

أثر توظيف القيادة الرقمية لدى عمداء الكليات في تعزيز التشارك

المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك

د. فهد حمدان العبيري

د. سعود عبد الجبار الحارثي

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك

كلية التربية والآداب – جامعة تبوك

كلية الملك عبد الله للدفاع الجوي

The Impact of Employing Digital Leadership by Faculty Deans on Enhancing Knowledge Sharing among Faculty Members in Tabuk University.

Dr.Saud A Alharthi

Associate Professor of Educational Administration

Dr. Fahad H. Alebieri

Associate Professor of Educational Administration

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر توظيف القيادة الرقمية لدى عمداء الكليات في جامعة تبوك في تعزيز التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بأسلوبيه المسحي والارتباطي، واستخدمت الدراسة استبانتيين الأولى لتحديد درجة ممارسة القيادة الرقمية والثانية لتحديد مستوى التشارك المعرفي وتم تطبيقهما على عينة عشوائية مكونة من 342 عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، ومن أهمها: أن درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى عمداء الكليات بجامعة تبوك جاءت بدرجة متوسطة في جميع أبعادها، وأن مستوى التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك كانت بدرجة متوسطة، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر دال إحصائياً لتوظيف القيادة الرقمية في تعزيز التشارك المعرفي في جامعة تبوك، وأوصت الدراسة بأهمية زيادة وعي القيادات الأكاديمية بالجامعة بأهمية التشارك المعرفي من خلال التوظيف الفعال للتقنيات الرقمية المتاحة وتدريبهم عليها.

الكلمات المفتاحية: القيادة - القيادة الرقمية - التشارك المعرفي

Abstract:

The study aimed to identify the impact of Employing of digital leadership by faculty deans on knowledge sharing among faculty members in Tabuk the descriptive method with its both university. In order to achieve this goal survey and correlational research designs was used. A representative sample was selected using the random sampling technique consisted of (342) faculty during the first semester of the 1444H Academic year. The results members and the showed that the degree of practicing digital leadership was medium level of the knowledge sharing of university was medium Findings also showed that there was a statistically significant correlation between digital there was an effect statistically leadership and knowledge sharing. Moreover significant of the impact of digital leadership on knowledge sharing Based on It is certain recommendations were suggested. In addition these results confirmed on raising awareness of academic leaders at the university of the importance of knowledge sharing through the effective employment of available digital technologies and to increase their training on it.

Keywords: leadership, digital leadership, knowledge sharing.

مقدمة:

يشهد العالم اليوم ومنذ ظهور الثورة الصناعية الرابعة العديد من التطورات التكنولوجية والمعلوماتية المتسارعة والتي نتج عنها تغير في أساليب التعامل مع المعرفة وبما يسمح باكتسابها وتخزينها ومعالجتها وتقاسمها، وقد أدى ذلك التطور إلى ظهور ما يسمى بمجتمعات المعرفة وأصبحت بدورها تمثل أصولاً قيمة للمنظمات بشكل عام. كما تعد المعرفة المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية التي تعزز من قدرتها المنظمة على الاستمرار.

وتعد المؤسسات التعليمية وفي مقدمتها الجامعات أبرز المؤسسات المنتجة للمعرفة وأكبر المنتجين والمصدرين لها في المجتمع، ومن هنا فرضت تلك التغيرات تحديات عديدة عليها، الأمر الذي دفعها إلى الاهتمام بتطوير أدائها وتحسين نواتجها، والتركيز على فعالية القيادة الأكاديمية باعتبارها "تتولى الجزء الأكبر من مسؤولية تحقيق أهدافه المنشودة. وباعتبارها ركيزة أساسية ومكون حاسم لأي جامعة فعالة، ودورها في التحسين الفعال للمؤسسة التعليمية، فضلاً عن التأكيد على الاعتقاد بأن القيادة هي ظاهرة متعددة المستويات قادرة على التأثير في المعايير التي تؤثر على المؤسسات التعليمية" (Mango، E..، 2018، 17)

ويرتبط تقدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسات التعليمية، بالاستخدام الناجح لها، والتي تفترض وجود مهارات القيادة الرقمية. وفي هذا السياق، فإن التقدم المستمر للتقنيات الرقمية قد أثر على طبيعة الدور القيادي التي تشكل بيئة العمل

وظروف نمو التعليم العالي والمهارات الرقمية التي يجب أن يمتلكها القائد الرقمي في التعليم العالي (Cortellazzo، Rita Zampieri، L.، 2019) التي تساهم في تشكيل كلي لنهج لبيئة التعليم العالي الرقمية وتوجيه أعضاء المجتمع الأكاديمي إلى الرقمية مجتمع التعليم العالي الذي يحقق أقصى استفادة من تطورات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة

وقد تزايد الاهتمام بالقيادة مع نضوج مفهوم تكنولوجيا المعلومات وما تقدمه من نماذج ونظم في سبيل التحول من أنماط العمل القيادي التقليدي إلى أنموذج القيادة الرقمية التي أضحت تمثل مدخلاً معاصراً وبعداً استراتيجياً في تطوير المؤسسة الجامعية من خلال دورها في إنتاج المعرفة وتقاسمها في البيئة الإدارية التعليمية باعتبارها تمثل أحد أهم الأصول الاستراتيجية غير الملموسة للجامعات.

وفي هذا الصدد يشير "سبيرر وآخرون (Sperrer et al.، 2016) إلى نتيجة هذا التزاوج المتزايد بين التقنية المتطورة، والمعرفة العلمية؛ وتسارع وتيرة نمو، وتطور المعرفة العلمية بالتوازي مع تشجيع الباحثين على مد جسور التواصل، والتفاعل مع الأكاديميين المتخصصين من منسوبي الجامعات بهدف التعاون معاً في مناقشة اكتشافاتهم المبتكرة، وطرح المزيد من التساؤلات العلمية الجديدة على بساط البحث والنقاش وتأتي عملية مشاركتها كأحد أهم عمليات إدارة المعرفة، من خلال ما يتم انتاجه فيها من معرفة جديدة عبر وظائفها الرئيسية ، الامر الذي جعل من سلوك التشارك المعرفي بين الافراد جزءاً أساسياً من نسيج مكونات رسالة الجامعات، حيث يؤكد ياغي وآخرون (2011) أن

التشارك المعرفي يمثل نشاطاً محورياً يركز في الأساس على رصيد المعرفة المتاح؛ حيث تعد مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس من العوامل المؤثرة في الارتقاء بالقدرات البحثية للجامعات، ومستويات الجودة للأنشطة . وتسعى الجامعات السعودية ومن بينها جامعة تبوك إلى تبني مفهوم التحول الرقمي من خلال تهيئة البيئة التقنية المناسبة لذلك التحول (الخطة الاستراتيجية الثانية لجامعة تبوك.2017)، وتكثيف الاهتمام بتدريب قياداتها في المجال التقني والاستفادة من توظيفها في تحسين عمليات المعرفة وإتاحتها لمنسوبيها. وفي ضوء ما سبق، تأتي الدراسة الحالية في محاولة لرصد وتحليل تأثير توظيف القيادة الرقمية لدى عمداء الكليات في تعزيز التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بالتطبيق على جامعة تبوك باعتبارها أحد الجامعات المتقدمة في المجال التقني.

مشكلة الدراسة

تواجه مؤسسات التعليم العالي في الوقت الراهن العديد من التحديات التي برزت مع ظهور الثورة الرقمية والاقتصاد الرقمي، ومن أهم هذه التحديات التنافسية على خلق المعرفة وإنتاجها المعرفي؛ والتي تعاضد دورها والاعتماد عليها في تفوقها وتطوير أدائها، وهو ما يفرض الحاجة إلى الاستخدام الفعال والملائم للتقنيات الرقمية. وانطلاقاً من دورهم الحاسم في جعل التحول الرقمي فعالاً في الكليات، فإن القيادات الأكاديمية مطالبة بتبني طرق وأساليب عمل جديدة تتضمن استخدام التكنولوجيا المبتكرة. ومع ذلك، فإن الرقمنة لن تكون فعالة ما لم يتم استخدامها كأداة لدفع التغييرات المؤسسية

لنقل المعرفة وتشاركها بين أعضاء هيئة التدريس. وفي هذا الصدد يؤكد ذلك ما أشار إليه آواه وتشو Oh. & Chua، (2018) من أن الحاجة الملحة لاستخدام تقنيات القيادة الرقمية في النظام التعليمي بحاجة لتعلم المهارات التي يتطلبها القرن 21. ويأتي ذلك بالتوازي مع ندرة الأدبيات البحثية الأكاديمية حول هذا الموضوع Aet، M. Van، al. (2019).

وتسعى الجامعات السعودية ومن بينها جامعة تبوك إلى تطبيق مفهوم التحول الرقمي من خلال تهيئة البيئة التقنية المناسبة لذلك التحول، وتكثيف الاهتمام بتدريب قياداتها في المجال التقني انطلاقاً من دورها في الاسهام في تحقيق رؤية الوطنية 2030 ، وهو ما دفع العديد من المؤسسات الحكومية إلى تبني العديد من المبادرات لتطوير وتنمية القيادات الوطنية في مهارات القيادة الرقمية، ولعل تلك التوجهات تؤكد الحاجة إلى نمط قيادي حديث ينسجم مع متطلبات التحول الرقمي في المؤسسات بشكل عام ومنها الجامعات.

