

## *The impact of digital leadership on individual work performance: The interactive role of knowledge sharing behavior: An analytical exploratory study of the opinions of a sample of faculty members in some universities and private colleges in the Middle Euphrates region*

\*Mohammed H. Abbas<sup>1</sup>, Hussein H. Alhasnawi<sup>2</sup>, Yazin S. Mohamed<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Department of administrative and financial affairs, University of Babylon, Babylon, Iraq

<sup>2,3</sup> Department of business administration, College of administration and economics, University of Karbala, Karbala, Iraq

### **Article information:**

Received: 21-01- 2024

Revised: 29-02- 2024

Accepted: 14-02- 2024

Published: 25-04- 2024

### **\*Corresponding author:**

Mohammed H. Abbas

[mohammedalhussini@uobabylon.edu.iq](mailto:mohammedalhussini@uobabylon.edu.iq)



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

### **Abstract:**

The research aimed to test and know the role that digital leadership plays in individual work performance within the framework of the interactive role of knowledge sharing behavior, as the research problem centers on scientists' belief that the COVID-19 virus may be with us for decades or more, and data and information were collected about the selected sample through the questionnaire. Which is considered a main tool in this research, as the sample included members of the teaching staff in a number of universities and private colleges in the Middle Euphrates region, amounting to (312) individuals. 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, learning culture in the digital age, excellence in professional practice, systemic improvement, and digital citizenship), and as for the knowledge sharing behavior variable, a scale was adopted that includes four dimensions (written contributions, organizational communications, personal interactions, and communities of practice) While the study adopted a scale that includes four dimensions to measure individual work performance (task performance, contextual performance, adaptive performance, and adverse work behavior), the descriptive analytical approach was adopted in presenting and interpreting the information for the research, and for the purpose of analyzing and processing the data statistically, a group of Descriptive statistical measures, Pearson correlation coefficient, structural equation modeling, and modified analysis. These methods were used through the statistical program (Spss.25, Amos.25). The most prominent conclusions are that the knowledge sharing behavior in some universities and private colleges, the study sample, is The field aspect would enhance the impact of digital leadership on individual work performance, and this means the presence of knowledge sharing behavior in the field alongside digital leadership that would contribute to individual work performance in these private universities.

**Keywords:** digital leadership, knowledge sharing behavior, individual work performance.

## **Conclusions:**

In light of what the structural validity tests showed, the description and diagnosis of the study variables, and the testing of hypotheses, we can infer a set of conclusions at the level of some of the universities and private colleges in the study sample, as follows:

1. The results of hypothesis testing and analysis showed that there is a strong and significant effect between digital leadership and individual work performance. This means that the interest of private college leaders in adopting digital programs and technologies in their daily work has contributed to significantly increasing the individual performance of teachers.
2. The results of hypothesis testing and analysis showed that there is a strong and significant effect between knowledge sharing behavior and individual work performance. This means that the teachers in the private universities, the study sample, as a result of their knowledge sharing among themselves, led to an increase in their individual work performance.

## 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

\*محمد حسين ناظم<sup>1</sup>، حسين حريجة الحساوي<sup>2</sup>، يزن سالم محمد<sup>3</sup>  
<sup>1</sup>قسم الشؤون الادارية والمالية، جامعة بابل، بابل، العراق  
<sup>2,3</sup> قسم ادارة اعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، كربلاء، العراق

### المستخلص:

هدف البحث الى اختبار ومعرفة الدور الذي تؤديه القيادة الرقمية في أداء العمل الفردي في إطار الدور التفاعلي لسلوك تشارك المعرفة، إذ تتمحور مشكلة البحث في اعتقاد العلماء أن الفيروس COVID-19 قد يكون معنا لبعود أو أكثر، وجمعت البيانات والمعلومات عن العينة المختارة من خلال الاستبانة والتي تعد أداة رئيسة في هذا البحث إذ شملت العينة أعضاء الهيئة التدريسية في عدد من الجامعات والكليات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط والبالغ عددهم (312) فرداً، ومن أجل 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 يضمن من أربعة ابعاد (مساهمات مكتوبة، الاتصالات التنظيمية، التفاعلات الشخصية، ومجتمعات 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 التحليلي في عرض وتفسير المعلومات الخاصة بالبحث، ولغرض تحليل البيانات ومعالجتها احصائياً تم استخدام مجموعة من المقاييس الإحصائية الوصفية، ومعامل الارتباط بيرسون، ونموذج المعادلة الهيكلية، والتحليل المعدل، وقد تم استخدام هذه الأساليب عن طريق البرنامج الاحصائي (Sps.25, Amos.25)، اما أبرز الاستنتاجات هو أن سلوك تشارك المعرفة في بعض الجامعات والكليات الأهلية 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 أداء العمل الفردي في هذه الجامعات الأهلية.

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

### معلومات البحث:

- تاريخ استلام البحث: 2024-01-21
- تاريخ ارسال التعديلات: 2024-02-29
- تاريخ قبول النشر: 2024-02-14
- تاريخ النشر: 2024-04-25

### \*المؤلف المراسل:

محمد حسين ناظم عباس

[Mohammedalhussini@uobabylon.edu.iq](mailto:Mohammedalhussini@uobabylon.edu.iq)



هذا العمل مرخص بموجب

المشاع الإبداعي نسبة المصنف 4.0  
بولى (CC BY 4.0)

### المقدمة:

دفع تفشي فيروس كورونا جميع الموظفين تقريباً حول العالم إلى العمل في بيئة مختلفة تماماً مقارنة بما كانت عليه من قبل، وأدى COVID-19 إلى تدخلات مثل التباعد الاجتماعي، وقيود السفر، والعمل الافتراضي أو عن بعد، وأدت إلى تقييد استمرارية العمليات السابقة، وبالتالي تغيير طريقة عمل الموظفين، وبالتالي 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 المديرون المباشرون وقادة الفرق ومتخصصو 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، وفي ضوء ذلك، تبلور لدى الباحث فكرة البحث الحالي في تسليط الضوء على هذه الظاهرة ومحاولة وضع الحلول والمعالجات المناسبة لها في حال إعادة تفشي الفيروس كورونا وذلك من خلال ادخال متغيرين مهمين الأول: القيادة الرقمية كمتغير مستقل يتضمن خمسة ابعاد – إذ استخدمت فيها تكنولوجيا الاتصالات لتعزيز فعالية الأفراد والمجموعات، وخاصة من خلال ربط أنظمة المؤسسات 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 بين المتغير التابع والمستقل ويتضمن أربعة ابعاد، إذ ان سلوك تشارك المعرفة ليست عملية عفوية ولا هي نشاط يمكن فرضه، بل هو عمل متعمد يتطلب رغبة الأفراد في مشاركة معارفهم مع الآخرين، وقد تم اختيار المؤسسات الأكاديمية لأنها مراكز قوة معرفية تؤدي دوراً محورياً في التنمية الاجتماعية والاقتصادية المستدامة للبلدان، أنها تمكن التعلم المستمر، وخلق المعرفة، والابتكار، حيث يتم نقل المعرفة الناشئة عن هذه المؤسسات إلى منظمات أخرى، استناداً على كل ما سبق وانطلاقاً من القاعدة المنهجية في البحث العلمي المستندة الى تجزئة البحث فقد قسمت الدراسة الى أربعة محاور،

الأول تناول التأطير المنهجي للدراسة، في حين تناول الثاني التأطير النظري للدراسة، بينما تضمن الثالث التأطير الميداني للدراسة، وكان خاتمة الدراسة الحالية في المحور الرابع الذي تناول الاستنتاجات والتوصيات.

## المحور الأول: الجانب المنهجي للبحث

يستعرض هذا المبحث الفقرات الأساسية لمنهجية البحث العلمي على وفق الآتي:

### 1. مشكلة البحث:

تتمحور مشكلة الدراسة في اعتقاد العلماء أن الفيروس COVID-19 قد يكون معنا لعقود أو أكثر، ومن هذا المنطلق وكذلك من خلال المعيشة الميدانية لأغلب أعضاء الهيئة التدريسية في فترة حجر وعدم الاختلاط مع المجتمع، بالإضافة إلى ذلك أغلب الجامعات والكليات الأهلية تمارس القيادة الرقمية ولكن ليس بشكل متكامل فضلاً عن ذلك لم 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 أو بحث جمعت بين متغيرات الدراسة الثلاثة وبأبعادها في نموذج فرضي واحد وهذا ما يؤكد وجود فجوة بحثية تستحق التشخيص والتفحص والبحث لتحديد معالمها وردمها من خلال سبيرا غوار هذه العلاقة نظرياً واختبارها ميدانياً على مستوى الكليات والجامعات عينة الدراسة. وفي ضوء التساؤلات الواقعية المتوفرة لدى أفراد عينة المبحوثة حول متغيرات البحث وكالاتي:

أ- ما مدى إدراك وإلمام أعضاء الهيئة التدريسية على مستوى الجامعات والكليات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط عن المفاهيم الأكاديمية الخاصة بمتغيرات الدراسة (القيادة الرقمية، وسلوك تشارك المعرفة، وأداء العمل الفردي)؟  
ب- ما مستوى تأثير بين القيادة الرقمية وسلوك تشارك المعرفة بأبعادها كل على انفراد مع أداء العمل الفردي بأبعادها على مستوى الكليات عينة الدراسة.

