والمنتجات والعكس صحيح.



الشكل (7) الأداء هو مزيج من السلوكيات والإجراءات والنتائج والمنتجات

Source: Aguinis, H. (2019). *Performance management for dummies*. John Wiley & Sons.

P:122

فيما أشار (Lim & Teoh, 2021:6) ان الأداء هو مخرجات قائمة الأنشطة في المنظمة، وإنه نتيجة لاستثمار الموارد المختلفة في المنظمة لتحقيق الأهداف وأن الأداء هو يحدد ما إذا كانت المنظمة ناجحة وتحقق الاستدامة وقابلة للتكيف مع البيئة، وإن أسلوب إدارة العصر الجديد في منظمات يعتمد على مفاهيم ومبادئ لمراقبة أدائها وسلوك الموظفين وبذل أقصى الجهود لتحقيق أداء متميز.

كما أكد (Kulachai et al., 2023:12) أن الأداء يشير إلى السلوك الذي يؤديه الشخص لإنجاز مهمة معينة، وبالتالي فإن أداء العمل يشير إلى النتائج التي تنتج عن العمل لتحقيق أهداف الموظف، إذ يعتمد أداء عمل الشخص على الخصائص الشخصية والجهود الفردية والدعم التنظيمي .

في حين أشار (Ramdani et al., 2019:406) ان الأداء هو أي شيء يقوم به الموظفون في عملهم وفقاً لأهداف المنظمة، ويمكن وصف ذلك بأنه سلوك قابل للقياس، ومنها الأنشطة البدنية والأنشطة التي قد تحدث عند الفرد، مثل العمليات المعرفية وحل المشكلات، كما ان أداء العمل يعتمد على السلوك بدلاً من النتائج، ويكون السلوك متوافقاً مع الأهداف التنظيمية ومتعدد الأبعاد، وأن هناك ثلاثة أشياء تحدث في الأداء، وهي المعرفة التقريرية (الفهم والمعرفة بمهام العمل)، والمعرفة والمهارات الإجرائية (القدرات والمعرفة الأكثر تحديداً حول إجراءات القيام بالأشياء)، والثالث هو الدافع.

في ضوء ما تقدم نلاحظ ان مفهوم الأداء يشير الى الواجبات والمسؤوليات والأنشطة والمهام التي يقع على عاتق الفرد والذي يجب انجازه في سبيل تنفيذ تلك المهام المعينة لتحقيق أهداف محددة.

2- العمل :

العمل في اللغة : الفعل بقصد، وعَمِلَ عملاً : صنع ومهن (معلوف، 2012:530)، وكما يقول برغسون ان عقل الانسان لم يتكون ويتطور الا لان له يدين تصنعان الآلات، وحمل على المتصوفة الذين يحتقرون العمل، وقال كلمته المشهورة العمل جوهر الوجود (سراي الدين، 2012:10).

يعد العمل جزءاً مهماً من حياة الفرد لأنه المكان الذي يقضي فيه معظم حياته، سواء من حيث مكان العمل أو في الساعات الإضافية المخصصة لهذا النشاط، بالنسبة للبعض، يُنظر إلى العمل على أنه شكل من أشكال الحصول على دخل نقدي أو الوصول إلى منصب أعلى في التسلسل الهرمي الاجتماعي، بينما يقدر آخرون عملهم إلى درجة عدّه مهنة، مقارنة للأشخاص الذين يعدّ عملهم مهماً في حياتهم، فإنه يعطي معنى لوجودهم، ويصبح جزءاً من هويتهم (Dos Santos et al., 2023:2).

يتعلق موضوع العمل بمحتوى وتنظيم المهام الوظيفية اليومية الجسدية والعقلية والشخصية للموظفين، مثل طريقة تجميع المهام معاً وكيفية الإشراف على المهام، اذ خصائص العمل التي لا تؤثر فقط على الموظفين (على سبيل المثال، مواقفهم، ودوافعهم، وسلوكهم، ومعارفهم، ورفاهيتهم، وأدائهم) ولكن أيضاً على منظماتهم (على سبيل المثال، الغياب، والإنتاجية، ودوران الموظفين)، وإحدى الخصائص الرئيسية لعمل هي درجة الاستقلالية التي يتمتع بها الموظفون في مهام عملهم، بما في ذلك متى يتم تنفيذ المهام، وبأي طرق، وأين، ومن يقوم بها، وتشمل الخصائص الإضافية، على سبيل المثال، تنوع المهام، والتقييم التي يتلقاها الموظفون من مهامهم، ومدى حصول الموظفين على فرصة التعلم، والمتطلبات المعرفية والعاطفية الموجودة في الوظيفة (Parker & Turner, 2002:71).

يشير مفهوم دور العمل إلى المجموعة الإجمالية لمسؤوليات الأداء المرتبطة بتوظيف الأفراد، ويمكن أيضاً النظر إلى أداء دور العمل على أنه خاصية سلوك، في حين أن هناك حاجة للتمييز بين السلوك (وهذا ما يفعله الأشخاص) من الأداء (وهي القيمة التنظيمية المتوقعة لما يفعله الأشخاص)، وأيضاً من النتائج (التي تلتقط ما يغيره الأشخاص من خلال ما يفعلونه)، ومع أخذ هذه الرؤى في الحسبان، فإن تقليل الأداء إلى النتائج يعد أمراً مضللاً، في الواقع قد يتم الإشراف على نتائج الموظفين عن طريق القيود والفرص السياقية، مما يبرر الحاجة إلى التحقيق في فكرة أداء دور العمل، لالتقاط المساهمات الفريدة للموظفين الفرديين بشكل فعال (Cachat-Rosset et al., 2022:3).

وفقاً لما تم ذكره انفاً فان العمل هو نشاط الفرد الارادي المقترن بالتعب، وهو يكون اما عضلي او فكري لغرض تحقيق أهدافه الخاصة، كما هو نسيج لبناء العلاقات الاجتماعية وتحقيق مكانة في المجتمع وبه تحقق الحياة الكريمة وتضمن الحاجات الحياتية.

مفهوم أداء العمل الفردي

الأداء الفردي هو مفهوم أساسي في العمل وعلم النفس التنظيمي، وخلال السنوات العشر أو الخمس عشرة الماضية، أحرز الباحثون تقدماً في توضيح وتوسيع مفهوم الأداء، وبالإضافة إلى ذلك تم إحراز تقدم في تحديد التنبؤات الرئيسية والعمليات المرتبطة بالأداء الفردي، ومع التغييرات المستمرة التي نشهدها داخل المنظمات اليوم، فإن مفاهيم الأداء ومتطلبات الأداء تشهد تغييرات أيضاً (Sonnentag, 2003:4). وكان أداء العمل الفردي موضوعاً رئيسياً في علم النفس التطبيقي منذ بداية هذا المجال، وفي عام (1917)، حدد (Henderschott) ست مشكلات أساسية يجب على علماء النفس التطبيقي معالجتها وكانت إحداها دراسة أداء العمل الفردي كوسيلة لتحديد القيمة المقارنة للموظفين في تحقيق الأهداف التنظيمية، وعلى الرغم من أن هذه الدعوة الأولية لم تتم تليتها إلى حد كبير، فقد ازدهرت الأبحاث بما في ذلك أداء العمل الفردي بين عامي (1937) و(1946) وأصبحت منذ ذلك الحين واحدة من أهم المفاهيم وأكثرها بحثاً في علم النفس التطبيقي (Carpini, 2018:1). يُنظر باستمرار إلى أداء العمل الفردي على أنه عامل رئيس في التنبؤ بالنمو المنظمي والنجاح والاستدامة (Lie, 2019:54)، إذ يعد الأداء الفردي ظاهرة تهم المديرين وعلماء السلوك داخل المنظمات، وترتبط مؤشرات الإنتاجية والقدرة التنافسية والرفاهية في العمل ارتباطاً مباشراً بالأداء، فضلاً عن ذلك، يعتمد أداء الفرق والمنظمات أيضاً على مساهمة كل موظف، كما تختلف جودة وتأثير هذه المساهمة وفقاً للمكونات السياقية والفردية، والتي قد تؤدي في مجملها إلى نجاح متنوع، كما أن أداء الفردي هو نتاج قدرة العامل مضروبة في الدعم والجهد، وإن التقليل من أحد هذه المكونات من شأنه أن يحد من الأداء (Sandall & Mourão, 2023:4).

مفهوم الأداء الفردي واسع جداً في العمل، ويغطي عدة مجالات: مالية واجتماعية ونفسية وغيرها، وهذا ما يفسر، جزئياً صعوبة التوصل إلى إجماع على تعريفه (Sabir et al., 2021:273). إذ ينعكس أداء الموظف كقيمة إجمالية للمنظمة عن طريق مجموعة السلوكيات التي يساهم بها الموظف في كلا الشكلين بشكل مباشر وغير مباشر في تحقيق أهداف المنظمة (Rana et al., 2019:19).

يعد أداء العمل الفردي مشكلة لم تستوعبها المنظمات في جميع أنحاء العالم فحسب، بل غدت أيضاً قدراً كبيراً من الأبحاث في مجالات الإدارة والصحة المهنية وعلم النفس التنظيمي والعمل، وتم إجراء العديد من الدراسات حول أداء العمل الفردي، ومع ذلك، تنتشر مناهج مختلفة لدراسة أداء العمل الفردي في أدبيات اليوم، في حين أن مجال الإدارة شغل نفسه في المقام الأول بكيفية جعل الموظف منتجاً بقدر الإمكان، فقد ركز مجال الصحة المهنية على كيفية منع فقدان الإنتاجية بسبب مرض معين أو ضعف صحي. ومن ناحية أخرى، يهتم علماء النفس في العمل والتنظيمية بتأثير المحددات، مثل المشاركة في العمل، والرضا، والشخصية، على أداء العمل الفردي (Koopmans et al., 2011:856).

يعد أداء العمل الفردي (IWP) جانباً مهماً من المنظمات والأفراد، إذ تحتاج المنظمة إلى أفراد يتمتعون بأداء عمل عالٍ لتحقيق الأهداف وزيادة الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية، ويعني الأداء العالي الكفاءة والفعالية وجودة العمل، وبالنسبة للأفراد، يؤدي الأداء العالي إلى الرضا والإتقان. والتعريف الأكثر انتشاراً للأداء الوظيفي هو الذي يكشف عن أن الأداء الوظيفي هو سلوك أو إجراء متعلق بالهدف التنظيمي. هناك ثلاث أفكار تتعلق بالتعريف: اولها يُعرّف أداء العمل على أنه سلوك أو إجراء وليس نتيجة ، ثانيها يتضمن أداء العمل فقط السلوك المتعلق بالأهداف التنظيمية، وثالثها ان أداء العمل هو مفهوم متعدد الأبعاد، نظراً لأن التمييز بين السلوك والنتائج قد يكون أمراً صعباً، فقد قام باحثون بتضمين النتائج في تعريفهم لأداء العمل (Widyastuti & Hidayat, 2018:102). ويجب التمييز بين أداء العمل وإنتاجية العمل، وهما مفهومان متقاربان يستخدمان في الأدبيات، إذ يتم تعريف إنتاجية العمل على أنها مدخلات مقسومة على المخرجات، وعليه فإن إنتاجية العمل هي مفهوم أضيق من أداء العمل، من المهم أيضاً التمييز بين المتغيرات السببية ومؤشرات أداء العمل. تحدد المتغيرات السببية أو تتنبأ بمستوى أداء الفرد في العمل، في حين أن المؤشرات هي انعكاسات لأداء العمل، وعلى سبيل المثال يعتبر الرضا الوظيفي عاملاً محدداً لأداء العمل في حين أن جودة العمل هي مؤشر لأداء العمل (Koopmans et al., 2011:856).

واكد (Sonnetag, 2003:7) ان الأداء الفردي غير مستقر مع مرور الوقت، وهذا يعكس التباين في أداء الفرد بمرور الوقت من خلال عمليات التعلم والتغيرات الاخرى طويلة المدى وكذلك من خلال التغيرات المؤقتة في الأداء. ويتغير الأداء نتيجة للتعلم، إذ أظهرت الدراسات أن الأداء يزداد في البداية مع زيادة الوقت الذي يقضيه في وظيفة معينة ثم يصل بعد ذلك إلى مرحلة الاستقرار. وخلال المراحل المبكرة من اكتساب المهارات، يعتمد الأداء إلى حد كبير على المعالجة الخاضعة للرقابة، وتوافر المعرفة التقديرية والتخصيص الأمثل للموارد والانتباه المحدودة، بينما في وقت لاحق من عملية اكتساب المهارات، يعتمد الأداء إلى حد كبير على المعالجة التلقائية، والمعرفة الإجرائية، والقدرات الحركية النفسية.

لقد أورد الباحثون والكتاب في مجال أداء العمل الفردي مفاهيم مختلفة باختلاف وجهات نظرهم وطبيعة تصورهم عن الموضوع ويعرض الجدول (16) مجموعة من المفاهيم وكما يأتي :

الجدول (16) مفاهيم أداء العمل الفردي من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين

ت	المصدر	المفهوم
1	(Parker & Turner, 2002:70)	يشير إلى السلوكيات التي يسنها الموظف والتي تهدف إلى تحقيق الأهداف التنظيمية.

يشير إلى الإجراءات والسلوكيات والنتائج القابلة للتطوير التي يشترك فيها الموظف أو يحققها والتي ترتبط بالأهداف التنظيمية وتساهم فيها.	(Ones & Viswesvaran, 2003:47)	2
بانه القيمة الإجمالية المتوقعة لتنظيم الحلقات السلوكية المنفصلة التي يؤديها الفرد خلال فترة زمنية معينة.	(Charles-Pauvers et al., 2007:98)	3
بأنه سلوكيات أو إجراءات ذات صلة بأهداف المنظمة.	(Koopmans et al., 2014:155)	4
أنه قدرة الفرد على أداء واجباته في العمل من خلال امتلاك المهارات المطلوبة والخبرة والموقف والتحفيز.	(Janbeik, 2019:861)	5
هو سلسلة من السلوكيات الفردية التي تساهم بشكل إيجابي أو سلبي في تحقيق الأهداف التنظيمية.	(Adiharja & Hendarsjah, 2020:246)	6
أنه نتائج فردية تعتمد على الحجم والمعايير السلوكية للوظيفة ذات الصلة، والتي أدت إلى نتيجة، وخاصة السلوك الذي يمكن أن يغير البيئة بطرق معينة.	(Raghavendra & Senthil, 2020:3)	7
بأنه قدرة الموظف على أداء وإنجاز المهمة المعطاة لتلبية توقعات المنظمة.	(Hamzah et al., 2020:67)	8
انه سلوك وظيفي واضح يتضمن مسؤوليات الوظيفة الأساسية المعينة كجزء من الوصف الوظيفي.	(Sujadi et al., 2021:208)	9
بأنه مجموعة السلوكيات التي تقدرها المنظمة وتتوقعها من موظفيها.	(Sabir et al., 2021:273)	10
هو ما يفعله الأشخاص، والإجراءات التي يتخذونها والتي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة.	(Abun et al., 2022:87)	11
أنه إجراءات وسلوكيات ونتائج قابلة للقياس يتم تنفيذها أو إنتاجها من قبل الموظفين والتي ترتبط بالأهداف التنظيمية ومساهمة فيها.	(Hilmy, 2023:18)	12

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة

وفي ضوء ما سبق يعرف الأداء العمل الفردي على انه المحصلة النهائية لعمل الافراد داخل المنظمة والتي تبحث من خلاله جوانب متعددة لغرض تحليل سلوك الفرد ومدى اسهامه في تحقيق اهداف المنظمة، وانه يعكس مدى جودة قيام الفرد بمسؤولياته الوظيفية، كما يساعد الاستثمار في برامج تطوير وتدريب الموظفين في تحسين الأداء الفردي وتعزيز قدراتهم ويسهم بشكل أكثر فاعلية في أدوارهم.

ثانياً: أهمية أداء العمل الفردي

تتصاعد حرب الحصول على المواهب المناسبة ويجب على المنظمة أن تتعلم بسرعة أهمية وجود الأشخاص المناسبين كجزء من القوى العاملة لديها، فضلاً عن ذلك، فإن قيمة امتلاك الموهبة الماهرة المناسبة تجعل منظمة الفرد مختلفة عن الآخرين بسبب جودة القوى العاملة (Othman & Mahmood, 2019:1086). كما يعد ارتباط الموظفين بعملهم وتنظيمهم هو السائد في عالم الأعمال اليوم شديد الحساسية والتنافسية، إذ تؤدي القوى العاملة في المنظمة دوراً ديناميكياً في تحقيق أهداف المنظمة، ويرتبط إنجاز المنظمة بأداء الموظفين المرتبطين بالمنظمة. وعندما ينخرط الموظف، فإنه يدرك عزمه والتزامه تجاه العمل والمنظمة ويسعى باستمرار لإنجاح الأهداف التنظيمية، وسوف يكرس هؤلاء الموظفون طوعاً مجهودهم البدني وعقولهم وقدراتهم للمنظمة، وتسعى إدارة المنظمة إلى تعيين موظفين يتمتعون بالكفاءة أو القدرة العالية على تحسين أدائهم، وبالتالي، فإن الموظفين الذين يديرون أدائهم وفقاً للمعايير المحددة سيدعمون أيضاً المنظمات لتحقيق أهدافها من خلال التحسين، وعليه، مع زيادة أداء الموظف، يصبحون قادرين على دعم التقدم التنظيمي (Akhigbe & Akhigbe, 2021:17). كما تحتاج المنظمات إلى أفراد ذوي أداء عالٍ من أجل تحقيق أهدافها، وتفعيل المنتجات والخدمات التي تتخصص فيها، وتحقيق الميزة التنافسية، إذ يمكن أن يكون إنجاز المهام والأداء على مستوى عالٍ مصدراً للرضا، مع مشاعر الإتيان والفخر، قد يُنظر إلى الأداء المنخفض وعدم تحقيق الأهداف على أنه أمر غير مرضي أو حتى فشل شخصي، فإن الأداء إذا تم الاعتراف به من قبل الآخرين داخل المنظمة، تتم مكافأته عن طريق المزايا المالية وغيرها، ويعد الأداء شرطاً أساسياً وإن لم يكن الوحيد للتطوير الوظيفي المستقبلي والنجاح في سوق العمل (Sonntag, 2003:7).

وأشار (صالح, 2019:118) إلى أنه من أجل تحسين مستوى الأداء وزيادة فاعليته لابد من اعتماد نظام الجدارة والاستحقاق في التوظيف والتدريب وتقديم الحوافز، لأن أغلب المنظمات الناجحة مرتبطة بهذه المؤثرات المقدمة إلى الأفراد، ومن ثم يولد الدافعية لزيادة وتحسين الأداء، كما تبرز أهمية الأداء الفردي داخل كل منظمة التي تحاول تحقيق الميزة المستدامة والنجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي للأفراد فإذا كان هذا الأداء ذا مستوى مرتفع، فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها.

في ضوء ما سبق يلاحظ أن أداء العمل الفردي له أهمية حاسمة في مختلف جوانب الحياة، بما في ذلك التعليم والعالم المهني، ويستطيع الأفراد عن طريق النمو الشخصي تحقيق أداء مرتفع في العمل، ويساعد على تنمية الشعور بالإنجاز والرضا الشخصي، إذ يساهم في احترامهم لذاتهم وكفاءتهم الذاتية، مما يحفزهم على تحديد وتحقيق أهداف أكثر تحدياً، ويعد أداء العمل الفردي أمراً حيوياً للتقدم الوظيفي، والرفاهية المجتمعية، فضلاً عن كونه محركاً للتقدم والتميز في كل من المساعي الشخصية والمهنية.

ثالثاً: النظريات المفسرة لمفهوم أداء العمل الفردي

يتكون أداء دور العمل من ثلاثة مكونات : الكفاءة والقدرة على التكيف والاستباقية، الكفاءة قريبة من أداء المهام، وتؤكد القدرة على التكيف عدم اليقين في بيئات العمل الذي يحد من قدرة المنظمات على إضفاء الطابع الرسمي على التوصيف الوظيفي ولكن هذا يتطلب أن يتكيف الموظفون مع الطلبات غير الرسمية، وتشير الاستباقية إلى حاجة الموظفين إلى تغيير سلوكياتهم طوعاً واستباقياً لتحقيق أهداف جماعية، فضلاً عن ذلك تشير نظرية الدور إلى أن أدوار العمل تتطور ديناميكياً، حيث يستجيب الأفراد لتوقعات المنظمة ويعدلون سلوكياتهم استجابةً لذلك (Cachat-Rosset et al., 2022:3).

في الآونة الأخيرة نال أداء العمل الفردي اهتماماً من لدن منظري الإدارة وعلى مختلف مراحل الزمنية، فكان التركيز على النظريات التي يستطيعون من خلالها تفسير الأداء وابعاده وأسلوب عمل يعتمد الأداء الكفوء كنقطة جوهرية تقع على عاتق الأفراد حال امتلاكهم فرصة الانخراط في العمل الوظيفي، لقد اسهم الباحثون والكتاب في تقديم نظريات متعددة تشرح أداء الفرد في هذا التنظيم، ومن أجل الفهم المنهجي لأداء العمل الفردي، وللتعرف على أهم النظريات التي يمكنها أن تفسر وتبين مضامينه، ومن حيث اسم النظرية ومفادها ومساهماتها، نوضح ذلك في الجدول (17) وكالاتي:

الجدول (17) بعض النظريات المفسرة لمفهوم أداء العمل الفردي

ت	اسم النظرية	مفاد النظرية	مساهمة النظرية
1	نظرية المساواة او نظرية العدالة (Adams, 1960)	تركز نظرية العدالة على جانبيين: المدخلات والنتيجة، يقوم الموظف بمقارنة مدخلات وظيفته بنسبة النتائج، إذا لاحظ الموظف عدم المساواة، فإنه سيعمل على تصحيح عدم المساواة، قد يقلل الموظف من إنتاجيته أو يقلل من جودة وظيفته، وفي كثير من الأحيان يمكن أن يؤدي عدم المساواة إلى زيادة في التغيب عن العمل وحتى الاستقالة من المنظمة، إحدى القضايا المهمة في نظرية العدالة هي التركيز على الإدراك الفردي لما هو موجود، على الرغم من أنه قد لا يكون حقيقياً، إذ يعتمد عدم المساواة على مقارنة نسبة الفرد مع نسبة الآخرين ونتيجة عدم المساواة هي التوتر. إذا واجه الفرد عجزاً، ينتج الغضب، وإذا حصل هو أو هي على أكثر من غيره، يتطور الشعور بالذنب. سيستخدم الأفراد العديد من الاستراتيجيات للتعامل مع التوتر والشعور بالذنب (Al-Zawahreh & Al-Madi, 2012:159).	نظرية العدالة هي نظرية نفسية تركز على مفهوم العدالة وكيفية تأثيرها على الأداء الفردي والسلوك في مختلف البيئات، إذ يمكن ربط الأداء الفردي من خلال مقارنة نسبة مدخلاتهم (الجهد، والمساهمات، والاستثمارات) إلى نتائجهم (المكافآت، والتقدير، والفوائد) مع تلك التي يحققها الآخرون، وخاصة زملاء العمل. عندما يدرك الفرد عدم المساواة (إما نقص المكافأة أو الإفراط في المكافأة) في هذه المقارنات، فقد يؤثر ذلك على أدائهم وسلوكهم.

<p>تفترض هذه النظرية أن الأفراد لديهم الدافع للتصرف بطريقة معينة بناءً على معتقداتهم حول العلاقات بين جهودهم وأدائهم ونتائجهم ومدى استصواب تلك النتائج، إذ يعتمد الأداء على الدافع، حيث يتم تحديد الدافع نفسه من خلال مستوى التوقعات أو التصورات للأهداف التي سيتم تحقيقها (Turachma & Hendarsjah, 2021:209)</p>	<p>ترى نظرية التوقع أن الأفراد لديهم الدافع للتصرف بطرق تنتج مجموعات مرغوبة من النتائج المتوقعة، تحاول نظرية التوقع تفسير السلوك المحفز باعتباره موجهاً نحو الهدف، ويفضلون الأفعال التي من شأنها أن تحقق أعلى فائدة ذاتية، في الأساس، تقول نظرية التوقع أن قوة الميل إلى التصرف بطريقة معينة تعتمد على قوة التوقع بأن الفعل سوف يتبعه نتيجة معينة وعلى جاذبية تلك النتيجة للفرد. ونتيجة لذلك، يمكن توجيه السلوك نحو الأهداف المتوقعة والفرديّة. تنص نظرية فروم على أن الاختيارات التي يتخذها الشخص بين مسارات العمل البديلة ترتبط بشكل قانوني بالأحداث النفسية التي تحدث بالتزامن مع السلوك، لذا فإن الأفراد يختارون بين البدائل بطريقة واعية وترتبط الاختيارات بشكل منهجي بالعمليات النفسية، وخاصة الإدراك وتكوين المعتقدات والاتجاهات.</p> <p>(Suciu et al., 2013:183)</p>	<p>نظرية التوقع (Vroom, 1964)</p>	<p>2</p>
<p>تساهم هذه النظرية ومن خلال تقييم الأداء على تحفيز الاداء لتحديد الأهداف، وتساعد تلك الأهداف المبنية على تقييم الأداء لاحقاً على التحسن أدائهم، ويخبرهم بمدى جودة أدائهم فيما يتعلق بتلك الأهداف، وبالتالي تعزيز تأثير الأهداف على الأداء. (Locke & Latham, 2013:51)</p>	<p>الافتراض الرئيسي- لنظرية تحديد الأهداف هو أن الأهداف تنظم السلوك البشري على الفور من خلال توجيه واستدامة جهود الأفراد في أداء معينة ونوايا واعية، ومع ذلك، فإنه لا يفترض أن كل أفعال الإنسان تخضع لسيطرة واعية كاملة، علاوة على ذلك، هناك درجات من التنظيم الذاتي الواعي، على سبيل المثال، بعض الأفعال ليست مقصودة بشكل واعٍ، مثل العطس، والتشنجات اللاإرادية، وبعض السلوكيات، كما أن هناك أفعالاً تعكس تعارضاً بين النية الواعية والرغبة اللاواعية، كما هو الحال في الشخص الذي يشعر بعداء لا شعوري تجاه شخص آخر ولكنه يحاول بوعي أن يكون مهذباً.</p> <p>(Locke & Latham, 1990:4)</p>	<p>نظرية تحديد الاهداف (Locke,1968)</p>	<p>3</p>

<p>تشير نظرية التقدير الذاتي إلى أن الأفراد يسعون جاهدين للحفاظ على الاتساق بين مفهومهم الذاتي وأفعالهم، وهذا يعني عندما تتوافق أهداف الفرد وأفعاله مع مفهومه الذاتي، فمن المرجح أن يؤديوا على مستوى عالٍ للحفاظ على تلك الذات. وعندما يكون لدى الأفراد مفهوم ذاتي واضح يتضمن النجاح أو الكفاءة، فغالبًا ما يتم تحفيزهم على الأداء الجيد بما يتناسب مع صورتهم الذاتية.</p>	<p>نصت نظرية تقدير الذات أن الأشخاص ذوي احترام الذات المرتفع سيظهرون علاقة إيجابية كبيرة بين الرضا الوظيفي والأداء، لكن الأشخاص ذوي احترام الذات المنخفض سيثبتون وجود علاقة غير مهمة بين الرضا الوظيفي والأداء، إذ مع تساوي جميع الأشياء، سينخرط الأفراد في تلك الأدوار السلوكية ويجدونها مرضية والتي تزيد من إحساسهم بالتوازن المعرفي أو التقدير، وبالتالي، يعتمد الرضا الوظيفي والأداء على تنفيذ المفهوم الذاتي للموظف، وبالنسبة للفرد الذي يتمتع بتقدير كبير لذاته، كلما كان الأداء أفضل، زاد التوازن مع إدراكه كفرد مناسب يلبي احتياجاته، وبالتالي المزيد من الرضا عن الوظيفة، ومن ناحية أخرى، بالنسبة للفرد المنخفض احترام الذات، لا ينبغي أن يكون للأداء الوظيفي تأثير مهم على رضاه، لأن الرضا عن الحاجة والكفاءة لا يتوافقان مع مفهومه الذاتي (Lopez, 1982:336).</p>	<p>نظرية تقدير الذات Korman's,1977</p>	<p>4</p>
<p>و كان (Katz,1964) أول من طبق هذا الإطار على أداء العمل الفردي، حيث افترض أن الموظفين ينخرطون في سلوك توجيهي وسلوك الأدوار الإضافية في العمل، وان من الأدوار المهمة التي يشارك فيها الموظفون (مثل، أداء الدور الذي يمكن الاعتماد عليه، والابتكار والعفوية، والحماية، والتعاون) والتي قال إنها مكونات أساسية لأداء التنظيمي. (Carpini, 2018:48)</p>	<p>بدأ النهج الوظيفي لنظرية الدور مع عمل (Linton,1936) ولكن لم يتم إضفاء الطابع الرسمي عليه حتى منشورات (Parsons & Shils, 1951)، والعمل الأخير الذي يمثل فكرة نظرية الدور الوظيفي هو النص الذي كتبه (Bates & Harvey, 1975)، إذ ينظر إلى الهياكل الاجتماعية على أنها مجموعات من المواقف الاجتماعية المحددة، والتي تحكم معاييرها المشتركة السلوكيات المتميزة. ونظرية الدور بشكل عام هي مفهوم اجتماعي ونفسي يركز على الأدوار التي يؤديها الأفراد في المجتمع وكيف تؤثر هذه الأدوار على سلوكهم ومواقفهم وتفاعلاتهم، وهو يدرس كيفية تشكيل سلوكيات الأفراد من خلال التوقعات المجتمعية والأعراف والأدوار التي يشغلونها في مختلف السياقات الاجتماعية وتستخدم نظرية الدور لفهم كيفية إدراك الأفراد لأدوارهم، وكيفية أدائهم لها، وكيف يمكن أن تؤدي هذه الأدوار إلى أنماط محددة من السلوك. (Biddle, 1986:70)</p>	<p>نظرية الدور (Biddle, 1986)</p>	<p>5</p>

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات الواردة

ومما تم عرضه انفاً، وفي ضوء اطلاع الباحث على الآراء هنالك عدة نظريات ممكن أن تفسر ايضاً مفهوم أداء العمل الفردي منها: نظرية نظريات الحاجات لإبراهم ماسلو، ونظرية الاسناد، ونظرية الإنجاز، ونظرية التطابق إذ أوضحت النظرية بان مواءمة الشخص مع الوظيفة تظهر عن طريق مواءمة تفضيلات الفرد ومتطلبات الوظيفة والمهارات المعرفية والقدرات، لذلك فعندما يوجد مثل هذا التطابق فانه سوف يؤدي الى نتائج تحفيزية وهذا بدوره يؤدي الى بروز أداء العمل الفردي.

رابعاً: العوامل المؤثرة في أداء العمل الفردي

أصبحت ظروف العمل والتغيرات التنظيمية بما في ذلك الأداء الفردي بشكل متزايد قضية ذات أهمية في مختلف المجالات مثل التطوير التنظيمي وعلم النفس وغيرها من الدراسات المتضمنة في مجال الأعمال، ومن أجل البقاء والمنافسة بشكل كبير في البيئة الاقتصادية الديناميكية الحالية، تتطلب المؤسسات أو المنظمات من العاملين أن يكونوا استباقيين وأن يظهروا المبادرة وأن يظلوا ملتزمين بالأداء على مستوى عالٍ، إذ بدأت دراسة أداء العمل الفردي تكتسب زخماً على مر السنين بهدف فهم العوامل التي تؤثر على نتائج العمل الفردي (Akhigbe & Akhigbe, 2021:240).

يُنظر باستمرار إلى أداء العمل الفردي على أنه عامل رئيسي في التنبؤ بالنمو المؤسسي والنجاح والاستدامة، وتم إجراء الكثير من الأبحاث بهدف فهم العوامل التي تؤثر وتعزز أداء العمل الفردي، بما في ذلك العوامل التنظيمية والفردية (Lie, 2019:54). إذ تبين أن أداء العمل الفردي له علاقة وثيقة بالرضا الوظيفي الذي يتميز بقيمة ارتباط عالية ومتسقة، كما يرتبط أيضاً ارتباطاً وثيقاً بسلوك الفرد، وهذا يدل على أن كل فرد يختلف في شخصيته وقدراته المعرفية وخبراته التعلم التي بدورها ستؤثر على المعرفة والمهارات وعادات العمل التي يمكن أن تتوسط الشخصية والقدرات المعرفية في أداء العمل على مستوى المنظمة من خلال تعزيز الأداء الفردي، ويمكن تصنيف المكافآت إلى مجالين رئيسيين، وهما المكافآت الخارجية والمكافآت الجوهرية، المكافآت الخارجية عادة ما تكون مكافآت مالية أو ملموسة، والتي تشمل الأجر والترقية والمكافآت الشخصية والمكافآت والمزايا، والمكافآت الجوهرية هي المكافآت النفسية التي يختبرها الموظف بصورة مباشرة (Koralege & Priyashantha, 2019:526).

في حين أكد (Ramdani et al., 2021:17) ان أداء العمل الفردي يتأثر أيضاً بشكل كبير ببيئة العمل ومناخ العمل مثل مستويات التسلسل الهرمي التنظيمي، والحدود التنظيمية، والحدود المادية، وعملية توفير المعلومات وتوزيعها داخل المنظمة. ويرى (Hilmy, 2023:18) ان هناك عوامل أخرى تؤثر على أداء الموظف وهي الجهد المبذول بما في ذلك التحفيز، وأخلاقيات العمل، والحضور، وتصميم العمل، والقدرة الفردية بما في ذلك المواهب والاهتمامات والخصائص الشخصية، والدعم التنظيمي بما في ذلك التدريب والتطوير والمعدات القياسية والتكنولوجيا والإدارة إلى جانب أداء زملاء العمل.

واستناداً لما سبق فإن أداء العمل الفردي للمنظمة يرجع بشكل مباشر إلى استقرار المنظمة وجهودها للحصول على أداء مالي وغير مالي للمنظمة، وهناك عدة عوامل محددة تؤثر على الأداء الفردي، مثل المهارات والكفاءات، المعرفة والتعلم المستمر، التحفيز والرغبة في النجاح، التنظيم وإدارة الوقت، الدعم والبيئة العملية، التواصل والمهارات الشخصية، ضغوط العمل، توجيه ومراقبة، الثقة بالنفس.

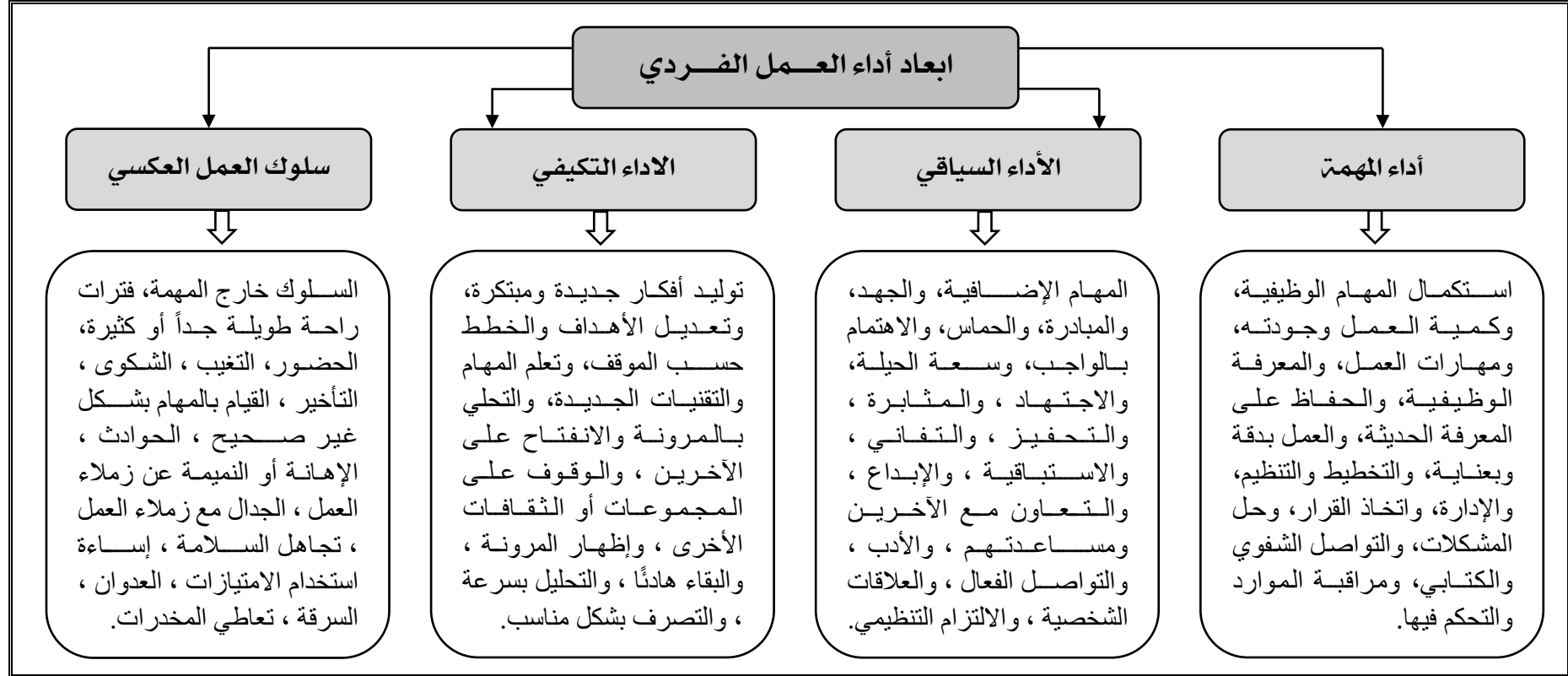
خامساً: أبعاد أداء العمل الفردي

حظي تحديد بنية أداء العمل الفردي في مجال العمل وعلم النفس التنظيمي باهتمام كبير، إذ كانت واحدة من أولى المحاولات لقياس أداء العمل الفردي قدمها (Campbell,1990)، الذي قام، بناءً على التحليل العاملي بتحديد ثمانية أبعاد لأداء العمل الفردي، ونصت على أن تقييم أداء العمل يجب أن يختلف بين الأفراد والمنظمات، حيث يعتمد الأداء الفردي على سلوك الفرد، في حين يعتمد الأداء التنظيمي على النتائج، وعليه تم تحديد ثمانية أبعاد لأداء العمل الفردي وهي: إتقان مهمة محددة، إتقان مهمة غير محددة، التواصل الكتابي والشفوي، إظهار الجهد، الحفاظ على الانضباط الشخصي، تسهيل أداء الأقران والفريق، الإشراف والتنظيم، والإدارة، وهذا النموذج هو الأول ويظل الإطار الأكثر شمولاً لقياس أداء العمل الفردي (Mendis & Dharmasiri, 2019:4).

في وقت لاحق اقترح (Motowidlo et al.,1997) بعدين رئيسيين لأداء العمل الفردي يتكونان من الأداء الفني الأساسي والأداء السياقي، إذ يشير الأداء الفني الأساسي إلى الأنشطة التي تحول المواد الخام إلى الخدمة والمنتجات الرئيسية للمنظمة، ويرتبط الأداء السياقي بالأنشطة التي تساعد الأداء الفني الأساسي على العمل بشكل جيد، ثم بعد ذلك عدّ (Bennett & Robinson, 2000) السلوك العمل العكسي عنصراً رئيسياً في أداء العمل الفردي، ومن السلوكيات السلبية التي لا تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، وهناك عاملان فرعيان أساسيان لسلوك العمل العكسي وهما السلوكيات السلبية التي تؤثر على الآخرين والسلوكيات السلبية التي تؤثر على المنظمة بشكل مباشر مثل الغياب (Abun et al., 2022:87).

وقدم (Griffin et al., 2007) نموذجاً يهدف إلى دمج مفاهيم الأداء الرئيسية، حيث جادلوا بأن تغييرين أساسيين (أي زيادة الترابط وعدم التأكد في أنظمة العمل) يتطلبان نموذجاً تكاملياً لأبعاد الأداء المختلفة، وقد حددوا ثلاثة أبعاد أساسية للأداء، وهي الكفاءة والتكيف والاستباقية، وصنفوها على ثلاثة مستويات (الفرد والفريق والمنظمة)، إذ تغطي الكفاءة استيفاء متطلبات الدور التي يمكن إضفاء الطابع الرسمي عليها، ويشير التكيف إلى مدى التكيف مع التغييرات في مكان العمل، وتصف الاستباقية مدى العمل الموجه ذاتياً للتعامل مع التغييرات، كما عدّوا أن إتقان المهام الفردية يمكن مقارنته بأداء المهام، وأن التكيف والاستباقية لهما أهمية خاصة في المواقف غير المؤكدة، فضلاً عن ذلك لا تعدّ هذه الأنواع المختلفة من السلوكيات متنافية ولكن أهميتها يجب أن تختلف تبعاً لعدم اليقين في البيئة، كما ينبغي النظر إلى الأداء باعتباره بناء متعدد الأبعاد (Sonnentag et al., 2008:430).

لقد اقترح (Koopmans et al., 2011:863) إطار إرشادي لأبعاد أداء العمل الفردي في مراجعة أدبية متعددة التخصصات وكما مبين في الشكل (8)، حيث يتكون أداء العمل الفردي من أربعة أبعاد عامة وهي؛ (أداء المهمة، الأداء السياقي، الأداء التكيفي، سلوك العمل العكسي).



الشكل (8) إطار ارشادي لأبعاد أداء العمل الفردي

Source: Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., De Vet, H. C., & Van Der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of occupational and environmental medicine*, 856-866.p863.

(Task Performance)

1- أداء المهمة:

البعد الأول، لأداء العمل الفردي هو أداء المهمة، وقد حظي تقليدياً بأكبر قدر من الاهتمام، ولتحديد مفهوم أداء المهمة بدقة، يجب توضيح المهمة بشكل واضح، إذ تُعرف المهمة بأنها جزء من العمل الذي يتعين القيام به أو إنجازه، ويشير أيضاً إلى أصغر وحدة عمل أساسية يمكن تحديدها في البيئة التنظيمية، إذ يمكن وصف المهمة بأنها نشاط لإنتاج مخرجات محددة خلال فترة زمنية محددة أو بحلول الموعد النهائي، مع الموارد المخصصة وضمن حدود محددة لتحقيق الأهداف المتعلقة بالعمل. ويمكن تقسيم المهمة إلى مهام، ومهام فرعية، لها مورد محدد وحدود زمنية لإنجازها، عادةً ما يؤدي إكمال جميع المتطلبات في مهمة محددة إلى انتهاء المهمة (Cede & Gözen, 2021:11). ويمكن تعريفها على أنه الكفاءة التي يؤدي بها الأفراد المهام الأساسية الموضوعية أو الفنية المركزية لعملهم، كما يشمل أداء المهام إكمال مهام الوظيفة الأساسية بالإضافة إلى الإنجازات المتوقعة من جميع الموظفين، مثل كمية العمل وجودة العمل والمعرفة الوظيفية والمهارات الوظيفية (Dåderman et al., 2020:2).

أما في مجال العمل وعلم النفس التنظيمي، فقد كان التركيز الرئيسي لبناء أداء العمل الفردي على أداء المهمة، والتي يمكن تعريفها على أنها الكفاءة التي يؤدي بها الأفراد المهام الأساسية الموضوعية أو الفنية المركزية في وظيفتهم (Koopmans et al., 2014:155). و يغطي أداء المهمة مساهمة الشخص في الأداء التنظيمي، ويشير إلى الإجراءات التي تشكل جزءاً من نظام الرسمى (أي الجوهر الفني)، ويتناول المتطلبات كما هو محدد في الأوصاف الوظيفية، وعلى المستوى العام، يتكون أداء المهمة من الأنشطة التي تحول المواد إلى سلع وخدمات تنتجها المنظمة أو تسمح بأداء المنظمة بكفاءة، وبالتالي فإن أداء المهمة يغطي الوفاء بالمتطلبات التي تشكل جزءاً من العقد بين صاحب العمل والموظف (Sonnentag et al., 2008:428).

وأضاف (Abun et al., 2022:88) ان أداء المهمة هو الفاعلية التي يقوم بها شاغلو الوظائف بالأنشطة التي تساهم في الأساس التقني للمنظمة إما بشكل مباشر عن طريق تنفيذ جزء من عملياتها الفنية أو بشكل غير مباشر من خلال تزويدها بالمواد أو الخدمات اللازمة، ويشير هذا التعريف إلى الكفاءة والخبرة التي يتمتع بها الفرد في أداء وظائفه بفاعلية والتي يطلق عليها اتقان المهام أو جوهر التقنية، وهذه هي السلوكيات التي تؤثر بشكل مباشر على إكمال المهمة والتي تساهم في الجوهر التقني للمنظمة، وهذا هو الشرط الأساس عندما يتم تكليف الشخص بمهمة معينة، وهو أن يمتلك المعرفة والمهارات الأساسية لأداء المهمة التي يقوم بها.

وفي السياق نفسه أوضح (Befort & Hattrup, 2003:23) ان سلوك أداء المهمة يتضمن ثلاث جوانب أساسية:

- أ- يعكس أنشطة المنظمة التحويلية الأساسية مثل انجاز الواجبات المتعلقة بالعمل.
- ب- يعكس الجوانب التي تخدم الأنشطة التحويلية مثل قلة أخطاء العمل.
- ج- يرتبط بالاتصالات المكتوبة والشفوية في الوظيفة.

كما اكد (Widyastuti & Hidayat, 2018:103) عن شكلين لأداء المهام؛ الأول ينطوي على أنشطة تحويل المواد الخام مباشرة إلى سلع وخدمات، والثاني ينطوي على أنشطة خدمة وصيانة الأساسي التقني، اذ يساهم أداء المهام في الجوهر التقني للمنظمة. وأشار (Fernández-del-Río et al., 2019:196) لأداء المهمة على انه السلوكيات التي تساهم في إنتاج سلعة أو تقديم خدمة، حيث تختلف سلوكيات باختلاف الوظائف، من المحتمل أن يتم تحديدها حسب الأدوار والتي يتم تضمينها عادةً في الوصف الوظيفي، ونظراً لأنه مرتبط بمهام الوظيفة الأساسية، فمن الصعب العثور على أطر عمل عامة لأداء المهام، لذلك يتم استخدام أطر عمل خاصة.

إن أداء المهام ترتبط ارتباطاً مباشراً بالنواة التقنية للمنظمة، عن طريق تنفيذ عملياتها الفنية، اذ تم تحديد مؤشرات أداء المهمة من قبل (Cede & Gözen, 2021:13) وكما يأتي :

- أ- جودة العمل : قيمة العمل الذي يقدمه الموظف، وتشمل دقة العمل المنجز، ومستوى اكتماله وصحته.
- ب- التخطيط : وظيفة إدارية تحدد مسبقاً ما يجب القيام به ومتى وكيف.
- ج- التركيز على النتائج : التركيز على النتيجة النهائية للمهمة أو الوظيفة المعينة.
- د- تحديد الأولويات : نشاط لترتيب مجموعة من المهام والواجبات حسب الأهمية.
- هـ- العمل بكفاءة : أسلوب العمل الذي يحقق فيه الموظف الحد الأقصى من النتائج بأقل جهد أو نفقات ضائعة.

في ضوء ما تقدم يرى الباحث أن أداء المهمة هو الكفاءة والمهارة التي يقوم بها الافراد العاملين في المنظمة من اجل تحقيق اداء مهامهم الوظيفية خلال فترة زمنية معينة، والذي يساهم في بقاء المنظمة على قيد الحياة والأنشطة التي تساهم بشكل مباشر في الصلب التقنية للمنظمة، او هو كفاءة الفرد في أداء المهام الأساسية أو الفنية في وظيفته ومن المرجح أن يقوم الأفراد ذوو المهارات والخبرات ذات الصلة بأداء المهام من انجاز عملهم بشكل جيد، كما ان الغموض والارتباك يمكن أن يعيق قدرة الشخص على أداء المهمة بفاعلية.

2- الأداء السياقي: (Contextual Performance)

البعد الثاني لأداء العمل الفردي هو الأداء السياقي، والذي يُعرّف بأنه السلوكيات التي تدعم البيئة التنظيمية والاجتماعية والنفسية التي يجب أن يعمل فيها الجوهر التقني، ويشمل الأداء السياقي جميع أشكال المهام أو المبادرات الإضافية التي تقع خارج الوصف الوظيفي، ومن التسميات الأخرى له هو أداء الدور الإضافي (Dåderman et al., 2020:2). يظهر الأداء السياقي عندما يتطوع الموظف للقيام بأنشطة المهام التي لا تشكل جزءاً رسمياً من الوظيفة، ويساعد ويتعاون مع الآخرين في المنظمة لإنجاز المهام المعطاة، بمعنى آخر، لا يرتبط الأداء السياقي بشكل مباشر بالوظائف الأساسية للوظيفة، بل يرتبط بجودة العلاقات الاجتماعية مع المرؤوسين والرؤساء والزملاء والزبائن (Akbaba & Aydın, 2023:3).

وأشار (Gustari & Widodo, 2023:1466) الى ان الأداء السياقي هو الاستعداد لتحقيق أداء المهام، ولا يرتبط الأداء السياقي مباشرة بالمهام الأساسية ولكنه يساعد في تحقيق الأداء التنظيمي، اذ يعكس الأداء السياقي رغبة الموظفين في العمل خارج أنشطة الوصف الوظيفي الرسمية، ولكنها تؤثر بشكل كبير على السياقات التنظيمية والاجتماعية والنفسية. وفي السياق نفسه يشير إلى السلوكيات التي تتجاوز أهداف العمل المحددة رسمياً، مثل تولي مهام إضافية، أو إظهار المبادرة، أو تدريب الوافدين الجدد على الوظيفة (Akram & Siddiqui, 2019:12)، ويشار إليه أيضاً بسلوك المواطنة التنظيمية. ويمكن تعريفه بأنه سلوك يساهم في أهداف المنظمة عبر المساهمة في بيئتها الاجتماعية والنفسية، وهي تشمل مهام تتجاوز واجبات الوظيفة، أو المبادرة، أو الاستباقية، أو التعاون مع الآخرين، أو الحماس في العمل. ويتمثل اختلاف الأداء السياقي عن أداء المهام بأنه يتم تعزيز الأداء الفاعل للمنظمة، ولكن ليس بالضرورة أن يكون له تأثير مباشر على الإنتاجية (Fernández-del-Río et al., 2019:196).

في حين اكد (Rana et al., 2019:20) انه يجب على الأفراد الذين يكرسون طاقتهم في أدوار عملهم، أن يظهرُوا أداءً سياقياً بشكل أعلى، ويتعلق مثل هذا السلوك بميل الفرد إلى التصرف بطرق تساعد السياق الاجتماعي والنفسي للمنظمة، ويتم الاعتراف بالأداء السياقي بوصفه شكلاً من أشكال الأداء غير المطلوب رسمياً كجزء من الوظيفة ولكنه يساعد في تشكيل السياق الاجتماعي والنفسي للمنظمة. وقد أشار (Borman et al., 2003:44) الى انه من الممكن ان يساهم الأفراد من خلال هذه السياقات بعدة طرق وكما يأتي :

- أ- التأثير على الآخرين ليكونوا أكثر ترجيحاً لأداء السلوك الذي يساهم في الفعالية التنظيمية.
- ب- زيادة استعداد الفرد في الأداء للمساهمة في المنظمة (على سبيل المثال، تطوير الفرد لمعرفته ومهاراته المتعلقة بالوظيفة).

ج- عن طريق إظهار إجراء يؤثر إيجاباً على موارد المنظمة.

وفي السياق نفسه تنقسم مكونات الأداء السياقي الى خمسة مكونات هي؛ المثابرة بحماس وبذل الجهود لأداء المهام بنجاح، والانخراط طوعاً في المهام والأنشطة التي لا تشكل جزءاً رسمياً من وظيفة الفرد، والمساعدة والتعاون مع الآخرين، واتباع القواعد والإجراءات التنظيمية، والتأييد الصادق للأهداف التنظيمية والدفاع عنها ودعمها (Sabir et al., 2021:274). ومن ضمن سمات الأداء السياقي في العمل: التأثير على الحالات النفسية للأفراد، والذي يمكن أن يؤثر على احتمال قيام أفراد آخرين بتنفيذ إجراءات تساهم في الفعالية التنظيمية، أو التأثير على السلوكيات التي تؤثر على استعداد الفرد، وتحمل مسؤولية إضافية في شكل مساعدة تطوعية للزملاء الذين لديهم أعمال متراكمة، وتخصيص جهد إضافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد، وإظهار الاهتمام بالزملاء من أجل بناء علاقات جيدة، وقبول ومساعدة الموظفين الجدد يمثل سلوكيات مميزة للأداء السياقي للموظفين (Jelača et al., 2022:979).