وفي هذا السياق يبرز مفهوم التشارك بين أعضاء هيئة التدريس، بوصفهم عمالاً للمعرفة وعنصراً رئيسي في التأثير على التغيير في مجتمعات المعرفة في العصر الحالي؛ حيث أنهم يؤدون أدواراً أساسية في تطوير تكنولوجيا المعلومات والتحول في نظم العمل Kim، Ju، S. and B.، (2008). وبالرغم من الجهود التي تبذلها الجامعات السعودية في الارتقاء بكفاءة خدماتها وتحسين جودتها والتمثلة في توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستيعاب التطورات التكنولوجية، ودورها في تحديث

المعدات والأجهزة التكنولوجية إلا أن هناك بعض المعوقات الدالة على ضعف في هذه الجهود، حيث كشفت نتائج دراسة محمود (2015) بأن هناك صعوبات تواجه بعض أعضاء هيئة التدريس في استخدام مصادر المعلومات الرقمية والتي تمثلت في: عدم وجود خبرة كافية للتعامل مع الوسائط الرقمية. وبالرغم من تميز جامعة تبوك تقنيا واستثمارها في تطوير أداء قياداتها وتجويد إنتاجها المعرفي من خلال انشاء المراكز البحثية والعلمية في هذا المجال، وعقد العديد من الشراكات في المجال الرقمي مع القطاعات المعنية، مثل برنامج "يسر" للتعاملات الإلكترونية الحكومية، وتدشين العديد من المشاريع التقنية، وأتمتة جميع خدماتها للوصول إلى جامعة بلا ورق بحلول عام 2025 (الموقع الرسمي للجامعة، 2020)، فقد أشارت دراسة البلوي (2020) إلى أن هناك ضعف في التأهيل التقني للأكاديميين بالجامعة والحاجة إلى تحديث أنظمتها التقنية. وفي ذات السياق، كما كشفت نتائج دراسة الحصري (2017) عن ضعف مستوى التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. وفي ضوء ما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: ما أثر توظيف القيادة الرقمية لدى عمداء الكليات في تعزيز التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك؟

وتتفرع عنه الأسئلة التالية:

1. ما درجة توظيف للقيادة الرقمية لدى عمداء الكليات بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة؟

2. ما مستوى التشارك المعرفي بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة؟

3. ما أثر توظيف القيادة الرقمية لدى عمداء الكليات على تعزيز مستوى التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة بشكل رئيس إلى الكشف عن أثر توظيف القيادة الرقمية لدى عمداء الكليات في تعزيز التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك.

ويتفرع عنه الأهداف التالية:

1. التعرف على درجة توظيف للقيادة الرقمية بأبعادها (السمات القيادية الرقمية، الرؤية الرقمية، الاتصال الرقمي، الثقافة الرقمية) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.

2. تحديد مستوى التشارك المعرفي في جامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.

3. تحديد ما اذا كان هناك أثر ذو دلالة معنوية بين توظيف القيادة الرقمية لدى عمداء الكليات بجامعة تبوك وبين مستوى التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة على المستوى النظري من خلال تركيزها على تطوير المعرفة المتعلقة بالقيادة الرقمية والتشارك المعرفي، حيث تعمل على سد الفجوة المعرفية وإثراء الدراسات السابقة التي تناولت تلك المتغيرات. ويأمل الباحثان أن تُسهم نتائج هذه الدراسة في الوصول لتعميق المعرفة النظرية حول هذه المتغيرات، وإثراء المكتبة العربية بشكل عام وتخصص الإدارة والتخطيط التربوي بشكل خاص. كما تتسجم الدراسة الحالية مع توجهات رؤية المملكة الوطنية 2030 بأهمية الاستثمار بالقيادات الوطنية، وليكونوا جزءاً فاعلاً في تحقيق التحول الرقمي المنشود، ودعم مسيرة التنمية الشاملة التي تشهدها المملكة. وعلى المستوى التطبيقي فمن المأمول أن تغيد نتائج هذه الدراسة متخذي القرار في الجامعات السعودية بشكل عام، وفي جامعة تبوك بشكل خاص؛ لاتخاذ إجراءات عملية تطبيقية لتحسين التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس من خلال توظيف القيادة الرقمية؛ بما يسهم في خلق بيئة عمل داعمة ومحفزة، وبناء ثقافة تنظيمية تساعد على تحسين البيئة المادية والبنية التحتية الفنية واستثمارها. كما يأمل الباحثان أن تُسهم نتائج هذه الدراسة في إضافة المزيد من الأدلة على ارتباط توظيف القيادة الرقمية بتعزيز التشارك المعرفي.

حدود الدراسة:

1. الحدود الموضوعية: وتتمثل في دراسة تأثير توظيف القيادة الرقمية بأبعادها (السمات القيادية الرقمية، الرؤية الرقمية، الاتصال الرقمي، الثقافة الرقمية) لدى

عمداء الكليات بجامعة تبوك في تعزيز التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس.

2. الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة على جامعة تبوك، في المقر الرئيس في مدينة تبوك وفروعها في محافظات (الوجه، تيماء، ضبا، أملج، حقل).

3. الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الاول، لعام (1444 - 2022).

4. الحدود البشرية: تمثلت في أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك.

مصطلحات الدراسة:

القيادة الرقمية: ويقصد بها تحقيق الأهداف المنشودة اعتماداً على الاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتاحة، وتبني استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات (ICT) المتقدمة (Antonopoulou et al., 2021).

ويعرفها الباحثان اجرائياً بأنها: قيادة عمليات التحول الرقمي، وبناء واستدامة ثقافة التعلم الرقمي، ودعم وتطوير أنشطة التدريب والتنمية المهنية القائمة على استخدام التقنية المتطورة فضلاً عن تطبيق العمليات الإدارية، والتنظيمية الرقمية من قبل عمداء الكليات بجامعة تبوك وفقاً لتقديرات عينة الدراسة.

التشارك المعرفي: بأنها تمثل مجموعة الأنشطة التفاعلية التي تحدث بين الأفراد والتي ينتج عنها تبادل ونقل المعرفة، سواء داخل المنظمة أم خارجها، بوصفها أداة إستراتيجية، تعمل على توليد أفكار وفرص جديدة للمنظمة، وتعزز ادائها بهدف خدمة الزبائن (شلاكة، 2021).

ويعرفه الباحثان إجرائيًا بأنه: نقل وتبادل الأفكار والمعارف والمهارات والخبرات بين أعضاء الجامعة لرفع مستوى الانجاز وتحسين الأداء بين أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة تبوك وفقا لتقديرات عينة الدراسة.

الإطار النظري:

شهدت السنوات الأخيرة زيادة مضطردة، وملحوظة في معدلات انتشار استخدام مصطلح "القيادة الرقمية" Digital Leadership (DL) في الأدبيات التربوية المعاصرة منذ بدايات ظهوره تاريخياً للمرة الأولى في بدايات العقد الأول من القرن الحادي والعشرين. كقاعدة عامة، (Kokot et al، 2021). حيث يمثل مفهوم القيادة الرقمية اليوم أحد اهم الركائز التي يعتمد عليها القادة لتحقيق أهداف منظماتهم وذلك نظير الأهمية الكبيرة التي تكتسبها في تحسين أداء العاملين وتقليل نسبة الخطأ، ورفع درجات التواصل المباشر بينهم وبين مرؤوسهم.

مفهوم القيادة الرقمية:

ينظر بينج (Peng، 2021) إلى القيادة الرقمية على أنها تحلي الأفراد، والمؤسسات التنظيمية المعاصرة بعصر التقنية الرقمية المتطورة بالقدرة على توجيه مجموعات وفرق العمل، والمؤسسات ككل، ومنسوبيها من العاملين نحو التبنّي الكامل للاستفادة من توظيف أدوات التفكير الرقمي، واتباع أساليب الحدس الرقمي، وصنع واتخاذ القرارات الرقمية، وتطوير ممارسات التطبيق والتوجيه الرقمي سعياً وراء ضمان رفاه العاملين، ونجاحهم في تحقيق أهدافهم المنشودة. في حين يرى شيوما وآخرون (Schiuma et

al, 2021) بأنها الكفايات الأساسية الواجب صقلها، وتنميتها لدى القادة بعصرنا الرقمي المعاصر في القرن الحادي والعشرين.

ويعرف (Bounfour 2016) القيادة الرقمية بأنها تعبر عن تعبئة الموارد القيادية والتنظيمية لإقناع افراد المجتمع من أجل الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة والموارد التي يمكن أن تساعد في تحقيق اهداف التعليم. كما تعرفها أنتونوبولو وآخرون (Antonopoulou et al, 2021) على أنها تحقيق الأهداف المنشودة اعتماداً على الاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتاحة، وتبني استخدام "تقنيات المعلومات والاتصالات. ويرى يوسف (Yusof 2019) بأنها تمثل تكامل التقنيات الرقمية مثل الأجهزة المحمولة وتطبيقات الاتصال وتطبيقات الويب في ممارسات القيادة نحو تغيير مستدام في استخدام التكنولوجيا في المدارس وهي باختصار مزيج بين القادة والموارد والأجهزة التكنولوجية.

وفي ذات السياق، يشير (Chin 2010) إلى أن هناك اختلافا كبيرا بين القيادة الرقمية والقيادة التقليدية من حيث إنها القيادة الرقمية التي تركز على خصائص أو أفعال القادة فحسب، بل و تؤكد على أن القادة يجب أن يطوروا ويوجهوا ويديروا و يطبقوا التكنولوجيا على العمليات التنظيمية المختلفة لتحسين الأداء التشغيلي.