ج- ما مستوى تأثير القيادة الرقمية في أداء العمل الفردي في إطار الدور التفاعلي لسلوك تشارك المعرفة على مستوى الكليات عينة الدراسة.

### 2. أهمية البحث:

تتمثل أهمية هذا البحث بمدى رؤية الجامعات والكليات الأهلية قيد البحث للقيادة الرقمية وأهميتها في تعزيز أداء العمل الفردي، فضلاً عن دور سلوك تشارك المعرفة لتكون ممراً حيوياً يؤدي إلى تفعيل علاقة القيادة الرقمية في أداء العمل الفردي، ومن ثم تحقيق الأهداف التي تسعى إلى إنجازها، وكذلك طبق البحث أنموذجاً فرضياً من خلال العلاقة بين (القيادة الرقمية، وسلوك تشارك المعرفة وأداء العمل الفردي)، والتي تعد متغيرات نلمسها في واقعنا الحالي ونلاحظها في أغلب الجامعات والكليات الأهلية إذ تسعى هذه المؤسسات إلى تطوير المعرفة وتعزيز قدرات القيادة في المجتمع، وقد أعطت هذه الدراسة بعض التمييز مقارنةً بنظيرتها من الدراسات الأخرى، أضف إلى ذلك تكمن الأهمية في استخدام مقاييس نوعية لتقييم متغيراتها الثلاثة في مجتمع عينة الدراسة، مما يسهم في تحقيق الدقة والموثوقية لفهم أفضل للظواهر المدروسة ومن ثم تقييم الأوضاع لتحليل البيانات وزيادة موثوقية النتائج وتحقيق الاستدلالات الأكثر دقة ل طرح آليات عمل واقعية.

### 3. أهداف البحث:

يمكن تحديد الأهداف البحث الحالي وفقاً لما يأتي:

أ- عرض ومناقشة وبناء بعض الأطر المفاهيمية والمعرفية المتعلقة بمتغيرات الدراسة الحالية التي تتمثل ب (القيادة الرقمية، سلوك تشارك المعرفة، أداء العمل الفردي) وأبعادها الفرعية، فضلاً عن التعرف عليها بشكل تفصيلي ضمن إطارها الفكري وتحقيق رؤى نظرية جديدة من خلال المسوحات وبالاعتماد على النتائج المعرفية السابقة وما تسنى للباحث من قراءته والاطلاع عليه خدمة لمشكلة البحث.

ب- تحديد أولويات توافر هذه المتغيرات ميدانياً ل (القيادة الرقمية، سلوك تشارك المعرفة، أداء العمل الفردي)، بأبعادها الفرعية، وبالاعتماد على تصورات وفهم أفراد عينة الدراسة لهذه المتغيرات.

ج- اختبار تأثير 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 ل (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 الأهلية في منطقة الفرات الأوسط.

### 4. الفرضيات:

للإجابة على تساؤلات البحث يمكن صياغة الفرضيات وكالاتي:

أ- الفرضية الأولى: يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية للقيادة الرقمية في أداء العمل الفردي.

ب- الفرضية الثانية: يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لسلوك تشارك المعرفة في أداء العمل الفردي.

ج- الفرضية الثالثة: يوجد تأثير تفاعلي ذو دلالة معنوية لمتغير سلوك تشارك المعرفة في العلاقة بين القيادة الرقمية وأداء العمل الفردي.

### 5. مجتمع وعينة البحث:

وقع اختيار الباحثين على بعض الجامعات والكليات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط لتكون ميداناً لبحثه بسبب ما يمثله هذا الميدان من أهمية لدوره البارز في تحقيق القيادة الرقمية وأداء العمل الفردي في مجال التعليم من خلال الموارد البشرية التي تمتلكها،

اذ تمثل مجتمع البحث (1385) عضو الهيئة التدريسية حتى بداية عام (2023)، وبذلك فقد بلغ حجم العينة الخاصة بالدراسة الحالية (302) فرداً وحسب جدول تحديد حجم العينة لـ (Ahmad & Halim, 2017:29)، ولضمان الحصول على إجابات العينة قام الباحث بتوزيع (400) استبانة، وكان المسترجع منها (330) استبانة، أما عدد الاستبانات الصالحة للتحليل فقد بلغ (312)، والجدول (1) يوضح بعض المعلومات عن مجتمع الدراسة حتى بداية عام (2023) وعدد أعضاء الهيئة التدريسية.

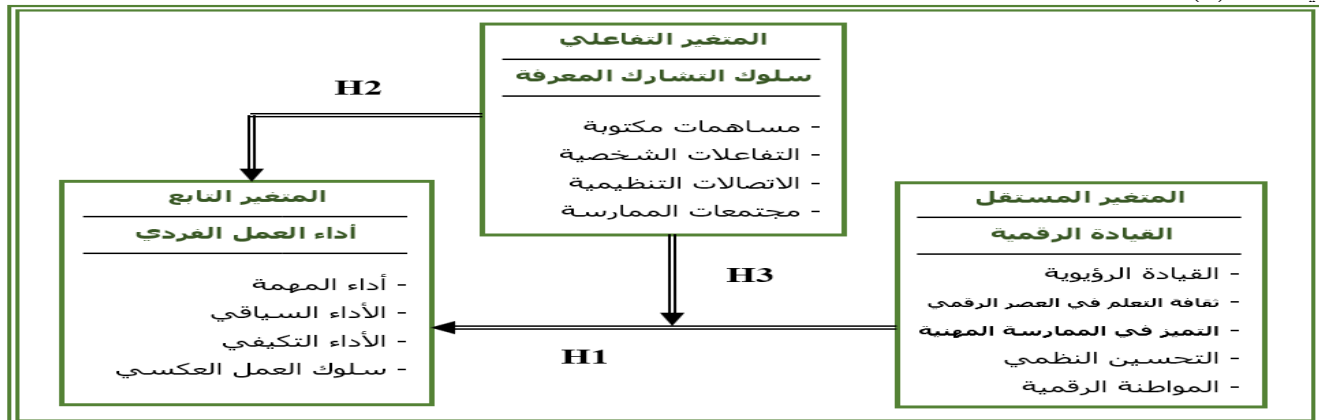
جدول (1): حجم المجتمع ونسبة تمثيل وعدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل

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 الحلة 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 أعلاه

## 6. أسلوب البحث:

اعتمد الباحث في البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي بما يتناسب مع طبيعة البحث وأهدافها ومشكلتها وفرضياتها بما يسهم في فهم افضل لهذه الظاهرة وتقديم حلول منطقية لها، ولغرض تحليل ومعالجة البيانات احصائياً تم اعتماد التحليل العملي التوكيدي كاختبارات بنائية أساسية من اجل اثبات صدق المقاييس المعتمدة، وكذلك تم استخدام مجموعة من المقاييس الإحصائية الوصفية، ونمذجة المعادلة الهيكلية، والتحليل المعدل، وقد تم استخدام هذه الأساليب عن طريق البرنامج الاحصائي (Spss.25, Amos.25)، كما تم بناء النموذج الافتراضي للبحث في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، والذي يبين تأثير القيادة الرقمية في أداء العمل الفردي في إطار الدور التفاعلي لسلوك تشارك المعرفة وقد تم ذلك من خلال الاطلاع على الأدبيات الإدارية ذات الصلة بموضوع البحث، وكما موضح في الشكل (1).



الشكل (1): مخطط الفرضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحث

حيث تحتاج المؤسسات 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 المؤسسة والعقليات والمهارات ومكان

## المحور الثاني: الجانب النظري للبحث

### أولاً: القيادة الرقمية

1- مفهوم القيادة الرقمية : تستخدم القيادة الرقمية للبيانات الرقمية للمؤسسة بشكل استراتيجي لتحقيق أهداف العمل، ويمكن تطبيق القيادة الرقمية على المستويين التنظيمي والفردي

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).

**ب- ثقافة التعلم في العصر الرقمي:** إن مدى تبني القادة الرقميين لثقافة التعلم في العصر الرقمي له تأثير متواصل 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 مؤسساتهم، ويتعين على المعلمين أن يسعوا جاهدين لتقديم والحفاظ على استخدام التكنولوجيا كمصدر تعليمي رئيسي ويجب على قادة التعليم إنشاء وتسهيل واستدامة العصر الرقمي الديناميكي من خلال ثقافة التعلم التي تحتضن المنصات الرقمية الحديثة والمتطورة (AIAjmi, 2022:3). وأن 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، إذ يجب ألا تضع أصول التدريس (Domeny, 2017:32).

**ج- التميز في الممارسة المهنية:** 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 أصبح يتفوق معدلات معرفة القراءة والكتابة الجديدة اسرع من معرفة القراءة والكتابة التقليدية، ويتوسع الوصول إلى التكنولوجيا والمعلومات بشكل كبير (Rosa, 2022:2672). ومن 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 (Larson et al., 2010:14).

**د- التحسين النظامي:** تعد القيادة الرقمية في المؤسسات التعليمية هي أحد المكونات الأساسية للتحسين النظامي الفعال، حيث ان قادة الجامعات الذين يتمتعون بمهارات قيادية تقنية قوية هم أولئك الذين من المرجح أن يسهلوا جميع مراحل التدريس وإدارة الجامعات من خلال الدمج الفاعل للتقنيات التعليمية في جميع جوانب الجامعة، كما يعكس مستوى القيادة التكنولوجية بشكل كبير جودة القيادة في الجامعة (Sincar, 2013:1273). ويحتاج قادة الجامعات على جميع المستويات إلى النظر داخل مؤسساتهم التعليمية لتحديد الفجوات في احتياجاتهم التكنولوجية المتعلقة بالرؤية المشتركة، وعلى القائد مواومة السياسات والإجراءات المتعلقة بالتكنولوجيا مع الرؤية العامة للمؤسسات التعليمية (Larson et al., 2010:3).

