

أثر القيادة الرقمية على التسييس التنظيمي بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية «دراسة ميدانية»

د. سونة محمد حسن إسماعيل
مدرس بقسم تكنولوجيا الإدارة والأعمال
كلية تكنولوجيا الإدارة ونظم المعلومات
جامعة بورسعيد
جمهورية مصر العربية

د. رضوى محمود مهران السيد
مدرس بقسم تكنولوجيا الإدارة والأعمال
كلية تكنولوجيا الإدارة ونظم المعلومات
جامعة بورسعيد
جمهورية مصر العربية

الملخص

استهدفت هذه الدراسة قياس أثر القيادة الرقمية على التسييس التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس بمختلف مستوياتهم في الجامعات المصرية. وقد تم تنفيذ الدراسة على عينة مكونة من (375) مفردة من أعضاء هيئة التدريس، وذلك بالاعتماد على أسلوب الاستقصاء باعتباره أداة لجمع البيانات والمعلومات الميدانية. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي مباشر للمتغير المستقل «القيادة الرقمية» وأبعادها (القيادة الرشيدة، والثقافة الرقمية، والمواطنة التنظيمية) على التسييس التنظيمي، وخصوصاً فيما يتعلق بالسلوك المسيس العام. كما أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي مباشر للقيادة الرقمية على التسييس التنظيمي فيما يخص الخضوع الحالي بغرض التقدم مستقبلاً. كذلك توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي مباشر للقيادة الرقمية على تسييس المكافآت والزيادات داخل الجامعات المصرية؛ وبناءً على ما سبق، توصي الدراسة بضرورة تعزيز قدرات القادة في الجامعات المصرية، وأهمية بناء نظام شفاف لتقييم الأداء وتوزيع المكافآت والزيادات، كما أوصت بأهمية نشر وتعزيز الثقافة الرقمية بين العاملين في الجامعات المصرية على مختلف مستوياتهم، بالإضافة إلى دمج مفاهيم المواطنة الرقمية ضمن السياسات الداخلية للجامعات.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرقمية، التسييس التنظيمي، الجامعات المصرية.

المقدمة

في ظل التحولات الجوهرية التي يشهدها العالم نتيجة للتغيرات التكنولوجية المتلاحقة، برز مفهوم القيادة الرقمية كأحد أهم أسس النجاح المؤسسي في القرن الحادي والعشرين، وفي العصر الحديث لم تعد القيادة تقتصر على المهارات التقليدية في الإدارة والتوجيه، بل أصبحت تعتمد بشكل متزايد على القدرة على فهم وتوظيف واستيعاب التقنيات الرقمية، واستثمارها بما يساهم في إنجاز الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتُعد القيادة الرقمية بتمكين الفرق، وتعزيز ثقافة الابتكار، واتخاذ قرارات مبنية على البيانات، مما يجعلها أحد المحركات الرئيسة للتحول الرقمي في المؤسسات.

ولا يكتفي القادة الرقميون بإدخال التكنولوجيا في العمليات، بل يساهمون في إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية والنماذج التشغيلية لتكون أكثر مرونة وتجاوباً مع متطلبات الاقتصاد الرقمي، كما أنهم يمتلكون رؤى مستقبلية واضحة، ويتميزون بقدرتهم على تحفيز العاملين وتوجيههم نحو الاستخدام الفعال للتكنولوجيا، مع المحافظة على القيم الإنسانية والأخلاقية في بيئة العمل الرقمية.

أما السياسة التنظيمية فهي شيء يدركه معظم الناس عندما يرونه على أرض الواقع، ولكنهم يجدون صعوبة في تعريفه؛ وهذا يعني أن السياسة التنظيمية ليست بالضرورة أمراً سيئاً، ومع العلم أنه أمر لا مفر منه، ومن المؤكد أنه لا يمكن تجنبه؛ فإن السؤال الذي يجب طرحه هو: «كيف يمكن للإدارة التعامل مع السياسات التنظيمية؟».

وقد سعت هذا الدراسة إلى التأكيد على أن السياسة عنصر مهم في المنظمة، ويجب أن تحظى بالاهتمام المستمر. (Oloranleke, 2015).

تُعد السياسة التنظيمية مهمة؛ لأنها توفر فهمًا للعمليات غير الرسمية للصراعات والتعاون في المنظمات، وتأثيرها على الأداء التنظيمي، وينظر الكثير من الناس إلى السياسة التنظيمية على أنها شيء سلبي، وشيء يجب التقليل منه (على سبيل المثال: السعي لتحقيق المصالح الذاتية على حساب الآخرين). وبالتالي، على الرغم من أن معظم الناس يعرفون أن السياسات التنظيمية شائعة، فإن السياسة تعتبر موضوعًا محظورًا، مما يجعل من الصعب على الأفراد التعامل مع هذا الجانب المهم للغاية من الواقع التنظيمي، ويجب على القادة استخدام السياسات التنظيمية بمهارة للحصول على السلطة والاحتفاظ بها وتحقيق الأهداف الرئيسية؛ لذلك سيكون من الخطأ التظاهر بعدم وجود سياسة أو تخيل أن القائد يمكن أن يكون فعالاً دون الاستخدام المناسب (والأخلاقي) له (Cacciattolo, 2013).

الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة

تتناول هذه الدراسة متغيرين رئيسيين هما: القيادة الرقمية، والتسييس التنظيمي، وتعرض الباحثان فيما يلي الإطار النظري لكل متغير من هذين المتغيرين، وذلك على النحو التالي:

القيادة الرقمية

شهد العالم خلال العقود الأخيرة ثورة رقمية هائلة أدت إلى تغييرات جذرية في جميع جوانب الحياة، بما في ذلك كيفية عملنا وتواصلنا وتفاعلنا مع العالم من حولنا، ولم يكن مجال القيادة استثناءً؛ حيث ظهرت القيادة الرقمية كنمط جديد من القيادة يعتمد على استخدام التكنولوجيا الرقمية للتواصل والتفاعل مع الموظفين والعملاء والشركاء الآخرين.

وقد عرفها (Schiuma, 2021) بأنها القيادة في عصر التكنولوجيا الرقمية، حيث يتمتع الأفراد أو المؤسسات بالقدرة على توجيه الفرق والمؤسسات بأكملها والموظفين لاحتضان التفكير الرقمي بشكل كامل، وذلك باستخدام الرؤية الرقمية، واتخاذ القرار الرقمي، والتنفيذ الرقمي، والتوجيه الرقمي؛ لضمان تحقيق أهدافهم.

كما عرفها (Kalyoncu, 2022) بأنها: «أسلوب قيادي يهدف إلى تنفيذ وتحقيق التحول الرقمي للمنظمة وخلق ثقافة التغيير المستدام في المنظمة من خلال قيادة المنظمة في بيئة رقمية بالكامل».

كما أوضحت (صحفي، 2024) أن القيادة الرقمية هي القيادة المعتمدة على الآليات والمنصات والتطبيقات الرقمية المتوفرة لدى الجامعة، والتي من خلالها يمكن تسهيل إجراءات العمل والحد من معوقات التواصل، وإجراءات التنفيذ. ويمكن تعريف القيادة الرقمية بأنها فن إلهام وتوجيه الأفراد نحو تحقيق أهداف مشتركة في بيئة رقمية.

وأوضح (Westerman et al., 2014) أن هناك مهارات قيادية لازمة لتحقيق الرقمية وهي: خلق التحولية، وتنشيط العاملين من خلال المشاركة، والتركيز على الحوكمة الرقمية، وبناء القيادة التكنولوجية.

وأشار (Toduk & Gande, 2016) أن القيادة الرقمية طورت من مكونات ثقافة التكامل الرقمي والجدارة لاستخدام التكنولوجيا الرقمية كجزء من نمط القيادة لتوليد القيمة والإلحاق بالطبيعة الرقمية أينما تكون المعلومات، والتي تشمل الدخول إلى المعلومات أينما كانت عالميًا، وفوريًا، وبشفافية.