وتتميز القيادة الرقمية بعدد من الخصائص أهمها ما ذكره الأقطش (2019) بأنها غير مرتبطة بزمان ولا مكان معين، حيث يتم التواصل بين القائد والمرؤوسين بدون حدود أو قيود، كما أنها تعتمد بشكل كامل على تكنولوجيا المعلومات مما يقلل الجهد المبذول

على القائد. كما حدد حسن (2011) خصائص للقيادة الرقمية تمثلت في كونها "قيادة تتحسس أبعاد التطور التقني في الأجهزة الإلكترونية والبرمجيات والشبكات والتطبيقات؛ وقيادة مبتكرة تحتاج إلى عاملين متخصصين وذوي مؤهلات عالية تمكنهم من أداء مهامهم بالشكل المناسب". وتتميز القيادة الرقمية بالسرعة في انجاز المهام من خلال التواصل السريع، ونقل الخبرات والمعارف بين القيادة والمؤوسين، فضلا عن قدرتها على توفير قاعدة بيانات رقمية ضخمة للمؤسسة.

وفي ضوء ما سبق؛ يقترح الباحثان تعريفاً إجرائياً للقيادة الرقمية باعتبارها أسلوب قيادة متطور يتبعه الأفراد القادرون على توليد الأفكار الإبداعية المبتكرة، وتحفيز دافعية رؤوسهم من العاملين بالبيئات الرقمية، والدخول معهم في عمليات اتصال مستدامة جنباً إلى جنب مع الاعتماد بشكل متزايد على استخدام الأدوات، والإستراتيجيات، والتقنيات الرقمية المتطورة.

متطلبات توظيف القيادة الرقمية:

يحتاج توظيف القيادة الرقمية من قبل القيادات إلى مجموعة من المراحل المترابطة والمتكاملة فيما بينها، حددها سدران (2021) بثلاث مراحل رئيسية هي:

- مرحلة التوثيق الإداري: ويتم فيها توثيق واعتماد الهيكل التنظيمي الأفقي والإجراءات الإدارية، والمهام الوظيفية والصلاحيات والمسؤوليات والأعمال والمهام والخدمات التي تقدمها المؤسسة، وفحص عملية التوثيق الإداري

والقيادي للوضع الحالي للمؤسسات وكيفية الاستفادة منها في عمليات التطوير والتحسين المستمر.

- مرحلة التطوير القيادي: وهي مرحلة إعادة هندسة العمليات والأعمال داخل المؤسسات التعليمية، وفي هذه المرحلة يتم مراعاة متطلبات ومقومات القيادة بمنظور تقني تكنولوجي وتسهيل عمليات الإجراءات الإدارية الإبداعية الداعمة للقيادة الرقمية

- مرحلة التطوير التقني والتكنولوجي: وهذه المرحلة تركز على تحسين وتجهيز وتهيئة وتفعيل كافة الجوانب التقنية والفنية والتكنولوجية، مثل البرمجيات والفنيين والبنية التحتية، وتتضمن عملية التطوير تحليل كافة العمليات الإدارية المطورة وتحويلها إلى برامج تطبيقات في الحاسب، وتوفير كافة الأجهزة اللازمة والعنصر البشري الكفاء القادر على أداء مهامه بأعلى كفاءة وأعلى فعالية.

كما أضاف محمود (2015) مجموعة من آليات ومراحل الانتقال من القيادة التقليدية إلى القيادة الرقمية بشكل مرحلي وتدرجي منها:

- تعريف القيادات بمميزات تطبيق القيادة الرقمية على المستوى الشخصي والمؤسسي .
- دعم الإدارة العليا لسياسات تطبيق القيادة الرقمية
- الحد من مقاومة العاملين المتخوفين من أن التكنولوجيا ستؤدي إلى الاستغناء عنهم

- تدريب المديرين والعاملين على توظيف التكنولوجيا.
 - بناء وتأسيس شبكة داخلية
 - تنصيب البرمجيات وقواعد البيانات المناسبة
 - التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي إلى الهيكل الشبكي
 - التوجه نحو اللامركزية والعمل بروح الفريق .
 - اختيار القيادات ا بناء على قدرتها على التعامل مع التكنولوجيا.
- ويمكن القول ان تطبيق الإدارة الرقمية بشكل كامل في أي مؤسسة هو مشروع متكامل يستوجب التحضير له بشكل مناسب من خلال:

- التبنى القيادي الكامل لمشروع التحول الرقمي.
- تهيئة البيئة التقنية بشكل كامل وتوفير كافة المتطلبات
- تدريب كافة العاملين على البرمجيات اللازمة لتطبيقها بشكل صحيح
- توفير الدعم الفني اللازم للعاملين متى احتاجوا اليه.

أبعاد القيادة الرقمية:

في إطار سعي المؤسسات التعليمية إلى تطبيق أفضل الممارسات الإدارية الحديثة، وحل المشكلات التعليمية المعقدة وتطوير المعرفة التربوية لمواجهة تحديات العصر الرقمي، والارتقاء بقدرتها على تحقيق أكبر استفادة ممكنة من توظيف تطبيقات التقنية في الارتقاء بكتنا عمليتي القيادة والتعلم، فقد حددت "الجمعية الدولية للتقنية في

التعليم" (ISTE) International Society for Technology in Education،

(2009) إطار عمل متعدد الأبعاد، والمستويات يتضمن ما يلي :

- القيادة الاستشرافية للمستقبل: والتي تعنى بصياغة الرؤى المتكاملة لاستخدام التقنية المتطورة، ودعم كافة فئات وشرائح أصحاب المصالح من ذوي الصلة بالعملية التعليمية لخطط استخدام التقنية الرقمية.
- الاتصال الرقمي: التوظيف العملي الفعال للتقنية الرقمية، والمعرفة بتقنيات المعلومات والاتصالات من خلال فهم الخصائص المميزة للأجهزة، أو التطبيقات التقنية المتطورة.
- التنمية المهنية: وترتبط على نحو وثيق بلعب أدوار المخطط المستشرف للمستقبل، والقائد الممكن، واكتشاف الفرص المتاحة واستثمارها للنمو والتطور، وهي بذلك تعنى بالفرص المتاحة للتعلم وبناء مجتمع التعلم الرقمي.
- ثقافة تعلم العصر الرقمي: وهي الركيزة الأساسية للقيادة الرقمية التي ترتبط على نحو وثيق بلعب أدوار الداعم لتطبيق مبادئ العدالة والمساواة والمواطنة.
- إدارة المعلومات: وهي المهارات اللازمة لكفاءة استخدام "تقنيات المعلومات والاتصالات في عمليات البحث، والانتقاء، والتنظيم الدقيق للمعلومات بهدف توظيفها عملياً في صنع واتخاذ القرارات لتحديد أفضل مصادر المعلومات المتاحة لأداء مهام معينة.

التشارك المعرفي: المفهوم والابعاد:

تتأثر الطريقة التي يتم بها نقل المعرفة وتشاركها واستيعابها في المنظمات اليوم بالتحول الرقمي وما أفرزته التكنولوجيا سريعة التطور من تحديات في بيئتها الخارجية. ويأتي ذلك في ظل تزايد الاهتمام بالأهداف المعرفية التي تركز إدارة المعرفة على تحقيقها بما يقود إلى تعزيز مستويات الإنتاجية والكفاءة والفاعلية في تلك المنظمات. ويعتبر تشارك المعرفة بين العاملين في المنظمة من أهم الأمور التي يجب ان تحرص عليها المنظمات كونهم المصدر الأساسي للمعرفة الصريحة والضمنية؛ فتبادل الخبرات والمهارات والمعارف بين أفراد المنظمة يساهم في انجاز المهام بطريقة صحيحة، كما أن عملية التشارك المعرفي يجب أن تتم في المكان الصحيح وبالطريقة الصحيحة وذلك لتعظيم الفوائد المتحققة منها (Hassan). (al et،، 2016) وقد عرف (Hendriks.1999.91) التشارك المعرفي بأنه ارتباط بين مكونين: الاول يمتلك المعرفة والثاني بحاجة اليها مما يتطلب تهيئة الظروف المناسبة لقيام الاول بإيصال المعرفة بأي شكل من الاشكال وقدرة الثاني على امتصاص واستيعاب هذه المعرفة. ويرى شلاكة (2021) بأنها تمثل مجموعة الأنشطة التفاعلية التي تحدث بين الأفراد والتي ينتج عنها تبادل ونقل المعرفة، سواء داخل المنظمة أم خارجها، بوصفها أداة إستراتيجية، تعمل على توليد أفكار وفرص جديدة للمنظمة، وتعزز الأداء بهدف خدمة الزبائن. والتشارك المعرفي عملية اجتماعية تنشأ داخل المنظمات وتساهم في تبادل الأفكار والمعارف والمهارات والخبرات بين افرادها، تساهم في رفع مستوى الإنجاز فيها، وبناء قاعدة معلومات عن أفضل الممارسات التي تحقق الأهداف. وهو بذلك يمثل الممارسة الأسهل بين الموظفين باعتبارهم المصدر الأول للمعرفة الصريحة او الضمنية،

ويشير حسن وآخرون (2016) Hassan et al، 31 إلى أن اشتراك الأفراد في المعلومات المتعلقة بعملهم له دور كبير في تقليل الوقت الضائع بمحاولات التجربة والخطأ وهو ما يعزز موارد المنظمة، وأضاف جاسم والياسري (2017) أن أهمية التشارك المعرفي في المنظمات تنبع من أهمية بناء فهم مشترك بين جميع افراد المنظمة و مساهمتها في التحول الممكن نحو الأفضل وتجاوز الصراعات والضغط. ويرى الباحثان أن أهمية التشارك المعرفي داخل المنظمة تنبع مما يلي:

- دوره في تجويد العمل وتحسين الممارسات.
- دورة في نقل الخبرات وتطوير الأفكار البناءة.
- دورة تخفيض زمن انجاز المهام.
- دورة في تحسين البيئة الاجتماعية وبناء العلاقات داخل المنظمة.