كما أشار (Gunawan & Widodo, 2023:285) الى ان الأداء السياقي يتضمن جانبين متميزين: التفاني في العمل وتسهيل التعامل مع الآخرين، الأول منها التفاني في العمل هو سلوك يعكس الانضباط والجهد والحماس في العمل، مثل العمل الإضافي وتولي أدوار مهمة إضافية، ويوضح الجانب الثاني العلاقة بين الأشخاص ودور مدح الزملاء وترفيهم ودعمهم في مكان العمل، مثل كونهم ودودين وإظهار الصفات التي تلبى توقعات البيئة الاجتماعية.

واضاف (Ye, 2022:162) أن الأداء السياقي هو سلوك عفوي، يتجاوز السلوكيات والأنشطة المحددة في عملهما، ويعتقد أن الأداء السياقي له الخصائص الآتية :

- أ- السلوكيات الاجتماعية والنفسية التي يمكن أن توفر دعماً معيناً لأداء المهام.
- ب- الأداء هو سلوك طوعي يتجاوز عملهم، وحتى لو لم يفعلوا ذلك، فلن يتم معاقبتهم.
- ج- لا يمكن قياسه بشكل مباشر ولن يتلقى المكافأة الرسمية للمنظمة.
- د- الأنشطة الخارجة عن معايير العمل والتي تعد مهمة للمنظمات والأفراد.
- هـ- له تأثير تعزيز معين على أداء المنظمة، لكنه ليس مباشراً.
- و- يتمتع أداء العلاقة باستقرار معين ولن يتغير مع تغير البيئة الخارجية.

وفقاً لما تم ذكره آنفاً فإن الأداء السياقي هو أداء الاعمال التي تساهم بفاعلية المنظمة من خلال طرق عديدة تعمل على تشكيل السياق التنظيمي والنفسي والاجتماعي للمنظمة التي تعتبر محفزات لعمليات ونشاطات المهمة.

3- الأداء التكيفي: (Adaptive Performance)

البُعد الثالث لأداء العمل الفردي هو الأداء التكيفي، ويعرف انه مدى تكيف الفرد مع التغيرات في دور العمل أو البيئة (Pulakos et al., 2000:613). كما يعبر عنه ايضاً عن طريق كل من السلوكيات والقدرة على التعامل مع التغيير، ويشمل الأداء التكيفي حل المشكلات بشكل إبداعي، وتحمل المسؤولية في مواقف العمل غير المؤكدة أو غير المتوقعة، بالإضافة إلى تعلم المهام والتقنيات والإجراءات الجديدة، كما أنه يشتمل على التكيف مع مختلف زملاء العمل والثقافات والأجواء المادية، ويتعامل بعض الباحثين مع الأداء التكيفي باعتباره بُعداً منفصلاً عن أداء العمل الفردي، بينما يُدرجه آخرون في الأداء السياقي (Dåderman et al., 2020:2).

أصبح الأداء التكيفي أمراً بالغ الأهمية للمنظمات مع ظهور تقنيات جديدة، حيث يحتاج الموظفون تدريجياً إلى أن يكونوا قادرين على التكيف مع الأدوار وأنظمة العمل المتغيرة (Adekanmbi & Ukpere, 2022:3). ويمكن للموظفين ذوي القدرة على التكيف حل المشكلات بشكل إبداعي، وإدارة المواقف المتقلبة، وتعلم شيء ما بسرعة، وإظهار ثقافة القدرة على التكيف، ويمكنهم التعامل مع الضغوط وإدارة الأزمات، لذلك، من المهم فهم كيف يمكن تحسين الأداء التكيفي للموظفين، خاصة بطرق مثل تعلم التقنيات الجديدة المرتبطة بهيكل وظائفهم من خلال الرقمنة، إذ أدت التغييرات في بيئات العمل التي تتماشى مع التغييرات التكنولوجية إلى ظهور مفهوم القدرة على التكيف مع التكنولوجيا بين الموظفين، ويجب على الموظفين التكيف مع تطبيقات التكنولوجيا المقدمة حديثاً، وأن يكونوا مستعدين للتعلم وتعزيز مهاراتهم التكنولوجية ومواجهة أي تحديات في تنفيذ مهامهم في الهيكل الوظيفي الجديد (Abdul Hamid, 2022:3). طور (Pulakos et al., 2000) نموذج الأداء التكيفي على التصنيف متعدد الأبعاد للقدرة على التكيف وهي: حل المشكلات بطريقة إبداعية؛ التعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة أو غير المتوقعة؛ تعلم مهام وتقنيات وإجراءات جديدة؛ إظهار القدرة على التكيف بين الأشخاص؛ إظهار القدرة على التكيف الثقافي؛ إظهار القدرة على التكيف الموجه جسدياً؛ التعامل مع ضغوط العمل؛ والتعامل مع حالات الطوارئ أو الأزمات (Yacon, 2023:320).

وهناك جدلاً واسعاً بين الكُتاب والباحثين بشأن ادراج الأداء التكيفي ضمن ابعاد أداء العمل الفردي، بسبب عدّ السلوكيات السياقية استباقية، والسلوكيات التكيفية رد فعل، إذ يمكن اعتبار كلاهما داعماً للبيئة التنظيمية والاجتماعية والنفسية التي يعمل فيها الجوهر الفني. وان كلاهما سلوكيات ذات أدوار إضافية لا تسهم بشكل مباشر في مهام الوظيفة المركزية، ولكنها تسهل على الموظفين أداء مهام وظيفتهم المركزية (Koopmans et al., 2011:862).

في حين أشار (Jundt & Shoss, 2023:4) إن السلوكيات التكيفية من جانب الفرد تنطوي على تغيير مهارات او قدرات الفرد أو البيئة نفسها لتحسين اللياقة، وان هذا التغيير يميز الأداء التكيفي عن الأداء الاستباقي، ويوضح الأداء التكيفي عن طريق تعريفه على أنه سلوك وليس نزعة فردية، وأشار إلى أنه يمكن تفعيله تحسباً للتغيير واستجابةً له.

ودعا كل من (Pulakos, Arad, Donovan, & Plamondon, 2000) ؛ Jundt, Shoss, & Huang, 2015 ؛ Baard, Rensch, & Kozlowski, 2014 ؛ (J.W. Johnson, 2003) إلى إيلاء اهتمام أكبر للأداء التكيفي في العمل، والسبب في ذلك هو أنه نادراً ما يتم وصف بيئة الأعمال الحديثة من حيث الاستقرار والقدرة على التنبؤ وبدلاً من ذلك، يؤكد الباحثون والممارسون على حدٍ سواء على وجود بيئة سريعة الحركة ومدفوعة بالتغيرات الجزئية، على سبيل المثال: التغييرات الاقتصادية والتكنولوجية والتنظيمية والهيكلية في العمل، كما ان اغلب الوظائف تتطلب قدراً معتدلاً من القدرة على التكيف والمرونة، مما يشير إلى أن الأداء التكيفي يجب أن يكون ذا أهمية متزايدة حول الأداء العام للموظف (Carpini, 2018:53). وكدت (Koopmans, 2014:47) ان هناك ثلاثة أسباب تدعم إدراج الأداء التكيفي ضمن ابعاد أداء العمل الفردي وكما يأتي :

- أ- بسبب التغيرات التكنولوجية التي تحدث في مجتمع اليوم، أصبحت القدرة على التكيف مع بيئة العمل المتغيرة ذات أهمية متزايدة.
- ب- من الناحية النظرية، لا يتناسب الأداء التكيفي تمامًا مع أداء المهمة، أو الأداء السياقي، أو سلوك العمل العكسي، في حين أن الأداء السياقي يشمل السلوكيات التي تؤثر بشكل إيجابي على بيئة العمل، فإن الأداء التكيفي يشمل السلوكيات كرد فعل لبيئة العمل المتغيرة.
- ج- تم تقديم الدعم التجريبي للأداء التكيفي بوصفه بُعداً منفصلاً بواسطة (Allworth & Hesketh, 1999) ووجدوا أن الأداء التكيفي كان له تنبؤات تفضيلية عن أداء المهمة أو أداء السياقي.

بالعودة الى أحداث جائحة كورونا التي أثرت بشكل كبير على العالم بأسره وأحدثت تغييرات كبيرة في معظم جوانب الحياة اليومية، منها انتشار التعليم عن بعد حيث اضطرت الجامعات إلى تبني مناهج تعليم عبر الإنترنت، الأمر الذي يتطلب تكيفاً سريعاً بشكل متزايد مع المواقف الجديدة والبيئات المتغيرة، لذلك تم اعتماد المقياس الذي تم ادراج الأداء التكيفي ضمن ابعاد أداء العمل الفردي. ويرى الباحث ان الأداء التكيفي هو قدرة الفرد على التوافق والتكيف من خلال تغيير سلوكه مع متطلبات البيئة المتغيرة للحفاظ على اداء الاعمال المناطة به.

4- سلوك العمل العكسي: (Counterproductive Work Behavior)

البعد الرابع لأداء العمل الفردي هو سلوك العمل العكسي، والذي يُعرّف بأنه سلوك يضر برفاهية المنظمة والأشخاص الآخرين الذين يعملون في تلك المنظمة (Koopmans et al., 2014:155). ويشمل سلوك العمل العكسي على سلوكيات مثل عدم حضور العمل أو حضور العمل أثناء المرض، والتأخر عن العمل، والانخراط في سلوك خارج المهمة، والسرقية، والتخريب، وتعاطي المخدرات أثناء العمل (Rana et al., 2019:20).

ويتضمن سلوكيات متعمدة من شأنها أن تقلل من فرص تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ تكون السلوكيات ضارة عمداً وتتعايش مع سلوكيات إيجابية، وتسمى السلوكيات العكسية أيضاً بالسلوك المنحرف أو المعادي للمجتمع وأشكالها الأكثر شيوعاً هي التخريب والانتقام وتجنب العمل (Sandall & Mourão, 2023:6). وتعرف بانها سلوك متعمد ينتهك المعايير التنظيمية والتطبيق العملي، ويهدد ازدهار المنظمة أو موظفيها (Biswas & Rahman, 2023:16). ويرى (Sirbu et al., 2023:42) ان سلوكيات العمل العكسي تتكون من أفعال إرادية تضر أو تنوي إيذاء المنظمة وأصحاب المصلحة فيها، تشمل الأمثلة الأكثر خبثاً محادثة الموظفين على وسائل التواصل الاجتماعي أثناء ساعات العمل، والشكوى من القادة والمنظمة، والتنقل بين الوظائف، والفضائح الضخمة مثل فضيحة نشر البيانات مهمة على مواقع التواصل الاجتماعي والتي قد تبلغ ذروتها بغرامات واسعة النطاق وتداعيات أخرى.

كذلك يشار إليه أيضاً بسلوك العمل الذي يأتي بنتائج عكسية، وإنه يشمل السلوك خارج المهمة، والشكوى، والقيام بالمهام بشكل غير صحيح عن قصد، وإساءة استخدام الامتيازات، كما ترتبط هذه السلوكيات المنحرفة بالنتائج السلبية على المستوى الشخصي والمستوى التنظيمي (Fernández-del-Río et al., 2019:196). كما يتم توجيه هذه السلوكيات نحو المنظمة والأفراد داخل المنظمة، فيما يتعلق بمجموعة العمل، قد يشمل سلوك العمل العكسي عدم التدخل إذ لا يهتم شخص أو قائد مجموعة بالإشراف على العمل، وانتهاك معايير المجموعة أو سياساتها، وتدمير علاقات العمل وتطبيق قيم الفرد. وإن الهدف الرئيس من هذه الأفعال هو منع المنظمة من تحقيق أهدافها، فهو يجسد مجموعة واسعة من السلوكيات التي يتم القيام بها بوعي لتقويض الأداء التنظيمي بدوافع خفية (Abun et al., 2022:88).

كما اشار (Hardiyanto & Hendarsjah, 2021:134) ممكن ان يعد أيضاً من ضمن السلوك المدمر او الخطير (السلوك الذي يؤدي إلى خطر واضح لفقدان الإنتاجية أو الضرر أو

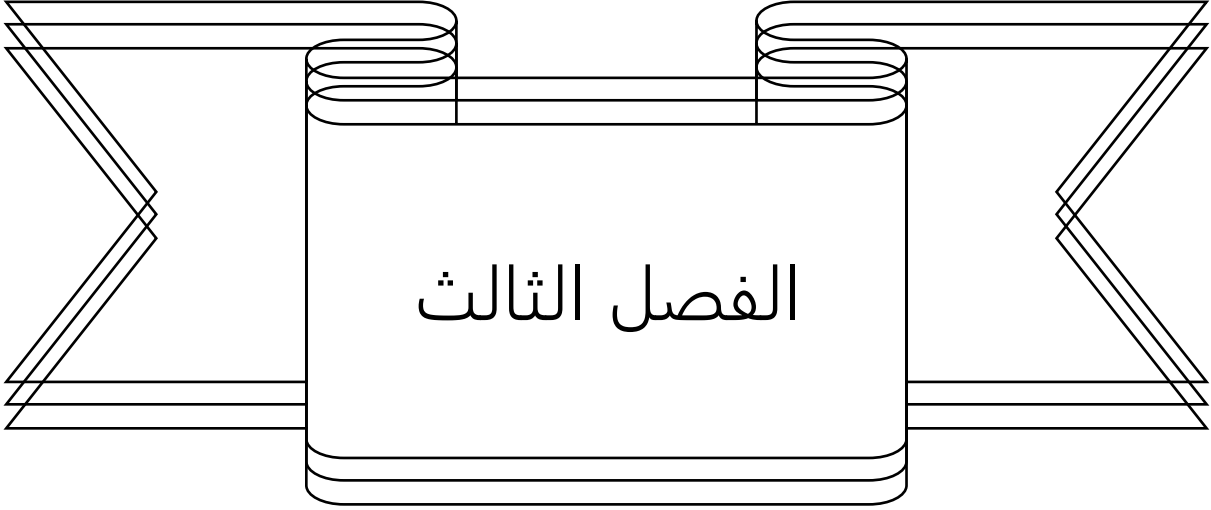
غيرها من النكسات) وسلوك التوقف عن العمل (سلوك تجنب العمل) لوصف السلوكيات الضارة بالمنظمة. ويشار الى أن السمة الرئيسية لسلوك العمل العكسي هي أن أفعالهم يجب أن يكون لها غرض، أي بمعنى أن الموظف يقر التصرف بطريقة تهدف على وجه التحديد إلى التسبب في الضرر، إذا لم تكن هناك جهود هادفة من لدن الموظفين لأداء سيئ والتسبب في ضرر للمنظمة، فإن هذا الإجراء لا يعد سلوك عمل عكسي، وهناك ميزة أخرى تتمثل في أن سلوكيات العمل العكسي هي تأثير ضار يمكن ملاحظته وليست عوامل سابقة غير قابلة للملاحظة (Tam & Ha, 2023:51).

وفيما يأتي الخصائص الرئيسية الثلاث لسلوك العمل العكسي : (Khushk et al., 2022:3)

- أ- إن سلوك العمل العكسي هي سلوكيات طوعية تلحق الضرر أو تحاول إيذاء المنظمات أو أصحاب المصلحة، مثل الزبائن والزملاء والرؤساء. في معظم الحالات، يقوم العامل بهذا الفعل بقصد التسبب في ضرر للفرد أو المنظمة.
 - ب- يؤدي سلوك العمل العكسي دوراً هادفاً وهي السمة المميزة للعمل الذي يأتي بنتائج عكسية.
 - ج- يهاجم سلوك العمل العكسي المنظمة أو أصحاب المصلحة أو العنف تجاه زملاء العمل.
- عادةً ما تكون الأسباب الرئيسية وراء سلوك العمل العكسي في المنظمة واسعة جداً والتي تشمل الأسباب البيئية ونقص التدريب وشخصية الموظف والتغيرات الحياتية والعوامل الخارجية. إذ يمكن أن تؤدي النزاعات المجتمعية داخل المنظمة أيضاً إلى تسريع السلوك السيئ للموظفين، ويمكن أن يؤدي الصراع المجتمعي مع المشرف إلى سلوكيات العمل العكسي مثل المواجهة والتخريب والاشتراك في سلوك منحرف (Tariq et al., 2023:178).

وأشار (Sirbu et al., 2023:42) الى ان أحد المفاهيم الواعدة التي يمكن أن تكون بمثابة رادع لسلوك العمل العكسي هو العمل الهادف، إذ يحدد مفهومه بأنه العمل المهم على المستوى الشخصي والجدير بالاهتمام، ويتكون نموذجاً ثلاثي الأبعاد للعمل الهادف الذي يشتمل على : المعنى الإيجابي في العمل، وصنع المعنى، والخير الأكبر، المعنى الإيجابي هو التجربة الذاتية بأن ما يفعله المرء له أهمية شخصية، إن صنع المعنى هو الخبرة التي ينسبها العمل إلى المعنى في الحياة ككل، والخير الأكبر هو الرغبة في إحداث تأثير إيجابي على الآخرين، كما يتم التعامل مع المفهوم من منظور الخبرة الذاتية.

وفقاً لما سبق نلاحظ بان سلوك العمل العكسي هو سلوك سلبي يصدر من قبل أحد الاشخاص العاملين في المنظمة تكون عادةً نتيجة لضغوطات داخلية او خارجية التي يتعرض لها الفرد وتهدف إلى إيذاء المنظمة أو الزملاء في مكان العمل، ويمكن أن يكون له تداعيات كبيرة على معنويات الموظفين وديناميكيات الفريق والنجاح التنظيمي العام.



التأطير الميداني للدراسة

تمهيد:

يهدف هذا الفصل الى عرض الجانب الميداني للدراسة، ويتضمن ثلاث مباحث أساسية، اذ خصص المبحث الأول لاختبارات البنائية لأداة القياس وتطويرها، في حين خصص المبحث الثاني لوصف والتحليل الاحصائي لمتغيرات الدراسة، واخيراً تضمن المبحث الثالث اختبار فرضيات الدراسة وتفسير نتائجها.

المبحث الأول

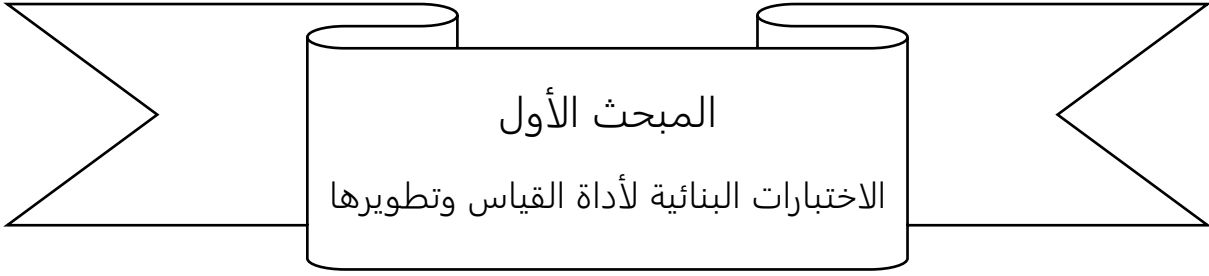
الاختبارات البنائية لأداة القياس وتطويرها

المبحث الثاني

الوصف والتحليل الاحصائي لمتغيرات الدراسة

المبحث الثالث

اختبار فرضيات الدراسة وتفسير نتائجها



توطئة :

يهدف هذا المبحث الى التأكد من تحديد الاختبارات البنائية الخاصة بأداة القياس وتطوير محتواها لضمان انسجامها وتطابقها مع بيئة التطبيق على مستوى الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة، وهذا يتحقق من خلال القيام بعدة خطوات متسلسلة لمجموعة من الاختبارات قبل توزيع الاستبانة على العينة المستهدفة وبعدها تتضمن التأكد من الصدق الظاهري وصدق المحتوى لأداة القياس (صدق المحكمين)، اختبار التوزيع الطبيعي، اختبار الصدق البنائي التوكيدي، اختبار الثبات (كرونباخ الفا)، واختبار الاتساق الداخلي، وعلى النحو الاتي :

أولاً : ترميز مقاييس الدراسة

تتضمن الدراسة ثلاث متغيرات رئيسة تتكامل فيما بينها بعلاقات تأثيرية بين المتغير المستقل والمتغير التفاعلي والمتغير التابع، هذه المتغيرات هي ؛ **المتغير المستقل** القيادة الرقمية الذي تم قياسه بخمسة ابعاد فرعية (القيادة الرؤيوية، ثقافة التعلم في العصر الرقمي، التميز في الممارسة المهنية، التحسين النظمي، والمواطنة الرقمية)، و**المتغير التفاعلي** سلوك تشارك المعرفة الذي تم قياسه بأربعة ابعاد فرعية (المساهمات المكتوبة، الاتصالات التنظيمية، التفاعلات الشخصية، والمجتمعات الممارسة)، و**المتغير التابع** أداء العمل الفردي الذي تم قياسه بأربعة ابعاد فرعية (أداء المهمة، الأداء السياقي، الأداء التكيفي، وسلوك العمل العكسي)، وبهدف تسهيل مهمة التحليل الاحصائي وقراءة متغيرات الدراسة والتعامل معها اتجه الباحث الى ترميز وتوصيف المتغيرات اعتماداً على اختيار رموز مشتقة من مصطلحاتها الإنكليزية، والجدول (18) يوضح المتغيرات الرئيسية الثلاثة وابعادها الفرعية ورموزها في التحليل الاحصائي وعدد الفقرات التي تقيس كل بُعد.

جدول (18) ترميز وتوصيف متغيرات الدراسة

عدد الفقرات	رمز المؤشر الاحصائي	الابعاد الفرعية	المتغيرات الرئيسية	
3	DL	VL	Digital Leadership	القيادة الرقمية
5		DALC		
5		EPP		
5		SI		
4		DC		
5	KSB	WC	Knowledge Sharing Behavior	سلوك تشارك المعرفة
8		OC		
8		PI		
7		COP		
13	IWP	TP	Individual Work Performance	اداء العمل الفردي
16		CP		
8		AP		
10		CWB		

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مقاييس المعتمدة في الدراسة

ثانياً: اختبار الصدق الظاهري وصدق المحتوى

تعد اختبارات الصدق من أهم الاختبارات التي تضمن سلامة المقياس في قياس الظاهرة التي هو بصدها، إذ يقدم اختبار الصدق الظاهري دعماً أولياً لضمان صلاحية المقياس المعتمد ويحدد استنتاجات أكثر صلاحية حول اعتماد المقياس في الدراسات المستقبلية عن طريق بيان مدى الموثوقية في محتوى فقرات القياس والابعاد التي تقيس محتوى كل متغير وبذلك يعتبر أداة قيمة في الدراسات ذات المقاييس النوعية التي تقيس الظواهر الاجتماعية والسلوكية (Abdi et al. , 2012:7).

في حين عرف صدق المحتوى بأنه حالة التوازن التي تحقق قياس متغير ما بعدد معين من الفقرات ضمن محتوى خاص يتضمنه المتغير منطقياً بحيث يكون محتوى المقياس صادقاً، وهنا يقرر المحكمون صدق المحتوى للمقاييس عن طريق تقييم المحتوى المراد قياسه وحسب خبراتهم ومعلوماتهم الاختصاصية (Yudiana et al. , 2017:1).

ولتحقيق الاختبارات اعلاه، توجه الباحث الى مجموعة من السادة الخبراء في تخصص ادارة الاعمال، وذلك لضمان توافر انواع الصدق اعلاه على مستوى الاستبانة وضمان تمثيل وانتماء كل سؤال ومدى وضوحه استناداً الى محتواه وصياغته ومعالجة ما ينبغي معالجته من الفقرات مع الاهتمام بإضافة أو حذف ما يراه المحكم من اسئلة في الابعاد الفرعية للقياس، واستناداً الى الاقتراحات التي قدمها السادة المحكمين على محتوى المقياس أجرى الباحث عدد من المعالجات اللازمة ومن اهمها تكيف الصياغات لتناسب مع بيئة تطبيق في الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة، وتغيير نمط توجيه فقرات متغير سلوك تشارك المعرفة من الاتجاهية الى الادراكية لضمان الموضوعية في الإجابة ومنعاً للتحيز وكذلك تغيير العديد من الصياغات التي تتعلق ببعض الاسئلة التي رأى المحكمون اهمية معالجتها لتصبح أكثر فهماً وانسجاماً مع مكان التطبيق وتكون أكثر تمثيلاً وقياساً للأبعاد والمتغيرات التي تمثلها. ويعبر الجدول (19) عن النسب المتحققة التي تحدد اتفاق المحكمين على فقرات الاستبانة، علماً ان بعض الفقرات لم تحصل على اتفاق تام وتم تعديل ومعالجة صياغتها حسب المقترحات التي ثبتها الاساتذة .

جدول (19) نسب اتفاق السادة الخبراء حول فقرات اداة القياس

نوع التعديل	نسبة الاتفاق %	عدد الفقرات المتفق عليها	عدد الفقرات الكلي	الابعاد الفرعية	المتغيرات	ت
إعادة صياغة	100%	3	3	القيادة الرؤيوية	القيادة الرقمية	1
	80%	4	5	ثقافة التعلم في العصر الرقمي		
	100%	5	5	التميز في الممارسة المهنية		
	80%	4	5	التحسين النظامي		
	100%	4	4	المواطنة الرقمية		
	80%	4	5	المساهمات المكتوبة	سلوك تشارك المعرفة	2
	100%	8	8	الاتصالات التنظيمية		
	87.5%	7	8	التفاعلات الشخصية		
	85.7%	6	7	المجتمعات الممارسة		

أعادة صياغة	%84.6	11	13	اداء المهمة	اداء العمل الفردي	3
	%81.2	13	16	الاداء السياقي		
	%87.5	7	8	الاداء التكيفي		
	%80	8	10	سلوك العمل العكسي		
	%86.5	84	97	المجموع		

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحكيم أداة القياس

ثالثاً: اختبار اعتدالية توزيع البيانات

يكتسب هذا التوزيع اهمية بالغة للتأكد مما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ام لا، مما يعطي للباحث حرية اختيار الإحصاءات المناسبة لهذه البيانات، وبالتالي يمكن للباحث استعمال الإحصاءات المعلمية في حال توزعت البيانات طبيعياً واستخدام الإحصاءات اللامعلمية في حال عدم خضوع البيانات لاعتدالية التوزيع. اذ تعد اعتدالية التوزيع من اهم الاختبارات الميدانية التي يتم اجرائها في جميع فروع المعرفة، اذ تطبق الأساليب الإحصائية بطريقة علمية توافق المنطق، وتعد الأساليب الأكثر شيوعاً كالارتباط والانحدار وتصميم التجارب ضعيفة الموثوقية مالم تستند جميعها الى افتراض أساسي واحد هو ملاحظة انها تتبع التوزيع الطبيعي ام لا، لذلك من المفترض على الباحثين عند جمع البيانات من عيناتهم التأكد من كونها تخضع لاعتدالية التوزيع الطبيعي، لهذا السبب تتطلب الطرق الاستنتاجية في مجمل العلوم التحقق من افتراض الحالة الطبيعية للبيانات (Das & Imon, 2016:5).

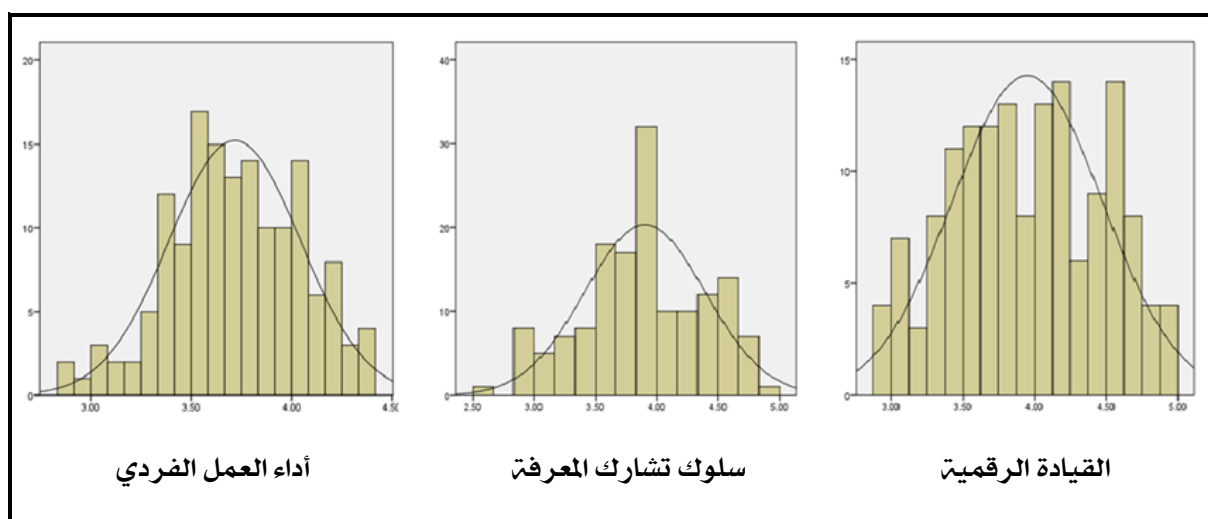
ولغرض معرفة طبيعة التوزيع للبيانات محل البحث، اعتمد الباحث على اختبار (Kolmogorov-Smirnov test)، اذ يقيم اسلوب كولموكوروف سميرنوف من خلال قيمة (P-Value) فاذا كان مستوى المعنوية لهذا المؤشر اكثر من (0.05) فإن ذلك يدل على ان البيانات تخضع لاعتدالية التوزيع وبخلافه يكون التوزيع غير طبيعي (Hassani & Silva, 2015:590) وكما يأتي :

اذ يتضح من نتائج الاختبار في الجدول (20) بان قيمة احصائية الاختبار قد بلغت (0.061, 0.059, 0.046) على التوالي للمتغيرات الحالية (القيادة الرقمية، سلوك تشارك المعرفة، اداء العمل الفردي) في حين بلغت مستوى المعنوية الاحتمالية لإحصائية الاختبار (0.086, 0.092, 0.200) على التوالي، وهذه المستويات اكثر من (0.05) وعليه فان توزيع البيانات ليس دال من الناحية المعنوية، وهذا يؤكد ان جميع بيانات متغيرات الدراسة الثلاث تدخل ضمن اعتدالية التوزيع وكما مبين في الشكل (9)، اذ يسمح باعتماد اساليب التحليل المعلمي في كل اجراءات التحليل.

الجدول (20) : اختبار (Kolmogorov-Smirnov test) لمتغيرات الدراسة الثلاث

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test				
أداء العمل الفردي	سلوك تشارك المعرفة	القيادة الرقمية	المتغيرات	
			المعلومات	
312	312	312	N	
3.7167	3.9031	3.8894	Mean	Normal Parameters ^{a,b}
.32679	.49025	.50922	Std. Deviation	
.046	.059	.061	Absolute	Most Extreme Differences
.046	.059	.061	Positive	
-.043	-.046	-.052	Negative	
.046	.059	.061	Test Statistic	
.200 ^{c,d}	.092 ^c	.086 ^c	Asymp. Sig. (2-tailed)	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.25)



الشكل (9) منحنيات التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.25)

رابعاً : التحليل العاملي التوكيدي

يهدف التحليل العاملي التوكيدي إلى تأكيد النماذج النظرية باستخدام البيانات التجريبية وهو عنصر أساسي من نمذجة المعادلة الهيكلية الواسعة الانتشار، إذ يستخدم التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory factor Analysis (CFA)، بشكل شائع في البحوث على مستوى مختلف مجالات المعرفة بما في ذلك تطوير وتقييم أدوات القياس وتقييم الصلاحية، ومقارنة نمط الاستجابة، ومقارنة النماذج الهيكلية، ويعد تقييم مصداقية البناء النظري لبنية أي متغير أكثر تطبيقات (CFA) المستخدمة على نطاق واسع (Alavi et al., 2020:2209). ومن أجل ضمان نتائج التحليل التوكيدي للمتغيرات الحالية، يتم تقييمه من خلال مؤشرين : (Hair et al., 2014:115)

1. قيم التقديرات المعيارية للمعلمة : والتي تعد مقبولة في حال تجاوز قيمها نسبة (0.40) وعكس ذلك ستحذف من التحليل، كما سيعتمد على قيمة النسبة الحرجة (Critical Ratio) كأداة لقبول معنوية التقديرات المعيارية، إذ أنها تكون مقبولة كلما كانت (C.R.) معنوية.

2. مؤشرات المطابقة : تحدد مؤشرات المطابقة مدى جودة ملائمة المقياس، وهذه المؤشرات لها مدى مقبول في حال وصلته يتم قبولها وبالعكس يخضع النموذج الهيكلي إلى مؤشرات التعديل التي يقترحها البرنامج، والجدول (21) يوضح أهم معايير المطابقة المعتمدة في تدقيق نماذج التحليل الخاصة بالمتغيرات.

جدول (21) معايير مطابقة نتائج التحليل التوكيدي

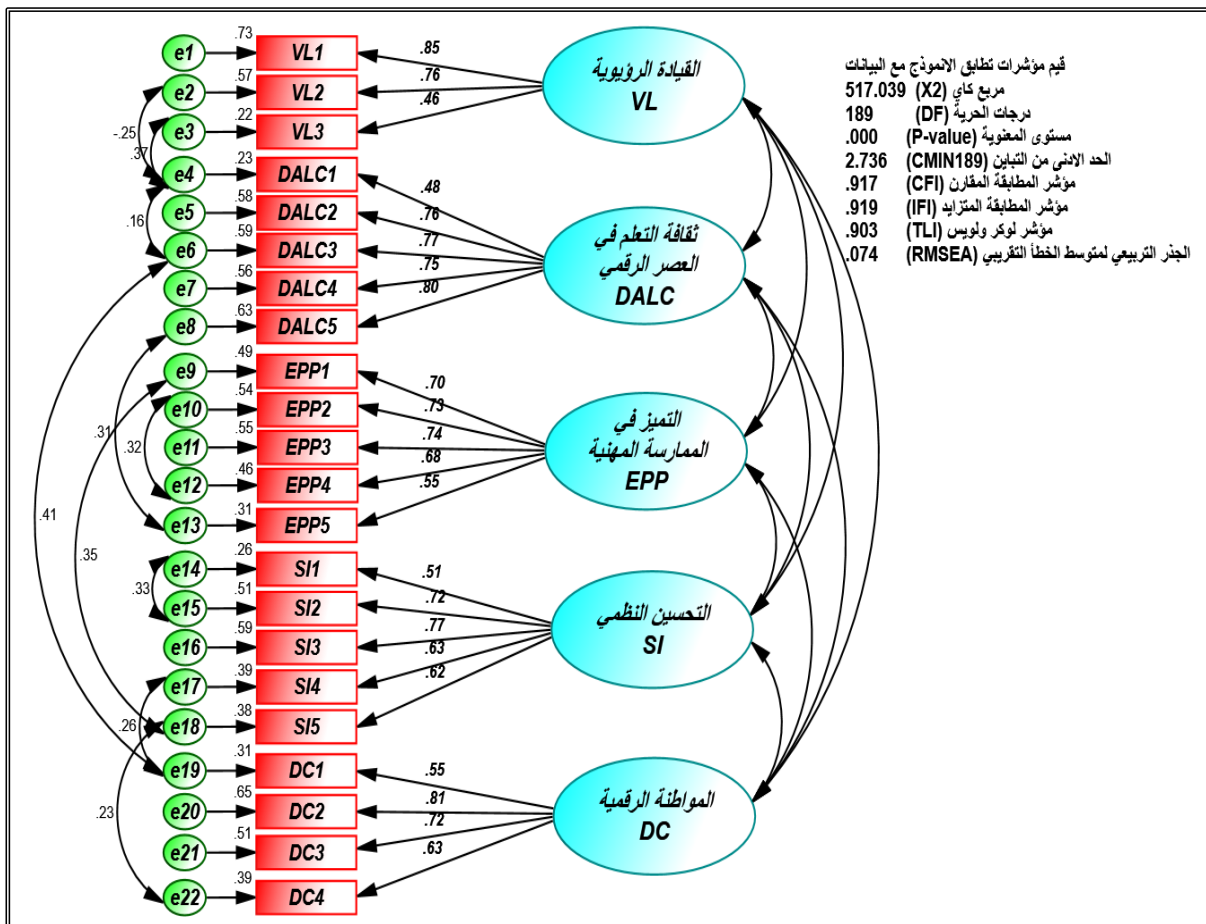
ت	المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة
1	معياري قيم χ^2 إلى درجات الحرية (df)	$CMIN/DF < 5$
	degrees of freedom	
2	معياري المطابقة المقارن (CFI)	$CFI > 0.90$
	Comparative fit Index	
3	معياري المطابقة المتزايد (IFI)	$IFI > 0.90$
	The Incremental fit Index	
4	معياري توكر ولويس (TLI)	$TLI > 0.90$
	The Tucker-Lewis Index	
5	معياري جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	$RMSEA < 0.08$
	Root Mean Square Error of Approximation	

Source : Singh. V. (2016). Perceptions of emission reduction potential in air transport: a structural equation modeling approach. *Environment Systems and Decisions*, 36(4), P. 388.

واستناداً لما سبق، كانت نتائج التحليل على النحو الآتي :

1- التحليل العاملي التوكيدي للقيادة الرقمية

تتضمن القيادة الرقمية خمس ابعاد اساسية هي القيادة الرؤيوية (3) فقرات، ثقافة التعلم في العصر الرقمي (5) فقرات، التميز في الممارسة المهنية (5) فقرات، التحسين النظمي (5) فقرات، المواطنة الرقمية (4) فقرات. اذ يظهر من نتائج الشكل (10) ان نسب التشبعات قد تجاوزت (0.40) وهي نسب تتمتع بدلالة معنوية عالية وذلك لأن قيم النسبة الحرجة (Critical Ratio) المتحققة كما هي في الجدول (22) ظهر انها كلها قيم معنوية عند مستوى (0.01) وهذا يؤكد دلالة هذه التشبعات ومدى صدقها. وعند تدقيق معايير مطابقة الشكل الهيكلي المتحقق وبعد القيام بـ (10) من مؤشرات التعديل فقد اتضحت النتائج بان جميع معايير المطابقة ضمن مديات وحدود القبول الخاصة بها، وهذا يؤكد ان نموذج التحليل التوكيدي قد حصل على مستوى ممتاز من المطابقة، وهذا يضمن ان القيادة الرقمية يتمثل بواقع (22) فقرة موزعة على خمسة ابعاد اساسية.



الشكل (10) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة الرقمية

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

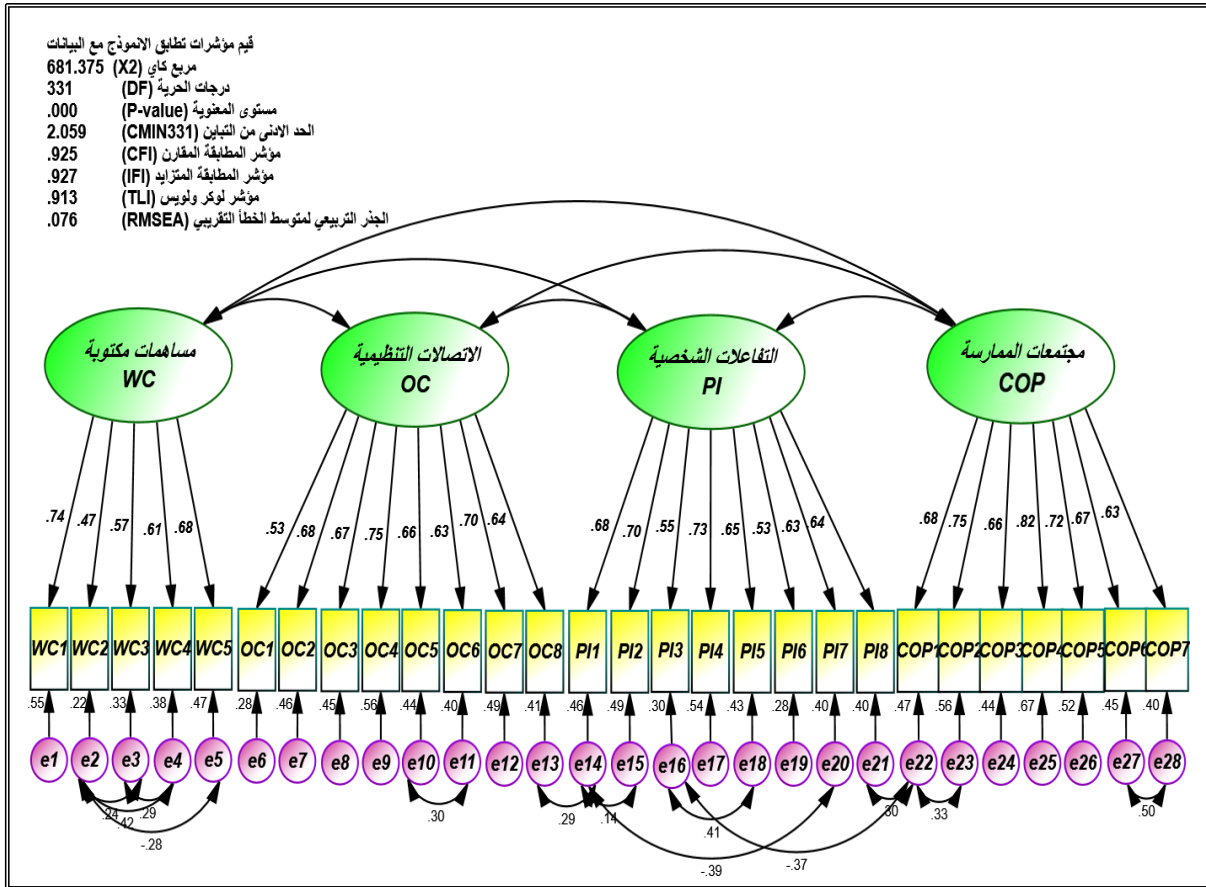
جدول (22) : نتائج التحليل العاملي التوكيدي للقيادة الرقمية

نسب المعنوية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقدير اللامعباري	التقدير المعياري	المسارات		
***	5.752	.365	2.101	.853	القيادة الرؤيوية	--->	VL1
***	5.526	.277	1.532	.755	القيادة الرؤيوية	--->	VL2
			1.000	.464	القيادة الرؤيوية	--->	VL3
***	5.731	.101	.580	.479	ثقافة التعلم في العصر الرقمي	--->	DALC1
			1.000	.761	ثقافة التعلم في العصر الرقمي	--->	DALC2
***	9.768	.103	1.010	.767	ثقافة التعلم في العصر الرقمي	--->	DALC3
***	9.321	.102	.950	.745	ثقافة التعلم في العصر الرقمي	--->	DALC4
***	10.053	.109	1.092	.796	ثقافة التعلم في العصر الرقمي	--->	DALC5
***	8.259	.132	1.089	.699	التميز في الممارسة المهنية	--->	EPP1
			1.000	.735	التميز في الممارسة المهنية	--->	EPP2
***	8.735	.114	.997	.740	التميز في الممارسة المهنية	--->	EPP3
***	9.699	.089	.860	.678	التميز في الممارسة المهنية	--->	EPP4
***	6.496	.131	.851	.554	التميز في الممارسة المهنية	--->	EPP5
			1.000	.515	التحسين النظامي	--->	SI1
***	7.024	.196	1.376	.716	التحسين النظامي	--->	SI2
***	6.116	.290	1.773	.770	التحسين النظامي	--->	SI3
***	5.518	.203	1.120	.628	التحسين النظامي	--->	SI4
***	5.462	.243	1.328	.617	التحسين النظامي	--->	SI5
***	6.569	.118	.778	.555	المواطنة الرقمية	--->	DC1
			1.000	.808	المواطنة الرقمية	--->	DC2
***	8.273	.110	.913	.716	المواطنة الرقمية	--->	DC3
***	7.279	.113	.826	.627	المواطنة الرقمية	--->	DC4

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

2- التحليل العاملي التوكيدي لسلوك تشارك المعرفة

يتضمن سلوك تشارك المعرفة اربعة ابعاد اساسية هي المساهمات المكتوبة (5) فقرات، الاتصالات التنظيمية (8) فقرات، التفاعلات الشخصية (8) فقرات، المجتمعات الممارسة (7) فقرات. اذ يظهر من نتائج الشكل (11) ان نسب التشبعات قد تجاوزت (0.40)، وهي نسب تتمتع بدلالة معنوية عالية وذلك لأن قيم النسبة الحرجة (Critical Ratio) المتحققة كما هي في الجدول (23) ظهر انها كلها قيم معنوية عند مستوى (0.01) وهذا يؤكد دلالة هذه التشبعات ومدى صدقها. وعند تدقيق معايير مطابقة الشكل الهيكلي المتحقق وبعد القيام بـ (13) من مؤشرات التعديل فقد اتضحت النتائج بان جميع معايير المطابقة ضمن مديات وحدود القبول الخاصة بها، وهذا يؤكد ان نموذج التحليل التوكيدي قد حصل على مستوى ممتاز من المطابقة، وهذا يضمن ان سلوك تشارك المعرفة يتمثل بواقع (28) فقرة موزعة على اربعة ابعاد اساسية.



الشكل (11) تحليل العاملي التوكيدي لمتغير سلوك تشارك المعرفة

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

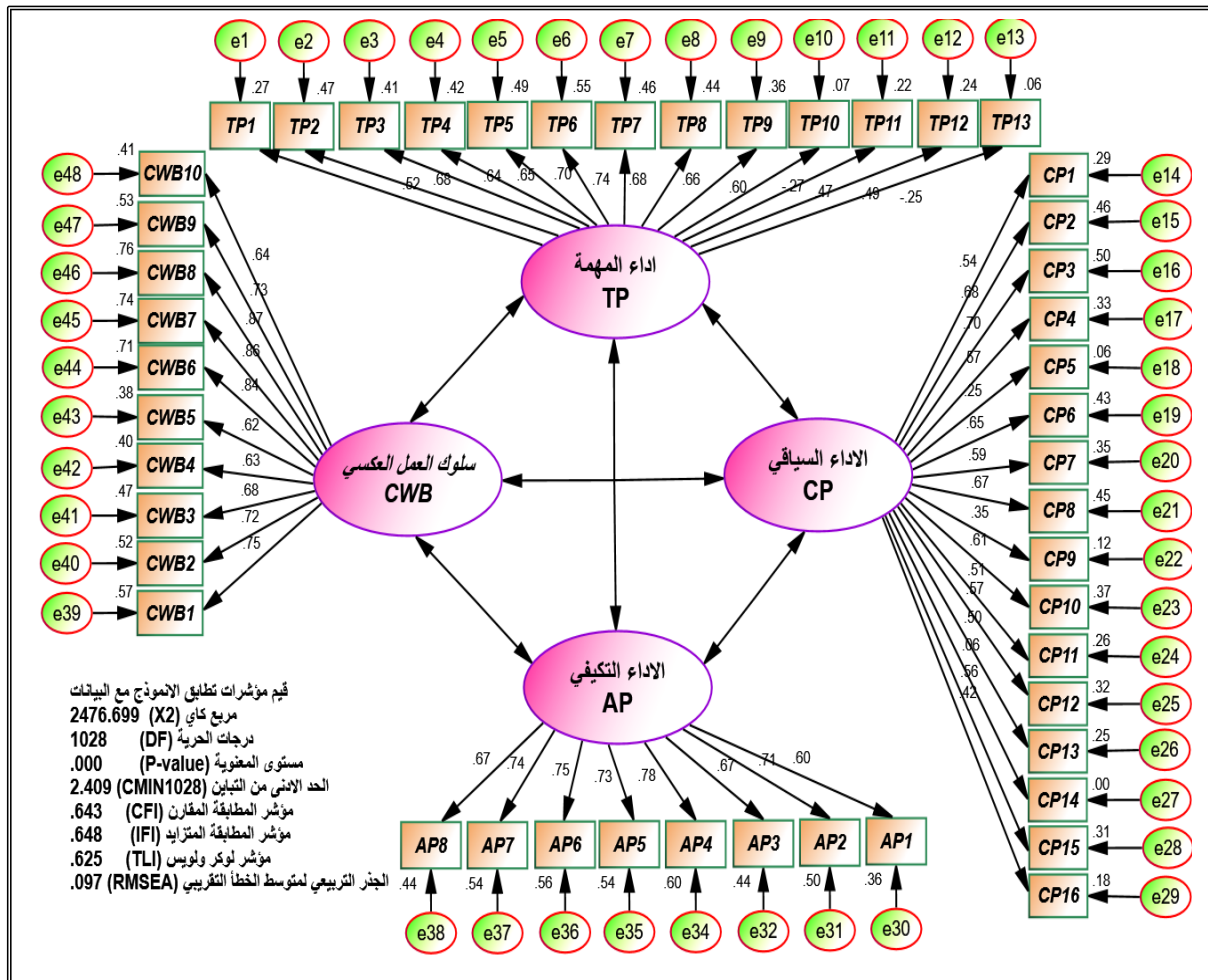
جدول (23) : نتائج التحليل العاملي التوكيدي لسلوك تشارك المعرفة

نسب المعنوية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقدير اللامعيارى	التقدير المعياري	المسارات	
***	4.029	.526	2.119	.713	المساهمات مكتوبة	WC1
***	4.631	.252	1.167	.453	المساهمات مكتوبة	WC2
***	5.889	.119	.702	.573	المساهمات مكتوبة	WC3
***	4.834	.353	1.707	.613	المساهمات مكتوبة	WC4
***	3.995	.514	2.052	.691	المساهمات مكتوبة	WC5
***	5.886	.123	.725	.535	الاتصالات التنظيمية	OC1
***	7.263	.132	.960	.679	الاتصالات التنظيمية	OC2
***	7.170	.140	1.004	.669	الاتصالات التنظيمية	OC3
***	7.832	.134	1.053	.743	الاتصالات التنظيمية	OC4
			1.000	.662	الاتصالات التنظيمية	OC5
***	8.181	.112	.916	.630	الاتصالات التنظيمية	OC6
***	7.452	.157	1.172	.700	الاتصالات التنظيمية	OC7
***	6.963	.139	.966	.643	الاتصالات التنظيمية	OC8
***	7.859	.126	.992	.679	التفاعلات الشخصية	PI1
***	8.091	.123	.993	.696	التفاعلات الشخصية	PI2
***	6.418	.132	.847	.545	التفاعلات الشخصية	PI3
			1.000	.732	التفاعلات الشخصية	PI4
***	7.665	.103	.788	.653	التفاعلات الشخصية	PI5
***	6.224	.118	.736	.533	التفاعلات الشخصية	PI6
***	7.330	.120	.883	.632	التفاعلات الشخصية	PI7
***	7.493	.133	.993	.635	التفاعلات الشخصية	PI8
***	10.270	.100	1.029	.684	المجتمعات الممارسة	COP1
			1.000	.750	المجتمعات الممارسة	COP2
***	7.969	.127	1.010	.663	المجتمعات الممارسة	COP3
***	9.975	.116	1.152	.817	المجتمعات الممارسة	COP4
***	8.704	.124	1.080	.720	المجتمعات الممارسة	COP5
***	8.093	.130	1.056	.673	المجتمعات الممارسة	COP6
***	7.526	.122	.920	.630	المجتمعات الممارسة	COP7

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

3- التحليل العاملي التوكيدي لمقياس اداء العمل الفردي

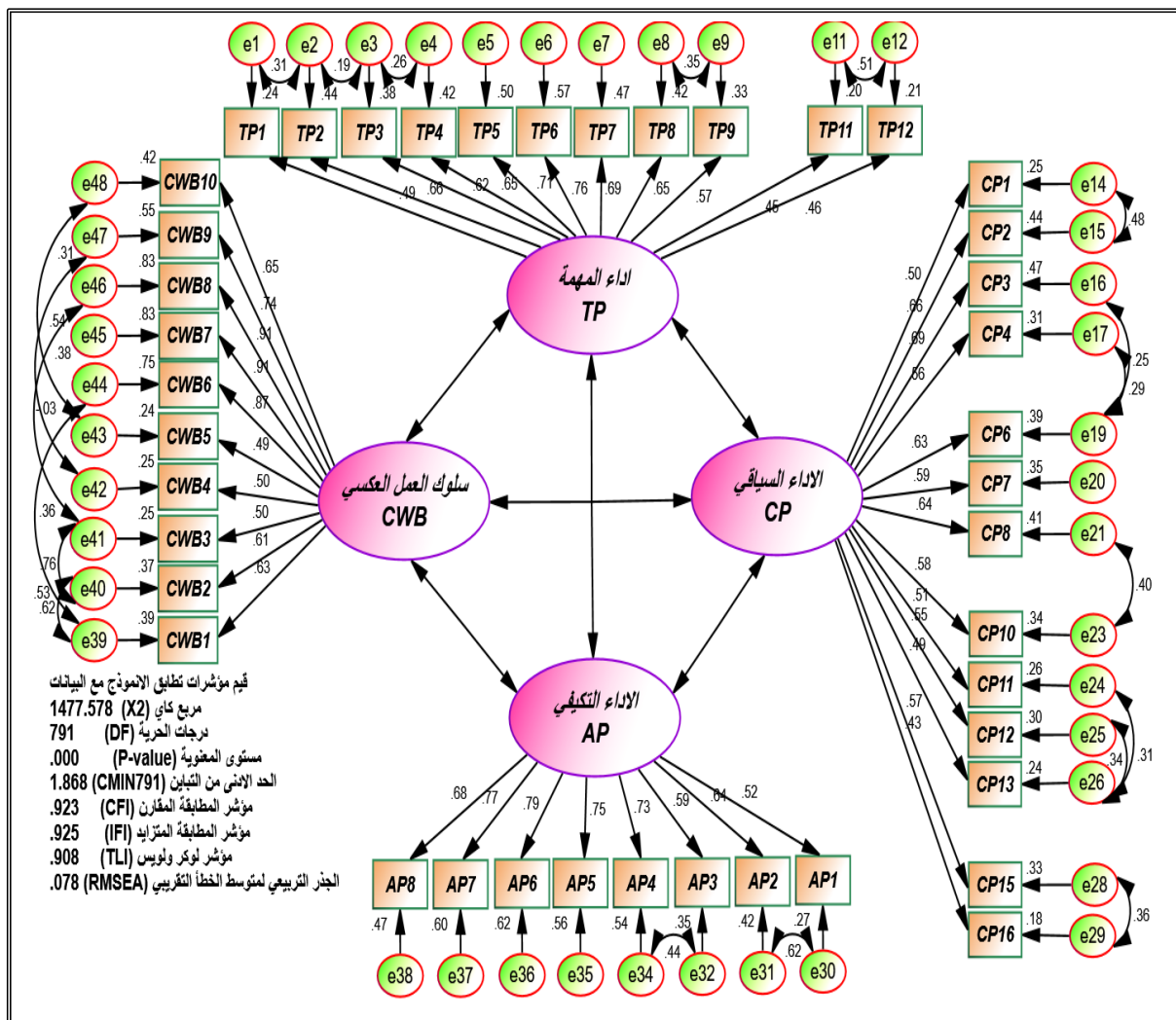
يتضمن اداء العمل الفردي اربعة ابعاد اساسية هي اداء المهمة (13) فقرات، الاداء السياقي (16) فقرات، الاداء التكيفي (8) فقرات، سلوك العمل العكسي (10) فقرات. اذ يظهر من نتائج الشكل (12) ان نسب التشبعات قد تجاوزت (0.40) الا الفقرتين (TP10) و (TP13) ضمن متغير اداء المهمة اذ كانت نسبة تشبعها (-0.27) و (-0.25) على التوالي، والفقرات (CP5,CP9,CP14) ضمن متغير الاداء السياقي اذ كانت نسبة تشبعها (0.25) و (0.35) و (0.06) على التوالي، وعند تدقيق مؤشرات المطابقة (مؤشر المطابقة المقارن ، مؤشر المطابقة المتزايد ، مؤشر لوكر ولويس ، الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي) فقد كانت جميعها دون القيم المعيارية المحددة انفاً، وهذا يتحتم على الباحث استخدام مؤشرات التعديل التي تحدد نسب التباين المشترك التي يقترحها البرنامج بين اخطاء القياس للفقرات.