العمل (Restu et al., 2016:141). وفقاً لـ (El Sawy et al., 2022:12183) فإن القيادة الرقمية هي قدرة قادة المنظمة على تحديد التكنولوجيا الرقمية الاستراتيجية للمؤسسة 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 خلق قائد الرقمي الفعال (De Waal et al., 2016:53). واكد (Amelda et al., 2021:11) بان انشاء القيادة الرقمية يتم من خلال الجمع بين القيادة والقدرات الرقمية من اجل تحسين فوائد التكنولوجيا الرقمية وأداء الأعمال.

فيما عرف (El Sawy et al., 2016:142) القيادة الرقمية على انها القيام بالأشياء الصحيحة لتحقيق النجاح الاستراتيجي للرقمنة للمؤسسة ونظام أعمالها. وأشار (Mihardjo & Rukmana, 2018:833) بانها مزيج من ثقافة وكفاءة القائد في تحسين استخدام التكنولوجيا الرقمية لخلق قيمة للمؤسسات. ويرى (Wasono & Furinto, 2018:126) القيادة الرقمية بين الجمع مهارة القيادة والقدرة الرقمية لتحسين الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية من أجل زيادة أداء الأعمال. وكذلك عرفها (Zeike et al., 2019:1,2) على انها قدرة القائد على إنشاء رؤية واضحة وذات مغزى لعملية الرقمنة والقدرة على تنفيذ استراتيجيات لتحقيقها. وأشار (Seidl, 2020:186) هي مهام وأدوات القيادة في زمن الرقمنة بشكل عام وفي مراحل التحول إلى الرقمنة بشكل خاص.

## 2- ابعاد القيادة الرقمية:

على الرغم من وجهات النظر المتباينة في الادبيات التي تناولت القيادة الرقمية، وضعت العديد من التصنيفات التي تحدد ابعاد القيادة الرقمية وضمن سياق الدراسات الميدانية ، والدارسات النظرية المفاهيمية السابقة، ولأغراض الدراسة الحالية اعتمد الباحث مقياس (AIAjmi, 2022) إذ يتكون من اثنان وعشرون فقرة ويعد مقياس معتمد لقياس القيادة الرقمية في المؤسسات التعليمية وسبب التطرق الى شرح كل بعد من ابعاد القيادة الرقمية وبيان مفاهيمها وكما يأتي :

**أ- القيادة الرؤيوية:** سبب التركيز على القيادة الرؤيوية هو التغييرات غير المؤكدة في هذا العصر إذ يتعين على القائد التعامل مع التغيرات البيئية الديناميكية بالسرعة التي تمت تجربتها فقط في العصر الحالي ويجب أن يكون القائد الجيد قادراً على حماية مروهوسيه في ظروف اليوم غير المؤكدة وإيجاد الاستراتيجيات والفرص في التعامل مع المشكلات ويمكن تحويل التهديدات التي يتعرض لها العالم الخارجي إلى فرص عمل للمنظمة (Utomo et al., 2022:32). كما تشير إلى تطوير وتنفيذ رؤية مشتركة للتكامل الشامل للتكنولوجيا لتعزيز التميز ودعم التحول في جميع أنحاء المنظمة (ISTE, 2009:1). كما ان القادة الرقميون ينشئون رؤية مشتركة ويخططون للوصول إليها، ويطور القادة رؤية للتكامل التكنولوجي مع الجهات المستفيدة لدعم استخدام

المعرفة بشكل أكبر بطريقة المشاركة من الجميع لمشاركة ما يعرفونه (Aris, 2013:518)، إذ يتم تحديد سلوك الموظفين لتشارك المعرفة من خلال نيتهم، فإن النية في مشاركة المعرفة هي مقدمة مباشرة لسلوك مشاركة المعرفة (Raharso, 2021:95). وكما يهدف سلوك تبادل المعرفة إلى المساعدة والتعاون مع الآخرين لحل المشكلات أو تطوير أفكار جديدة أو تنفيذ سياسات أو إجراءات (Irianto & Sudibjo, 2019:258). وفي ضوء ما سبق نستخلص القول ان 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 وتعزيز النجاح الفردي والتنظيمي.

**2- ابعاد سلوك تشارك المعرفة:** يتكون مقياس سلوك تشارك المعرفة الذي طوره (Yi,2009) من أربعة أبعاد، إذ تم تطوير الأبعاد الأربعة المصنفة في المقياس بناءً على أربع آليات أو أنماط رئيسية لمشاركة المعرفة الفردية داخل المنظمات كما حددها (Bartol & Srivastava, 2002) والتي تشمل أولاً، مساهمة المعرفة في قواعد البيانات التنظيمية؛ ثانياً، مشاركة المعرفة في التفاعلات الرسمية داخل أو عبر الفرق أو وحدات العمل؛ ثالثاً، تبادل المعرفة في التفاعلات غير الرسمية بين الأفراد؛ رابعاً، مشاركة المعرفة داخل مجتمعات الممارسة (Maiyo, 2021:90). وان هذا المقياس يتكون 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:

**أ- مساهمات مكتوبة:** يختص هذا البعد 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 من خلال شخص إلى وثيقة، إذ يتم التأكيد على استراتيجية تدوين لإدارة المعرفة لهذا النوع من تشارك المعرفة (Yi, 2009:69). من ضمن أنشطة هذا البعد 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 مشاركة المعرفة عبر اتصال مكتوب من خلال التواصل مع أفراد آخرين، أو توثيق المعرفة وتنظيمها والتقاطها للآخرين (Kosar, 2017:3).

**ب- الاتصالات التنظيمية:** تشمل الاتصالات التنظيمية سلوكيات مشاركة المعرفة في التفاعلات الرسمية داخل أو عبر

**هـ - المواطنة الرقمية:** أدى العصر المتغير مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى تبادل خصائص الأفراد وبناء عليه 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 عموماً على أنه أولئك الذين يستخدمون الإنترنت بانتظام وفاعلية (Isman & Canan Gungoren, 2014:73). كما تعكس 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 (AlAjmi, 2022:3).

**ثانياً: سلوك تشارك المعرفة**

**1- مفهوم 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 من خلال التعليم والخبرة، وإدارة المعرفة هي عملية إنشاء ومشاركة واستخدام وإدارة المعلومات والمعرفة الخاصة بالمنظمة، مشاركة 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 لخلق معرفة جديدة وقيمة، وتعلم تقنيات جديدة، وحل المشكلات، وتحقيق الابتكار المستدام والأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية (Shaukat et al., 2023:2). 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 مشاركة المعرفة يتعلق باستعداد الأفراد في مجتمع افتراضي لمشاركة المعرفة التي اكتسبوها أو أنشأوها مع الآخرين. على عكس نشر المعارف التقليدية حيث يقبل الأفراد المحتوى بشكل سلبي، يمكن إنشاء المعرفة أو نشرها من قبل أفراد المجتمع من خلال المشاركة النشطة. يمكن أن تحدث المشاركة مباشرة عبر الاتصال، أو بشكل غير مباشر عبر بعض صفحات الويب. في المجتمعات الافتراضية، لا يمكن فرض سلوك تشارك المعرفة ولكن يمكن تشجيعه وتسهيله فقط (Yu et al., 2010:32). ويُعد سلوك تشارك المعرفة قيمة مفيدة توفر وجهات نظر وتعريفات مختلفة بين الباحثين والممارسين البشريين منذ عقود، إذ يتعلق سلوك مشاركة

التفاعلات الاجتماعية غير الرسمية لقناة من شخص إلى مجموعة (Özbebek & Toplu, 2011:72).

### ثالثاً: أداء العمل الفردي

**1- 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 التغيرات المستمرة التي تشهدها داخل المنظمات اليوم، فإن مفاهيم الأداء ومتطلبات الأداء تشهد تغيرات أيضاً (Sonntag, 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 تلبيتها 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 رئيسي في التنبؤ بالنمو المؤسسي والنجاح والاستدامة (Lie, 2019:54)، إذ يعد أداء العمل الفردي ظاهرة تهم المديرين وعلماء السلوك داخل المنظمات، وترتبط مؤشرات الإنتاجية والقدرة التنافسية والرفاهية في العمل ارتباطاً مباشراً بالأداء، بالإضافة إلى 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 من خلال مجموعة السلوكيات التي يساهم بها الموظف في كلا الشكلين بشكل مباشر وغير مباشر في تحقيق أهداف المنظمة (Rana et al., 2019:19). ويعد 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. التعريف 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 إن أداء العمل هو مفهوم متعدد الأبعاد، نظراً

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). ويمكن أن تساعد الجامعة ككل على تحقيق أهداف أعمالها، من حيث يتناسب مقدار المعرفة التي يتقاسمها الأكاديميون مع رغبتهم في الاسهام لنجاح جامعتهم وكذلك التزامهم تجاه الجامعة، وكلما زاد ميلهم إلى مشاركة أفكارهم واقتراحاتهم وخبراتهم معاً كلما شعر الأكاديميون بالالتزام والاعتقاد بأن إسهاماتهم ستكون ذات قيمة للجامعة (Ramayah et al., 2014:10).