ويرى (Ready et al., 2020) أن أنماط القيادة الرقمية أربعة أنماط، هي:

- نمط القيادة المنتجة: حيث يركز القائد الرقمي على توليد النتائج معتمدًا على الخبرة الرقمية والإبداع والابتكار.
- نمط القيادة المستثمرة: حيث يوجه تركيزه نحو تحقيق الاستدامة، وخدمة أكبر عدد من المساهمين، ويركز على تحقيق الأغراض طويلة الأجل، وجلب الفوائد للمساهمين والمجتمع.
- نمط القيادة المتعاونة: ينصب تركيزه على بناء العلاقات، والتواصل الفعال والتعاون؛ لصنع قيمة مضافة في عصر التحول الرقمي، فالعلاقات تعتبر رأس مال اجتماعيًا ينطوي على قدر كبير من الأهمية.
- نمط القيادة المستكشفة: حيث يسعى هذا النمط لفعل المستحيل لفتح آفاق جديدة، والوصول إلى أساليب وممارسات وفرص، والرغبة في التجريب من أجل الوصول قبل الآخرين لما هو جديد.

كما أشار (Bo Peng, 2021) أن القيادة الرقمية تتمثل في مجموعة سمات هي: البصيرة الرقمية، واتخاذ القرارات الرقمية، والتنفيذ الرقمي والتوجيه، وتشير هذه السمات إلى كيفية ممارسة القيادة عند استخدام التكنولوجيا الرقمية، ويجب أن تكون محور الجهود المبذولة لتعزيز القيادة، وتدار من خلال عملية القيادة بأكملها؛ لذا فإن تطوير نمط القيادة الرقمية من خصائصه: الإبداع، والمعرفة العميقة، وقوة الاتصالات، والتعاون، والارتباط بالرؤية.

1- أبعاد القيادة الرقمية

اختلفت وجهات نظر الأبحاث حول تحديد أبعاد القيادة الرقمية، ويرجع السبب إلى حداثة مفهومها؛ فقد أشار كلٌّ من (Suhail & Altaie, 2019)، و(الفهداوي، 2022)، و(الأسدي، وآخرون، 2022) إلى أن أبعاد القيادة الرقمية تتمثل في «الاستراتيجية الرقمية، والثقافة الرقمية، والكفاءة الرقمية».

بينما يرى (الحري، 2020)، و(كمال، ومحمود، 2022) أن أبعاد القيادة الرقمية تتكون من أربعة أبعاد رئيسية، هي: القيادة الحكيمة «الرشيدة»، وثقافة التعلم في العصر الرقمي، والتميز في الممارسة المهنية، والمواطنة الرقمية.

بينما أكد كلٌّ من (العماري، 2022)، و(الزهراني، 2023)، و(الشمراي، 2023)، على أن القيادة الرقمية تتمثل في ثلاثة أبعاد، هي: الابتكار، والإقناع، والمعرفة.

لذلك تبني هذه الدراسة أبعاد القيادة الرقمية المتمثلة في (القيادة الحكيمة «الرشيدة»، وثقافة التعلم في العصر الرقمي، والتميز في الممارسة المهنية، والمواطنة الرقمية)، نظراً لتوافقها وتناسب أبعادها مع التسييس التنظيمي.

أ- القيادة الحكيمة (الرشيدة)

القيادة الحكيمة هي أسلوب قيادة فعّال يُمكن أن يُساهم في تحقيق النجاح على المدى الطويل، ويعدّ «Oajbery Boll» أول من ربط مصطلح القيادة بالحكمة، فالقائد الحكيم هو من يرسم الصورة المستقبلية برؤيته الخاصة؛ إذ تشير الأبحاث والدراسات ذات الصلة ومنها (Ozerogly & Kocyigit, 2020) إلى وجود ارتباط إيجابي بين القيادة والحكمة، وذلك من خلال النتائج المتحققة عبر الكفاءة في التنظيم الإداري وتحقيق الأهداف.

وتتميز القيادة الحكيمة بأنها قادرة على الإبداع والابتكار واستقطاب الأفراد القادرين على المساعدة والمساهمة في الوصول إلى الأهداف المرجوة، وذلك من أجل الوصول إلى الأهداف الموضوعة، وتُوفّر القيادة الحكيمة الفرص لتعزيز قدرة المنظمة على تلبية احتياجات مكوناتها، ويحدث هذا بطرق خلاقة من خلال توفير إطار يمكن أن يصبح محكاً لتحديد الأهداف، وتحديد الأولويات، ومواءمة الهياكل والسياسات والمعتقدات مع المبادئ، وتقييم التقدم المحرز، ويتمكن القادة الحكماء من خلق وبلورة رؤية واضحة ذات معنى وهدف لعمل المنظمة (Taylor & Cornelius, 2014).

ب- الثقافة الرقمية

تلعب القيادة الرقمية دوراً مهماً في تعزيز الثقافة الرقمية وخلق بيئة داعمة لاستخدام التكنولوجيا الرقمية بشكلٍ فعّال، والثقافة الرقمية هي مجموع السلوكيات والمعتقدات والقيم والممارسات التي تنشأ عن التفاعل مع التكنولوجيا الرقمية المزودة بكافة الأدوات التقنية الداعمة للإبداع والابتكار، مما يساهم في نمو المنظمة وفي تعزيز قدرتها على مواجهة تحديات العصر الرقمي.

ج- المواطنة الرقمية

المواطنة الرقمية هي ممارسة حقوق ومسؤوليات الأفراد في بيئة الإنترنت؛ فهي تشبه المواطنة في العالم الواقعي؛ حيث يحمل كل فرد حقوقاً وواجبات تجاه مجتمعه، ولكن في العالم الرقمي تمتد هذه الحقوق والواجبات لتشمل التعامل مع المعلومات، والتفاعل مع الآخرين، وحماية الخصوصية، واحترام حقوق الملكية الفكرية. وعرفها (مجاهد، 2019) أنها: «مجموعة من المبادئ التوجيهية التي تساعد على التحلي بروح المسؤولية والوعي والحكمة عند استخدام التقنيات وتفعيلها، من خلال وضع سياسات ضابطة من حماية الأفراد من أخطار التكنولوجيا الرقمية وفي الوقت نفسه تمكّنهم من التمتع بفوائدها».

2- دراسات سابقة خاصة بالقيادة الرقمية:

دراسة (Araujo & Sunarsi, 2021)، ويهدف هذا التقرير بشكل رئيس إلى تحديد مفهوم القيادة الرقمية ووصفه. وستتناول الدراسة آثار سمات القادة الرقميين وخبراتهم على عملية التحول الرقمي. وقد خضعت العديد من الشركات متعددة الجنسيات والعالمية لدراسة تطبيق مفهوم القيادة الرقمية على أعمالها. وفي هذه الورقة البحثية، ويهدف مراجعة الأدبيات التنظيمية- نُحلل مفهوم القيادة الرقمية. وتسعى الورقة إلى تحديد مفهوم القيادة الرقمية، وتحليل هذه القدرات وتأثيراتها بعمق في العصر الرقمي الجديد. ونتيجةً للبحث المُعمّق في الأدبيات، فإن التحول الرقمي والتطورات التكنولوجية تدفع الشركات إلى تحويل الهياكل التنظيمية، والعمليات، ونماذج الأعمال، والاستراتيجيات. وتُعد القيادة الرقمية أمراً بالغ الأهمية لبقاء المؤسسات في العصر الرقمي الجديد، من خلال تكييف استراتيجيات الأعمال وتطويرها. ولتحقيق أهداف العمل ودفع عجلة التحول الرقمي بنجاح، يستخدم القادة الرقميون الأصول الرقمية للشركة ويُحسنونها. ويتمتع القادة الرقميون بقدرات ووجهات نظر مختلفة مقارنةً بالقادة التقليديين. ومع ذلك، لا تُدرك مؤسسات عديدة قيمة القادة الرقميين، مما يؤدي إلى ضعف الأداء، وإخفاقات لا يمكن إصلاحها. وتسلسل ورقة الدراسة هذه الضوء على وجود ارتباط قوي بين القيادة الرقمية ونجاح الشركات وإنتاجيتها، وذلك من خلال تحليل وتوضيح مفهوم القيادة الرقمية الذي نشأ في العصر الحديث ومراجعة استراتيجيات الأعمال المتغيرة وموقع مفهوم القيادة في القطاعات المختلفة.

