

## انعكاسات القيادة الرقمية في الاداء الوظيفي

### دراسة استطلاعية في الاقسام العلمية في عدد من الجامعات في اقليم كردستان - العراق

ره نج محمد نوري و بهيجان ابراهيم محمد

قسم العلوم المالية والمصرفية ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة زاخو ، اقليم كردستان العراق.

تاريخ الاستلام: 2022/01 تاريخ القبول: 2022/02 تاريخ النشر: 2022/03 <https://doi.org/10.26436/hjuoz.2021.10.1.825>

#### الملخص:

يتناول البحث احدى المواضيع المعاصرة في المجال التنظيمي ، إذ تعد القيادة الرقمية احدى اهم الانماط القيادية التي تعتمد عليها قادة المنظمات المعاصرة والتي تترك اثراً ايجابياً في أداء الوظيفي للتابعين وانعكاسها في الاداء المنظمي ككل خاصة في هذه الحقبة الزمنية المتزامنة التي تمر بها العالم والتي افرزتها التبعاد الاجتماعي ، والفكرة الأساسية لهذا البحث تتمحور حول نمط القيادة الرقمية وانعكاساتها في الأداء الوظيفي لدى رؤساء الاقسام والمقررين في الأقسام العلمية من خلال تشخيص ابعاد القيادة الرقمية وتأثيرها على الأداء الوظيفي في الأقسام العلمية لعدد من الجامعات في اقليم كردستان العراق التي تطبق نظام بولونا في التعليم والتي يتطلب ادوات رقمية للتعامل معها ، ويتمثل مجتمع البحث بجميع رؤساء الاقسام والمقررين في جامعة زاخو و جامعة جرمو وجامعة التنمية البشرية ، ومن أجل الاختبار الفرضيات تم تصميم استمارة الاستبانة بالاستناد الى الدراسات السابقة ، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (62) من رؤساء الاقسام والمقررين في تلك الجامعات، وتم اخضاع (56) استمارة صالحة للتحليل لتشكيل عينة البحث ، ومن اجل التحقق من اهداف البحث تم تشخيص وتحليل البيانات بالاعتماد على برنامج (SPSS V-17). خلص البحث بوجود حالة الارتباط بين عناصر القيادة الرقمية (الرؤية الرقمية، التنمية المهنية للأفراد، القابليات الرقمية، توليد الشبكات الرقمية) والاداء الوظيفي ، ومعنوية العلاقة التأثيرية للقيادة الرقمية في الأداء الوظيفي على المستوى الكلي والجزئي ، وخلصت الدراسة بضرورة الاستفادة من نموذج العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء الوظيفي اضافة الى تقديم بعض الاقتراحات منها التركيز على استحضار عناصر القيادة الرقمية نظراً لتأثيرها الايجابي الاداء الوظيفي في الاقسام العلمية في الجامعات .

الكلمات الدالة: القيادة ، القيادة الرقمية، الاداء، الاداء الوظيفي

في الاداء الوظيفي في الاقسام العلمية في بعض جامعات اقليم كردستان العراق وبالتالي انعكاساتها على اداء الجامعة ككل. بناء على ما سبق فقد تضمنت البحث اربعة محاور : الأول يتناول توضيح اهم المضامين الفكرية التي تناولها الكتاب والباحثون عن القيادة الرقمية والاداء الوظيفي اما المحور الثاني فيتناول المنهجية ، والمحور الثالث يقدم تشخيصاً لنتائج البحث وتحليلها، اما المحور الاخير فتناول اهم الاستنتاجات والمقترحات.

#### المحور الاول

##### المنهجية

##### أولاً. مشكلة البحث

نتيجة التوجه السريع للجامعات في اقليم كردستان نحو تحقيق النجاح والتفوق وفق التوجهات الاصلاحية لوزارة التعليم العالي، فانه يتطلب من ادارة جامعات الاقليم السعي لتطبيق افضل الممارسات لتنفيذ تلك التوجهات الجديدة والبحث عن سبل تحقيق اداء افضل، ومن احدى الانظمة المتبعة هي نظام بولونا في التعليم العالي (Bologna) او ما يسمى ب (ECTS) الاوروبي، والذي تم تطبيقه بموجب امر وزاري في

#### المقدمة

تواجه منظمات اليوم تحديات في البحث عن الاساليب الفعالة لتحقيق الاداء و سبل تحقيق التميز في الاداء، إذ ان التغيرات السريعة وثقل المعايير العالمية قد انعكست على محتوى العمليات في المنظمات عموماً والجامعات تحديداً من حيث اعتماد انظمة وعمليات جديدة، وقد بادرت بعض الجامعات بتبني نظام (ECTS) او ما يسمى بنظام بولونا ، ما يتطلب من قادة التعليم العالي البحث عن اليات لاجراء القابليات الكامنة واعتماد توجهات رقمية لمواجهة سرعة التغيرات وتعقيداتها، ونظراً لكون الاقسام العلمية اللب التشغيلي والاساس لانجاح النظام والعملية ككل ، لذا فانه يتعين التركيز على ادائهم ، وتكتسب القيادة الادارية ضرورتها من الدور التي تلعبه في العديد من المجالات المنظمية والذي يؤثر مباشرة في التابعين وينتقل بشكل غير مباشر إلى الكثير من النواحي داخل التنظيم (داوده، 2015: 87) ، لذا فان الممارسات القيادية يمكن ان يؤثر في فاعلية الاداء الوظيفي في الاقسام العلمية، لاسيما التحديات في البيئة والتوجه نحو اعتماد التكنولوجيا والادوات الرقمية التي من شأنها ان تساهم في توليد تفاعل البناء بين القيادة واداء الوظائف الادارية في الاقسام العلمية.

ومن هذا المنطلق جاءت فكرة البحث لتنصب في البحث عن العلاقة بين القيادة الرقمية كاحد اهم التوجهات المعاصرة في القيادة والتي ما زالت البحوث حولها نادرة وتأثيراتها

ت- هل يمكن ان تساهم القيادة الرقمية كممارسة في تعزيز الاداء الوظيفي للأقسام العلمية في الجامعات المبحوثة ؟  
ثانياً: أهمية البحث:

تحاول هذه الفقرة احدي المفاهيم التي تعد من أكثرها أهمية في المؤسسات التعليمية المعاصرة، اذ ان البحث بمفهومه الفكري في التحقق من مدى الاثر الذي تتركه القيادة الرقمية في الاداء الوظيفي تعد مساهمة ميدانية، فضلاً عن كونها مساهمة نظرية تتبلور في محاولة ل طرح أهم ما قدمه الباحثون عن هذا الحقل المعرفي للاستفادة من مساهماتهم في وضع مرتكزات الجانب الميداني. ومن جانب اخر فان استنتاجات البحث يمكن ان تساعد القادة في اعتماد الاساليب التي من شأنها تفعيل التوجه القائم على الادوات الرقمية ويدعم الموقف التنافسي لقطاع التعليم العالي في الاقليم عموماً.

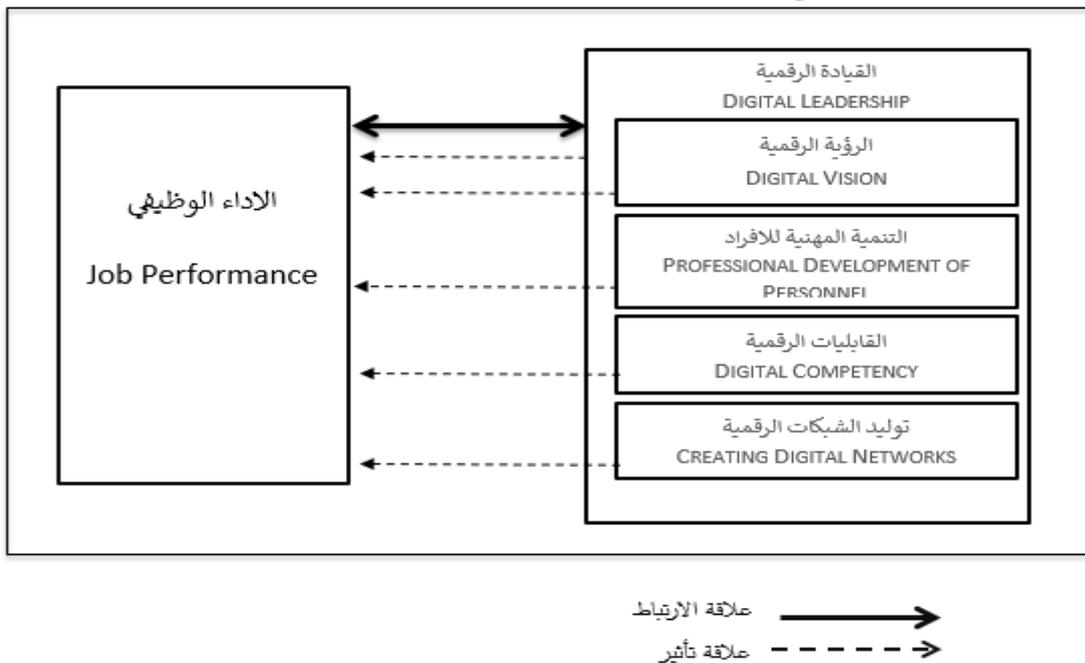
ثالثاً: أهداف البحث:

- 1- تشخيص ووصف ممارسات القيادة الرقمية في بعض جامعات اقليم كردستان العراق.
- 2- تشخيص ووصف مستويات الاداء الوظيفي في الاقسام العلمية في بعض جامعات الاقليم.
- 3- تشخيص دور القيادة الرقمية في الاداء الوظيفي في الاقسام العلمية في جامعات الاقليم.
- 4- الخروج بالاستنتاجات متواضعة متممة للجهود العلمية السابقة فضلاً عن خدمة الميدان.

رابعاً: نموذج الافتراضي للدراسة

2017 ، بادرت بعض جامعات الاقليم بتطبيق النظام في سنة الدراسية 2017-2018 ، وقد لوحظ من الميدان بان هذا النظام يتطلب اعتماد التكنولوجيا الرقمية بشكل واسع وتحديدًا في الاتصالات بين القيادات الجامعية والاقسام العلمية، وبهذا الصدد يركز (Mihardjo,et al., 2019 : 1067-1750) على دور القيادة الرقمية والتي اوصت بضرورة دراسة دور القيادة الرقمية في المنظمات التي هي ضمن التحول الرقمي حالياً، كما اوصت دراسة (الحري، 2021: 99) بضرورة اجراء دراسات اخرى تتناول مؤشرات القيادة الرقمية. ومن جانب اخر فان الاداء الوظيفي في المنظمة هو انعكاس لقدرات ودوافع القيادة الادارية فضلاً عن انعكاسات لقدرات المرؤوسين (الصرايرة، 2011: 611) ، مما يتطلب تبني توجهات قيادية التي من شأنها ان تقرب المسافة وتحقق السرعة في التواصل والتفاعل والتي يمكن ان تحقق مستويات افضل في اداء الوظيفي في الاقسام العلمية التي هي اللب التشغيلي لتنفيذ الانظمة واجراءاتها. استناداً الى ما سبق فان المشكلة تتمحور حول القيادة الرقمية ودورها في الاداء الوظيفي للاقسام العلمية في بعض جامعات اقليم كردستان التي تطبق نظام (ECTS)، ويمكن توضيح التصورات الفكرية عن المشكلة من خلال الاسئلة الآتية:

- أ- ما هي مستويات ممارسة القيادة الرقمية في الجامعات المبحوثة؟
- ب- كيف يكون الاداء الوظيفي في الاقسام العلمية في الميدان المبحوث ؟



الشكل (1) انموذج البحث

الوظيفي اهم مصادر لجمع المعلومات عن المفاهيم النظرية واعتمد البحث على اهم الكتب و الرسائل و الاطاريح الجامعية فضلا عن الدوريات و مواقع الانترنت وذلك للبت في صياغة متضمنات النظرية للبحث. اما الحقل الميداني فان الاستبانة هي الاداة الرئيسية لجمع البيانات، وتم صياغة الاسئلة بالاعتماد على ما ورد في المصادر المتعلقة بالقيادة الرقمية فضلا عن الاداء الوظيفي، وتضمنت الاستبانة خمسة اجزاء. واستخدم في البحث مقياس (Likert) الخماسي، اذ ان افراد عينة الدراسة هم السادة رؤساء الاقسام العلمية والمقررين ، وهم قاموا بالاجابة على الفقرات التي تقيس مستويات توفر عناصر القيادة الرقمية لدى السادة القيادات الجامعية ( اعضاء مجلس الجامعة ) ، فضلا عن الاجابة الذاتية لمستويات الاداء الوظيفي في القسم العلمي وان الجانب الأيمن من المقياس يشير إلى توفر مستويات عالية من عناصر القيادة الرقمية ، وفيما يتعلق بالاداء الوظيفي فان الجانب الأيمن من المقياس يشير إلى توفر مستويات عالية وايجابية من عنصرى اداء المهام والاداء السياقي في الاقسام العلمية، اما سلوكيات العمل الغير المنتجة فهي بعكس المقياس، ومن اجل تحليل مستويات الاتفاق والدور والاثر فقد تم المعالجة الاحصائية من خلال اعتماد المعكوس (Invers) في التحليل الاحصائي فضلا عن وصف الاجابات بحيث تفسر الظاهرة عن الميدان.