ويتكون تشارك المعرفة من ثلاثة أبعاد رئيسية ذكرها شلاكة (251: 2021) وهي: تبادل المعرفة، وفرق العمل، وتدريب العاملين، كما أضاف الحمداني (2018) أبعاداً أخرى لعملية التشارك المعرفي نظر لها من منظورين هما:

- المنظور المرتكز على النظرية: وهذا المنظور يركز في مضامينه إلى اعتماد الباحثين على مجموعة من النظريات أو نظرية بحد ذاتها لتعبر عن الفلسفة التي يروم الباحث منها تعيين مساراته البحثية، وبهذا الشأن تبرز مجموعة من النظريات هي (النظريات الادارية والنظريات والاجتماعية ونظريات هجينة).

- المنظور المنهجي: والذي ركز على الأدوات والمنهجيات المستخدمة في تسهيل عملية التشارك المعرفي من خلال ثلاثة مداخل رئيسية هي (المدخل الاجتماعي، المدخل التكنولوجي، المدخل الاقتصادي).

وبالرغم من أن تبادل المعرفة وتشاركها في بيئة العمل، يمثل أهم بُعد بين أبعاد إدارة المعرفة، ونقطة الانطلاق التي تغذي بقية الأبعاد الأخرى، إلا أن هناك عدة معوقات تقف أمام عملية التشارك المعرفي، حيث يشير الطاهر (2012) إلى بعض تلك المعوقات ومنها:

- الاحتفاظ بالمعرفة وعدم مشاركتها للآخرين للحفاظ على المكاسب المادية.
 - خوف اصحاب المعرفة من أن المشاركة المعرفة قد يفقدهم قوتهم سلطتهم.
 - رغبة بعض الأفراد في الحصول على منافع شخصية جراء مشاركتهم للمعرفة.
- كما يشير شلاكة (2021) إلى بعض المسببات التي يمكن أن تعيق مشاركة المعرفة ومنها : المنافسة الشديدة داخل المنظمة التي تؤثر على الانسجام الداخلي والمشاركة المعرفية، ومركزية السلطة، والبيروقراطية. ويمكن ايجاز أبرز المعوقات التي يمكن ان تعيق سلوك التشارك المعرفي فيما يلي:
- غياب الدعم والتبني القيادي لعملية تشارك المعرفة بين افراد المنظمة.
 - ضعف البيئة الاجتماعية داخل المنظمة.

- النظرة الفردية للمعرفة والتي تجعل حامل المعرفة يتحفظ في نقلها لغيره من الموظفين.
- غياب الوعي بأهمية المعرفة في تغيير واقع المنظمة، وما يمكن ان تشكله لتطوير بيئة العمل.

وعلى مستوى مؤسسات التعليم الجامعي، وفي ظل الدور الجديد للمؤسسة التعليمية، ومواجهتها للمتغيرات والتحديات المستحدثة، وفي سعيها إلى تبني مفاهيم جديدة لدعم مواردها الفاعلة و تحقيق أهدافها ، والتي تتجسد في التكامل بين المعارف النظرية والتطبيقية والسلوكية، فإن إدارة المعرفة وتقاسمها تعتبر المدخل الإداري، الذي يمكنها من التحكم في المعرفة المتاحة والقدرة على استعمالها واستغلالها باستخدام ما يتاح لها من وسائل وتقنيات.

وتمثل عملية التشارك المعرفي أحد أهم عمليات إدارة المعرفة -وخصوصاً في الجامعات- وذلك لأنها محور مهم في إنتاج المعرفة، وتنظيمها ، وتخزينها ، وتبادلها، وإنتاج معارف وخبرات جديدة. وقد توصلت دراسة محمد (2021) إلى أن للتشارك المعرفي في الجامعات عدة خصائص أهمها أنها يتضمن طرفين أو عدة أطراف، ويقتضي التفاعل بين هذه الأطراف إنتاج وتوليد معارف ومهارات وخبرات جديدة، والتزام كافة أطرافه بالتعاون الكامل، سواء كان ذلك في الاطار الرسمي أو غير الرسمي.

الدراسات السابقة:

حاولت دراسة القرني (2022) الكشف عن العلاقة بين درجة تطبيق القيادة الرقمية وتطوير العمل الإداري بجامعة تبوك، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة تبوك حول محاور الدراسة التي تُعزى إلى المتغيرات (الدرجة العلمية، والجنس، والوظيفة)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه الارتباطي، وطبقت على عينة عشوائية مكونة من (310) من أعضاء هيئة تدريس والموظفين في جامعة تبوك. وقد أظهرت النتائج أنَّ درجة تطبيق القيادة الرقمية بجامعة تبوك متوسطة، وأنَّ درجة الموافقة على واقع العمل الإداري بجامعة تبوك متوسطة، كما كشفت عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة احصائياً عند 0.01 بين درجة تطبيق القيادة الرقمية وتطوير العمل الإداري بجامعة تبوك.

وهدفت دراسة اليوسف (2021) إلى التوصل لآليات تفعيل القيادة الرقمية في الجامعات السعودية، والكشف عن أبرز التحديات التي تواجه الجامعات السعودية في تفعيل القيادة الرقمية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، مستخدمة الاستبانة أداة للدراسة، ووزعتها على عينة عشوائية بسيطة من أعضاء هيئة التدريس في جامعات المنطقة الغربية وجامعات المنطقة الوسطى، وجامعات المنطقة الشرقية وجامعات المنطقة الجنوبية، بلغ عددها (500) عضو هيئة تدريس ، وتوصلت الدراسة إلى أنَّ أبرز التحديات التي تواجه الجامعات في تفعيل أبعاد القيادة الرقمية جاءت بدرجة كبيرة.

واختبرت دراسة شلاحة (2021) تأثير التشارك المعرفي في تحقيق النجاح المنظمي في جامعة سومر، وتتبلور مشكلة البحث بحاجة الجامعة كونها أحد الجامعات الناشئة إلى تعزيز وتحسين عمليات التشارك في المعرفة لتعزيز كفاءة وفاعلية عملياتها وانشطتها التعليمية، بما يحقق أهدافها لمواكبة والالتحاق بالجامعات الكبيرة سواء المحلية أو حتى العالمية، وطور الباحث استبانة تكونت من (22) فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة البحث المكونة من (63) فرداً من أساتذة الجامعة وموظفيها، وتوصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات من أهمها : أن عملية التشارك المعرفي حققت تأثيراً واضحاً على نجاح الجامعة المبحوثة.

وتناولت دراسة Winanti، (2021)، M. B. تحليل تأثير الريادة الرقمية في أداء بعض المنظمات الصغيرة والمتوسطة وأثرها في تبادل المعرفة حول أدائها في مقاطعة باندونغ الغربية. وتم إجراء الدراسة بإستخدام المنهج الوصفي المسحي، على عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها 400 موظفاً من العاملين بتلك المنظمات. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر إيجابي للقيادة الرقمية على متغير تبادل المعرفة.

واختبرت دراسة F. (2020)، Tian، M.F.،Lo العوامل المؤثرة على جمع المعرفة وتشارك المعرفة في سياق التعليم العالي في هونغ كونغ. من خلال تحليل العوامل الفردية والعوامل التنظيمية وعامل التكنولوجيا للتشارك المعرفي. وتم إجراء الدراسة على عينة بلغت 166 فرداً من الاكاديميين العاملين في قطاع التعليم العالي في هونغ كونغ

، وتم اعتماد PLS-SEM لأغراض التحليل. وقد بينت نتائجها إلى مساهمة عامل التكنولوجيا بدرجة عالية في عملية التشارك المعرفي.

واقترحت دراسة Baesu، C.، Bejinaru، C. (2020) R. العديد من النظريات حول استراتيجيات القيادة بالنظر إلى الإطار والإحداثيات الجديدة التي يفرضها العصر الرقمي باستخدام المنهج الوصفي بأسلوبه الكيفي من خلال تحليل الميزات المختلفة للرقمية في عصر المعرفة، وتقديم تحليلاً لمعظم السمات المهمة للقائد الرقمي وضرورتها في البيئة الحالية. وناقشت الدراسة استراتيجيات المعرفة المحتملة للقيادة الفعالة في بيئة الأعمال الرقمية، وكشفت نتائج الدراسة أن هناك إلى روابط مؤثرة رئيسية بين اتجاهات الرقمنة ومفاهيم القيادة وتحدياتها من منظور إداري.

وهدف دراسة Heeseok and Yoo Youngjin، Lee، Young، Choi،

(2019) إلى التعرف على أثر دعم تكنولوجيا المعلومات لممارسات إدارة المعرفة في المنظمات، والكشف عن دورها في تشارك وتطبيق المعرفة، حيث شملت عينة الدراسة 139 فريق عمل بعدد 743 فرداً من مؤسستين كبيرتين في كوريا الجنوبية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لدعم تكنولوجيا المعلومات على مشاركة المعرفة وتطبيقها. كما بينت النتائج وجود أثر إيجابي للتشارك المعرفي على تطبيق المعرفة.

واختبرت دراسة علي (2018) أثر عوامل التشارك المعرفي (النتائج المتوقعة، الموقف من التشارك، العوامل الاجتماعية، العوامل التنظيمية) في تفعيل سلوك التشارك المعرفي، الذي بدوره سيقود إلى استدامة القدرات الديناميكية، واستناداً لمخطط

فرضي يوضح اتجاه العلاقات، استخدم الباحث المدخل الاستنباطي في الدراسة ، وأجريت على عينة غير عشوائية(عمدية) مكونة من (57) تدريسيا في كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، وتوصلت الدراسة إلى أن النتائج المتوقعة من التشارك كان لها الأثر الأكبر في تفعيل وتكوين سلوك التشارك المعرفي، وأن القدرات الديناميكية لكلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة تتأثر بالعوامل الفردية(النتائج المتوقعة، الموقف).