دراسة (رابحي، 2022)، واستهدفت الوقوف على التحول الرقمي، وما يطرأ عليه من تغيير نتيجة تجسيده على أرض الواقع، وإبراز نوع القيادة بمشاريع التحول الرقمي. استنتجت الدراسة للقائد الرقمي القدرة على الكفاءة في التخطيط الاستراتيجي، وفي وضع استراتيجية رقمية وربطها بالنتائج، ومتابعة تنفيذ النتائج، والتأثير على نشاط الجماعة وتوجيههم لتحقيق الأهداف المنشودة.

دراسة (العتيبي، 2022)، واستهدفت توضيح مستوى تطبيق القيادة الرقمية بأبعادها المتمثلة في القيادة الرشيدة، والمواطنة الرقمية، وثقافة التعلم بالعصر الرقمي، والتميز في الممارسة المهنية في الإدارة العامة للأدلة الجنائية بمنطقة مكة المكرمة، والتحقق من مساهمة ذلك في الحد من الجرائم المعلوماتية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة والمقابلة باعتبارها أدوات لجمع البيانات، وتم عمل حصر شامل لمجتمع الدراسة البالغ عددهم (70) قائداً، وتمت المعالجة الإحصائية للبيانات، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج، منها: أن مستوى القيادة الرقمية والحد من الجرائم المعلوماتية في الإدارة العامة للأدلة الجنائية بمنطقة مكة المكرمة كان مرتفعاً بوزن نسبي قدره (83.6%)، و(84.2%) على التوالي، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الأفراد بين القيادة الرقمية بأبعادها والجرائم المعلوماتية تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

دراسة (الشمراني، 2023)، واستهدفت التعرف على أثر القيادة الرقمية بأبعادها (الابتكار- الإقناع- المعرفة) على تحقيق التميز المؤسسي على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمة طبيعة البحث. ولقد تكونت عينة الدراسة من الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر الذي بلغ عددهم (44) موظفاً إدارياً تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتم التحليل بالبرنامج الإحصائي (spss). وقد أظهرت النتائج أنه يوجد تأثير إيجابي لُبُعد القيادة الرقمية (الابتكار) على تحقيق التميز المؤسسي، ويوجد أثر إيجابي لُبُعد القيادة الرقمية (الإقناع) على تحقيق التميز المؤسسي، وكذلك يوجد أثر إيجابي لُبُعد (المعرفة) على تحقيق التميز المؤسسي.

دراسة (الدماطي، 2025)، واستهدفت تحديد تأثير أبعاد القيادة الرقمية على الارتجال الاستراتيجي بشركة العربي جروب. حيث تمثلت أبعاد القيادة الرقمية في الإبداع، والدعم، وتمثلت أبعاد الارتجال الاستراتيجي في اليقظة الاستراتيجية، والرشاقة الاستراتيجية، والهياكل الصغرى، وتوظيف الموارد، والذاكرة المنظمة. وفي ضوء هذا الهدف تلخصت مشكلة الدراسة في مجموعة من التساؤلات، مضمونها: ما أثر القيادة الرقمية على كلٍ من: اليقظة الاستراتيجية، والرشاقة الاستراتيجية، والهياكل الصغرى، وتوظيف الموارد، والذاكرة المنظمة؟

ولتحقيق هذا الهدف تم وضع خمسة فروض رئيسة للدراسة. واعتمدت الدراسة المنهج الاستقرائي (وصفي- تحليلي)، وجمعت البيانات عن طريق قائمة الاستقصاء، وتم توزيعها على عينة عشوائية من (370) مفردة، يمثلون المستويات الإدارية في القطاع المبحوث، واسترد منها (362) صالحة للتحليل. وتم تحليل البيانات بالبرامج الإحصائية (SPSS)، و(AMOS).

وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الرقمية تتأثر معنويًا ببُعدي اليقظة الاستراتيجية، والهيكل الصغرى، وتتأثر جزئيًا بكل من الرقابة الاستراتيجية، والذاكرة المنظمة، ولا تتأثر معنويًا ببُعد توظيف الموارد. وأن الارتجال الاستراتيجي يتأثر جزئيًا ببُعد القيادة الرقمية والإبداع، والدعم.

التأسيس التنظيمي

تم تصوير السياسة التنظيمية في أغلب الأدبيات على أنها مصدر للتوتر والصراع في بيئة العمل، مع احتمال حدوث نتائج مختلفة على المستوى الفردي والتنظيمي، ومن إحدى العواقب المحتملة للسياسة ممارسة الموظفين لسلوكيات الانسحاب، وخاصة التغيب عن العمل؛ فمن العوامل المهمة التي تؤثر على أداء الموظف في العمل هي السياسة التنظيمية، وتُعد السياسة ظاهرة شائعة في كل منظمة تقريبًا، ومن غير المرجح أن تكون هناك منظمة خالية من السياسة؛ لأن المنظمات هي كيانات اجتماعية يبذل فيها الموظفون الجهود بشكل فردي وجماعي؛ للحصول على موارد ذات قيمة، ويناضلون من أجل السلطة، وينخرطون في الصراعات، وينفذون تكتيكات مؤثرة مختلفة للحصول على الفوائد وخدمة مصالحهم الذاتية (Kumari, 2016).

ويعتبر مفهوم التأسيس التنظيمي من المفاهيم التي تتسم بالغموض أيضًا؛ إذ لا يوجد اتفاق حول تعريفٍ للتأسيس التنظيمي، فضلًا عن وجود صعوبات لديهم؛ لكونه غير ملموس يصعب قياسه، ويحجب عن النظر، وتصعب أيضًا ملاحظته والتمييز بينه وبين السلوك غير التأسيسي، إذًا تشير المحاولات الأولية لتحديد المفهوم أن التأسيس التنظيمي نوع من السلوك المتعلق باستخدام السلطة في العمل.

يشير (Olorunleke, 2015) إلى أن السياسة التنظيمية هي تلك الأنشطة التي ينخرط فيها المديرون لزيادة قوتهم واستخدامها للتأثير على عملية صنع القرار؛ بحيث تسعى المنظمة إلى تحقيق الأهداف التي تفصل مصالحهم الفردية والوظيفية عن المصالح التنظيمية.

عرف (McShane & Von Glinow, 2000) السياسة التنظيمية بأنها «محاولة التأثير على الآخرين باستخدام السلوكيات التقديرية لتعزيز الأهداف الشخصية»، وعرفًا السلوك السياسي بأنه تلك «الأنشطة التي لا تكون مطلوبة كجزء من الدور الرسمي للفرد في المنظمة، ولكنها تؤثر أو تحاول التأثير على توزيع المزايا والعيوب داخل المنظمات» (Robbins & others, 2008). وعرفًا السياسة التنظيمية بأنها التلاعب بالمصلحة الذاتية الفردية لتحقيق هدف شخصي على حساب الهدف التنظيمي.

ومن هنا يمكننا القول بأن التأسيس التنظيمي هو السلوك السياسي الذي يمارسه الأفراد في المنظمات من خلال العمل.

1- أبعاد التأسيس التنظيمي

من خلال مراجعات الأدبيات السابقة، تم التوصل إلى وجود اتفاق على وجود ثلاثة أبعاد للتأسيس التنظيمي (ريان، 2015، والمنسي، 2021؛ Sun Xia, 2018؛ Ahmad et al., 2017؛ Kacmar & Carlson, 1997؛ Biçer & Büyükyilmaz, 2019؛ Sevik, 2020؛ Karim, 2021) فيما يأتي :

أ- السلوك المسيس العام

تمارس سلوكيات المسيس العام من أجل الحصول على فوائد ذاتية لفئة معينة دون الأخرى، وتسود تلك السلوكيات في المنظمة عند افتقارها للوائح والقواعد المنظمة للعمل، أو عندما يكون هناك توجهات سياسية في بيئة العمل مرتبطة باتخاذ قرارات معينة في ظل ظروف عدم التأكد، كما تظهر تلك السلوكيات في ظل المنافسة على الموارد التنظيمية النادرة من أجل الحصول على النصيب الأكبر منها، ومحاولة بعض العاملين بناء أنفسهم عن طريق تشويه صورة الآخرين، وتمتع بعض العاملين بالنفوذ والقوة في العمل بما يجعل من الصعب لأحد تجاوزهم.