**2- اختبارات الصدق والثبات:** من اجل التأكد من صحة الفقرات وملئمتها لقياس الابعاد ضمن متغيرات الدراسة تم استطلاع اراء الخبراء المحكمين في العلوم الادارية وعلم النفس بشأن امكانية اعتماد استمارة الاستبيان في قياس المتغيرات بحيث يضمن الدقة من حيث الجوانب العلمية فضلا عن اللغوية والاحصائية، وبما يحقق صدق العبارات في قياس الظاهرة ، وحصلت الاستبانة على رأي اكثرية المحكمين وأخذت صيغتها الاولى . ومن اجل ضمان التأكد من ثبات المقياس تم اللجوء الى استخدام معاملات (الفا كرونباخ) للوقوف على مدى ثبات اجابات افراد عينة البحث، كما هو موضح في الجدول ( 1 )

الجدول (1) معاملات الثبات لمقاييس الدراسة

ت	متغيرات الدراسة الرئيسية	المتغيرات الفرعية	الثبات
1	القيادة الرقمية	الرؤية الرقمية	0.72
		التنمية المهنية للأفراد	0.68
		القابليات الرقمية	0.73
		توليد الشبكات الرقمية	0.65
	القيادة الرقمية (المؤشر الكلي)	69.5	
2	الاداء الوظيفي	اداء المهام	0.75
		الاداء السياقي	0.84
		سلوكيات العمل الغير المنتجة	0.68

**خامساً: فرضيات البحث:** يسعى البحث الى التحقق من الفرضيات الاتية:-

**الفرضية الرئيسية الاولى:** هناك علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الرقمية (Digital Leadership) والاداء الوظيفي (Job Performance) .

**الفرضية الرئيسية الثانية:** هناك تأثير معنوي للقيادة الرقمية في الاداء الوظيفي ويتضمن الفرضيات الفرعية عن تأثير عناصر القيادة الرقمية منفردة في الاداء الوظيفي وكالاتي:-

**1-** يوجد تأثير معنوي لعنصر الرؤية الرقمية في الاداء الوظيفي للاقسام العلمية.

**2-** يوجد تأثير معنوي لعنصر التنمية المهنية للأفراد في الاداء الوظيفي للاقسام العلمية.

**3-** يوجد تأثير معنوي لعنصر القابليات الرقمية في الاداء الوظيفي للاقسام العلمية.

**4-** يوجد تأثير معنوي لعنصر توليد الشبكات الرقمية في الاداء الوظيفي للاقسام العلمية.

**سادساً: حدود البحث**

**1-الحدود المكانية:** تتضمن حدود البحث المكاني بجامعات اقليم كردستان العراق كمجتمع للدراسة وتم اختيار الاقسام العلمية في بعض الجامعات منها والتي تطبق معايير (ECTS) الاوروبي ، منها (جامعة زاخو، جامعة جرمو، جامعة التنمية البشرية)

**2\_ الحدود الزمانية :** وانحصرت في الفترة الواقعة بين ( 12/1 /2020 - 8/3 /2021).

**3\_ الحدود الموضوعية:** تتمثل بمتغيرات البحث ويتضمن (القيادة الرقمية، الاداء الوظيفي) فضلاً عن المتغيرات الفرعية و التي تندرج ضمن المتغيرات الرئيسية.

**سابعاً: ادوات البحث:**

**1- اساليب جمع المعلومات :** تتضمن المراجع العلمية المتعلقة بالادبيات التي كتب عنها الباحثين في مجالي القيادة الرقمية والاداء

75.66	الاداء الوظيفي (المؤشر الكلي)
-------	-------------------------------

المصدر: إعداد الباحثان باعتماد مخرجات البرمجة الإحصائية (SPSS)

والبحث العلمي في الاقليم، منها جامعات حكومية وجامعات خاصة - الاهلية، تم اختيار تلك الجامعات التي مرت على تطبيقها للنظام لاكثر من ثلاثة سنوات الدراسية لتمثل مجتمع الدراسة وهي ( جامعة زاخو، جامعة جهرمو، جامعة التنمية البشرية)، ويوضح الجدول (2) تلك الجامعات و سنوات تأسيسها وعدد الاقسام العلمية فيها، اذ تأسست جامعة التنمية البشرية في سنة 2008، تلتها جامعة زاخو في 2010، بينما تأسست جامعة جهرمو في 2014 ويلاحظ من الجدول المذكور، بان عدد الاقسام العلمية متفاوتة، اذ يوجد في جامعة زاخو 27 قسما علميا ضمن سبعة كليات/ فاكولتي، بينما توجد في جامعة جهرمو 12 قسما علميا ضمن اربعة كليات/ فاكولتي، اما التنمية البشرية فان عدد اقسامها لا تتجاوز عشرة اقسام في خمسة كليات/فاكولتي.

### 3- الاساليب الاحصائية المعتمدة : تم اعتماد الحزمة (Statistical Package for Social Sciences)

لإجراء التحليلات الإحصائية المطلوبة منها الارتباط البسيط لإيجاد علاقات الارتباط بين (القيادة الرقمية) كمتغير مستقل و (الاداء الوظيفي) كمتغير معتمد فضلا عن معامل الانحدار والدلالة الإحصائية من أجل التعرف على العلاقة التأثيرية لمتغير المستقل في المتغير التابع فضلا عن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة آراء عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة.

#### ثامناً: وصف مجتمع وعينة البحث

1- وصف مجتمع البحث: تتمثل مجتمع بالجامعات التي تطبق نظام الوحدات الاوروبي (ECTS) في اقليم كردستان العراق، اذ توجد في الاقليم اكثر من 30 جامعة رسمية تابعة لوزارة التعليم العالي

الجدول (2) وصف مجتمع الدراسة

اسم الجامعة	سنة التأسيس	عدد الكليات	الاقسام العلمية
جامعة زاخو	2010	7	27
جامعة جهرمو	2014	4	12
جامعة التنمية البشرية	2008	5	10
المجموع		15	49

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على دليل التخرج للجامعات المبحوثة.

2- وصف عينة البحث: يتضمن الأفراد المبحوثين من السادة رؤساء الاقسام العلمية والمقررين في الاقسام العلمية في الجامعات التي تطبق نظام ECTS في اقليم كردستان العراق، وتم توزيع استمارة الاستبانة على (79) من الأفراد المبحوثين، وتم جمع (56) استمارة من الاستمارات الموزعة، وبهذا بلغت نسبة الاستجابة (70%). ومن إجابات الأفراد المبحوثين عن عبارات الاستبانة الخاصة بالمعلومات التعريفية يشير الجدول (3) إلى توزيع أفراد العينة حسب الجنس ويلاحظ أن (85.7%) من الأفراد المبحوثين هم من فئة الذكور، أي أن الغالبية العظمى من السادة رؤساء الاقسام العلمية والمقررين في الجامعات التي تطبق نظام ECTS في اقليم كردستان العراق كمجتمع الدراسة هم من فئة الذكور.

الجدول (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكور	48	85.7
انثى	8	14.3
المجموع	56	100%

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على بيانات استمارة الاستبانة.

ويتبين من الجدول (4) أن أغلب أفراد عينة الدراسة يقعون ضمن فئة (30-40 سنة) بمعدل (75%) من المجموع الكلي، وهذا يعطي تصوراً أن أفراد عينة الدراسة هي من الفئات العمرية بين 30-40 سنة والتي بإمكانها الإجابة عن الاستبانة بشكل أكثر دقة

ويتبين من الجدول (4) أن أغلب أفراد عينة الدراسة يقعون ضمن فئة (30-40 سنة) بمعدل (75%) من المجموع الكلي، وهذا يعطي تصوراً أن أفراد عينة الدراسة هي من الفئات العمرية بين 30-40 سنة والتي بإمكانها الإجابة عن الاستبانة بشكل أكثر دقة

جدول (4) توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب العمر

ت	الفئات العمرية	العدد	النسبة المئوية %
1.	أقل من 30 سنة	4	7.1
2.	30-40 سنة	42	75
3.	41-50 سنة	8	14.3
4.	أكبر من 50 سنة	2	3.6

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على بيانات استمارة الاستبانة.

اما بخصوص سنوات الخدمة في رئاسة القسم يتبين بان معظم أفراد العينة هم من الذين لهم خدمة في ادارة القسم العلمي(2-4 سنوات) إذ بلغت نسبتهم (51.8٪)، في حين أن نسبة الذين تتراوح سنوات خدمتهم (أكثر من 4 سنوات) فإن نسبتهم بلغ (8.9٪) من أفراد

جدول (5) توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب سنوات الخدمة في رئاسة القسم

ت	مدة الخدمة التدريسية	العدد	النسبة المئوية %
1.	أقل من 2 سنوات	22	39.3
2.	2-4 سنوات	29	51.8
3.	أكثر من 4 سنوات	5	8.9
	المجموع	56	100٪

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على بيانات استمارة الاستبانة.

## المحور الثاني

### الإطار نظري

#### أولاً: مفهوم القيادة الرقمية

تعد القيادة من احد المفاهيم التي تعددت وجهات النظر حول تعريفها وتفسيرها، وبالتزامن مع تطور الفكر التنظيمي ظهرت الكثير من النظريات بدءاً بنظرية السمات والنظريات السلوكية وظهرت توجهات حديثة في الفكر القيادي والنظريات المعاصرة ونظريات الاكثر حداثة في القيادة، وتعد القيادة الرقمية (**Digital Leadership**) من المفاهيم التي ما زالت قيد الدراسات الحديثة إذ أن هناك الكثير من العاملين الذين يؤدون أعمالهم في فضاء الإنترنت او عن بعد في منازلهم وهذا يعني وجود بيئة عمل افتراضية وليست فعلية ( داوده ، ٢٠١١ : ٩).

في سياق الرقمية يركز (امين ، 2018 : 53 ) على الادارة الرقمية ويرى بأنها الادارة التي تعتمد على وسيط إلكتروني في إنجاز عمليات الادارية والتي تتضمن الارشيف بطريقة الكترونية والايمل والمفكرات الالكترونية والادلة و (**Voice mail**) فضلا عن التنظيم الالكتروني الشبكي وتنظيم المصفوفة والتنظيم الموجه بالمعرفة، واعتماد البيئة الافتراضية والمؤتمرات الإلكترونية والإدارة من بعد واعتماد نظم الرقابة والمتابعة الالكترونية. اما القيادة الرقمية فهي مفهوم يتضمن تعامل

القائد في الفضاء الرقمي وهو غير مألوف سابقا ويتبلور في عدم وجود لغة الإشارات (Robbins & Judge, 2009 :44).