الشكل (12) تحليل العاملي التوكيدي لمتغير أداء العمل الفردي قبل التعديل

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

كما يتضح من الشكل (13) وبعد حذف الفقرات الضعيفة المذكورة أعلاه واجراء (22) من مؤشرات تعديل ان معايير مطابقة الشكل الهيكلي المتحقق قد كانت ضمن مديات وحدود القبول الخاصة بها، اما نسب التشعب فقد كانت تتمتع بدلالة معنوية عالية وذلك لأن قيم النسب الحرجة (Critical Ratio) المتحققة كما هي في الجدول (24) ظهر انها كلها قيم معنوية عند مستوى (0.01) وهذا يؤكد دلالة هذه التشعبات ومدى صدقها. وهذا يؤكد ان نموذج التحليل التوكيدي قد حصل على مستوى ممتاز من المطابقة، وهذا يضمن ان اداء العمل الفردي تمثل بواقع (44) فقرة موزعة على اربعة ابعاد اساسية.



الشكل (13) التحليل العائلي التوكيدي لمتغير أداء العمل الفردي بعد التعديل

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

جدول (24) : نتائج التحليل العاملي التوكيدي لأداء العمل الفردي

نسب المعنوية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقدير اللامعياري	التقدير المعياري	المسارات	
***	5.778	0.098	0.564	0.492	اداء المهمة	TP1
***	7.904	0.085	0.671	0.661	اداء المهمة	TP2
***	7.295	0.107	0.781	0.616	اداء المهمة	TP3
***	7.704	0.105	0.809	0.645	اداء المهمة	TP4
***	8.508	0.097	0.828	0.707	اداء المهمة	TP5
			1.000	0.756	اداء المهمة	TP6
***	8.274	0.1	0.827	0.689	اداء المهمة	TP7
***	7.773	0.099	0.766	0.651	اداء المهمة	TP8
***	6.788	0.098	0.667	0.574	اداء المهمة	TP9
***	5.253	0.112	0.587	0.448	اداء المهمة	TP11
***	5.426	0.104	0.564	0.462	اداء المهمة	TP12
***	4.193	0.212	0.888	0.502	الاداء السياقي	CP1
***	4.772	0.24	1.144	0.662	الاداء السياقي	CP2
***	4.842	0.307	1.489	0.689	الاداء السياقي	CP3
***	4.44	0.258	1.145	0.561	الاداء السياقي	CP4
***	4.659	0.308	1.437	0.627	الاداء السياقي	CP6
***	4.539	0.264	1.197	0.587	الاداء السياقي	CP7
***	4.709	0.247	1.162	0.641	الاداء السياقي	CP8
***	4.521	0.265	1.198	0.584	الاداء السياقي	CP10
***	4.233	0.256	1.082	0.509	الاداء السياقي	CP11
***	4.39	0.294	1.289	0.547	الاداء السياقي	CP12
***	4.132	0.239	0.986	0.488	الاداء السياقي	CP13
***	5.511	0.203	1.119	0.572	الاداء السياقي	CP15
			1.000	0.429	الاداء السياقي	CP16
***	6.08	0.096	0.586	0.523	الاداء التكيفي	AP1
***	7.552	0.101	0.76	0.645	الاداء التكيفي	AP2
***	9.082	0.086	0.78	0.595	الاداء التكيفي	AP3
			1.000	0.735	الاداء التكيفي	AP4
***	8.777	0.121	1.065	0.746	الاداء التكيفي	AP5
***	9.261	0.117	1.081	0.787	الاداء التكيفي	AP6
***	9.094	0.109	0.996	0.773	الاداء التكيفي	AP7
***	8.024	0.129	1.038	0.684	الاداء التكيفي	AP8

***	10.064	0.073	0.737	0.627	سلوك العمل العكسي	--->	CWB1
***	8.292	0.088	0.73	0.611	سلوك العمل العكسي	--->	CWB2
***	6.373	0.094	0.6	0.496	سلوك العمل العكسي	--->	CWB3
***	6.547	0.087	0.571	0.504	سلوك العمل العكسي	--->	CWB4
***	6.293	0.101	0.637	0.493	سلوك العمل العكسي	--->	CWB5
			1.000	0.866	سلوك العمل العكسي	--->	CWB6
***	15.806	0.07	1.114	0.91	سلوك العمل العكسي	--->	CWB7
***	15.615	0.07	1.093	0.909	سلوك العمل العكسي	--->	CWB8
***	11.038	0.077	0.849	0.744	سلوك العمل العكسي	--->	CWB9
***	8.989	0.092	0.827	0.646	سلوك العمل العكسي	--->	CWB10

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

خامساً : قياس الثبات ومعدلية المقاييس

يتمثل ثبات المقاييس بمدى توفير المقياس نتيجة مستقرة ومتسقة، ويعتمد معامل (Cronbach's Alpha) لقياس الموثوقية بين العديد من العناصر أو القياسات أو التقديرات ، وبعبارة أخرى ، فإنه يقدر مدى موثوقية ردود الاستبيان (أو مجال الاستبيان)، وهو أداة أو تصنيف يتم تقييمه من قبل الموضوعات التي ستشير إلى استقرار الأدوات ، وكانت تستخدم هذه الاداة في الأصل لقياس موثوقية أداة القياس النفسي، وتتراوح قيمة ألفا كرونباخ من صفر إلى واحد على اعتبار ان القيم الأعلى تدل على أن العناصر تقيس نفس البعد، وعلى العكس من ذلك، إذا كانت قيمة كرونباخ الفا منخفضة (بالقرب من 0)، فهذا يعني أن بعض العناصر أو كلها لا تقيس نفس البعد (Bujang, et al. , 2018:85) .

اذ نلاحظ من الجدول (25) أن قيم معامل الثبات للمتغيرات وابعادها الفرعية قد كانت بين (0.721 - 0.965) وهذه نسب عالية استناداً الى قيم الثبات المقبولة، وبذلك أصبحت المقاييس جاهزة للتطبيق النهائي وتتميز بالدقة والثبات والصدق اللازم على مستوى بيئة التطبيق الميدانية.

جدول (25): قيم اختبار كرونباخ الفا لمقاييس الدراسة

المتغيرات الرئيسية	قيمة كرونباخ الفا للمتغير	الابعاد الفرعية	قيمة كرونباخ الفا للبعد
القيادة الرقمية	0.965	القيادة الرؤيوية	0.747
		ثقافة التعلم في العصر الرقمي	0.842
		التميز في الممارسة المهنية	0.819
		التحسين النظمي	0.780

0.721	المواطنة الرقمية		
0.776	المساهمات المكتوبة	0.935	سلوك تشارك المعرفة
0.863	الاتصالات التنظيمية		
0.844	التفاعلات الشخصية		
0.881	المجتمعات الممارسة		
0.936	اداء المهمة	0.941	اداء العمل الفردي
0.892	الاداء السياقي		
0.886	الاداء التكيفي		
0.721	سلوك العمل العكسي		

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.25)

سادساً: قياس الاتساق الداخلي

تبنى الباحث معامل الارتباط البسيط بيرسون للتحقق من مستوى علاقات الارتباط بين أسئلة المقياس والمتغيرات والابعاد التي تقيسها ، وبذلك فإن قيم الارتباط المعنوية تؤكد انسجام المقياس ومدى اتساقه، إذ يُظهر الجدول (26) و(27) و(28) نسب معاملات الارتباط بين الأسئلة وابعادها ومتغيراتها، إذ تشير نسب نتائج التحليل الى وجود علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية بين أسئلة المقياس والابعاد والمتغيرات، إذ ظهرت المعاملات لمتغير القيادة الرقمية بين (**0.481 - **0.858) ولمتغير سلوك تشارك المعرفة بين (**0.425 - **0.818) ولمتغير أداء العمل الفردي بين (**0.270 - **0.900) عند مستوى دلالة (0.01) ، وهذا يشير الى وجود اتساق داخلي ظاهر ضمن محتوى المقاييس .

جدول (26) : قيم الارتباط بين أسئلة المقياس ومتغير القيادة الرقمية وابعاده

المتغيرات الرئيسية	الابعاد الفرعية	الفقرات	اتساق الفقرة مع البعد	اتساق الفقرة مع المتغير
القيادة الرؤيوية		VL1	.858**	.779**
		VL2	.826**	.752**
		VL3	.764**	.514**
ثقافة التعلم في العصر الرقمي		DALC1	.652**	.494**
		DALC2	.800**	.701**
		DALC3	.843**	.760**
		DALC4	.813**	.687**
		DALC5	.796**	.800**
		EPP1	.794**	.737**

.670**	.794**	EPP2	التميز في الممارسة المهنية
.670**	.779**	EPP3	
.628**	.772**	EPP4	
.633**	.690**	EPP5	
.543**	.639**	SI1	
.688**	.797**	SI2	التحسين النظمي
.733**	.801**	SI3	
.631**	.724**	SI4	
.631**	.692**	SI5	
.481**	.627**	DC1	
.616**	.797**	DC2	المواطنة الرقمية
.593**	.808**	DC3	
.534**	.732**	DC4	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.25)

جدول (27): قيم الارتباط بين اسئلة المقياس ومتغير سلوك تشارك المعرفة وابعاده

المتغيرات الرئيسية	الابعاد الفرعية	الفقرات	اتساق الفقرة مع البعد	اتساق الفقرة مع المتغير
المساهمات المكتوبة		WC1	.710**	.707**
		WC2	.720**	.474**
		WC3	.725**	.425**
		WC4	.818**	.630**
		WC5	.668**	.668**
الاتصالات التنظيمية		OC1	.621**	.503**
		OC2	.725**	.608**
		OC3	.720**	.613**
		OC4	.767**	.684**
		OC5	.741**	.618**
		OC6	.710**	.614**
		OC7	.725**	.686**
		OC8	.716**	.619**
التفاعلات الشخصية		PI1	.665**	.659**
		PI2	.732**	.692**
		PI3	.662**	.500**
		PI4	.766**	.653**

.630**	.723**	PI5	المجتمعات الممارسة
.503**	.608**	PI6	
.562**	.692**	PI7	
.603**	.707**	PI8	
.690**	.743**	COP1	
.723**	.778**	COP2	
.632**	.721**	COP3	
.752**	.815**	COP4	
.680**	.756**	COP5	
.644**	.788**	COP6	
.624**	.761**	COP7	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.25)

جدول (28) : قيم الارتباط بين اسئلة المقياس ومتغير أداء العمل الفردي وإبعاده

المتغيرات الرئيسية	الأبعاد الفرعية	الفقرات	اتساق الفقرة مع البعد	اتساق الفقرة مع المتغير
أداء العمل الفردي	أداء المهمة	TP1	.501**	.334**
		TP2	.647**	.378**
		TP3	.620**	.444**
		TP4	.640**	.369**
		TP5	.692**	.332**
		TP6	.738**	.466**
		TP7	.672**	.433**
		TP8	.659**	.314**
		TP9	.559**	.308**
		TP10	حذفت من خلال التحليل العاملي التوكيدي	
		TP11	.634**	.391**
		TP12	.499**	.315**
		TP13	حذفت من خلال التحليل العاملي التوكيدي	
الأداء السياقي	CP1	.542**	.385**	
	CP2	.654**	.362**	
	CP3	.710**	.488**	
	CP4	.599**	.335**	

حذفت من خلال التحليل العاملي التوكيدي		CP5				
.484**	.685**	CP6				
.316**	.615**	CP7				
.391**	.678**	CP8				
حذفت من خلال التحليل العاملي التوكيدي		CP9				
.335**	.652**	CP10				
.313**	.596**	CP11				
.359**	.642**	CP12				
.331**	.593**	CP13				
حذفت من خلال التحليل العاملي التوكيدي		CP14				
.357**	.607**	CP15				
.309**	.483**	CP16				
.315**	.651**	AP1			الاداء التكيفي	اداء العمل الفردى
.368**	.748**	AP2				
.395**	.724**	AP3				
.450**	.805**	AP4				
.452**	.777**	AP5				
.455**	.776**	AP6				
.422**	.760**	AP7				
.393**	.733**	AP8				
.324**	.688**	CWB1	سلوك العمل العكسي			
.390**	.816**	CWB2				
.270**	.782**	CWB3				
.324**	.577**	CWB4				
.412**	.794**	CWB5				
.458**	.882**	CWB6				
.450**	.866**	CWB7				
.463**	.873**	CWB8				
.497**	.900**	CWB9				
.479**	.872**	CWB10				

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.25)

المبحث الثاني
الوصف والتحليل الاحصائي
لمتغيرات الدراسة

توطئة

تعد نتائج الإحصاءات الوصفية لفقرات أداة البحث عن صورة أولية لمستوى إجابة العينة حول تلك الفقرات، ما يعطي صورة عن انسجام إجابات العينة واتفاقهم حول فقرات الاستبانة من عدمه، وبالتالي تسهيل وصف مستوى تلك الإجابة واسبابها الممكنة، وتستخدم مجموعة من الأساليب الإحصائية لوصف مستوى إجابات العينة، ومن أهمها الأوساط الحسابية لإجابة العينة، وهي تلك القيم الرياضية التي تصف درجة اتفق العينة في اجابتهن عن فقرات الاستبانة.

كانت أداة الدراسة مصممة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) (5 درجات للاتفاق)، فقد مكن ذلك من تحديد مستوى إجابة العينة في اتفقهم على فقرات الأداة من عدمها بالاعتماد على الأوساط الحسابية لها. وكانت درجات الاتفاق في المقياس هي ؛ (1=لا اتفق تماماً، 2=لا اتفق، 3=محايد، 4=اتفق، 5=اتفق تماماً)، وبذلك يكون طول جميع الفئات (0.79) عدا طول الفئة مرتفعة جداً ليكون (0.80) وهي جزء من الاجراءات تصحيحه التي تم اعتماده على مقياس ليكرت (Pimentel, 2010:111) و (Pimentel & Pimentel, 2019:188)، وبذلك يكون مستوى الاتفاق منخفض جداً اذا كانت المتوسطات الحسابية لها بين (1.00 - 1.79)، ومنخفض اذا كانت المتوسطات الحسابية بين (1.80 - 2.59) ومعتدل اذا كانت المتوسطات الحسابية بين (2.60 - 3.39)، ومرتفع اذا كانت المتوسطات الحسابية بين (3.40 - 4.19)، وأخيراً، مرتفع جداً اذا كانت المتوسطات الحسابية بين (4.20 - 5.00) وكما في الجدول (29)، وعلى هذا النحو، سيتم الاعتماد على المتوسطات الحسابية، معاملات الاختلاف، الأهمية النسبية واخيراً ترتيب الفقرات حسب الأهمية.

الجدول (29) تصنيف مستويات الوسط الحسابي حسب التفسير

تسلسل الفئة	1	2	3	4	5
قيمة المتوسط	1.79 - 1.00	2.59 - 1.80	3.39 - 2.60	4.19 - 3.40	5.00 - 4.20
مستوى الاتفاق	منخفض جداً	منخفض	معتدل	مرتفع	مرتفع جداً

Source: Pimentel, J. L., & Pimentel, J. L. (2019). Some biases in Likert scaling usage and its correction. International Journal of Science: Basic and Applied Research (IJSBAR), 45(1), 183–191.

أولاً: الإحصاءات الوصفية الخاصة بمتغير القيادة الرقمية

اشتمل متغير القيادة الرقمية على خمسة ابعاد فرعية وهي؛ القيادة الرؤيوية، وثقافة التعلم في العصر الرقمي، والتميز في ممارسة المهنة، والتحسين النظمي والمواطنة الرقمية، وسيتم التطرق اليها بشكل تفصيلي وكما يأتي:

أ- وصف وتحليل بُعد الأول القيادة الرؤيوية وفقراته

نلاحظ من النتائج المعروضة في الجدول (30) قيم المؤشرات الإحصائية الوصفية لهذا البُعد والذي يتمثل بثلاث مؤشرات ميدانية (VL3-VL1)، وعلى النحو الآتي :

الجدول (30) الإحصاءات الوصفية لبُعد القيادة الرؤيوية

ترتيب الفقرات	مستوى الانفتاح	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التميز	الفقرات	ت
							مسؤولي المباشر في العمل:	
3	مرتفع	76.80	22.99	0.883	3.840	VL1	يدعم التغيير الذي يزيد في اكتساب المعرفة لرسم الاهداف باستخدام الموارد الرقمية.	1
2	مرتفع	77.07	18.87	0.727	3.853	VL2	يعمل بصورة مستمرة على تطوير وتنفيذ وتوصيل الخطط الاستراتيجية المشبعة بالتكنولوجيا.	2
1	مرتفع	80.13	19.29	0.773	4.007	VL3	يتبنى أحدث البرامج والتمويل لدعم تنفيذ الخطط المعززة بالتكنولوجيا.	3
	مرتفع	78.00	16.65	0.649	3.900	VL	المعدل العام لبُعد / القيادة الرؤيوية	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss V.25 ; Microsoft Excel)

في ضوء عرض الجدول (30) المتعلق بنتائج بُعد القيادة الرؤيوية على وفق المؤشرات الإحصائية المذكورة، يتضح ان الفقرة رقم 3 والمتضمنة (مسؤولي المباشر في العمل يتبنى أحدث البرامج والتمويل لدعم تنفيذ الخطط المعززة بالتكنولوجيا)، حصلت على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي موزون اذ بلغ (4.007)، وبانحراف معياري بلغ (0.773)، وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (19.29%)، وبأهمية نسبية بلغت (80.13%)، وهذا يدل على ان مستوى الإجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة، وكما جاءت الفقرة رقم 1 والمتضمنة (مسؤولي المباشر في العمل يدعم التغيير الذي يزيد في اكتساب المعرفة لرسم الاهداف باستخدام الموارد الرقمية)، قد حلت في المرتبة الاخيرة بوسط حسابي بلغ (3.840)، وبانحراف معياري بلغ (0.883)، وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (22.99%)، وبأهمية نسبية بلغت (76.80%)، الا انه جاء

بدرجة اتفاق مرتفع ايضاً، ما يعني ان اهتمام المسؤولين في الجامعات والكليات الاهلية لتوجيه الافراد باستخدام التكنولوجيا الرقمية بالمستوى جيد جداً.

هذا البُعد قد حقق استجابة واضحة، لكون الوسط الحسابي قد بلغ (3.900)، وبانحراف معياري (0.649)، فيما بلغت قيمة معامل الاختلاف النسبي (16.65%)، وبأهمية النسبية التي بلغت (78.00%)، وهذا يدل على ان اتفاق افراد العينة على ما جاء بفقرات بُعد القيادة الرؤيوية مرتفع وان تشتت اجاباتهم النسبي كان منخفضاً، مما يشير على تبني الجامعات الاهلية أحدث البرامج التكنولوجية والتمويل لدعم تنفيذ الخطط وتعمل بشكل مستمر على تطوير وتنفيذ وتوصيل الخطط الاستراتيجية المدعومة بالتكنولوجيا وذلك من اجل ان يكتسب اعضاء الهيئة التدريسية المزيد من المعرفة.

ب- وصف وتحليل البُعد الثاني ثقافة التعلم في العصر الرقمي وفقراته

نلاحظ من النتائج المعروضة في الجدول (31) قيم المؤشرات الإحصائية الوصفية لهذا البُعد والذي يتمثل بخمس مؤشرات ميدانية (DALC5-DALC1)، وعلى النحو الآتي :

الجدول (31) الإحصاءات الوصفية لبُعد ثقافة التعلم في العصر الرقمي

ت	الفقرات					
	مسؤولي المباشر في العمل:	الترميز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %
4	يشجع التحسين المستمر في التعلم الرقمي.	DALC1	4.273	0.694	16.24	85.47
5	يدعم نمذجة وتعزيز الاستخدام المستمر والفعال للتكنولوجيا في التعلم.	DALC2	3.827	0.766	20.02	76.53
6	يساعد على توفير البيئة المناسبة للتعلم بالتكنولوجيا وموارد التعلم لتلبية الاحتياجات المتنوعة لجميع المتعلمين.	DALC3	3.813	0.781	20.47	76.27
7	يعزز الممارسة الفاعلة في دراسة التكنولوجيا وضخها عبر المناهج الدراسية.	DALC4	3.720	0.743	19.97	74.40
8	يشارك في المجتمعات التعلم التي تحفز الابتكار والإبداع والتعاون الرقمي.	DALC5	3.873	0.805	20.79	77.47
	المعدل العام لبُعد / ثقافة التعلم في العصر الرقمي	DALC	3.901	0.594	15.22	78.03

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss V.25 ; Microsoft Excel)

يعرض الجدول (31) استجابات العينة نحو التطور الثقافي السائد في الجامعات والكليات الاهلية، اذ حققت الفقرة رقم 4 والمتضمنة (مسؤولي المباشر في العمل يشجع التحسين المستمر في التعلم الرقمي)، على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي موزون اذ بلغ (4.273)، وبانحراف معياري بلغ (0.694)، وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (16.24)، وبأهمية نسبية بلغت (85.47%)، وهذا يدل على ان مستوى الإجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة، الامر الذي يؤكد تنبى الجامعات المبحوثة بالتزامهم بأحداث البرامج المتوفرة على المواقع الانترنت. وكما حصلت الفقرة رقم 7 والمتضمنة (يعزز الممارسة الفاعلة في دراسة التكنولوجيا وضخها عبر المناهج الدراسية)، قد حلت في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي بلغ (3.720)، وبانحراف معياري بلغ (0.743)، وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (19.97%)، وبأهمية نسبية بلغت (74.40%)، الا انه جاء بدرجة اتفاق مرتفع ايضاً.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لبُعد ثقافة التعلم في العصر الرقمي (3.901)، وبانحراف معياري (0.594)، وحصلت على معامل الاختلاف نسبي قدره (15.22%)، واهمية النسبية بلغت (78.03%)، مما يشير الى ان اتفاق العينة على محتوى البُعد مرتفعاً، مما يدل على ان الجامعات الاهلية عينة الدراسة تشجع اعضاء الهيئة التدريسية على تحسين التعلم الرقمي وتدعم استخدام التكنولوجيا في التعلم المستمر والفعال وبشكل مستمر من خلال توفير البيئة والموارد المناسبة للتعلم بالتكنولوجيا لتلبية الاحتياجات المتنوعة لجميع الافراد.

ج- وصف وتحليل البُعد الثالث التميز في ممارسات المهنية وفقراته

يظهر الجدول (32) نتائج الإحصاءات الوصفية لهذا البُعد والذي يتمثل بخمسة مؤشرات ميدانية (EPP5-EPP1)، حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون الكلي لهذا البُعد (3.829)، وبانحراف معياري (0.608)، فيما بلغت قيمة معامل الاختلاف النسبي (15.86%)، وبأهمية النسبية التي بلغت (76.59%)، وهذا يدل على ان اتفاق افراد العينة على ما جاء بفقرات بُعد التميز في ممارسات المهنية مرتفع وهذا يشير الى ان الجامعات الاهلية عينة الدراسة خصص الوقت والموارد لضمان الوصول للنمو المهني المستمر في اتقان التكنولوجيا ، وتشجع على التشارك في المجتمعات التعلم التي تحفز وتدعم أعضاء هيئة التدريس في الدراسة واستخدام التكنولوجيا وكذلك تشجع الطلاب على استخدام التقنيات الجديدة التي تزيد من إمكانياتهم في التعلم.

وقد حصلت الفقرة رقم 9 التي محتواها (مسؤولي المباشر في العمل يخصص الوقت والموارد لضمان الوصول للنمو المهني المستمر في اتقان التكنولوجيا)، على اعلى متوسط حسابي موزون اذ بلغ (3.927)، وبانحراف معياري بلغ (0.875)، وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (22.29%)، وبأهمية نسبية بلغت (78.53%)، وهذا يدل على ان مستوى الإجابات كان بالمستوى المرتفع على هذه الفقرة، في حين

حصلت الفقرة رقم **13** والمتضمنة (مسؤولي المباشر في العمل يطلع بصورة متواصلة على الأبحاث الحديثة في مجال العمل الرقمي)، على اقل متوسط حسابي حيث بلغ (3.753)، وبانحراف معياري بلغ (0.867)، وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (23.09%)، وبأهمية نسبية بلغت (75.07%)، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الأوساط الحسابية الا انها ما زالت تتمتع بمستوى إجابات مرتفع حسب إجابات افراد العينة.

الجدول (32) الإحصاءات الوصفية بُعد التميز في ممارسات المهنية

ت	الفقرات					
	مسؤولي المباشر في العمل:	الترميز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %
9	يخصص الوقت والموارد لضمان الوصول للنمو المهني المستمر في اتقان التكنولوجيا.	EPP1	3.927	0.875	22.29	78.53
10	يشجع على المشاركة في المجتمعات التعلم التي تحفز وتدعم أعضاء هيئة التدريس في الدراسة واستخدام التكنولوجيا.	EPP2	3.853	0.763	19.80	77.07
11	يعزز نمذجة التواصل والتعاون الفعالين بين الطلاب باستخدام الادوات الرقمية.	EPP3	3.787	0.756	19.97	75.73
12	يوجه على الاستخدام الفعال للتكنولوجيا ويشجع التقنيات الجديدة التي تزيد من إمكانية تحسين تعلم الطلاب.	EPP4	3.827	0.712	18.60	76.53
13	يطلع بصورة متواصلة على الأبحاث الحديثة في مجال العمل الرقمي.	EPP5	3.753	0.867	23.09	75.07
	المعدل العام لبعد / التميز في ممارسات المهنية	EPP	3.829	0.608	15.86	76.59

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss V.25 ; Microsoft Excel)

د- وصف وتحليل البُعد الرابع التحسين النظمي وفقراته

يظهر الجدول (33) نتائج الإحصاءات الوصفية لهذا البُعد والذي يتمثل بخمسة مؤشرات ميدانية (SI5-SI1)، حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون الكلي لهذا البُعد (3.888)، وبانحراف معياري (0.577)، فيما بلغت قيمة معامل الاختلاف النسبي (14.83%)، وبأهمية النسبية التي بلغت (77.76%)، وهذا يدل على ان اتفاق افراد العينة على ما جاء بفقرات بُعد التحسين النظمي مرتفع وان تشتت اجاباتهم النسبي كان منخفضاً، وهذا يشير الى ان الجامعات الاهلية عينة الدراسة تفقد التغيير الهادف للوصول إلى الاهداف المطلوبة باستخدام التكنولوجيا ، وتوظف الافراد ذوي الكفاءة العالية لاستخدام التكنولوجيا لتعزيز اهدافها

الأكاديمية، وتعمل على انشاء وصيانة بنى تحتية قوية للتكنولوجيا لدعم الإدارة والعمليات والتدريس والتعلم. وقد حصلت الفقرة رقم **14** التي محتواها (مسؤولي المباشر في العمل يقود التغيير الهادف للوصول إلى الاهداف المطلوبة باستخدام التكنولوجيا والموارد الغنية بالوسائط)، على اعلى متوسط حسابي موزون اذ بلغ (4.047)، وبانحراف معياري بلغ (0.754)، وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (18.63%)، وبأهمية نسبية بلغت (80.93%)، وهذا يدل على ان مستوى الإجابات كان بالمستوى المرتفع على هذه الفقرة، في حين حصلت كل من الفقرة رقم **16** والتي محتواها (مسؤولي المباشر في العمل يوظف الافراد ذوي الكفاءة العالية لاستخدام التكنولوجيا لتعزيز الأهداف الأكاديمية والعملية)، على اقل متوسط حسابي حيث بلغ (3.813)، وبمقدار وانحراف معياري (0.893)، وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (23.41%)، وبأهمية نسبية بلغت (76.27%)، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الأوساط الحسابية الا انها ما زالت تتمتع بمستوى إجابات مرتفع حسب إجابات افراد العينة.

الجدول (33) الإحصاءات الوصفية لُبعد التحسين النظامي

ت	الفقرات					
	مسؤولي المباشر في العمل:	الترميز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %
14	يقود التغيير الهادف للوصول إلى الاهداف المطلوبة باستخدام التكنولوجيا والموارد الغنية بالوسائط.	SI1	4.047	0.754	18.63	80.93
15	يمد يد العون لإنشاء مقاييس وجمع وتحليل البيانات ومشاركة النتائج لتحسين أداء الطالب.	SI2	3.813	0.745	19.55	76.27
16	يوظف الافراد ذوي الكفاءة العالية لاستخدام التكنولوجيا لتعزيز الأهداف الأكاديمية والعملية.	SI3	3.813	0.893	23.41	76.27
17	ينشئ- الشراكات الاستراتيجية التي يستفاد منها لدعم التحسين النظامي.	SI4	3.940	0.697	17.70	78.80
18	يعمل على انشاء وصيانة بنى تحتية قوية للتكنولوجيا لدعم الإدارة والعمليات والتدريس والتعلم.	SI5	3.827	0.849	22.20	76.53
	المعدل العام لبعده / التحسين النظامي	SI	3.888	0.577	14.83	77.76

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss V.25 ; Microsoft Excel)

هـ - وصف وتحليل البُعد الخامس المواطنة الرقمية وفقراته

نلاحظ من النتائج المعروضة في الجدول (34) قيم المؤشرات الإحصائية الوصفية لهذا البُعد والذي يتمثل بأربعة مؤشرات ميدانية (DC1-DC4)، وعلى النحو الآتي :

الجدول (34) الإحصاءات الوصفية لبُعد المواطنة الرقمية

ترتيب الفقرات	مستوى الاتفاق	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الترميز	الفقرات	ت
							مسؤولي المباشر في العمل:	
1	مرتفع	81.33	20.48	0.833	4.067	DC1	يضمن الوصول إلى الأدوات والموارد الرقمية المناسبة لتلبية احتياجات جميع المتعلمين.	19
4	مرتفع	75.73	19.97	0.756	3.787	DC2	يعزز نمذجة ووضع سياسات للاستخدام الآمن والقانوني والأخلاقي للمعلومات والتكنولوجيا الرقمية.	20
2	مرتفع	78.80	19.78	0.779	3.940	DC3	يقدم نمذجة التفاعلات الاجتماعية المتعلقة باستخدام التكنولوجيا والمعلومات.	21
3	مرتفع	78.40	20.37	0.799	3.920	DC4	يعتمد على نمذجة التسهيل والتطوير لفهم ثقافي مشترك ومشاركة القضايا العالمية من خلال أدوات الاتصال والتعاون.	22
	مرتفع	78.57	14.88	0.585	3.928	DC	المعدل العام لبُعد / المواطنة الرقمية	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Sps V.25 ; Microsoft Excel)

في ضوء عرض الجدول (34) المتعلق بنتائج بُعد المواطنة الرقمية على وفق المؤشرات الإحصائية المذكورة، اذ يتضح ان الفقرة رقم **19** والمتضمنة (مسؤولي المباشر في العمل يضمن الوصول إلى الأدوات والموارد الرقمية المناسبة لتلبية احتياجات جميع المتعلمين)، حصلت على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي موزون اذ بلغ (4.067)، وانحراف معياري بلغ (0.833)، وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (20.48%)، وبأهمية نسبية بلغت (81.33%)، وهذا يدل على ان مستوى الإجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة، وكما جاءت الفقرة رقم **20** والمتضمنة (مسؤولي المباشر في العمل يعزز نمذجة ووضع سياسات للاستخدام الآمن والقانوني والأخلاقي للمعلومات والتكنولوجيا الرقمية)، قد حلت في المرتبة الرابعة بوسط حسابي بلغ (3.787)، وانحراف معياري بلغ (0.756)، وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (19.97%)، وبأهمية نسبية بلغت (75.73%)، الا انه جاء بدرجة اتفاق مرتفع ايضاً.

هذا البُعد قد حقق استجابة واضحة، لكون الوسط الحسابي قد بلغ (3.928)، وبانحراف معياري (0.585)، فيما بلغت قيمة معامل الاختلاف النسبي (14.88%)، وبأهمية النسبية التي بلغت (78.57%)، وهذا يدل على ان اتفاق افراد العينة على ما جاء بفقرات بُعد المواطنة الرقمية مرتفع وان تشتت اجاباتهم النسبي كان منخفضاً، وهذا يشير الى ان الجامعات الاهلية عينة الدراسة تدعم الوصول إلى الأدوات والموارد الرقمية المناسبة لتلبية احتياجات جميع المتعلمين ، وكذلك تضع سياسات محكمة من اجل لاستخدام الأمن والقانوني والأخلاقي للمعلومات والتكنولوجيا الرقمية، وتعتمد على أدوات الاتصال والتعاون لتسهيل وتطوير الفهم ثقافي المشترك بينها وبين الجهات العالمية .

و – وصف وتحليل متغير القيادة الرقمية بشكلها الإجمالي

نلاحظ من النتائج المعروضة في الجدول (35) قيم المؤشرات الإحصائية الوصفية لمتغير القيادة الرقمية والذي يتمثل بخمسة ابعاد فرعية، وعلى النحو الآتي :

الجدول (35) الإحصاءات الوصفية لمتغير القيادة الرقمية

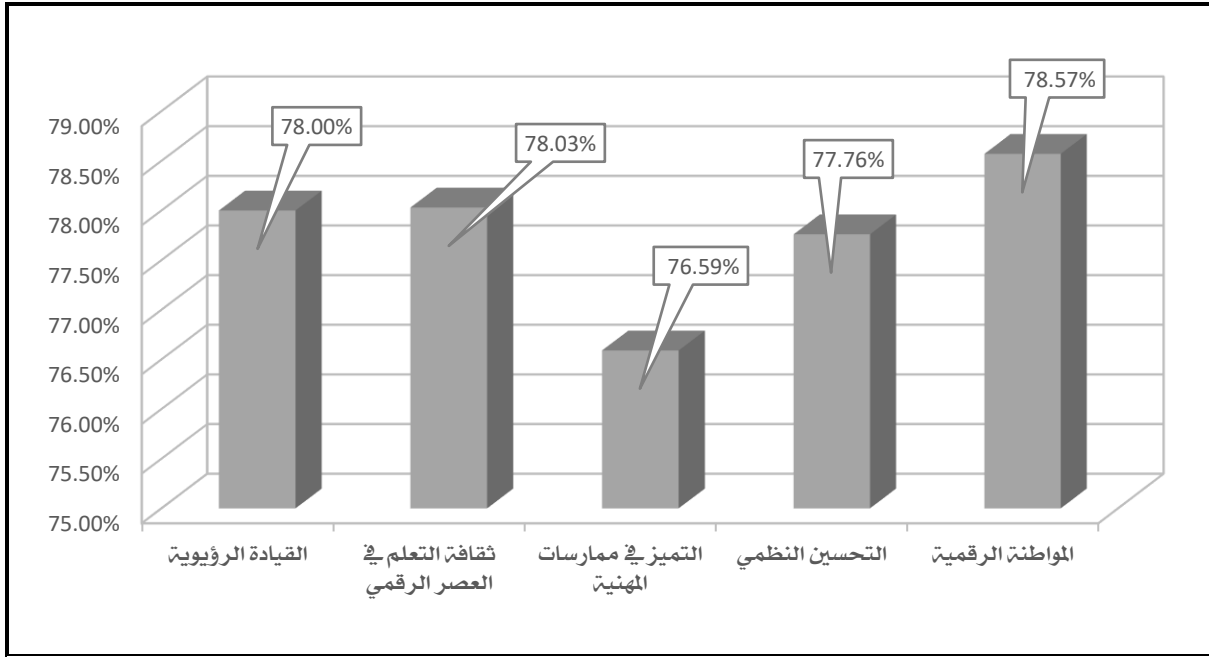
الابعاد	الترميز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	مستوى الاتفاق	ترتيب الفقرات
القيادة الرؤيوية	VL	3.900	0.649	16.65	78.00	مرتفع	3
ثقافة التعلم في العصر الرقمي	DALC	3.901	0.594	15.22	78.03	مرتفع	2
التميز في ممارسات المهنة	EPP	3.829	0.608	15.86	76.59	مرتفع	5
التحسين النظامي	SI	3.888	0.577	14.83	77.76	مرتفع	4
المواطنة الرقمية	DC	3.928	0.585	14.88	78.57	مرتفع	1
المعدل العام لمتغير / القيادة الرقمية	DL	3.889	0.510	13.11	77.79	مرتفع	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Sps V.25 ; Microsoft Excel)

يوضح الجدول (35) الإحصاءات الوصفية لهذا المتغير فقد حقق وسط حسابي قدره (3.889)، وقيمة الانحراف المعياري له (0.510)، ومعامل اختلاف نسبي قدره (13.11%)، وكانت الأهمية النسبية المتحققة قد بلغت (77.79%)، مما يؤكد ان القيادة الرقمية قد حصلت على مستوى مرتفع من الأهمية استناداً الى استجابات افراد عينة الدراسة.

واستناداً الى ما تقدم يمكن ترتيب ابعاد القيادة الرقمية ميدانياً على مستوى الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالاتي (المواطنة الرقمية، ثقافة التعلم في العصر الرقمي، القيادة الرؤيوية، التحسين النظامي، التميز في ممارسات المهنية).

وبهدف تمثيل مستوى أهمية ابعاد القيادة الرقمية بيانياً على مستوى بعض الجامعات والكليات الاهلية في الفرات الأوسط حسب عينة الدراسة، تم اختيار الاعمدة البيانية لتحقيق هذا الغرض وحسب قيم الأهمية النسبية المتحققة لكل بُعد والشكل (14) يوضح ذلك :



الشكل (14) التمثيل البياني لأبعاد القيادة الرقمية في ضوء الأهمية النسبية

المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel V. 2021)

ثانياً: الإحصاءات الوصفية الخاصة بمتغير سلوك تشارك المعرفة

اشتمل متغير سلوك تشارك المعرفة على اربعة ابعاد فرعية وهي؛ المساهمات المكتوبة، والاتصالات التنظيمية، والتفاعلات الشخصية والمجتمعات الممارسة، وسيتم التطرق اليها بشكل تفصيلي وكما يأتي :

أ- وصف وتحليل البُعد الأول المساهمات المكتوبة وفقراته

من متابعة النتائج المعروضة في الجدول (36) يتضح قيم المؤشرات الإحصائية الوصفية لهذا البُعد والذي يتمثل بخمسة مؤشرات ميدانية (WC5-WC1)، وعلى النحو الآتي :

الجدول (36) الإحصاءات الوصفية لبُعد المساهمات المكتوبة

ترتيب الفقرات	مستوى الانفتاح	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الترميز	الفقرات	ت
							زملائي في العمل:	
2	مرتفع	80.27	20.21	0.811	4.013	WC1	يتشاركون المستندات والتقارير مع باقي التدريسيين.	23
1	مرتفع	83.20	16.73	0.696	4.160	WC2	ينشرون الأبحاث والمقالات في المجلات.	24
4	مرتفع	79.07	19.07	0.754	3.953	WC3	يشاركون الوثائق من ملفاتهم الشخصية المتعلقة بالبحوث المنشورة.	25
3	مرتفع	79.73	19.05	0.760	3.987	WC4	يساهمون في الأفكار وقواعد بيانات الكلية عبر الإنترنت.	26
5	مرتفع	77.60	20.89	0.810	3.880	WC5	يعملون على إبقاء الآخرين على اطلاع دائم بالمستوى العلمي للقسم من خلال لوحات المناقشة عبر الإنترنت.	27
	مرتفع	79.97	13.94	0.557	3.999	WC	المعدل العام لبُعد / المساهمات المكتوبة	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spsv V.25 ; Microsoft Excel)

في ضوء عرض الجدول (36) المتعلق بنتائج بُعد المساهمات المكتوبة على وفق المؤشرات الإحصائية المذكورة، اذ يتضح ان الفقرة رقم **24** والمتضمنة (زملائي في العمل ينشرون الأبحاث والمقالات في المجلات)، حصلت على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي موزون اذ بلغ (4.160)، وانحراف معياري بلغ (0.696)، وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (16.73%)، وبأهمية نسبية بلغت (83.20%)، وهذا يدل على ان مستوى الإجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة، وكما جاءت الفقرة رقم **27** والمتضمنة (زملائي في العمل يعملون على إبقاء الآخرين على اطلاع دائم بالمستوى العلمي للقسم من

خلال لوحات المناقشة عبر الإنترنت)، قد حلت في المرتبة الاخيرة بوسط حسابي بلغ (3.880)، وبانحراف معياري بلغ (0.810)، وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (20.89%)، وبأهمية نسبية بلغت (77.60%)، الا انه جاء بدرجة اتفاق مرتفع ايضاً.

هذا البُعد قد حقق استجابة واضحة، لكون الوسط الحسابي قد بلغ (3.999)، وبانحراف معياري (0.557)، فيما بلغت قيمة معامل الاختلاف النسبي (13.94%)، وبأهمية النسبية التي بلغت (79.97%)، وهذا يدل على ان اتفاق افراد العينة على ما جاء بفقرات بُعد المساهمات المكتوبة مرتفع وان تشتت اجاباتهم النسبي كان منخفضاً، وهذا يشير الى ان التدريسيين في الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة يقومون بنشر أبحاثهم ومقالاتهم في المجالات، و يتشاركون المستندات والتقارير، ويسهمون بالأفكار التي ترتقي بالكلية من الناحية التكنولوجية ، فضلاً عن مشاركتهم بحوثهم المنشورة من اجل إبقاء الآخرين على اطلاع دائم بالمستوى العلمي للكلية.

ب- وصف وتحليل البُعد الثاني الاتصالات التنظيمية وفقراته

يظهر الجدول (37) نتائج الإحصاءات الوصفية لهذا البُعد والذي يتمثل بثمانية مؤشرات ميدانية (OC8-OC1)، اذ بلغ الوسط الحسابي الموزون الكلي لهذا البُعد (3.949)، وبانحراف معياري (0.555)، فيما بلغت قيمة معامل الاختلاف النسبي (14.05%)، وبأهمية النسبية التي بلغت (78.98%)، وهذا يدل على ان اتفاق افراد العينة على ما جاء بفقرات بُعد الاتصالات التنظيمية مرتفع وان تشتت اجاباتهم النسبي كان منخفضاً، وهذا يشير الى ان التدريسيين في الجامعات الاهلية عينة الدراسة يعبرون عن افكارهم وأراءهم ويقترحون حلولاً للمشكلات ويقدمون أفكار ابداعية ، ويجيبون على أسئلة الآخرين في اجتماعات الفريق ويكشفون عن الإخفاقات والأخطاء التي حدثت بالعمل لمساعدة الآخرين على تجنب تكرارها.

وقد حصلت الفقرة رقم **28** التي محتواها (زملائي في العمل يعبرون عن افكارهم وأراءهم في الاجتماعات)، على اعلى متوسط حسابي موزون اذ بلغ (4.093)، وبانحراف معياري بلغ (0.708)، وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (17.30%)، وبأهمية نسبية بلغت (81.87%)، وهذا يدل على ان مستوى الإجابات كان بالمستوى المرتفع على هذه الفقرة، في حين حصلت الفقرة رقم **29** والمتضمنة (زملائي في العمل يشاركون بشكل كامل في جلسات العصف الذهني)، على اقل متوسط حسابي حيث بلغ (3.827)، وبانحراف معياري بلغ (0.740)، وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (19.33%)، وبأهمية نسبية بلغت (76.53%)، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الأوساط الحسابية الا انها ما زالت تتمتع بمستوى إجابات مرتفع حسب إجابات افراد العينة.

الجدول (37) الإحصاءات الوصفية بُعد الاتصالات التنظيمية

ترتيب الفقرات	مستوى الاتفاق	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الترميز	الفقرات	ت
							زملائي في العمل:	
1	مرتفع	81.87	17.30	0.708	4.093	OC1	يعبرون عن افكارهم وآراءهم في الاجتماعات.	28
8	مرتفع	76.53	19.33	0.740	3.827	OC2	يشاركون بشكل كامل في جلسات العصف الذهني.	29
2	مرتفع	80.53	19.50	0.785	4.027	OC3	يقترحون حلولاً للمشكلات في اجتماعات الفريق.	30
4	مرتفع	79.20	18.71	0.741	3.960	OC4	يجيبون على أسئلة الآخرين في اجتماعات الفريق.	31
6	مرتفع	78.40	20.16	0.790	3.920	OC5	يطرحون أسئلة جيدة يمكن أن تثير تفكير الآخرين ومناقشتها في اجتماعات الفريق.	32
7	مرتفع	76.80	19.80	0.760	3.840	OC6	يشاركون قصص نجاحهم التي قد تفيد القسم في الاجتماعات.	33
5	مرتفع	78.53	22.29	0.875	3.927	OC7	يكشفون عن الإخفاقات الشخصية السابقة المتعلقة بالعمل أو الأخطاء في الاجتماعات التنظيمية لمساعدة الآخرين على تجنب تكرارها.	34
3	مرتفع	80.00	19.86	0.794	4.000	OC8	يقدمون الحلول والأفكار الابداعية في الاجتماعات.	35
	مرتفع	78.98	14.05	0.555	3.949	OC	المعدل العام لبعد / الاتصالات التنظيمية	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss V.25 ; Microsoft Excel)

ج- وصف وتحليل البُعد الثالث التفاعلات الشخصية وفقراته

نلاحظ من النتائج المعروضة في الجدول (38) قيم المؤشرات الإحصائية الوصفية لهذا البُعد والذي

يتمثل بثمانية مؤشرات ميدانية (PI8-PI1)، وعلى النحو الآتي :

الجدول (38) الإحصاءات الوصفية بُعد التفاعلات الشخصية

ترتيب الفقرات	مستوى الاتفاق	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الترميز	الفقرات	ت
							زملائي في العمل:	
1	مرتفع	82.13	19.98	0.820	4.107	PI1	يخصصون جزء من وقتهم لدعم الافراد ذوي الخبرة القليلة.	36
2	مرتفع	77.73	20.33	0.790	3.887	PI2	ينخرطون في علاقات تدريب مع التدريسيين الجدد.	37
4	مرتفع	76.27	22.20	0.847	3.813	PI3	يقضون وقتاً في المحادثات الشخصية (على سبيل المثال، مناقشة في مكان العمل، وقت الغداء، عبر الهاتف) مع الآخرين لمساعدتهم في مشاكلهم المتعلقة بالعمل.	38
5	مرتفع	76.13	19.89	0.757	3.807	PI4	يعملون لإبقاء الآخرين على اطلاع دائم بالمعلومات التنظيمية من خلال المحادثة الشخصية.	39
3	مرتفع	77.07	17.37	0.669	3.853	PI5	يتعاطفون مع بعض الموضوعات المحددة مع الآخرين من خلال المحادثة الشخصية.	40
7	مرتفع	75.20	20.36	0.766	3.760	PI6	يشاركون الخبرات التي قد تساعد الآخرين على تجنب المخاطر والمشاكل من خلال التواصل معهم.	41
8	مرتفع	73.33	21.12	0.774	3.667	PI7	يقومون بإجراء الدردشة عبر الإنترنت مع الآخرين لمساعدتهم في مشاكلهم المتعلقة بالعمل.	42
6	مرتفع	75.60	23.11	0.874	3.780	PI8	يقضون بعض الوقت في الاتصال عبر البريد الإلكتروني مع الآخرين لمساعدتهم في حل ومعالجة مشاكلهم المتعلقة بالعمل.	43
	مرتفع	76.68	14.24	0.546	3.834	PI	المعدل العام لبعد / التفاعلات الشخصية	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss V.25 ; Microsoft Excel)

في ضوء عرض الجدول (38) المتعلق بنتائج بُعد التفاعلات الشخصية على وفق المؤشرات الإحصائية المذكورة، اذ يتضح ان الفقرة رقم **36** والمتضمنة (زملائي في العمل يخصصون جزء من وقتهم لدعم الافراد ذوي الخبرة القليلة)، حصلت على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي موزون اذ بلغ (4.107)، وبانحراف معياري بلغ (0.820)، وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (19.98%)، وبأهمية نسبية

بلغت (82.13%)، وهذا يدل على ان مستوى الإجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة، وكما جاءت الفقرة رقم **42** والمتضمنة (زملائي في العمل يقومون بإجراء الدردشة عبر الإنترنت مع الآخرين لمساعدتهم في مشاكلهم المتعلقة بالعمل)، قد حلت في المرتبة الاخيرة بوسط حسابي بلغ (3.667)، وبانحراف معياري بلغ (0.774)، وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (21.12%)، وبأهمية نسبية بلغت (73.33%)، الا انه جاء بدرجة اتفاق مرتفع ايضاً.

هذا البُعد قد حقق استجابة واضحة، لكون الوسط الحسابي قد بلغ (3.834)، وبانحراف معياري (0.546)، فيما بلغت قيمة معامل الاختلاف النسبي (14.24%)، وبأهمية النسبية التي بلغت (76.68%)، وهذا يدل على أن اتفاق افراد العينة على ما جاء بقرات بُعد التفاعلات الشخصية مرتفع وان تشتت اجاباتهم النسبي كان منخفضاً، وهذا يشير الى ان التدريسيين في الجامعات الاهلية عينة الدراسة يخصصون جزء من وقتهم لدعم الافراد الذين لا يمتلكون الخبرة الكافية في العمل من خلال تدريبهم على تنفيذ الاعمال، فهم يتعاطفون مع الآخرين في بعض الموضوعات عن طريق المحادثة الشخصية، وكذلك يعملون على إبقاء الآخرين على اطلاع دائم بالمعلومات التنظيمية عن طريق الحوارات الشخصية.