ب- الخضوع حاليًا للتقدم مُستقبلاً

يظهر ذلك النوع من السلوكيات في التزام بعض العاملين السلبية والحيادية في كثير من المواقف والأمرور الخاصة بالمنظمة، وهم يتجنبون الدخول في صراعات مع الآخرين لتحقيق مصالحهم الشخصية، وبالتالي تعتبر سلوكيات الخضوع

حاليًا للتقدم مُستقبلًا سلوكيات خفية غير مباشرة، من أجل اكتساب الفرد داخل المنظمة امتيازات شخصية من خلال انصياعه لأفعال الآخرين. وتتمثل تلك السلوكيات في امتلاك بعض العاملين القدرة على تملق الرؤساء، بما يؤدي إلى قبول أفكارهم، وامتناعهم عن التحدث في كافة قضايا العمل بمنتهى الصراحة، وتجنبهم التصريح عن آرائهم خوفًا من انتقام الآخرين (رؤساء، زملاء)، واستهداف إجراء تغييرات في سياسات العمل من أجل تحقيق مصالحهم على حساب مصلحة المنظمة ككل، وحصولهم على ما يريدون بأساليبهم الخاصة، ولا يوجد من يرغب في مواجهتهم.

ج- تسييس المكافآت والترقيات

يشير هذا البُعد إلى سياسة المنظمة والممارسات التنظيمية المتعلقة بالترقية والمكافأة، والتي قد تؤدي بالعاملين إلى الانخراط وممارسة السلوك المسيس، ويتضح ذلك من خلال مشاركة العاملين في قرارات الترقية والمكافآت، ويظهر ذلك السلوك في المنظمات التي لا تعتمد في المكافآت والترقيات على التقييم الحقيقي للأداء؛ وبذلك يتشجع العاملون على التصرف بشكل مسيس لكسب المنفعة الذاتية، أي أن سياسات الأجور والترقية تستند إلى سياسات تقييم الأداء والتي تكون عادة- ميسية بطبيعتها.

ومن هنا يتضح أن المكافآت والترقيات لا تمارس بعدالة وانصاف، بل تعتمد على أحكام وقرارات المدير أو شخصية المسئول التي لا تتأثر بالضرورة بالأداء الجيد، ونستطيع أن نرى ذلك من خلال السلوك الموجه فرديًا، الذي يتأثر بالمصلحة الشخصية والذاتية ويكون ذا طبيعة ميسية؛ ونتيجة لذلك فإن مكافأة وتعزيز مثل هذا النوع من السلوك سيكرر الأساليب المعتمدة لضمان الحصول على المكافآت في المستقبل، ويفسر هذا البُعد ميول وتحيز المديرين في المنظمات إلى تقديم أداء أعلى لهؤلاء العاملين القريبين إليهم الذين يعرضون مساعدات إضافية للمديرين، فيقدم لهم المديرون متوسطات أعلى خلال عملية تقييم الأداء.

2- دراسات سابقة خاصة بالتسييس التنظيمي

دراسة (Olorunleke, 2015)، واستهدفت التأكيد على أن السياسة عنصر مهم في المنظمة، ويجب أن تحظى بالاهتمام المستمر بسبب تأثيرها على أهداف وغايات المنظمة. استخدمت الدراسة تصميم الدراسة المسحي لتوليد بيانات من عينة بحجم 152 موظفًا، باستخدام تقنية أخذ العينات العشوائية البسيطة. ومن أجل اختبار الفرضيات التي صيغت، تم استخدام التحليل الارتباطي لتحديد اتجاه وقوة العلاقة القائمة بين المتغيرات. أظهرت نتائج تحليل البيانات أن السياسة التنظيمية ترتبط سلبًا بتحقيق الأهداف التنظيمية، وترتبط أيضًا سلبًا بتحقيق الانسجام بين الأقسام الوظيفية للمنظمة. واستنتجت الدراسة أنه يمكن تعزيز الأداء التنظيمي، من خلال محاولة توفير بيئة عمل خالية من السياسة في منظماتهم. كما توصي الدراسة أن الرئيس التنفيذي للمنظمة يجب أن يتأكد من أن إدارة المجالات الوظيفية يجب أن تكون خالية من السياسة، وأن الإدارة يجب أن تستخدم المهارات والكفاءات كمعيار لاتخاذ القرار.

دراسة (ساجد، 2017)، واستهدفت التعرف على أثر السياسات التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسات القطاع العام. ووضعت الدراسة إطارًا على أساس مراجعة واسعة النطاق للأدبيات التي تم اختبارها بعد ذلك لتوفير رؤية تجريبية حول العلاقات المقترحة. تم جمع البيانات من موظفي 15 منظمة من القطاع العام في باكستان. وتم تحليل البيانات إحصائيًا باستخدام تحليل الانحدار. وأظهرت النتائج أن للسياسات التنظيمية تأثير كبير في أداء الموظفين. وتؤكد نتائج الدراسة أن الإدارة بحاجة إلى فهم تصور الموظفين حول السياسات التنظيمية السائدة في منظماتهم، وعليهم اعتماد استراتيجيات من شأنها تقليل تصور السياسات التنظيمية، وتعزيز أداء الموظفين. أجريت هذه الدراسة في اقتصاد نامٍ؛ ولذلك، فإن نتائج هذه الدراسة يمكن تعميمها جزئيًا على الاقتصادات النامية الأخرى أيضًا. يمكن للباحثين المستقبليين أيضًا إجراء الدراسات في أماكن أخرى.

دراسة (Agina, 2021)، وتناولت العلاقة بين أبعاد السياسة التنظيمية ونوايا الدوران الوظيفي في الفنادق ووكالات السفر في مصر. إن فائدة فحص سياسات المنظمة وتصورها للسياسة تنبع من تأثيرها السيئ على أداء الموظفين والنتائج التنظيمية. ولهذا الغرض تم تطوير نموذج للسياسة التنظيمية وأسلافها الثلاثة. تعتمد الدراسة على منهجية كمية، حيث تم جمع البيانات من 20 فندقًا (خمس نجوم)، و20 وكالة سفر تقع في منطقة القاهرة الكبرى في مصر. كان ما مجموعه

250 استطلاعًا صالحًا لتحليل البيانات النهائية. وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لاختبار النموذج النظري. ويمكن الاستنتاج أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين السياسات التنظيمية ونوايا الدوران الوظيفي. كما كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية معنوية بين السلوك السياسي العام ونوايا الدوران الوظيفي. ومن ناحية أخرى، لم تكن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأجر والترقية، ونوايا الدوران الوظيفي. قد تساعد نتائج هذه الدراسة الإدارة على خلق تواصل جيد بين المديرين وعمالهم، مما قد يقلل من السياسة ونية المغادرة.

دراسة (Nyathi, 2022)، وهدفت إلى التعرف الدور الوسيط للسياسات التنظيمية المتصورة حول العلاقة بين استخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (E-HRM) وعواقب إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على المستوى الكلي. ومنهجية الورقة تستخدم مسحةً مقطعيةً لمحتريي الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين والمتخصصين في تكنولوجيا المعلومات. يتم استخدام تقنية أخذ العينات الطبقية، والاستفادة من تحليلات البيانات من الانحدار والعملية الكلية في تحليل (SPSS). واستنتجت الدراسة أن تأثير استخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على عواقب المستوى الكلي لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية يتم التوسط فيه جزئيًا، من خلال السياسات التنظيمية المتصورة. أما الآثار العملية، فيمكن للمؤسسات الاستثمار في استخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية جنبًا إلى جنب مع ممارسات الموارد البشرية الأخرى، مثل تدريب الذكاء العاطفي، للحد من الآثار السلبية للسياسات التنظيمية المتصورة. وفي هذه العملية تعزيز مواقف الموظفين وأدائهم.

دراسة (Etim, 2023)، وتناولت العلاقة بين السياسة التنظيمية وتنوع الموظفين في لجنة خدمة الحكومة المحلية لولاية «أكوا إيبوم». وباستخدام تصميم بحث استقصائي، تم فحص 118 موظفًا في اللجنة، وكشفت النتائج أن ندرة الموارد لها علاقة إيجابية ومهمة مع تنوع الموظفين في لجنة خدمة الحكومة المحلية لولاية أكوا إيبوم. وتوصلت إلى أن الوصول إلى تحقيق أهداف الشركة يجب توظيف موظفين من خلفيات مختلفة. ومن المتوقع أن تتم إدارة التعقيدات الموجودة بين هؤلاء الموظفين بشكل فعال من خلال الممارسات السياسية التنظيمية المناسبة.