ان مفهوم الرقمية في القيادة يتضمن مجالين وهما دراسات القيادة المعاصرة والرقمنة، وفيما يتعلق بالقيادة فان الباحثون توصلوا إلى انماط خاصة كالقيادة التحويلية والأصيلة، أما في الوقت الحالي فيجري وصف الرقمنة والتحول الرقمي في القيادة (5-7 : 2015, Collin, *et al.*). ويشير ( 94 : Tanniru, 2018) الى ان المفهوم الاساسي للقيادة الرقمية جاءت من تحول الاعمال نحو البيئة الرقمية، ويرى بان مفهوم الرقمية في سنوات(1970-1979) كانت تركز على تصميم كفاءة العمليات من خلال الرقمنة، وفي نهاية سنوات (1980-1989) وبظهور الحاسوب الشخصي فإن التركيز أصبح على تطوير أنظمة دعم القرارات في الأعمال، وفي العقد الاخير من القرن العشرين فإن الفاعلية كانت تمثل مشاركة البيانات والتكامل بين الأقسام من خلال أفضل الممارسات على مستوى العمليات، وفي بداية الالفية الجديدة وتوسع الانترنت والتكنولوجيا المستندة على الشبكة العالمية فإن عمليات الأعمال قد توسعت لتشمل المجهزين والزبائن مما تطلب التركيز على الفاعلية في بناء العلاقات الجيدة مع الزبائن والمجهزين والسرعة في الاستجابة غير التقليدية لحاجات السوق واكتشاف الفرص الجديدة .

سياق التطبيقات الرقمية في قطاع التعليم العالي اشار(امين ، 2018 : 15 ) بان عجز الجامعات التقليدية وجمود هيكلها في مواجهة تلبية الحاجات التعليمية والكمية والنوعية تعود الى وجود الفجوة الرقمية بين البلدان وزيادة التفاوت بين الحاجات الملحة والإمكانيات المتاحة في الجامعات وعدم قدرة الأفراد في الدول النامية للوصول الى المعرفة والمعلومات .

ويرى ( Bican & Brem, 2020 : 3-7 ) بأن الإبداعات الرقمية تتضمن اعتماد توليفة جديدة من عناصر الملموسة والرقمية لإنتاج مخرجات فريدة وهذه الإبداعات تتمحور حول التغيرات الجذرية والقابليات العالية لمعالجة المعلومات، وجاءت الانتشار الواسع للتقنيات الرقمية نتيجة سرعة الانخفاض في الأسعار وارتفاع الأداء الرقمي في جميع عناصر سلسلة القيمة ، ويؤكد بأن الإبداع الرقمي يمكن أن يؤثر في التحول الرقمي والذي بدوره يتجه وتحقيق الريادة الرقمية . ويؤكد (الحربي، 2021: 87 ) على ضرورة توظيف التكنولوجيا الرقمية في القطاعات التربوية والتعليمية والذي بدوره يمكن ان تولد معلمين ومهنيين قادرين مستندين على وسائل الاتصالات التكنولوجية المعاصرة والذي بدوره يساهم في انسياب وتبادل المعرفة والمعلومات بين البلدان من خلال التلفزيون والقنوات الفضائية والانترنت ومواكبة التغيرات العالمية في المجالات التعليمية. ان اهمية القيادة الرقمية تتبلور اكثر في البيئة الحالية التي تتصف بالغموض (Ambiguity) والتعقيد (Complexity) وعدم التأكد (Uncertainty) والاضطراب (Volatility) وان هذه الظروف البيئية تؤثر في الاسواق بحيث تدفع بالمنظمات الى التغيير في الاستراتيجية والتنظيم والنتيجة اصلا من افرازات التكنولوجيا الرقمية مما تنعكس على القيادة التنظيمية من اجل التكيف مع التغيرات ( Yuliansyah,2015 : 36 )

وفي سياق هذا البحث والذي يتمحور حول القيادة الرقمية في الجامعات فانه يمكن ان بلورة اهميتها من اهمية الميدان ، اذ ان اهمية القيادة الرقمية في الجامعات تنبع في كونه المكان الذي يتم فيه توليد الابداع كطريقة لتساعد في اداء المنظمات لمواجهة التحديات .

#### ثالثا: عناصر القيادة الرقمية

نظرا لحدثة موضوع القيادة الرقمية يلاحظ تعدد آراء الكتاب والباحثين واختلافها في تقديم محتوى القيادة الرقمية ومضمونها ، اذ ان هناك من يركز على الخصائص، و يتطرق اخرون الى الابعاد بينما يشير البعض الى متطلبات القيادة الرقمية ، وهناك من يتداخل بين الخصائص والابعاد فضلا عن المتطلبات والعناصر. ان مفهوم القيادة الرقمية هي وليدة العصر وفي طور الدراسة والتطوير، ان التوجهات الالكترونية في المنظمات في القرن الحادي والعشرين تعتمد على توفر قادة تعتمد التوجهات الالكترونية من اجل تفعيل الاهداف الحركية والسعي لتحقيقها ، ( الحسيني و الخيال ، 2013 : 63). ويرى ( الطائي والحرادوي ،

ويعرف (Bounfour, 2016: 134) القيادة الرقمية بأنها تعبئة الموارد القيادية بالتكنولوجيا والاتصالات والمعلوماتية الجديدة التي يمكن أن تساعد في تحقيق أهداف. ويعرف (De ., 2016:55) القيادة الرقمية بانها حصيلة الدمج بين القيادة التحولية واستخدام تكنولوجيا الرقمية. ويعرف (Larjovuori, et al 2016:1144) القيادة الرقمية بأنها قدرة القيادة في توليد الرؤية الجذابة والواضحة للعملية الرقمية والقابليات في إدارة الاستراتيجيات لتحقيقها . ويعرف ( Oberer & Erkollar, 411 : 2018) القيادة الرقمية بانها تتضمن قابليات الاساسية في نطاق الاتصالات والحوسبة ومحتواها والتي لها دور في مجتمعات المعرفة بكونها تتسم بالحركية وهي الاساس للتحول الرقمي.

ويؤكد (Tanniru,2018: 94-108) على ان تكنولوجيا المعلوماتية وقادة الاعمال يقومون بالعمل معاً على نحو فعال لبناء معمارية انظمة أعمال ويرى بان القيادة الرقمية هي القيادة التي تمكن القادة من الاستمرار في الدعم الاستكشافات في المنظمة لتوليد القيمة للزبائن من خلال الاليات الرقمية الحديثة.

بناء على ما سبق فانه يمكن اعطاء تعريف اجرائي للقيادة الرقمية بكونها تشير الى القيادة القادرة على احداث التأثير الايجابي في اداء التابعين للتعامل مع المستجدات المعاصرة وبالاعتماد على التوجيه القائم على الرؤية المستقبلية والقابليات القيادية والمنظومة الثقافية الرقمية في فضاء الانترنت.

#### ثانياً: أهمية القيادة الرقمية

تتبلور أهمية القيادة الرقمية من اثارها ايجابية في الكثير من المجالات وخاصة في العصر المعرفي ، اذ يرى (Bounfour , 2016:137) بان التحول الرقمي كعملية قد تسارعت حالياً، اذ انه من الضروري على القيادات في القطاعات الحكومية وقطاع الأعمال والمنظمات العامة والمجتمع المدني أن تقوم بتعديل السياسات المتبعة ، وأن يتخذ كافة التدابير اللازمة توافقا مع المستجدات التي تظهر في شتى مجالات الحياة ومحاولة الانتفاع الامثل من التقانة الرقمية ومن خلال اتباع جملة من القواعد التي ترشد سلوك العاملين داخل المنظمات.

ويرى (Bordi, et al., 2018: 31-29) بان الاتصالات والمعلومات الرقمية الفعالة تسهل عملية التفاعل بين العاملين وتوفر المرونة في موقع العمل، وان العمل المعرفي اليوم يتحقق من خلال الاتصالات الرقمية والتواصل التي لها دور في تحقيق الرفاهية في موقع العمل التي توفر المرونة والاستقلالية ، وفي هذا السياق يركز (Zeike, et al., 2019:2) على التحديات ويرى بان يتطلب إعادة تصميم الوظائف المستمر الناتج عن الرقمية والتي ربما يغير طبيعة العمل فضلاً عن التغيرات في الطلب على العمل والموارد. وفي

الذي يواجه التعليم العالي فرضت على الجامعات ان تبادر بالتحويلات الهامة في نظم التعليم الجامعي ، فأى تطوير مرهون بقدرة الجامعة على إدراك أهمية التغيير وهذا يتطلب تكوين موارد بشرية ذات كفاءة عالية باعتبارها مقوما مهما من مقومات البقاء في العصر الرقمي ، مما فرضت على الجامعات السعي نحو المشاركة في صناعة هذا المستقبل وتحديد أدوارها في إعداد الثروة البشرية وبناء الأفراد ذوي الكفاءة والتميز للتعامل مع تحديات الألفية الجديدة ( ناجي ،2020: 2) ، ان تنمية المهارات يتطلب من القيادة الرقمية اخذ دور الاستباقي في المساعدة لتوجيه فريق القيادة نحو استراتيجية الأعمال الرقمية الشاملة (Heneghan,2017:9) .

3-القابليات الرقمية (Digital Competency): في سياق القيادة الرقمية فان القابليات تتضمن المعرفة المطلوبة لاستخدام التكنولوجيا الرقمية والقدرة في استخدامها في الادارة والانشطة الاكاديمية ، وادراك القيمة الحقيقية التي تفرزها تكنولوجيا الرقمية، فضلا عن التشجيع نحو تبني التحوّل الرقمي التدريجي ( Hapha & Somprach,2019:37).

ويركز ( Toduk &Gande,2016: 23) على ضرورة المهارات الرقمية لتحقيق مزايا التنافسية القائمة على اساس التكنولوجيا اضافة الى دعم القيم الشخصية المستندة على المرونة. ويؤكد(4-5: 2017 Heneghan, ) بانه من الضروري ان يقف القائد مع الجماعات الرقمية وأن القيادات الرقمية يبذلون جهودهم لضمان بناء القابليات الرقمية .

4-توليد الشبكات الرقمية (Creating Digital Networks) : ان ممارسة واستخدام تكنولوجيا المعلوماتية يتطلب بناء شبكات محلية وعالمية بحيث تكون قوية وتستند الى الاسلوب التعاوني (Toduk &Gande,2016:23). ويرى ( Hapha & Somprach,2019:37) بان توليد الشبكات الرقمية يتطلب التوجهات الرامية نحو الاسلوب التعاوني لتحقيق الاهداف، والتركيز على القيام بالانشطة وابطال المعرفة الرقمية من خلال الشبكات الرقمية، فضلا عن انجاز المهام الاداري من خلال تطبيقات الشبكة الرقمية، وبناء العلاقات من خلال وسائط التواصل الرقمي.

وفي سياق الشبكات اشار (Kagermann,2015:28) الى ان الصناعة في الجيل الرابع يتضمن عناصر التكنولوجيا الرقمية خاصة بشبكة الانترنت بما فيها الغيوم وخدمات والاتصالات والذكاء الاصطناعي والبيانات والتي جلبت منظومة جديده في هيكل جميع الصناعات .