**ج- التفاعلات الشخصية:** على عكس الاتصالات التنظيمية، يتضمن بُعد التفاعلات الشخصية من سلوك تشارك المعرفة، من خلال التفاعلات الاجتماعية غير الرسمية بين الأفراد وتكون سلوكيات طوعية وطبيعية تماماً (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)، 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، إذ كلما كانت الشبكات الشخصية أكبر وكلما كانت العلاقات الشخصية للفرد أفضل، زادت فرصة مشاركة الفرد للمعرفة مع الأشخاص الذين يعرفهم في شبكاته الاجتماعية.

**د- مجتمعات الممارسة:** المفهوم الأصلي لمجتمعات الممارسة الذي قدمه (Lave & Wenger, 1991) تصوروا نموذجاً للتدريب المهني قائماً على التعلم المرتبط بالتنشئة الاجتماعية إذ تشمل أنشطة التعلم تبني المعرفة التي يشاركها الأقران وخبراء الموضوع، بالإضافة إلى اكتشاف أو إنشاء معرفة جديدة ومشاركتها في الممارسة الاجتماعية، إذ تم تعريف مجتمع الممارسة على أنه مجموعة من الأشخاص الذين يتشاركون مجموعة من المعارف أو لديهم اشغف حول موضوع ما، والذين يعمقون معرفتهم وخبراتهم في هذا المجال من خلال 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، إذ يتم تشارك المعرفة من خلال



**ج- الأداء التكيفي:** البعد 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 أيضاً من خلال 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، وكما أنه يشتمل على التكيف مع مختلف زملاء العمل والثقافات والأجواء المادية، كما يتعاملون بعض المؤلفين مع الأداء التكيفي باعتباره بُعداً منفصلاً لأداء العمل الفردي، بينما يُدرجه آخرون في الأداء السياقي (Dåderman et al., 2020:2). إذ أصبح الأداء التكيفي أمراً بالغ الأهمية للمنظمات مع ظهور تقنيات جديدة، حيث يحتاج الموظفون تدريجياً إلى أن يكونوا قادرين على التكيف مع الأنوار وأنظمة العمل المتغيرة (Adekanmbi & Ukperere, 2022:3).

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

### المحور الثالث: الجانب العملي للبحث

#### أولاً: الاختبارات البنائية لأداة القياس وتطويرها

##### 1- 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 التقييمات، 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).

لأن التمييز بين السلوك والنتائج قد يكون أمراً صعباً، فقد قام آخرون بتضمين النتائج في تعريفهم لأداء العمل (Widyastuti & Hidayat, 2018:102).

**2- ابعاد أداء المعمل 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 العامل 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، وعلية 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). واعتمد البحث الحالي مقياس (Koopmans et al., 2011:863) لأداء العمل الفردي والمكون من أربعة أبعاد إذ سيتم شرحها وعلى نحو الاتي:

**أ- أداء المهمة:** البعد الأول، لأداء العمل الفردي هو أداء المهمة، وقد حظي تقليدياً بأكثر قدر من الاهتمام في مجال العمل وعلم النفس التنظيمي، 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). ويغطي أداء المهمة مساهمة الشخص في الأداء التنظيمي، ويشير إلى الإجراءات التي تشكل جزءاً من نظام الرسمي (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 (Sonntag et al., 2008:428).

**ب- أداء السياقي:** 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). حيث يأتي الأداء السياقي إلى الوجود عندما ينطوع 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 الرؤوسين والرؤساء والزملاء والزيان (Akbaba & Aydın, 2023:3).

من خلال قيمة (P-Value) فإذا كان مستوى المعنوية لهذا المؤشر أكثر من (0.05) فإن ذلك يدل على ان البيانات تخضع لاعتدالية التوزيع وبخلافه يكون التوزيع غير طبيعي (Hassani & Silva, 2015:590)، إذ يتضح من نتائج الاختبار في الجدول (2) 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 أكثر من (0.05) وبالتالي فان توزيع البيانات ليس دال من الناحية المعنوية ، وهذا يؤكد ان جميع بيانات متغيرات الدراسة الثلاث تدخل ضمن اعتدالية التوزيع، إذ يسمح باعتماد اساليب التحليل المعلمي في كل اجراءات التحليل.

اذ نلاحظ 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.

## 2-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. ولغرض معرفة طبيعة التوزيع للبيانات محل البحث، اعتمد الباحث على اختبار (Kolmogorov-Smirnov test)، اذ يقيم اسلوب كولموكوروف سميرنوف

الجدول (2): اختبار (Kolmogorov-Smirnov test) لمتغيرات الدراسة الثلاث

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			
أداء العمل الفردي	سلوك تشارك المعرفة	القيادة الرقمية	المتغيرات
			المعلمت
312	312	312	N
3.7167	3.9031	3.8894	Mean
.32679	.49025	.50922	Std. Deviation
.046	.059	.061	Absolute
.046	.059	.061	Positive
-.043	-.046	-.052	Negative
.046	.059	.061	Test Statistic
.200 <sup>c,d</sup>	.092 <sup>c</sup>	.086 <sup>c</sup>	Asymp. Sig. (2-tailed)

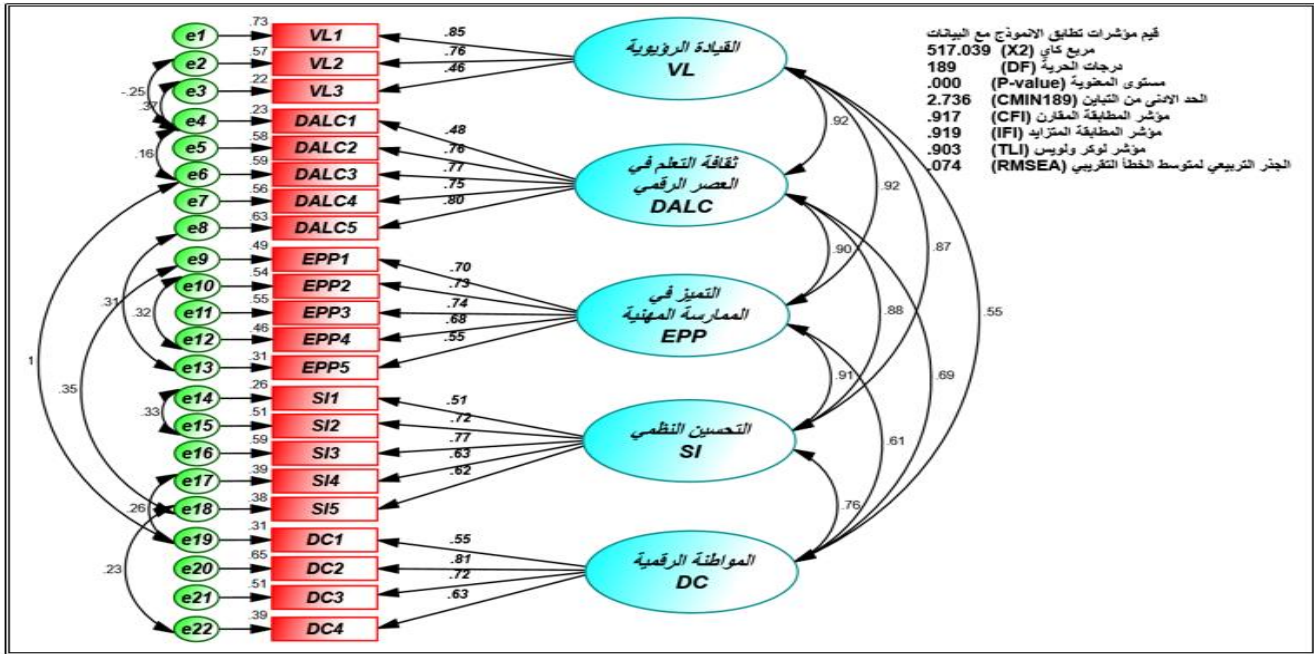
المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.25)

(Critical Ratio) المتحققه كما هي قيم معنوية عند مستوى (0.01) وهذا يؤكد دلالة هذه التشعبات 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.