دراسات سابقة خاصة بربط المتغيرين

دراسة (لبده وعبدالقادر، 2020)، واستهدفت التعرف على أثر مدركات التسييس التنظيمي على سلوك المواطن التنظيمية، وتم تطبيق الدراسة على عينة (386) مفردة من العاملين بالمراكز المحلية بمحافظة كفر الشيخ، واستخدم أسلوب تحليل الارتباط ومعامل الارتباط، وأسلوب تحليل المسار. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي سلبي مباشر للتسييس التنظيمي على سلوكيات المواطن التنظيمية، ويتحقق التحليل التجريبي للبحث من الفرضية القائلة بوجود تأثير مدركات التسييس التنظيمية على سلوكيات المواطن التنظيمية.

دراسة (إبراهيم ومحمد، 2021)، واستهدفت بيان الدور الفعال للثقافة التنظيمية في تحسين السلوك الإداري في ظل عمليات التحول الرقمي في المنظمات الحكومية. وتم استخدام منهج المسح الميداني لبيان الدور المباشر للثقافة التنظيمية في تحسين السلوك الإداري، وكذلك الدور المشروط بوجود بيئة التحول الرقمي. وتوصلت الدراسة إلى قبول الفرض القائل بوجود دور للتحول الرقمي في تحسين السلوك الإداري للمنظمات الحكومية، على الرغم من ضعف دور الثقافة التنظيمية في تحسين السلوك الإداري للمنظمات الحكومية في ظل وجود البيئة الرقمية.

دراسة (سعيد، وشريف، 2011)، واستهدفت بناء واختبار النموذج لتفسير دور الأنماط القيادية في ظاهرة التسييس التنظيمي الذي اقترحه الباحثان في ضوء مراجعة الأدبيات المتعلقة بمتغيري البحث، وللوصول إلى ذلك قدمت الدراسة عرضاً نظرياً لما كتب حول مفهومي (الأنماط القيادية، والتسييس التنظيمي)، بعد تنظيم منهجي لفرضيات منطقية تجسدت بنموذج افتراضي، تم اختباره بعدد من الأساليب الإحصائية اعتمدت لتحليل البيانات التي جمعت في ضوء استجابة عينة من مديرية زراعة الأنبار بلغ عددهم (48) استبانة، صممت لأغراض البحث. وأظهرت النتائج صحة أغلب فرضيات البحث، والتي كان أبرزها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الأنماط القيادية والتسييس التنظيمي، فضلاً عن الأثر الإيجابي والسلبي للأنماط القيادية على ارتفاع وانخفاض التسييس التنظيمي.

تعقيب على الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة الخاصة بالقيادة الرقمية والمعايير قياس استدامة القيادات الرقمية وأنواع القيادة واتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية على أبعاد القيادة الرقمية (القيادة الرشيدة، والثقافة الرقمية،

والمواطنة التنظيمية)، مثل دراسة (العتيبي، 2022)، بينما اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة كل من (العماري، 2022)، و(الزهراني، 2023)، و(الشمراي، 2023) على أن القيادة الرقمية تتمثل في ثلاثة أبعاد، هي: الابتكار، والإقناع، والمعرفة. كما اتبعت غالبية الدراسات التحليل الوصفي التحليلي. كما ركزت الدراسة الحالية على أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية ولم تتناولها الدراسات السابقة بشكل كاف.

كما ركزت الدراسات السابقة حول السياسة التنظيمية في المقام الأول على قضايا التعريف والإدراك. ويؤكد العديد من التعليقات التي أدلى بها المشاركون في هذه الدراسة على الأبحاث السابقة في مجال الصراع التعريفي. كما استخدم المشاركون أيضاً مجموعة متنوعة من المصطلحات والأمثلة أو القصص في محاولة لتحديد السياسة التنظيمية. ومع ذلك، فإن القواسم المشتركة واضحة في تعريفات المشاركين والباحثين المعاصرين للسياسة التنظيمية. وتوجد تشابهات بين النتائج التي توصل إليها البحث فيما يتعلق بتصور السياسة وآراء المشاركين في التصورات بما في ذلك السوابق والعواقب. والتشابه الجدير بالملاحظة بشكل خاص هو التصور المشترك بأن الثقة هي عنصر أساسي في تصور السياسة كما هو الحال في العرض المستمر للقيم لكل من المنظمة والفرد.

ركزت غالبية الدراسات السابقة على قياس التسييس التنظيمي من خلال الاعتماد على ثلاثة أبعاد (السلوك المسيس العام، والخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً، وتسييس المكافآت والترقيات). وهذا ما دفع الباحثين إلى الاعتماد على هذه الأبعاد في دراستهما.

على الرغم من أهمية النتائج التي توصلت إليها الأبحاث الأجنبية في هذا المجال، لكن هذه النتائج قد لا تتفق مع واقع التطبيق في البيئة المصرية، مما يعكس أهمية تناول أثر القيادة الرقمية على التسييس التنظيمي. وبالتالي فإن الفجوة البحثية تكمن في ندرة الأبحاث والدراسات السابقة- في حدود علم الباحثين- التي تناولت تأثير القيادة الرقمية على التسييس التنظيمي بالجامعات المصرية. يبرز هذا أهمية الدراسة الحالية في سد هذه الفجوة، ودراسة القيادة الرقمية التي تتمثل في (القيادة الرشيدة، والثقافة الرقمية، والمواطنة التنظيمية)، وتأثيرها على التسييس التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية.

مشكلة البحث

العمل الرقمي أصبح اليوم هو المسيطر على المؤسسات، مما يجعل المسؤولية العظمى تقع على عاتق قادة المؤسسات في اختصار المسافات، ورفع مستوى الخدمات عبر بوابة التقنية، بما يتناسب مع خطط التنمية المستدامة؛ حيث تشهد- اليوم- مؤسسات كثيرة تطوراً سريعاً في أساليب تكنولوجيا المعلومات. وتواجه تحديات تُعيق الاستثمار الأمثل لهذه التكنولوجيا، فكان لا بد للقادة من مواكبته، واستخدام أحدث التقنيات في سبيل تطوير مؤسساتهم، وتعزيز قدرات الموظفين لديهم، بما يتلاءم مع العصر الرقمي المتسارع؛ حيث إن بقاء المؤسسات واستدامتها يكون بخبرات ومهارات ومعارف موظفيها وقادتها وأدائهم التنظيمي المحسن.

الواقع التنظيمي الحالي أصبح يفرض تحليل المؤسسات وتشخيصها وتقييمها؛ للتعرف على المشكلات التي تعاني منها، لهذا تسعى هذه المؤسسات جاهدة إلى التعرف على نوعية السلوكيات والمشكلات الداخلية والوقوف على الاتجاهات الواضحة، والقيم والتصورات التي يحملها العاملون تجاه مؤسساتهم؛ حتى يتم الإلمام بجوانب القوة بشكل علمي دقيق، كما يتم تحديد جوانب الإخفاق والضعف والمشكلات التنظيمية قبل أن تضر وتسبب خسائر بشرية ومالية كبيرة. ومن بين هذه المشكلات التنظيمية تفشي ظاهرة التسييس التنظيمي التي تُعد من بين الموضوعات الحساسة الحديثة في مجال السلوك التنظيمي، الذي تنامي الاهتمام به في العقود الأخيرة الماضية. فإذا نظرنا إلى التسييس التنظيمي من الجانب السلبي نجد أنه يعكس بعض السلوكيات السلبية مثل: انعدام الثقة، والقضاء على السلوك الإيجابي للعاملين وعلى قدرتهم على الإبداع والابتكار؛ مما يؤدي بدوره إلى التسيب، والتغيب، والقلق النفسي والتوتر العصبي؛ الأمر الذي قد يخلق فجوة كبيرة. ومن الممكن أن يؤدي إلى التفكير في ترك العمل واغتنام الفرصة للاتجاه نحو منظمات يجد فيها العامل نفسه مرتاحاً نفسياً ووظيفياً؛ وعليه يمكن طرح إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيس التالي: إلى أي مدى يمكن أن تؤثر القيادة الرقمية على التسييس التنظيمي داخل الجامعات المصرية؟

أهداف الدراسة

- 1- تقييم مدى إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية لمستوى القيادة الرقمية وتأثيرها على التسييس التنظيمي.
- 2- تحديد تأثير السلوك المسيس العام على ممارسة أعضاء هيئة التدريس للقيادة الرقمية بالجامعات المصرية.
- 3- تحديد تأثير الخضوع حالياً على التقدم مستقبلاً وممارسة أعضاء هيئة التدريس للقيادة الرقمية بالجامعات المصرية.
- 4- تحديد تأثير تسييس المكافآت والزيادات على ممارسة أعضاء هيئة التدريس للقيادة الرقمية بالجامعات المصرية.