رابعا: الاداء والاداء الوظيفي (مفهوم)

2019 : 23 ) بان القيادة الرقمية تتميز بمجموعة مختلفة من المهارات والمواقف والمعرفة الخبرة الشخصية وفي هذا السياق يرى (امين، 2018 : 18 ) بان القيادة الرقمية تتضمن حزمة من المتطلبات والتي تتمثل بوضع استراتيجيات للتحويلات الرقمية ونشر ثقافة التحوّل الرقمي وصياغة برامج التعليم الرقمي وادارة القضايا التمويلية للتحوّل الرقمي فضلا عن المستلزمات البشرية والامنمية والقانونية .

ان اصول القيادة الرقمية في التعليم العالي تعود الى المساهمات التي قدمه كل من (Dachyar, 2015: 283; Cook, 2002:12) اذ اقتبست منها عناصر التي تتلائم الادارة التي تسعى للابداع في الجامعات ويتضمن اربعة عناصر وهي: (الرؤية ، تنمية الافراد، القابليات الرقمية، شبكات الرقمية ) . ويتفق (2017:75 Kohnke, ) على عناصر الرؤية والقابليات الرقمية ويرى بان العمل في المجال الرقمي يتطلب قابليات جديدة لتوليد حتمية الرقمنة وتطبيق قيادة المناسبة. و يتفق كذلك ( Hapha & Somprach,2019 :35-39) على ان عناصر القيادة الرقمية يتضمن (الرؤية الرقمية ، تنمية المهنية للافراد، القابليات الرقمية، توليد شبكات الرقمية) ونظرا لحداثة المفهوم وتطورها من قبل بعض الكتاب في دراساتهم الحديثة وتواجد نوع من الاتفاق حول المضمون بحيث يتلائم وميدان الدراسة والتي هي الجامعات فقد اعتمدت العناصر الاربعة في هذه الدراسة ويمكن توضيحها كالآتي:-

1- الرؤية الرقمية (Digital Vision) :ان الرؤية بحد ذاتها توضح الطموحات المستقبلية للمنظمة بحيث تنعكس على الروح الحماسية ويدفع بالعاملين نحو تحقيقها(2:2009 Reimers & King, ) . ويرى (Heneghan,2017:8) بان القادة الرقميون يلعبون أدواراً استراتيجية ويعملون مع نظرائهم من قادة الأعمال للمساعدة في تطوير الرؤية الأعمال الرقمية و الاستراتيجيات. ويؤكد ( Toduk &Gande,2016 : 23) على توليد الحماس في الولاء للرؤية الطموحة، وفي سياق التعليم العالي فان الرؤية الرقمية يتضمن المشاركة في صياغة وتطوير الرؤية الرقمية ونشر التوجهات الرقمية بوضوح ، والأيمان بالرؤية الرقمية ، فضلا عن الامتثال بالرؤية الرقمية واعتمادها لتوحيد جهود جميع الاعضاء بغية تحقيق الاهداف الإستراتيجية (Hapha & Somprach,2019:37).

2-التنمية المهنية للافراد (Professional Development of Personnel) : أن المنظمات التعليمية لا تعيش بمعزل عن التغيرات العالمية ، اذ يرتبط مستقبل الجامعات بتلك التغيرات السريعة في الحقل المعرفي للتكنولوجيا وما يصحبها تدفق لامحدود للرؤى والتوجهات والأهداف والأفكار والأيدولوجيات ، فواقع وطبيعة التحدي

ويرى (هاجرة، 2018: 127) بان اهمية الاداء الوظيفي ازدادت في ظل التطورات والتغيرات التي تشهدها الإدارات، فهي ضرورية لضمان بقاء واستمرارية وتكيف المرافق الإدارية وخاصة في ظل التقدم التكنولوجي السريع فضلا عن انها تساعد الإدارة على تعزيز فعالية الفرد.

وبناء على ما سبق فان اهمية الاداء الوظيفي تنبع من النتائج المترتبة من اداء الفرد وانعكاساتها على الاداء المنظمي ككل وان نتائجها تصبو في كسب الموقع التنافسي القطاعي وتحقيق الريادة، وهذا ما تدفع بضرورة الاستمرار في دراسة الاداء على مستويات الفرد او الوحدات التنظيمية والمنظمة ككل.

#### سادسا : مؤشرات الاداء الوظيفي وقياسه:

لم يتم الاتفاق من قبل الباحثين حول تحديد عناصر الاداء الوظيفي، فهناك من يشير الى أبعاد الاداء الوظيفي وتتمثل بكل من (الالتزام المنظمي والرضا ومهارات التفكير الابتكارية، والادوار الاضافية) كدراسة (تلخوخ، 2014: 62) ومنهم من يرى أنه يتمثل في الخدمة الموجهة نحو سلوكيات المواطن في التنظيم ونوعية أداء المهمة كدراسة (38 Seidu, 2011) ويلاحظ ان هناك الكثير من المدخل لقياس الاداء الوظيفي اذ يركز (العاني واخرون، 2019: 281) على مدخلين هما: المدخل السلوكي ومدخل المخرجات، حيث يصف الأول الأداء الوظيفي من حيث سلوك العامل وما ينبغي أن يفعله وما لا يفعله، اما مدخل المخرجات فيصف الأداء الوظيفي من حيث النتائج المتحققة مثلا كمية المبيعات، عدد الزبائن الجدد، اذ ان المدخل الأول يركز كيفية العمل في حين يركز الثاني على ما ينبغي أنجازه.

واشار (الشوابكة، 2008: 44) بان الأداء يمثل اللبنة الاساسية التي تحكم فاعلية الفرد والتنظيم من خلال مؤشرات كالإنتاجية، والروح الحماسية للفرد فضلا عن معدل الغيابات، ومستويات الدقة والإتقان والسرعة في الانجاز، وامكانيات الابتكار والابداع، ومستويات احترام الانظمة والتعامل مع الاخرين والانضباط، وامكانية التعاون مع فرق العمل.

ويرى (Mohamed, et al., 2018: 1699) بان ابعاد أداء العاملين يتضمن الابتكار والإبداع والإنتاجية والتنافسية والربحية فضلا عن الكفاءة والفاعلية والتي يبرز في جميع المستويات ويتم بموجبها تعريف الأداء سواء على مستوى المنظمة أو العمليات أو الأفراد ويرى بأن هذه الأبعاد ليس بالضرورة أن تكون مناسبة في جميع عمليات الأعمال أو في بيئة وحدات العمل.

ان الدراسة الحالية تركز على الاداء على مستوى الافراد في الوظيفة وقد وردت في الكثير من الدراسات العناصر التي تقيس الاداء الوظيفي اذ يصنف (أبو شرح، 2010: 19) و (Rehman & Shahnawaz, 2018: 84) الاداء الوظيفي الى ثلاثة عناصر

يرتبط مفهوم الأداء بعلم الإدارة منذ البدايات الأولى لظهوره وما زال أحد المحاور الرئيسية التي تنصب عليها اهتمام علماء الإدارة وتركيزهم كونه يعكس صورة شاملة عن سير أنشطة المنظمة واعمالها (الفتلاوي وكريم، 2015: 198) ويتباين مفهوم الاداء بين الباحثين استنادا الى المعطيات واهداف الدراسات فضلا عن المدخل المعتمدة ( Davoudi & Kaur 2012:69). ووضح (2008: 329), Noe) أن الأداء هو الميل نحو اعتماد الامثلية للمصادر البشرية والمادية التنافسية الموجهة لتحقيق الاهداف التنظيمية واستمراريتها في الحصول على مزاياها التنافسية. وفي صدد المورد البشري يركز (هاجرة، 2018: 105) على الفرد ويرى بان الأداء يشير الى قيام الفرد بتحمل مسؤوليات اعماله المكلفة بها من قبل المنظمة، وان الأداء ماهي الا فرزات ناتجة عن السلوك واذا كانت ايجابيا فانها تعني النتائج المستندة على السلوكيات المتبعة.

اما الأداء الوظيفي فإنه يعتبر أحد أهم المفاهيم التي يقع ضمن محاور المهام المهنية للفرد في المؤسسة التي يعمل فيها (بظاظو، 2009: 40). و اشار (الصرايرة، 2011: 608) أن الأفراد يمكن أن يأخذوا على عاتقهم تقبل مهام جديدة من خلال الالتزام بالجوانب الادارية في المهنة والاستجابة واتمام المهام الموكلة إليهم.

وتتطرق (تلخوخ، 2014: 7) الى الاداء الوظيفي من خلال الربط بين كل من مهام الوظيفة ومتطلباتها وبين قدرات الفرد ومهاراته، وعرفته بأنه كمية ونوعية الانجاز لدى الفرد في المهام المكونة لوظيفته ومتطلباتها، وبما يتوافق مع قدراته ومهاراته. ويرى (الفتلاوي وكريم، 2015: 199) الاداء الوظيفي بانه قيام الفرد باعماله وتحمل مسؤولياته المكلف بها من قبل المنظمة. ويتفق (195: 2019, Villagrasa, et al) مع هذا الطرح ويرى بان الأداء الوظيفي يتجسد في سلوكيات العاملين والتي تسهم في الاهداف التنظيمية والتركيز على الأداء التي تتضمنها السلوكيات وليست المتغيرات المحددة لتلك السلوكيات.

#### خامساً: أهمية الأداء الوظيفي

يعد الاداء الوظيفي من المفاهيم المهمة كونها تحقق الاستقرار والبقاء وخاصة عندما تكون الاداء متميزا وايجابيا (Mussel, 2013: 458) إذ أن قدرة المنظمة على تجاوز مراحل نمو والتقدم تعتمد الى حد بعيد على مستويات الاداء (الفتلاوي وكريم، 2015: 201). ويركز (رشيد، 2010: 95) على أهمية الاداء الوظيفي من خلال ضرورة القيام بتقييم الاداء كونها تساعد في معرفة قابلية الفرد في الوصول إلى النتائج المرجوة، فهو يمثل معيارا لاداء المهام، وانها المحصلة النهائية الناتجة عن الأنشطة والعمليات التي قام به الفرد، لذا فانه بمثابة مرآة الموظف.

في انجاز العمليات ، كالسلوكيات التعامل مع الزملاء ومساعدتهم في معالجة مشاكل العمل ، او السلوك الموجه نحو التنظيم ككل ويتضمن الجهود لإضافية في والحماس المستمر في العمل والقيام بالعمل الطوعي خارجة عن الادوار الوظيفية الرسمية ، وكذلك إتباع اللوائح والإجراءات التنظيمية عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد . ويشير (Koopmans, et. al.,2013: 613) إليه أيضًا بسلوك المواطن وعرفه على أنه السلوك الذي يسهم في تحقيق أهداف التنظيم من خلال المساهمة في تهيئة البيئة النفسية والاجتماعية " وهي تتضمن المهام الذي يتجاوز واجبات الوظيفة ويشمل ايضا المبادرة والتعاون مع الآخرين والحماس.