## 3-التحليل العاملي التوكيدي

### أ. التحليل العاملي التوكيدي للقيادة الرقمية

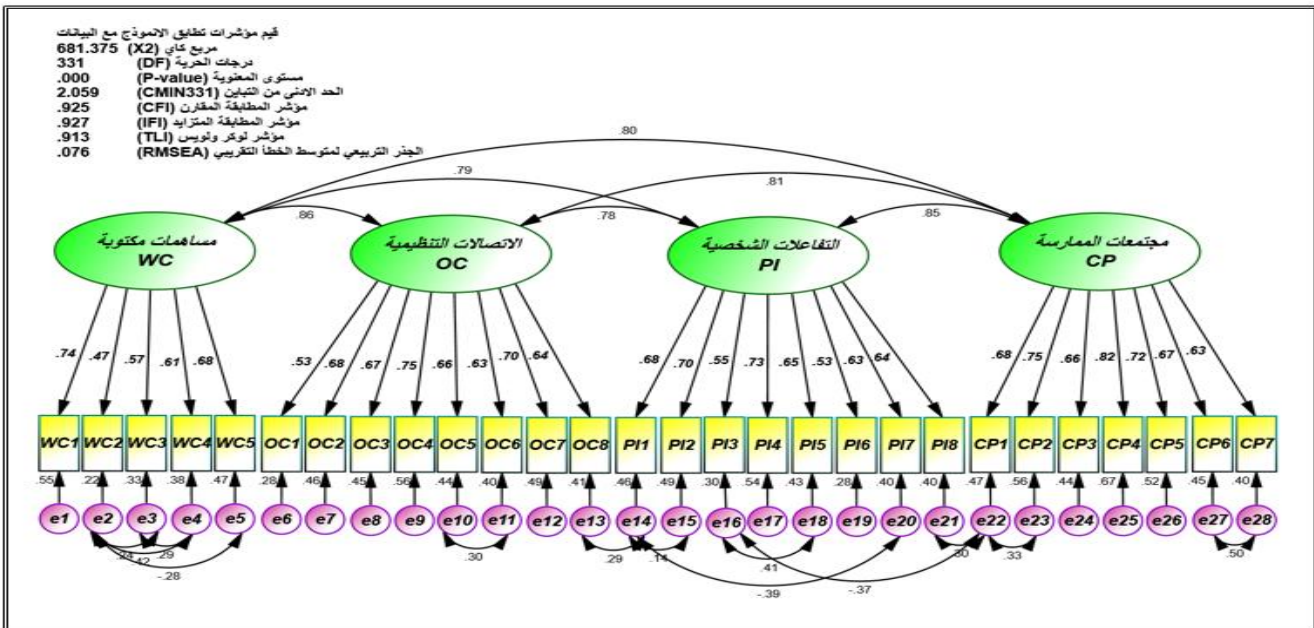
تتضمن القيادة الرقمية خمس ابعاد اساسية هي القيادة الرؤيوية (3) فقرات، ثقافة التعلم في العصر الرقمي (5) فقرات، التميز في الممارسة المهنية (5) فقرات، التحسين النظمي (5) فقرات، المواطنة الرقمية (4) فقرات. اذ يظهر من نتائج الشكل (2) ان نسب التشعبات قد تجاوزت (0.40) وهي نسب تتمتع بدلالة معنوية عالية وذلك لأن قيم النسبة الحرجة



الشكل (2) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة الرقمية  
المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

التشبعات ومدى صدقها. وعند تدقيق معايير مطابقة الشكل الهيكلية 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.

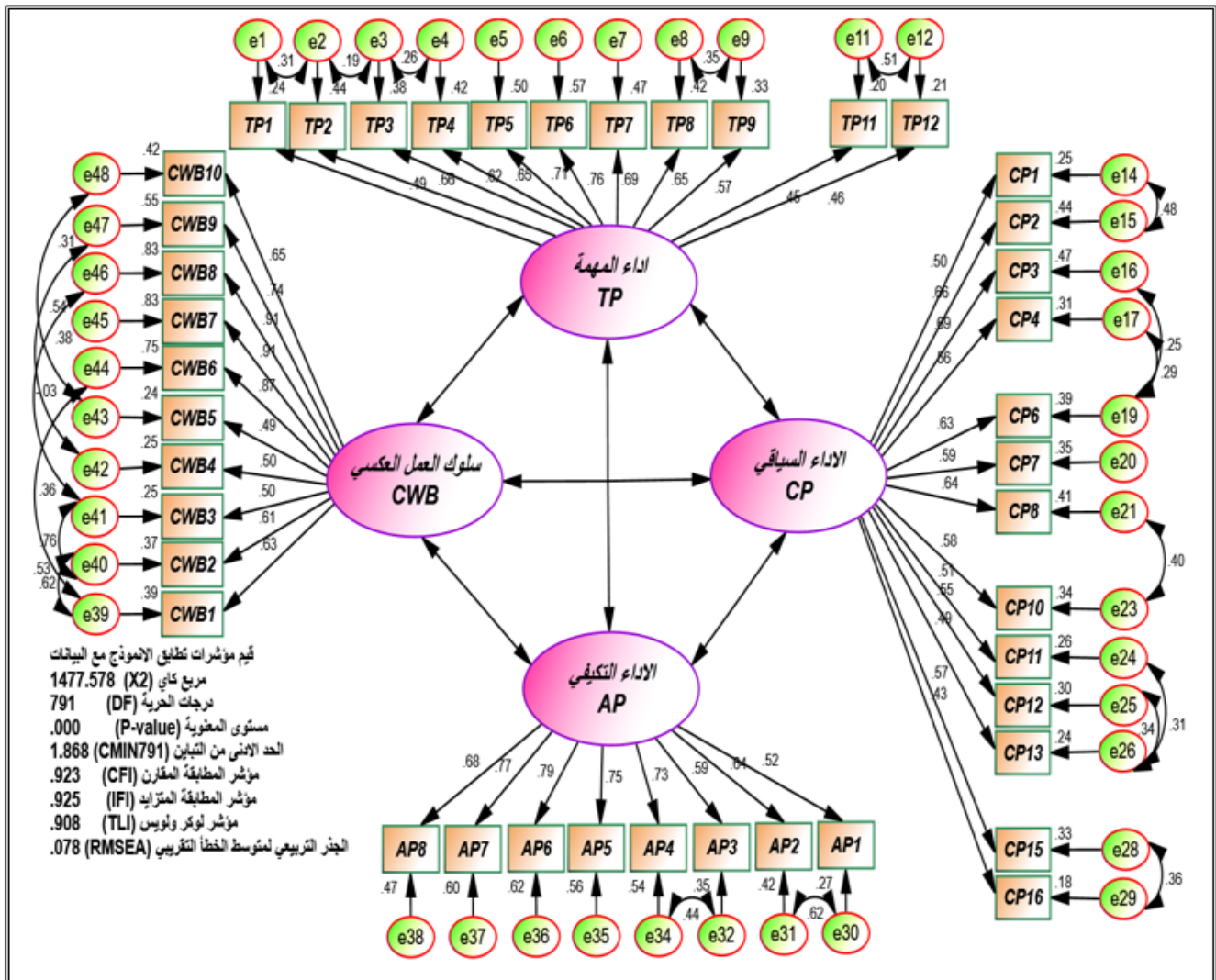
ب. التحليل العاملي التوكيدي لسلوك تشارك المعرفة يتضمن سلوك تشارك المعرفة اربعة ابعاد اساسية هي مساهمات مكتوبة (5) فقرات، الاتصالات التنظيمية (8) فقرات، التفاعلات الشخصية (8) فقرات، مجتمعات الممارسة (7) فقرات. اذ يظهر من نتائج الشكل (3) ان نسب التشبعات قد تجاوزت (0.40)، وهي نسب تتمتع بدلالة معنوية عالية وذلك لأن قيم النسبة الحرجة (Critical Ratio) المتحققة كما انها كلها قيم معنوية عند مستوى (0.01) وهذا يؤكد دلالة هذه



الشكل (3) تحليل العاملي التوكيدي لمتغير سلوك تشارك المعرفة  
المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

التعديل التي تحدد نسب التباين المشترك التي يقترحها البرنامج بين اخطاء القياس للفقرات. كما يتضح من الشكل (4) 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 التشبع فقد كانت تتمتع بدلالة معنوية عالية وذلك لأن قيم النسب الحرجة (Critical Ratio) المتحققة كما انها كلها قيم معنوية عند مستوى (0.01) وهذا يؤكد دلالة هذه التشبعات 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.

ج. التحليل العاملي التوكيدي لمقياس اداء العمل الفردي يتضمن اداء العمل الفردي اربعة ابعاد اساسية هي اداء المهمة (13) فقرات، الاداء السياقي (16) فقرات، التكيفي (8) فقرات، سلوك العمل العكسي (10) فقرات. اذ 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



الشكل (4) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير اداء العمل الفردي بعد التعديل  
المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

نلاحظ من النتائج المعروضة في الجدول (3) الإحصاءات الوصفية لهذا المتغير فقد حقق وسط حسابي قدره (3.889)، وقيمة الانحراف المعياري له (0.510)، ومعامل

ثانياً: الوصف والتحليل الإحصائي لمتغيرات البحث  
1- وصف وتحليل متغير القيادة الرقمية بشكلها الإجمالي

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. 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 النظمي، التميز في ممارسات المهنية).

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 وهذا يشير الى قدرة قادتها على 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 تشجع الهيئة التدريسية على تحسين التعلم الرقمي وتدعم استخدام التكنولوجيا في التعليم 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 النظمي عن طريق تبني التغيير الذي يهدف للوصول إلى الاهداف المطلوبة من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة، وتوظف الافراد ذوي

الجدول (3) الإحصاءات الوصفية لمتغير القيادة الرقمية

الابعد	الترتيب	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 النظمي	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 (Spss V.25)

قصص نجاحهم التي قد تفيد القسم، وكذلك الاتصالات الشخصية فيما بينهم كتحديد 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 وبنقاشون مع أفراد المجتمع لتبادل الخبرات والممارسات الخاصة في مواضيع محددة ذات اهتمامات مشتركة.