د- وصف وتحليل البُعد الرابع المجتمعات الممارسة وفقراته

يظهر الجدول (39) نتائج الإحصاءات الوصفية لهذا البُعد والذي يتمثل سبعة مؤشرات ميدانية (COP7-COP1)، حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون الكلي لهذا البُعد (3.831)، وبانحراف معياري (0.638)، فيما بلغت قيمة معامل الاختلاف النسبي (16.65%)، وبأهمية النسبية التي بلغت (76.61%)، وهذا يدل على ان اتفاق افراد العينة على ما جاء بقرات بُعد المجتمعات الممارسة مرتفع وان تشتت اجاباتهم النسبي كان منخفضاً، وهذا يشير الى ان التدريسيين في الجامعات الاهلية عينة الدراسة يشاركون الأفكار والآراء حول مواضيع محددة من خلال استخدام مجموعة من التطبيقات عبر الإنترنت ، ويقابلون الأفراد لإيجاد حلول ناجحة للمشكلات التي تحدث في العمل وكذلك يناقشون مع أفراد المجتمع لتبادل الخبرات في مواضيع محددة ذات اهتمامات مشتركة، ويدعمون تطوير أعضاء المجتمع الجدد.

وقد حصلت الفقرة رقم **50** التي محتواها (زملائي في العمل يشاركون الأفكار والآراء حول مواضيع محددة من خلال نظام مجتمع الممارسة المدعوم من القسم عبر الإنترنت)، على اعلى متوسط حسابي موزون اذ بلغ (3.880)، وبانحراف معياري بلغ (0.827)، وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (21.31%)، وبأهمية نسبية بلغت (77.60%)، وهذا يدل على ان مستوى الإجابات كان بالمستوى المرتفع على هذه الفقرة، في حين حصلت الفقرة رقم **49** والمتضمنة (زملائي في العمل يرسلون المعلومات ذات الصلة إلى الأعضاء من خلال قائمة البريد الإلكتروني المجتمعي)، على اقل متوسط حسابي حيث بلغ (3.760)،

وبانحراف معياري بلغ (0.888)، وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (23.60%)، وبأهمية نسبية بلغت (75.20%)، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الأوساط الحسابية الا انها ما زالت تتمتع بمستوى إجابات مرتفع حسب إجابات افراد العينة.

الجدول (39) الإحصاءات الوصفية لُبعد المجتمعات الممارسة

ترتيب الفقرات	مستوى الاتفاق	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الترميز	الفقرات	ت
							زملائي في العمل:	
2	مرتفع	77.33	22.15	0.857	3.867	COP1	يقابلون أفراد المجتمع لإنشاء حلول مبتكرة للمشاكل التي تحدث في العمل.	44
3	مرتفع	76.67	19.68	0.755	3.833	COP2	يناقشون مع أفراد المجتمع لتبادل الخبرات والممارسات الخاصة في مواضيع محددة ذات اهتمامات مشتركة.	45
5	مرتفع	76.27	22.61	0.862	3.813	COP3	يتبادلون قصص النجاح والفشل حول مواضيع محددة مع افراد المجتمع.	46
3	مرتفع	76.67	20.81	0.798	3.833	COP4	يحثون أفراد المجتمع على العمل لتشجيع التميز في تدريبهم.	47
4	مرتفع	76.53	22.20	0.849	3.827	COP5	يدعمون التطوير الشخصي – لأعضاء المجتمع الجدد.	48
6	مرتفع	75.20	23.60	0.888	3.760	COP6	يرسلون المعلومات ذات الصلة إلى الأعضاء من خلال قائمة البريد الإلكتروني المجتمعي.	49
1	مرتفع	77.60	21.31	0.827	3.880	COP7	يشاركون الأفكار والآراء حول مواضيع محددة من خلال نظام مجتمع الممارسة المدعوم من القسم عبر الإنترنت.	50
	مرتفع	76.61	16.65	0.638	3.831	COP	المعدل العام لُبعد / المجتمعات الممارسة	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss V.25 ; Microsoft Excel)

هـ - وصف وتحليل متغير سلوك تشارك المعرفة بشكلها الإجمالي

نلاحظ من النتائج المعروضة في الجدول (40) قيم المؤشرات الإحصائية الوصفية لمتغير سلوك تشارك المعرفة والذي يتمثل بأربعة ابعاد فرعية، وعلى النحو الآتي :

الجدول (40) الإحصاءات الوصفية لمتغير سلوك تشارك المعرفة

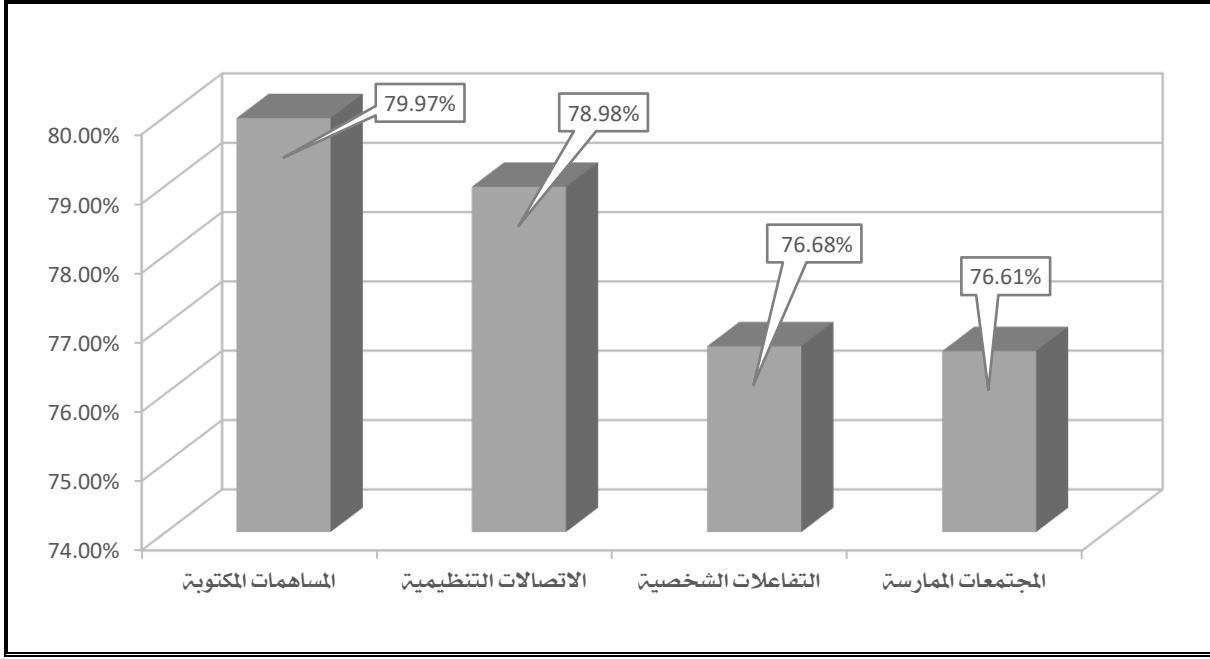
الابعد	الترميز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	مستوى الانتفاخ	ترتيب الفقرات
المساهمات المكتوبة	WC	3.999	0.557	13.94	79.97	مرتفع	1
الاتصالات التنظيمية	OC	3.949	0.555	14.05	78.98	مرتفع	2
التفاعلات الشخصية	PI	3.834	0.546	14.24	76.68	مرتفع	3
المجتمعات الممارسة	COP	3.831	0.638	16.65	76.61	مرتفع	4
المعدل العام لمتغير / سلوك تشارك المعرفة	KSB	3.903	0.491	12.58	78.06	مرتفع	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss V.25 ; Microsoft Excel)

يوضح الجدول (40) الإحصاءات الوصفية لهذا المتغير فقد حقق وسط حسابي قدره (3.903)، وقيمة الانحراف المعياري له (0.491)، ومعامل اختلاف نسبي قدره (12.58%)، وكانت الأهمية النسبية المتحققة قد بلغت (78.06%)، مما يؤكد ان سلوك تشارك المعرفة قد حصلت على مستوى مرتفع من الأهمية استناداً الى استجابات افراد عينة الدراسة.

واستناداً الى ما تقدم يمكن ترتيب ابعاد سلوك تشارك المعرفة ميدانياً على مستوى بعض الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالاتي (المساهمات المكتوبة، الاتصالات التنظيمية، التفاعلات الشخصية، المجتمعات الممارسة).

كما يوضح شكل (15) الاعمدة البيانية لترتيب ابعاد سلوك تشارك المعرفة على مستوى بعض الجامعات والكليات الاهلية في الفرات الأوسط كمجتمع الدراسة استناداً الى قيم الأهمية النسبية المتحققة وفي ضوء إجابات العينة.



الشكل (15) التمثيل البياني لأبعاد سلوك تشارك المعرفة في ضوء الأهمية النسبية

المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel V. 2021)

ثالثاً: الإحصاءات الوصفية الخاصة بمتغير أداء العمل الفردي

اشتمل متغير أداء العمل الفردي على اربعة ابعاد فرعية وهي؛ أداء المهمة، وأداء السياقي، وأداء التكيفي وسلوك العمل العكسي، وسيتم التطرق اليها بشكل تفصيلي وكما يأتي:

أ- وصف وتحليل البُعد الأول أداء المهمة وفقراته

يظهر الجدول (41) نتائج الإحصاءات الوصفية لهذا البُعد والذي يتمثل بثلاثة عشر مؤشراً ميدانياً (TP13-TP1)، بعد ان حذفت الفقرة رقم **60** التي محتواها (واجهت مشكلة في تحديد الأولويات في عملي) و الفقرة رقم **63** التي محتواها (استغرق عملي وقتاً اطول لإكماله مما كان معداً له) من خلال التحليل العاملي التوكيدي، حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون الكلي لهذا البُعد (4.190)، وبانحراف معياري (0.390)، فيما بلغت قيمة معامل الاختلاف النسبي (9.30%)، وبأهمية النسبية التي بلغت (83.79%)، وهذا يدل على ان اتفاق افراد العينة على ما جاء بفقرات بُعد أداء المهمة مرتفع وان تشتت اجاباتهم النسبي كان منخفضاً، وهذا يشير الى ان التدريسيين في الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة يقومون بتقييم جودة عملهم بشكل مستمر من خلال مقارنتها مع المعايير المهنية الموضوعية من قبل الجامعة، وكذلك لديهم القدرة على التخطيط لعملهم من أجل تحقيق النتيجة النهائية للعمل واكملته في الوقت المحدد وهذا ما يمكنهم من أداء عملي بشكل جيد باقل وقت وجهد ممكن.

وقد حصلت الفقرة رقم **51** التي محتواها (أقيم جودة عملي بشكل دائم)، على اعلى متوسط حسابي موزون اذ بلغ (4.327)، وبانحراف معياري بلغ (0.690)، وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (15.95%)، وبأهمية نسبية بلغت (86.53%)، وهذا يدل على ان مستوى الإجابات كان بالمستوى المرتفع على هذه الفقرة، في حين حصلت الفقرة رقم **54** والمتضمنة (أقيم مقدار عملي وانجازي للواجبات المكلف بها كل ثلاثة أشهر)، على اقل متوسط حسابي حيث بلغ (4.080)، وبانحراف معياري بلغ (0.755)، وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (18.52%)، وبأهمية نسبية بلغت (81.60%)، ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الأوساط الحسابية وبمستوى إجابات منخفض حسب إجابات افراد العينة.

الجدول (41) الإحصاءات الوصفية لبُعد أداء المهمة

ت	الفقرات	الترميز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	مستوى الاتفاق	ترتيب الفقرات
51	أقيم جودة عملي بشكل دائم.	TP1	4.327	0.690	15.95	86.53	مرتفع جداً	1

3	مرتفع جدا	85.73	14.39	0.617	4.287	TP2	مقارنة بالعام الماضي، جودة عملي في الأشهر الثلاثة الماضية كانت في تحسين مستمر.	52
10	مرتفع	81.73	18.79	0.768	4.087	TP3	اقارن جودة عملي مع المعايير المهنية الموضوعية كل ثلاثة أشهر.	53
11	مرتفع	81.60	18.52	0.755	4.080	TP4	أقيم مقدار عملي وانجازي للواجبات المكلف بها كل ثلاثة أشهر.	54
5	مرتفع جدا	84.53	16.71	0.706	4.227	TP5	مقارنة بالعام الماضي، مقدار عملي في الأشهر الثلاثة الماضية كانت في تحسين مستمر.	55
9	مرتفع	81.87	19.48	0.797	4.093	TP6	اقارن عملي كمأ ونوعاً مع المعايير المهنية المتعارف عليها بشكل دائم.	56
6	مرتفع جدا	84.00	17.23	0.724	4.200	TP7	تمكنت من التخطيط لعملي واكلمته في الوقت المحدد.	57
4	مرتفع جدا	85.20	16.64	0.709	4.260	TP8	عملت من أجل تحقيق النتيجة النهائية لعملي.	58
2	مرتفع جدا	85.87	16.31	0.700	4.293	TP9	وضعت في بالي النتائج التي كان عليّ تحقيقها في عملي.	59
تم حذف الفقرة من خلال التحليل العاملي التوكيدي						TP10	واجهت مشكلة في تحديد الأولويات في عملي.	60
7	مرتفع	82.53	19.10	0.788	4.127	TP11	تمكنت من فصل القضايا الرئيسية عن القضايا الجانبية في العمل.	61
8	مرتفع	82.13	17.88	0.734	4.107	TP12	تمكنت من أداء عملي بشكل جيد مع اقل وقت وجهد ممكن.	62
تم حذف الفقرة من خلال التحليل العاملي التوكيدي						TP13	استغرق عملي وقتاً أطول لإكماله مما كان معداً له.	63
مرتفع		83.79	9.30	0.390	4.190	TP	المعدل العام لبعد / أداء المهمة	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss V.25 ; Microsoft Excel)

ب- وصف وتحليل البُعد الثاني أداء السياقي وفقراته

نلاحظ من النتائج المعروضة في الجدول (42) قيم المؤشرات الإحصائية الوصفية لهذا البُعد والذي يتمثل بثلاثة عشر مؤشرات ميدانية (CP16-CP1)، بعد ان حذفت ثلاثة فقرات (68 و 72 و 77) من خلال التحليل العاملي التوكيدي، وعلى النحو الآتي :

الجدول (42) الإحصاءات الوصفية بُعد أداء السياقي

ت	الفقرات	الترميز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	مستوى الاتفاق	ترتيب الفقرات	
64	تمكنت من انجاز اعمال في الوقت المقرر.	CP1	4.287	0.628	14.64	85.73	مرتفع جداً	2	
65	تمكنت من اداء مسؤولياتي.	CP2	4.307	0.612	14.22	86.13	مرتفع جداً	1	
66	سار التعاون مع الآخرين بشكل جيد.	CP3	4.173	0.766	18.36	83.47	مرتفع	7	
67	لقد فهمني الآخرون جيداً عندما أخبرتهم بشيء ما.	CP4	4.000	0.724	18.09	80.00	مرتفع	12	
68	فهمت الآخرين جيداً عندما أخبروني بشيء ما	CP5	تم حذف الفقرة من خلال التحليل العائلي التوكيدي						
69	أدى التواصل مع الآخرين إلى النتيجة المرجوة.	CP6	3.953	0.822	20.79	79.07	مرتفع	13	
70	توصلت إلى أفكار إبداعية في العمل.	CP7	4.220	0.722	17.12	84.40	مرتفع جداً	4	
71	أخذت زمام المبادرة عندما كانت هناك مشكلة يجب حلها.	CP8	4.173	0.642	15.39	83.47	مرتفع	6	
72	أخذت زمام المبادرة عندما كان لا بد من تنظيم شيء ما.	CP9	تم حذف الفقرة من خلال التحليل العائلي التوكيدي						
73	لقد بدأت بمهام جديدة بنفسى، عندما انتهت مهامي القديمة.	CP10	4.147	0.727	17.53	82.93	مرتفع	8	
74	طلبت المساعدة عند الحاجة.	CP11	4.060	0.753	18.54	81.20	مرتفع	11	
75	كنت منفتحا على انتقاد عملي.	CP12	4.120	0.835	20.26	82.40	مرتفع	9	
76	حاولت أن أتعلم من التعليقات التي تلقيتها من الآخرين حول عملي.	CP13	4.213	0.729	17.30	84.27	مرتفع جداً	5	
77	توليت المهام الصعبة في العمل، عند تكليفي بها.	CP14	تم حذف الفقرة من خلال التحليل العائلي التوكيدي						
78	أعتقد أن الطلاب كانوا راضين عن عملي.	CP15	4.220	0.694	16.44	84.40	مرتفع جداً	3	
79	أخذت بعين الاعتبار رغبات الطلاب في عملي.	CP16	4.100	0.825	20.13	82.00	مرتفع	10	
	المعدل العام لبعد / الأداء السياقي	CP	4.156	0.454	10.92	83.12	مرتفع		

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss V.25 ; Microsoft Excel)

من خلال عرض الجدول (42) المتعلق بنتائج بُعد أداء السياقي على وفق المؤشرات الإحصائية المذكورة، اذ يتضح ان كل من الفقرة رقم **65** التي محتواها (تمكنت من اداء مسؤولياتي)، على اعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.307)، وبمقدار انحراف معياري بلغ (0.612)، وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (14.22%)، وبأهمية نسبية بلغت (86.13%)، وهذا يدل على ان مستوى الإجابات كان مرتفع جداً على هاذتين الفقرتين حسب إجابات افراد العينة. وكما جاءت الفقرة رقم **69** والمتضمنة (أدى التواصل مع الآخرين إلى النتيجة المرجوة)، على اقل متوسط حسابي حيث بلغ (3.953)، وبانحراف معياري بلغ (0.822)، وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (20.79%)، وبأهمية نسبية بلغت (79.09%)، الا انه جاء بدرجة اتفاق مرتفع ايضاً.

هذا البُعد قد حقق استجابة واضحة، لكون الوسط الحسابي قد بلغ (4.156)، وبانحراف معياري (0.454)، فيما بلغت قيمة معامل الاختلاف النسبي (10.92%)، وبأهمية النسبية التي بلغت (83.12%)، وهذا يدل على ان اتفاق افراد العينة على ما جاء بفقرات بُعد أداء السياقي مرتفع وان تشتت اجاباتهم النسبي كان منخفضاً، وهذا يشير الى ان التدريسيين في الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة يتمكنون من اداء مسؤولياتهم في الوقت المحدد، ولديهم القدرة على التواصل والتفاهم والتعلم بشكل مستمر والتحاور مع الطلاب وكذلك تلبية احتياجاتهم وحل مشاكلهم لانهم منفتحين على الاخرين مما يجعل الطلاب راضين.

ج- وصف وتحليل البُعد الثالث الأداء التكيفي وفقراته

نلاحظ من النتائج المعروضة في الجدول (43) قيم المؤشرات الإحصائية الوصفية لهذا البُعد والذي يتمثل بثمانية مؤشرات ميدانية (AP8-API)، وعلى النحو الآتي :

الجدول (43) الإحصاءات الوصفية لبُعد الأداء التكيفي

ت	الفقرات	الترميز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
80	عملت في الحفاظ على تحديث معرفتي الوظيفية.	AP1	4.427	0.595	13.43	88.53	مرتفع جداً 1
81	عملت في الحفاظ على تحديث مهارات العمل الخاصة بي.	AP2	4.313	0.625	14.50	86.27	مرتفع جداً 2
82	كنت مرناً في ممارسة وظيفتي.	AP3	4.280	0.696	16.27	85.60	مرتفع جداً 3

4	مرتفع جداً	84.40	17.12	0.722	4.220	AP4	تمكنت من التعامل بشكل جيد مع المواقف الصعبة والاختافات في العمل.	83
7	مرتفع	81.33	18.61	0.757	4.067	AP5	رجعت بسرعة الى العمل، بعد المواقف الصعبة أو الاختافات في العمل.	84
6	مرتفع	82.27	17.71	0.728	4.113	AP6	توصلت إلى حلول إبداعية لمشاكل جديدة.	85
8	مرتفع	81.07	16.86	0.683	4.053	AP7	تمكنت من التعامل بشكل جيد مع المواقف غير المؤكدة وغير المتوقعة في العمل.	86
5	مرتفع	82.53	19.51	0.805	4.127	AP8	لقد تكيفت بسهولة مع التغييرات في عملي.	87
	مرتفع جداً	84.00	12.51	0.525	4.200	AP	المعدل العام لبعده / الأداء التكيفي	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss V.25 ; Microsoft Excel)

عن طريق عرض الجدول (43) المتعلق بنتائج بُعد الأداء التكيفي على وفق المؤشرات الإحصائية المذكورة، اذ يتضح ان الفقرة رقم **80** والمتضمنة (**عملت في الحفاظ على تحديث معرفتي الوظيفية**)، حصلت على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي موزون اذ بلغ (4.427)، وبانحراف معياري بلغ (0.595)، وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (13.43%)، وبأهمية نسبية بلغت (88.53%)، وهذا يدل على ان مستوى الإجابات كان مرتفع جداً على هذه الفقرة، وكما جاءت الفقرة رقم **86** والمتضمنة (**تمكنت من التعامل بشكل جيد مع المواقف غير المؤكدة وغير المتوقعة في العمل**)، قد حلت في المرتبة الاخيرة بوسط حسابي بلغ (4.053)، وبانحراف معياري بلغ (0.683)، وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (16.86%)، وبأهمية نسبية بلغت (81.07%)، الا انه جاء بدرجة اتفاق مرتفع ايضاً.

هذا البُعد قد حقق استجابة واضحة، لكون الوسط الحسابي قد بلغ (4.200)، وبانحراف معياري (0.525)، فيما بلغت قيمة معامل الاختلاف النسبي (12.51%)، وبأهمية النسبية التي بلغت (84.00%)، وهذا يدل على ان اتفاق افراد العينة على ما جاء بفقرات بُعد الأداء التكيفي مرتفع جداً وان تشتت اجاباتهم النسبي كان منخفضاً، وهذا يشير إلى أن التدريسيين في الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة يعملون بشكل مستمر على اكتساب المعرفة والمهارات الوظيفية، وهذا ما يمكنهم من التعامل بشكل جيد مع المواقف والمشاكل الصعبة في العمل، فهم يمتلكون المرونة في ممارسة الاعمال مما ساعدهم ذلك على التكيف بسهولة مع التغييرات في العمل.

د- وصف وتحليل البُعد الرابع سلوك العمل العكسي وفقراته

يظهر الجدول (44) نتائج الإحصاءات الوصفية لهذا البُعد والذي يتمثل بعشرة مؤشرات ميدانية (CWB10-CWB1)، حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون الكلي لهذا البُعد (2.061)، وبانحراف معياري (1.046)، فيما بلغت قيمة معامل الاختلاف النسبي (40.22%)، وبأهمية النسبية التي بلغت (52.01%)، وهذا يدل على ان عدم اتفاق افراد العينة على ما جاء بفقرات بُعد سلوك العمل العكسي منخفض وان تشتت اجاباتهم النسبي كان مرتفعاً، وهذا يشير الى ان التدريسيين في الجامعات الاهلية عينة الدراسة لا يتحدثون مع زملائهم في العمل عن الجوانب السلبية الخاصة ولا يعتمدون العمل ببطء ولا يرتكبون أخطاء عن قصد فهم لا يتشاجرون او يتصرفون بوقاحة تجاه أي شخص سواء داخل او خارج العمل.

وقد حصلت الفقرة رقم **91** التي محتواها **(لقد تحدثت مع زملائي عن الجوانب السلبية لعملي)**، على اعلى متوسط حسابي موزون اذ بلغ (3.040)، وبانحراف معياري بلغ (1.158)، وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (38.09%)، وبأهمية نسبية بلغت (60.80%)، وهذا يدل على ان مستوى الإجابات كان بالمستوى معتدل على هذه الفقرة، في حين حصلت الفقرة رقم **97** والمتضمنة **(لقد ارتكبت أخطاء عن قصد)**، على اقل متوسط حسابي حيث بلغ (2.260)، وبانحراف معياري بلغ (1.333)، وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (58.99%)، وبأهمية نسبية بلغت (45.20%)، ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الأوساط الحسابية وبمستوى منخفض حسب إجابات افراد العينة.

الجدول (44) الإحصاءات الوصفية لبعد سلوك العمل العكسي

ت	الفقرات	الترميز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	مستوى الاتفاق	ترتيب الفقرات
88	أبدت اهتماماً بالأمر غير المهمة في العمل.	CWB1	2.907	1.200	41.30	58.13	معتدل	3
89	لقد جعلت المشكلات أكبر مما كانت عليه في العمل.	CWB2	2.587	1.222	47.23	51.73	منخفض	5
90	ركزت على الجوانب السلبية لوضع العمل، بدلاً من الجوانب الإيجابية.	CWB3	2.613	1.197	45.81	52.27	معتدل	4
91	لقد تحدثت مع زملائي عن الجوانب السلبية لعملي.	CWB4	3.040	1.158	38.09	60.80	معتدل	1
92	لقد تحدثت مع أشخاص من خارج الكلية حول الجوانب السلبية لعملي.	CWB5	2.940	1.387	47.16	58.80	معتدل	2
93	لقد عملت ببطء عمداً.	CWB6	2.560	1.388	54.21	51.20	منخفض	6

7	منخفض	49.33	55.11	1.359	2.467	CWB7	تركت عملي عن قصد حتى يضطر شخص آخر إلى إنهائه.	94
9	منخفض	46.13	57.03	1.316	2.307	CWB8	لقد تصرفت بوقاحة تجاه شخص ما في العمل.	95
8	منخفض	46.53	58.18	1.354	2.327	CWB9	تشاجرت مع زملائي أو مديري.	96
10	منخفض	45.20	58.99	1.333	2.260	CWB10	لقد ارتكبت أخطاء عن قصد.	97
	منخفض	52.01	40.22	1.046	2.601	CWB	المعدل العام ليعد / سلوك العمل العكسي	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss V.25 ; Microsoft Excel)

هـ - وصف وتحليل متغير أداء العمل الفردي بشكلها الإجمالي

نلاحظ من النتائج المعروضة في الجدول (45) قيم المؤشرات الإحصائية الوصفية لمتغير أداء العمل الفردي والذي يتمثل بأربعة ابعاد فرعية، وعلى النحو الآتي :

الجدول (45) الإحصاءات الوصفية لمتغير أداء العمل الفردي

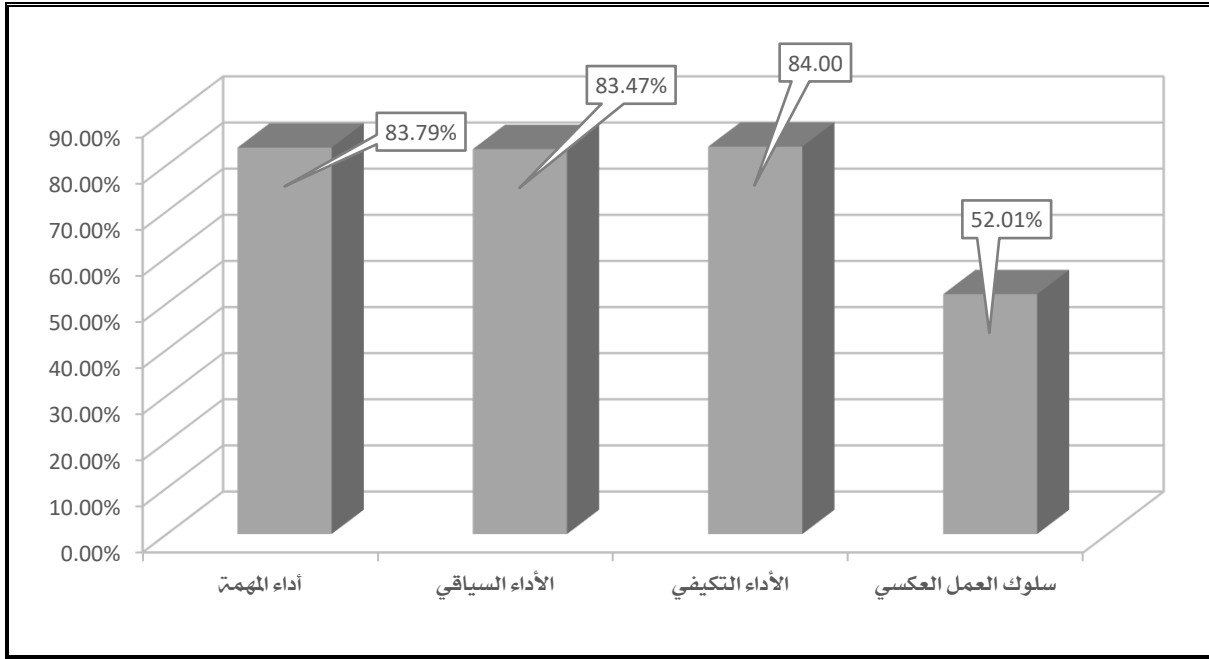
الابعد	الترميز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	اتجاه الاتفاق	ترتيب الفقرات
أداء المهمة	TP	4.190	0.390	9.30	83.79	مرتفع	1
الأداء السياقي	CP	4.156	0.454	10.92	83.12	مرتفع	3
الأداء التكيفي	AP	4.200	0.525	12.51	84.00	مرتفع جدا	2
سلوك العمل العكسي	CWB	2.601	1.046	40.22	52.01	معتدل	4
المعدل العام لمتغير / أداء العمل الفردي	IWP	3.787	0.327	8.81	74.33	مرتفع	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss V.25 ; Microsoft Excel)

يوضح الجدول (45) الإحصاءات الوصفية لهذا المتغير فقد حقق وسط حسابي قدره (3.787)، وقيمة الانحراف المعياري له (0.327)، ومعامل اختلاف نسبي قدره (8.81%)، وكانت الأهمية النسبية المتحققة قد بلغت (74.33%)، مما يؤكد ان أداء العمل الفردي قد حصل على مستوى مرتفع من الأهمية استناداً الى استجابات افراد عينة الدراسة.

واستناداً الى ما تقدم يمكن ترتيب ابعاد أداء العمل الفردي ميدانياً على مستوى الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالاتي (الاداء التكيفي، أداء المهمة، الأداء السياقي، سلوك العمل العكسي).

كما يوضح شكل (16) الاعمدة البيانية لترتيب ابعاد أداء العمل الفردي على مستوى بعض الجامعات والكليات الاهلية في الفرات الأوسط كمجتمع الدراسة استناداً الى قيم الأهمية النسبية المتحققة وفي ضوء إجابات العينة.



الشكل (16) التمثيل البياني لأبعاد أداء العمل الفردي في ضوء الأهمية النسبية

المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel V. 2021)

المبحث الثالث اختبار فرضيات الدراسة وتفسير نتائجها

توطئة

يسعى هذا المبحث الى اختبار فرضيات الدراسة والتعرف على طبيعة العلاقات الارتباط، والتأثير، والتفاعل بين متغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية وحسب ما جاء بتساؤلات الدراسة الميدانية وما نصت عليه الفرضيات الرئيسية والفرعية، وقد اعتمد الباحث على فقرتين رئيسة خصصت الأولى لاختبار فرضية الارتباط والثانية منها لاختبار فرضيات التأثير، فقد اعتمد الدراسة على وسيلتين احصائيتين هما مصفوفة الارتباط معاملات الارتباط البسيط (Pearson) ونمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) Structural Equation Modeling وكالاتي:

اولاً: اختبار فرضية الارتباط

تتعلق هذه الفقرة باختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية للتأكد من مدى انسجامها، وكذلك تحليل وتفسير نتائجها الميدانية على مستوى الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة، وهذا بدوره يطلب الاستدلال بنسب معامل الارتباط البسيط (Pearson) لأنه يحقق هذا الغرض، وسيتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Saunders et al., 2019:615)، وكما هو مبين في الجدول (46):

الجدول (46) تفسير قيمة معامل الارتباط

ت	تفسير علاقة الارتباط	قيمة معامل الارتباط
1	استقلالية تامة	$r = 0$
2	لا توجد علاقة إيجابية او سلبية	$\pm (0.01 - 0.19)$
3	ضعيفة إيجابية او سلبية	$\pm (0.20 - 0.34)$
4	معتدلة إيجابية او سلبية	$\pm (0.35 - 0.59)$
5	قوية إيجابية او سلبية	$\pm (0.60 - 0.79)$
6	قوية جدا إيجابية او سلبية	$\pm (0.80 - 0.99)$
7	تامة موجبة او سالبة	$r = \pm 1$

Source: Saunders, Mark; Lewis, Philip; Thornhill, A. (2019). " *Research methods for business students* " 8th ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England , (Vol. 195) P.616.

ولغرض اختبار فرضيات الارتباط تم استخراج مصفوفة معاملات الارتباط البسيط لكل فرضية، وكما موضحة في الجداول (48,47) والتي استخرجت باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS V.25) وعلى النحو الآتي :

1- الفرضية الرئيسية الاولى : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الرقمية واداء العمل الفردي)

يظهر عن طريق الجدول (47) وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة معنوية بين القيادة الرقمية واداء العمل الفردي، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.631) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية (1%) وهذا بدوره يثبت نسبة ثقة لنتائج العلاقة قدرها (99%)، مما يؤكد وجود مستوى من الانسجام والتلاءم بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى الكليات الاهلية محل الدراسة والتطبيق.

وهذه النتيجة تعني ان الكليات الاهلية عينة الدراسة كلما كان لدى قادتها رؤية واضحة في تبني أحدث البرامج التكنولوجية من اجل ان يكتسب اعضاء الهيئة التدريسية المزيد من المعرفة، واهتمت بثقافة التعلم في العصر الرقمي عن طريق تشجيع الهيئة التدريسية على تحسين التعلم الرقمي وتدعم استخدام التكنولوجيا في التعلم وبشكل مستمر، وكذلك ركزت على التميز في ممارسة المهنة من خلال تخصيص الوقت والموارد لضمان الوصول الى التطور المهني المستمر في اتقان التكنولوجيا، وركزت على التحسين التنظيمي عن طريق تبني التغيير الذي يهدف للوصول إلى الاهداف المطلوبة من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة، وتوظف الافراد ذوي الكفاءة المتميزة لاستخدام التكنولوجيا لتعزيز اهدافها المؤسسة، بالمواطنة الرقمية وذلك عن طريق دعم الوصول إلى الأدوات والموارد الرقمية المناسبة لتلبية احتياجات جميع المتعلمين، وكذلك تضع سياسات محكمة من اجل لاستخدام الأمن والقانوني والأخلاقي للمعلومات والتكنولوجيا الرقمية، وتعتمد على أدوات الاتصال والتعاون لتسهيل وتطوير الفهم ثقافي المشترك بينها وبين الجهات العالمية كلما اثر بشكل جيد على اداء عمل الافراد.

وتأسيساً على ما تقدم، يمكن قبول الفرضية الرئيسية الاولى.

الجدول (47) علاقات الارتباط بين القيادة الرقمية بأبعادها وأداء العمل الفردي

ابعاد القيادة الرقمية					القيادة الرقمية	المتغير
المواطنة الرقمية	التحسين النظمي	التميز في الممارسة المهنية	ثقافة التعلم في العصر الرقمي	القيادة الرؤيوية		المستقل
.503**	.589**	.527**	.534**	.522**	.631**	اداء العمل الفردي
.000	.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)
توجد علاقة ارتباط ايجابية قوية ذات دلالة معنوية عند المستوى 0.01 بين القيادة الرقمية بأبعادها واداء العمل الفردي.						النتيجة (القرار)

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss V.25) $N=312$, $P \leq 0.01$

وتأسيساً الى مخرجات الجدول (47) يمكن اختبار فرضيات الارتباط الفرعية الناتجة عن الفرضية الرئيسية الاولى ، وكالاتي :

أ- اختبار الفرضية الفرعية الاولى : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الرؤيوية واداء العمل الفردي)

يظهر عن طريق الجدول (47) وجود علاقة ارتباط معتدلة وذات دلالة معنوية بين القيادة الرؤيوية واداء العمل الفردي، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.522^{**}) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية (1%) وهذا بدوره يثبت نسبة ثقة لنتائج العلاقة قدرها (99%)، مما يؤكد وجود مستوى من الانسجام والتلاءم بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى الجامعات والكليات الاهلية محل الدراسة والتطبيق.

وهذه النتيجة تشير الى اهتمام ادارة الجامعات الاهلية عينة الدراسة تهتم بالقيادة الرؤيوية وذلك من خلال تبني أحدث البرامج التكنولوجية والتمويل لدعم تنفيذ الخطط وتعمل بشكل مستمر على تطوير وتنفيذ وتوصيل الخطط الاستراتيجية المدعومة بالتكنولوجيا وذلك من اجل ان يكتسب اعضاء الهيئة التدريسية المزيد من المعرفة.

واعتماداً على ما تقدم، يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية

الاولى.

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ثقافة التعلم في العصر الرقمي واداء العمل الفردي)

يظهر من خلال الجدول (47) وجود علاقة ارتباط معتدلة وذات دلالة معنوية بين ثقافة التعلم في العصر الرقمي واداء العمل الفردي، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.534) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية (1%) وهذا بدوره يثبت نسبة ثقة لنتائج العلاقة قدرها (99%)، مما يؤكد وجود مستوى من الانسجام والتلاءم بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى الجامعات والكليات الاهلية محل الدراسة والتطبيق.

وهذه النتيجة تشير الى اهتمام ادارة الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة تهتم بثقافة التعلم في العصر الرقمي وذلك من خلال تشجيع اعضاء الهيئة التدريسية على تحسين التعلم الرقمي وتدعم استخدام التكنولوجيا في التعلم المستمر والفعال وبشكل مستمر من خلال توفير البيئة والموارد المناسبة للتعلم بالتكنولوجيا لتلبية الاحتياجات المتنوعة لجميع الافراد. واعتماداً على ما تقدم، يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى.

ج- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التميز في الممارسة المهنية واداء العمل الفردي)

يظهر من خلال الجدول (47) وجود علاقة ارتباط معتدلة وذات دلالة معنوية بين التميز في الممارسة المهنية واداء العمل الفردي، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.527) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية (1%) وهذا بدوره يثبت نسبة ثقة لنتائج العلاقة قدرها (99%)، مما يؤكد وجود مستوى من الانسجام والتلاءم بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى الكليات الاهلية محل الدراسة والتطبيق.

وهذه النتيجة تشير الى اهتمام ادارة الجامعات الاهلية عينة الدراسة بالتميز في الممارسة المهنية وذلك من خلال تخصيص الوقت والموارد لضمان الوصول للنمو المهني المستمر في اتقان التكنولوجيا، وتشجع على المشاركة في المجتمعات التعلم التي تحفز وتدعم أعضاء هيئة التدريس في الدراسة واستخدام التكنولوجيا وكذلك تشجع الطلاب على استخدام التقنيات الجديدة التي تزيد من إمكانياتهم في التعلم.

واعتماداً على ما تقدم، يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى.

د- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحسين النظامي واداء العمل الفردي)

يظهر عن طريق الجدول (47) وجود علاقة ارتباط معتدلة وذات دلالة معنوية بين التحسين النظامي واداء العمل الفردي، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.589) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية (1%) وهذا بدوره يثبت نسبة ثقة لنتائج العلاقة قدرها (99%)، مما يؤكد وجود مستوى من الانسجام والتلاءم بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى الكليات الاهلية محل الدراسة والتطبيق.

وهذه النتيجة تشير الى اهتمام ادارة الجامعات الاهلية عينة الدراسة بالتحسين النظامي وذلك من خلال قيادة التغيير الهادف للوصول إلى الاهداف المطلوبة باستخدام التكنولوجيا، وتوظف الافراد ذوي الكفاءة العالية لاستخدام التكنولوجيا لتعزيز اهدافها الأكاديمية، وتعمل على انشاء وصيانة بنى تحتية قوية للتكنولوجيا لدعم الإدارة والعمليات والتدريس والتعلم. واعتماداً على ما تقدم، يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى.

ه- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المواطنة الرقمية واداء العمل الفردي)

يظهر عن طريق الجدول (47) وجود علاقة ارتباط معتدلة وذات دلالة معنوية بين المواطنة الرقمية واداء العمل الفردي ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.503) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية (1%) وهذا بدوره يثبت نسبة ثقة لنتائج العلاقة قدرها (99%)، مما يؤكد وجود مستوى من الانسجام والتلاءم بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى الكليات الاهلية محل الدراسة والتطبيق.

وهذه النتيجة تشير الى اهتمام ادارة الجامعات الاهلية عينة الدراسة بالمواطنة الرقمية وذلك من خلال دعم الوصول إلى الأدوات والموارد الرقمية المناسبة لتلبية احتياجات جميع المتعلمين، وكذلك تضع سياسات محكمة من اجل لاستخدام الأمن والقانوني والأخلاقي للمعلومات والتكنولوجيا الرقمية، وتعتمد على أدوات الاتصال والتعاون لتسهيل وتطوير الفهم ثقافي المشترك بينها وبين الجهات العالمية.

واعتماداً على ما تقدم، يمكن قبول الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى.

2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سلوك تشارك المعرفة واداء العمل الفردي)

يظهر من خلال الجدول (48) وجود علاقة ارتباط معتدلة وذات دلالة معنوية بين سلوك تشارك المعرفة واداء العمل الفردي، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.527) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية (1%) وهذا بدوره يثبت نسبة ثقة لنتائج العلاقة قدرها (99%)، مما يؤكد وجود مستوى من الانسجام والتلاءم بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى الكليات الاهلية محل الدراسة والتطبيق.

وهذه النتيجة تدل على ان الكليات الاهلية عينة الدراسة كلما اهتمت وشجعت العاملين على تشارك وذلك من خلال المساهمات المكتوبة التي تعملون على إبقاء الآخرين على اطلاع دائم بالمستوى العلمي للقسم من خلال لوحات المناقشة عبر الإنترنت؛ وكذلك استخدام الاتصالات التنظيمية التي عن طريقها يقومون بتقديم الحلول والأفكار الابداعية ومشاركة قصص نجاحهم التي قد تفيد القسم، وكذلك الاتصالات الشخصية فيما بينهم كتخصيص جزء من وقتهم لدعم الافراد ذوي الخبرة القليلة والعمل على إبقاء الآخرين على اطلاع دائم بالمعلومات التنظيمية عن طريق المحادثة الشخصية، وتطبيق الممارسة المجتمعة عن طريق مقابلة أفراد المجتمع لإنشاء حلول مبتكرة للمشاكل التي تحدث في العمل ويناقشون مع أفراد المجتمع لتبادل الخبرات والممارسات الخاصة في مواضيع محددة ذات اهتمامات مشتركة.

وتأسيساً على ما تقدم، يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية.

الجدول (48) علاقات الارتباط بين سلوك تشارك المعرفة بأبعادها واداء العمل الفردي

ابعاد سلوك تشارك المعرفة				سلوك تشارك المعرفة	المتغير المستقل
المجتمعات الممارسة	التفاعلات الشخصية	الاتصالات التنظيمية	المساهمات المكتوبة		المتغير التابع
.502**	.488**	.436**	.369**	.527**	اداء العمل الفردي
.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)
توجد علاقة ارتباط ايجابية معتدلة ذات دلالة معنوية عند المستوى 0.01 بين سلوك تشارك المعرفة بأبعادها واداء العمل الفردي					النتيجة (القرار)

$N=312, P \leq 0.01$

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss V.23)

وتأسيساً الى مخرجات الجدول (48) يمكن اختبار فرضيات الارتباط الفرعية الناتجة عن الفرضية الرئيسية الثانية ، وكالاتي :

أ- اختبار الفرضية الفرعية الاولى : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المساهمات المكتوبة واداء العمل الفردي)

يظهر عن طريق الجدول (48) وجود علاقة ارتباط معتدلة وذات دلالة معنوية بين المساهمات المكتوبة واداء العمل الفردي، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.369) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية (1%) وهذا بدوره يثبت نسبة ثقة لنتائج العلاقة قدرها (99%) ، مما يؤكد وجود مستوى من الانسجام والتلاءم بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى الكليات الاهلية محل الدراسة والتطبيق.

وهذه النتيجة تشير إلى أن التدريسيين في الكليات الاهلية عينة الدراسة تقوم بنشر مساهماتهم المكتوبة فيما بينهم، وكذلك نشر الأبحاث والمقالات في المجلات، وتشارك المستندات والتقارير مع باقي التدريسيين مما أسهم في زيادة اداء العمل لدى التدريسيين.

واعتماداً على ما تقدم، يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاتصالات التنظيمية واداء العمل الفردي)

يظهر من خلال الجدول (48) وجود علاقة ارتباط معتدلة وذات دلالة معنوية بين الاتصالات التنظيمية واداء العمل الفردي ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.436) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية (1%) وهذا بدوره يثبت نسبة ثقة لنتائج العلاقة قدرها (99%) ، مما يؤكد وجود مستوى من الانسجام والتلاءم بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى الكليات الاهلية محل الدراسة والتطبيق.

وهذه تدل على أن اعضاء الهيئة التدريسية في الكليات الاهلية عينة الدراسة يعبرون عن افكارهم وآراءهم في الاجتماعات، ويقدمون اقتراحات وافكاراً ابداعية وحلولاً للمشكلات في الاجتماعات التي تعقد للفريق، وكذلك يجيبون عن الأسئلة التي يطرحها الآخريين في اجتماعات ويكشفون عن الإخفاقات الشخصية السابقة المتعلقة بالعمل أو الأخطاء في الاجتماعات التنظيمية لمساعدة الآخريين على تجنب تكرارها وهذا يشجع العاملين على زيادة مستوى الاداء الفردي عند اعضاء الهيئة التدريسية في هذه الكليات الابتعاد.

واعتماداً على ما تقدم، يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.

ج- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التفاعلات الشخصية واداء العمل الفردي)

يظهر عن طريق الجدول (48) وجود علاقة ارتباط معتدلة وذات دلالة معنوية بين التفاعلات الشخصية واداء العمل الفردي، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.488) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية (1%) وهذا بدوره يثبت نسبة ثقة لنتائج العلاقة قدرها (99%) ، مما يؤكد وجود مستوى من الانسجام والتلاءم بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى الكليات الاهلية محل الدراسة والتطبيق.

وهذا يؤكد قيام العاملين في الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة بتخصيص جزء من وقتهم لدعم الافراد ذوي الخبرة القليل، ويشتركون في علاقات تدريب مع التدريسيين الجدد، فهم يتعاطفون مع الآخرين في بعض المواضيع عن طريق المحادثة الشخصية لمساعدتهم في حل المشاكل المتعلقة بالعمل، وكذلك يعملون على إبقاء الآخرين على اطلاع دائم بالمعلومات التنظيمية عن طريق المحادثة الشخصية وهذا يحفز العاملين على ان يصبح أدائهم الشخصي في العمل مُرضي.

واعتماداً على ما تقدم، يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.

د- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المجتمعات الممارسة واداء العمل الفردي)

يظهر عن طريق الجدول (48) وجود علاقة ارتباط معتدلة وذات دلالة معنوية بين المجتمعات الممارسة واداء العمل الفردي، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.502) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية (1%) وهذا بدوره يثبت نسبة ثقة لنتائج العلاقة قدرها (99%)، مما يؤكد وجود مستوى من الانسجام والتلاءم بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى الكليات الاهلية محل الدراسة والتطبيق.

وهذه النتيجة تدل على التدريسيين في الكليات الاهلية عينة الدراسة مهتمة بالمجتمعات الممارسة فهم يشاركون الأفكار والآراء حول مواضيع محددة من خلال نظام مجتمع الممارسة المدعوم من القسم عبر الإنترنت، وكذلك يقابلون أفراد المجتمع لإنشاء حلول مبتكرة للمشاكل التي تحدث في العمل ويناقشون مع أفراد المجتمع من اجل تبادل الخبرات والممارسات الخاصة في مواضيع محددة ذات اهتمامات مشتركة، ويحثون أفراد المجتمع على العمل لتشجيع.

واعتماداً على ما تقدم، يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.

ثانياً: اختبار فرضية التأثير

لغرض اختبار فرضيات التأثير المباشر سيتم اعتماد اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) الذي شاع استخدامه كمدخل لتحليل البيانات في البحوث النفسية والتربوية والسلوكية ، وهي تقنية احصائية تحليلية تمكن الباحثين في مختلف مجالات العلم من إنشاء وتصور واختبار الأنظمة المعقدة وتحليل العوامل المفسرة للنظريات واختبار المتغيرات المقاسة بواسطة فقرات قياس محددة ، ضمن هيكل بنائي محدد يحقق جدوى القياس ، وهي عكس اسلوب الانحدار التقليدي في كونها تصور العلاقات في جداول ذات قيم مفهومة اضافة الى تمثيلها العلاقات في اشكال تسهل التعامل مع طبيعة نتائج العلاقات المستخرجة (Brychko et al., 2021:832)، وعلى النحو الاتي :

1- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: (يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية للقيادة الرقمية في اداء العمل الفردي)

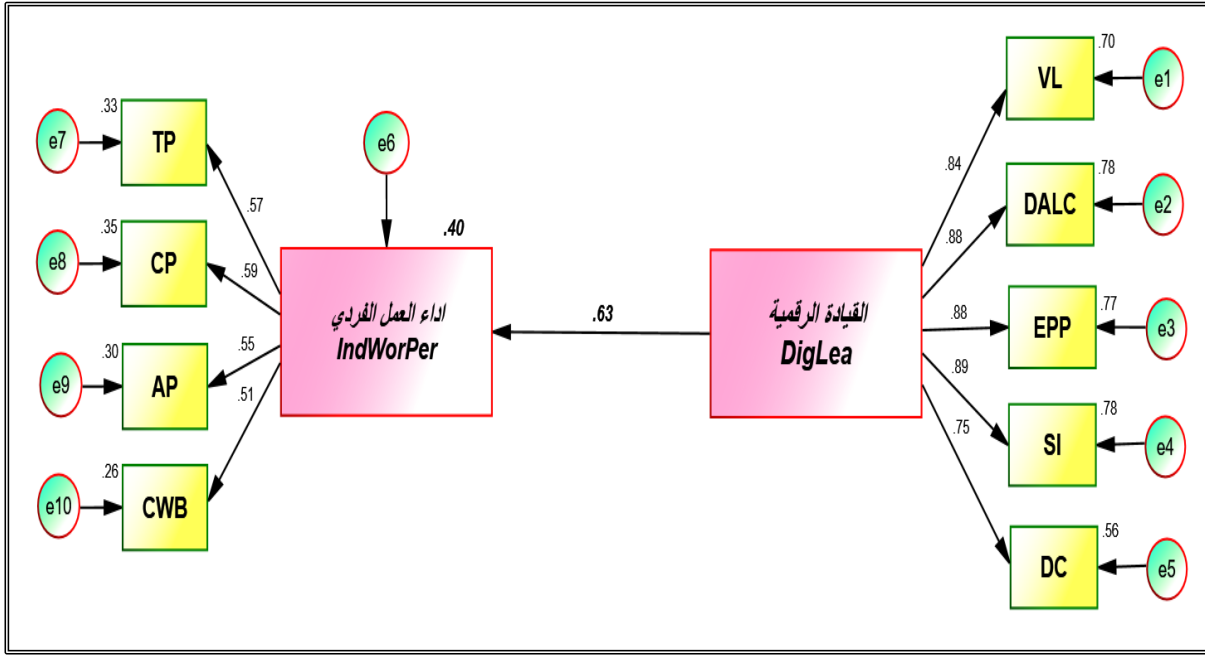
يوضح الشكل (17) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لمتغير القيادة الرقمية في اداء العمل الفردي، اذ يتضح ان قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعياري) قد بلغ (0.63) وهذا يعني ان متغير القيادة الرقمية يؤثر في متغير اداء العمل الفردي بنسبة (63%) على مستوى الكليات الاهلية عينة الدراسة، وهذا يعني ان متغير اداء العمل الفردي سيزداد بمقدار (63%) في حال زيادة الاهتمام بالقيادة الرقمية وحدة واحدة، كما نلاحظ ان قيمة معامل التأثير هي قيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (49) البالغة (9.935) هي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (17) ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.40) وهذا يعني ان التغيرات التي تحصل في متغير اداء العمل الفردي يعود (40%) منها الى تغير القيادة الرقمية والنسبة المتبقية البالغة (60%) تعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج الدراسة.

وهذه النتيجة تشير الى وجود تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الرقمية في اداء العمل الفردي على مستوى الكليات الاهلية عينة الدراسة.

واعتماداً على ما ذكر اعلاه، يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثالثة.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Lim & Teoh, 2021) التي اشارت الى أن تطبيق القيادة الرقمية من قبل مؤسسات التعليم العالي الخاصة في ماليزيا أدت الى زيادة مستوى الأداء في هذه المؤسسات، وكذلك تتفق مع دراسة (AIAjmi, 2022) التي توصلت الى التأثير الإيجابي للقيادة الرقمية في التكامل التكنولوجي للمعلمين وبالتالي يمكن القول زيادة الأداء في المحصلة النهائية.