وتناولت دراسة **الحضرمي (2017)** تحديد معوقات التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، وسبل التغلب عليها، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك، حيث تم اختيار عينة عشوائية تكونت من (300) عضواً من الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى وجود معوقات للتشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك بدرجة كبيرة ، مما دلل على ضعف ممارسة التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعة وجاء ترتيب معوقات التشارك المعرفي بجامعة تبوك وفقاً لدرجة الموافقة تنازلياً كما يلي: المعوقات المادية يليها المعوقات التنظيمية ثم الشخصية.

وهدف دراسة **Fullwood, R. and Rowley, J. (2017)** إلى الكشف عن العلاقات بين عوامل تشارك المعرفة ورغبة مشاركة الأكاديميين في المملكة المتحدة، وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية من الأكاديميين بالجامعات البريطانية، وتكونت من 367 أكاديميا باستخدام أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية لقياس واختبار العلاقات

المفترضة. وأظهرت النتائج أن القيادة هي العامل الأكثر تأثيراً على مواقفهم لتبادل المعرفة وتعزيز مشاركتها.

كما تناولت دراسة **Mankin, David (2016)** استقصاء العمليات التشاركية في المجتمعات الأكاديمية في كليات إدارة الأعمال الجامعية في الجامعات البريطانية الناشئة، بهدف فهم العلاقة بين الأفراد والجماعة والمنظمة من حيث كيفية المشاركة بالمعرفة أو من حيث تقاسمها، واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، حيث أجريت سلسله من المقابلات شبه المنتظمة مع 27 مشاركاً من تلك الكليات من خلال ثلاث حالات. حيث ركزت الحالتين الأولى والثالثة على المجتمعات الأكاديمية بينما ركزت الحالة الثانية على القيادة الأكاديمية لهذه المجتمعات، وتم تحليل بيانات الدراسة باستخدام أساليب التحليل الاحصائي وأظهرت نتائجها وجود معوقات للتشارك المعرفي بين الأكاديميين العاملين في هذه الجامعات، ومنها عدم توفر الوقت الكافي للتشارك المعرفي، وزيادة عبء العمل.

ويتضح من الدراسات السابقة التي تم استعراضها أهمية القيادة الرقمية باعتبارها عاملاً رئيساً من العوامل التي تسهم في تحقيق التشارك المعرفي وتعزيزه، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة، في تحديد مشكلة الدراسة، وصياغة أسئلتها، والصياغة العلمية لأهمية الدراسة، وبناء الإطار النظري، وتحديد منهج الدراسة المناسب. وكذلك وظفت الدراسات السابقة في بناء الاستبانة، وربط النتائج وتفسيرها، وقد تميزت الدراسة الحالية عن بقية الدراسات السابقة بكونها تركز على توظيف

القيادة الرقمية والتشارك المعرفي، والتي أظهرت نتائج البحث في قواعد المعلومات العربية قلة الدراسات التي تناولت العلاقة وتحديد أثرها بين المتغيرين؛ مما يدل على وجود فجوة بحثية معرفية. ومن هنا تسعى الدراسة الحالية لسد النقص وإثراء المكتبة العربية بدراسة علمية، تتناول توظيف القيادة الرقمية لدى عمداء الكليات وأثرها على تعزيز التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبيه المسحي والارتباطي وذلك لمناسبته للدراسة في تحقيق أهدافها والتمثلة في الكشف عن توظيف القيادة الرقمية لدى عمداء الكليات وأثرها في تعزيز التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) بالمركز الرئيس بجامعة تبوك وفروعها، والذين بلغ عددهم وقت اعداد الدراسة (1995) عضوا للعام الجامعي 1444هـ حسب الموقع الإلكتروني الرسمي للجامعة. ويعتبر مجتمع أعضاء هيئة التدريس الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة بحكم تعاملهم المستمر مع القيادات الأكاديمية وقدرتهم على الحكم على درجة توظيف القيادة الرقمية لدى عمداء الكليات بالجامعة، وكذلك الحكم على مستوى التشارك المعرفي بينهم، وقد تم توزيع الاستبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك باستخدام أسلوب

العينة العشوائية البسيطة، وقد اعتمد الباحثان على جدول krejcie & morgan والمشار إليه في (فهمي، 1426) لتحديد حجم العينة الذي بلغ 342 عضواً، يمثلون ما نسبته 17% من المجتمع الكلي للدراسة.

صدق أداة الدراسة:

يقصد بالصدق "شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها وقد قام الباحثان بالتأكد من صدق أدوات الدراسة من خلال:

الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

تم عرض أداة الدراسة بعد الانتهاء من بنائها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في المجال للتأكد من صحة عباراتها وبناءها، وقد تنوع أفراد تحكيم الاستبانة في تخصصاتهم ودرجاتهم العلمية من أعضاء هيئة التدريس، وذلك للتأكد من مدى ملائمة العبارات واتصالها بالموضوع، وتم الأخذ بمقترحاتهم ومن ثم تطبيقها.

صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم تطبيقها ميدانياً على عينة استطلاعية، وبعد تجميع الاستبانات قام الباحث باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package For Social Sciences

ومن ثم قام باستخدام معامل الارتباط بيرسون "Pearson Correlation" لحساب معامل الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول أدناه:

جدول (1) يوضح صدق الاتساق الداخلي لفقرات محاور الدراسة بالدرجة الكلية للمحور

السمات القيادية الرقمية		الرؤية الرقمية		الاتصال الرقمي		الثقافة الرقمية		واقع التشارك المعرفي بجامعة تبوك	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
1	.982**	1	.883**	1	.951**	1	.886**	1	.874**
2	.934**	2	.893**	2	.981**	2	.943**	2	.838**
3	.955**	3	.935**	3	.946**	3	.982**	3	.650**
4	.962**	4	.964**	4	.929**	4	.982**	4	.698**
5	.917**	5	.942**	5	.933**	5	.982**	5	.794**
6	.936**	6	.965**					6	.857**
								7	.899**
								8	.857**
								9	.788**
								10	.939**
								11	.838**
								12	.886**
								13	.918**

يتضح من الجدول (1) أن قيم معامل ارتباط فقرات محور أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) لجميع فقرات المحاور.

ثبات أداة الدراسة:

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة استخدم الباحث (معادلة ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha (α)) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، كما هو مبين بالجدول التالي.

جدول (2) يوضح معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة

المحاور	عدد العبارات	ثبات المحور
السمات القيادية الرقمية	6	0.98
الرؤية الرقمية	6	0.97
الاتصال الرقمي	5	0.97
الثقافة الرقمية	5	0.97
واقع التشارك المعرفي بجامعة تبوك	13	0.93
الثبات العام	35	0.98

يتضح من الجدول (2) أن معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة تراوح بين (0.93) و(0.98) بينما بلغ معامل الثبات العام (0.98) وهذا يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS).

وبعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا للمقياس تم اتباع الخطوات التالية:

(الحدود الدنيا والعليا) تم حساب المدى ($5 - 1 = 4$)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي ($5/4 = 0.80$) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:

- من 1 إلى 1.80 يمثل (موافق بدرجة ضعيفة جداً) نحو كل عبارة.
- من 1.81 إلى 2.60 يمثل (موافق بدرجة ضعيفة) نحو كل عبارة.
- من 2.61 إلى 3.40 يمثل (موافق بدرجة متوسطة) نحو كل عبارة.
- من 3.41 إلى 4.20 يمثل (موافق بدرجة كبيرة) نحو كل عبارة.
- من 4.21 إلى 5.00 يمثل (موافق بدرجة كبيرة جداً) نحو كل عبارة.

وبعد ذلك تم حساب الإحصائية التالية:

- 1) معامل ألفا كرونباخ Alpha Cranbach لقياس الثبات.
- 2) معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي.
- 3) التكرارات والنسبة المئوية والمتوسط الحسابي لمعرفة استجابات أفراد عينة الدراسة على بنود أداة الدراسة ومحاورها.
- 4) الانحراف المعياري لترتيب العبارات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسطات الحسابية.
- 5) معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المتغيرين التابع والمستقل.

6) الانحدار الخطي لمعرفة الأثر في توظيف عمداء الكليات بجامعة تبوك للقيادة

الرقمية على مستوى التشارك المعرفي

عرض نتائج الدراسة وتفسيرها:

السؤال الأول: ما درجة توظيف القيادة الرقمية لدى عمداء الكليات بجامعة تبوك

من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعة؟

للتعرف على درجة توظيف القيادة الرقمية لدى عمداء الكليات بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة، وذلك على النحو التالي:

1. بعد السمات القيادية الرقمية:

جدول (3) درجة توظيف السمات القيادية الرقمية لدى عمداء الكليات بجامعة تبوك

م	فقرات المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة
1	التجديد الدائم والانفتاح نحو الأفكار الجديدة	3.00	0.98	5
2	الحرص على التنمية الذاتية وصقل مهاراته ومهارات مرؤوسيه	2.95	0.95	6
3	اتساع الأفق والقدرة على التنبؤ بالفرص والمشكلات المستقبلية	3.05	1.00	3
4	التوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات لتيسير تداول المعلومات ونشرها وصنع القرارات	3.16	0.88	1
5	الالتزام بقيم العمل الجماعي من خلال تشجيع الثقافة التعاونية التشاركية الداعمة لتنفيذ المهام المختلفة	3.05	1.05	4
6	امتلاك المعرفة اللازمة لإنجاز الأعمال بطريقة رقمية	3.11	0.91	2
المتوسط الحسابي		3.05		

يتبين من الجدول (3) أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على جميع الفقرات التي تقيس درجة توظيف السمات القيادية الرقمية لدى عمداء الكليات بجامعة تبوك ، حيث تراوح متوسطها الحسابي ما بين (2.95 إلى 3.16) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (من 2.61 إلى 3.40) وهي الفئة التي تشير إلى خيار الموافقة بدرجة متوسطة حيث جاءت الفقرة رقم (4) وهي (التوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات لتيسير تداول المعلومات ونشرها وصنع القرارات) هي الأعلى بمتوسط بلغ "3.16"، وجاءت الفقرة (2) وهي (الحرص على التنمية الذاتية وصقل مهاراته ومهارات مرؤوسيه) بالمتوسط الأقل والذي بلغ "2.95". وبالنظر إلى المتوسط العام لمحور درجة توظيف عمداء الكليات بجامعة تبوك للسمات القيادية الرقمية يتضح أن أفراد الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على فقرات المحور بصورة عامة.