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

2- وصف وتحليل متغير سلوك تشارك المعرفة بشكلها الإجمالي

نلاحظ من النتائج المعروضة في الجدول رقم (4) 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 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

الجدول (4) الإحصاءات الوصفية لمتغير سلوك تشارك المعرفة

الابعد	الترتيب	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	مستوى الاتفاق	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

3	مرتفع	76.68	14.24	0.546	3.834	PI	التفاعلات الشخصية
4	مرتفع	76.61	16.65	0.638	3.831	CP	المجتمعات الممارسة
	مرتفع	78.06	12.58	0.491	3.903	KSB	المعدل العام لمتغير / سلوك تشارك المعرفة

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

مع التغيير، وتعلم المهام والتقنيات والإجراءات الجديدة والتكيف مع مختلف زملاء العمل والثقافات والأجواء المختلفة، وهم على 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، ولا يقومون بسلوكيات او افعال تضر بزملائهم في العمل وكذلك المنظمة وينجزون المهام بشكل الصحيح. واستناداً الى ما تقدم يمكن ترتيب ابعاد أداء العمل الفردي ميدانياً على مستوى الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالاتي (أداء المهمة، الاداء التكيفي، الأداء السياقي، سلوك العمل العكسي).

3- وصف وتحليل متغير أداء العمل الفردي بشكلها الإجمالي نلاحظ من النتائج المعروضة في الجدول (5) الإحصاءات الوصفية لهذا المتغير فقد حقق وسط حسابي قدره (3.717)، 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 مما يدل على أن التدرسيين في الجامعات الاهلية عينة الدراسة يقومون بإكمال واجباتهم الوظيفية بكفاءة نتيجة جهودهم المبذول في أداء وظائفهم، مثل إكمال المهام الوظيفية، والحفاظ على المعرفة محدثة والعمل بدقة، والتخطيط والتنظيم، وحل المشكلات والتركيز على النتائج، والقدرة على العمل بكفاءة، ولديهم القدرة على التعامل

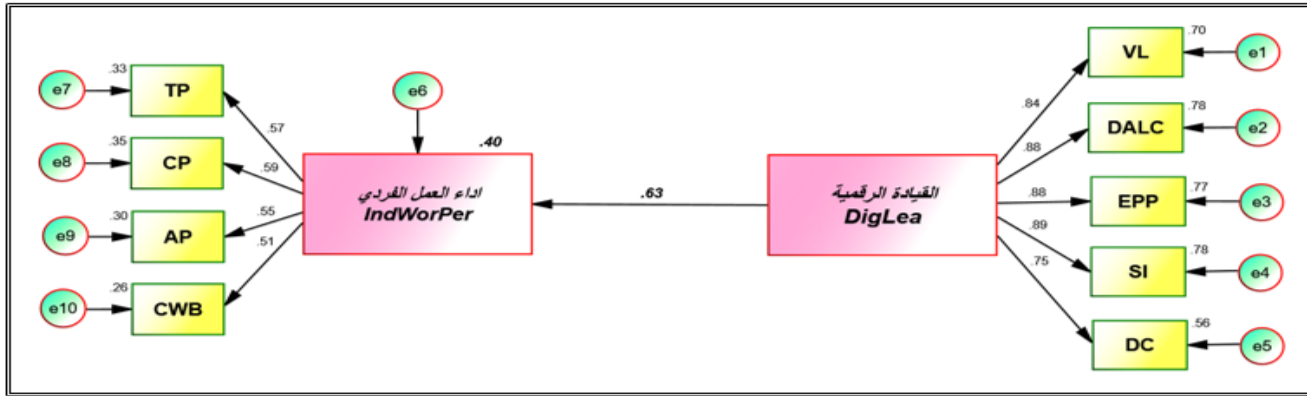
الجدول (5) الإحصاءات الوصفية لمتغير أداء العمل الفردي

الابعد	المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معدل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	تجاه الإجابة	تسلسل الأبعاد
أداء المهمة	TP	4.327	0.690	15.95	86.53	مرتفع جداً	1
الأداء السياقي	CP	4.173	0.766	18.36	83.47	مرتفع	3
الأداء التكيفي	AP	4.200	0.525	12.51	84.00	مرتفع جداً	2
سلوك العمل العكسي	CWB	2.601	1.046	40.22	52.01	منخفض	4
المعدل العام لمتغير / أداء العمل الفردي	IWP	3.717	0.327	8.81	74.33	مرتفع	

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

واحدة، كما نلاحظ ان قيمة معامل التأثير هي قيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (6) البالغة (9.935) هي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته. كما يتضح من الشكل (5) ان قيمة معامل التفسير (R2) قد بلغت (0.40) وهذا يعني ان التغيرات التي تحصل في متغير أداء 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 أداء العمل الفردي على مستوى الكليات الاهلية عينة الدراسة. واعتماداً على ما ذكر اعلاه، يمكن قبول الفرضية الرئيسية الاولى.

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث لغرض اختبار فرضيات التأثير المباشر سيتم اعتماد اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) الذي شاع استخدامه كمدخل لتحليل البيانات في البحوث النفسية والتربوية والسلوكية (Brychko et al., 2021:832)، وعلى النحو الاتي:  
1- اختبار الفرضية الرئيسية الاولى: (يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية للقيادة الرقمية في أداء العمل الفردي) يوضح الشكل (5) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لمتغير القيادة الرقمية في أداء 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 أداء العمل الفردي بنسبة (63%) على مستوى الكليات الاهلية عينة الدراسة، وهذا يعني ان متغير أداء العمل الفردي سيزداد بمقدار (63%) في حال زيادة الاهتمام بالقيادة الرقمية وحدة



الشكل (5) تأثير القيادة الرقمية في أداء العمل الفردي  
المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

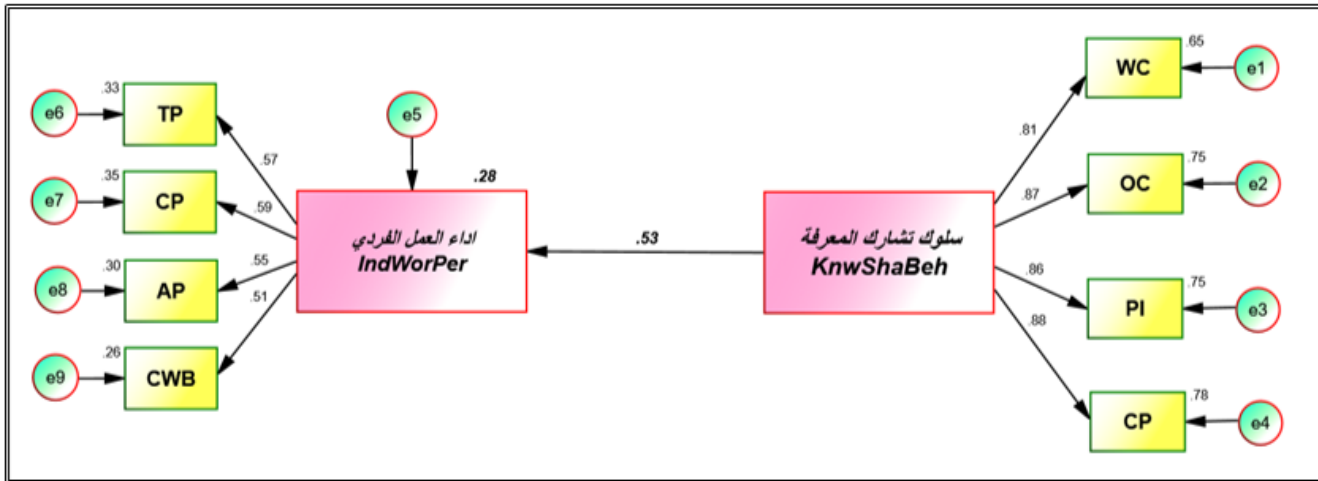
جدول (6): مسارات ومعلومات اختبار تأثير القيادة الرقمية في أداء العمل الفردي

النسبة المعنوية	النسبة الدرجة	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)

الظاهرة في الجدول (7) البالغة (7.560) هي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته. كما يتضح من الشكل (6) ان قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) 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 داخلية 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 الثانية.

2 - اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: (يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لسلوك تشارك المعرفة في اداء العمل الفردي) يوضح الشكل (6) بوجود 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.)