الشكل (17) تأثير القيادة الرقمية في أداء العمل الفردي

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

جدول (49) : مسارات ومعلمات اختبار تأثير القيادة الرقمية في أداء العمل الفردي

النسبة المعنوية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقدير اللامعياري	الاوزان الانحدارية المعيارية	المسارات	
					---	>
***	9.935	.041	.405	.631	القيادة الرقمية	اداء العمل الفردي
***	22.119	.047	1.043	.876	القيادة الرقمية	EPP
***	18.714	.057	1.066	.838	القيادة الرقمية	VL
***	23.176	.044	1.030	.885	القيادة الرقمية	DALC
***	23.232	.043	1.001	.885	القيادة الرقمية	SI
***	13.857	.062	.860	.750	القيادة الرقمية	DC
***	8.936	.092	.819	.591	اداء العمل الفردي	CP
***	7.962	.110	.877	.546	اداء العمل الفردي	AP
***	8.568	.080	.684	.575	اداء العمل الفردي	TP
***	7.183	.226	1.620	.507	اداء العمل الفردي	CWB

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

وبناءً على ما سبق، يمكن اختبار فرضيات التأثير الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة وكما يأتي:

أ- اختبار الفرضية الفرعية الاولى : (يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعء القيادة الرؤيوية في اداء العمل الفردي).

يوضح الشكل (18) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعء القيادة الرؤيوية في اداء العمل الفردي، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.19) وهذا يعني ان بعد القيادة الرؤيوية يؤثر في متغير اداء العمل الفردي بنسبة (19%) على مستوى الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة. وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد القيادة الرؤيوية في الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير اداء العمل الفردي بنسبة (19%). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (50) البالغة (2.893) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.004).

واعتماداً على ما تقدم، يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة.

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية : (يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعء ثقافة التعلم في العصر الرقمي في اداء العمل الفردي)

يوضح الشكل (18) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعء ثقافة التعلم في العصر الرقمي في اداء العمل الفردي، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.3) وهذا يعني ان بعد ثقافة التعلم في العصر الرقمي يؤثر في متغير اداء العمل الفردي بنسبة (3%) على مستوى الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة. وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد ثقافة التعلم في العصر الرقمي في الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة سوف يؤدي الى اداء العمل الفردي بنسبة (3%). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (50) البالغة (0.445) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.656)، وهو مستوى معنوية اعلى من المستوى المعياري البالغ (0.05) على مستوى الظواهر السلوكية والاجتماعية وبالتالي لا يمكن تعميم هذه النتيجة على مستوى المجتمع مما يخالف توقعات الدراسة.

واعتماداً على ما تقدم يمكن رفض الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة.

ج- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : (يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعء التميز في الممارسة المهنية في اداء العمل الفردي).

يوضح الشكل (18) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعء التميز في الممارسة المهنية في اداء العمل الفردي ، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.17) وهذا يعني ان

بعد التميز في الممارسة المهنية يؤثر في متغير اداء العمل الفردي بنسبة (17%) على مستوى الكليات الاهلية عينة الدراسة. وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد التميز في الممارسة المهنية في الكليات الاهلية عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير اداء العمل الفردي بنسبة (17%). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (50) البالغة (2.593) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.010).

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة.

د- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : (يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعء التحسين النظامي في اداء العمل الفردي).

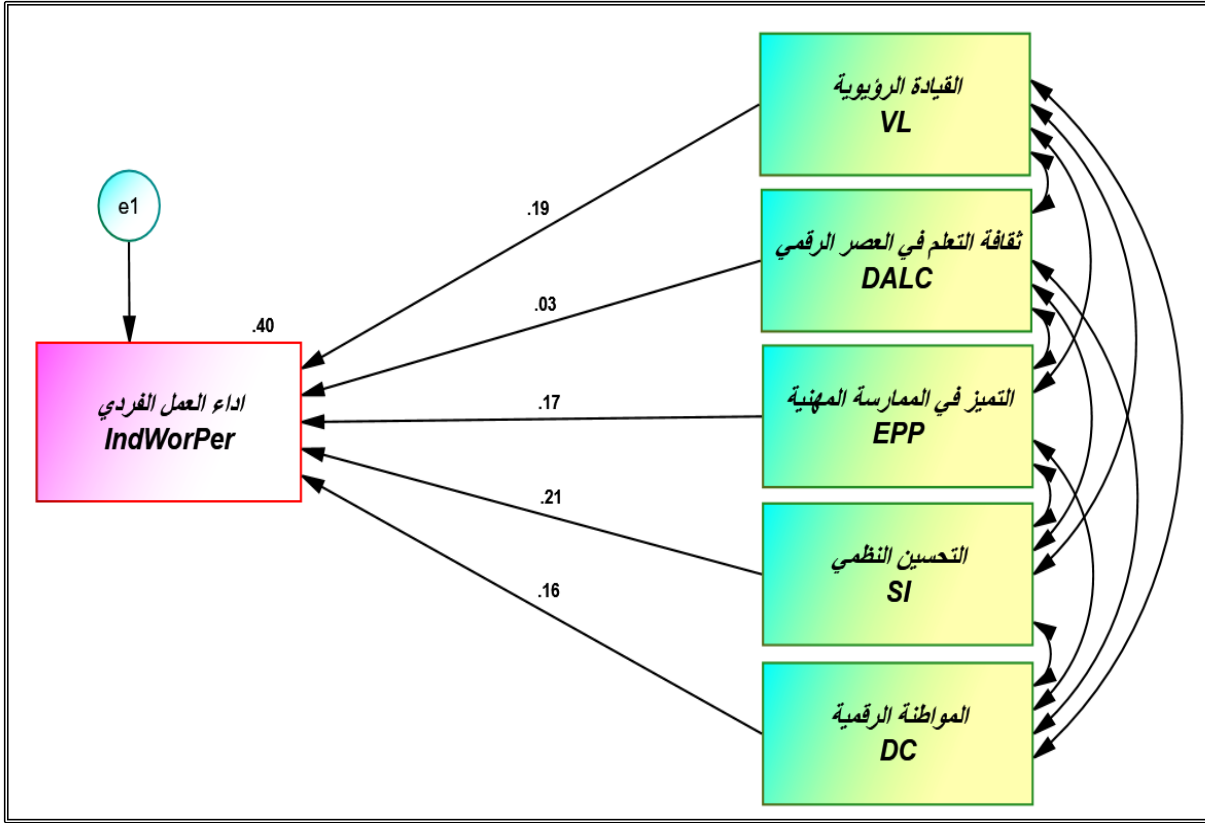
يوضح الشكل (18) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعء التحسين النظامي في اداء العمل الفردي، إذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.21) وهذا يعني ان بعد التحسين النظامي يؤثر في متغير اداء العمل الفردي بنسبة (21%) على مستوى الكليات الاهلية عينة الدراسة. وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد التحسين النظامي في الكليات الاهلية عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير اداء العمل الفردي بنسبة (21%). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (50) البالغة (3.002) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.003).

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة.

ه- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة : (يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعء المواطنة الرقمية في اداء العمل الفردي).

يوضح الشكل (18) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعء المواطنة الرقمية في اداء العمل الفردي، إذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.16) وهذا يعني أن بعد المواطنة الرقمية يؤثر في متغير اداء العمل الفردي بنسبة (16%) على مستوى الكليات الاهلية عينة الدراسة. وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد المواطنة الرقمية في الكليات الاهلية عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير اداء العمل الفردي بنسبة (16%). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (50) البالغة (2.743) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.006).

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة.



الشكل (18) تأثير ابعاد القيادة الرقمية في أداء العمل الفردي

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

جدول (50) : مسارات ومعلمات اختبار تأثير القيادة الرقمية في أداء العمل الفردي

المسارات		الاوران الانحدارية المعيارية	التقدير اللامعاري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	النسبة المعنوية
القيادة الرؤيوية	--->	.194	.110	.038	2.893	.004
ثقافة التعلم في العصر الرقمي	--->	.034	.020	.045	.445	.656
التميز في الممارسة المهنية	--->	.167	.098	.038	2.593	.010
التحسين النظامي	--->	.211	.122	.041	3.002	.003
المواطنة الرقمية	--->	.160	.092	.033	2.743	.006

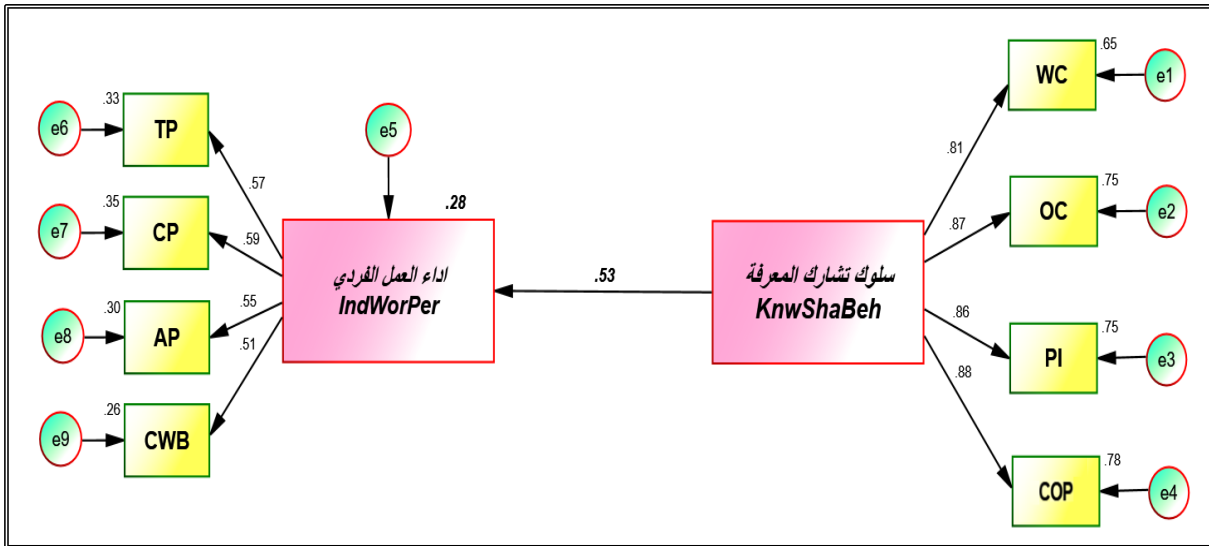
المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

2 - اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة : (يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لسلوك تشارك المعرفة في اداء العمل الفردي)

يوضح الشكل (19) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لمتغير سلوك تشارك المعرفة في اداء العمل الفردي، اذ يتضح ان قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعياري) قد بلغ (0.53) وهذا يعني ان متغير سلوك تشارك المعرفة يؤثر في متغير اداء العمل الفردي بنسبة (53%) على مستوى الكليات الاهلية عينة الدراسة، وهذا يعني ان متغير اداء العمل الفردي سيزداد بمقدار (53%) في حال ممارسة سلوك تشارك المعرفة بمقدار وحدة واحدة. كما نلاحظ ان قيمة معامل التأثير هي قيمة معنوية، وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (51) البالغة (7.560) هي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته. ويتضح من الشكل (19) ايضاً ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.28) وهذا يعني ان التغيرات التي تحصل في متغير اداء العمل الفردي يعود (28%) منها الى تغير سلوك تشارك المعرفة والنسبة المتبقية البالغة (62%) تعود الى متغيرات اخرى غير داخلة في نموذج الدراسة. وهذه النتيجة تشير الى وجود تأثير ذو دلالة معنوية لسلوك تشارك المعرفة في اداء العمل الفردي على مستوى الجامعات والكليات عينة الدراسة.

واعتماداً على ما ذكر اعلاه، يمكن قبول الفرضية الرئيسية الرابعة.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Kularajasingam et al., 2022) التي اشارت الى أن سلوك تشارك المعرفة يشجع على تشارك المعرفة، مما يؤدي بدوره إلى زيادة الأداء وتحسين كفاءات التدريس بين الأكاديميين الجامعيين.



الشكل (19) تأثير سلوك تشارك المعرفة في أداء العمل الفردي

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

جدول (51) : مسارات ومعلمات اختبار تأثير سلوك تشارك المعرفة في أداء العمل الفردي

النسبة المعنوية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقدير اللامعيارى	الاوزان الانحدارية المعيارية	المسارات	
***	7.560	.046	.351	.527	سلوك تشارك المعرفة	اداء العمل الفردي
***	16.566	.055	.914	.805	سلوك تشارك المعرفة	WC
***	21.109	.046	.978	.866	سلوك تشارك المعرفة	OC
***	20.939	.046	.961	.864	سلوك تشارك المعرفة	PI
***	23.049	.050	1.148	.884	سلوك تشارك المعرفة	COP
***	8.936	.092	.819	.591	اداء العمل الفردي	CP
***	7.962	.110	.877	.546	اداء العمل الفردي	AP
***	8.568	.080	.684	.575	اداء العمل الفردي	TP
***	7.183	.226	1.620	.507	اداء العمل الفردي	CWB

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

وبناءً على ما سبق، يمكن اختبار فرضيات التأثير الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة وكما يأتي :

أ- اختبار الفرضية الفرعية الاولى : (يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعده المساهمات المكتوبة في اداء العمل الفردي).

يوضح الشكل (20) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعده المساهمات المكتوبة في اداء العمل الفردي، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.15) وهذا يعني ان بعد المساهمات المكتوبة يؤثر في متغير اداء العمل الفردي بنسبة (15%) على مستوى الكليات الاهلية عينة الدراسة، وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد المساهمات المكتوبة في الكليات عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير اداء العمل الفردي بنسبة (15%). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (52) البالغة (2.727) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.025).

وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة.

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية : (يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعده الاتصالات التنظيمية في اداء العمل الفردي).

يوضح الشكل (20) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعده الاتصالات التنظيمية في اداء العمل الفردي، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.14) وهذا يعني ان بعده الاتصالات التنظيمية يؤثر في متغير اداء العمل الفردي بنسبة (14%) على مستوى الكليات الاهلية عينة الدراسة. وهذا يعني ان تغيير وحدة انحراف واحدة من بعده الاتصالات التنظيمية في الجامعة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغيير اداء العمل الفردي بنسبة (14%). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (52) البالغة (2.371) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.041).

وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة.

ج- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : (يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعده التفاعلات الشخصية في اداء العمل الفردي).

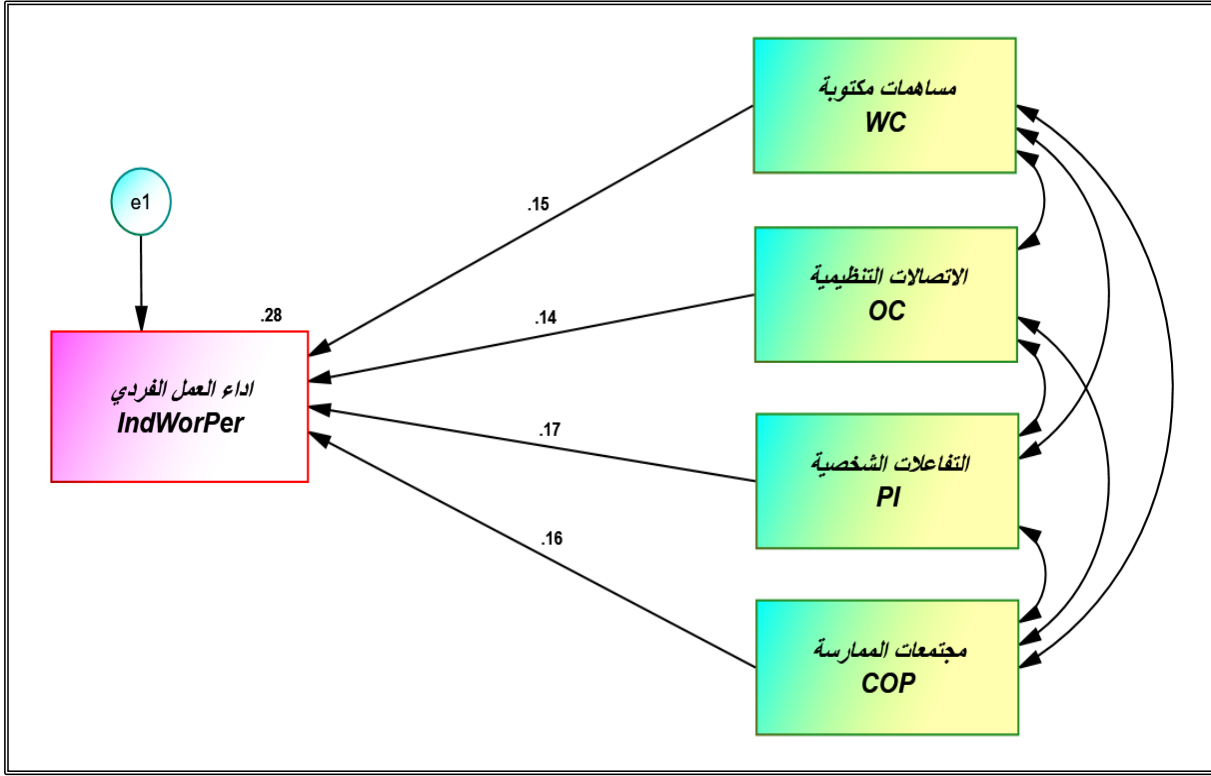
يوضح الشكل (20) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعده التفاعلات الشخصية في اداء العمل الفردي، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.17) وهذا يعني ان بعده التفاعلات الشخصية يؤثر في متغير اداء العمل الفردي بنسبة (17%) على مستوى الكليات الاهلية عينة الدراسة. وهذا يعني ان تغيير وحدة انحراف واحدة من بعده التفاعلات الشخصية في الكليات عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغيير اداء العمل الفردي بنسبة (17%). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (52) البالغة (2.658) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.024).

وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة.

د- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : (يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعده المجتمعات الممارسة في اداء العمل الفردي).

يوضح الشكل (20) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعده المجتمعات الممارسة في اداء العمل الفردي، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.16) وهذا يعني ان بعده الانفتاح يؤثر في متغير اداء العمل الفردي بنسبة (16%) على مستوى الكليات الاهلية عينة الدراسة. وهذا يعني ان تغيير وحدة انحراف واحدة من بعده المجتمعات الممارسة في الكليات عينة

الدراسة سوف يؤدي الى تغير اداء العمل الفردي بنسبة (16%). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (52) البالغة (2.625) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.033).
وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة.



الشكل (20) تأثير ابعاد سلوك تشارك المعرفة في أداء العمل الفردي

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

جدول (52) : مسارات ومعلمات اختبار تأثير ابعاد سلوك تشارك المعرفة في أداء العمل الفردي

النسبة المعنوية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقدير اللامعيارى	الاوزان الانحدارية المعيارية	المسارات	
.025	2.727	.043	.090	.153	--->	اداء العمل الفردي
.041	2.371	.045	.083	.138	--->	اداء العمل الفردي
.024	2.658	.048	.101	.167	--->	اداء العمل الفردي
.033	2.625	.042	.084	.160	--->	اداء العمل الفردي

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

3- اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة : يوجد تأثير تفاعلي ذو دلالة معنوية لمتغير سلوك تشارك المعرفة في العلاقة بين القيادة الرقمية واداء العمل الفردي.

يوضح الشكل (21) اختبار فرضية التأثير التي تتمثل بتحديد مستوى الدور التفاعلي لسلوك تشارك المعرفة في تعزيز العلاقة بين القيادة الرقمية واداء العمل الفردي.

اذ نلاحظ من الانموذج الهيكلي الاول ان قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل الانحدار) لمتغير التفاعل البالغة (0.18) تتمتع بالدلالة المعنوية وذلك استدلالاً بقيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (53) البالغة (3.731) هي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته. كما نلاحظ عن طريق الجدول (53) ان قيمة (R^2) في الانموذج الهيكلي الاول قد بلغت (0.256) في حين ان القيمة ازدادت في الانموذج الهيكلي الثاني بفعل وجود متغير التفاعل سلوك تشارك المعرفة اذ بلغت (0.294)، وهذا يعني ان التغير كان ايجابى وقد بلغت قيمته (0.03). وعليه فان ذلك يثبت الدور التفاعلي لمتغير سلوك تشارك المعرفة في العلاقة بين القيادة الرقمية واداء العمل الفردي، اي ان مستوى العلاقة الايجابية بين القيادة الرقمية واداء العمل الفردي سوف يزداد بتغير مستوى سلوك تشارك المعرفة بمقدار وحدة واحدة، وبعبارة اخرى فانه بالإمكان للكليات الاهلية عينة الدراسة ان تعتمد على ابعاد سلوك تشارك المعرفة في زيادة التأثير الايجابي للقيادة الرقمية في زيادة اداء العمل الفردي.

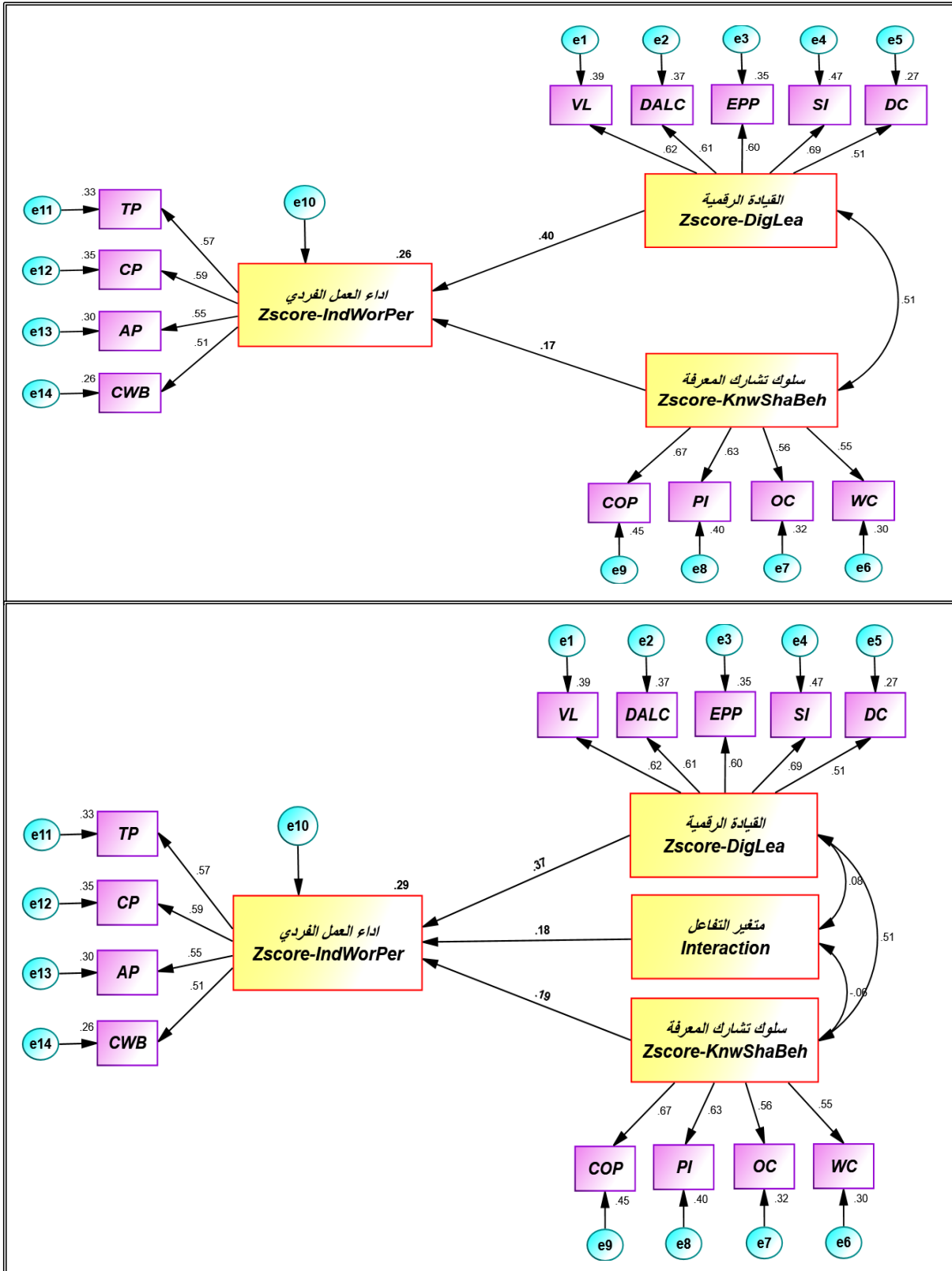
وتؤكد النتائج اعلاه امكانية قبول الفرضية الرئيسية الخامسة.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (القرنى, 2021) التي اشارت الى وجود تأثيرات مباشرة لسلوك القيادة المُمكّنة على أداء العمل الفردي، وكذلك تتفق مع دراسة (Hasnawi & Abbas, 2020) التي توصلت الى ان أداء العمل الفردي يتأثر بشكل إيجابي بصفات القائد الكاريزمي.

جدول (53) : مسارات ومعلمات اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة

R ²	النسبة المعنوية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقدير اللامعيارى	الاوزان الانحدارية المعيارية	المسارات	
						القيادة الرقمية	الاداء الفردي
Model 1 R ² = 0.256	***	6.559	.055	.358	.375	---	الاداء الفردي
Model 2 R ² = 0.294	***	3.374	.056	.188	.193	---	الاداء الفردي
Change of R ² = 0.038	***	3.731	.046	.171	.183	---	الاداء الفردي

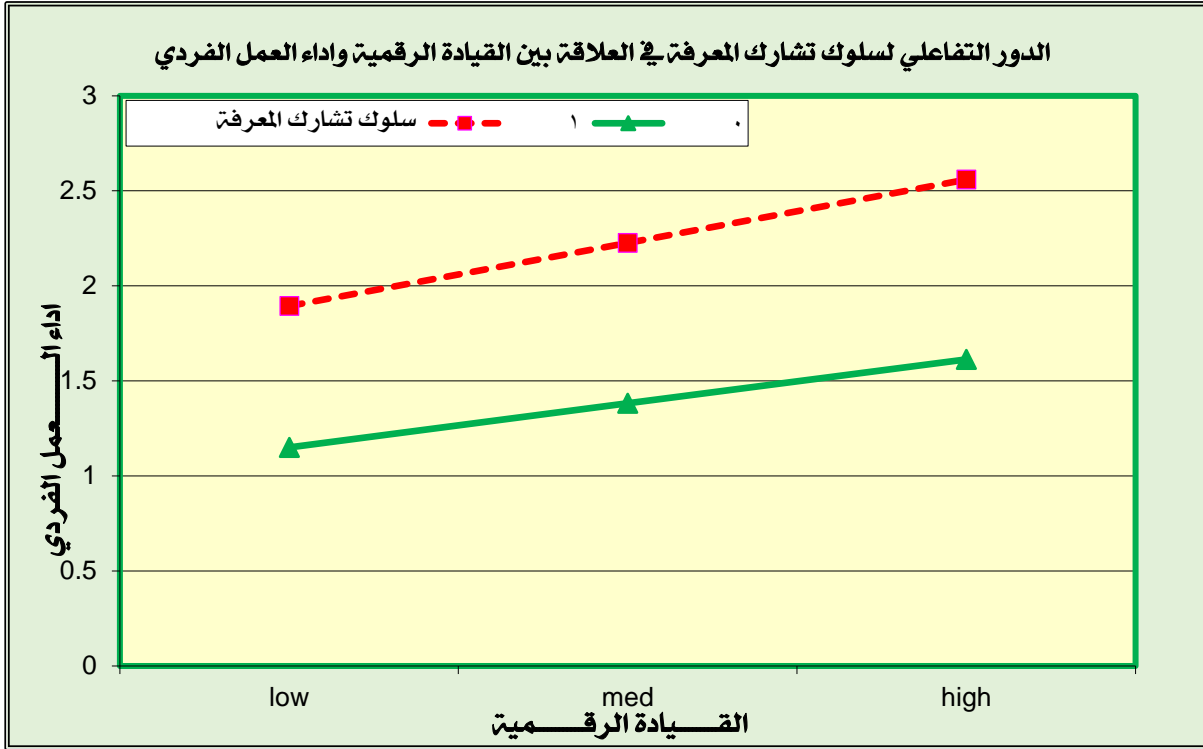
المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)



الشكل (21) الانموذج الهيكلي الأول والثاني الخاص باختبار الفرضية الرئيسية

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

ويوضح الشكل (22) المخطط البياني للعلاقة التفاعلية بين متغيرات الدراسة الذي يظهر المستويات الثلاثة للمتغير التفاعلي سلوك تشارك المعرفة (منخفض، متوسط، عالي) وكيف انها تعَدّل العلاقة (تزيد ايجابيتها) بين القيادة الرقمية واداء العمل الفردي.



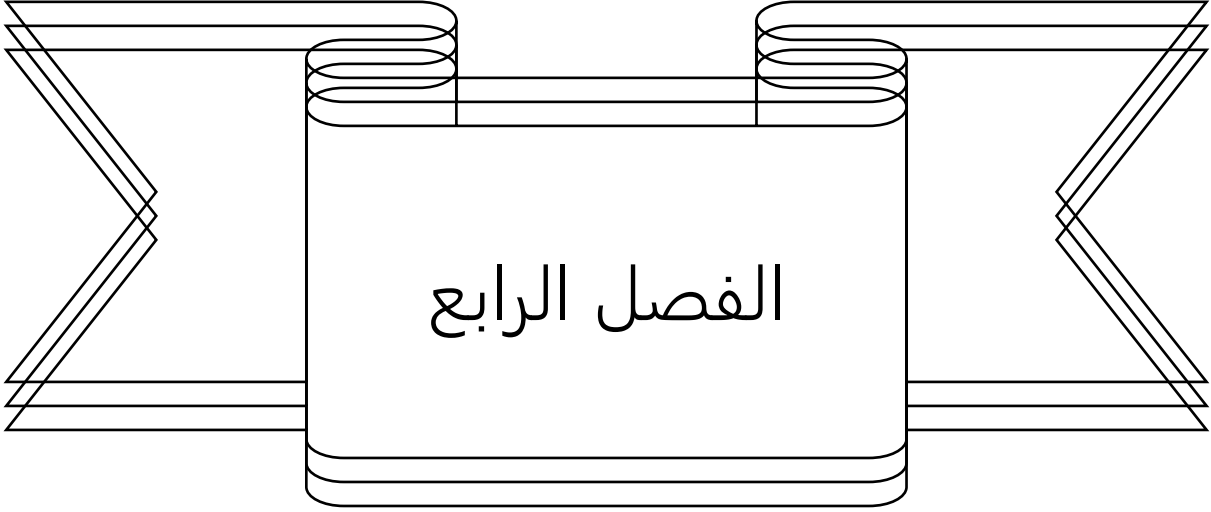
الشكل (22) التمثيل البياني لمستويات سلوك تشارك المعرفة كمتغير تفاعلي للعلاقة بين القيادة الرقمية وأداء العمل الفردي

المصدر: مخرجات برنامج (Mod Graph)

الجدول (54) المستويات الثلاثة للمتغير التفاعلي سلوك تشارك المعرفة

مرتفع	متوسط	منخفض	سلوك تشارك المعرفة
1.61	1.38	1.15	0
2.56	2.23	1.89	1

المصدر: مخرجات برنامج (Mod Graph)



الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستقبلية

تمهيد:

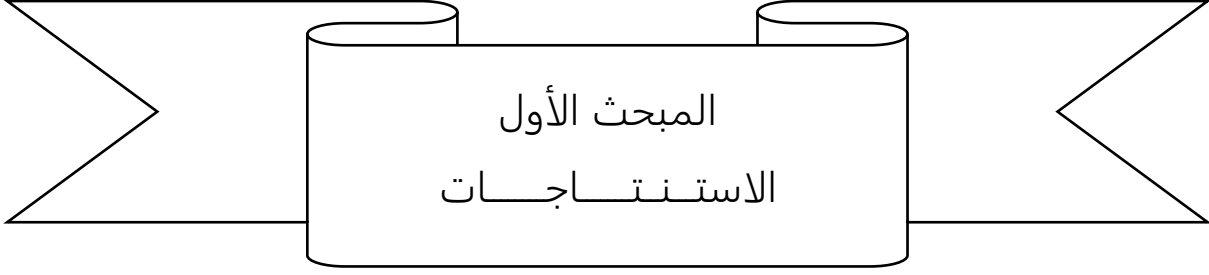
تم تخصيص هذا الفصل لبيان جوهر المضامين الفكرية والمفاهيمية لمتغيرات الدراسة عن طريق عرض لاستنتاجات وتوصيات الدراسة، فضلاً عن تحديد الدراسات المستقبلية وسبل تنفيذ التوصيات التي توصل إليها الباحث وذلك بعد اكمال التأطير المنهجي والنظري والميداني للدراسة، اذ خصص المبحث الأول لعرض الاستنتاجات، أما فيما يخص المبحث الثاني فتم عرض مجموعة من التوصيات والمقترحات المستقبلية.

المبحث الأول

الاستنتاجات

المبحث الثاني

التوصيات والمقترحات المستقبلية



توطئة:

الاستنتاجات واحدة من أهم أركان البحث العلمي، فهي تمثل عرض لحجة البحث الأساسية في هيئة حقائق علمية وموضوعية مجردة ترتبط بأهداف الدراسة، كما وتقدم إجابات وافية لإشكالية الدراسة ولجميع فرضياته وتساؤلاته الواردة في منهجيته، وتتجزأ الى الآتي :

أولاً: الاستنتاجات النظرية الخاصة بمتغيرات الدراسة

ان حداثة المتغيرات المبحوثة وتفرد الدراسة الحالية بجمعها في إطار واحد يوجب تقييم وتفحص الآراء والأفكار التي عرضها الباحثون بهدف التوصل الى خلاصة مفيدة قيمة حول اهم الاستنتاجات المستخلصة من العرض النظري الذي سردته الدراسة وحسب المتغيرات الثلاثة وعلى نحو الآتي :

1- الاستنتاجات المتعلقة بمضمون القيادة الرقمية :

- أ- تعد القيادة الرقمية احدى اساسيات القدرة والاستعداد لإلهام الاخرين بالاستناد الى الأفكار الاصلية والمقتبسة، والتي يتم توصيلها بشكل أساسي عبر تسخير قوة التقنيات الرقمية الحديثة لتحسين أداء الأعمال، وتعزيز المواهب الرقمية من خلال اعتماد نهج وثقافة تعاونية. اذ يستطيع القائد الرقمي خلق ثقافة عالية الأداء عن طريق توجيه عملية التغيير، وكذلك قدرته على تحويل البيانات إلى طريقة يمكن أن تجذب انتباه الافراد وتنشطهم على توجيه المنظمة بقوة المعلومات والاتصالات.
- ب- لا يوجد مقياس واحد متفق عليه يقيس متغير القيادة الرقمية حيث أن هنالك العديد من المقاييس التي اعتمدها الباحثين في ابحاثهم لقياس هذا المتغير، لذلك اعتمدت الدراسة الحالية علي معايير رسمية معتمدة من قبل الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم (ISTE)، والمقياس المعتمد (AIAjmi, 2022) كأمودج شامل لقياس القيادة الرقمية. اذ يتضمن خمسة ابعاد أساسية وهي (القيادة الرؤيوية، وثقافة تعلم العصر الرقمي ، والتميز في الممارسة المهنية، والمواطنة الرقمية، والتحسين النظامي) ويؤكد على التكامل والترابط بين هذه الأبعاد ويكمل بعضها البعض.

2- الاستنتاجات المتعلقة بمضمون سلوك تشارك المعرفة :

أ- يُعد سلوك تشارك المعرفة قيمة مفيدة توفر وجهات نظر وتعريفات مختلفة بين الباحثين والممارسين منذ عقود. إذ يتعلق سلوك تشارك المعرفة بشكل أكبر بطريقة المشاركة من الجميع لمشاركة ما يعرفونه، إذ انها استندت إلى البناء النفسي كمحفز للسلوكيات الايجابية التي تصدر من الفرد لترسم له قالباً خاصاً وصورة ناصعة بين زملائه يشار لها بأصالة الفعل والقول، وبذلك فإنه صفة وسلوك يتجذر في شخصية الفرد عن طريق اتساق وتوافق تجاربه السابقة وما يؤمن به من قيم ومعتقدات وما اكتسب من سلوكيات مختلفة من البيئة التي نشأ فيها.

ب- أن مفهوم سلوك تشارك المعرفة يشير إلى سلوك طوعي ومتعمد للأفراد أو الجماعات الذين يتبادلون المعلومات والأفكار والخبرات والتجارب مع الآخرين. ويعد أمراً ضرورياً للتعلم التنظيمي والابتكار والتحسين المستمر ويساعد المنظمات على الاستفادة من معارفهم وخبراتهم الجماعية وتجنب ازدواجية الجهود والتكيف مع البيئات المتغيرة بسرعة بالإضافة الى انه يعزز ثقافة التعلم والتعاون والنمو وتعزيز النجاح الفردي والتنظيمي.

ج- ان سلوك تشارك المعرفة له أهمية كبيرة في المنظمات والمؤسسات التعليمية والمجتمع ككل منها انه يعزز التعلم والابتكار، ويعزز التعاون والعمل الجماعي عندما يشارك الأفراد معارفهم وخبراتهم بحرية، ويحسن التواصل ويعزز الكفاءة والفاعلية، ويسرع النمو الشخصي والمهني من خلال توفير فرصاً للتأمل الذاتي والتحسين المستمر واكتساب معرفة جديدة، والتي يمكن أن تسهم في التقدم الوظيفي وتحقيق الشخصية.

3- الاستنتاجات المتعلقة بمضمون أداء العمل الفردي :

أ- ان أداء العمل الفردي يعكس مدى جودة قيام الفرد بمسؤولياته الوظيفية، وتحقيق الأهداف والغايات، والمساهمة في نجاح المنظمة، وبذلك يكون أداء العمل الفردي سلوكاً أو إجراء وليس نتيجة، وانه يتضمن السلوك المتعلق بالأهداف التنظيمية.

ب- أن أداء العمل الفردي له تأثير كبير على الأفراد والمنظمات لأنه يؤثر على تحقيق اهداف الفرد والمنظمة من الناحية الاقتصادية، مما قد يتسبب بخسائر مادية كبيرة للمنظمات، ويساعد اداء العمل الفردي على تنمية الشعور بالإنجاز والرضا الشخصي، إذ يسهم في احترامهم لذاتهم وكفاءتهم الذاتية، مما يحفزهم على تحديد وتحقيق أهداف أكثر تحدياً. ويعد أداء العمل الفردي أمراً حيوياً للتقدم الوظيفي، والرفاهية المجتمعية.

ثانياً: الاستنتاجات المتعلقة بوصف وتشخيص متغيرات الدراسة

في ضوء ما اظهرته اختبارات الصدق البنائي ووصف وتشخيص متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات يمكن ان نستدل بمجموعة من الاستنتاجات وعلى مستوى بعض الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة، وكالاتي :

1- حقق متغير القيادة الرقمية مستوى مرتفع من الأهمية، ويمكن الاستدلال على ذلك من خلال نتائج الاحصاءات الوصفية الخاصة بهذا المتغير، مما يدل على اهتمام قادة الجامعات الاهلية بالسعي الى تطبيق البرامج الالكترونية وتنفيذ وتطوير الخطط المدعومة بالتكنولوجيا، ويتبنون البرامج لدعم تنفيذ الخطط المدعومة بالتكنولوجيا، ويشجعون التعلم الرقمي في مؤسساتهم، ويخصصون الموارد الكافية لضمان الوصول الى مستوى افضل في اتقان التكنولوجيا، فهم يقودون التغيير بهدف الوصول إلى النتائج المطلوبة عن طريق استخدام التكنولوجيا، وكذلك يضمن الوصول إلى الأدوات والموارد الرقمية المناسبة لتلبية احتياجات جميع المتعلمين.

أ- حقق بعد المواطنة الرقمية اعلى مستوى من الأهمية من بين أبعاد القيادة الرقمية، وهذا يشير إلى أن قادة الجامعات الاهلية عينة الدراسة يعملون على تشجيع ودعم التفاعلات الاجتماعية المتعلقة باستخدام التكنولوجيا والمعلومات، ويعتمدون على أدوات الاتصال والتعاون الرقمي لتحقيق ذلك، وكذلك يعملون على استخدام الأدوات والموارد الرقمية المناسبة لتلبية احتياجات جميع الافراد العاملين.

ب- حصل بعد ثقافة التعلم في العصر الرقمي على المرتبة الثانية من الأهمية من حيث توافره ضمن أبعاد القيادة الرقمية، مما يدل على أن قادة الجامعات الاهلية عينة الدراسة يسعون الى دعم بناء ثقافة التعلم الرقمي في منظماتهم، وذلك من خلال المشاركة في المجتمعات التعلم التي تحفز التعلم والتعاون الرقمي، وتشجع المتعلمين على استخدام التكنولوجيا في عملهم، وتعمل على توفير بيئة تشجع ثقافة التعلم بالتكنولوجيا التي تلبي احتياجات جميع المتعلمين.

ج- حصل بعد القيادة الرؤيوية على المرتبة الثالثة من الأهمية من حيث توافره ضمن أبعاد القيادة الرقمية، مما يدل على أن الجامعات الاهلية عينة الدراسة لديهم رؤية في وضع الخطط الخاصة بالبرامج الالكترونية، وكذلك دعم التغيير الذي يزيد في اكتساب المعرفة باستخدام الموارد الرقمية.

د- حصل بعد التحسين النظمي على المرتبة الرابعة من الأهمية من حيث توافره ضمن أبعاد القيادة الرقمية، مما يدل على أن قادة الجامعات الاهلية عينة الدراسة يعملون على تطوير

وتحسين الانظمة الالكترونية والتكنولوجية التي يتم استخدامها من قبل الافراد العاملين من اجل أن يساعدها ذلك في تحقيق اهدافها الاستراتيجية.

هـ- حصل بعد التميز في ممارسات المهنية على المرتبة الخامسة من الأهمية من حيث توافره ضمن أبعاد القيادة الرقمية، مما يدل على أن قادة الجامعات الاهلية عينة الدراسة يهتمون بتوفير كافة امكانياتها من اجل تطوير افرادها من الناحية المهنية لغرض اتقان العمل الالكتروني، ويعملون على تعزيز التواصل والتعاون بين الطلاب باستخدام الادوات الرقمية.

2- حقق متغير سلوك تشارك المعرفة مستوى مرتفع من الأهمية، ويمكن الاستدلال على ذلك من خلال نتائج الاحصاءات الوصفية الخاصة بهذا المتغير، ما يدل ان التدريسيين في الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة يتشاركون المعلومات والبيانات والخبرات فيما بينهم.

أ- تبين وجود اتفاق من قبل عينة الدراسة بمستوى عالٍ لبعد المساهمات المكتوبة وقد حصل على المرتبة الأولى من الأهمية من حيث توافره ضمن أبعاد سلوك تشارك المعرفة، وهذا يعني أن التدريسيين في الجامعات والكليات الاهلية المبحوثة يتشاركون المستندات والتقارير مع باقي التدريسيين، ويسهمون بالأفكار التي تساعدهم على تشارك السلوكيات الايجابية، من اجل ان يبقى الآخرين على اطلاع بالمستوى العلمي للقسم.

ب- تبين وجود اتفاق بمستوى عالٍ من قبل عينة الدراسة لبعد الاتصالات التنظيمية، وقد حصل على المرتبة الثانية من الأهمية من حيث توافره ضمن أبعاد سلوك تشارك المعرفة، مما يدل على أن التدريسيين في الجامعات الاهلية عينة الدراسة لديهم تواصل مع الاطراف كافة من اجل اوصول افكارهم وأراءهم للآخرين وهذا يتم من خلال الاجتماعات التي يتم تنظيمها بين فترة واخرى.

ج- تبين وجود اتفاق بمستوى عالٍ من قبل عينة الدراسة لبعد المجتمعات الممارسة وقد حصل على المرتبة الثالثة من الأهمية من حيث توافره ضمن أبعاد سلوك تشارك المعرفة، مما يدل على أن التدريسيين في الجامعات الاهلية عينة الدراسة لديهم الرغبة في مساعدة افراد المجتمع فهم يحثونهم على العمل من اجل تحسين اعمالهم لتصبح أكثر تميزاً، وكذلك يرغبون في التواصل مع اقرانهم في العمل من اجل تبادل الافكار والمعلومات المفيدة.

د- تبين وجود اتفاق بمستوى عالٍ من قبل عينة الدراسة لبعد التفاعلات الشخصية، وقد حصل على المرتبة الرابعة من الأهمية من حيث توافره ضمن أبعاد سلوك تشارك المعرفة، مما يدل على أن التدريسيين في الجامعات الاهلية عينة الدراسة يتواصلون اجتماعياً بشكل رسمي وغير رسمي مع الافراد في العمل كافة، من اجل تبادل المعلومات والهدف من تبادل المعلومات هو

مساعدة الافراد الاخرين الذين يعانون من مشكلات من اجل انجاز اعمالهم بشكل أفضل وأكثر كفاءة.

3- حقق متغير أداء العمل الفردي مستوى مرتفع من الأهمية، ويمكن الاستدلال على ذلك من خلال نتائج الاحصاءات الوصفية الخاصة بهذا المتغير، مما يدل على ان التدريسيين في الجامعات الاهلية عينة الدراسة المبحوثة ينجزون اعمالهم المناطة بهم بكفاءة وفاعلية.

أ- تبين وجود اتفاق بمستوى عالٍ جداً من قبل عينة الدراسة لبعد أداء المهمة وقد حصل على المرتبة الاولى من الأهمية من حيث توافره ضمن أبعاد أداء العمل الفردي، مما يدل على أن التدريسيين في الجامعات الاهلية عينة الدراسة يقومون بإكمال واجباتهم الوظيفية بكفاءة نتيجة جهودهم المبذولة في أداء وظائفهم، مثل إكمال المهام الوظيفية، والحفاظ على المعرفة محدثة والعمل بدقة، والتخطيط والتنظيم، وحل المشكلات والتركيز على النتائج، والقدرة على العمل بكفاءة.

ب- تبين وجود اتفاق بمستوى عالٍ جداً من قبل عينة الدراسة لبعد الأداء التكيفي وقد حصل على المرتبة الثانية من الأهمية من حيث توافره ضمن أبعاد أداء العمل الفردي، مما يدل على أن التدريسيين في الجامعات الاهلية عينة الدراسة لديهم القدرة على التعامل مع التغيير، وتعلم المهام والتقنيات والإجراءات الجديدة والتكيف مع مختلف زملاء العمل والثقافات والأجواء المختلفة.

ج- تبين وجود اتفاق بمستوى عالٍ من قبل عينة الدراسة لبعد أداء السياقي وقد حصل على المرتبة الثالثة من الأهمية من حيث توافره ضمن أبعاد أداء العمل الفردي، مما يدل على أن التدريسيين في الجامعات الاهلية عينة الدراسة علي استعداد جيد لزيادة أداء المساهمة في المنظمة كتطوير معرفة الافراد ومهاراتهم المتعلقة بالوظيفة، ويشجع هذا البعد نسبيا على خلق بيئة اجتماعية ونفسية مواتية لإنجاز العمل.

د- تبين وجود اتفاق بمستوى منخفض من قبل عينة الدراسة لبعد سلوك العمل العكسي وقد حصل على المرتبة الرابعة من الأهمية من حيث توافره ضمن أبعاد أداء العمل الفردي، مما يدل على أن التدريسيين في الجامعات الاهلية عينة الدراسة لا يقومون بسلوكيات او افعال تضر بزملائهم في العمل وكذلك المنظمة وينجزون المهام بشكل الصحيح.

ثالثاً: الاستنتاجات المتعلقة بعلاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة

يتجسد هذا الجانب في ضوء ما أظهرته اختبارات الدراسة، وكالاتي :

- 1- بينت نتائج اختبار الفرضيات والتحليل وجود علاقة ارتباط وتأثير قوية وذات دلالة معنوية بين القيادة الرقمية واداء العمل الفردي، وهذا يعني اهتمام قادة الكليات الاهلية بتبني البرامج والتقنيات الرقمية في اعمالهم اليومية قد أسهم في زيادة الاداء الفردي للتدريسيين بشكل كبير.
- 2- بينت نتائج اختبار الفرضيات والتحليل وجود علاقة ارتباط وتأثير قوية وذات دلالة معنوية بين سلوك تشارك المعرفة واداء العمل الفردي، وهذا يعني أن التدريسيين في الجامعات الاهلية عينة الدراسة ونتيجة لمشاركتهم المعرفة فيما بينهم قد ادى الى زيادة ادأؤهم الفردي في العمل.
- 3- أن سلوك تشارك المعرفة في بعض الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة ومن الناحية الميدانية من شأنه ان يعزز تأثير القيادة الرقمية في أداء العمل الفردي، وهذا يعني وجود سلوك تشارك المعرفة ميدانياً إلى جانب القيادة الرقمية من شأنه أن يسهم في اداء العمل الفردي في هذه الجامعات الاهلية بشكل أكبر من وجود القيادة الرقمية دون سلوك تشارك المعرفة، بعبارة ادق يكون مستوى أداء العمل الفردي أقل في حالة وجود القيادة الرقمية وحدها فقط دون سلوك تشارك المعرفة، وهذه النتائج تتطابق مع الفرضية الرئيسة الخامسة، وبذلك يمكن للباحث أن يستنتج بان ربط متغيرات ايجابية مثل (القيادة الرقمية وسلوك تشارك المعرفة) مع متغير اداء العمل الفردي سيسهم في زيادة اداء العمل الفردي للتدريسيين وبشكل كبير.

المبحث الثاني التوصيات والمقترحات المستقبلية

توطئة:

استكمالاً لمتطلبات المنهجية العلمية وعلى ضوء ما تقدم من تأطيرات نظرية لموضوعات الدراسة، وما اظهرته التحليلات التطبيقية من استنتاجات علمية، نستعرض مجموعة من التوصيات والمقترحات المستقبلية نأمل ان تكون تحت انظار القيادات في الجامعات والكليات الاهلية قيد الدراسة والتي يمكن أن تسهم في تعزيز أداء العمل الفردي والوصول إلى السبل الكفيلة للحفاظ عليها، وكالاتي :

أولاً: التوصيات

تقدم هذه الدراسة عدداً من التوصيات المناسبة إلى إدارات الجامعات والكليات الاهلية المبحوثة من أجل مساعدتها لزيادة سلوكيات العمل الفردية لدى كادرها التدريسي، على الرغم من أن التوصية التي يتم اقتراحها من لدن الباحث لا تكون وصفة سحرية مالم تكن هنالك رغبة حقيقية من قبل الفرد بالتغيير وعلى النحو الآتي :

1- ضرورة الاستمرار في تعزيز ممارسة سلوكيات القيادة الرقمية في بيئة التطبيق من لدن القائمين على الجامعات والكليات الأهلية ويتم تحقيق ذلك عن طريق الآليات الآتية:

- تضمين مؤشرات ومعايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في الجامعات وكليات الاهلية.
- اعداد دليل خاص بمفهوم القيادة الرقمية وأهدافها، ومجالاتها في العمل الجامعات، لما يسهم ذلك في نشر ثقافة أكبر للقيادة الرقمية.
- تعزيز العوامل التي تجعل الجامعات ذات قيادة الرقمية والمشاركة في التعليم المدمج وفق السياقات التكنولوجية خلال العام الدراسي.
- ضرورة توفير اتصال بشبكة الانترنت والموارد الرقمية لأعضاء الهيئة التدريسية العاملين في الجامعات والكليات الاهلية المبحوثة.
- بذل جهد إضافي لتحسين مهارات القيادة الرقمية لدى قادة الجامعات والكليات الاهلية.
- تقييم تجارب تطبيق القيادة الرقمية في مختلف المؤسسات التعليمية، وتشارك ونقل المعرفة بين تلك المؤسسات والقيادات بما يعزز من تطوير تلك التجارب وتوسيع نطاق انتشارها.