ويتطرق (Viswesvaran & Ones,2017:216) الى الاداء السياقي بكونه يتمحور حول مضمون الأداء الوظيفي في الواقع، ويرى بانه يتضمن اكثر من أداء المهام بحد ذاته ويشير إليه بالمواطنة التنظيمية ويتضمن أداء أكثر مما هو محدد رسمياً ، وانها غير محددة ضمناً في نظام العوائد الرسمية ، ويشير السلوك المواطنة إلى الايثار والتعاطف والتشجيع والروح الرياضية وفضيلة والضمير الحي. ان الاختلاف بين الأداء السياقي وأداء المهام يتمثل في انه في الاداء السياقي يتم تعزيز الأداء الفعال للمؤسسة ، ولكن ليس بالضرورة أن يكون له تأثير مباشر على إنتاجية العمال، اذ انه يشمل السلوك الايجابي الموجه نحو المنظمة كاقترح التحسينات في العمل ، والسلوكيات الموجه نحو الافراد كمساعدة الآخرين. (Pedro, et al.,2019: 200)

3- سلوك العمل الغير المنتج (Counterproductive Work Behavior) : يشير (الفتلاوي وكريم، 2015: 202) الى انها سلوك المعاكسة او المواجهة، وهي تختلف عن السلوكيات الاخرى المذكورة سابقا، اذ يشير الى التصرف السلبي في الوظيفة كالتأخر في مواعيد العمل والغياب فضلا عن تصرفات اخرى كالعوان والانحراف والاسائة في الاستخدامات والمواجهة والعنف، ويتطرق (Villagrasa, et al.,2019: 196) الى سلوكيات العمل الغير المنتجة بانها تشير إلى السلوكيات التي تظهر لدى الفرد التي تؤدي رفاهية المنظمة كالسلوكيات الخارجة عن المهام وتذمر القيام بالعمل المقصود بشكل خاطئ ، هذه التصرفات المنحرفة ترتبط بعواقب سلبية للفرد والمنظمة. ويلاحظ بان سلوكيات العمل الغير المنتجة يعد ايضا من عناصر الاداء الوظيفي وتتبلور من خلال عدم قيام الفرد بالسلوكيات المعاكسة و الابتعاد عن المواجهة والتنمر والتأثير السلبي في المنظمة والذي يعد ايضا مؤشرا للاداء في بعض المواقف، اذ يتطلب من الفرد تلافي تلك المواقف والتصرفات التي تؤثر سلبيا في اداء المنظمة. ويصدد قياس عناصر الاداء الوظيفي فانه تم اعتماد مقياس (Muñiz & Hambleton,2013) ويتضمن استمارة

وهي (أداء المهام ، الاداء الظرفي- السياقي، الاداء المعاكس أو المجابة).

ويتفق كل (أبو عمرة ، 2015 ; Dalal et al. , 2012 ; الفتلاوي وكريم، 2015; Pedro,et al.,2019; Muñiz ,et, al.,2013; Viswesvaran & Ones , 2017; على ان الاداء الوظيفي يتضمن تلك السلوكيات لدى الافراد التي تساهم في تحقيق الاهداف التنظيمية، ويؤكدون على ان عناصر الاداء الوظيفي يتضمن: أداء المهام، والأداء السياقي، وسلوك العمل غير المنتج. ويرون بان توفر هذه العناصر معا يشكلون نهجا شاملا ومتكاملا للأداء الوظيفي الإجمالي، ويوضحون بان هذا المدخل يركز على السلوكيات لدى الفرد وليس المخرجات كما انها لا تقيس المتطلبات اللازمة للسلوكيات المطلوبة لانجاز الاداء، ونظرا لاتفاق قدر من الكتاب والباحثين على هذه العناصر وبكونها تقيس سلوكيات الفرد في اداء الوظيفة فانه سيتم اعتماد هذه العناصر الثلاثة بالتحديد كونها تعكس أنواع الاداء على مستوى الافراد كونها تنسجم مع اهداف هذا البحث، ويمكن توضيح هذه العناصر كالآتي:-

1- اداء المهام : **Task Performance** يشير اداء المهام إلى السلوكيات التي تساهم في إنتاج سلعة أو تقديم خدمة" تلك السلوكيات تختلف باختلاف الوظائف ، ومن المرجح أن يتم وصفها حسب الأدوار والتي يتم تضمينها عادة في الوصف الوظيفي) (Aguinis,2013:39 ويرى (Koopmans, 2011:858) *et al.* ، بانها يتضمن مؤشرات أداء المهام مثل إكمال المهام الوظيفية والحفاظ على المعرفة المحدثة والعمل بدقة ووضوح، والتخطيط والتنظيم وحل المشكلات. ويرى (أبو عمرة ، 2015 ، 44 ) بانه يتضمن السلوكيات التي تساهم في تحقيق العمليات الأساسية في التنظيم ويتضمن الأداء الذي يساهم في تنفيذ العمليات في المنظمة بشكل مباشر وغير مباشر ، وكما يتضمن هذا العنصر الأداء في الوظائف الإدارية أو سلوك تحويل حالة النزاع لدى الأفراد من الصراع إلى مناخ تنافسي والجهود التحفيزية لإيجاد هذا المناخ. ويرى (Viswesvaran & Ones, 2017:218) بان أداء المهام يشير الى الاحترافية في إنجاز الأنشطة المحددة رسميا للفرد وهي جزء من وظيفة الفرد ويتضمن إتمام المهام والواجبات المحددة في الوصف الوظيفي.

2- الأداء السياقي **Contextual Performance** : يشير (Rehman & Shahnawaz,2018:85) اليه بالأداء الظرفي ويرى بانه يتضمن السلوك التي تساهم بشكل في غير مباشر في معالجة العمليات الجوهرية في التنظيم فضلا عن مساهمتها في بناء كل من الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي ، و يتضمن السلوكيات التي تتجاوز نطاق مهام الوظيفة الأساسية، ويعتمد على الحثيات التي تعتمد

فانه يتطلب تدريب قيادات الجامعة وتأهيلهم للتعامل من خلال الإدارة الالكترونية في الجامعات . فضلا عن بناء ثقافة التعليم الرقمي بين الطلاب وتوفير اجهزة الكمبيوتر والاتصال بالشبكة العالمية للإنترنت وتوصيلها بحجرات أعضاء هيئة التدريس وتجهيز قاعات الدراسة بالوسائل التكنولوجية والتقنية. ويؤكد (Hapha & somprach, 2019:37) بأنه يجب على القائمين في تعليم العالي ممارسة نمط قيادي الذي يتجه نحو النطاق التنافسي ويؤكد بأن القيادة الرقمية تعد الضمانة المناسبة لتهيئة النمو والتطور والإبداع في التعليم العالي. أن القيادة الرقمية تختلف عن القيادة التقليدية إذ ينبغي على القادة أن يطوروا ويوجهوا ويديروا ويطبقوا التكنولوجيا في التنظيم بهدف تحسين الأداء وتطبيق التكنولوجيا بطرق مفيدة والاعداد للقرن 21 ، وتعد القيادة الرقمية أمرا ضروريا لذا يجب على المدراء أن يكونوا نموذجا للقيادة التقنية الفعالة ( الحربي , 2021 : 86 ) .

وبناء على ما سبق يلاحظ ان الجامعات في عصر الرقمية يتطلب توجهات قيادية قائمة على التعامل الرقمية وبناء رؤية مستقبلية والتوجيه على اسس اعتماد التكنولوجيا والاتصالات الرقمية وتبني الثقافة الرقمية والتي تتبلور في الاداء الوظيفي في الاقسام العلمية والوحدات الادارية اذ ان الحكم على مدى تقدم الجامعة وتطورها مرتبطاً بشكل كبير بمستوى اهتمامها بتكنولوجيا المعلوماتية ونظم الاتصالات والذي ستنعكس منظومة الاداء في الجامعة الاهداف التي تسعى الى تحقيقها.

### المحور الثالث

#### اختبار الانموذج وفرضياتها

##### أولاً- وصف اجابات عينة البحث

#### 1- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعناصر القيادة الرقمية:

يبين الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعناصر القيادة الرقمية وفق آراء الأفراد المبحوثين والذي يشير إلى أن تركيز قيادة الجامعات المبحوثة يتمحور بالدرجة الأولى على عنصر القابليات الرقمية إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.95)، تليها عنصر التنمية المهنية للأفراد بمتوسط حسابي (3.65)، أما الأهمية الترتيبية الثالثة فحصلت عليها عنصر توليد الشبكات الرقمية وبمتوسط حسابي (3.34)، أما عنصر الرؤية الرقمية فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.65).

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعناصر القيادة الرقمية في الجامعات المبحوثة

ت	التوجهات الرقمية للقيادة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	القابليات الرقمية	3.95	1.0054
2.	التنمية المهنية للأفراد	3.65	1.0863
3.	توليد الشبكات الرقمية	3.34	1.085

استبيان محكمة لقياس الأداء الوظيفي الذي طرحه وتم ترجمته وتطويره من قبل (Koopmans, et al., 2016:611) والذي يتكون من 18 مؤشرا لقياس العناصر الرئيسية الثلاثة لأداء الوظيفة: أداء المهمة ، والأداء السياقي ، سلوك العمل غير المنتج او ما يسمى بالسلوك المعاكس.

ويؤكد كل من (Denisi & Murphy, 2017 ; Pedro, et al., 2019:200) على هذا المقياس ويرون بان التقييمات الذاتية

للاداء الوظيفي تميل إلى أن تكون أكثر ملاءمة من التقييمات الأخرى .

#### سابعاً: العلاقة بين القيادة الرقمية والاداء الوظيفي

يعد أداء الوظيفة النقطة المحورية لتحقيق اهداف التنظيم ، اذ يركز على أداء الوظيفي وهما الهيكل التنظيمي ونمط القيادة، اذ ان عنصر القيادة لا تقتصر على مجرد اصدار الأوامر والتعليمات بل وان الدور الأساسي هو امداد الافراد بالتحفيز والنشاط وبث روح المعنوية وغرسها في نفوسهم فضلا عن الميل للعمل المشترك والتعاون ( الصيرفي ، 32 : 2009 ) . ويرى ( العاني واخرون 2019 : 281 ) بأنه اتصال المدير مع الافراد يعد أحد أهم عوامل المؤثرة في أداء الوظيفي ويؤكد بأن المدراء يفشلون أحياناً في التواصل مع الموظفين لما ينعكس سلباً على الأداء .

ويتطرق (Bordi , et al., 2018:31) الى الاتصالات ويركز على الاتصالات الرقمية ويرى بانه يمكن ان يزيد من الجهود الإضافية ويولد الضغوطات من تدفق العمل فضلاً عن ان الرسائل الإلكترونية يمكن ان يزيد من عبء العمل و يؤدي الى فقدان السيطرة على العمل .

وفي سياق مضمون هذه الدراسة في كونها تتمحور حول القيادة الرقمية ودورها في الاداء الوظيفي في الجامعات في في العصر الرقمي ( العمري والسيسي ، 2012 : 109-110 ) بانه ينبغي على اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات أن يكونو على دراية بالتكنولوجيا الرقمية وكيفية استخدامها في توجيه عملية التعلم ، فالتعليم في العصر الرقمي يمكن أن يكون وسيلة فعالة لنقل عمليات التعلم من نقطة التركيز الخارجية أو التعليم المتمحور حول المعلم الى نقطة تحكم الداخلي اي انها تشير الى المتعلم هو المركز .

وترى ( محمود، 2018 : 20-22 ) بانه من اجل ان تتمكن الجامعة في التحول إلى العصر الرقمي ونجاح منظومة التعلم في العصر الرقمي

1.0054	2.65	الرؤية الرقمية	4.
1.0341	3.397	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS).

بالدرجة الأولى على بُعد اداء المهام إذ بلغ متوسطها الحسابي (2.74)، في حين جاء بُعد الاداء السياقي في الأهمية الثانية بمتوسط حسابي (2.69)، أما الأهمية الترتيبية الثالثة والأخيرة فكان لبُعد الاداء المعاكس بمتوسط حسابي (2.58).

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعناصر الاداء الوظيفي يظهر الجدول (7) درجة اتفاق المبحوثين على عناصر الاداء الوظيفي ويتبين أن اهتمام رؤساء الاقسام العلمية في الجامعات المبحوثة يتركز

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعناصر الاداء الوظيفي في الجامعات المبحوثة

ت	عناصر الاداء الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	اداء المهام	2.74	1.214
2.	الاداء السياقي	2.69	1.128
3.	الاداء المعاكس	2.58	1.039
	المعدل العام	2.67	1.127

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS).

بلغ قيمة معامل الارتباط (0.882)، وهي معنوية عند (0.01)، وان تلك القيمة تؤشر قوة العلاقة بين المتغير (القيادة الرقمية) والاداء الوظيفي) كمتغير معتمد وبهذا تقبل الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على أنه: " هناك معنوية علاقة ارتباط بين القيادة الرقمية والاداء الوظيفي".