الشكل (6) تأثير سلوك تشارك المعرفة في أداء العمل الفردي  
المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

جدول (7): مسارات ومعلمات اختبار تأثير سلوك تشارك المعرفة في أداء العمل الفردي

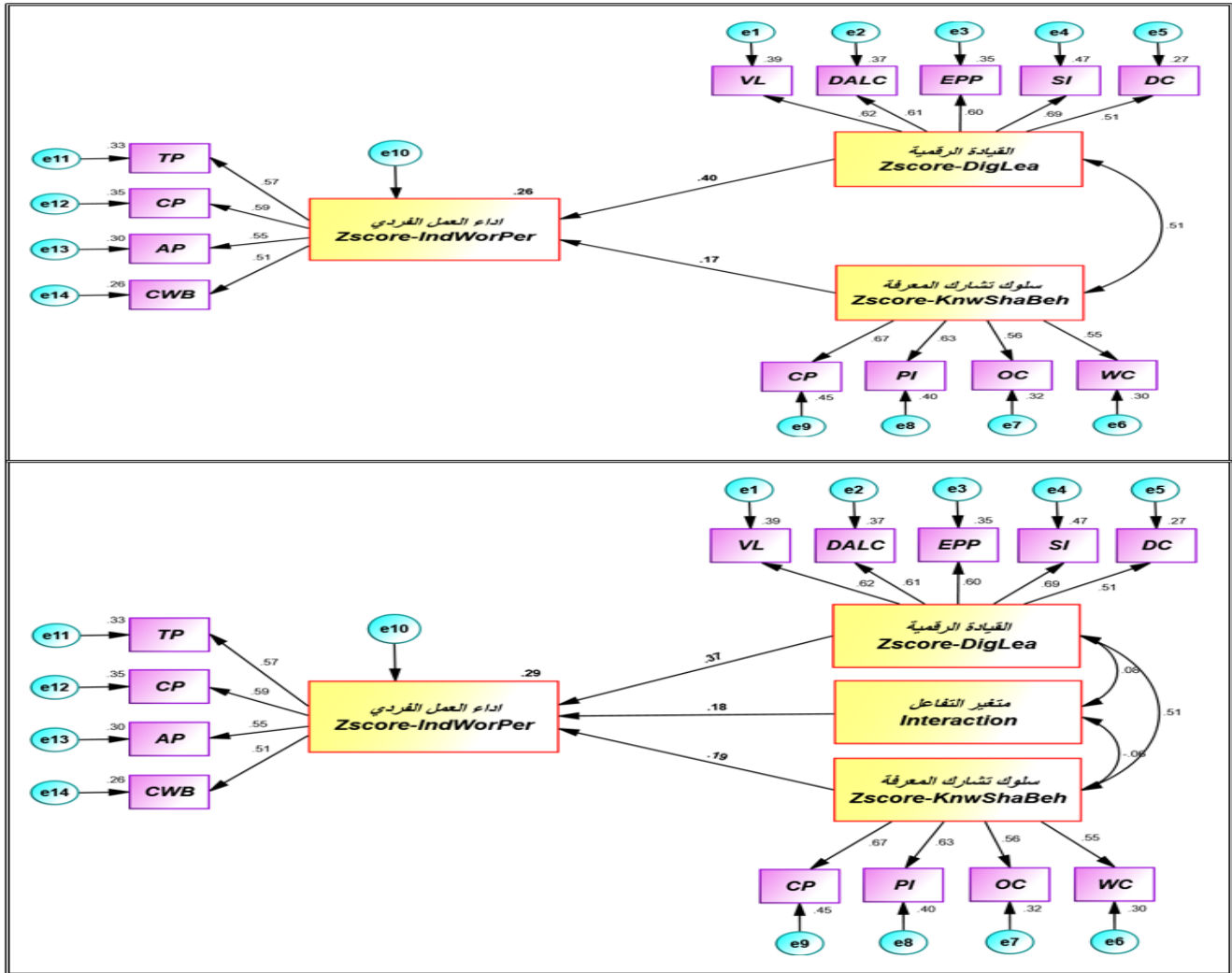
النسبة المعنوية	النسبة الدرجة	الخطأ المعياري	التقدير اللامعياري	الاوزان الانحدارية المعيارية	المسارات	
***	7.560	.046	.351	.527	سلوك تشارك المعرفة	اداء العمل الفردي
***	16.566	.055	.914	.805	سلوك تشارك المعرفة	WC
***	21.109	.046	.978	.866	سلوك تشارك المعرفة	OC
***	20.939	.046	.961	.864	سلوك تشارك المعرفة	PI
***	23.049	.050	1.148	.884	سلوك تشارك المعرفة	CP
***	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)

ازدادت في الانموذج الهيكلي الثاني بفعل وجود متغير التفاعل سلوك تشارك المعرفة اذ بلغت (0.294)، وهذا يعني ان التغيير كان ايجابى وقد بلغت قيمته (0.03). وبالتالي 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 بتغيير 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 الثالثة.

3- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد تأثير تفاعلي ذو دلالة معنوية لمتغير سلوك تشارك المعرفة في العلاقة بين القيادة الرقمية واداء العمل الفردي. يوضح الشكل (7) 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 الدرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (8) البالغة (3.731) هي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته. كما نلاحظ من خلال الجدول (8) ان قيمة (R2) في الانموذج الهيكلي الاول قد بلغت (0.256) في حين ان القيمة





الشكل (7) الانموذج الهيكلي الأول والثاني الخاص باختبار الفرضية الرئيسية الثالثة  
المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

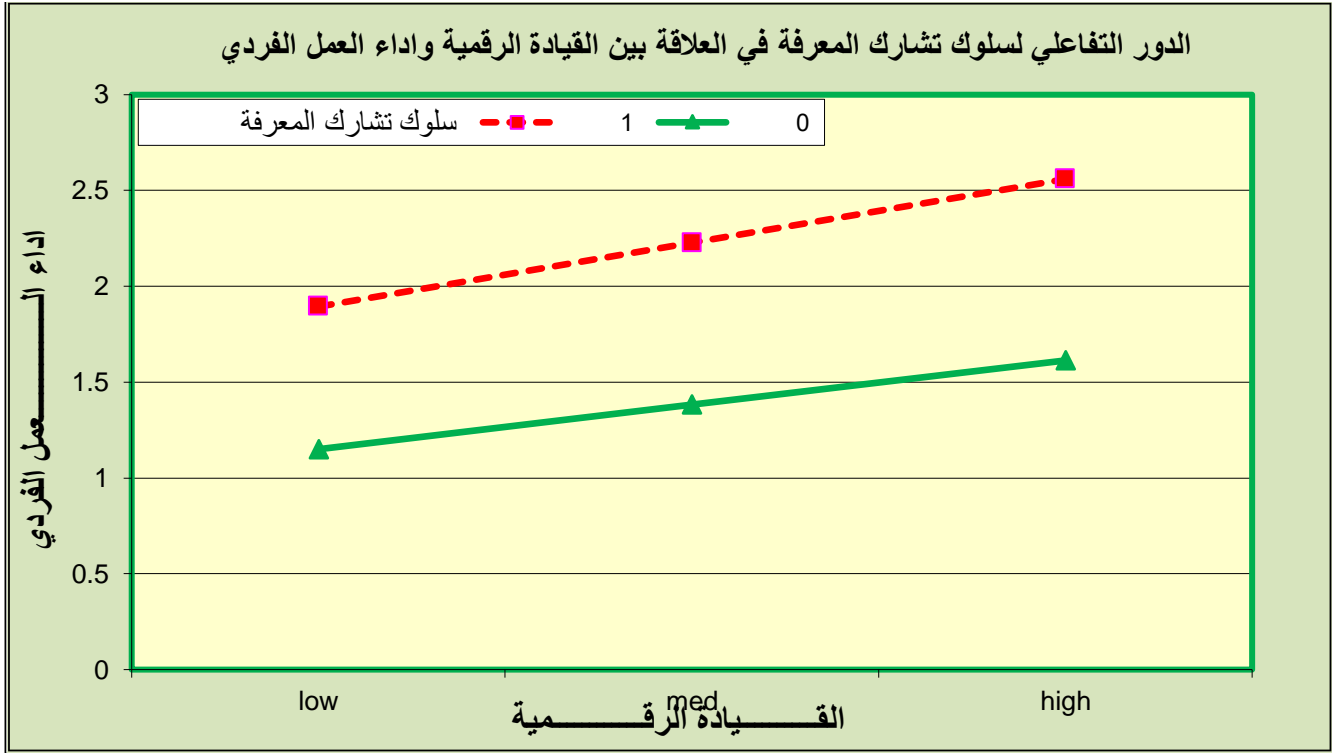
جدول (8): مسارات ومعلمات اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

R <sup>2</sup>	النسبة المعنوية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقدير اللامعيارى	الاوزان الانحدارية المعيارية	المسارات		
Model 1 R <sup>2</sup> = 0.256	***	6.559	.055	.358	.375	القيادة الرقمية	<---	اداء العمل الفردي
Model 2 R <sup>2</sup> = 0.294	***	3.374	.056	.188	.193	سلوك تشارك المعرفة	<---	اداء العمل الفردي
Change of R <sup>2</sup> = 0.038	***	3.731	.046	.171	.183	متغير التفاعل	<---	اداء العمل الفردي

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

وكيف انها تعِدّل العلاقة (تزيد ايجابيتها) بين القيادة الرقمية واداء العمل الفردي.

ويوضح الشكل (8) المخطط البياني للعلاقة التفاعلية بين متغيرات الدراسة الذي يظهر المستويات الثلاثة للمتغير التفاعلي سلوك تشارك المعرفة (منخفض، متوسط، عالي)



الشكل (8) التمثيل البياني لمستويات سلوك تشارك المعرفة كمتغير تفاعلي للعلاقة بين القيادة الرقمية وأداء العمل الفردي  
المصدر: مخرجات برنامج (Mod Graph)

الجدول (9) المستويات الثلاثة للمتغير التفاعلي لسلوك تشارك المعرفة

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

المصدر: مخرجات برنامج (Mod Graph)

التكنولوجيا، وكذلك يضمن الوصول إلى الأدوات والموارد الرقمية المناسبة لتلبية احتياجات جميع المتعلمين.

ب- 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.

ج- 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.