2. بعد الرؤية الرقمية:

جدول (4) درجة توظيف الرؤية الرقمية لدى عمداء الكليات بجامعة تبوك

م	فقرات المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة
1	السعي نحو تحقيق التكيف الإداري مع التحول الرقمي	3.21	0.95	1
2	إدراك التحديات والفرص التي توفرها التكنولوجيا	3.16	0.94	2
3	تشكيل فريق لقيادة التحول الرقمي لوضع الخطط التنفيذية في ضوء أهداف الكلية وأقسامها	3.00	0.86	4

4	تصميم استراتيجية رقمية تقوم على خطة واضحة ومفصلة لما ستقوم به الكلية باستخدام التكنولوجيا	2.95	0.95	6
5	وضع رؤية مشتركة للتحويل الرقمي تشمل جميع مستويات الكلية	3.05	0.83	3
6	تطوير رؤية للتكامل التكنولوجي مع الجهات المستفيدة من خلال دمج مفاهيم التحويل الرقمي في بناء التحالفات والشراكات المجتمعية	3.00	0.92	5
المتوسط الحسابي		3.06		

يتبين من الجدول (4) أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على جميع الفقرات التي تقيس درجة توظيف الرؤية الرقمية لدى عمداء الكليات بجامعة تبوك حيث تراوح متوسطها الحسابي ما بين (2.95 إلى 3.21) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (من 2.61 إلى 3.40) وهي الفئة التي تشير إلى خيار الموافقة بدرجة متوسطة حيث جاءت الفقرة رقم (1) وهي (السعي نحو تحقيق التكيف الإداري مع التحويل الرقمي) الأعلى بمتوسط بلغ (3.21) وجاءت الفقرة (4) وهي (تصميم استراتيجية رقمية تقوم على خطة واضحة ومفصلة لما ستقوم به الكلية باستخدام التكنولوجيا) هي الأقل بمتوسط بلغ (2.95). وبالنظر إلى المتوسط العام لمحور درجة توظيف عمداء الكليات بجامعة تبوك للرؤية الرقمية يتضح أن أفراد الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على فقرات المحور بصورة عامة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع الفقرات (3.06) وأن توظيف الرؤية الرقمية للجامعة جاء بدرجة متوسطة.

3. بعد الاتصال الرقمي:

جدول (5) درجة توظيف الاتصال الرقمي لدى عمداء الكليات بجامعة تبوك

م	فقرات المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة
1	استقصاء البيانات من مصادر رقمية متعددة	3.26	0.85	3
2	توفير أنظمة رقمية تضمن الشفافية والتدقيق الشامل للعمليات الإدارية والأكاديمية بالكلية	3.26	0.85	3
3	السعي نحو توفير البرامج الحاسوبية والأجهزة التقنية اللازمة لتوفير المعلومات المناسبة	3.32	0.86	2
4	وضع اللوائح والقواعد التي تحكم خصوصية وبيانات منسوبي الكلية لتدعم الاستخدام الامن للتكنولوجيا.	3.11	0.91	5
5	إنشاء قنوات اتصال تفاعلية مع فرق العمل المختلفة باستخدام منصات اتصال مألوفة مثل (مؤتمرات الفيديو، وتطبيقات الوسائط الاجتماعية... الخ).	3.42	0.88	1
المتوسط الحسابي		3.27		

يتبين من الجدول (5) أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة كبيرة على الفقرة رقم (1) من الفقرات التي تقيس درجة توظيف الاتصال الرقمي لدى عمداء الكليات بجامعة تبوك حسب ترتيبها في الجدول (5) (ترتيب العبارة) حيث بلغ متوسطها الحسابي ما

بين (3.42) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.41 إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى خيار الموافقة بدرجة كبيرة حيث جاءت الفقرة رقم (5) وهي (إنشاء قنوات اتصال تفاعلية مع فرق العمل المختلفة باستخدام منصات اتصال مألوفة مثل (مؤتمرات الفيديو، وتطبيقات الوسائط الاجتماعية... الخ (هي الأعلى بمتوسط بلغ (3.32) وجاءت الفقرة (4) وهي (وضع اللوائح والقواعد التي تحكم خصوصية وبيانات منسوبي الكلية لتدعم الاستخدام الآمن للتكنولوجيا) الأقل بمتوسط بلغ (3.11). وبالنظر إلى المتوسط العام لمحور درجة توظيف الاتصال الرقمي لدى عمداء الكليات بجامعة تبوك يتضح أن أفراد الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على فقرات المحور بصورة عامة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع الفقرات (3.27) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (من 2.61 إلى 3.40) وهي الفئة التي تشير إلى خيار الموافقة بدرجة متوسطة على درجة ممارسة الاتصال الرقمي بشكل عام.

4. بعد الثقافة الرقمية:

جدول (6) درجة توظيف الثقافة الرقمية لدى عمداء الكليات بجامعة تبوك

م	فقرات المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة
1	استخدام وسائل التواصل الرقمية المختلفة على جميع مستويات الكلية	3.32	0.98	1
2	التأكيد المستمر على الوعي بالمنظور القانوني والأخلاقي والاجتماعي عند استخدام التكنولوجيا في البيئة التعليمية	3.11	0.91	5
3	تشجيع رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس على تصميم المواد التعليمية باستخدام التكنولوجيا الحديثة	3.16	0.81	2
4	عقد الدورات التدريبية وورش العمل لتمكين منسوبي الكلية من التعامل مع مستجدات التكنولوجيا، وتطبيقاتها في البيئة التعليمية	3.16	0.81	2
5	تمكين القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس من الوقوف على أحدث ما وصلت إليه التكنولوجيا الرقمية في مجال التعليم والتعلم	3.16	0.81	2
المتوسط الحسابي		3.18		

يتبين من الجدول (6) أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على جميع الفقرات التي تقيس درجة توظيف الثقافة الرقمية لدى عمداء الكليات بجامعة تبوك

حيث تراوح متوسطها الحسابي ما بين (3.11 إلى 3.32) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (من 2.61 إلى 3.40) وهي الفئة التي تشير إلى خيار الموافقة بدرجة متوسطة حيث جاءت الفقرة رقم (1) وهي (استخدام وسائل التواصل الرقمية المختلفة على جميع مستويات الكلية) هي الأعلى بمتوسط بلغ (3.32) ، وجاءت الفقرة (2) وهي (التأكيد المستمر على الوعي بالمنظور القانوني والأخلاقي والاجتماعي عند استخدام التكنولوجيا في البيئة التعليمية) الأقل بمتوسط بلغ (3.11).

وبالنظر إلى المتوسط العام لمحور درجة توظيف الثقافة الرقمية لدى عمداء الكليات بجامعة تبوك يتضح أن أفراد الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على فقرات المحور بصورة عامة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع الفقرات (3.18) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (من 2.61 إلى 3.40) وهي الفئة التي تشير إلى خيار الموافقة بدرجة متوسطة على توظيف الثقافة الرقمية بشكل عام.

جدول (7) المتوسطات الحسابية لأبعاد القيادة الرقمية مرتبة تنازلياً

م	المجال	المتوسط الحسابي	الترتيب
1	توظيف عمداء الكليات بالجامعات السعودية للسماة القيادة الرقمية	3.05	4
2	توظيف عمداء الكليات بالجامعات السعودية للرؤية الرقمية	3.09	3
3	توظيف عمداء الكليات بالجامعات السعودية للاتصال الرقمي	3.27	2
4	توظيف عمداء الكليات بالجامعات السعودية للثقافة الرقمية	3.29	1

يتبين من الجدول (7) أن درجة توظيف جميع ابعاد القيادة الرقمية جاءت بدرجة متوسطة حيث جاء في المرتبة الأولى توظيف عمداء الكليات بالجامعات السعودية للثقافة الرقمية بمتوسط حسابي بلغ (3.29) بينما جاء في المرتبة الثانية توظيف الاتصال الرقمي لدى عمداء الكليات بجامعة تبوك بمتوسط (3.27) وجاء في المرتبة الثالثة توظيف عمداء الكليات بالجامعات السعودية للرؤية الرقمية بمتوسط (3.09) أما المرتبة الرابعة والأخيرة فقد جاء فيها توظيف عمداء الكليات بالجامعات السعودية للسماة القيادة الرقمية بمتوسط بلغ (3.05) ، وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة القرني (2022) التي أظهرت أن درجة تطبيق القيادة الرقمية بجامعة تبوك متوسطة.