ثانياً: اختبار علاقة الارتباط بين المتغيرات:

يتمحور هذه الفقرة حول قياس واختبار علاقة الارتباط بين القيادة الرقمية والاداء الوظيفي، وبالاعتماد على معامل الارتباط (Pearson Correlation) ويوضح الجدول (8) نتائج علاقات الاحصائية بين عناصر القيادة الرقمية والاداء الوظيفي والذي يتبين فيها علاقات ارتباط موجبة بين المتغيرين وعلى المستوى الكلي، إذ

جدول (8) علاقة الارتباط بين القيادة الرقمية والاداء الوظيفي

متغير التابع	متغير المستقل
الاداء الوظيفي	أقيادة الرقمية
	0.882**

\*\* معنوية عند مستوى (0.01) N=56

المصدر: من إعداد الباحثان وبالاعتماد على مخرجات (SPSS)

ثالثاً- تحليل علاقة التأثير:

1- تأثير عناصر القيادة الرقمية في الاداء الوظيفي على المستوى الكلي: يُبين جدول (9) نتائج تحليل الانحدار ويظهر فيها علاقة تأثير معنوية بدلالة احصائية لعناصر أقيادة الرقمية في المتغير التابع والذي هو الاداء الوظيفي، وعلى المستوى الكلي للجامعات المبحوثة عند مستوى (0.05)، ويلاحظ أن (R<sup>2</sup>) قد حقق (0.774) الذي يدل على أن 77% من الاداء الوظيفي يعود إلى هذا عناصر القيادة الرقمية، وأن الباقي وهو 23% يعود إلى متغيرات أخرى لم يشملها نموذج البحث،

ويؤكد هذه العلاقة قيمة (F) المستخرجة التي بلغت (188.532) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية والتي تبلغ (4.01) بين درجتي الحرية (54، 1). وأن مؤشر معامل خط الانحدار (B) بلغ (1.237) وهي معنوية بدلالة (t) البالغة (13.731) وهي أكبر من القيمة الجدولية المثبتة عند (2)، مما يعني ان زيادة ايجابية مقداره درجة واحدة من عناصر القيادة الرقمية يترك اثرا ايجابيا مقداره (1.237) في الاداء الوظيفي عند أفراد العينة (رؤساء الاقسام العلمية) في الجامعات المبحوثة.

واعتماداً على طبيعة هذه العلاقات التأثيرية المعنوية فإنّ التغير الذي يحدث في عناصر القيادة الرقمية يقود إلى التغير في الاداء الوظيفي مما يعني أنّ عينة الدراسة متفقة على أن امتلاك القيادة في الجامعات المبحوثة لعناصر القيادة الرقمية ينتج عنه مستويات الاداء الوظيفي

جدول (9) اثر القيادة الرقمية في الاداء الوظيفي (مستوى الكلي)

عناصر أقيادة الرقمية						المتغير المستقل
Sig.	F المحسوبة	T المحسوبة	R <sup>2</sup>	(Beta)	(B)	المتغير التابع
						الاداء الوظيفي
0.000	188.532	13.731	0.774	1.237	0.882	

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات (SPSS)

الثانية التي نصت على أنه: " هناك تأثير معنوي للتنمية المهنية للأفراد في الاداء الوظيفي عند الاقسام العلمية".

يتضح من جدول (6) وجود علاقة تأثير معنوية للقابليات الرقمية بوصفها إحدى عناصر القيادة الرقمية في الاداء الوظيفي، إذ بلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) قيمة (0.692)، مما يدل على ان القابليات القيادية استطاعت تفسير (69.2٪) من الاستجابة الايجابية في عناصر الاداء الوظيفي، وبلغت قيمة ميل خط الانحدار (Beta) (0.926)، ويعني ذلك ان الاداء الوظيفي يستجيب بنسبة (0.926) عند زيادة وحدة واحدة من عنصر القابليات الرقمية في الجامعات المبحوثة، وبهذا تقبل الفرضية الثالثة الفرعية من الفرضية الرئيسية الثانية ومضمونه: " هناك تأثير معنوي للقابليات الرقمية في الاداء الوظيفي في الاقسام العلمية".

يبين مخرجات التحليل في الجدول (6) بان عنصر توليد الشبكات الرقمية بوصفها إحدى عناصر القيادة الرقمية تؤثر في الاداء الوظيفي إذ انه من خلال الاطلاع على معامل الانحدار (B) (0.877)، ان زيادة وحدة واحدة من المتغير المستقل (توليد الشبكات الرقمية) يؤدي الى الاستجابة الايجابية في الاداء الوظيفي في الاقسام العلمية بمقدار 87٪، وبهذا الفرضية التي تنص على وجود تأثير لتوليد الشبكات الرقمية في الاداء الوظيفي

جدول (10) تأثير عناصر القيادة الرقمية في الاداء الوظيفي

الاداء الوظيفي				المتغير التابع
T المحسوبة	R <sup>2</sup>	(B)	(B0)	المتغيرات المستقلة (عناصر القيادة الرقمية)
4.258	0.251	0.583	0.501	الرؤية الرقمية
10.354	0.665	0.906	0.815	التنمية المهنية للأفراد

11.025	0.692	0.926	0.832	القابليات الرقمية
7.752	0.527	0.877	0.726	توليد الشبكات الرقمية

من اعداد الباحثان اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS) N = 56 ، P\* ≤ 0.05 جدولية (2.13) t

#### المحور الرابع

##### الاستنتاجات والتوصيات

اعتماداً على نتائج تحليل الاحصائي بيت متغيرات البحث وطبيعة العلاقة بينها توصل البحث الحالي الى عدد من الاستنتاجات فضلا عن تقديم بعض المقترحات بناء على تلك الاستنتاجات وكالاتي:

##### اولا : الاستنتاجات:-

1- حاولت الكثير من الدراسات تفسير عملية القيادة من خلال طرح النظريات والانماط القيادية وان القيادة الرقمية هي احدى التوجهات المعاصرة والضرورية خاصة في ظل الظروف التي يمر بها العالم وافرزات تأثيرها على الاداء الوظيفي، بحيث يمكن ان يحقق النجاح عند تفعيل عناصرها في العملية القيادية.

2- اثبتت نتائج التحليل وجود اقتران بين القيادة الرقمية والأداء الوظيفي واثبتت ذلك المؤشرات الاحصائية على مستوى الكلي لدى جامعات قيد الدراسة ، وان هذه النتائج تتفق مع ما جاء به بعض البحوث والنظريات والدراسات في الحقل الادارة والتنظيم الحديث عن امكانية التلازم بين القيادة الرقمية والاداء الوظيفي من حيث المضمون منها ما جاء به دراسة (Hapha & ,2019)

(somprach) فضلا عن دراسة (العاني واخرون، 2019).

3- يستنتج من معنوية العلاقة بين القيادة الرقمية والاداء الوظيفي بان توفر عناصر القيادة الرقمية لدى القيادات الجامعية تتلازم مع مستويات الاداء الوظيفي للاقسام العلمية في الجامعات المبحوثة.

4- يتبين من نتائج اختبار الميداني المتعلق بتحليل علاقة تأثير القيادة الرقمية في الاداء الوظيفي الى استنتاج بانها كلما اعتمدت القيادات الادارية على مضمون الرقمية في التوجهات القيادية واعتمدت ادواتها ساهم ذلك ايجابيا في تحقيق أداء وظيفي افضل لدى رؤساء اقسام في الجامعات المبحوثة مما يستنتج بان الاداء الوظيفي يمكن ان يكون ايجابيا عند توظيف الادوات الرقمية لدى القادة.

5- تثبتت نتائج البحث بان الاداء الوظيفي في الاقسام العلمية تتاثر ايجابيا بالرؤية الرقمية والتنمية المهنية للأفراد والقابليات الرقمية فضلا عن توليد الشبكات الرقمية لدى القيادات في الجامعات المبحوثة، مما يدل على ان هذه العناصر تعد اداة ضرورية لدى القيادة المعاصرة.

6- يستنتج من النتائج المتحققة في هذا البحث بان عنصر القابلية الرقمية وتنمية المهنية للأفراد هما الاكثر اهمية عند السعي لتحقيق اداء وظيفي ايجابي لدى التابعين.

##### ثانيا: المقترحات

1- بناءً على الاطر النظرية ومتضمنات النتائج الميدانية فانه ينبغي على الكتاب والباحثين التعمق في دراسة الجوانب النظرية فيما يتعلق بالفكر القيادي وتطورها، وتركيز البحوث على تناول الابعاد والعناصر والتوجهات الرقمية التي يمكن ان تؤثر ايجابيا في الأداء التنظيمي.

2- ضرورة اعتماد الأدوات الرقمية لدى الادارة العليا كونها احدى اهم متطلبات اللازمة لتحقيق اداء وظيفي في الوحدات والاقسام وانعكاساتها الايجابية في المنظمة ككل، من خلال نشر الوعي الرقمي لدى المرشحين للمناصب في الادارات العليا.

3- يقترح الباحثان بضرورة التركيز على استحضار عناصر القيادة الرقمية نظرا لتأثيرهما الايجابي الاداء الوظيفي في الاقسام العلمية في الجامعات من خلال التدريب الموجه لقادة المستقبل.

4- بناء على النتائج الاحصائية المستندة على تحليل البيانات الميدانية فانه ينبغي التركيز اكثر على عناصر ( القابلية الرقمية ، والتنمية المهنية للأفراد) وقياسهما بمؤشر واحد في الدراسات المستقبلية وتسميتهما بعنصر(تنمية القابلية الرقمية) نظرا لكونهما من العناصر القيادة الرقمية الأكثر تأثيراً على الاداء الوظيفي في الجامعات المبحوثة.

5- من اجل الوقوف على العناصر التي يمكن ان تساهم في تحقيق اداء وظيفي افضل فانه يتطلب التعمق في دراسة نماذج اخرى للقيادة الرقمية والالكترونية التي لم يتمكن البحث الحالي من شمولها ضمن حدوده

6- يقترح الباحثان في الدراسات المستقبلية التحقق من دور عناصر اخرى في الاداء الوظيفي واختبار عناصر القيادة الرقمية في جوانب تنظيمية اخرى منها:-

أ- تأثير القيادة الرقمية في الاداء المنظمي المتميز.

ب- انعكاسات الممارسات الرقمية في الامن الوظيفي.

ت- دور القيادة الرقمية في التماثل التنظيمي.

ث- دور القيادة الرقمية في العلاقات التنظيمية في مكان العمل والتوسع في العينة ودراسة انماط ايجابية اخرى للقيادة وتأثيرها في المنظمة فضلا عن الدراسة في بيئات اخرى.