فرضيات الدراسة وتأصيلها النظري

في ضوء ما أشارت إليه البحوث السابقة من وجود تأثير إيجابي للقيادة الرقمية على التسييس التنظيمي - من المتوقع حدوث هذا التأثير داخل الجامعات المصرية، وهذا سوف يتم اختباره من خلال الفروض التالية للبحث، وذلك كخطوة أولى نحو تحديد العلاقة بين القيادة الرقمية والتسييس التنظيمي، وسوف يتم عرض الفروض بالصيغة التالية:

- 1- الفرض الأول: «من المتوقع وجود تأثير ذي دلالة معنوية بين القيادة الرقمية على التسييس التنظيمي فيما يتعلق بالسلوك المسيس العام»، وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:
 - من المتوقع وجود تأثير ذي دلالة معنوية بين القيادة الرشيدة والسلوك المسيس العام.
 - من المتوقع وجود تأثير ذي دلالة معنوية بين الثقافة الرقمية والسلوك المسيس العام.
 - من المتوقع وجود تأثير ذي دلالة معنوية بين المواطنة التنظيمية والسلوك المسيس العام.

وقد استهدفت دراسات عديدة، مثل دراسة كل من (Ozerogly & Kocyigit, 2020) وضع سمات ومفاهيم متعددة لتحديد دور القيادة الرقمية، فنجد أن أغلب الأبحاث في مجال القيادة قد تناولتها من منظور إيجابي ومدى تأثيرها الإيجابي داخل المنظمات، بينما الواقع عكس ذلك من حدوث تجاوزات من القادة واعتمادهم في اتخاذ القرارات على أهدافهم أو ميولهم الشخصية.

وقد شهد العالم منذ بداية القرن الحادي والعشرين تطوراً نسبياً في المجال الرقمي، فقد أصبح هذا التطور يلامس شتى مجالات الحياة؛ مما أدى إلى تغيير جذري في جميع ممارسات الإنسان وسلوكياته ووسائل تحقيق أهدافه المختلفة، مما يتواءم مع هذا التطور السريع؛ فنجد أن هذا التطور الهائل يحتاج إلى أنماط جديدة من القيادة ذات رؤية علمية ونهج جديد يواكب هذا التطور. ومن هنا ظهر مفهوم القيادة الرقمية، وعرفت بأنها الاستخدام الاستراتيجي للأدوات الرقمية للمنظمات لتحقيق أهداف العمل. وبمعناها الواسع هي: تحديد مجموعة من الطرائق والأساليب لجلب المهارات والمعرفة؛ حيث تكمن أهمية القيادة الرقمية في أهميتها الاستراتيجية فنجدها تساهم في دعم ومساندة الموظفين الإداريين في المؤسسات، بالإضافة إلى تسهيل المشاركة في عملية صنع القرارات؛ فتزيل الهرمية، كما تساهم في سهولة الاتصال وتعزيز العلاقات مع المؤسسات الأخرى. ومن هنا تبرز العلاقة بين القيادة الرقمية والتسييس التنظيمي؛ حيث إن السياسة التنظيمية هي شيء يدركه معظم الناس عندما يرونه على أرض الواقع، ولكنهم يجدون صعوبة في تعريفه، وهذا يعني أن التسييس التنظيمي ليس بالضرورة أمراً سيئاً؛ وهنا يُطرح سؤال مهم، هو: كيف يمكن للإدارة التعامل مع السياسات التنظيمية؛ حيث إنها توفر فهماً للعمليات غير الرسمية والصراعات والتعاون في المنظمات وتأثيرها على أداؤها. وفيما يتعلق بعلاقة الارتباط، هناك وجود علاقة بين القيادة مع مكونات وعناصر التسييس التنظيمي كل على حدة من جهة، وطبيعة علاقاتها ومجمل التسييس التنظيمي من جهة أخرى (شريف وسعيد، 2011) و (Kadim, 2011).

- 2- الفرض الثاني: «من المتوقع وجود تأثير ذي دلالة معنوية بين القيادة الرقمية على التسييس التنظيمي فيما يتعلق بالخضوع حالياً للتقدم مُستقبلاً» وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:
 - من المتوقع وجود تأثير ذي دلالة معنوية بين القيادة الرشيدة والخضوع حالياً للتقدم مُستقبلاً.
 - من المتوقع وجود تأثير ذي دلالة معنوية بين الثقافة الرقمية والخضوع حالياً للتقدم مُستقبلاً.
 - من المتوقع وجود تأثير ذي دلالة معنوية بين المواطنة التنظيمية والخضوع حالياً للتقدم مُستقبلاً.

في عصر تتسارع فيه الابتكارات والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، أصبحت القيادة الرشيدة أكثر أهمية من أي وقت مضى لتحقيق التميز المؤسسي، والقيادة الرشيدة ليست مجرد صفة أو مهارة تقنية، بل هي عملية مستمرة تتطلب الفهم العميق للاحتياجات التنظيمية والتكيف مع التغيرات السريعة، وهي العمود الفقري للمؤسسة. وتحتاج إلى توجيه حكيم وقوي لتحقيق أهداف المؤسسة؛ ومن هنا تأتي أهمية القيادة الرشيدة، فنجد أنها تلعب دورًا حاسمًا لنجاح أي مؤسسة؛ حيث تساهم في تحديد التوجه العام وضمان تحقيق الأهداف، فيظهر دورها في تحديد التوجه العام للمؤسسة من اعتبار أن القيادة الفعالة تعتبر هي العمود الفقري لتحديد التوجه العام للمؤسسة؛ حيث تبدأ بإنشاء رؤية واضحة تحدد مسار العمل، هذه الرؤية لا تقتصر فقط على تحديد الأهداف الاستراتيجية، بل تشمل أيضًا صياغة خطة عمل شاملة تحدد الخطوات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، ويستطيع القادة توجيه فرق العمل نحو تحقيقها عندما يكون لديهم رؤية واضحة؛ مما يعزز من حس الانتماء والالتزام لدى الموظفين، علاوة على ذلك يساهم القادة في تشجيع موظفيهم وتحفيزهم من خلال التواصل الفعال؛ فعندما يشعر الموظفون بأنهم جزء من رؤية أكبر؛ فإنهم يصبحون أكثر استعدادًا للعمل بجدية والتعاون مع زملائهم لتحقيق الأهداف المشتركة.

ومن هنا يتضح تأثير القيادة الرشيدة على تلك السلوكيات الصريحة الهادفة إلى خدمة الذات؛ من أجل ضمان تحقيق التقدم في المكاسب الشخصية؛ حيث تسند تلك السلوكيات عند افتقار المنظمة للقواعد وأنظمة العمل المحددة تحديدًا واضحًا، كما تساعد عند اتخاذ القرارات في ظل ظروف حالات عدم التأكد؛ حيث تتأثر القرارات وفقًا للتوجهات السياسية وما سيتبعها من حتمية اللجوء «للتناور» السياسي في بيئة العمل.

بينما يظهر نوع آخر من السلوكيات في التزام بعض العاملين بالسلبية والحيادية في كثير من المواقف والأمرور الخاصة بالمنظمة، وكذلك تجنب الدخول في صراعات مع الآخرين لتحقيق مصالحهم الشخصية؛ وبالتالي تعتبر سلوكيات الخضوع حاليًا للتقدم مستقبلاً سلوكيات خفية غير مباشرة من أجل اكتساب الفرد داخل المنظمة امتيازات شخصية من خلال انصياعه لأفعال الآخرين (شريف وسعيد، 2011).