- أ- نوصي بضرورة الاهتمام بالمواطنة الرقمية عن طريق تشجيع الافراد على التفاعل مع الاخرين باستخدام الادوات والموارد الرقمية مثل الحاسوب بصوره المختلفه، وشبكات المعلومات، كوسيلة من اجل الاتصال مع الاخرين، وذلك باستخدام الكثير من الوسائل والبرامج مثل: البريد الالكتروني ومختلف مواقع التواصل الاجتماعي.
- ب- ضرورة الاهتمام بثقافة التعلم في العصر الرقمي وذلك عن طريق تدريب القادة على فهم وإتقان هذه المهارات الضرورية التي تعتمد على الآلة اعتمادا كبيرا، بحيث يمكن عن طريق هذه المهارات التعامل مع الوسيط الرقمي وإدارته إدارة جيدة، للتأكد من إمكانية استخدام القائد للوسيط الرقمي، وكذلك تلقي المتعلم للمحتوى التعليمي الرقمي بشكل كامل، فلا بد أن يمتلك القائد والمتعلم المهارات اللازمة لإدارة الوسيط الرقمي واستخدام إمكاناته استخداما جيدا يحقق الاستفادة الكافية من عملية التعلم.
- ج- حث إدارة الجامعات الأهلية بضرورة اختيار قادة تتمتع بالرؤية، لأنه يعد عاملاً رئيساً في نجاح مهام الجامعات او فشلها في بيئة اليوم التي تتسم بالمخاطرة جراء التقلبات التي تحصل في البيئة والموارد التي تواجهها، كما انها تُسهم في مواجهة التحديات التي تواجهها والتنبؤ بها مستقبلا وكذلك تساعد على وضع الأهداف والغايات المحددة للعمل الفردي والجماعي.
- د- دعوة ادارات الجامعات الاهلية المبحوثة بضرورة الاهتمام بتحسين انظمتها بشكل مستمر وذلك من خلال العمل على تطوير وتحسين الانظمة الالكترونية والتكنولوجية التي يتم استخدامها من لدن العاملين في هذه الجامعات من اجل المساعدة في تحقيق اهدافها.
- هـ- حث قادة الجامعات الأهلية بالعمل بشكل مختلف عن الاخرين في ممارسات اعمالهم من أجل أن تتمتع جامعاتهم بالتميز وذلك باستثمار امكانياتهم كافة في تطوير هيئاتها التدريسية من الناحية المهنية لغرض اتقان العمل الالكتروني.

2- دعوة القائمين على الجامعات الأهلية المبحوثة بشكل خاص والمنظمات بشكل عام الى ضرورة الاهتمام بسلوك تشارك المعرفة وتستعملها كأسلوب اداري في عملها اليومي وذلك لأنها تعمل على ايجاد حالة من التوازن في تحقيق اهداف المنظمة والعاملين واصحاب المصلحة ويتم تحقيق ذلك عن طريق الاليات الاتية:

- الاهتمام بنشر ثقافة سلوك تشارك المعرفة بين أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات والكليات المبحوثة عن طريق إقامة دورات تدريبية وورشات عمل يشارك عن طريقها الافراد الخبرات المكتسبة والمهارات والأفكار التي تساعد على تطوير الأداء الفردي.

- ضرورة وضع نظام محفز لسلوك تشارك المعرفة بين أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في الجامعات والكليات الاهلية سواء على شكل تحفيز مادي عن طريق أجور ومكافآت، او على شكل تحفيز معنوي عن طريق كتب شكر وتقدير او فرص للترقية الامر الذي يحفزهم أكثر على التشارك المعرفي فيما بينهم.
 - العمل على انشاء مناخ يمتاز بالانفتاح والسماح باحتواء الآراء والأفكار بما يسهم في تطوير سلوكيات تمتاز بتشارك المعرفة.
 - أ- نوصي قادة الجامعات الأهلية بتشجيع اعضاء الهيئة التدريسية في جامعاتهم بتشارك المساهمات المكتوبة فيما بينهم من أجل أن يبقى الآخرين على اطلاع بالمستوى العلمي للكلية.
 - ب- حث اصحاب القرار بضرورة القيام وبشكل مستمر بالاتصالات التنظيمية وذلك بالتواصل مع الأطراف كافة من اجل ايصال افكارهم وآراءهم للآخرين وهذا يتم عن طريق الاجتماعات التي يتم تنظيمها.
 - ج- حث إدارة الجامعات الأهلية بضرورة التعاون والتواصل مع المجتمع الذي ينتمون اليه من اجل مساعدته في ايجاد حلول للمشاكل التي يواجهها المجتمع.
 - د- نوصي قادة الجامعات الأهلية بتشجيع اعضاء الهيئة التدريسية في جامعاتهم على القيام بالتفاعلات الشخصية فيما بينهم وذلك بالتواصل الاجتماعي سواء أكان بشكل رسمي أم غير رسمي من اجل تبادل المعلومات والهدف من تبادل المعلومات هو مساعدة الافراد الاخرين الذين يعانون من مشكلات من أجل إنجاز أعمالهم بشكل أفضل وأكثر كفاءة.
- 3- حث ادارات الجامعات المبحوثة بالعمل الجاد من اجل زيادة الأداء العمل الفردي لأعضاء الهيئة التدريسية وذلك عن طريق الاليات الاتية:**
- ضرورة الاهتمام بالأساليب الحديثة للتدريب والتوظيف فيما يخص أعضاء الهيئة التدريسية الجدد والابتعاد عن أساليب القديمة واشراكهم في جلسات العصف الذهني وتبادل الأفكار مع باقي الأعضاء للارتقاء في أداء العمل الفردي.
 - تجسير العلاقة المعرفية مع الجامعات والمعاهد والمراكز البحثية في سبيل تشارك اخر ما توصل اليه البحث العلمي من معارف ونظريات وأفكار والتي تسهم بدورها في زيادة أداء الفردي.
 - ضرورة لقاء المحاضرات من لدن أعضاء الهيئة التدريسية لطلاب في الجامعات والكليات الاهلية المبحوثة عن طريق المنصات التعليمية خلال العام الدراسي وفي الأسبوع محاضرتين على الأقل لضمان استمرارية الأداء العمل الفردي على نحو الجيد.

- أ- توجيه ادارات الجامعات الأهلية بالعمل على أداء مهامهم عن طريق إكمال واجباتهم الوظيفية بكفاءة وفعالية نتيجة الخبرة التي يتمتع بها هؤلاء الافراد في أداء وظائفهم.
- ب- دعوة ادارات الجامعات الأهلية بالعمل على اختيار افراد لديهم القدرة على التعامل مع التغيير، وتعلم المهام والتقنيات والإجراءات الجديدة والتكيف مع الزملاء في العمل والثقافات والأجواء المختلفة.
- ج- نوصي قادة الجامعات الأهلية بدعم البيئة التنظيمية والاجتماعية والنفسية من اجل أن يكون هؤلاء الافراد مستعدون لزيادة المساهمة في المنظمة كتطوير معرفة الافراد ومهاراتهم المتعلقة بالوظيفة، وبالتالي يشجع على خلق بيئة اجتماعية و نفسية مواتية لإنجاز العمل.
- د- دعوة القائمين على الجامعات الأهلية المبحوثة إلى حث أعضاء الهيئة التدريسية وتشجيعهم على أن لا يقوموا بسلوكيات أو افعال تضر المنظمة او زملائهم في العمل.

ثانياً: المقترحات المستقبلية

من أجل أن يستمر البحث العلمي من المهم أن تقدم الدراسات عدد من المقترحات من أجل ان يسترشد بها الباحثين في المستقبل في دراسة الظواهر التنظيمية، وكذلك استكشاف ادوار ووظائف متغيرات هذه الدراسة عند ربطها مع متغيرات ومواضيع اخرى، لذلك تم وضع عدد من المقترحات التي من الممكن عدّها بوابة للدخول في مجالات بحثية اخرى تمثل الامتداد لهذه الدراسة، وكما يأتي :

- 1- دراسة القيادة الرقمية وسلوك تشارك المعرفة وأداء العمل الفردي في بيئات اكااديمية مختلفة، وبالإمكان تبيني مقاييس أخرى غير المقاييس التي تم اعتمادها في الدراسة، لمعرفة مدى أهميتها في بقية المتغيرات.
- 2- دور القيادة الرؤيوية في الحد من السلوك العمل العكسي بتوسيط الاتصالات التنظيمية.
- 3- تأثير القيادة المُمكِّنة في أداء السياقي : الدور الوسيط للتمكين النفسي.
- 4- عملية تشارك المعرفة وأثرها في أداء المهام بتوسيط ذكاء المعرفي.
- 5- الدور المعدل لمجتمعات الممارسة في العلاقة بين التميز في الممارسة المهنية وأداء العمل الفردي.
- 6- حكمة القيادة واثرها في أداء العمل الفردي : الدور التفاعلي لراس المال المعرفي.
- 7- سلوك المواطنة الرقيمة وأثرها في تحسين أداء العمل الفردي : تشارك المعرفة الرقيمة كمتغير معدل.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

✻ القرآن الكريم

أ- الكتب

- 1- ابن منظور، محمد بن مكرم، (2000)، "لسان العرب"، طبعة 3، بيروت.
- 2- دشلي، كمال، (2016)، "منهجية البحث العلمي"، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، حماة.
- 3- سراي الدين، وهيب، (2012)، "في معنى العمل"، طبعة 1، دمشق: دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع.
- 4- معلوف، لويس، (2012)، "المنجد في اللغة والاعلام"، طبعة 1، المطبعة الكاثوليكية، بيروت.

ب- الرسائل والأطاريح

- 1- أبو حية، نجاة شعبان، (2021)، "درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وسبل تحسينها"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الاقصى.
- 2- جميل، عمر قيس، (2022)، "تأثير رشاقة الموارد البشرية في الأداء الإبداعي بتوسيط سلوكيات التشارك المعرفي"، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 3- صاح، خالد مهدي، (2019)، "الدور الوسيط للصلابة النفسية في العلاقة بين تماسك الجماعة والاداء الوظيفي"، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 4- الشواهين، إبراهيم فلاح إبراهيم، (2017)، "أثر التوجه الريادي للجامعات في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي"، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط.

ج- البحوث والدوريات

- 1- القرني، صالح بن علي يعن الله، (2021)، "توسيط التمكين النفسى فى العلاقة بين القيادة المُمكّنة وبعض متغيرات الأداء الفردي للعمل- دراسة ارتباطية تنبؤية فى السياق التعليمى"، مجلة العلوم التربوية، جامعة الملك عبدالعزيز، العدد 27، ص. 339-404.
- 2- القرني، عبد الله عالي، (2022)، "درجة تطبيق القيادة الرقمية وعلاقتها بتطوير العمل الإداري فى جامعة تبوك"، مجلة كلية التربية للبنات، جامعة بغداد، المجلد 33، العدد 3، ص. 68-86.
- 3- السرحان، عبدالله فهد، (2021)، "أثر تطبيقات معايير الجودة الشاملة والاعتماد الاكاديمي على تحسين الأداء الفردي والمؤسسي للجامعات الحكومية الأردنية"، مجلة الإدارة والقيادة الإسلامية، المجلد 6، العدد 1، ص. 14-38.

- 4- كمال، حنان البدري ومحمود، حنان عبدالستار، (2022)، " القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة اسوان "، المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، المجلد 1، العدد 100، ص. 135-228.
- 5- مهدي، ياسر عدنان والمدني، كريمة نوماس محمد، (2022)، " صورة القيادة عند الإمام علي (عليه السلام) في نهج البلاغة دراسة أسلوبية أنثوية الانزياح التركيبي انموذجاً "، مجلة الباحث، المجلد 41، العدد 1، الجزء 2، ص. 839-858.
- 6- الجبر، حامد سعيد والثويني، صلاح عيسى والعيار، غيداء محمد، (2020)، " أهمية التكنولوجيا الرقمية في مجال التعليم من وجهة أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية في دولة الكويت "، مجلة الكلية التربوية- جامعة المنصورة، المجلد 1، العدد 111، ص. 173-197.
- 7- الشريفين، عماد عبدالله وشطناوي، يحيى ضاحي والخضر، زكريا علي، (2011)، " تعديل السلوك اللفظي في القرن الكريم دراسة قرآنية تربوية "، المجلة الأردنية في الدراسات الإسلامية، المجلد 9، العدد 1، ص. 135-154.
- 8- محمود، ايناس احمد فتحي، (2022)، " قائمة مقترحة بممارسات القيادة الرقمية بالمدارس المصرية على ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقيادة التعليم "، مجلة الإدارة التربوية، المجلد 34، العدد 34، ص. 213-331.

ثانياً: المصادر الاجنبية

A. Books

- 1- Aguinis, h. (2019). "Performance management for dummies". Hoboken, new jersey: john wiley & sons.
- 2- Arenas, r. (2009). "Liderazgo visionario del gerente educativo". México: asociación oaxaqueña de psicología. Ac.
- 3- Ahlquist, J. (2020). "Digital leadership in higher education: Purposeful social media in a connected world". Routledge.
- 4- Locke, e. A., & latham, g. P. (1990). "A theory of goal setting & task performance". Prentice-hall, inc.
- 5- Locke, e. A., & latham, g. P. (2013). "New developments in goal setting and task performance". Routledge.
- 6- Nelson, d. L., & quick, j. C. (2013). "Organizational behavior: science, the real world". and you. Cengage learning.
- 7- Neumann, j. Von, & morgenstern, o. (1945). "Theory of games and economic behavior".
- 8- Piqueras, c. (2014). "Estilos de liderazgo". Goleman. España: excélicas sl available at:

<https://www.Cesarpiqueras.Com/6-estilos>.

- 9- Prusak, l., & davenport, t. (1998). **"Working knowledge: how organizations manage what they know"**.
- 10- Seidl, m. (2020). **"Digital leadership bt- liquid legal: towards a common legal platform"**. In k. Jacob, d. Schindler, & r. Strathausen (eds.) (pp. 177–204). Cham: springer international publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-48266-4_9.
- 11- Sonnentag, s. (2003). **"Psychological management of individual performance"**. John wiley & sons.
- 12- Uhl-bien, m., & ospina, s. M. (2012). **"Advancing relational leadership research: a dialogue among perspectives"**. Iap.
- 13- Westerman, g., bonnet, d., & mcafee, a. (2014). **"Leading digital: turning technology into business transformation"**. Harvard business press.

B. Thesis and Dissertations

- 1- Azam, o. (2019). **"The Impact of Psychological Empowerment on Knowledge Sharing Behavior (KSB); The Role of Perceived Benefit of Knowledge Sharing"**., Faculty Of Management Sciences, International Islamic University, Islamabad. (November).
- 2- Carpini, j. A. (2018). **"Individual work performance: dimesionality and consequences"**.
- 3- Domeny, j. V. (2017). **"The relationship between digital leadership and digital implementation in elementary schools"**. Southwest baptist university.
- 4- Dijkstra, J. (2020). **"Digital leadership and firm performance: A meta-analysis"** [Master thesis]. University of Groningen.

C. Journal & Periodicals

- 1- Abbasi, s. G., & dastgeer, g. (2018a). **"Effect of contextual factors on knowledge sharing behavior"**. *Amazonia investiga*, 7(16), 209–225.
- 2- Abbasi, s. G., & dastgeer, g. (2018b). **"Organizational culture and knowledge sharing behavior: examining serial mechanisms"**. *Sukkur iba journal of management and business*, 5(1), 33–51.
- 3- Abdi, s., taban, s., & ghaemian, a. (2012). **"Cognitive emotion regulation questionnaire: validity and reliability of persian translation of cerq-36 item"**. *Procedia-social and behavioral sciences*, 32, 2–7.
- 4- Abdillah, m. R., lin, c.-t., anita, r., & suroto, b. (2018). **"Knowledge-sharing behavior among banking officers in Indonesia"**. *Journal of international studies*, 11(2), 136–153.
- 5- Abdul hamid, r. (2022). **"The role of employees' technology readiness, job meaningfulness and proactive personality in adaptive performance"**.

- Sustainability*, 14(23), 15696.
- 6- Abun, d., ranay, f. B., magallanes, t., & encarnacion, m. J. (2022). **"The effect of corporate governance on the individual work performance of employees: the case of private higher education"**. *International journal of research in business and social science* (2147-4478), 11(3), 82–98.
 - 7- Adekanmbi, f. P., & ukpere, w. I. (2022). **"Adaptive performance in the 4ir: the impacts of organizational learning and resilience"**. *Eureka: social and humanities*, (5), 3–9.
 - 8- Adiharja, h. S., & hendarsjah, h. (2020). **Analysis of the relationship between personal competencies and individual work performance with job specialization, formalization, and centralization as moderators**. *The asian journal of technology management*, 13(3), 243–256.
 - 9- Adie, B. U., Tate, M., Cho, W., & Valentine, E. (2022). **Digital leaders and digital leadership: a literature review and research agenda**. PACIS 2022 Proceedings. 115. <https://aisel.aisnet.org/Pacis2022/115>.
 - 10- Ahmad, h., & halim, h. (2017). **"Determining sample size for research activities"**. *Selangor business review*, 20–34.
 - 11- Akbaba, m., & aydin, m. (2023). **"How does organization based self-esteem play a role in affecting moonlighting intention and contextual performance in the tourism enterprises?"** *Anais brasileiros de estudos turisticos*.
 - 12- Akhigbe, o. J., & akhigbe, e. A. (2021). **"Work engagement and individual work performance of micro finance banks in rivers state, nigeria"**. *International journal of business management and economic review*, 4(2), 240–259. <https://doi.org/10.35409/ijbmer.2021.3254>
 - 13- Akram, h., & siddiqui, d. A. (2019). **"Impact of emotional intelligence on individual work performance of employees with the mediating role of decision-making styles: evidence from pakistan"**. *International journal of social science & entrepreneurship*.
 - 14- Al-zawahreh, a., & al-madi, f. (2012). **"The utility of equity theory in enhancing organizational effectiveness"**. *European journal of economics, finance and administrative sciences*, 46(3), 159–169.
 - 15- Alajmi, m. K. (2022). **"The impact of digital leadership on teachers' technology integration during the covid-19 pandemic in Kuwait"**. *International journal of educational research*, 112, 101928.
 - 16- Alavi, m., visentin, d. C., thapa, d. K., hunt, g. E., watson, r., & cleary, m. (2020). **"Chi-square for model fit in confirmatory factor analysis"**. *Journal of advanced nursing*, 76(9), 2209–2211.
 - 17- Aliakbar, e., yusoff, r. B. M., & moghaddam, f. M. (2013). **"A review of factors influencing knowledge sharing behavior among virtual communities"**. *International journal of business and marketing*, 1(1), 17.
 - 18- Almarshad, m. N. D., & altahrawi, m. A. (2021). **"Digital leadership and**

- organization's performance: the mediating role of innovation capability"**. *International journal of entrepreneurship*, 25(5), 1–16.
- 19- Amelda, b., alamsjah, f., & elidjen, e. (2021). **"Does the digital marketing capability of indonesian banks align with digital leadership and technology capabilities on company performance?"** *Commit (communication and information technology) journal*, 15(1), 9–17.
- 20- Anak Agung Sagung, M. A., & Sri Darma, G. (2020). **Revealing the digital leadership spurs in 4.0 industrial revolution. Asri, AASMAN, & Darma, GS, Revealing the Digital Leadership Spurs In, 4, 93–100.**
- 21- Anshar, m. (2017). **"The impact of visionary leadership, learning organization and innovative behavior to performance of customs and excise functional"**. *Ijhcmm (international journal of human capital management)*, 1(02), 52–60.
- 22- Antonopoulou, h., halkiopoulos, c., barlou, o., & beligiannis, g. N. (2020). **"Leadership types and digital leadership in higher education: behavioural data analysis from university of patras in greece"**. *International journal of learning, teaching and educational research*, 19(4), 110–129.
- 23- Antonopoulou, h., halkiopoulos, c., barlou, o., & beligiannis, g. N. (2021a). **"Associations between traditional and digital leadership in academic environment: during the covid-19 pandemic"**. *Emerging science journal*, 5.
- 24- Antonopoulou, h., halkiopoulos, c., barlou, o., & beligiannis, g. N. (2021b). **"Transformational leadership and digital skills in higher education institutes: during the covid-19 pandemic"**. *Emerging science journal*, 5(1), 1–15.
- 25- Aris, a. Z. B. Z. (2013). **"Requirement for knowledge sharing behavior: a review of empirical findings"**. *Journal of asian scientific research*, 3(6), 517–526.
- 26- Artüz, s. D., & bayraktar, o. (2021). **"The effect of relation between digital leadership practice and learning organization on the perception of individual performance"**. *Istanbul ticaret üniversitesi sosyal bilimler dergisi*, 20(40), 97–120.
- 27- Asadi, r., mihoreanu, l., & radu, v. G. (2020). **"Knowledge management and the governmental organizations"**. *Journal of economic development, environment & people*, 9(3).
- 28- Aulawi, h., govindaraju, r., suryadi, k., & sudirman, i. (2009). **"Hubungan knowledge sharing behavior dan individual innovation capability"**. *Jurnal teknik industri*, 11(2), 174–187.
- 29- Aulawi, h., sudirman, i., suryadi, k., & govindaraju, r. (2009). **"Knowledge sharing behavior, antecedent and their impact on the individual innovation capability"**. *Journal of applied sciences research*, 5(12), 2238–2246.
- 30- Avidov-ungar, o., shamir-inbal, t., & blau, i. (2022). **"Typology of digital leadership roles tasked with integrating new technologies into teaching: insights from metaphor analysis"**. *Journal of research on technology in education*, 54(1), 92–107.
- 31- Bach, c., & sulíková, r. (2021). **"Leadership in the context of a newworld: digital**

- leadership and industry 4.0".** *Managing global transitions*, 19(3).
- 32- Baglama, b., evcimen, e., altinay, f., sharma, r. C., tili, a., altinay, z., ... yucesoy, y. (2022). **"Analysis of digital leadership in school management and accessibility of animation-designed game-based learning for sustainability of education for children with special needs"**. *Sustainability*, 14(13), 7730.
- 33- Balci, e. V., tiryaki, s., demir, y., & baloğlu, e. (2022). **"Digital leadership on twitter: the digital leadership roles of sports journalists on twitter"**. *International journal of organizational leadership*, 11, 21–35.
- 34- Báo, s. Đ. (2022). **"Tacit knowledge sharing and individual work performance in the viet nam aviation industry"**. *Tap chí nghiên cứu tài chính-marketing*, 58–69.
- 35- Bartol, k. M., & srivastava, a. (2002). **"Encouraging knowledge sharing: the role of organizational reward systems"**. *Journal of leadership & organizational studies*, 9(1), 64–76.
- 36- Befort, n., & hatrup, k. (2003). **"Valuing task and contextual performance: experience, job roles, and ratings of the importance of job behaviors"**. *Applied hrm research*, 8(1), 17–32.
- 37- Benitez, j., arenas, a., castillo, a., & esteves, j. (2022). **"Impact of digital leadership capability on innovation performance: the role of platform digitization capability"**. *Information & management*, 59(2), 103590.
- 38- Berthoin antal, a., & richebé, n. (2009). **"A passion for giving, a passion for sharing: understanding knowledge sharing as gift exchange in academia"**. *Journal of management inquiry*, 18(1), 78–95.
- 39- Bibi, s., & ali, a. (2017). **"Knowledge sharing behavior of academics in higher education"**. *Journal of applied research in higher education*.
- 40- Biddle, b. J. (1986). **"Recent developments in role theory"**. *Annual review of sociology*, 12(1), 67–92.
- 41- Biswas, m. B. M., & rahman, m. S. (2023). **"Emotional intelligence and counterproductive work behavior-an empirical investigation for asia"**. *The journal of management theory and practice (jmtpt)*, 4(1), 14–22.
- 42- Bloomberg, J. (2018). **Digitization, digitalization, and digital transformation: confuse them at your peril.** *Forbes*. Retrieved on August, 28, 2019.
- 43- Bock, g. W., & kim, y. G. (2002). **"Determinants of the individuals knowledge sharing behavior: the theory of reasoned action perspective"**. In *proceedings of the pacific-asia conference on information system (pacis), meiji university, tokyo, japan* (pp. 2–4).
- 44- Boer, n.-i., berends, h., & van baalen, p. (2011). **"Relational models for knowledge sharing behavior"**. *European management journal*, 29(2), 85–97.
- 45- Borman, w. C., ilgen, d. R., klimoski, r. J., & weiner, i. B. (2003). **"Volume 12 industrial and organizational psychology"**.
- 46- Brown, c., czerniewicz, l., huang, c.-w., & mayisela, t. (2016). **"Curriculum for**

- digital education leadership: a concept paper"**.
- 47- Brychko, m., bilan, y., lyeonov, s., & mentel, g. (2021). **"Trust crisis in the financial sector and macroeconomic stability: a structural equation modelling approach"**. *Economic research-ekonomska istraživanja*, 34(1), 828–855.
- 48- Bujang, m., omar, e., & baharum, n. (2018). **"A review on sample size determination for cronbach's alpha test: a simple guide for researchers"**. Pg - 85-99 lid - 10.21315/mjms2018.25.6.9 [doi]. *The malaysian journal of medical sciences*, 25(6)(1394-195x (print)), 85–99.
- 49- Cabrera, a., collins, w. C., & salgado, j. F. (2006). **"Determinants of individual engagement in knowledge sharing"**. *The international journal of human resource management*, 17(2), 245–264.
- 50- Cachat-rosset, g., klarsfeld, a., & carillo, k. (2022). **"Exploring the impact of diversity climate on individual work role performance: a novel approach"**. *European management review*, 19(2), 248–262.
- 51- Cede, ç. Ş., & gözen, a. (2021). **"The relationship between mindfulness and self-efficacy"**. *International journal of commerce and finance*, 7(2), 184–205. <https://doi.org/10.13140/rg.2.2.18701.67042>
- 52- Chakraborty, a., & karmakar, s. (2022). **"Measurement of tacit knowledge and its conversion to explicit knowledge: a case study of bolpur college library"**. *Annals of library and information studies*.
- 53- Chan kim, w., & mauborgne, r. (1998). **"Procedural justice, strategic decision making, and the knowledge economy"**. *Strategic management journal*, 19(4), 323–338.
- 54- Charles-pauvers, b., commeiras, n., peyrat-guillard, d., & roussel, p. (2007). **"Chapitre 3. La performance individuelle au travail et ses déterminants psychologiques"**. *Gestion des performances au travail*, 97–150.
- 55- Cui, x., huo, b., lei, y., & zhou, q. (2020). **"The influence of team social media usage on individual knowledge sharing and job performance from a cross-level perspective"**. *International journal of operations & production management*, 40(5), 553–573.
- 56- Dåderman, a. M., ingelgård, a., & koopmans, l. (2020). **"Cross-cultural adaptation, from dutch to swedish language, of the individual work performance questionnaire"**. *Work*, 65(1), 97–109.
- 57- Das, k. R., & imon, a. (2016). **"A brief review of tests for normality"**. *American journal of theoretical and applied statistics*, 5(1), 5–12.
- 58- Davenport, t. H. (1996). **"Some principles of knowledge management"**. *Strategy & business*, 1(2), 34–40.
- 59- De araujo, l. M., priadana, s., paramarta, v., & sunarsi, d. (2021). **"Digital leadership in business organizations"**. *International journal of educational administration, management, and leadership*, 45–56.

- 60- De waal¹, b., van outvorst, f., & ravesteyn¹, p. (2016). **"Digital leadership: the objective-subjective dichotomy of technology revisited"**. In *12 th european conference on management, leadership and governance ecmlg 2016* (p. 52).
- 61- Deng, h., duan, s. X., & wibowo, s. (2023). **"Digital technology driven knowledge sharing for job performance"**. *Journal of knowledge management*, 27(2), 404–425.
- 62- Dey, t., & mukhopadhyay, s. (2018). **"Influence of behavioral intentions, affective trust and affective commitment on knowledge sharing behavior"**. *International journal of knowledge management (ijkm)*, 14(2), 37–51.
- 63- Dhammika, k. A. S. (2016). **"Visionary leadership and organizational commitment: the mediating effect of leader member exchange (lmx)"**. *Wayamba journal of management*, 4(1).
- 64- Dhanapal, d. D. P., kaeomanee, y., & rias, r. M. (2013). **"The influences of social software characteristics on students' knowledge sharing behavior"**. In *2013 ieee student conference on research and development* (pp. 133–138). Ieee.
- 65- Dong, m., & deng, d. (2016). **"Effect of interns' learning willingness on mentors' knowledge-sharing behavior"**. *Social behavior and personality: an international journal*, 44(2), 221–231.
- 66- Dos santos, j. V., gomes, a., rebelo, d. F. S., lopes, l. F. D., moreira, m. G., & da silva, d. J. C. (2023). **"The consequences of job crafting and engagement in the relationship between passion for work and individual performance of portuguese workers"**. *Frontiers in psychology*, 14.
- 67- Ehlers, u.-d. (2018). **"Digital leadership in hochschulen. Fachmagazin für digitalisierung in der lehre"**, (6).
- 68- Ehlers, u.-d. (2020). **"Digital leadership in higher education"**. *Journal of higher education policy and leadership studies* (vol. 1). *Journal of higher education policy and leadership studies*.
- 69- El sawy, o. A., kræmmergaard, p., amsinck, h., & vinther, a. L. (2016). **"How lego built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership"**. In *strategic information management* (pp. 174–201). Routledge.
- 70- Eletter, s., el refae, g. A., & kaba, a. (2020). **"The impact of knowledge sharing enablers on knowledge sharing behavior: an empirical study"**. *Vine journal of information and knowledge management systems*, 52(1), 102–119. <https://doi.org/10.1108/vjikms-04-2020-0065>
- 71- Fernández-del-río, e., koopmans, l., ramos-villagrasa, p. J., & barrada, j. R. (2019). **"Assessing job performance using brief self-report scales: the case of the individual work performance questionnaire"**. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 35(3), 195–205.
- 72- Fernández-prados, j. S., lozano-díaz, a., & ainz-galende, a. (2021). **"Measuring digital citizenship: a comparative analysis"**. In *informatics* (vol. 8, p. 18). Mdpi.
- 73- Gebreyohans, g., croasdell, d. T., & meshesha, m. (2023). **"Factors predicting**

- knowledge sharing behavior of academic staff".** *Sinet: ethiopian journal of science*, 46(1), 30–50.
- 74- Gillani, s. M. F., iqbal, s., akram, s., & rasheed, m. (2018). **"Specific antecedents of employees' knowledge sharing behavior".** *Vine journal of information and knowledge management systems*.
- 75- Goff, d. G. (2003). **"What do we know about good community college leaders: a study in leadership trait theory and behavioral leadership theory".**
- 76- Grant, r. M. (1996). **"Toward a knowledge-based theory of the firm".** *Strategic management journal*, 17(s2), 109–122.
- 77- Greiner, m. E., böhmman, t., & krcmar, h. (2007). **"A strategy for knowledge management".** *Journal of knowledge management*, 11(6), 3–15.
- 78- Griffin, m. A., neal, a., & parker, s. K. (2007). **"A new model of work role performance: positive behavior in uncertain and interdependent contexts".** *Academy of management journal*, 50(2), 327–347.
- 79- Gunawan, r. M. B., & widodo, w. (2023). **"How boundary-spanning leadership affects employees' contextual performance: a mediation mechanism perspective".** *Calitatea*, 24(196), 285–294.
- 80- Gustari, i., & widodo, w. (2023). **"Enhancing employee's contextual performance based on interpersonal skills and creativity".** *Jurnal penelitian pendidikan indonesia*.
- 81- Hai, d. H. (2017). **"Knowledge sharing behavior in vietnam telecommunication companies. International business management, (march)".** <https://doi.org/10.3923/ibm.2017.692.702>
- 82- Hair, j. F., black, w. C., babin, b. J., & anderson, r. E. (2014). **"Multivariate data analysis. Ta - tt - (seventh ed). Harlow se -: pearson education limited harlow".** <https://doi.org/1k> - <https://worldcat.org/title/900353065>
- 83- Hamzah, m. F., masrek, m. N., & kadir, i. K. A. (2020). **"Development of an individual work performance and work design questionnaire".** *International journal of society systems science*, 12(1), 65–85.
- 84- Hansen, m. T. (1999). **"The search-transfer problem: the role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits".** *Administrative science quarterly*, 44(1), 82–111.
- 85- Hansen, s., & avital, m. (2008). **"Share and share alike: the social and technological influences on knowledge sharing behavior".**
- 86- Haque, r., azhar, s. M., mehboob, f., & shaikh, s. (2021). **"Promoting knowledge sharing behavior of academic staff: the mediating role of affective commitment".** *Psychology and education*, 58(4), 4719–4734.
- 87- Hardiyanto, d., & hendarsjah, h. (2021). **"Analysis of the relationship between pay level satisfaction and individual work performance with person–environment fits (person–job fit, person–organisation fit, and person–group fit) as moderating variables".** *The asian journal of technology management*, 14(2), 128–140.

- 88- Hassani, h., & silva, e. S. (2015). **"A kolmogorov-smirnov based test for comparing the predictive accuracy of two sets of forecasts"**. *Econometrics*, 3(3), 590–609.
- 89- Hasnawi, H. Al, & Abbas, A. A. (2020). **"The Impact of Charismatic Leadership on Individual Work Performance and the Moderating Role of Cultural Diversity ; An Analytical Study at the Kerbala Oil Refinery in Iraq"**. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 12(June).
- 90- Hatamleh, a. (2021). **"Does emotional intelligence prompt knowledge sharing behavior among academic staff"**. *Turkish journal of computer and mathematics education (turcomat)*, 12(11), 24–37.
- 91- Henttonen, k., kianto, a., & ritala, p. (2016). **"Knowledge sharing and individual work performance: an empirical study of a public sector organization"**. *Journal of knowledge management*, 20(4), 749–768.
- 92- Ehmig-Klassen, K., & Schallmo, D. (2021). **"Digital Leadership: Approaches and Practical Insights from the B2B Sector"**. In *ISPIM Conference Proceedings* (pp. 1–21). The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM).
- 93- Hilmy, m. F. H. (2023). **"The determinants of individual performance in talent management and employee management through job satisfaction"**. *Utsaha (journal of entrepreneurship)*, 15–27.
- 94- Ho, o. (2018). **"Knowledge management"**. *Business & financial affairs*, 7(2), 1–5. <https://doi.org/10.4172/2167-0234.1000335>
- 95- Hung, s.-y., durcikova, a., lai, h.-m., & lin, w.-m. (2011). **"The influence of intrinsic and extrinsic motivation on individuals' knowledge sharing behavior"**. *International journal of human-computer studies*, 69(6), 415–427.
- 96- Imran, z., shafique, o., najeeb, w., & usman khizar, h. M. (2021). **"Impact of knowledge management environment on knowledge sharing processes"**. *Ilkogretim online*, 20(5).
- 97- Indriati, fibrai, tjakraatmadja, j. H., rudito, b., & toha, n. (2015). **"Exploring lecturers' antecedents and barriers to knowledge sharing behavior"**. *International journal of economic research*, 12(4), 1405–1419.
- 98- Irianto, j. S., & sudibjo, n. (2019). **"Knowledge sharing behavior guru ditinjau dari transformational leadership dan self-efficacy [teachers' knowledge sharing behavior from transformational leadership and self efficacy's perspective]"**. *Polyglot: jurnal ilmiah*, 15(2), 255–269.
- 99- Isman, a., & canan gungoren, o. (2014). **"Digital citizenship"**. *Turkish online journal of educational technology-tojet*, 13(1), 73–77.
- 100- Iste. (2009). **"Iste standards for administrators"**. *International society for technology in education*, 2.
- 101- Janbeik, s. (2019). **"Meaningful work and organizational outcomes"**, 42(7), 859–878. <https://doi.org/10.1108/mrr-05-2018-0206>
- 102- Janovac, t. D., & đoković, g. (2022). **"The application of the "leadership grid"**

- model: case study of human resources sector in the ministry of internal affairs of Serbia"**.
- 103- Jelača, m. S., berber, n., đukić, m. I., marić, s., & rodić, m. (2022). **"The impact of leadership style on contextual performance: evidence from serbia"**. *Teme*, 46(4), 975–993.
- 104- Jones, l. M., & mitchell, k. J. (2016). **"Defining and measuring youth digital citizenship"**. *New media & society*, 18(9), 2063–2079.
- 105- Jundt, d. K., & shoss, m. K. (2023). **"A process perspective on adaptive performance: research insights and new directions"**. *Group & organization management*, 48(2), 405–435.
- 106- Kaba, n. K., & öztürk, h. (2021). **"Validity and reliability of turkish version of the individual work performance questionnaire"**. *Sağlık ve hemşirelik yönetimi dergisi*, 8(3), 293–302.
- 107- Karippur, n. K., & balaramachandran, p. R. (2022). **"Antecedents of effective digital leadership of enterprises in asia pacific"**. *Australasian journal of information systems*, 26.
- 108- Kayworth, t. R., & leidner, d. E. (2002). **"Leadership effectiveness in global virtual teams"**. *Journal of management information systems*, 18(3), 7–40.
- 109- Khalil, t., atieh, k., & bagdadlian, e. F. (2014). **"Examining the social and technical factors influencing school teachers knowledge sharing intentions in a teachers online professional community"**. *Electronic journal of knowledge management*, 12(3), pp155-163.
- 110- Khan, m. N., & zaman, u. (2022). **"Bankers' knowledge sharing behavior: the role of personality and perceived organizational incentives"**. *Journal of public affairs*, 22(1), e2340.
- 111- Khushk, a., zhiying, l., yi, x., zengtian, z., & hui, y. (2022). **"Effects of workplace envy on task performance in a banking sector: mediating role of counterproductive work behavior"**. *Arabian journal of business and management review*.
- 112- Koopmans, l. (2014). **"Measuring individual work performance"**.
- 113- Koopmans, l., bernaards, c., hildebrandt, v., van buuren, s., van der beek, a. J., & de vet, h. C. W. (2013). **"Development of an individual work performance questionnaire"**. *International journal of productivity and performance management*, 62(1), 6–28.
- 114- Koopmans, l., bernaards, c. M., hildebrandt, v. H., de vet, h. C. W., & van der beek, a. J. (2014). **"Construct validity of the individual work performance questionnaire"**. *Journal of occupational and environmental medicine*, 56(3), 331–337.
- 115- Koopmans, l., bernaards, c. M., hildebrandt, v. H., schaufeli, w. B., de vet, h. C. W., & van der beek, a. J. (2011). **"Conceptual frameworks of individual work performance: a systematic review"**. *Journal of occupational and environmental medicine*, 856–866.

- 116- Koralege, j., & priyashantha, k. G. (2019). **"Impact of rewards on individual job performance: with special reference to vogue tex (pvt.) Ltd"**. *Proceedings of the 8th international conference on management and economics*.
- 117- Kosar, r. (2017). **"The impact of psychological empowerment on organizational citizenship behavior and knowledge sharing behavior: the mediating role of employee engagement and moderating role of leader-member exchange"**. *Jinnah business review*, 5(2), 1–12.
- 118- Kubo, i., saka, a., & pan, s. L. (2001). **"Behind the scenes of knowledge sharing in a japanese bank"**. *Human resource development international*, 4(4), 465–485.
- 119- Kulachai, w., tedjakusuma, a., surabaya, u., & homyamyen, p. (2023). **"Validating individual work performance questionnaire (iwpg): a second validating individual work performance questionnaire (iwpg): a second order confirmatory factor analysis"**. In *proceedings of psmp international conference*.
- 120- Kularajasingam, j., subramaniam, a., sarjit singh, d. K., & sambasivan, m. (2022). **"The impact of knowledge sharing behaviour and social intelligence of university academics on their performance: the mediating role of competencies"**. *Journal of education for business*, 97(1), 54–61. <https://doi.org/10.1080/08832323.2021.1887794>
- 121- Kwok, s. H., & gao, s. (2005). **"Attitude towards knowledge sharing behavior"**. *Journal of computer information systems*, 46(2), 45–51.
- 122- Larson, l., miller, t., & ribble, m. (2010). **"5 considerations for digital age leaders: what principals and district administrators need to know about tech integration today"**. *Learning & leading with technology*, 37(4), 12–15.
- 123- Lee, h., & choi, b. (2003). **"Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: an integrative view and empirical examination"**. *Journal of management information systems*, 20(1), 179–228.
- 124- Li, y.-m., & jhang-li, j.-h. (2010). **"Knowledge sharing in communities of practice: a game theoretic analysis"**. *European journal of operational research*, 207(2), 1052–1064.
- 125- Liang, t.-p., liu, c.-c., & wu, c.-h. (2008). **"Can social exchange theory explain individual knowledge-sharing behavior? A meta-analysis"**.
- 126- Lie, d. (2019). **"Multi-dimensional individual work performance: predictors and mediators"**. *Global journal of business and social science review*.
- 127- Lilian, s. C. (2014). **"Virtual teams: opportunities and challenges for e-leaders"**. *Procedia-social and behavioral sciences*, 110, 1251–1261.
- 128- Lim, c. H., & teoh, a. P. (2021). **"Predicting the influence of digital leadership on performance of private higher education institutions: evidence from Malaysia"**. *Journal of entrepreneurship, business and economics*, 10(1), 1–38.
- 129- Lin, t.-c., wu, s., & lu, c.-t. (2012). **"Exploring the affect factors of knowledge sharing behavior: the relations model theory perspective"**. *Expert systems with applications*, 39(1), 751–764.

- 130- Lopez, e. M. (1982). **"A test of the self-consistency theory of the job performance-job satisfaction relationship"**. *Academy of management journal*, 25(2), 335–348.
- 131- Lotfi, m., muktar, s. N. B., ologbo, a. C., & chiemeke, k. C. (2016). **"The influence of the big-five personality traits dimensions on knowledge sharing behavior"**. *Mediterranean journal of social sciences*, 7(1 s1), 241.
- 132- Macatuno-nocom, n. (2019). **"Digital leadership practices of select deans in philippine state universities and colleges: implications on the 21st century education"**. *International journal of global community*, 2(1-march), 1–22.
- 133- Maiyo, s. K. (2021). **"Employee humility as a catalyst for knowledge sharing behavior in kenya's universities"**. *International journal of innovative research and development*, 10(1).
- 134- Masrur, m. (2021). **"Digital leadership to improve the pedagogical competence of university english lecturers in samarinda"**. *Journal of social studies education research*, 12(4), 424–446.
- 135- Maulana, a. (2021a). **"Arti pentingnya knowledge management"**. *Riau university pekanbaru*, (june).
- 136- Maulana, a. (2021b). **"Important meaning knowledge management"**. *Riau university pekanbaru*, 1–14.
- 137- Memon, m. A., cheah, j.-h., ramayah, t., ting, h., chuah, f., & cham, t. H. (2019). **"Moderation analysis: issues and guidelines"**. *Journal of applied structural equation modeling*, 3(1), 1–11.
- 138- Mendis, s. A., & dharmasiri, a. S. (2019). **"The impact of multiple intelligences on individual work performance and the role of generations"**. <https://doi.org/10.33939/sljm.24.01.01.2019>
- 139- Mihardjo, l. W. W., sasmoko, , alamsjah, f., & e. (2019). **"Digital leadership impacts on developing dynamic capability and strategic alliance based on market orientation"**. *Polish journal of management studies*, 19(2), 285–297.
- 140- Mihardjo, l., sasmoko, s., alamsjah, f., & elidjen, e. (2019). **"Digital leadership role in developing business model innovation and customer experience orientation in industry 4.0"**. *Management science letters*, 9(11), 1749–1762.
- 141- Mihardjo, l. W. W., & rukmana, r. A. N. (2018). **"Does digital leadership impact directly or indirectly on dynamic capability: case on indonesia telecommunication industry in digital transformation?"**. *The journal of social sciences research*, 832–841.
- 142- Mishra, a., & mishra, d. (2013). **"Applications of stakeholder theory in information systems and technology"**. *Engineering economics*, 24(3), 254–266.
- 143- Molina, o. A. M. (2018). **"Visionary leadership in the administrative staff of the guapan educational unit"**. *Journal of technology and science education*, 8(2), 115–125.
- 144- Murray, c. J. L. (2022). **"Covid-19 will continue but the end of the pandemic is**

- near".** *The lancet*, 399(10323), 417–419.
- 145-** Mustika, h., eliyana, a., agustina, t. S., & anwar, a. (2022). **"Testing the determining factors of knowledge sharing behavior"**. *Sage open*, 12(1), 21582440221078012.
- 146-** Mustika, h., eliyana, a., agustina, t. S., & ratnasari, r. T. (2020). **"Knowledge sharing behavior between self-leadership and innovative behavior"**. *Journal of security and sustainability issues*, 9(mey), 148–157.
- 147-** Narayanamurthy, G., & Tortorella, G. (2021). **Impact of COVID-19 outbreak on employee performance—moderating role of industry 4.0 base technologies.** *International Journal of Production Economics*, 234, 108075.
- 148-** Narbona, j. (2016). **"Digital leadership, twitter and pope francis"**. *Church, communication and culture*, 1(1), 90–109.
- 149-** Nawaz, z., & khan, i. (2016). **"Leadership theories and styles: a literature review"**. *Leadership*, 16(1), 1–7.
- 150-** Nguyen, t., doan, x., tran, m., le, t., & nguyen, q. (2019). **"Knowledge sharing and individual performance: the case of Vietnam"**. *Uncertain supply chain management*, 7(3), 483–494.
- 151-** Oberer, b., & erkollar, a. (2018). **"Leadership 4.0: digital leaders in the age of industry 4.0"**. *International journal of organizational leadership*.
- 152-** Ones, d. S., & viswesvaran, c. (2003). **"Industrial-organizational (i/o) psychology to organizational behavior management (obm) join the family-individual differences matter"**. *Journal of organizational behavior management*, 22(2), 41–57.
- 153-** Onwukanjo, s. A. (2015). **"Libraries as precursors for effective knowledge management"**. In proceedings of international conference on educational technology and Curriculum Studies.
- 154-** Orero-blat, m., jordán, h. D. J., & palacios-marqués, d. (2022). **"A literature review of causal relationships in 21st century skills and digital leadership"**. *International journal of services operations and informatics*, 12(1), 1–12.
- 155-** Ortiz, j., chang, s.-h., chih, w.-h., & wang, c.-h. (2017). **"The contradiction between self-protection and self-presentation on knowledge sharing behavior"**. *Computers in human behavior*, 76, 406–416.
- 156-** Othman, s., & mahmood, n. (2019). **"Linking employee engagement towards individual work performance through human resource management practice: from high potential employee's perspectives"**. *Management science letters*, 9(7), 1083–1092.
- 157-** Özbebek, a., & toplu, e. K. (2011). **"Empowered employees' knowledge sharing behavior"**. *International journal of business and management studies*, 3(2), 69–76.
- 158-** Palacios-marqués, d., peris-ortiz, m., & merigó, j. M. (2013). **"The effect of knowledge transfer on firm performance: an empirical study in knowledge-intensive industries"**. *Management decision*, 51(5), 973–985.
- 159-** Pan, j., & sui, y. (2010). **"Theoretical and empirical study on knowledge sharing**

- behaviors, knowledge learning orientation and social exchange of knowledge".** In *the conference on web based business management*.
- 160- Parker, s. K., & turner, n. (2002). **"Work design and individual work performance: research findings and an agenda for future inquiry"**. *Psychological management of individual performance*, 69–93.
- 161- Peng, b. (2021). **"Digital leadership: state governance in the era of digital technology"**. *Cultures of science*, 2096608321989835.
- 162- Pimentel, j. L. (2010). **"A note on the usage of likert scaling for research data analysis"**. *Usm r&d journal*, 18(2), 109–112.
- 163- Pimentel, j. L., & pimentel, j. L. (2019). **"Some biases in likert scaling usage and its correction"**. *International journal of science: basic and applied research (ijsbar)*, 45(1), 183–191.
- 164- Prabhakar, a., & kumar, d. (2022). **"Digital leadership: need for stakeholders of education in the changing paradigm of the 21 st century"**. *International journal of humanities, law and social sciences*.
- 165- Pratiwi, e. C., herdajanto, t., budiyanto, f., fitriyani, z. A., & rahmawati, u. (2023). **"The role of knowledge sharing, job involment and individual innovation capability on employee performance at pt"**. Bhirowo jaya mojokerto. *Ijebd (international journal of entrepreneurship and business development)*, 6(1), 93–101.
- 166- Promsri, c. (2021). **"Digital leadership as a key new engine of growth for thailand 4.0: a template for an online short course development in digital leadership"**. *Cross current int j peer reviewed j human soc sci*, 7(5), 104–108.
- 167- Pulakos, e. D., arad, s., donovan, m. A., & plamondon, k. E. (2000). **"Adaptability in the workplace: development of a taxonomy of adaptive performance"**. *Journal of applied psychology*, 85(4), 612.
- 168- Quddus, a., nugroho, b. S., hakim, l., ritaudin, m. S., nurhasanah, e., suarsa, a., mufid, a. (2020). **"Effect of ecological, servant dan digital leadership style influence university performance? Evidence from indonesian universities"**. *Systematic reviews in pharmacy*, 11(10), 408–417.
- 169- Raghavendra, s. N., & senthil, b. A. (2020). **"An analysis on the effect of da as a mediator between trait-based ei and individual work performance among bank tellers"**. *Academy of marketing studies journal*, 24(4), 1–9.
- 170- Raharso, s. (2021). **"Impact of organizational climate on knowledge-sharing behavior: an empirical study in minimarkets"**. *Jurnal bisnis dan kewirausahaan*, 17(2), 94–105.
- 171- Rahmat ullah shah, s., & mahmood, k. (2013). **"Knowledge-sharing behavior in dairy sector of Pakistan"**. *Library philosophy and practice*, (917).
- 172- Ramayah, t, yeap, j. A. L., & ignatius, j. (2014). **"Assessing knowledge sharing among academics: a validation of the knowledge sharing behavior scale (ksbs)"**. *Evaluation review*, 38(2), 160–187.