## ثبّت المصادر

### اولاً: المصادر العربية:

- 1- ابو شرخ ، نادر حامد ، 2010 ، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير ، جامعة الأزهر - غزة ، فلسطين
- 2- أبو عمرة، عمر عبدالله، 2015 ، واقع تمكين العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية وعالقه بالاداء الوظيفي، رسالة ماجستير، برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة الاقصى، جامعة الاقصى - غزة، فلسطين.
- 3- امين ، مصطفى احمد ( 2018 ) ، التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة " ، مجلة الادارة التربوية ، مجلد 1، العدد : 19 ، 24-45
- 4- بظاظو ، عزمي محمد ، 2009 ، أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الاقليمي - ألوونروا" رسالة مقدمة كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال ، كمية التجارة ، الجامعة الاسلامية، غزة ، فلسطين.
- 5- تلخوخ، سعيدة، 2014، التمكين الإداري وأثره على الاداء الوظيفي - دراسة حالة مؤسسة MGBROYAL ، رسالة ماجستير، جامعة أحمد محمد بوقرة بومرداس، الجزائر.
- 6- الحربي ، حمدان بن محمد ، 2021 ، واقع توظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بعد وإدارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة ( التصور المقترح ) ، مجلد 1، العدد ( 27 )، 82-105
- 7- الحسيني ، عائشة والخيال شذا ، 2013 ، أثر تطبيق انظمة الادارة الالكترونية على الأداء الوظيفي ، دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبدالعزيز، جدة، السعودية.
- 8- داوده، ره نج محمد ، 2011 ، القيادة الريادية وإخلاقيات العمل في المنظمات الريادية، دراسة استطلاعية في عدد من منظمات الأعمال في إقليم كردستان ، اطروحة دكتوراه في كلية الادارة والاقتصاد، جامعة دهوك، اقليم كردستان العراق.
- 9- داوده، ره نج محمد، 2015، القابليات القيادية ودورها في الالتزام التأثيري، دراسة استطلاعية لاراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في جامعة زاخو، مجلة جامعة دهوك، العدد: 2، المجلد: 89، 11-18
- 10- رشيد، نيان كمال، 2010 ، دور القيادات الابداعية في إستثمار رأس المال الفكري وأثره في الاداء المنظمي المتميز - دراسة إستطلاعية لآراء القادة الإداريين في جامعات إقليم كردستان العراق، أطروحة دكتوراه، جامعة السليمانية، العراق.
- 11- الشوابكة، خالد محمد ، 2008 ، العلاقة بين تطبيق الحكومة الالكترونية والاداء أوظيفي، من خلال اتجاهات موظفي الدوائر الحكومية في المملكة الاردنية ، رسالة ماجستير، الجامعة الاردنية.
- 12- الصرايرة ، خالد احمد ، 2011 ، الاداء الوظيفي لدى الهيئات الوظيفية التدريسية في الجامعات الاردنية الحكومية من وجهة نظر رؤساء الاقسام ، دراسة تحليلية في جامعة مؤتة، الاردن، مجلة جامعة دمشق، المجلد: 27 ، العدد 1-2 ، 601-652
- 13- الصيرفي، محمد، 2009، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى الفردي، الجزء الثاني، المكتبة الجامعي الحديث، مصر.
- 14- الطائي ، يوسف والحرداوي ، باقي خضر عبد ، 2019 ، أثر القيادة الرقمية الثقافة التنظيمية لدى الموظفين بمديرية تربية محافظة النجف الأشرف بالعراق ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية العدد(6) - المجلد (3) ، 19-39 .
- 15- العاني، علي فائق و الياس، سعد خضر و المندلاوي، مصطفى صلاح، 2019 ، دور المقدرات الريادية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز : دراسة استطلاعية

- في الدائرة الادارية لوزارة النفط العراقية ، مجلة لادارة والاقتصاد، المجلد ( 42 )، العدد( 121 )، 275-294 .
- 16- العمري، عائشة بلهيش، والسيسي، اريج حمزة(2012)، استيعاب البيئة التعليمية السعودية للجامعات الالكترونية، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، المجلد: 19، العدد: 71.
- 17- القتلاوي، ميثاق هاتف، كريم، غازي ، 2015 ، دور أنظمة عمل الاداء العالي في الأداء الوظيفي المتميز، المجلة العراقية للعلوم الادارية ، العدد: 45، المجلد: 11.
- 18- محمود ، ولاء ، محمد عبدالله ، 2018 ، تنمية الموارد البشرية الأكاديمية - مقومات - جامعة بنها في العصر الرقمي " الواقع وسيناريوهات المستقبل " بحث منشور ، جامعة كفر الشيخ ، العدد ( 90 ) - العدد الأول، المجلد الثاني
- 19- ناجي ، فاطمة نصر ، 2020 ، التحول الرقمي في الجامعات العربية ( الجامعة العراقية نموذجاً ) ، كلية الآداب العجيلات / جامعة الزاوية / ليبيا
- 20- هاجرة ،غانم ، ( 2018 ) ، دور تسير الموارد البشرية في تحقق الاداء التنظيمي المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية ، دراسة حالة في مجموعة من المؤسسات الخدمية العمومية في ولاية المسيلة ، أطروحة دكتوراه العلوم في علوم التسير ، جامعة بوضياف، الجزائر.

### ثانياً: المصادر الاجنبية

- 1- Aguinis,H.(2013). *Performance management*.Upper Saddle River,NJ: Pearson Prentice Hall.
- 2- Allahyari M. and Davudi, S, M.M ,2013, *Effect of Job organization on Job performance among operating staf in Manufacturing organizations*, American journal of industrial and Business management,Vol:3, No:2 , pp:136-139
- 3- Bican . Peter M And Brem Alexander , 2020 , *MDPI - Digital Business Model, Digital Transformation, Digital Entrepreneurship: Is There A Sustainable "Digital"?*, Chair of Technology Management, University of Erlangen-Nuremberg, Germany.
- 4- Bordi Laura, 2018 , *Communication in the Digital Work Environments: Implications for Wellbeing at Work place* , University of Tampere, Faculty of Communication Sciences, Finland.
- Bounfour, A. 2016 . *Digital Futures, Digital Transformation, Progress in IS*. Springer International Publishing, Cham, ISBN: 978-3-319-23279-9,p134-137.
- 5- Davoudi, S,M.M, & Kaur, R.,2012, *The link between international marketing and human resource management*, journal of economics and management ,Vol.1,No 2, pp:59-72.
- 6- De Waal, B., Van, F., & Ravesteyn, P. (2016). *Digital leadership: The objective - subjective dichotomy of technology revisited*, November, 52-61.
- 7- Denisi, A. , & Murphy, K. , (2017), *Performance appraisal and performance management:* , Journal of Applied Psychology, vol:3,NO: 102,PP: 421-433. <https://doi.org/10.1037/apl0000085>
- 8- Hapha,Yingsan and Kanokorn Somprach,2019, A Study of Digital Leadership and Creative Leadership that affect Innovation in Thai Higher Education, Journal of Critical Reviews, Vol 6, Issue 4.
- 9- Heneghan, lisa , 2017, *The route to digital business leadership*, Harvy nash/cio survey, KPMG, Swiss entity international.

- Scales: The Case of the Individual Work Performance Questionnaire*, journal of work and organizational psychology, Vol. 35. No:3., doi.org/10.5093/jwop2019a21
- 21-Rehman, U., & Shahnawaz, M. G. (2018). *Machiavellianism, job autonomy, and counterproductive work behavior among Indian managers*. Journal of Work and Organizational Psychology, Vol. 34. No:2, 83-88. <https://doi.org/10.5093/jwop2018a10>.
- 22-Reimers, H., & King, James. W.,( 2009). *Six questions for entrepreneurial leadership and innovation in distance education*, online journal of distance, learning Administration, University of west Georgia, Distance Education Center, ,Vol :XII, No: IV
- 23- Robbins Stephen p. & judge Timothy A.,(2009).*Organizational Behavior*,13<sup>ed</sup> , Pearson international edition, prentice hall, NJ. USA.
- 24-Seidu, Emmanuel Yakubu M. , (2011) . *Human resource management and organizational performance: Evidence from the retail banking sector*, Doctoral thesis, Aston University.
- 25-Tanniru mohan R , (2018 ) , *Digital Leadership* , Oakland University , Rochester , MI ,USA .
- 26-Toduk, Y., & Gande, S. (2016). *What's Next In Turkey? A New Leadership Model for Connected Age*. In Amrop Leadership Series, SCRL (pp. 1-41).
- 27-Villagrasa ,Pedro j .Ramos ,Barrada,J. Ramon , Del Rio ,E. Fernandez ,Koopmans ,Linda. (2019 ) .*Assessing Job performance Using Berif Self –report scales : The case of the Individual Work performance Questionnaire* ,Revistade Psicologiadel Trabajoydelas Organizaciones, Journal of work and organizational psychology, Vol:35,No:3: 195-205.
- 28-Viswesvaran, Chockalingam and Ones, Deniz S. , (2017), *Perspectives on models of Job performance*,International journal Of selection and assessment, Blackwell publishers Ltd. Oxford OX4 1JF, UK.
- 29-Yuliansyah, Y. (2015). *Attributes influencing strategic alignment in the service sector: An Indonesian banking sector case study*. International Journal of Business, Economics and Management, vol:2, No:(2), 34- 48.
- 30-Zeike ,Sabrina ,Bradabury ,Katherine , Lindert ,Lara and Pfaff, Holger .(2019 ) ,*Digital Ledership Skills and Associations with Psychological Well-Being* ,International Journal of Environmental Research and Public Health, Vol:16 No: (14): 2628. doi: [10.3390/ijerph16142628](https://doi.org/10.3390/ijerph16142628)
- 10-Kagermann , H. ( 2015 ) . *Change through digitization - Value creation in the age of Industry 4.0* . In Management of permanent change. Springer Gabler , Wiesbade, DOI: 10.1007/978-3-658-05014-6\_2 , pp . 23-45
- 11-Kohnke, O. (2017), *It's Not Just about Technology: The people side of digitization*. In *Shaping the Digital Enterprise* ,Springer, Waldorf, DOI:[10.1007/978-3-319-40967-2\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-319-40967-2_3), (pp. 69–91).
- 12-Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Lerner, D., De Vet, H. & Van Der, A. (2016). *Cross-cultural adaptation of the Individual Work Performance Questionnaire in Work*, DOI: [10.3233/WOR-152237](https://doi.org/10.3233/WOR-152237), 53, PP: 609-619.
- 13-Larjovuori , R-L; Bordi, L, Makiniemi, J-P, Heikkila -Tammi, K.,(2016). *The Role of Leadership and Employee Well-Being in organizational Digitalization*, Available online : <https://www.researchgate.net/profile/14-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, No:2(special issues), 832–841.
- 15-Mohamed,mora saeed ,Nusari , Mohammed ,khalifa ,Gamal S. A., and Ameen .Ali ( 2018 ) . *Effect of organisational Excellance and Employee Performance on Organizational Productivity Within Healthcare sector in the UAE* , Journal of Engineering and Applied Sciences. Vol:3 , No:15,pp: 6199-6210
- 16-Muñiz, J., Elosua, P., & Hambleton, R. K. (2013), *Directrices para la traducción y adaptación de los test: segunda edición* [International Test Commission guidelines for test translation and adaptation: Second edition]. Psicothema, Vol:2, No:25, 151-157. <https://doi.org/10.7334/psicothema2013.24>
- 17-Mussel ,p.,(2013) *Introducing the construct curiosity for prodictiongjob performance* ,Journal of organizational Behavior, J, organizational Behavior., [Vol:34, Issue: 4](https://doi.org/10.1002/job.1947) 34, 453- 472.
- 18-Noe , R,A Hollen beck ,J,R & wright ,P,M., (2008). *Human resource management gaining competitive advantage* ,sixth edition me Graw- hill/Irwin.
- 19-Oberer, B., & Erkollar. A. (2018). *Leadership 4 . 0 : Digital Leaders in the Age*. International Journal of Organizational Leadership, Vol: 7, Issue 4, 404–412.
- 20-Pedro J. Ramos-Villagrasa1, Juan R. Barrada1, Elena Fernández-del-Río1, and Linda Koopmans,2019, *Assessing Job Performance Using Brief Self-report*



## الاستبانة

### - استبانة -

إلى / السادة رؤساء الاقسام العلمية ، المقررين المحترمين

تحية طيبة:

تتضمن الاستبانة المرفقة عدداً من المؤشرات التي تستخدم كأداة لقياس مستلزمات تحليل مشروع دراسة الماجستير الموسومة ( القيادة الرقمية وانعكاساتها في الاداء الوظيفي- دراسة في عدد من الاقسام العلمية في الجامعات التي تطبق نظام ECTS في اقليم كردستان العراق) نرجو من حضرتكم المشاركة في الدراسة بالفضل لاختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال ، علماً بأن البيانات المدونة تتسم بطابع السرية والأمانة العلمية ، ولا داعي لتثبيت المعلومات عن هوية حضرتكم ، وان مساهمتكم سيكون لها دور اساسي في نجاح مهمتنا، والباحثان اعتمادا الطريقتين للاتصال: الرقمية من خلال الايميل او الورقية التي هي بين ايدي حضرتكم وهي على استعداد للاجابة على اسئلتكم واستفساراتكم وتوضيح الفقرات الخاصة بالاستبانة .