ومن جهة أخرى يعمل أسلوب القيادة الرشيدة الديمقراطية على تحقيق أهداف المؤسسة فنجد أن حسن المعاملة يؤدي إلى زيادة مردودية الإنتاج، والمشاركة في اتخاذ القرارات تساهم في تحقيق الشعور بالاستقرار، والعدالة في التعامل تزيد من الإقبال على العمل، ويتفرع منها العدالة في توزيع الحوافز والمكافآت، أي تسييس المكافآت والترقيات الذي يعبر عن سياسة المنظمة والممارسات التنظيمية المتعلقة بالترقية والمكافآت والتي تؤدي بالعاملين إلى الانخراط وممارسة السلوك المسيس، ويتضح من خلال مشاركة العاملين في قرارات الترقية والمكافآت؛ وبذلك يتشجع العاملون على التصرف بشكل مسيس لكسب المنفعة الذاتية (إبراهيم ومحمد، 2021).

3- **الفرض الثالث: «من المتوقع وجود تأثير ذي دلالة معنوية بين القيادة الرقمية على التسييس التنظيمي فيما يتعلق بتسييس المكافآت والزيادات»، وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:**

- من المتوقع وجود تأثير ذي دلالة معنوية بين القيادة الرشيدة وتسييس المكافآت والزيادات.
- من المتوقع وجود تأثير ذي دلالة معنوية بين الثقافة الرقمية وتسييس المكافآت والزيادات.
- من المتوقع وجود تأثير ذي دلالة معنوية بين المواطنة التنظيمية وتسييس المكافآت والزيادات.

على مدى العقود الثلاثة الماضية، أصبح واضحًا لدى معظم البحوث في مجال السياسة التنظيمية أن نموذج مدركات التسييس التنظيمي هي تلك السلوكيات التي وُضعت من قبل الرؤساء، والتي تتعلق بمستوى السياسة التي تحوم حولها المنظمة، وترتبط بشكل إيجابي بنتائج العمل غير المرغوب فيها مثل الإجهاد، الإرهاق الوظيفي، ونوايا ترك العمل، وتعلق سلبيًا بالنتائج المرغوبة للوظيفة مثل الرضا، والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية؛ فنرى اتفاق العديد من الباحثين والممارسين على أن التسييس التنظيمي عملية مستمرة، ليس في عملية صنع القرار على المستوى التنظيمي، وعملية بناء القدرات على مستوى المجتمع فحسب، ولكن -أيضًا- في المواقف والسلوك على مستوى الفرد. ونظرًا لحدائث المفهوم؛ فقد تعددت المفاهيم الخاصة به من قبل الباحثين المهتمين بعلم الإدارة، وعلى النقيض تناولت العديد من الأبحاث مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، وكان هناك شبه اتفاق على أنه يعتبر عملاً إيجابيًا وسلوكًا يدعم المنظمات والأعضاء والعمل.

وكذلك ذكرت دراسة (بدوي، 2010) أنه «مصطلح مماثل لسلوكيات الدور الإضافي؛ حيث إنها سلوكيات تطوعية، تقديرية، مقصودة، موجّهة، ونزيهة تمارس بهدف مساعدة زملاء العمل أو جماعات العمل الخاصة أو المنظمة ككل، وتساهم على مر الزمن في زيادة الفاعلية التنظيمية».

وأوضحت دراسة (Rashid et al., 2019) أن مدركات التسييس التنظيمي أخذت اهتمامًا كبيرًا طوال عقد من الزمن؛ حيث كان لها العديد من الآثار السلبية على الموظفين، وكذلك على المنظمات؛ لذلك يهدف البحث إلى دراسة تأثير التسييس التنظيمي على مشاركة العمل، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، ومعدل ترك العمل داخل المنظمات؛ حيث كشفت النتائج عن التأثير السلبي للتسييس التنظيمي على مشاركة العمل، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وتأثير إيجابي على نية ترك العمل؛ فتظهر العلاقة بين المواطنة التنظيمية والتسييس التنظيمي من خلال أن سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة يعبر عن السلوكيات الموجهة نحو إفادة المنظمة ككل، وتشمل الأنشطة التي يقوم بها الفرد، وتؤدي للمحافظة على النظام، وتحقيق أعلى معدل في حضور العمل، ومحاولة مساعدة المنظمة؛ مما قد يساعد في الحد من ممارسة سلوكيات التسييس العام؛ من أجل الحصول على فوائد ذاتية لفئة معينة دون الأخرى؛ حيث تسود تلك السلوكيات عند افتقار المنظمة للعديد من اللوائح المنظمة للعمل، ونجد أن سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد يتضمن السلوكيات الموجهة نحو الفرد أي تلك السلوكيات التي تقدم المساعدة للفرد أو أفراد آخرين داخل العمل؛ مما يؤثر على السلوكيات التي تظهر في انتهاز بعض العاملين السلبية في كثير من المواقف والأمور الخاصة بالمنظمة، كذلك تجنب الدخول في صراعات مع الآخرين لتحقيق مصالحهم الشخصية.

ذلك النوع من السلوكيات يتمثل في الخضوع حاليًا للتقدم مستقبلاً، وهي عبارة عن سلوكيات خفية غير مباشرة من أجل اكتساب الفرد داخل المنظمة امتيازات شخصية من خلال انصياعه لأفعال الآخرين، كما تتضمن سلوكيات المواطنة التنظيمية مساعدة زملاء العمل الذين كانوا غائبين في إنجاز أعمالهم المتأخرة، ومساعدة زملاء العمل عندما يزيد عبء العمل عليهم، والحرص على مساعدة الرئيس في العمل، حتى ولو لم يطلب منه ذلك، ومساعدة العاملين الجدد في الإلمام بأعمالهم، والمساعدة في علاج مشاكل العمل. مما يؤثر بالإيجاب على سياسة المنظمة والممارسات التنظيمية المتعلقة بالترقية والمكافأة، والتي تؤدي بالعاملين إلى الانخراط وممارسة السلوك المسيس العام؛ حيث يميل العديد من المديرين في المنظمات إلى تقديم أداء أعلى لهؤلاء العاملين القريبين إليهم (عبد القادر وآخرون، 2020).

تسعى المنظمات الحكومية لتحقيق الكفاءة والفاعلية الإدارية؛ من أجل تحقيق الأهداف وتطوير الأداء، من خلال اتباع أساليب الإدارة الحديثة؛ حيث نجد أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها؛ وتدعم التوجه الاستراتيجي، وتحقق الأهداف العامة بما يضمن الاستمرارية.

وتعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً مهماً في تكوين وتطوير المنظمات الحكومية، خاصة تلك التي تقدم الخدمات للمواطنين على مختلف أنواعها؛ حيث تقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث وفي التأثير على السلوك التنظيمي (نزار، لمياء، 2021)، فنجد أنها من العناصر الأساسية للتنظيم الإداري؛ بما يؤثر على سلوك العاملين في المنظمات؛ حيث إن اتساع المنظمات الحكومية، وظهور التراكيب التنظيمية المسطحة، وإدخال فرق العمل، وتقليل الرسمية يتم من خلال الثقافة التنظيمية القوية؛ لذلك يعتقد العديد من الباحثين أن الثقافة التنظيمية تؤثر بطريقة مباشرة على مجموعة السلوكيات الإدارية التي تحكم الأداء الوظيفي، سواء أكان هذا السلوك إنسانياً، أم تنظيمياً، أم إدارياً، وذلك في ظل التحول نحو البيئة الرقمية.

كما ركزت غالبية الدراسات على مفهوم الثقافة الرقمية بأنها تتكون من قيم ومعتقدات وتصورات مشتركة، وتحدد سلوك أعضاء المنظمات؛ حيث إنه كلما زاد استخدام هذه القيم والمعتقدات والتصورات، وكلما كانت مشتركة، كانت أقوى لثقافة المنظمة وأكثر سيطرة على سلوك المنظمة، بالإضافة إلى أن العديد من القيم الثقافية -التي تعتبر مقوماً ثقافياً- مهمة لتحقيق أداء جيد وإنتاجية مرتفعة، مما قد يؤثر ويحد من سلوكيات التسييس التنظيمي لتحقيق أهواء شخصية؛ بما يدلنا على تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية داخل المنظمة. بينما نجد دراسات أخرى أوضحت تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للموارد البشرية، من خلال كل من الجوانب الثلاثة للثقافة التنظيمية، وهي: الجانب المعنوي، والسلوكي، والمادي؛ حيث تظهر هنا العلاقة أو التأثير على سلوكيات أو السياسات المتعلقة بالترقية

والمكافآت؛ حيث إنها لا تمارس بعدالة وإنصاف، بل تعتمد على القرارات الشخصية للمدير أو المسؤول أو أحكامه عليهم. على جانب آخر عرضت الدراسات الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط أو أثر معنوي بين الثقافة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي؛ مما يؤثر على سلوكيات المسيس العام التي تظهر في ظل المنافسة على الموارد التنظيمية النادرة من أجل الحصول على النصيب الأكبر منها، ومحاولة بعض العاملين بناء أنفسهم عن طريق تشويه صورة الآخرين، وتمتع بعض العاملين بالنفوذ والقوة في العمل بما يجعل من الصعب لأحد تجاوزهم (العتيبي، 2022)؛ (إبراهيم ومحمد، 2021).