- 173- Ramayah, tyja, yeap, j. A. L., & ignatius, j. (2013). **"An empirical inquiry on knowledge sharing among academicians in higher learning institutions"**. *Minerva*, 51, 131–154.
- 174- Ramdani, z., marliani, r., & rahman, a. A. (2019). **"The individual work performance scale: a psychometric study and its application for employee performance"**. *Humanities & social sciences reviews*, 7(5), 405–414.
- 175- Ramdani, z., tae, l. F., prakoso, b. H., & luangangoon, n. (2021). **"Personality trait, self-efficacy, and individual work performance on science teachers in Indonesia"**. In *international conference on educational assessment and policy (iceap 2020)* (pp. 16–21). Atlantis press.
- 176- Rana, s., pant, d., & chopra, p. (2019). **"Work engagement and individual work performance: research findings and an agenda for employee relationships"**. *Journal of emerging technologies and innovative research*, 6(5), 17–32.
- 177- Razak, n. A., pangil, f., zin, m. L. M., yunus, n. A. M., & asnawi, n. H. (2016). **"Theories of knowledge sharing behavior in business strategy"**. *Procedia economics and finance*, 37, 545–553.
- 178- Restu, r., wibowo, a. E., & tanuwijaya, j. (2022). **"Impact of coping stress, digital leadership and learning culture on employee engagement of millennial generation in ditpolair polda metro jaya"**. *Budapest international research and critics institute-journal (birci-journal)*, 5(2), 12181–12190.
- 179- Rosa, m. A. Dela. (2022). **"Digital leadership and teachers' performance: basis for a proposed training program"**. *International journal of multidisciplinary: applied business and education research*, 3(12), 2669–2685.
- 180- Rusydiana, a. S., tanjung, h., hapsari, m. I., & purwoko, d. (2022). **"Knowledge management in islamic bank"**. *Library philosophy and practice*, 1–23.
- 181- R  th, r., & netzer, t. (2020). **"The key elements of cultural intelligence as a driver for digital leadership success"**. *Leadership, education, personality: an interdisciplinary journal*, 2(1), 3–8.
- 182- Sabir, h., zakraoui, m., & taouab, o. (2021). **"Study of the relationship between organizational commitment and individual work performance"**. *International journal of accounting, finance, auditing, management and economics*, 2(5), 270–288.
- 183- Sandall, h., & mour  o, l. (2023). **"Individual job performance: propositions for a personalized measurement and a comprehensive diagnosis"**. *Ram. Revista de administra  o mackenzie*, 24, eramg230023.
- 184- Saputra, n., & nugroho, r. (2021). **"Pengaruh digital leadership dan digital collaboration terhadap digital skill semasa covid-19"**. *Aksara: jurnal ilmu pendidikan nonformal*, 7(3), 977–986.
- 185- Saunders, mark; lewis, philip; thornhill, a. (2019). **"Research methods for business students"**. *Synthese* (vol. 195).
- 186- Schepers, j. M. (2008). **"The construction and evaluation of a generic work**

- performance questionnaire for use with administrative and operational staff".** *Sa journal of industrial psychology*, 34(1), 10–22.
- 187- Shah, r., minaz, m., & akhtar, z. (2021). **"Dynamic role of knowledge management in pakistani universities for competitive advantages"**. *International research journal of education and innovation*, 2(2), 73–83.
- 188- Shah, s. S., & patki, s. M. (2020). **"Getting traditionally rooted indian leadership to embrace digital leadership: challenges and way forward with reference to lmx"**. *Leadership, education, personality: an interdisciplinary journal*, 2(1), 29–40.
- 189- Shahid, q., & naved, m. A. (2020). **"Knowledge sharing behavior of academicians in pakistan"**. *Library philosophy and practice*, 1–14.
- 190- Shaukat, r., ahmad, s., naved, m. A., & ur rehman, s. (2023). **"Impact of personality traits on knowledge sharing behavior of academicians: a case of university of sargodha, punjab, Pakistan"**. *Sage open*, 13(1), 21582440231160984.
- 191- Sheninger, e. (2014). **"Pillars of digital leadership"**. *International center for leadership in education*, 4.
- 192- Siemsen, e., roth, a. V, & balasubramanian, s. (2008). **"How motivation, opportunity, and ability drive knowledge sharing: the constraining-factor model"**. *Journal of operations management*, 26(3), 426–445.
- 193- Sincar, m. (2013). **"Challenges school principals facing in the context of technology leadership"**. *Educational sciences: theory and practice*, 13(2), 1273–1284.
- 194- Singh, v. (2016). **"Perceptions of emission reduction potential in air transport: a structural equation modeling approach"**. *Environment systems and decisions*, 36(4), 377–403.
- 195- Sirbu, a.-a., ion, a., dorobanțu, i. E., & oprea, b. (2023). **"Meaningful work and counterproductive work behaviors: a serial mediation"**. *Psihologia resurselor umane*, 21(1).
- 196- Skaik, h. A., & othman, r. (2014). **"Knowledge sharing behaviour and its predictors in united arab emirates universities"**. *Sains humanika*, 2(2).
- 197- Sokoh, g. C., & okolie, u. C. (2021). **"Knowledge management and its importance in modern organizations"**. *Journal of public administration, finance and law*, 20(1), 283–300.
- 198- Sonmez cakir, f., & adiguzel, z. (2020). **"Analysis of leader effectiveness in organization and knowledge sharing behavior on employees and organization"**. *Sage open*, 10(1), 2158244020914634.
- 199- Sonnentag, s., volmer, j., & spychala, a. (2008). **"Job performance"**. *The sage handbook of organizational behavior*, 1, 427–447.
- 200- Soon, c. C., & salamzadeh, y. (2021). **"The impact of digital leadership competencies on virtual team effectiveness in mnc companies in penang, malaysia"**. *Journal of entrepreneurship, business and economics*, 8(2), 219–253.
- 201- Suci, l. E., mortan, m., & lazăr, l. (2013). **"Vroom's expectancy theory An**

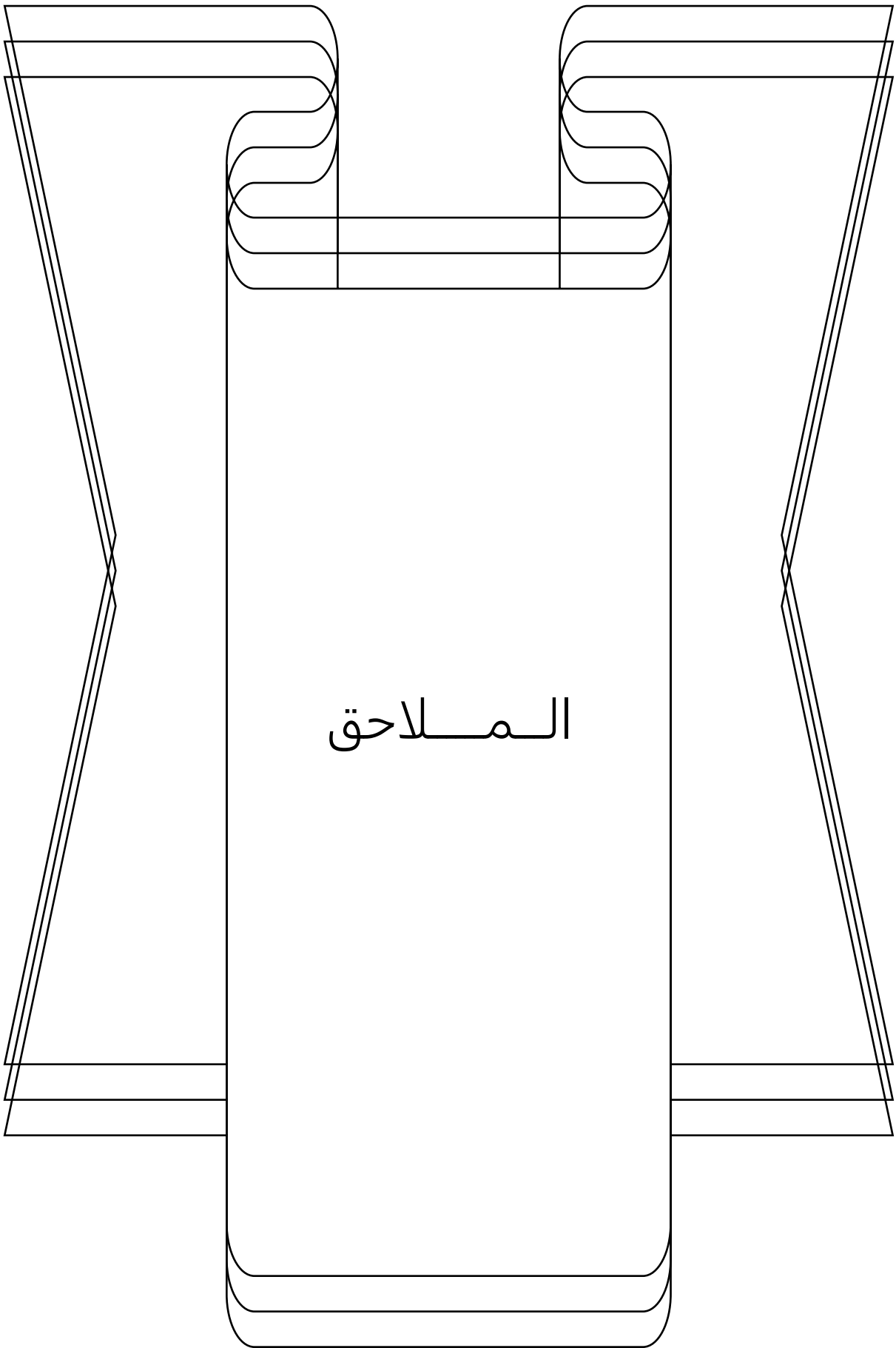
- empirical study: civil servant's performance appraisal influencing expectancy**. *Transylvanian review of administrative sciences*, 9(39), 180–200.
- 202- Sujadi, e., fadhli, m., meditammar, m. O., kamil, d., jamin, a., yandri, h., & indra, s. (2021). **"Generalized anxiety disorder associated with individual work performance of Indonesian medical personnel during covid-19 outbreak"**. *International journal of public health science*, 207–214.
- 203- Supar, n. (2006). **"Factors affecting knowledge sharing among academic staff in selected Malaysian higher educational institutions and the effect on performance"**. Graduate of school management, universiti putra malaysia.
- 204- Tam, h. L., & ha, n. M. (2023). **"Workplace bullying and counterproductive work behavior: the mediation role of emotional labor"**. *Journal of system and management sciences*, 13(4), 583–600.
- 205- Tariq, s., shaukat, m. Z., niazi, a. A. K., & basit, a. (2023). **"Evaluating the counterproductive behaviors of employees at work place: empirical evidence from public sector organizations"**. *Bulletin of business and economics (bbe)*, 12(2), 178–187.
- 206- Temelkova, M. (2018). **"Skills for digital leadership-Prerequisite for developing high-tech economy"**. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 7(12), 50–74.
- 207- Tigre, f. B., curado, c., & henriques, p. L. (2023). **"Digital leadership: a bibliometric analysis"**. *Journal of leadership & organizational studies*, 30(1), 40–70.
- 208- Turachma, h., & hendarsjah, h. (2021). **"The effect of training results perception on individual work performance of employee moderated by intrinsic and extrinsic motivation"**. *Jurnal manajemen indonesia*, 21(3), 208–218.
- 209- Tużnik, f. (2021). **"Procesy zarządzania wiedzą jako wyzwanie gospodarki opartej na wiedzy"**. *Studia i materiały*, 35(2), 32–45.
- 210- Utomo, w. A., udin, u., & haryono, s. (2022). **"Visionary leadership and employee quality in the public service sector"**. *International journal of applied economics, finance and accounting*, 12(2), 31–37.
- 211- Varnavskiy, a. V., volkova, e. S., buryakova, a. O., & klimova, e. A. (2020). **"Model for assessing digital leadership of organization"**. *Vestnik universiteta*, (4), 23–32.
- 212- Venkitachalam, k., & willmott, h. (2017). **"Strategic knowledge management—insights and pitfalls"**. *International journal of information management*, 37(4), 313–316.
- 213- Viernes, j., & pasco, m. (2023). **"Work from home, wellness, and well-being: the effects on the teachers' individual work performance in the new normal"**. *Bedan research journal*, 8(1), 110–137.
- 214- Volschenk, f. (2019). **"Socially responsible digital leadership: a framework for digital organizations"**. *Monarch management review*, 1–13.
- 215- Wang, s., & noe, r. A. (2010). **"Knowledge sharing: a review and directions for**

- future research".** *Human resource management review*, 20(2), 115–131.
- 216- Wasko, m. M., & faraj, s. (2005). **"Why should i share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice"**. *Mis quarterly*, 35–57.
- 217- Wasono, l. W., & furinto, a. (2018). **"The effect of digital leadership and innovation management for incumbent telecommunication company in the digital disruptive era"**. *International journal of engineering and technology*, 7(2.29), 125–130.
- 218- Weiner, j., tanniru, m., khuntia, j., bobryk, d., naik, m., & lepage, k. (2016). **"Digital leadership in action in a hospital through a real time dashboard system implementation and experience"**. *Journal of hospital administration*, 5(4), 34.
- 219- Wesly, j., kristiana, v., bong, t., & saputra, n. (2021). **"Pengaruh digital leadership, total quality management, dan knowledge management terhadap sustainability management pada perusahaan di dki jakarta"**. *Studi ilmu manajemen dan organisasi*, 2(2), 97–124.
- 220- Widyastuti, t., & hidayat, r. (2018). **"Adaptation of individual work performance questionnaire (iwppq) into bahasa indonesia"**. *International journal of research studies in psychology*, 7(2), 101–112.
- 221- Winanti, m. B. (2023). **"How is the role of digital leadership and knowledge sharing on performance? An empirical study on smes in bandung west java"**. *International journal of artificial intelligence research*, 6(1.1).
- 222- Yacon, a. (2023). **"Transformational leadership and adaptive performance in the international schools in the Philippines : a basis for an organizational support framework"**. *International journal of advanced research*, (january). <https://doi.org/10.21474/ijar01/16023>
- 223- Yang, j. (2007). **"The impact of knowledge sharing on organizational learning and effectiveness"**. *Journal of knowledge management*, 11(2), 83–90.
- 224- Ye, k. (2022). **"Review and prospect of employee contextual performance"**. *Bcp business & management*, 27, 161–171.
- 225- Yi, j. (2009). **"A measure of knowledge sharing behavior: scale development and validation"**. *Knowledge management research & practice*, 7(1), 65–81.
- 226- Yi, j. (2015). **"A measure of knowledge sharing behavior: scale development and validation"**. In *the essentials of knowledge management* (pp. 213–245). Springer.
- 227- Yu, t.-k., lu, l.-c., & liu, t.-f. (2010). **"Exploring factors that influence knowledge sharing behavior via weblogs"**. *Computers in human behavior*, 26(1), 32–41.
- 228- Yudhoatmojo, s. B., wicaksana, m., kumaralalita, l., hidayanto, a. N., & phusavat, k. (2015). **"Determinants of employee's knowledge sharing behavior: a social cognitive theory perspective"**. *Undiksha press*, 209.
- 229- Yudiana, y., hidayat, y., hambali, b., & slamat, s. (2017). **"Content validity estimation of assessment instrument based on volleyball information system of**

- volleyball learning: field research"**. In *iop conference series: materials science and engineering* (vol. 180, p. 12230). Iop publishing.
- 230- Yusof, m. R., yaakob, m. F. M., & ibrahim, m. Y. (2019). **"Digital leadership among school leaders in Malaysia"**. *Int. J. Innov. Technol. Explor. Eng*, 8(9).
- 231- Zamiri, m., mahamed, s., & baqutayan, s. (2012). **"Exploring factors that influence knowledge sharing behavior via computer"**. *Journal of emerging trends inc computing and information science*, 3, 799–805.
- 232- Zeike, s., bradbury, k., lindert, l., & pfaff, h. (2019). **"Digital leadership skills and associations with psychological well-being"**. *International journal of environmental research and public health*, 16(14), 2628.
- 233- Zhang, j. (2017). **"Benefit model of knowledge sharing behavior"**. *Open journal of social sciences*, 5(8), 161–169.
- 234- Zhong, l. (2017). **"Indicators of digital leadership in the context of k-12 education"**. *Journal of educational technology development and exchange (jetde)*, 10(1), 3.
- 235- Zhu, j., zhang, b., xie, m., & cao, q. (2022). **"Digital leadership and employee creativity: the role of employee job crafting and person-organization fit"**. *Frontiers in psychology*, 13.

D. International Information Network (Internet)

- 1- Hatem, m., (2023). **"What is meant by descriptive analytical approach"**. <https://www.manaraa.com>.
- 2- Boksa .d (2021). **"The Differences Between Digitization, Digitalization, and Digital Transformation in Manufacturing"**. <https://www.yokogawa.com>.
- 3- Yasar .k. (2023), **"What is digital?"**. <https://www.techtarget.com>.



الملاحق

ملحق (1)

أسماء السادة الخبراء الذين حكموا استمارة الاستبانة

مكان العمل	الاختصاص	الاسم	اللقب العلمي	ت
جامعة القادسية	إدارة استراتيجية	احسان دهش جلاب	أ.د.	1
جامعة كربلاء	إدارة استراتيجية	أكرم محسن الياسري	أ.د.	2
جامعة بابل	نظرية منظمة وسلوك تنظيمي	زينب عبد الرزاق عبود	أ.د.	3
جامعة المستنصرية	إدارة الموارد البشرية	سماح مؤيد محمود المولى	أ.د.	4
جامعة بغداد	إدارة المعرفة	صلاح الدين عواد الكبيسي	أ.د.	5
جامعة كربلاء	إدارة استراتيجية	عادل عباس الجنابي	أ.د.	6
جامعة كربلاء	تسويق وسلوك تنظيمي	علاء فرحان طالب	أ.د.	7
جامعة كربلاء	إحصاء / تصميم التجارب اللاخطية	عواد كاظم الخالدي	أ.د.	8
جامعة بغداد	موارد بشرية	غني دحام الزبيدي	أ.د.	9
جامعة الكوفة	إدارة استراتيجية ونظرية منظمة	فاضل راضي غباش الغزالي	أ.د.	10
جامعة كربلاء	إدارة المعرفة	فيصل علوان الطائي	أ.د.	11
جامعة المستنصرية	نظرية منظمة	لمياء سلمان الزبيدي	أ.د.	12
جامعة كربلاء	نظرية منظمة وسلوك تنظيمي	ميثاق هاتف الفتلاوي	أ.د.	13
جامعة بغداد	نظرية منظمة وسلوك تنظيمي	ناظم جواد عبد	أ.د.	14

مكان العمل	الاختصاص	الاسم	اللقب العلمي	ت
جامعة الكوفة	إدارة استراتيجية ونظرية منظمة	هاشم فوزي العبادي	أ.د.	15
جامعة كربلاء	الادارة الاستراتيجية وادارة المعرفة	احمد عبد الله امانة	أ.م.د.	16
جامعة كربلاء	تسويق وسلوك تنظيمي	الهام ناظم عبدالهادي الشيباني	أ.م.د.	17
جامعة بابل	إدارة المعرفة والموارد البشرية	آمال غالب راشد المعموري	أ.م.د.	18
جامعة بغداد	قياس وتقويم	بلقيس حمود كاظم	أ.م.د.	19
جامعة القادسية	إدارة استراتيجية	جواد محسن راضي	أ.م.د.	20
جامعة الكوفة	سلوك تنظيمي ونظرية منظمة	حاكم احسوني الميالي	أ.م.د.	21
جامعة الكوفة	السلوك التنظيمي والإدارة الاستراتيجية	رافد حميد عباس الحدراوي	أ.م.د.	22
جامعة كربلاء	موارد بشرية	رشا عباس عبود الربيعي	أ.م.د.	23
جامعة الكوفة	سلوك تنظيمي	زينب هادي معيوف الشريفي	أ.م.د.	24
المعهد التقني بابل	موارد بشرية وسلوك تنظيمي	سعدية حايف كاظم السلطاني	أ.م.د.	25
جامعة كربلاء	موارد بشرية	صالح مهدي الحسناوي	أ.م.د.	26

♦ رتبت الأسماء حسب اللقب العلمي والحروف الهجائية.

ملحق (2)

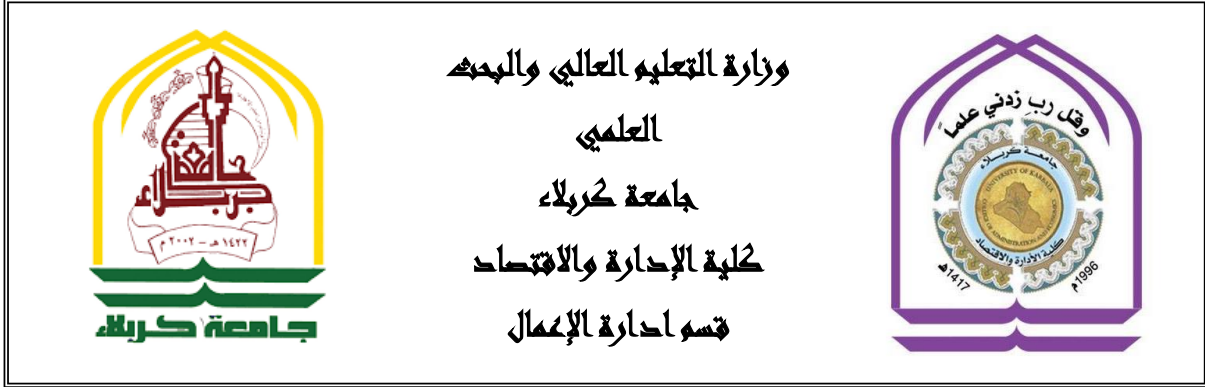
جدول تحديد حجم العينة

N	S	N	S	N	S
10	10	220	140	1200	291
15	14	230	144	1300	297
20	19	240	148	1400	302
25	24	250	152	1500	306
30	28	260	155	1600	310
35	32	270	159	1700	313
40	36	280	162	1800	317
45	40	290	165	1900	320
50	44	300	169	2000	322
55	48	320	175	2200	327
60	52	340	181	2400	331
65	56	360	186	2600	335
70	59	380	191	2800	338
75	63	400	196	3000	341
80	66	420	201	3500	346
85	70	440	205	4000	351
90	73	460	210	4500	354
95	76	480	214	5000	357
100	80	500	217	6000	361
110	86	550	226	7000	364
120	92	600	234	8000	367
130	97	650	242	9000	368
140	103	700	248	10000	370
150	108	750	254	15000	375
160	113	800	260	20000	377
170	118	850	265	30000	379
180	123	900	269	40000	380
190	127	950	274	50000	381
200	132	1000	278	75000	382
210	136	1100	285	100000	384

Sources: Ahmad, H., & Halim, H. (2017). Determining sample size for research activities. Selangor Business Review, 20-34.

ملحق رقم (3)

استمارة الاستبانة



تقييم آراء الخبراء حول (صدق أداة القياس) الخاص بمشروع

بحث أطروحة الدكتوراه الموسومة

تأثير القيادة الرقمية في أداء العمل الفردي: الدور التفاعلي لسلوك تشارك المعرفة

دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينته من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات والكليات الأهلية في منطقة الفرات الاوسط

اسم الدكتور :

التخصص واللقب العلمي :

مكان العمل :

الباحث

ياشرف

طالب الدكتوراه

أ.د. حسين حريجة غالي

محمد حسين ناظم عباس

أ.م.د. يزن سالم محمد

اسم الباحثي الأفاضل.....

تحية حب واحترام.....

نظراً لما تتمتعون به من خبرة وجدارة علمية فذة نضع بين ايديكم الاستبانة الخاصة بأطروحة الدكتوراه الموسومة (تأثير القيادة الرقمية في أداء العمل الفردي: الدور التفاعلي لسلوك تشارك المعرفة - دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات والكليات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط) راجين تفضلكم التمعن في الاستبانة وابداء ملاحظاتكم العلمية السديدة والتي سوف تقوّم سياق ومسار الاطروحة علمياً.

وقد تم الاعتماد على تدرج (Likert) الخماسي الدرجة لتحديد اجابات افراد عينة البحث.

1	2	3	4	5
لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً

- يرجى التفضل بإبداء رأيكم حول الاستبانة ومكوناتها وفقراتها، مع بيان الملاحظات الضرورية في ضوء الاجابة على الاسئلة الاتية:
- 1- هل ان فقرات الاستبانة تعبر عن كل متغير تنتمي اليه؟
 - 2- هل فقرات الاستبانة واضحة وتخدم غرض البحث؟
 - 3- هل هناك فقرات اخرى يمكن اضافتها الى كل متغير من متغيرات البحث لتكثيف المقاييس؟
 - 4- هل مكان التطبيق المقترح مناسب ام تقترحون مكان تطبيق أفضل؟

علماً أن الاستبانة أعدت استناداً الى مجموعة من المقاييس العالمية المعتمدة في قياس متغيرات البحث والتي يمكن ايضاحها وكما في الجدول الآتي:

جدول مقاييس دراسة

مصدر المقياس	عدد الفقرات	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية
AlAjmi, (2022)	3	القيادة الرؤيوية	القيادة الرقمية
	5	ثقافة التعلم في العصر الرقمي	
	5	التميز في الممارسة المهنية	
	5	التحسين النظمي	
	4	المواطنة الرقمية	
Yi, J. (2009)	5	مساهمات مكتوبة	سلوك تشارك المعرفة
	8	الاتصالات التنظيمية	
	8	التفاعلات الشخصية	
	7	مجتمعات الممارسة	
Koopmans, et al.(2013)	13	أداء المهمة	أداء العمل الفردي
	16	الأداء السياقي	
	8	الأداء التكيفي	
	10	سلوك العمل العكسي	

نشكر تعاونكم خدمةً للمسيرة العلمية ... مع تمنياتنا لحضراتكم دوام التوفيق

المحور الأول / المعلومات التعريفية بعينة البحث

النوع الاجتماعي : ذكر انثى

العمر : 30 فأقل 40-31 50-41
51 فأكثر

المؤهل العلمي : دبلوم بكالوريوس عليا

عدد سنوات الخدمة : 10 فأقل 20-11 21 فأكثر

مكان العمل : -----

العنوان الوظيفي : -----

المحور الثاني/ الفقرات المتعلقة بمتغيرات البحث

أولاً / القيادة الرقمية: تشير القيادة الرقمية إلى استخدام مناهج القيادة التي تتوافق مع العصر الرقمي لغرض التطلع إلى الابتكارات الحديثة على منصات التكنولوجيا في سبيل إدارة وتطبيق وتوجيه الاعتراف بالتحسين النظمي لأدائهم.

أ / القيادة الرؤيوية: هي عملية اتخاذ قرارات حالية مبنية على الرؤية المستقبلية للمنظمة التي تهدف إلى تسهيل استخدام الموارد الرقمية المتوفرة ودمجها مع الخطط المعززة بالتكنولوجيا.

ت	الفقرات	تصلح	لا يصلح	ملاحظات المحكم
1	يؤمن بالتغيير الذي يزيد من تعلم الاهداف باستخدام الموارد الرقمية.			
2	ينخرط في عملية مستمرة لتطوير وتنفيذ وتوصيل الخطط الاستراتيجية المشبعة بالتكنولوجيا.			
3	يروج للبرامج والتمويل لدعم تنفيذ الخطط المعززة بالتكنولوجيا.			

ب / ثقافة التعلم في العصر الرقمي: هي ثقافة حديثة لغرض تحسين التعلم عبر الأدوات الرقمية والتكنولوجيا في سبيل تسهيل الالمام بالمصادر والمناهج وأحدث التطورات المهنية.

ت	الفقرات	تصلح	لا يصلح	ملاحظات المحكم
4	يشجع التحسين المستمر للتعلم الرقمي.			
5	يدعم نمذجة وتعزيز الاستخدام المتكرر والفعال للتكنولوجيا في التعلم.			
6	يساعد على توفير بيانات التعلم بالتكنولوجيا وموارد التعلم لتلبية الاحتياجات المتنوعة لجميع المتعلمين.			

			يضمن الممارسة الفعالة في دراسة التكنولوجيا وضخها عبر المناهج الدراسية.	7
			يشترك في مجتمعات التعلم التي تحفز الابتكار والإبداع والتعاون الرقمي.	8

ج / التميز في الممارسة المهنية: هو إمام كامل بالمحتوى الذي يجب تعليمه للموظفين عبر الأدوات الرقمية والتكنولوجيا وتحفيز الطرق الحديثة لضمان النمو المهني في المصارف.

ملاحظات المحكم	لا يصلح	يصلح	الفقرات	ت
			مسؤولي المباشر في العمل:	
			يخصص الوقت والموارد والوصول لضمان النمو المهني المستمر في اتقان التكنولوجيا والتكامل.	9
			يسهل المشاركة في مجتمعات التعلم التي تحفز وتدعم الموظفين في المصارف على استخدام التكنولوجيا.	10
			يعزز نمذجة التواصل والتعاون الفعالين بين أصحاب المصلحة باستخدام أدوات العصر الرقمي.	11
			يوجه للاستخدام الفعال للتكنولوجيا ويشجع التقنيات الجديدة التي تزيد من إمكانية تحسين تعلم الموظفين.	12
			يطلع بصورة متواصلة على الأبحاث الحديثة في مجال العمل.	13

د / التحسين النظمي: هي طريقة قيادية لغرض تطوير وتحسين أداء الموظفين الممنهج تكنولوجياً في سبيل تعزيز الأهداف التنظيمية.

ملاحظات المحكم	لا يصلح	يصلح	الفقرات	ت
			مسؤولي المباشر في العمل:	
			يقود التغيير الهادف للوصول إلى الأهداف المطلوبة باستخدام التكنولوجيا والموارد الغنية بالوسائط.	14

			يمد يد العون لإنشاء مقاييس وجمع وتحليل البيانات ومشاركة النتائج لتحسين أداء الموظفين.	15
			يوظف الافراد ذوي الكفاءة العالية لاستخدام التكنولوجيا لتعزيز الأهداف التنظيمية.	16
			ينشئ شراكات استراتيجية التي يكون الاستفادة منها لدعم التحسين النظمي.	17
			يعمل على انشاء وصيانة بنى تحتية قوية للتكنولوجيا لدعم الإدارة والعمليات التنظيمية.	18

<p>هـ / المواطنة الرقمية: هي رغبة تهدف لوصول الافراد الى الأدوات الرقمية المناسبة لغرض تطوير الثقافة والتفاعلات الاجتماعية والمجالات الأخرى.</p>				
ت	الفقرات	تصلح	لا يصلح	ملاحظات المحكم
	مسؤولي المباشر في العمل:			
19	يضمن الوصول إلى الأدوات والموارد الرقمية المناسبة لتلبية احتياجات جميع الموظفين.			
20	يعزز نمذجة ووضع سياسات للاستخدام الآمن والقانوني والأخلاقي للمعلومات والتكنولوجيا الرقمية.			
21	يعزز نمذجة التفاعلات الاجتماعية المسؤولة، والمتعلقة باستخدام التكنولوجيا والمعلومات.			
22	يعمل على نمذجة وتسهيل تطوير فهم ثقافي مشترك ومشاركة القضايا العالمية من خلال أدوات الاتصال والتعاون.			

ثانياً / سلوك تشارك المعرفة: هو مهمة تفاعلية لتبادل المعرفة والمعلومات والأفكار بين افراد يشاركونها واخرين يتلقونها لحل المشكلات او تحديث الآراء السابقة في سبيل تنفيذ سياسات المنظمة.

أ / مساهمات مكتوبة: سلوك لتشارك المعرفة والأفكار والآراء من خلال الوثائق المكتوبة والمستندات والتقارير بدلاً من طرق الحوار الفردي بين الأعضاء.

ت	الفقرات	تصلح	لا يصلح	ملاحظات المحكم
1	اتشارك المستندات والتقارير مع زملائي في العمل.			
2	انشر الأبحاث والمقالات في المجالات أو النشرات الإخبارية.			
3	اشرك الوثائق من الملفات الشخصية المتعلقة بالعمل الحالي.			
4	أساهم في نشر الأفكار وقواعد بيانات الكلية عبر الإنترنت.			
5	أعمل على إبقاء الآخرين على اطلاع دائم بالمعلومات التنظيمية الهامة من خلال لوحات المناقشة عبر الإنترنت.			

ب / الاتصالات التنظيمية: هي شبكة من الاتصالات بين أعضاء المنظمة من خلال مشاركة التفاعلات المعرفية عبر الطرق الرسمية لحل المشاكل او تجنب الأخطاء لدى وحدات العمل.

ت	الفقرات	تصلح	لا يصلح	ملاحظات المحكم
6	أعبر عن الأفكار والآراء في الاجتماعات التنظيمية.			
7	أشارك بشكل كامل في جلسات العصف الذهني.			
8	أقترح حلولاً للمشكلات في اجتماعات الفريق.			
9	أجيب على أسئلة الآخرين في اجتماعات الفريق.			
10	أطرح أسئلة جيدة يمكن أن تثير تفكير الآخرين ومناقشتها في اجتماعات الفريق.			

			أشارك قصص النجاح التي قد تفيد القسم في الاجتماعات التنظيمية.	11
			أكشف عن الإخفاقات الشخصية السابقة المتعلقة بالعمل أو الأخطاء في الاجتماعات التنظيمية لمساعدة الآخرين على تجنب تكرارها.	12
			أقدم العروض في الاجتماعات التنظيمية.	13

ج / التفاعلات الشخصية: هي سلوك لتبادل المعرفة مع الآخرين عبر التعامل معهم بطرق غير رسمية من خلال الممارسات اليومية كالردشة والمناقشة عبر الهاتف وغيرها.

ت	الفقرات	تصلح	لا يصلح	ملاحظات المحكم
14	أدعم الزملاء ذات الخبرة القليلة من وقتي الشخصي.			
15	انخرط في علاقات تدريب، طويلة الامد مع الموظفين المبتدئين.			
16	اقضي وقتاً في المحادثة الشخصية (على سبيل المثال، مناقشة في الردهة، وقت الغداء، عبر الهاتف) مع الآخرين لمساعدتهم في مشاكلهم المتعلقة بالعمل.			
17	اعمل لإبقاء الآخرين على اطلاع دائم بالمعلومات التنظيمية المهمة من خلال المحادثة الشخصية.			
18	أشارك العاطفة والإثارة على بعض الموضوعات المحددة مع الآخرين من خلال المحادثة الشخصية.			
19	أشارك الخبرات التي قد تساعد الآخرين على تجنب المخاطر والمشاكل من خلال المحادثة الشخصية.			
20	اجري الدردشة عبر الإنترنت مع الآخرين لمساعدتهم في حل مشاكلهم المتعلقة بالعمل.			
21	اقضي بعض الوقت في الاتصال عبر البريد الإلكتروني مع الآخرين لمساعدتهم في مشاكلهم المتعلقة بالعمل.			

هـ / مجتمعات الممارسة: هي مجموعات تطوعية متشكلة من العاملين في المنظمة او خارجها حول مواضيع معينة يشترك فيها افراد المجموعة لتبادل الخبرات والاهتمامات المشتركة.

ت	الفقرات	تصلح	لا تصلح	ملاحظات المحكم
22	أقابل أفراد المجتمع* لإنشاء حلول مبتكرة للمشاكل التي تحدث في العمل.			
23	أقابل أفراد المجتمع لتبادل الخبرة والممارسة الخاصة في مواضيع محددة ذات اهتمامات مشتركة.			
24	أقابل أفراد المجتمع لتبادل قصص النجاح والفشل حول مواضيع محددة ذات اهتمامات مشتركة.			
25	أقابل أفراد المجتمع للعمل لتشجيع التميز في تدريب المجتمع.			
26	أدعم التطوير الشخصي لأعضاء المجتمع الجدد.			
27	أرسل المعلومات ذات الصلة إلى الأعضاء من خلال قائمة البريد الإلكتروني المجتمعي.			
28	أشارك الأفكار والآراء حول مواضيع محددة من خلال نظام مجتمع الممارسة المدعوم من القسم عبر الإنترنت.			
*المجتمع: شبكة غير رسمية من الأشخاص داخل أو عبر المنظمات التي تشترك طوعاً في الممارسة والخبرات والمصالح المشتركة حول مواضيع محددة. إنها لا تعد وحدة تنظيمية ولا فريقاً.				

ثالثاً / أداء العمل الفردي: هو المحصلة النهائية لعمل الموظفين داخل المنظمة والتي تبحث من خلال جوانب متعددة لغرض تحليل سلوك الفرد ومدى اسهامه في تحقيق اهداف المنظمة.

أ / اداء المهمة: هو الكفاءة والمهارة التي يقوم بها الافراد العاملين في المنظمة من اجل تحقيق اداء مهامهم الوظيفية خلال فترة زمنية معينة.

ت	الفقرات	نقح	لا يفتح	ملاحظات المحكم
1	أقيم جودة عملي كل ثلاثة أشهر.			
2	مقارنة بالعام الماضي، جودة عملي في الأشهر الثلاثة الماضية كانت في تحسين مستمر.			
3	اقارن جودة عملي مع المعايير المهنية الموضوعة كل ثلاثة أشهر.			
4	أقيم كمية عملي وانجازي للواجبات المكلف بها كل ثلاثة أشهر.			
5	مقارنة بالعام الماضي، كمية عملي في الأشهر الثلاثة الماضية كانت في تحسين مستمر.			
6	اقارن كمية عملي مع المعايير المهنية الموضوعة كل ثلاثة أشهر؟			
7	تمكنت من التخطيط لعملي واكملتة في الوقت المحدد.			
8	عملت من أجل تحقيق النتيجة النهائية لعملي.			
9	وضعت في بالي النتائج التي كان عليّ تحقيقها في عملي.			
10	واجهت مشكلة في تحديد الأولويات في عملي.(R)			
11	تمكنت من فصل القضايا الرئيسية عن القضايا الجانبية في العمل.			
12	تمكنت من أداء عملي بشكل جيد مع اقل وقت وجهد ممكن.			
13	استغرق في عملي وقتاً طويلاً لإكماله مما كان معداً له.(R)			

ب / الأداء السياقي: هو اداء الاعمال التي تساهم بفاعلية المنظمة من خلال طرق عديدة تعمل على تشكيل السياق التنظيمي والنفسي والاجتماعي للمنظمة التي تعتبر محفزات لعمليات ونشاطات المهمة.				
ت	الفقرات	تصلح	لا يصلح	ملاحظات المحكم
14	تمكنت من انجاز مواعيدي.			
15	تمكنت من اداء مسؤولياتي.			
16	سار التعاون مع الآخرين بشكل جيد.			
17	لقد فهمني الآخرون جيداً عندما أخبرتهم بشيء ما.			
18	فهمت الآخرين جيداً عندما أخبروني بشيء ما.			
19	أدى التواصل مع الآخرين إلى النتيجة المرجوة.			
20	توصلت إلى أفكار إبداعية في العمل.			
21	أخذت زمام المبادرة عندما كانت هناك مشكلة يجب حلها.			
22	أخذت زمام المبادرة عندما كان لا بد من تنظيم شيء ما.			
23	لقد بدأت بمهام جديدة بنفسي، عندما انتهت مهامتي القديمة.			
24	طلبت المساعدة عند الحاجة.			
25	كنت منفتحا على انتقاد عملي.			
26	حاولت أن أتعلم من التعليقات التي تلقيتها من الآخرين حول عملي.			
27	توليت المهام الصعبة المتوفرة في العمل.			
28	أعتقد أن الزبائن كانوا راضين عن عملي.			
29	أخذت بعين الاعتبار رغبات الزبون في عملي.			

ج / الأداء التكيفي: هو قدرة الفرد على التوافق والتكيف من خلال تغيير سلوكه مع متطلبات البيئة المتغيرة للحفاظ على اداء الاعمال المناطة به.				
ت	الفقرات	تصلح	لا يصلح	ملاحظات المحكم
30	عملت في الحفاظ على تحديث معرفتي الوظيفية.			
31	عملت في الحفاظ على تحديث مهارات العمل الخاصة بي.			
32	كنت مرناً في ممارسة وظيفتي.			
33	تمكنت من التعامل بشكل جيد مع المواقف الصعبة والاختافات في العمل.			
34	رجعت بسرعة الى العمل، بعد المواقف الصعبة أو الاختافات في العمل.			
35	توصلت إلى حلول إبداعية لمشاكل جديدة.			
36	تمكنت من التعامل بشكل جيد مع المواقف غير المؤكدة وغير المتوقعة في العمل.			
37	لقد تكيفت بسهولة مع التغييرات في عملي.			

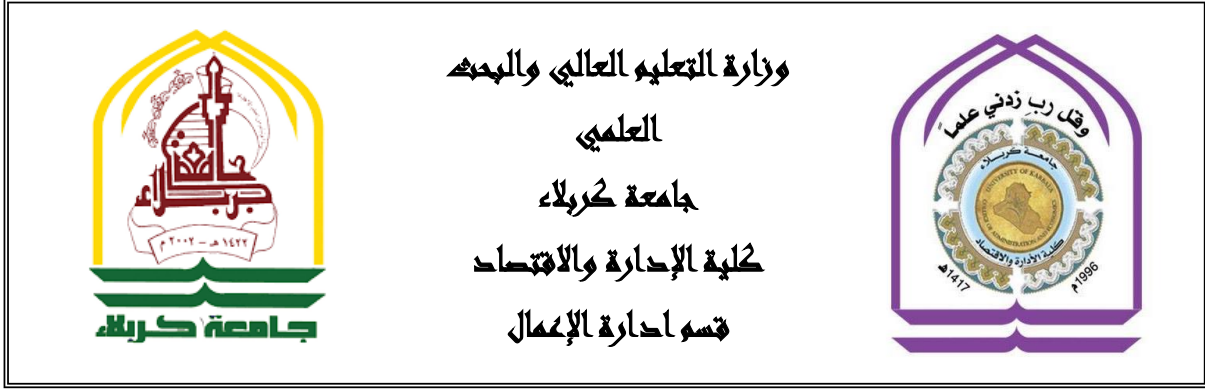
ت	الفقرات	تصحح	لا تصحح	ملاحظات المحكم
38	اشتكت من الأمور غير المهمة في العمل.			
39	لقد جعلت المشاكل أكبر مما كانت عليه في العمل.(R)			
40	ركزت على الجوانب السلبية لوضع العمل، بدلاً من الجوانب الإيجابية.(R)			
41	لقد تحدثت مع زملائي عن الجوانب السلبية لعملي.			
42	لقد تحدثت مع أشخاص من خارج الكلية حول الجوانب السلبية لعملي.			
43	لقد عملت ببطء عمداً.(R)			
44	تركزت عملي عن قصد حتى لا يضطر شخص آخر إلى إنهائه.			
45	لقد تصرفت بوقاحة تجاه شخص ما في العمل.(R)			
46	تساجرت مع زملائي أو مديري أو زبائني.(R)			
47	لقد ارتكبت أخطاء عن قصد.(R)			

References

- 1- AlAjmi, M. K. (2022). The impact of digital leadership on teachers' technology integration during the COVID-19 pandemic in Kuwait. *International Journal of Educational Research*, 112, 101928.
- 2- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Van Buuren, S., Van der Beek, A. J., & De Vet, H. C. (2013). Development of an individual work performance questionnaire. *International journal of productivity and performance management*.
- 3- Yi, J. (2009). A measure of knowledge sharing behavior: scale development and validation. *Knowledge Management Research & Practice*, 7(1), 65-81

ملحق (4)

استمارة الاستبانة



م / استبانة

الاستاذ الفاضل، الاستاذة الفاضلة ...

تحية طيبة ...

نضع بين أيديكم مقياس الدراسة الموسومة " تأثير القيادة الرقمية في أداء العمل الفردي: الدور التفاعلي لسلوك تشارك المعرفة" وهي جزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه في ادارة الاعمال / جامعة كربلاء، بهدف استطلاع آرائكم حول هذا الموضوع، ويرجى التفضل بالإجابة على فقراتها، وذلك بوضع علامة (√) أمام الخيار الذي يعبر عن وجهة نظركم ، شاكرين تعاونكم معنا ، وذلك بتخصيص جزء من وقتكم الثمين دعماً للعلم والعمل المشترك .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث
طالب الدكتوراه
محمد حسين ناظم عباس

المشرف
الاستاذ المساعد الدكتور
يزن سالم محمد

المشرف
الاستاذ الدكتور
حسين حريجة غالي

المحور الأول / المعلومات التعريفية بعينة الدراسة

أ- النوع الاجتماعي : ذكر انثى

ب- الفئة العمرية : 30 فأقل 41-31 51-41
60-51 61 فأكثر

ج- المؤهل العلمي : ماجستير دكتوراه

د- مدة الخدمة الفعلية : 10 فأقل 20-11 30-21
31 فأكثر

هـ- اللقب العلمي : مدرس مساعد مدرس جامعي أستاذ مساعد
أستاذ

و-مكان العمل: الجامعة الاسلامية جامعة امام جعفر الصادق (ع)
كلية الحلة الجامعة جامعة وارث الأنبياء
جامعة الكفيل جامعة اهل البيت (ع)
كلية المستقبل الجامعة

المحور الثاني/ الفقرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

أولاً / القيادة الرقمية: تشير إلى استخدام مناهج القيادة التي تتوافق مع العصر الرقمي لغرض التطلع الى الابتكارات الحديثة على منصات التكنولوجيا في سبيل إدارة وتطبيق وتوجيه الاعتراف بالتحسين النظمي لأدائهم.

أ / القيادة الرؤيوية: هي عملية اتخاذ قرارات حالية مبنية على الرؤية المستقبلية للمنظمة التي تهدف الى تسهيل استخدام الموارد الرقمية المتوفرة ودمجها مع الخطط المعززة بالتكنولوجيا.

ت	الفقرات				
	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
					مسؤولي المباشر في العمل:
1					يدعم التغيير الذي يزيد في اكتساب المعرفة لرسم الاهداف باستخدام الموارد الرقمية.
2					يعمل بصورة مستمرة على تطوير وتنفيذ وتوصيل الخطط الاستراتيجية المشبعة بالتكنولوجيا.
3					يتبنى أحدث البرامج والتمويل لدعم تنفيذ الخطط المعززة بالتكنولوجيا.

ب / ثقافة التعلم في العصر الرقمي: هي ثقافة حديثة لغرض تحسين التعلم عبر الأدوات الرقمية والتكنولوجيا في سبيل تسهيل الالمام بالمصادر والمناهج وأحدث التطورات المهنية.

ت	الفقرات				
	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
					مسؤولي المباشر في العمل:
4					يشجع التحسين المستمر في التعلم الرقمي.
5					يدعم نمذجة وتعزيز الاستخدام المستمر والفعال للتكنولوجيا في التعلم.
6					يساعد على توفير البيئة المناسبة للتعلم بالتكنولوجيا وموارد التعلم لتلبية الاحتياجات المتنوعة لجميع المتعلمين.

					يعزز الممارسة الفاعلة في دراسة التكنولوجيا وضخها عبر المناهج الدراسية.	7
					يشترك في المجتمعات التعلم التي تحفز الابتكار والإبداع والتعاون الرقمي.	8

ج / التميز في الممارسة المهنية: هو الإلمام الكامل بالمحتوى الذي يجب تعليمه وتسليمه للمتعلمين عبر الأدوات الرقمية والتكنولوجيا وتحفيز الطرائق الحديثة لضمان النمو المهني في التعليم.

ت	الفقرات				
	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
					مسؤولي المباشر في العمل:
9					يخصص الوقت والموارد لضمان الوصول للنمو المهني المستمر في اتقان التكنولوجيا.
10					يشجع على المشاركة في المجتمعات التعلم التي تحفز وتدعم أعضاء هيئة التدريس في الدراسة واستخدام التكنولوجيا.
11					يعزز نمذجة التواصل والتعاون الفعالين بين الطلاب باستخدام الادوات الرقمية.
12					يوجه على الاستخدام الفعال للتكنولوجيا ويشجع التقنيات الجديدة التي تزيد من إمكانية تحسين تعلم الطلاب.
13					يطلع بصورة متواصلة على الأبحاث الحديثة في مجال العمل الرقمي.

د / التحسين النظمي: هي طريقة قيادية لغرض تطوير وتحسين أداء التدريسيين المنظم تكنولوجياً في سبيل تعزيز الأهداف التنظيمية.

ت	الفقرات				
	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
					مسؤولي المباشر في العمل:
14					يقود التغيير الهادف للوصول إلى الاهداف المطلوبة باستخدام التكنولوجيا والموارد الغنية بالوسائط.

					15	يمد يد العون لإنشاء مقاييس وجمع وتحليل البيانات ومشاركة النتائج لتحسين أداء الطالب.
					16	يوظف الأفراد ذوي الكفاءة العالية لاستخدام التكنولوجيا لتعزيز الأهداف الأكاديمية والعملية.
					17	ينشئ الشراكات الاستراتيجية التي يستفاد منها لدعم التحسين النظمي.
					18	يعمل على انشاء وصيانة بنى تحتية قوية للتكنولوجيا لدعم الإدارة والعمليات والتدريس والتعلم.

هـ / المواطنة الرقمية: هي وصول الافراد الى الأدوات الرقمية الايجابية في ضوء التحديات والمسؤوليات الأخلاقية والاجتماعية والقانونية لغرض توجه وضبط سلوكيات المتعلمين عبر الانترنت.

ت	الفقرات					
	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً	
						مسؤولي المباشر في العمل:
19						يضمن الوصول إلى الأدوات والموارد الرقمية المناسبة لتلبية احتياجات جميع المتعلمين.
20						يعزز نمذجة ووضع سياسات للاستخدام الآمن والقانوني والأخلاقي للمعلومات والتكنولوجيا الرقمية.
21						يقدم نمذجة التفاعلات الاجتماعية المتعلقة باستخدام التكنولوجيا والمعلومات.
22						يعتمد على نمذجة التسهيل والتطوير لفهم ثقافي مشترك ومشاركة القضايا العالمية من خلال أدوات الاتصال والتعاون.

ثانياً / سلوك تشارك المعرفة: هو سلوك تفاعلي لتشارك المعرفة والمعلومات والأفكار بين افراد يشاركونها واخرين يتلقونها لحل المشكلات او تحديث الآراء السابقة في سبيل تنفيذ سياسات المنظمة.

أ / المساهمات المكتوبة: هي طريقة لتشارك المعرفة والأفكار والآراء من خلال الوثائق المكتوبة والمستندات والتقارير بدلاً من طرق الحوار الفردي بين الأعضاء.

ت	الفقرات				
	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
					زملائي في العمل:
23					يتشاركون المستندات والتقارير مع باقي التدريسيين.
24					ينشرون الأبحاث والمقالات في المجالات.
25					يشاركون الوثائق من ملفاتهم الشخصية المتعلقة بالبحوث المنشورة.
26					يساهمون في الأفكار وقواعد بيانات الكلية عبر الإنترنت.
27					يعملون على إبقاء الآخرين على اطلاع دائم بالمستوى العلمي للقسم من خلال لوحات المناقشة عبر الإنترنت.

ب / الاتصالات التنظيمية: هي شبكة من الاتصالات بين أعضاء المنظمة من خلال مشاركة التفاعلات المعرفية عبر الطرق الرسمية لحل المشاكل او تجنب الأخطاء لدى وحدات العمل.

ت	الفقرات				
	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
					زملائي في العمل:
28					يعبرون عن افكارهم وآراءهم في الاجتماعات.
29					يشاركون بشكل كامل في جلسات العصف الذهني.
30					يقترحون حلولاً للمشكلات في اجتماعات الفريق.
31					يجيبون على أسئلة الآخرين في اجتماعات الفريق.

					32	يطرحون أسئلة جيدة يمكن أن تثير تفكير الآخرين ومناقشتها في اجتماعات الفريق.
					33	يشاركون قصص نجاحهم التي قد تفيد القسم في الاجتماعات.
					34	يكشفون عن الإخفاقات الشخصية السابقة المتعلقة بالعمل أو الأخطاء في الاجتماعات التنظيمية لمساعدة الآخرين على تجنب تكرارها.
					35	يقدمون الحلول والأفكار الابداعية في الاجتماعات.

ج / التفاعلات الشخصية: هي سلوك لتشارك المعرفة مع الآخرين عبر التعامل معهم بطرق غير رسمية من خلال الممارسات اليومية كالدرشة والمناقشة عبر الهاتف وغيرها.

ت	الفقرات						
	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً		
						36	يخصصون جزء من وقتهم لدعم الافراد ذوي الخبرة القليلة.
						37	ينخرطون في علاقات تدريب مع التدريسيين الجدد.
						38	يقضون وقتاً في المحادثات الشخصية (على سبيل المثال، مناقشة في مكان العمل، وقت الغداء، عبر الهاتف) مع الآخرين لمساعدتهم في مشاكلهم المتعلقة بالعمل.
						39	يعملون لإبقاء الآخرين على اطلاع دائم بالمعلومات التنظيمية من خلال المحادثة الشخصية.
						40	يتعاطفون مع بعض الموضوعات المحددة مع الآخرين من خلال المحادثة الشخصية.
						41	يشاركون الخبرات التي قد تساعد الآخرين على تجنب المخاطر والمشاكل من خلال التواصل معهم.
						42	يقومون بإجراء الدردشة عبر الإنترنت مع الآخرين لمساعدتهم في مشاكلهم المتعلقة بالعمل.
						43	يقضون بعض الوقت في الاتصال عبر البريد الإلكتروني مع الآخرين لمساعدتهم في حل ومعالجة مشاكلهم المتعلقة بالعمل.

هـ / المجتمعات الممارسة: هي مجموعات تطوعية متشكلة من العاملين في المنظمة او خارجها حول مواضيع معينة يشترك فيها افراد المجموعة لتبادل الخبرات والاهتمامات المشتركة.						
ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
	زملائي في العمل:					
44	يقابلون أفراد المجتمع * لإنشاء حلول مبتكرة للمشاكل التي تحدث في العمل.					
45	يناقشون مع أفراد المجتمع لتبادل الخبرات والممارسات الخاصة في مواضيع محددة ذات اهتمامات مشتركة.					
46	يتبادلون قصص النجاح والفشل حول مواضيع محددة مع افراد المجتمع.					
47	يحثون أفراد المجتمع على العمل لتشجيع التميز في تدريبهم.					
48	يدعمون التطوير الشخصي لأعضاء المجتمع الجدد.					
49	يرسلون المعلومات ذات الصلة إلى الأعضاء من خلال قائمة البريد الإلكتروني المجتمعي.					
50	يشاركون الأفكار والآراء حول مواضيع محددة من خلال نظام مجتمع الممارسة المدعوم من القسم عبر الإنترنت.					
*المجتمع: شبكة غير رسمية من الأشخاص داخل أو عبر المنظمات التي تشترك طوعاً في الممارسة والخبرات والمصالح المشتركة حول مواضيع محددة. إنها لا تعد وحدة تنظيمية ولا فريقاً.						

ثالثاً / أداء العمل الفردي: هو المحصلة النهائية لعمل الافراد داخل المنظمة والتي تبحث من خلال جوانب متعددة لغرض تحليل سلوك الفرد ومدى اسهامه في تحقيق اهداف المنظمة.

أ / اداء المهمة: هو الكفاءة والمهارة التي يقوم بها الافراد العاملين في المنظمة من اجل تحقيق اداء مهامهم الوظيفية خلال فترة زمنية معينة.

ت	الفقرات	دائماً	غالباً	بشكل متكرر	في بعض الاحيان	احياناً
51	أقيم جودة عملي بشكل دائم.					
52	مقارنة بالعام الماضي، جودة عملي في الأشهر الثلاثة الماضية كانت في تحسين مستمر.					
53	اقارن جودة عملي مع المعايير المهنية الموضوعه كل ثلاثة أشهر.					
54	أقيم مقدار عملي وانجازي للواجبات المكلف بها كل ثلاثة أشهر.					
55	مقارنة بالعام الماضي، مقدار عملي في الأشهر الثلاثة الماضية كانت في تحسين مستمر.					
56	اقارن عملي كمأ ونوعاً مع المعايير المهنية المتعارف عليها بشكل دائم.					
57	تمكنت من التخطيط لعملي واكملته في الوقت المحدد.					
58	عملت من أجل تحقيق النتيجة النهائية لعملي.					
59	وضعت في بالي النتائج التي كان عليّ تحقيقها في عملي.					
60	واجهت مشكلة في تحديد الأولويات في عملي. (R)					
61	تمكنت من فصل القضايا الرئيسية عن القضايا الجانبية في العمل.					
62	تمكنت من أداء عملي بشكل جيد مع اقل وقت وجهد ممكن.					
63	استغرق عملي وقتاً اطول لإكماله مما كان معداً له. (R)					

ب / الأداء السياقي: هو أداء الاعمال التي تساهم بفاعلية المنظمة من خلال طرق عديدة تعمل على تشكيل السياق التنظيمي والنفسي والاجتماعي للمنظمة التي تعتبر محفزات لعمليات ونشاطات المهمة.