شاكرين تعاونكم .... مع فائق التقدير والاحترام

تعريف عامة:

توجهات الرقمية في القيادة : توجهات القيادية القائمة على حاصل الجمع بين القابليات الرقمية والثقافة الرقمية لقيادة التغيير وبلاستناد الى التكنولوجيا الرقمية في التوجيه. الاداء الوظيفي: مفهوم يتعلق بالسلوك الاداري يعبر عن قيام الموظف باداء مهامه وتحمل مسؤولياته وتقديم جودة في الأداء والكفاءة في التنفيذ والتفاعل مع باقي الاعضاء لتحقيق اهداف المنظمة .

أولاً: المعلومات الديموغرافية

1. الجنس : ذكر  أنثى

2. العمر : اقل من 30 سنة  30-40  41-50  اكبر من 50 سنة

3. سنوات الخدمة في القسم العلمي : اقل من 2 سنة  2-4  اكثر من 4 سنوات

ثانياً / مؤشرات القيادة الرقمية: يرجى وضع علامة (✓) في احد الحقول الخمسة والتي تمثل وجهة نظرك:

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
أ- الرؤية الرقمية						
x1	اشارك في صياغة وتطوير الرؤية الرقمية للتعليم الجامعي					
x2	اسعى الى نشر التوجهات الرقمية بوضوح في القسم العلمي					
x3	اعمل على إقناع الاكاديميين على الأيمان بالرؤية الرقمية وتحفيزهم					
x4	اركنز على الامتثال بالرؤية الرقمية بغية تحقيق الاهداف الإستراتيجية					
x5	اعتمد على الرؤية الرقمية لتوحيد جهود جميع الاعضاء في القسم العلمي وتوجيههم					
ب- التنمية المهنية للأفراد						
x6	اشجع اعضاء الهيئة التدريسية على المشاركة في مختلف الانشطة الاكاديمية الرقمية					
x7	اسعى الى توليد الفرص للتعلم في مجال التكنولوجيا الرقمية					
x8	اركنز على قياس وتقييم الاداء الرقمي في القسم العلمي باستمرار					
x9	اشجع اعضاء التدريسيين على بناء القابليات الرقمية باستمرار					
X10	لدي قناعة بضرورة مشاركة الجميع في الدورات التطويرية في المجالات الالكترونية					
ج- القابليات الرقمية						
x11	لدي المعرفة المطلوبة لاستخدام التكنولوجيا الرقمية					
x12	لدي القدرة في استخدام التكنولوجيا الرقمية في ادارة القسم العلمي					
x13	اركنز على اعتماد التكنولوجيا الرقمية في الانشطة الاكاديمية في القسم العلمي					

						x14	اشجع الجهود التي تنتجه نحو التحول التدريجي في التعليم الرقمي
						x15	لدي قناعة بالقيمة الحقيقية الناتجة من اعتماد التكنولوجيا الرقمية
د- توليد الشبكات الرقمية							
						x16	اشجع الجهود التي تنتجه نحو الاسلوب التعاوني لتحقيق الاهداف
						x17	اسعى الى تشجيع أنشطة التعلم الرقمي من خلال الشبكات الرقمية
						x18	اركز على اتصال المعرفة الرقمية من خلال الشبكات الرقمية
						x19	اعمل على انجاز مهام الاداري من خلال تطبيقات الشبكة الرقمية
						x20	افضل بناء علاقات اكااديمية من خلال وسائط التواصل الرقمي

ثالثاً/ الاداء الوظيفي: يرجى وضع علامة ( / ) في احد الحقول الخمسة والتي تمثل وجهة نظرك:-

لا اتفق بشدة	لا اتفق	اتفق الى حد ما	اتفق	اتفق بشدة	العبارات	
ه- اداء المهام						
					اقوم بادارة خطة العمل في القسم من اجل تنفيذها في الوقت المحدد	y1
					اركز على نتائج العمل المطلوبة تحقيقها في القسم العلمي	y2
					اقوم بانجاز المهام في القسم العلمي حسب اولوياتها	y3
					اتمكن من انجاز مهامي في القسم العلمي بشكل كفاء	y4
					احرص على اتمام المهام المطلوبة في الوقت المحدد	y5
و- الاداء السياقي						
					بعد الانتهاء في انجاز المهام القديمة ابادر في البدء بمهام جديدة	y6
					اخذ مسؤولية المهام الاكاديمية التي تتسم بالطابع التحدي	y7
					اعمل على تحديث المعرفة المطلوبة للاداء الوظيفي في القسم العلمي	y8
					اعمل على تحديث المهارات المطلوبة لانجاز اعمال القسم	y9
					اتطلع الى البحث عن الحلول الابتكارية للمشاكل الجديدة في القسم	Y10
					اميل الى تحمل مسؤوليات اضافية في القسم العلمي	y11
					اتطلع باستمرار الى المهام ذات طابع التحدي في عملي كرئيس قسم	y12
					اشترك في الاجتماعات والمشاورات بشكل فعال	y13
ز- الاداء المعاكس						
					اشتكي من الجزئيات السلبية المتعلقة باعمال رئاسة القسم العلمي	y14
					ارى بان هناك مشاكل في وظيفة القسم تكون اكبر مما هو في الواقع	y15
					اركز على الجوانب السلبية في ظروف العمل اكثرمن الجوانب الايجابية	y16
					اتحدث مع زملائي عن الجوانب السلبية في العمل	y17
					اتحدث مع الاخرين خارج الجامعة عن الجوانب السلبية لوظيفتي	y18

#### پوخته:

ئهف هه كولينه پيگ دهيت ژ ئيگ ژ بابه تين سه ردهم بين ريخراوهيي، سه ركردايه تيبيا نماره يي ئيگه ژ شتوازين سه ركردايه تيبيا يه ئه وي سه ركرد بكاردينيت ل ريخراوين سه ردهم، و كاريجه ريه كا ئه ريني ل ديفخورا دهيليت لسه ردهم ئه دائي ريخراوي و كه سان بشيوه كي گشتي ل في سه ردهم يي قه يراني ئه وي جيهان دبورينيت و بويه قه ريژا دويربوونا كومه لايه تي، هزرا سه ركه يي يا قه كوليني لسه ر شتوازي سه ركردايه تيبيا نماره يي يه و كاريجه ريبيا وي لسه ر ئاستي كاري ل دهف سه روك به ش و برياره رين پشكين زانستي ل چه ند زانكويان ل هه ريم كوردستاني ئه و زانكو ئه وين سيسته مي بوبونا بكاردينين ل خواندن كو پيدفي ب ئاميرين نماره يي دكه ت، كومه لگه ها قه كوليني ژ هه مي سه روك به ش و برياره ران پيگ دهيت ل زانكوي زاخو و زانكوي چه رمو و زانكوي گه شه پيدانا مرووي، بو پشكيننا گريمانا فورمه ك هاتيه ريخستن لسه ر بنه مايي قه كولينين به ري نها، سامپ پيگ دهيت ژ 62 ژ سه روك به ش و برياره رين پشكان و 56 فورمين وه رگرتنا داتا يان هاتن شروفه كرن كو بيته سامپلي درست بيغه كولين و هاتن شروفه كرن ب ريين ( SPSS V-17)

قه كولين ب ديمايك هات ب هه بوبونا گرندانك دناقه ر سه ركردايه تيبيا نماره يي ئ ( ديتنا ژماره يي، وگه شه كرنا پيشه يي يا كاركه ران، شيانين ژماره يي، هه بونا تورين ژماره يي) و ريخستا كاري دا، زنده باري هه بونا كارتيكرا بلند وگه لك دناقه ر سه ركردايه تيبيا نماره يي و ته نه مرئ ده جي كاري دا، و لدوماهي ئه ف قه كولينه بگريگ دبيني مفا ژنموجي په يوه نديي دناقه ر سه ركردايه تيبيا نماره يي و نه دايي كاري و ته كه زكرن لسه ر وه رگرتنا پيكاها سه ركردايه تيبيا نماره يي ژبه رك كاريجه ريبيا ئه ريني لسه ر ئه دايي كاري ل سه روكا تيبيا پشكين زانستي ل زانكوي. ئه ف قه كولينه پيگ دهيت ژ ئيگ ژ بابه تين سه ردهم بين ريخراوهيي، سه ركردايه تيبيا نماره يي ئيگه ژ شتوازين سه ركردايه تيبيا يه ئه وي سه ركرد بكاردينيت ل ريخراوين سه ردهم، و كاريجه ريه كا ئه ريني ل ديفخورا دهيليت لسه ر ئه دائي ريخراوي و كه سان بشيوه كي گشتي ل في سه ردهم يي قه يراني ئه وي جيهان دبورينيت و بويه قه ريژا دويربوونا كومه لايه تي، هزرا سه ركه يي يا قه كوليني لسه ر شتوازي سه ركردايه تيبيا نماره يي يه و كاريجه ريبيا وي لسه ر ئاستي كاري ل دهف سه روك به ش و برياره رين پشكين زانستي ل چه ند زانكويان ل هه ريم كوردستاني ئه و زانكو ئه وين سيسته مي بوبونا بكاردينين ل خواندن كو پيدفي ب ئاميرين نماره يي دكه ت، كومه لگه ها قه كوليني ژ هه مي سه روك به ش و برياره ران پيگ دهيت ل زانكوي زاخو و زانكوي چه رمو و زانكوي گه شه پيدانا مرووي، بو پشكيننا گريمانا فورمه ك هاتيه ريخستن لسه ر بنه مايي قه كولينين به ري نها، سامپ پيگ دهيت ژ 62 ژ سه روك به ش و برياره رين پشكان و 56 فورمين وه رگرتنا داتا يان هاتن شروفه كرن كو بيته سامپلي درست بيغه كولين و هاتن شروفه كرن ب ريين ( SPSS V-17)

### The reflection of Digital Leadership on Job Performance

#### A survey study of a sample in scientific departments in a number of universities in the Kurdistan Region - Iraq

#### Abstract:

The research deals with a concept which is one of the contemporary issues in the organizational field. The digital leadership is one of the modern leadership style adopted by contemporary organizations, which has a significant effect on the Performance of followers and the Job performance as a whole, especially in these difficult health conditions that the world is going through social distance. The main idea of this research revolves around the reflections of digital leadership style on the job performance of working individuals in scientific departments by diagnosing the dimensions of digital leadership and its impact on job performance, specifically in the scientific departments of a number of universities in the Iraqi Kurdistan region. The study population includes individuals working in (3) public universities in the Iraqi Kurdistan region. a questionnaire designed to test the hypotheses and based on previous literates ,the researcher chose a sample consisting of (62) of department heads and rapporteurs in those universities. The (56) were subjected to a valid form for analysis to form the research sample, to validate the aim of the study, the data was diagnosed and analyzed by relying on the SPSS program, V:17. The study finalized with significant correlation between the elements of digital Leadership (digital vision, professional development of individuals, digital capabilities, digital network generation) and job performance at the macro and micro levels, as well as the existence of a significant impact of digital leadership on job performance. The study declared that it is important to take advantages of the model results in addition to suggest future studies on the developmental aspects.

**Keywords:** Leadership, Digital Leadership, Performance, Job Performance.