## 2. الاستنتاجات المتعلقة بعلاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة

أ- بينت نتائج اختبار الفرضيات والتحليل بوجود تأثير قوي وذات دلالة معنوية بين القيادة الرقمية وأداء العمل الفردي، وهذا يعني اهتمام قادة الكليات الاهلية بتبني البرامج والتقنيات

## الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات:

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. الاستنتاجات المتعلقة بوصف وتشخيص الدراسة

أ- 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 من خلال استخدام

- الاهتمام بنشر ثقافة سلوك تشارك المعرفة بين أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات والكليات المبحوثة من خلال إقامة دورات تدريبية وورشات عمل يشارك من خلالها الأفراد 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 الأهلية سواء على شكل تحفيز مادي من خلال أجور ومكافآت، او على شكل تحفيز معنوي من خلال كتب شكر وتقدير او فرص للترقية الامر الذي يحفزهم أكثر على التشارك المعرفي فيما بينهم.

**3.** حث ادارات الجامعات المبحوثة بالعمل الجاد من اجل زيادة الأداء العمل الفردي لأعضاء الهيئة التدريسية وذلك من خلال 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 لارتقاء في الأداء 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 الفاء المحاضرات من قبل أعضاء الهيئة التدريسية لطلاب في الجامعات والكليات الأهلية المبحوثة من خلال المنصات التعليمية خلال عام الدراسي وفي الأسبوع محاضرتين على الأقل لضمان استمرارية الأداء العمل الفردي على نحو الجيد.

#### توافر البيانات:

تم تضمين البيانات المستخدمة لدعم نتائج هذه الدراسة في المقالة.

#### تضارب المصالح:

يعلن المؤلفون أنه ليس لديهم تضارب في المصالح.

#### موارد التمويل:

لم يتم تلقي اي دعم مالي.

#### شكر وتقدير:

لا أحد.

#### References:

1. 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.
2. Ahmad, H., & Halim, H. (2017). Determining sample size for research activities. Selangor Business Review, 20–

الرقمية في اعمالهم اليومية قد أسهم في زيادة الاداء الفردي للتدريسيين بشكل كبير.

ب- بينت نتائج اختبار الفرضيات والتحليل بوجود تأثير قوي وذات دلالة معنوية بين سلوك تشارك المعرفة واداء العمل الفردي، وهذا يعني أن التدريسيين في الجامعات الأهلية عينة الدراسة ونتيجة لمشاركتهم المعرفة فيما بينهم قد ادى الى زيادة ادائهم الفردي في العمل.

ج- أن سلوك تشارك المعرفة في بعض الجامعات والكليات الأهلية عينة الدراسة ومن الناحية الميدانية من شأنه ان يعزز تأثير القيادة الرقمية في اداء العمل الفردي، وهذا يعني وجود سلوك تشارك المعرفة ميدانياً إلى جانب القيادة الرقمية من شأنه أن يسهم في اداء العمل الفردي في هذه الجامعات الأهلية بشكل أكبر من وجود القيادة الرقمية دون سلوك تشارك المعرفة، بعبارة ادق يكون مستوى اداء العمل الفردي اقل في حالة وجود القيادة الرقمية وحدها فقط دون سلوك تشارك المعرفة، وهذه النتائج تتطابق مع الفرضية الرئيسية الثالثة، 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.

#### ثانياً: التوصيات:

تقدم هذه الدراسة عدد من التوصيات المناسبة إلى إدارات الجامعات والكليات الأهلية المبحوثة من أجل مساعدتها لزيادة سلوكيات العمل الفردية لدى كادرها التدريسي وعلى النحو الآتي:

**1.** ضرورة الاستمرار في تعزيز ممارسة سلوكيات القيادة الرقمية في بيئة التطبيق من قبل القائمين على الجامعات والكليات الأهلية ويتم تحقيق ذلك من خلال الاليات الاتية:

- تضمين مؤشرات ومعايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في الجامعات وكليات الأهلية، واعداد دليل خاص بمفهوم القيادة الرقمية وأهدافها، ومجالاتها في العمل الجامعات، لما يساهم ذلك في نشر ثقافة أكبر للقيادة الرقمية.

- تعزيز العوامل التي تجعل الجامعات ذات قيادة الرقمية والمشاركة في التعليم مدمج وفق السياقات التكنولوجية خلال عام الدراسي، وتقييم تجارب تطبيق القيادة الرقمية في مختلف مؤسسات التعليمية، وتشارك ونقل المعرفة بين تلك المؤسسات والقيادات بما يعزز من تطوير تلك التجارب وتوسيع نطاق انتشارها.

- ضرورة توفير اتصال بشبكة الانترنت والموارد الرقمية لأعضاء كادر التدريسي وبذل جهد إضافي لتحسين مهارات القيادة الرقمية لدى قادة الجامعات والكليات الأهلية.

**2.** دعوة القائمين على الجامعات الأهلية المبحوثة بشكل خاص والمنظمات بشكل عام بضرورة الاهتمام بسلوك تشارك المعرفة وتسنعملها كأسلوب اداري في عملها اليومي وذلك لأنها تعمل على خلق حالة من التوازن في تحقيق اهداف المنظمة والعاملين واصحاب المصلحة ويتم تحقيق ذلك من خلال الاليات الاتية:

- (2023). Emotional Intelligence and Counterproductive Work Behavior-An Empirical Investigation for Asia. *The Journal of Management Theory and Practice (JMTP)*, 4(1), 14–22.
12. 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.
  13. 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.
  14. Carpini, J. A. (2018). Individual work performance: Dimesionality and consequences.
  15. 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.
  16. Das, K. R., & Imon, A. (2016). A brief review of tests for normality. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 5–12.
  17. 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.
  18. De Waal<sup>1</sup>, B., van Outvorst, F., & Ravesteyn<sup>1</sup>, 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).
  19. Domeny, J. V. (2017). The relationship between digital leadership and digital implementation in elementary schools. Southwest Baptist University.
  20. El Sawy, O. A., Kræmmergaard, P., 34.
  3. Akbaba, M., & Aydın, 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 Turísticos*.
  4. 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.
  5. 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.
  6. Antonopoulou, H., Halkiopoulos, C., Barlou, O., & Beligiannis, G. N. (2021). Transformational leadership and digital skills in higher education institutes: during the COVID-19 pandemic. *Emerging Science Journal*, 5(1), 1–15.
  7. 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.
  8. Azam, O. (2019). The Impact of Psychological Empowerment on Knowledge Sharing Behavior (KSB); The Role of Perceived Benefit of Knowledge Sharing. *Researcher: The Impact of Psychological Empowerment on Knowledge Sharing Behavior (KSB); The Role of Perceived Benefit o*, (November).
  9. Bartol, K. M., & Srivastava, A. (2002). Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 64–76.
  10. 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.
  11. Biswas, M. B. M., & Rahman, M. S.

- 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.
29. 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.
30. 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.
31. Lie, D. (2019). Multi-Dimensional Individual Work Performance: Predictors and Mediators. *Global Journal of Business and Social Science Review*.
32. 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).
33. 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>
34. 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.
35. ÖZBEBEK, A., & TOPLU, E. K. (2011). EMPOWERED EMPLOYEES' KNOWLEDGE SHARING BEHAVIOR. *International Journal of Business and Management Studies*, 3(2), 69–76.
36. 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(2), 285–298.
- 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.
21. 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.
22. 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.
23. Isman, A., & Canan Gungoren, O. (2014). Digital citizenship. *Turkish Online Journal of Educational Technology-TOJET*, 13(1), 73–77.
24. ISTE. (2009). Iste standards for administrators. *International Society for Technology in Education*, 2.
25. 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.
26. 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.
27. 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.
28. Kosar, R. (2017). The impact of psychological empowerment on

- Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-48266-4\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-030-48266-4_9)
45. Shaukat, R., Ahmad, S., Naveed, 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.
46. Sincar, M. (2013). Challenge's school principals facing in the context of technology leadership. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 13(2), 1273–1284.
47. Sonnentag, S. (2003). *Psychological management of individual performance*. John Wiley & Sons.
48. Sonnentag, S., Volmer, J., & Spsychala, A. (2008). Job performance. *The Sage Handbook of Organizational Behavior*, 1, 427–447.
49. 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.
50. 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.
51. Widayastuti, T., & Hidayat, R. (2018). Adaptation of individual work performance questionnaire (IW PQ) into Bahasa Indonesia. *International Journal of Research Studies in Psychology*, 7(2), 101–112.
52. Yi, J. (2009). A measure of knowledge sharing behavior: scale development and validation. *Knowledge Management Research & Practice*, 7(1), 65–81.
53. Yi, J. (2015). A measure of knowledge sharing behavior: Scale development and validation. In *The Essentials of Knowledge Management* (pp. 213–245). Springer.
54. Yu, T.-K., Lu, L.-C., & Liu, T.-F. (2010). of Applied Psychology, 85(4), 612.
37. Raharso, S. (2021). Impact of Organizational Climate on Knowledge-Sharing Behavior: An Empirical Study in Minimarkets. *Jurnal Bisnis Dan Kewirausahaan*, 17(2), 94–105.
38. 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.
39. 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.
40. 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.
41. 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.
42. 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.
43. Sandall, H., & Mourão, L. (2023). Individual job performance: Propositions for a personalized measurement and a comprehensive diagnosis. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 24, eRAMG230023.
44. 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:

and associations with psychological well-being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(14), 2628.

Exploring factors that influence knowledge sharing behavior via weblogs. *Computers in Human Behavior*, 26(1), 32–41.

55. Zeike, S., Bradbury, K., Lindert, L., & Pfaff, H. (2019). Digital leadership skills