ت	الفقرات	دائماً	غالباً	بشكل متكرر	في بعض الاحيان	احياناً
64	تمكنت من انجاز اعمال في الوقت المقرر.					
65	تمكنت من اداء مسؤولياتي.					
66	سار التعاون مع الآخرين بشكل جيد.					
67	لقد فهمني الآخرون جيداً عندما أخبرتهم بشيء ما.					
68	فهمت الآخرين جيداً عندما أخبروني بشيء ما.					
69	أدى التواصل مع الآخرين إلى النتيجة المرجوة.					
70	توصلت إلى أفكار إبداعية في العمل.					
71	أخذت زمام المبادرة عندما كانت هناك مشكلة يجب حلها.					
72	أخذت زمام المبادرة عندما كان لا بد من تنظيم شيء ما.					
73	لقد بدأت بمهام جديدة بنفسى، عندما انتهت مهامى القديمة.					
74	طلبت المساعدة عند الحاجة.					
75	كنت منفتحاً على انتقاد عملي.					
76	حاولت أن أتعلم من التعليقات التي تلقيتها من الآخرين حول عملي.					
77	توليت المهام الصعبة في العمل، عند تكليفي بها.					
78	أعتقد أن الطلاب كانوا راضين عن عملي.					
79	أخذت بعين الاعتبار رغبات الطلاب في عملي.					

ج / الأداء التكيفي: هو قدرة الفرد على التوافق والتكيف من خلال تغيير سلوكه مع متطلبات البيئة المتغيرة للحفاظ على اداء الاعمال المناطة به.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
80	عملت في الحفاظ على تحديث معرفتي الوظيفية.					
81	عملت في الحفاظ على تحديث مهارات العمل الخاصة بي.					
82	كنت مرناً في ممارسة وظيفتي.					
83	تمكنت من التعامل بشكل جيد مع المواقف الصعبة والاختافات في العمل.					
84	رجعت بسرعة الى العمل، بعد المواقف الصعبة أو الاختافات في العمل.					
85	توصلت إلى حلول إبداعية لمشاكل جديدة.					
86	تمكنت من التعامل بشكل جيد مع المواقف غير المؤكدة وغير المتوقعة في العمل.					
87	لقد تكيفت بسهولة مع التغييرات في عملي.					

هـ / سلوك العمل العكسي: هو سلوك سلبي يصدر من قبل أحد الأشخاص العاملين في المنظمة تكون عادةً نتيجة لضغوطات داخلية أو خارجية التي يتعرض لها الفرد وتهدف إلى إيذاء المنظمة أو زملاء في مكان العمل.

ت	الفقرات	غالباً	بشكل متكرر	في بعض الأحيان	أحياناً	أبداً
88	أبدت اهتماماً بالأمر غير المهمة في العمل.					
89	لقد جعلت المشكلات أكبر مما كانت عليه في العمل.					
90	ركزت على الجوانب السلبية لوضع العمل، بدلاً من الجوانب الإيجابية.					
91	لقد تحدثت مع زملائي عن الجوانب السلبية لعملي.					
92	لقد تحدثت مع أشخاص من خارج الكلية حول الجوانب السلبية لعملي.					
93	لقد عملت ببطء عمداً.					
94	تركت عملي عن قصد حتى يضطر شخص آخر إلى إنهائه.					
95	لقد تصرفت بوقاحة تجاه شخص ما في العمل.					
96	تشاجرت مع زملائي أو مديري.					
97	لقد ارتكبت أخطاء عن قصد.					

ملحق (5)

كتب تسهيل مهمة والاجابة عليها

Ministry of Higher Education
and Scientific Research
University of Kerbala
College of Administration & Economics
Graduate
Studies



الجمهورية العراقية
وزارة التعليم والبحث العلمي
جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد
الدراسات العليا

التاريخ: 29 / 11 / 2022

العدد دع 6 : 2245

الى // الجامعة الاسلامية

كلية الامام الكاظم (ع)

م/ تسهيل مهمه

اطيب تحية ...

يرجى تسهيل مهمة طالب الدراسات العليا محمد حسين ناظم عباس / دكتوراه - قسم
إدارة الاعمال وذلك لغرض تزويده بالبيانات والمعلومات اللازمة لاكمال متطلبات بحثه
الموسوم (تأثير القيادة الرقمية في أداء العمل الفردي، الدور التفاعلي لسلوك تشارك المعرفة).

شاكرين تعاونكم معنا ... مع التقدير

أ.د. علي احمد فارس

معاون العميد

2022 / 11 / 22

صورة عنه إلى/

- الدراسات العليا / الاضبارة الشخصية .
- الدراسات العليا / الصادرة .

Ministry of Higher Education
and Scientific Research
University of Kerbala
College of Administration & Economics
Graduate
Studies



الجمهورية العراقية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد
الدراسات العليا

التاريخ: 22 / 11 / 2022

العدد د ع 6 : 2246

الى // جامعة الكفيل
جامعة الامام جعفر الصادق (ع) / فرع النجف الاشرف

م/ تسهيل مهمه

اطيب تحية ...

يرجى تسهيل مهمة طالب الدراسات العليا محمد حسين ناظم عباس / دكتوراه - قسم
إدارة الاعمال وذلك لغرض تزويده بالبيانات والمعلومات اللازمة لاكمال متطلبات بحثه
الموسوم (تأثير القيادة الرقمية في أداء العمل الفردي الدور التفاعلي لسلوك تشارك المعرفة).

شاكرين تعاونكم معنا... مع التقدير

أ. د. علي احمد فارس

معاون العميد

2022 / 11 / 22

صورة عنه إلى

- الدراسات العليا / الاضبارة الشخصية .
- الدراسات العليا / الصادرة .

Ministry of Higher Education
and Scientific Research
University of Kerbala
College of Administration & Economics
Graduate
Studies



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد
الدراسات العليا

التاريخ: 27 / 11 / 2022

العدد د ع 6 : 2022

الى // كلية المستقبل الجامعة
كلية الحلة الجامعة
م/ تسهيل مهمه

اطيب تحية ...

يرجى تسهيل مهمة طالب الدراسات العليا محمد حسين ناظم عباس / دكتوراه - قسم
إدارة الاعمال وذلك لغرض تزويده بالبيانات والمعلومات اللازمة لاكمال متطلبات بحثه
الموسوم (تأثير القيادة الرقمية في أداء العمل الفردي، الدور التفاعلي لسلوك تشارك المعرفة).

شاكرين تعاونكم معنا... مع التقدير

أ. ه. علي احمد فارس
معاون العميد

2022 / 11 / 27

صورة منه إلى/

- الدراسات العليا / الاضبارة الشخصية .
- الدراسات العليا / الصادرة .

Ministry of Higher Education
and Scientific Research
University of Kerbala
College of Administration & Economics
Graduate
Studies



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد
الدراسات العليا

التاريخ: ٢٤ / ١١ / 2022

العدد د ع 6 : 2248

الى // جامعة وارث الأنبياء

جامعة اهل البيت

م/ تسهيل مهمه

وتيسر رعايا وضيبي عاليا

اطيب تحية ...

يرجى تسهيل مهمة طالب الدراسات العليا محمد حسين ناظم عباس / دكتوراه - قسم
إدارة الاعمال وذلك لغرض تزويده بالبيانات والمعلومات اللازمة لاكمال متطلبات بحثه
الموسوم (تأثير القيادة الرقمية في أداء العمل الفردي الدور التفاعلي لسلوك تشارك المعرفة).

شاكرين تعاونكم معنا... مع التقدير

أ. د. علي احمد فارس

معاون العميد

2022 / 11 / 22

صورة منه إلى/

- الدراسات العليا / الاضبارة الشخصية .
- الدراسات العليا / الصادرة .

Republic of Iraq
The Islamic University
Al-Diwaniyah

بسمه تعالى



جمهورية العراق
الجامعة الإسلامية
فرع الديوانية

1444 / / هـ
2023 / 1 / 11 م

جامعة أهلية معترف بها رسمياً من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بموجب كتابها المرقم 2459 في 2004/8/19 م وكتابها المرقم ت هـ /ك 6277 في 2018/4/1 م
A Private University Recognized by the Ministry of Higher Education and Scientific Research according to its Letters No. 2459 in 19/8/2004 & No. 6277 in 1/4/2018

قال الإمام علي 8: { لا غنى كالعقل ، ولا فقر كالجهل ، ولا ميراث كالآداب ، ولا ظهير كالمشاورة } نهج البلاغة

الى / جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد - الدراسات العليا

م/ تسهيل مهمة



تحية طبية:

إشارة الى كتابكم ذي العدد (دع6:2245) بتاريخ (2022/11/22) والمتضمن تسهيل مهمة طالب الدراسات العليا/ الدكتوراه (محمد حسين ناظم عباس) تمت الإجابة على الأوراق الاستبانة الخاصة بالبحث الموسوم (تأثير القيادة الرقمية في أداء العمل الفردي ، الدور التفاعلي لسلوك تشارك المعرفة) كما مرفق طياً .

..... مع التقدير.

المرفقات

• استبانة الطالب

م.م فرقد عبد الاله جويعد
مساعد رئيس الجامعة للشؤون الادارية
2023/ 1 /

Republic of Iraq - University Of Alkafeel

Officially recognized by the Ministry of Higher Education and Scientific Research according to the Ministerial Order 187 in 1/2/2005



جامعة الكفيل
University of Alkafeel

جمهورية العراق - جامعة الكفيل

مجازة رسمياً من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بموجب الامر الوزاري (ج هـ س ١٨٧) في (١/٢/٢٠٠٥)

Vice Rector for Scientific Affairs Office

مكتب السيد مساعد رئيس الجامعة للشؤون العلمية

Ref. No:

Date: / /

العدد
التاريخ



إلى / جامعة كربلاء / كلية الإدارة والإقتصاد / الدراسات العليا

م/ تسهيل مهمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

إشارة إلى كتابكم المرقم د ع 6: 2246 والمؤرخ في 2022/11/22 المتضمن تسهيل مهمة طالب الدراسات العليا (محمد حسين ناظم عباس) لغرض تزويده بالبيانات والمعلومات اللازمة لإكمال متطلبات بحثه الموسوم (تأثير القيادة الرقمية في أداء العمل الفردي، الدور التفاعلي لسلوك تشارك المعرفة)، نود إعلامكم تمت الإجابة على أوراق الإستبانة الخاصة بمضنون كتابكم أعلاه والبالغ عددها خمسون إستمارة.

للتفضل بالإطلاع و قبول وافر التقدير والإحترام

أ.م.د. نوال عائد الميالي
مساعد رئيس الجامعة للشؤون العلمية
2022/12/26



نسخة منه إلى //

- السيد مساعد رئيس الجامعة للشؤون الادارية المحترم // للتفضل بالإطلاع .. مع التقدير.
- وحدة البريد المركزي // لإجراء اللازم .. مع التقدير.

Republic of Iraq
Ministry of Higher Education
&
Scientific Research
Imam Ja'afar Al-Sadiq University



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الإمام جعفر الصادق (ع)
فرع النجف الأشرف

المعرفة قوة

العدد: ٣٤٤٩

التاريخ: ١٤/١٢/٢٠٢٢

الى /جامعة كربلاء_ كلية الادارة والاقتصاد /الدراسات العليا

م / اجابة

تحية طيبة....

كتابكم المرقم ٢٢٤٦ في ٢٢/١١/٢٠٢٢، نرسل اليكم الآتي:-
اولاً:- استمارات الاستبيان التي تم تزويدنا من قبل طالب الدراسات العليا ذكره في
كتابكم المشار اليه اعلاه السيد (محمد حسين ناظم عباس)
ثانياً:- الهيكلية الخاصة بفرع جامعتنا /النجف الاشرف.
ثالثاً:- اعداد الملاك التدريسي لفرع جامعتنا / النجف الاشرف.

تفضلكم بالاستلام مع التقدير.....

عن / أ.م.د. هادي حنوش
رئيس فرع الجامعة
٢٠٢٢/ ١٢ /٢٨



نسخه منه:-
- الارشيف للحفظ.

@alsadeq.najaf2004@gmail.com

www.alnajaf.sadiq.edu.iq

جامعة الامام جعفر الصادق ع فرع النجف الاشرف

العنوان: النجف الاشرف - مقابل حي ميسان - قرب قصر الثقافة

07813181730

07711783477



**AL-MUSTAQBAL
UNIVERSITY COLLEGE**
Iraq-Babylon



كلية المستقبل الجامعة
العراق - بابل

كلية معترف بها من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بموجب الأمر الوزاري العدد / ج هـ / ٢٩٨٩ في ٢١ / ٨ / ٢٠١٠ وقرار مجلس الوزراء الموقر المرقم ٤٢٧ لسنة ٢٠٠٩

No.

Date:

" استثمار الطاقة النظيفة طريقنا نحو التنمية المستدامة "

العدد / ٢٥٤ / ٢٧ / ٧

التاريخ : ١ / ١٧ / ٢٠٢٢

إلى / جامعة كربلاء / كلية الإدارة والإقتصاد / الدراسات العليا

م / تسهيل مهمة

تحية طيبة ..

كتابكم المرقم (د ع ٦ / ٢٢٤٧) المؤرخ في ٢٢ / ١١ / ٢٠٢٢ .

نؤيد لكم بأن طالب الدراسات العليا (محمد حسين ناظم عباس / دكتوراه / قسم إدارة الأعمال) قد قام بتوزيع إستثمارات الإستبيان الخاصة بإطروحة الدكتوراه الموسومة (تأثير القيادة الرقمية في أداء العمل الفردي الدور التفاعلي لسلوك تشارك المعرفة) على أقسام (إدارة الأعمال / القانون / المحاسبة / الإعلام / اللغة الإنكليزية) في كليتنا .

للتفضل بالإطلاع .. مع التقدير .

الأستاذ الدكتور
حسن شاكر مجدي
العميد



نسخة منه إلى :

- مكتب السيد العميد / للتفضل بالإطلاع .. مع التقدير .
- وحدة الادارة والذاتية / إضبارة الصادرة / مع المرفق .

سرى / ٢٠٢٢

📍 Iraq - Babylon - Hilla

🌐 WWW.mustaqbal-college.edu.iq

✉ D-mus@mustaqbal-college.edu.iq

✉ DmustC@gmail.com



📍 العراق - بابل / طريق حلة - نجف

00964 790 130 3560

00964 781 3759 334

00964 780 1644 348



NO : 3393
Date: 12/17/2022

كلية الحلة الجامعة الأهلية
Hilla University College
Hilla /Babylon

باعتراف من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
بموجب الكتاب ج هـ / 2109 في 4/18/2011
استناداً لقرار الأمانة العامة لمجلس الوزراء 380 في 2009



مكتب معاون العميد للشؤون
العلمية

(إنَّ هَذَا الْقُرْآنَ يَهْدِي لِلَّتِي هِيَ أَقْوَمُ)

((التنمية المستدامة هراً نموا للمستقبل الزاهر - كلية الحلة الجامعة منارة في خدمة المجتمع))

الى / جامعة كربلاء - كلية الادارة والاقتصاد - الدراسات العليا
م / تسهيل مهمة

تحية طيبة :

إشارة الى كتابكم ذي العدد (2247) بتاريخ (2022 / 11 / 22)
والمتمضمن تسهيل مهمة طالب الدراسات العليا / الدكتوراه (محمد
حسين ناظم) تمت الإجابة على أوراق الاستبانة الخاصة بالبحث
الموسوم (تأثير القيادة الرقمية في أداء العمل الفردي ، الدور التفاعلي
لسلوك تشارك المعرفة) كما مرفق طياً .

المرفقات /

- استبانة الطالب .

*** للتفضل بالاطلاع مع التقدير ***

أ.م.د.
عماد سلام عبود



معاون العميد للشؤون العلمية
2022 / 12 / 17

نسخة منه الى /
- الصادرة .





Republic of Iraq
Ministry of Higher Education
and Scientific Research
University of Warith Al-Anbiya

العدد : ق.ش.ع / ٥٥
التاريخ : ١٧ / ١ / ٢٠٢٣ م

جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة وارث الأنبياء (عليه السلام)
مكتب مساعد رئيس الجامعة للشؤون العلمية
قسم الشؤون العلمية

استثمار الطاقة النظيفة طريقنا نحو التنمية المستدامة

الى / جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد / الدراسات العليا

م / اجابة

تهديكم جامعة وارث الأنبياء (عليه السلام) اطيب تحياتها
و تدعوا لكم بدوام التوفيق والسداد .

اشارة الى كتابكم المرقم بالعدد دع 6 : ٢٢٤٨ في ٢٢ / ١١ / ٢٠٢٢، والمتضمن
تسهيل مهمة للطالب (محمد حسين ناظم عباس) دكتوراه - قسم ادارة اعمال ،
لغرض تزويده بالبيانات والمعلومات اللازمة لإكمال متطلبات بحثة الموسوم
(تأثير القيادة الرقمية في أداء العمل الفردي ، دور التفاعلي لسلوك تشارك
المعرفة) .

نود اعلامكم بان الجامعة أبدت المساعدة المطلوبة للطالب المومأ اليه .

مع فائق الاحترام والتقدير ...

الاستاذ الدكتور

عباس كاظم جاسم الدعمي

مساعد رئيس الجامعة للشؤون العلمية

١٧ / ١ / ٢٠٢٣ م



نسخة منه الى //

- مكتب السيد رئيس الجامعة المحترم/ للتفضل بالاطلاع ... مع التقدير.
- مكتب السيد المساعد الاداري المحترم/ للتفضل بالاطلاع ... مع التقدير.
- مكتب السيد المساعد العلمي المحترم/ للتفضل بالاطلاع ... مع التقدير.
- الارشيف.

سجاد ١٧ / ١ / ٢٠٢٣



جمهورية العراق
جامعة أهل البيت
Ahlul-Bait University
عضو اتحاد الجامعات العربية
A MEMBER OF THE UNION OF ARAB UNIVERSITIES

العدد: ٢٢٤/٤٣

التاريخ: ١/١٤ / ٢٠٢٢

الى / جامعة كربلاء
كلية الإدارة والاقتصاد
م/تسهيل مهمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

إشارة الى كتابكم المرقم د ع 6:6422 والمؤرخ في 2022/11/22 المتضمن تسهيل مهمة طالب الدراسات العليا محمد حسين عباس لغرض تزويده بالبيانات والمعلومات اللازمة لإكمال متطلبات مجته الموسوم (تأثير القيادة الرقمية في أداء العمل الفردي، دور التفاعلي لسلوك تشارك المعرفة) نود إعلامكم أن الجامعة أبدت المساعدة المطلوبة للطالب الموماً اليه.

مع التقدير

أ. د. باسم علوان طعمة العقابي

مساعد رئيس الجامعة للشؤون الإدارية

2023/1/٤

جامعة
أهل البيت



نسخة منه إلى/

- مكتب السيد رئيس الجامعة المحترم / التفضل بالعلم والاطلاع مع التقدير
- ملف الكتب الصادرة

www.abu.edu.iq info@abu.edu.iq

مجاز بموجب الكتاب الوزاري المرقم ج هـ / ١٨٦ / ٢ / ٢٠٠٤

جمهورية العراق - كربلاء المقدسة: طريق الحر - شارع جامعة أهل البيت (الحر الصغير) - صندوق بريد كربلاء: ٤٨٦٠
Iraq - karbala : Al-Hurr Street, Ahlulbait Street , P.O. Box karbala:486

ملحق (6)

نبذة مختصرة عن الجامعات والكليات الأهلية المبحوثة

أولاً: نبذة مختصرة عن الجامعة الإسلامية في الديوانية:

أسست الجامعة الإسلامية فرع الديوانية بتاريخ 2011/6/30 وهي جامعة متميزة محلياً تتنافس علمياً وتسهم في تكوين المعرفة ودعم التنمية المستدامة مع العمل على تفعيل كل الطاقات من أجل خدمة المجتمع العراقي والمجتمع الإسلام ، كما حصلت الكلية الإسلامية الجامعة على الاعتراف الرسمي وإجازة التأسيس من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بموجب كتابها المرقم (ج هـ/2459) المؤرخ في 2004/8/19 باسم (الكلية الإسلامية الجامعة) استناداً الى أحكام المادة (5) من قانون الجامعة والكليات الأهلية المرقم (13) لسنة 1996. كما ومنحت الكلية إجازة تأسيس من الأمانة العامة لمجلس الوزراء باسم (الكلية الإسلامية الجامعة) بكتابها المرقم 331906 في 2009/11/5 المعطوف على قرار مجلس الوزراء المرقم 381 لسنة 2009، وكما تضم جامعة الإسلامية حالياً خمس اقسام هي (قسم التحليلات المرضية، قسم هندسة تقنيات الحاسبات، قسم اللغة الإنكليزية، قسم القانون، قسم الدراسات القرآنية واللغوية)،

الرؤية: تقديم برامج أكاديمية متطورة وتدريب علمي في مجال التخصص لتلبية احتياجات سوق العمل.

الاهداف: تأهيل خريجي الجامعة لسوق العمل وخلق الفرص وريادة الأعمال. عن طريق برامج أكاديمية متطورة وتدريب علمي وأجراء الأبحاث العلمية وتقديم البرامج المهنية.

ثانياً: نبذة مختصرة عن جامعة الكفيل في نجف الاشرف:

أسست الجامعة بموجب أمر وزارة التعليم العالي والبحث العلمي المرقم 187 بتاريخ 2005/2/1 حيث كانت تعرف باسم (كلية الدراسات الإنسانية الجامعة)، ثم تغيرت التسمية إلى (كلية الكفيل الجامعة) بتاريخ 2017/7/10. وبعد استكمال الخطة الإستراتيجية وإجراءات التحول إلى جامعة صدر الأمر الوزاري بتحويلها إلى جامعة (جامعة الكفيل) بتاريخ 2018/7/10.

تضم جامعة الكفيل حالياً خمس كليات هي (كلية القانون، كلية الهندسة التقنيّة، كلية التقنيات الطبيّة والصحيّة، كلية طب الأسنان، كلية الصيدلة)، تمنح الجامعة شهادة البكالوريوس على وفق ضوابط وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ولخريجها الحق بمواصلة دراستهم العليا في العراق وخارجه، ولهم إشغال ما تؤهله لهم شهاداتهم الجامعية لفرص التعيين في القطاعين الحكومي والخاص.

ثالثاً: نبذة مختصرة عن جامعة الامام جعفر الصادق (ع) في نجف الاشرف:

نشأت جامعة الإمام جعفر الصادق (ع) عام 2004م، وقد أسست وفق قانون الكليات والجامعات الأهلية في العراق، رقم (13) لسنة 1996م المعدل، وذلك باسم مؤسسة دار الإسلام الثقافية الخيرية، باعتبارها الجهة المعتمدة والمسؤولة عن رعاية هذه الجامعة وإدارة شؤونها حسب القانون. وبناء على ذلك تم الاعتراف بالجامعة من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، في 2008/8/3، بعد مصادقة مجلس الوزراء عليها بجلسته الاعتيادية بتاريخ 2008/1/2. وقد بدأت الجامعة بثلاث كليات في موقعها الرئيس ببغداد، وموقعين بديلين في محافظتي النجف الأشرف وميسان، وانطلقت تؤدي رسالتها ببضع مئات من الطلبة والطالبات، واليوم وبعد عشر سنوات من العمل الجاد، والجهد المتواصل، أصبحت لها خمسة مواقع بديلة جديدة، في المحافظات: المثنى، وذي قار، وصلاح الدين، وديالى، وكركوك، ومما يؤكد تطور العملية التعليمية في الجامعة، هو أنها بدأت تقطف ثمار ما غرسته سريعاً، فقد عاد طلبتها الذين تخرجوا فيها ليصبحوا مدرسين فيها بعد أن أكملوا دراساتهم العليا (الماجستير) وتفوقهم على أقرانهم من الجامعات الأخرى، ليتطلعوا نحو البناء والتقدم، ويساهموا في رسم آفاق المستقبل للجامعة.

رابعاً: نبذة مختصرة عن كلية المستقبل الجامعة في بابل:

أسست الجامعة المستقبل سنة 2010 بموجب قرار مجلس الوزراء 427 لسنة 2009 حيث قرر مجلس الوزراء بجلسته 45 الاعتيادية المنعقدة بتاريخ 12/12/2009 الموافقة على منح اجازة التأسيس لكلية المستقبل الجامعة في محافظة بابل بعد استيفائها المتطلبات الأساسية المنصوص عليها في المادة (6/ البند أولاً) من قانون الكليات والجامعات الأهلية رقم 13 لسنة 1996 المعدل.

وكانت رؤية الجامعة بان نطمح لتصبح كلية المستقبل الجامعة رائدة في التعليم والتعلم محلياً ووطنياً في الاختصاصات الطبية والهندسية والقانونية والإدارية، والتميز في تقديم برامج أكاديمية على وفق المعايير الدولية للجودة والانفتاح على المجتمع والارتقاء بالبحوث العلمية، وتبني أفكار إبداعية تسهم في تطوير البنى التحتية وتحسين الأداء الوظيفي والأكاديمي، ومنذ تأسيسها في العام (2010) باسم كلية المستقبل الجامعة دأبت جامعة المستقبل لتكون من الجامعات المتقدمة والمتميزة وصراحةً علمياً وخصارياً يأخذ دوره في إعداد ملاكاتٍ علميةٍ متخصصةٍ من شأنها الإسهام في بناء نهضة العراق الحديثة وتطويرها وإعداد جيلٍ واعدٍ يتمتع بفرص عيشٍ كريمٍ آمنٍ.

وتتطلع الجامعة لتكون في المراكز المتقدمة بين الجامعات؛ ليس على الصعيد المحلي فحسب، بل على الصعيد الإقليمي والعالمي. وقد تتابعت قيادات الجامعة على تحقيق هذا الهدف، وإن تنوعت توجهاتهم وتباينت رؤاهم، إلا أن الجميع تتكامل جهودهم وتتحد مقاصدُهم نحو تحقيق التميز والوصول

إلى العالمية، لقد تطورت جامعة المستقبل خلال سنوات تأسيسها لتضم 9 كليات (كلية الصيدلة – كلية طب الاسنان – كلية التمريض – كلية الهندسة والتقنيات الهندسية - كلية القانون – كلية العلوم الادارية – كلية الآداب والعلوم الانسانية – كلية التقنيات والعلوم الطبية والصحية – كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة) وبعدد 22 قسما علميا تُعْطِي مُخْتَلَفِ التَّخْصُّصَاتِ الْعِلْمِيَةِ وَالْإِنْسَانِيَةِ، والطبية والهندسية .

خامساً: نبذة مختصرة عن كلية الحلة الجامعة في بابل:

تأسست كلية الحلة الجامعة بناءً على قرار مجلس الوزراء المرقم (390) في الجلسة الاربعين الاعتيادية بتاريخ 2009/11/3 وكذلك قرار الاستحداث النهائي للكلية الصادر من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الامر الوزاري المرقم ج هـ/2109/ في 2011/4/18 والذي نص على بدء القبول في الكلية من العام الدراسي 2011/2010. ومنذ ذلك الوقت اصبحت كلية الحلة الجامعة ومازالت رافدا علميا كبيرا في محافظة بابل انظم اليها الكثير من طلبة المحافظة وموظفي الدوائر المختلفة ممن لم تتوفر لهم فرص اكمال دراستهم الجامعية للدراسة في اقسام (القانون - الاقتصاد - الفنون المسرحية - التربية الرياضية-التربية الانكليزية -المحاسبة- طب الاسنان- التمريض- تقنيات الاجهزة الطبية- الفيزياء الطبية - تقنيات المختبرات- تقنيات تخدير- تقنيات الاشعة والسونار- تقنيات صناعة الاسنان) وقامت عمادة الكلية بتوفير المستلزمات المادية والبشرية و العلمية لأجل بناء هذا الصرح العلمي وبما يتناسب والاسباب الموجبة لتأسيسها في محافظة بابل، وكانت رسالة الكلية كالآتي :

- 1- تخريج كفاءات متميزة متوافقة مع حاجات المجتمع، قادرة على قيادة المجتمع ونشر المعرفة والعلمية لإفادة المجتمع وتحقيق طموحاته وتسهم كلية الحلة الجامعة في تطوير التعليم الجامعي وتخرج كفاءات يشار لها في خدمة المجتمع.
 - 2- الارتقاء بالمستوى العلمي والتعليمي عبر تحسين البرامج الاكاديمية والتعليمية وتطويرها، والسعي الى تحديث المناهج العلمية والارتقاء بالطالب والتدريسي وتحسين العلاقات بينهما.
 - 3- العمل على تفعيل التعليم الالكتروني والتوجه صوب التكنولوجيا الحديثة وربطها بالعملية التعليمية والعمليات الادارية وجعل التكنولوجيا متاحة للطلبة والهيئة التدريسية، والتوجه صوب ترصين الاختصاصات الدقيقة بدعم البحوث العلمية وتخصيص مبالغ مالية لدفع مجلة البحث والتطوير العلمي.
 - 4- دعم المشاركات الخارجية والمشاركة بالمهرجانات والمؤتمرات العلمية وورش العمل.
 - 5- السعي لتحسين العلاقات بين الكلية والطلبة والخريجين وايجاد فرص عمل لهم داخل الكلية.
- كما تحرص كلية الحلة الجامعة منذ تأسيسها عام 2009 على تعزيز كافة الوسائل العلمية والتربوية لأجل اعداد كفاءات يكون لهم السبق في خدمة عراقنا الحبيب وقد تم بدء القبول فيها ابتداء في اقسام

القانون والاقتصاد والمسرح وبعد اعوام تم افتتاح ثمانية علمية تكون مسؤولة عن تغذية طلابها من مناهل علمية راقية وبأحدث الاجهزة ، واننا اليوم نفتتح الموقع الرسمي لكليتنا ليكون اداة وحافزا لتبصير الطلبة بواقع كليتهم وبرامجهم الدراسية واخير نثمن جهود كل العاملين في كليتنا اساتذة وباحثين وموظفين وطلبة ، ونطمح ان تكون كلية الحلة الجامعة اليوم ومستقبلا انموذجا وفاعلا بين المؤسسات العلمية في رفق العملية التعليمية بأحسن ما يكون سائلا العلي القدير ان يعينا على اداء الاعمال الموكلة لنا على افضل واتم وجه.

سادساً: نبذة مختصرة عن جامعة الوارث في كربلاء المقدسة:

سعيًا لإيجاد كيان أكاديمي علمي معترف به من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي يهدف الى اعداد ملاكات بشرية مؤهلة ومتخصصة في جميع حقول المعرفة المختلفة لتلبي حاجات المجتمع ومتطلبات التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية والتفاعل مع المجتمع والرغبة الصادقة بإمداد المجتمع بكفاءات تتميز بالسمو العلمي والأخلاقي تقدم خدمات علمية وبحثية متميزة، بعيداً عن أي اعتبارات مادية أو تجارية، سعت العتبة الحسينية المقدسة من خلال هيئة التعليم الجامعي فيها لبناء جامعة وارث الانبياء (عليه السلام) وعلى مساحة ثمان واربعين دونم بمشاركة قسم المشاريع الاستراتيجية، حيث شُيّدت مباني الجامعة شمالي المدينة القديمة على الطريق الرابط بين كربلاء المقدسة والعاصمة بغداد، بمدة قصيرة لم تتجاوز الـ (5) أشهر، وتم اعلان افتتاح الجامعة رسمياً بكلياتها الاربع (الادارة والاقتصاد، الهندسة، القانون، التمريض) في يوم (2017/9/21) باحتفالية كبيرة في مقر الجامعة بمباركة ومساندة المتولي الشرعي للعتبة الحسينية المقدسة الشيخ عبد المهدي الكربلائي (دام عزه) وبحضور وزير التعليم العالي والبحث العلمي الدكتور عبد الرزاق العيسى والامين العام للعتبة الحسينية المقدسة السيد جعفر الموسوي فضلاً عن الحكومة المحلية في كربلاء وعدد من المسؤولين وشخصيات دينية واكاديمية وثقافية واعلامية. وبقية المساهمين في انجاز هذا الصرح الكبير.

ثم فيما بعد استحصلت رئاسة جامعة وارث الأنبياء وبدعم تام من العتبة الحسينية المقدسة على الموافقة الوزارية الرسمية لاستحداث كلية الطب البشري فيها للعام الدراسي 2020-2021 وهنا غرست بذرة الطموح الأولى والقادم أكبر.

بذلت العتبة الحسينية المقدسة ورئاسة الجامعة وكل القائمين على هذا الصرح العلمي الكبير كل الممكن والمستحيل لجعل هذا المرفق التعليمي متميزاً بكل ما هو فريد ونوعي، سواء على صعيد العملية التدريسية أو طبيعة الخدمات التي توفرت داخل الجامعة للطلبة من جهة وللملاكات العلمية من جهة أخرى، لتتوازي بشكل تكميلي كافة الجهود من أجل تقديم أفضل الخدمات والامتيازات لطرفي المعادلة داخل الجامعة.

رؤية الجامعة: التمسك بالمبادئ السامية الإيمانية، وترصين العلم وتعلمه، والاتقان.

رسالة الجامعة: تحقيق الرصانة العلمية، الاتقان في وسائل التعلم والتعليم.

أهداف الجامعة: منح الشهادة وسيلة وليست الهدف، شخصية الخريج إيمانية ومعتادة على الإتقان في العمل، التمكن من خدمة المجتمع، التخطيط والتفكير قبل المباشرة بالتنفيذ.

سابعاً: نبذة مختصرة عن جامعة اهل البيت (عليهم السلام) في كربلاء المقدسة:

قبل تحرير العراق برزت فكرة تأسيس جامعة أهل البيت عليهم السلام في المهجر وفي نهاية القرن الماضي عندما كانت هناك حاجة لاحتواء العراقيين في مختلف أقطار العالم ومع انطلاق 2000/1/1 انطلق موقع جامعة أهل البيت عليهم السلام على شبكة الانترنت كأول جامعة افتراضية لتلقي العلوم المتنوعة في الادارة والقانون والآدب العربي بالإضافة إلى الشريعة الإسلامية، وكان الطالب يتلقى فيها علومه عبر الأنترنت ولإقامة الامتحانات الفصلية والنهائية كان لهذه الجامعة الافتراضية مكاتب في مختلف العواصم (لندن، بيروت، دمشق، المنامة، الكويت)، يومها كانت باسم جامعة أهل البيت العالمية.

اما بعد تحرير العراق في 2003/4/9 انتقلت رئاسة الجامعة إلى العراق وفي كربلاء المقدسة فقدمت طلب الأول لوزارة تعليم عالي تشكل بعد التغيير باستحداث الجامعة وبعد توفير المستلزمات المطلوبة من مباني وكادر تدريسي واداري تمت الموافقة على تأسيس الجامعة بتاريخ 2004/2/25 موقعة من قبل وزير التعليم العالي والبحث العلمي وقتها الدكتور عبد الرزاق الأسود.

ابتدأت الجامعة بثلاث كليات هي كلية القانون، كلية الشريعة الإسلامية بقسم الفقه وكلية الآداب بقسم الآدب العربي، ثم اكتملت الأقسام بتوفر الكادر التدريسي ومباني الجامعة فأضيف إلى كلية الشريعة الإسلامية قسم علوم القرآن ثم قسم السياحة الدينية، وكذا أضيف إلى كلية الآداب قسم الصحافة ثم قسم اللغة الإنكليزية، وفي عام 2007 تم شراء أرض مساحتها 7000 متر مربع بالقرب من مدينة الألعاب القديمة في كربلاء المقدسة وعلى بعد أربع كيلومترات من الحرم الحسيني الشريف وشرع بالبناء والانتقال إلى المبنى الجديد فأنشئت عليها مبنى كلية القانون بأربع طوابق مبنى كلية العلوم الإسلامية بأربع طوابق ومبنى كلية الآداب بأربع طوابق، وفي عام 2016 تم استحداث كلية الصيدلة في الجامعة.

الرؤية: التعليم هو أهم مرتكزات التغيير الاجتماعي المنشود ولما كانت مجتمعاتنا العربية والإسلامية ومنها المجتمع العراقي بحاجة إلى تغيير شامل في البنية الاقتصادية والثقافية والعمرانية وكل شيء فكان لابد من البدا بالإنسان الذي هو أساس أي تغيير في المجتمع وبدون ذلك لا يحدث أي تغيير في البلاد.

و جزء أساس من عملية التغيير يتم من خلال التعليم. فهو مسؤولية وطنية كبرى تتحملها المؤسسات التربوية والتعليمية التي تعمل رديفاً مع بقية المؤسسات الوطنية صانعة الدولة العصرية القادرة على مواجهة التحديات الكبرى والسائرة في ركب الحضارة الانسانية.

الرسالة: تلبى جامعة أهل البيت عليهم السلام حاجات البلاد إلى القيادات المجتمعية القادرة على تحريك المجتمع نحو الرقي والازدهار ورفد المؤسسات التربوية بالكوادر المؤمنة والواعية والقادرة على تربية الجيل الصالح وخلق الأجواء الثقافية في المجتمع المتسم والمتصف بمناقبيات أهل البيت عليهم السلام والذي يتخذ من الحوار وسيلة للتواصل والتفاعل.

وتعمل جامعة أهل البيت عليهم السلام على رفع مستوى التعليم الجامعي ليصل بالجامعة العراقية إلى مصاف الجامعات في الدول المتقدمة في الرصانة العلمية وتحقيق قفزات نوعية في مستوى الاداء ليصل إلى المعايير الدولية، وتعمل جامعة أهل البيت عليه السلام على تقديم الخدمات للمجتمع العراقي في تلبية حاجات سوق العمل من الكوادر القادرة على ادارة مؤسسات الدولة بمنهية علمية وأمانة صادقة.

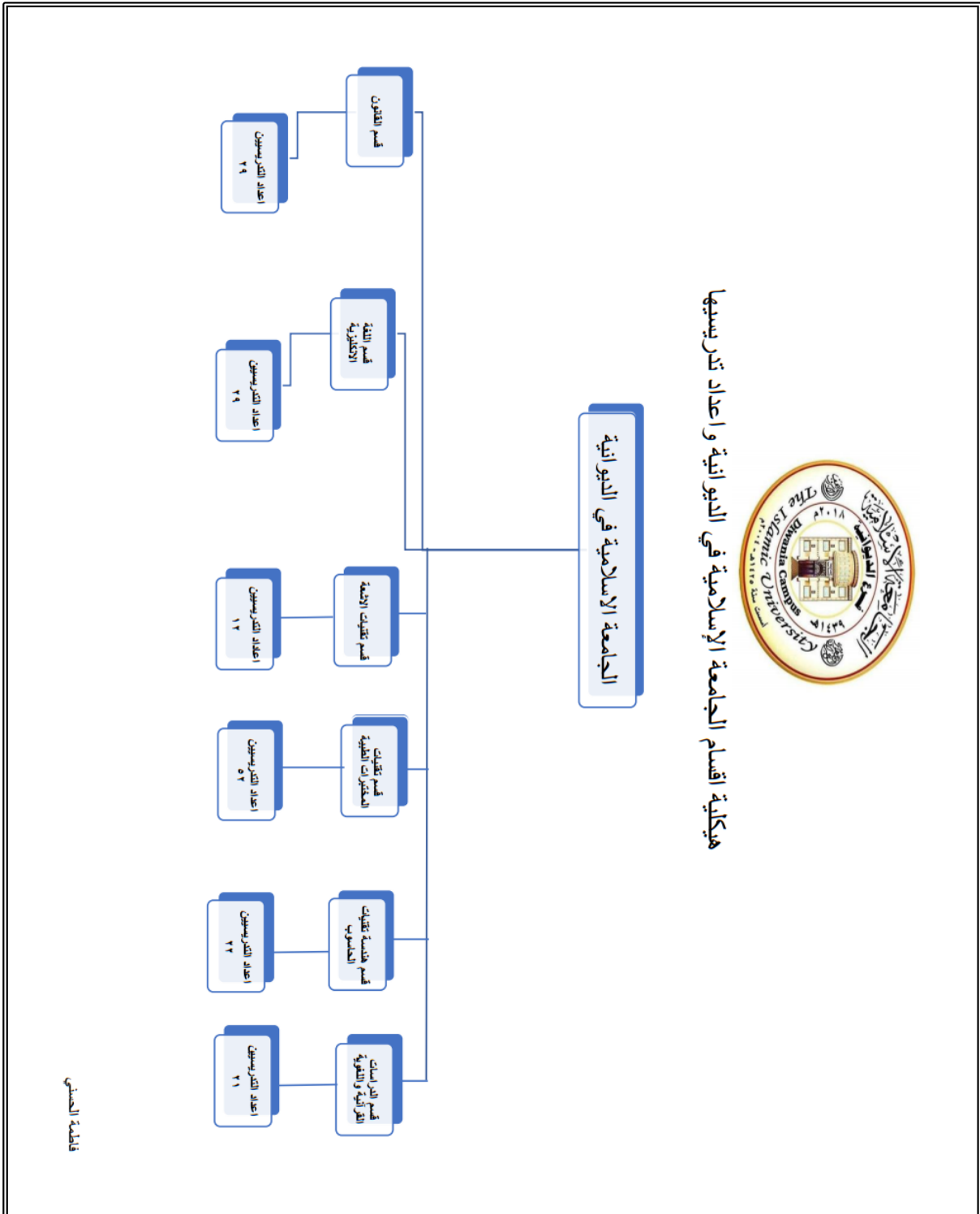
الأهداف:

- 1- اعداد الكوادر البشرية الكفوة والمؤهلة بدرجة البكالوريوس في عدد من الاختصاصات المعرفية.
- 2- أشاعة قيم العلم، والايمان، والحوار الحضاري ونشر الثقافة الاسلامية، ونشر البحوث والدراسات العلمية
- 3- استقطاب الكوادر التدريسية الكفوءة واستثمار خبرتها للارتقاء العلمي
- 4- تأهيل وتنمية الطاقات الشابة من خلال اقامة الدورات التأهيلية والتطويرية
- 5- المساهمة في تنشيط الحركة البحثية العلمية على الصعيد المحلي والقطري والدولي
- 6- تعزيز وتبادل العلاقات الثقافية بين المؤسسات التعليمية والبحثية الوطنية والدولية

ملحق (7)

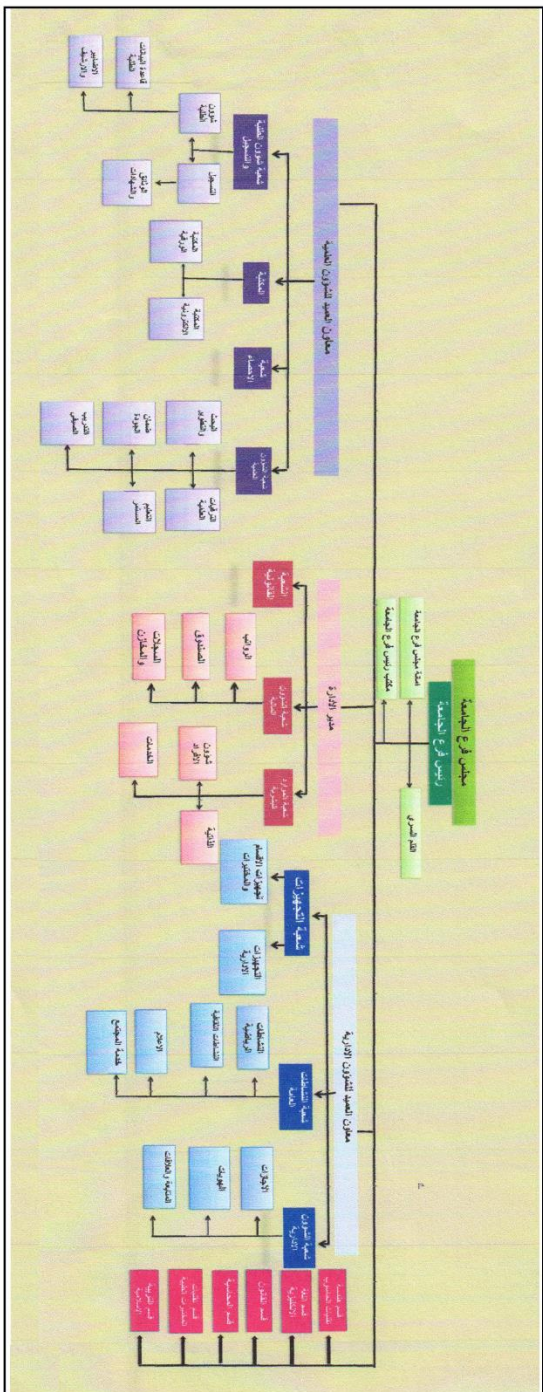
الهيكل التنظيمي للجامعات والكليات الأهلية المبحوثة

الهيكل التنظيمي للجامعة الإسلامية في الديوانية



الهيكل التنظيمي لجامعة الامام جعفر الصادق (ع) في النجف الاشرف

الهيكل التنظيمي لجامعة الامام جعفر الصادق (ع) (فرع النجف الاشرف)



جامعة الامام جعفر الصادق (ع) - فرع النجف الاشرف

اعداد الطلاب التدريسي

الدرجة	الماجستير
71	34
الجموعه الكلي	
105	

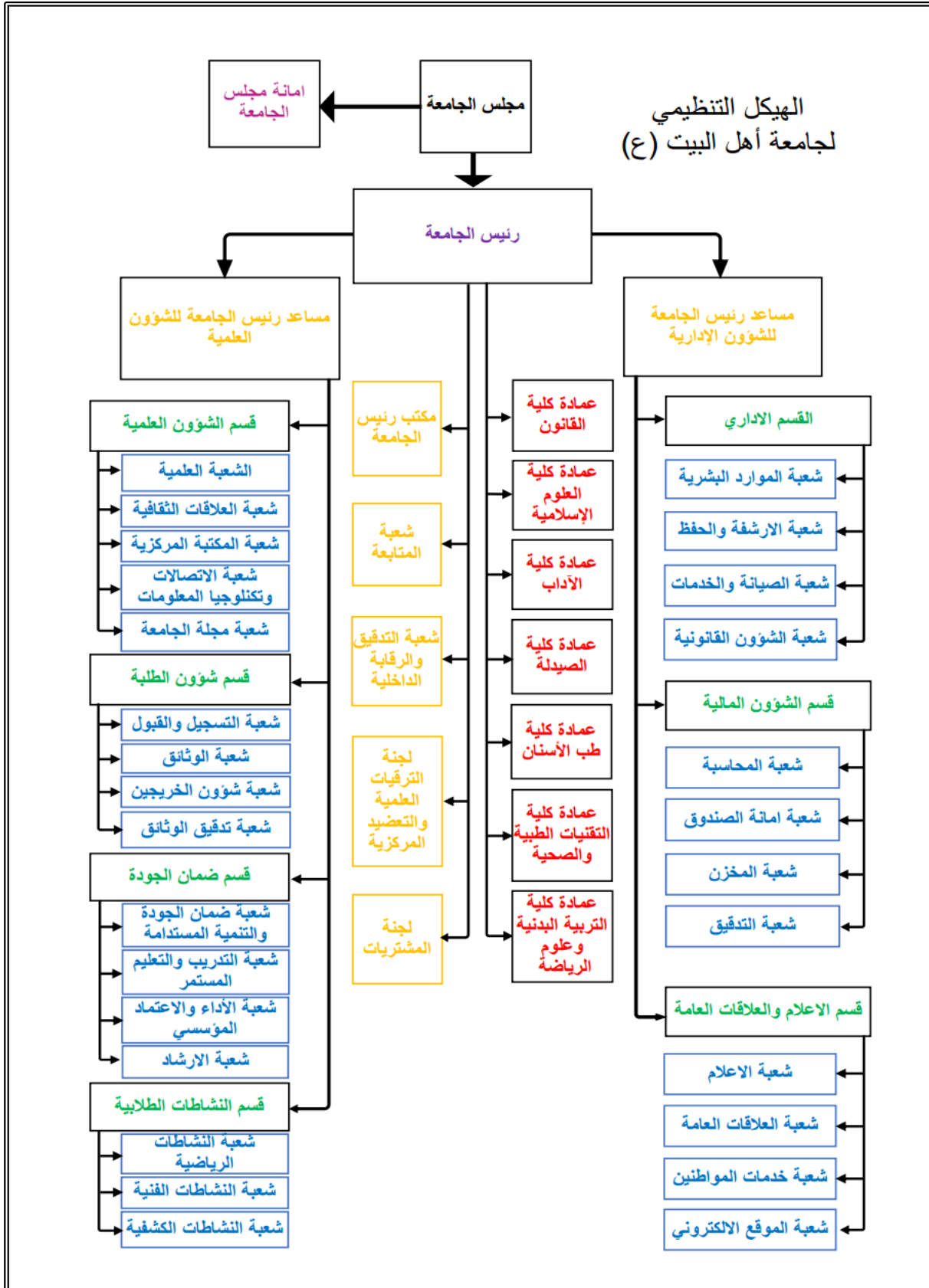


الهيكل التنظيمي لكلية المستقبل الجامعة في بابل





الهيكل التنظيمي لجامعة اهل البيت (عليه السلام) في كربلاء المقدسة



Abstract

The current study aimed to test the role that digital leadership plays in individual work performance within the framework of the Interactional role of knowledge sharing behavior at the level of some universities and private colleges in the Middle Euphrates region (The Islamic University, University Of AlKafeel, Imam Ja'afar Al-Sadiq University, Al-Mustaqbal University College, Hillah University College, University of Warith Al-Anbiyaa, Ahl Al Bait University), Based on the main problem represented by the behavioral changes that occur during the Corona pandemic and which affect the performance of individual work within the organization, which were formulated in the form of questions that included in their content the relationships of correlation, influence, and the interactive role in the variables in the field, and in order to support the relationship between these variables from a theoretical perspective, the study relied on Measuring the digital leadership variable on a scale that includes five dimensions (visionary leadership, Digital-age learning culture, Excellence in professional practice, systemic improvement, and digital citizenship). As for the knowledge sharing behavior variable, a scale that includes four dimensions was adopted (Written contributions, organizational communications, personal interactions, and communities of practice), while the study adopted to measure individual work performance a scale that includes four dimensions (Task Performance, Contextual Performance, Adaptive Performance, and Counterproductive Work Behavior), and the descriptive analytical approach was adopted in presenting and interpreting the information. For the study, data and information were collected through a questionnaire, which is a main tool in this study, as the sample included members of the teaching staff in a number of private universities and colleges, numbering (312) Teaching. For the purpose of analyzing and processing the data statistically, confirmatory factor analysis and Cronbach's alpha in order to prove validity of the adopted measures. A group of descriptive statistical methods, the Pearson correlation coefficient, structural equation modeling, and modified analysis were also used. These methods were used by the program. Statistician (Spss.25, Amos.25). The study reached a set of conclusions, the most prominent of which was the existence of a correlation and the impact of digital leadership on individual work performance, and the increase in knowledge sharing behavior as an interactive variable in enhancing the impact of digital leadership on individual work performance. The study resulted in a set of recommendations, the most important of which is urging the administration of private universities to choose Visionary leaders, because it is a major factor in the success or failure of university missions in today's environment, which is characterized by risks due to the fluctuations that occur in the environment and the resources it faces. It also contributes to confronting the challenges it faces and predicting them in the future, as well as helping to set specific goals and objectives for individual work and collective.

Keywords: Digital Leadership, Knowledge Sharing Behavior, Individual Work Performance.



The Republic of Iraq
Ministry of Higher Education & Scientific Research
University of Kerbala
College of Administration & Economics
Department of Business Administration

**The impact of digital leadership on individual work performance.
The Interactional role of knowledge sharing behavior**
An exploratory and analytical study of the opinions of a sample of faculty
members in private universities and colleges in the Middle Euphrates region

*A Dissertation Submitted to The Council of College of Administration and
Economics, Kerbala University as a Partial Fulfillment of The Requirements for
The Philosophy Doctoral Degree in Business Administration Sciences*

By:

Mohammed Hussein Nadhim Abbas

Supervised By:

Prof. Dr

Hussein Hurajah khali

Assistant Prof. Dr

Yazan Salem mohammed

2024 A.D

1445 A.H