السؤال الثاني: ما مستوى التشارك المعرفي في جامعة تبوك بين أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم؟

للتعرف على مستوى التشارك المعرفي في جامعة تبوك بين أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة، وذلك على النحو التالي:

جدول (8) مستوى التشارك المعرفي في جامعة تبوك

م	فقرات المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة
1	تشجع عمادة الكلية على تبادل الأفكار بين أعضاء هيئة التدريس بالكلية	3	0.73	9
2	يوفر الهيكل التنظيمي المرونة الكافية لإجراءات عمليات التشارك المعرفي	3	0.73	9
3	تتوافر بنية تحتية تقنية تسهم في تشارك المعرفة بين الأعضاء بشكل فعال	3.26	0.79	4
4	توفر عمادة الكلية التكنولوجيا المناسبة لتوليد وتبادل المعرفة مثل (شبكة داخلية، قوائم البريد الإلكتروني، وقواعد بيانات على الإنترنت. الخ).	3.42	0.75	1
5	توفر عمادة الكلية المصادر المالية الكافية لدعم ممارسة التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس	3.11	0.85	6
6	تهتم عمادة الكلية بنشر قواعد ونظم إجراءات العمل وتحديثها بشكل مستمر	3.26	0.72	2
7	توفر عمادة الكلية الفرص والظروف المناسبة ليتشارك جميع أعضاء هيئة التدريس في الأنشطة الأكاديمية في مجال تخصصاتهم	3.05	0.69	7
8	تشجيع عمادة الكلية الأعضاء على استخدام التقنيات الحديثة لتبادل المعارف والخبرات فيما بينهم	3.26	0.72	2
9	توفر عمادة الكلية التدريب اللازم لأعضاء هيئة التدريس لتزويدهم بالمعرفة الجديدة في استراتيجيات وطرائق التدريس والتقييم	3.26	0.79	4
10	توفر عمادة الكلية والقسم لقاءات علمية دورية لاطلاع أعضاء هيئة التدريس والطلاب على أحدث المستجدات في مجالات المعرفة المختلفة	3.05	0.76	8
11	يتوافر مناخ من الثقة بين الأعضاء مما يمكنهم من مشاركة معرفتهم	3	0.8	11
12	تحفز عمادة الكلية منسوبيها على عمليات تشارك المعرفة مادياً ومعنوياً	3	0.8	11
13	توفر عمادة الكلية نظام وإجراءات محددة لضمان حقوق الملكية الفكرية لأعضاء هيئة التدريس والطلاب	3	0.8	11
المتوسط الحسابي 3.13				

يتبين من الجدول (8) أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة كبيرة على الفقرة رقم (4) من الفقرات التي تقيس مستوى التشارك المعرفي في جامعة تبوك حسب ترتيبها

في الجدول أعلاه (ترتيب العبارة) حيث بلغ متوسطها الحسابي ما بين (3.42) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.41 إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى خيار الموافقة بدرجة كبيرة وفيما يلي عرض للفقرة ومتوسطها الحسابي (توفر عمادة الكلية التكنولوجيا المناسبة لتوليد وتبادل المعرفة مثل (شبكة داخلية، قوائم البريد الالكتروني، وقواعد بيانات علي الإنترنت) بدرجة كبيرة (3.42).

وبالنظر إلى المتوسط العام لمحور مستوى التشارك المعرفي في جامعة تبوك يتضح أن أفراد الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على فقرات المحور بصورة عامة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع الفقرات (3.13) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (من 2.61 إلى 3.40) وهي الفئة التي تشير إلى خيار الموافقة بدرجة متوسطة، وهذا يمكن تفسيره ان عينة الدراسة تدرك بدرجة متوسطة أن عناصر التشارك المعرفي في الجامعة متوفرة، ويمكن من خلالها تبادل المعرفة بجميع اشكالها. وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة **Mankin**، **David (2016)** التي بينت وجود معوقات للتشارك المعرفي بين الأكاديميين العاملين في الجامعات البريطانية المبحوثة، كما تختلف عن دراسة الحضرمي (2017) التي أجريت على نفس الجامعة قبل 6 سنوات، وتوصلت إلى ضعف ممارسة التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، مما يدل على وجود تحسن ملحوظ في مستوى التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

السؤال الثالث: هل هناك أثر ذو دلالة معنوية لتوظيف القيادة الرقمية لدى عمداء الكليات بجامعة تبوك على تعزيز التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعة؟

ولتحديد أثر توظيف القيادة الرقمية لدى عمداء الكليات بجامعة تبوك على تعزيز التشارك المعرفي تم حساب معامل ارتباط بيرسون ومعامل الانحدار الخطي، وذلك على النحو التالي:

جدول (8) معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين أبعاد القيادة الرقمية ومستوى التشارك المعرفي

واقع التشارك المعرفي بجامعة تبوك		
توظيف عمداء الكليات بجامعة تبوك للقيادة	معامل الارتباط	.902**
الرقمية	الدلالة الإحصائية	.000
	عدد العينة	171

يتبين من الجدول (8) وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين توظيف عمداء الكليات بجامعة تبوك للقيادة الرقمية ومستوى التشارك المعرفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.902) وبلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.00) مما يشير إلى وجود علاقة قوية جداً بين المتغيرين.

جدول (9) نتائج تحليل الانحدار الخطي لتأثير أبعاد توظيف القيادة الرقمية في تعزيز التشارك المعرفي.

المعامل البائي	الخطأ المعياري	معامل الارتباط	مربع معامل الارتباط	دلالة F
(Constant)	12.460	1.076	.902 ^a	.813
القيادة الرقمية	.409	.015		0.00

ومن الجدول (9) يتضح وجود أثر لتوظيف عمداء الكليات بجامعة تبوك للقيادة الرقمية على مستوى التشارك المعرفي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (0.902) وهي علاقة طردية موجبة، أي أنه كلما زاد توظيف القيادة الرقمية لدى عمداء الكليات يزيد مستوى التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس. ويتضح أيضاً أن قيمة معامل التحديد بلغ (0.813) مما يشير إلى أن نسبة التأثير التي يفسرها توظيف للقيادة الرقمية لدى عمداء الكليات بجامعة تبوك في درجات مستوى التشارك المعرفي تمثل (81%)، أي أن 81% من مستوى التشارك المعرفي تعود إلى توظيف القيادة الرقمية لدى عمداء الكليات بجامعة تبوك ، وعليه يتبين وجود أثر كبير لتوظيف عمداء الكليات بجامعة تبوك للقيادة الرقمية ومستوى التشارك المعرفي، ويعزو الباحثان تلك النتيجة إلى أن أهمية الدور الفعال الذي يمكن أن تقدمه التقنيات الرقمية وتوظيفها ينعكس بشكل إيجابي و واضح على تقاسم المعرفة وتبادلها بين أعضاء هيئة التدريس. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة Young، Choi ، & Lee، Heeseok and Yoo Youngjin (2019) ، و دراسة Tian، M.F.،Lo

(2020) F.، و دراسة Winanti، (2021) M. B.، والتي أظهرت نتائجها وجود
أثر للقيادة الرقمية في الجامعات على المعرفة وتشاركها.

ملخص النتائج:

1. بلغ المتوسط العام لمحور درجة توظيف القيادة الرقمية لدى عمداء الكليات
بجامعة تبوك (3.17) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس
الخماسي (من 2.61 إلى 3.40) وهي الفئة التي تشير إلى خيار الموافقة
بدرجة متوسطة.
2. بلغ المتوسط العام لمحور مستوى التشارك المعرفي في جامعة تبوك (3.13)
وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (من 2.61 إلى
3.40) وهي الفئة التي تشير إلى خيار الموافقة بدرجة متوسطة.
3. وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين توظيف القيادة الرقمية
لدى عمداء الكليات بجامعة تبوك ومستوى التشارك المعرفي، حيث بلغت
قيمة معامل الارتباط (0.902).
4. وجود أثر لتوظيف القيادة الرقمية عمداء الكليات بجامعة تبوك على مستوى
التشارك المعرفي، قيمة معامل التحديد بلغ (0.813).

التوصيات:

- العمل على اختيار القيادات الأكاديمية المؤهلة والقادرة على إيجاد وتفعيل آليات توظيف أبعاد القيادة الرقمية الداعمة لتبادل المعارف وتشاركها في البيئة الجامعية من خلال تبني معايير الكفاءة ومستوى الوعي بأهمية التحول الرقمي.
- تهيئة البنية التحتية التقنية الفاعلة التي تسهم في تسهيل عمليات تقاسم المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعة.
- العمل على ترسيخ قيم التشارك المعرفي، من خلال توفير نظام للتواصل مرن وفعال لتسهيل عملية التبادل والتشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس وبين جميع العاملين من منسوبي الجامعة.
- زيادة وعي القيادات في جميع مستويات الجامعة بأهمية التحول الرقمي لتقاسم المعرفة وأساليب تشاركها، من خلال تكثيف الدورات التدريبية على التطبيقات الإلكترونية المرتبطة بقيادة التحول الرقمي وتوظيفه، في ومواكبة كل ما يستجد في هذا المجال.

مقترحات الدراسة:

إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية المتعمقة والمتنوعة التي تبحث في برامج وتقنيات القيادة الرقمية على مستوى المؤسسات الجامعية ومدى تأثيرها وتأثرها بالأدوار الأخرى الأكثر عمقا في الجامعات مثل: البحث العلمي والتدريس؛ الذكاء الاصطناعي؛ نظم المعلومات الإدارية؛ المناخ التنظيمي؛ الجوانب الأخلاقية للقيادة الرقمية.

المراجع

المراجع العربية:

البلوي، مرزوقة حمود (2020). واقع الإدارة الالكترونية للإداريين الأكاديميين بجامعة تبوك، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث. 4(1)، 75-90

الأقطش، نور موسى (2019). أثر ممارسات القيادة الإلكترونية على الإبداع الاستراتيجي اختبار الدور الوسيط لإنترنت الأشياء: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الخلوية الأردنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.

جاسم، أحمد كريم، والياسري، وئام وهاب (2017). تأثير ابعاد التشارك المعرفي في تحقيق الابداع المنظمي - بحث تحليلي في جامعة ذي قار. مجلة الإدارة والاقتصاد. 40(113). 64-84.

حسن، حسن محمد (2011) الإدارة الإلكترونية: المفاهيم، الخصائص، المتطلبات. دار الوراق.

الحضرمي، نوف بنت خلف محمد (2017). معوقات التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك وسبل التغلب عليها. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، دار سلمان للدراسات والأبحاث، 6 (9)، 1-15.

الحمداني، حاتم علي (2018). أثر التشارك المعرفي في استدامة القدرات الديناميكية
بحث تحليلي لعينة من تدريسي كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. مجلة
كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العراقية. 1(54).

سدران، وجدان هادي (2021) واقع القيادة الرقمية لدى معلمات اللغة الإنجليزية في
المرحلة الثانوية بنجران. المؤتمر الدولي الافتراضي للتعليم في الوطن
العربي: مشكلات وحلول، إثراء المعرفة للمؤتمرات والأبحاث.

شلاكة، طارق كاظم (2021). تأثير التشارك المعرفي في تحقيق النجاح المنظمي " بحث
تحليلي في جامعة سومر. مجلة الريادة للمال والأعمال. 2(4).

الطاهر، اسمهان ماجد (2012). ادارة المعرفة"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة
الأولى، عمان.

فهمي، محمد (1426). الإحصاء بلا معاناة المفاهيم مع التطبيقات باستخدام برنامج
SPSS، معهد الإدارة العامة، الرياض.

محمد، مديحة فخري محمود (2021). تصور مقترح لتعزيز المناخ الثقافي للتشارك
المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس لتحسين جودة حياة العمل بالجامعات
المصرية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية. 15(5)، 1-109 .

محمود، محمد صبري. (2015)، رؤية مقترحة لتطبيق القيادة الإلكترونية بمؤسسات
التعليم قبل الجامعي في ضوء بعض المتغيرات العالمية المعاصرة [عرض

ورقة]. المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية بجامعة الباحة: التربية آفاق

مستقبلية.

ياغي، خليل وبركات، سامر والفوار، زياد وشكوكاني، محمد ونصوره، امام (2011).

درجة تشارك المعرفة بين طلبة مرحلة البكالوريوس: دراسة حالة في جامعة

العلوم التطبيقية الاهلية. المجلة الدولية للبحوث الأكاديمية. المجلد 3. ()

(1) 20-24

المراجع الأجنبية:

Antonopoulou، H.، Halkiopoulou، C.، Barlou، O.، & Beligiannis، G.N. (2020). Leadership types and digital leadership in higher education: Behavioral data analysis from University of Patras in Greece. *International Journal of Learning، Teaching and Educational Research*، 19 (4)، 110-129.

Alaqtash، Nour Musa (2019). *The Impact of E-leadership Practices on Strategic Innovation Examining the Mediating role of the Internet of Things: A field study in the Jordanian Cellular Communications Company*، (unpublished master's thesis)، College of Business، Middle East University.

Albalawi، Marzouqa Hammoud (2020). The Reality of Electronic Management of Academic Administrators at University Tabuk، *Journal of Educational and Psychological Sciences*، National Research Center. 4(1)، 75-90.

Alhadrami، Nouf Khalaf Muhammad (2017). Obstacles to Knowledge Sharing Among Faculty members at Tabuk University and ways to

- overcome them, *Specialized International Journal of Education*, Dar Salman for Studies and Research, 6 (9), 1-15.
- Alhamdani, Hatem Ali (2018). The Impact of Knowledge Sharing on the Sustainability of Dynamic Capabilities, analytical research of a sample of teachers from Baghdad College of Economic Sciences University. *Journal of Baghdad College of Economic Sciences*, Iraqi University. 1(54).
- Altaher, Esmahan Majid (2012). *Knowledge Management*, Dar Wael for Publishing and Distribution, first edition, Amman.
- Baesu, C., and Bejinaru, R. (2020). Knowledge management strategies for leadership in the digital business environment. *Proceedings of the 14th International Conference on Business Excellence 2020*, Stefan cel Mare University of Suceava, Suceava, (Romania).
- Choi, Young. Lee, Heeseok and Yoo Youngjin (2019). *The Impact of Information Technology and Transactive Memory Systems on Knowledge Sharing, Application, and Team Performance*, MIS Quarterly, 34 (4).
- Cortellazzo, Laura, Elena Bruni, and Rita Zampieri.(2019).The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review. *Frontiers in Psychology* (10).
- Fahmy, Muhammad (1426). *Statistics without suffering Concepts with Applications using SPSS program*, Institute of Public Administration, Riyadh.
- Fullwood, R. and Rowley, J. (2017), "An investigation of factors affecting knowledge sharing amongst UK academics", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 21 No. 5, pp. 1254-1271.
- Hassan, Hassan Mohamed (2011) *Electronic Management: Concepts, Characteristics, Requirements*. Al-Warraq House.
- Hassan, M., Aksel, I., Nawaz, M. S., & Shaukat, S. (2016). Knowledge Sharing Behavior Of Business Teachers Of Pakistani Universities: An Empirical Testing Of Theory Of Planned Behavior. *European Scientific Journal*, ESJ, 12(13).

- Hendriks, Paul. (1999), "Why Share Knowledge? The Influence of ICT on the Motivation for Knowledge Sharing", *Knowledge and Process Management Vol(6), No(2)* pp 91–100, John Wiley and Sons, Ltd & Cornwallis Emmanuel, Ltd.
- International Society for Technology in Education (ISTE). (2009). *ISTE Standards for Administrators*. Eugene, OR: The Author.
- Jassim, Ahmed Karim. & Al-Yasiri, Wiam Wahab (2017). The Impact of the Dimensions of Knowledge Sharing in achieving Organizational Creativity - analytical research at the University of Thi Qar. *Journal of Management and Economics*. 40 (113). 84-64
- Kim, S. and Ju, B. (2008). An Analysis of Faculty Perceptions Attitudes toward Knowledge Sharing and Collaboration in an Academic Institution. *Library and Information Science Research*. Vol. 3. No. 2. PP. 282-290.
- Kokot, K., Kokotec, I.D., & Čalopa, M.K. (2021, May 17-20th). Impact of leadership on digital transformation. *Paper Presented at the Proceedings of the IEEE 1st Technology and Engineering Management Conference-Europe (TEMSCON-EUR'2021)*, Dubrovnik-Croatia.
- Lo, M.F. and Tian, F. (2020), "How academic leaders facilitate knowledge sharing: a case of universities in Hong Kong", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 41 No. 6, pp. 777-798.
- M. Van Wart, A. Roman, X. Wang, C. Liu (2019) *Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership*. *Int Rev Administrative Sci*, 85 (1), pp. 80-97
- Mahmoud, Mohamed Sabry. (2015). *A proposed Vision for the Application of E-leadership in Pre-university Education Institutions in the light of some Contemporary Global Variables* [paper presentation]. The First International Conference of Education College, Al-Baha University: Education is Future Prospects.
- Mango, Emmanuel. "Rethinking Leadership Theories." *Open Journal of Leadership* 07, no. 01 (2018): 57–88. doi:10.4236/ojl.2018.71005

- Mankin, David (2016). Knowledge Sharing Processes in Academic Communities in New University Business Schools. Unpublished Doctoral Dissertation. Nottingham Trent University. UK
- Muhammad, Madiha Fakhry (2021). A proposed Vision to Enhance the Cultural Climate for Knowledge Sharing among Faculty members to improve the Quality of Work life in Egyptian universities. *Fayoum University Journal of Educational and Psychological Sciences*. 15 (5), 1-109.
- Oh, Siew Pei & Chua, Yan Piau. (2018). An Explorative Review of E-Leadership Studies. *International Online Journal of Educational Leadership*. 2. 4-20. 10.22452/iojel.vol2no1.2.
- Peng, B. (2021). Digital leadership: State governance in the era of digital technology. *Cultures of Science*, 4 (1), 1-16.
- Sadran, Wejdan Hadi (2021) *The Reality of Digital Leadership Among Female English Language Teachers at the Secondary level in Najran*. The Virtual International Conference on Education in the Arab World: Problems and Solutions, Enriching Knowledge for Conferences and Research.
- Schiuma, G., Schettini, E., Santarsiero, F., & Carlucci, D. (2021). The transformative leadership compass: Six competencies for digital transformation entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 27 (3), 1-19.
- Shalakah, Tariq Kazem (2021). The Effect of Knowledge Sharing on Achieving Organizational Success, Analytical Research at Sumer University. *Journal of Finance and Business*. 2(4)
- Sperrer, M., Müller, C., & Soos, J. (2016). The concept of the entrepreneurial university applied to universities of technology in Austria: Already reality or a vision of the future?. *Technology Innovation Management Review*, 6 (10), 37-44.
- Widodo, A. ., Putra, F., Nadeak, M., Novitasari, D., & Asbari, M. (2022). Information Technology Adoption and Knowledge Sharing

Intention: The Mediating Role of Leadership Style. *International Journal of Social and Management Studies*, 3(1), 258–268.

Winanti, M. B. (2021, June 23). 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*. STMIK Dharma Wacana.

Yaghi, Khalil, Barakat, Samer, and Al-Fawar, Ziyad and Shkokani, Muhammad and Nasoura, Imam. (2011) The Degree of Knowledge Sharing among Undergraduate Students: A case study at the National Applied Science University. *International Journal of Academic Research*. Volume 3 (1), 20-24.

Yusof, M. R., Yaakob, M. F. & Ibrahim M. Y. (2019). Digital Leadership Among School Leaders in malaysia. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE)*, 8(9), 1481-1485.