تصميم الدراسة

تشمل منهجية الدراسة عدة عناصر ممثلة في: المنهج المتبع في البحث، وأسلوب الدراسة، وحجم وعينة الدراسة الميدانية، وكيفية قياس المتغيرات، وأداة جمع البيانات وإجراءات توزيعها، وأخيرًا الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات التي تم جمعها، ويمكن استعراض ذلك كالآتي:

منهج الدراسة

تمهيدًا لقياس الظاهرة محل الدراسة اتبعت الباحثان المنهج الوصفي التحليلي؛ باعتباره أحد المناهج الاستنتاجية التي تقوم على وصفها وتحليلها، وطريقة البحوث الكمية Quantitative لتناسيها مع دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، أيضًا تُعد الدراسة الحالية من البحوث المستعرضة Cross-sectional التي تقوم على فكرة تجميع البيانات من عينة الدراسة مرة واحدة فقط خلال فترة زمنية معينة.

أسلوب الدراسة

اعتمدت الباحثتان في تجميعهما للبيانات على نوعين من المصادر: أحدهما مصادر مكتوبة ممثلة في مراجعات للبحوث السابقة، وجمع تقارير من المواقع الرسمية (منها الموقع الرسمي للجهاز المركزي للإحصاء المصري، والموقع الرسمي لوزارة التعليم العالي... الدراسات العلمية، والموقع الرسمي للمجلس الأعلى للجامعات). والمصدر الآخر مصدر أولي للبيانات، من خلال الاعتماد على أداة خاصة بجمع البيانات من مياديها.

مجتمع الدراسة والعينة

1- مجتمع الدراسة

تم إجراء الدراسة على الجامعات العاملة في مصر، ووفقًا لأحدث الإحصائيات المتاحة من الجهاز المركزي للإحصاء المصري (بلغ إجمالي عدد أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية حوالي 102,695 عضوًا).

2- عينة الدراسة

نظرًا لكبر مجتمع الدراسة وتباعد مفرداته، تم اعتماد أسلوب العينة؛ حيث وجد من خلال الجداول الإحصائية الخاصة بتحديد حجم العينة أنها تبلغ (375) مفردة، وذلك عند مستوى معنوي (5%)، وحدود ثقة (95%). وقد تم سحب العينة اعتمادًا على إجراءات سحب العينة العشوائية الطبقية؛ فقد تم اختيار أسلوب جمع البيانات من خلال استخدام أسلوب الاستقصاء- باعتباره وسيلة جمع معلومات ميدانية- حيث تم تصميم وتطوير قائمة استقصاء إلكترونية في ضوء بحوث سابقة، ومن ثم تم توجيهها لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية. وبلغ عدد الاستمارات الموزعة على أعضاء هيئة التدريس (375)، وتم استرجاع عدد (339) استمارة، استخدمت منها (314) استمارة في التحليل الإحصائي بعد استبعاد (25) استمارة غير صالحة للتحليل، وبذلك قدرت نسبة الاستجابة بحوالي (83.7%) من إجمالي حجم العينة.

متغيرات الدراسة وطرق القياس

تتضمن الدراسة متغيرين رئيسيين، يحتوي كل منهما على عدد من الأبعاد الفرعية، وقد اعتمدت الدراسة في قياس هذه المتغيرات على مجموعة من المقاييس الجاهزة التي تبين صدقها وثباتها وهذه المقاييس تُعد الأكثر استخدامًا في البحوث

السابقة، هذا ويحتوي كل مقياس على مجموعة من العبارات المكونة له. وفيما يلي توضيح لكل متغير من متغيرات الدراسة والمقياس الخاص بكل منها:

- القيادة الرقمية (متغير مستقل): تم قياس القيادة الرقمية التي تمثل المتغير المستقل باستخدام المقياس الذي أعده (أثير أنور، وهديل كاظم، 2011). ويتكون هذا المقياس من ثلاثة أبعاد فرعية هي: القيادة الرشيدة، والمواطنة الرقمية، والثقافة الرقمية. ويتم قياس هذه الأبعاد من خلال (24) عبارة تعكس مستوى إدراك المستقصى منهم؛ لممارسة أعضاء هيئة التدريس داخل الجامعات للقيادة الرقمية، وتم قياس الوزن النسبي لكل عبارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي؛ حيث تتراوح إجابة المستقصى منهم ما بين (1= غير موافق على الإطلاق) و(5= موافق بشدة).
- التسييس التنظيمي (متغير تابع): تم قياس التسييس التنظيمي كمتغير تابع باستخدام المقياس الذي أعده (فهم، عفاف، 2022)، ويتكون هذا المقياس من ثلاثة أبعاد فرعية هي: السلوك المسيس العام، والخضوع حاليًا للتقدم مستقبلاً، وتسييس المكافآت والترقيات. ويتم قياس هذه الأبعاد من خلال (16) عبارة تعكس مستوى إدراك المستقصى منهم لممارسة أعضاء هيئة التدريس داخل الجامعات للتسييس التنظيمي، وتم قياس الوزن النسبي لكل عبارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي؛ حيث تتراوح إجابة المستقصى منهم ما بين (1= غير موافق على الإطلاق)، و(5= موافق بشدة).

أداة جمع البيانات الأولية وإجراءات التوزيع

مثلما أشرنا سابقاً، اعتمدت الباحثتان في جمعهما للبيانات الأولية الخاصة بالدراسة الميدانية- استخدام أداة الاستقصاء كوسيلة جمع معلومات ميدانية؛ حيث تم تصميم وتطوير قائمة استقصاء إلكترونية بواسطة جوجل Google Form في ضوء بحوث سابقة، ومن ثم تم توجيهها لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، بهدف التعرف على آرائهم واتجاهاتهم بخصوص عدد من الفقرات العاكسة لمتغيرات الدراسة، واعتمدت الباحثتان على الأسئلة المغلقة التي تتميز بالسهولة في التسجيل والترميز لتحليل الاستجابات، وتم التوزيع في الفترة الزمنية من يناير 2025 حتى منتصف مارس 2025، وذلك باستخدام الأسلوب اليدوي والإلكتروني، باعتباره أداة للوصول للفئات المستهدفة.

ترميز البيانات

قامت الباحثتان بترميز البيانات التي تضمنتها قائمة الاستقصاء، ثم إدخال بيانات القوائم إلى الحاسب الآلي؛ لتكون جاهزة لعملية التحليل بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وكانت خطوات الإعداد كما يأتي: قامت الباحثتان بترميز البيانات، وذلك بإعطاء الكود x للمتغير المستقل، وإعطائها رموز مثل (x_1, x_2, x_3) وذلك لأبعاد القيادة الرقمية المتمثلة في (القيادة الرشيدة x_1 ، ونشر ثقافة التعلم الرقمي x_2 ، والمواطنة الرقمية x_3)، وأيضاً إعطاء المتغير التابع التسييس التنظيمي الرمز y ، ولأبعاده الرموز المتمثلة في (السلوك المسيس العام y_1 ، والخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً y_2 ، وتسييس المكافآت والعلاوات y_3).

الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

- للولصول الى نتائج الدراسة، استخدمت الباحثتان برامج إحصائية (SPSS v. 24)، واستخدام (AMOS v.24)، وتم تحليل البيانات والمعلومات الميدانية اعتماداً على عدة أساليب إحصائية، منها:
- 1- الأساليب الإحصائية الوصفية، التي تصف عينة الدراسة من خلال الجداول التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- 2- أسلوب «معامل ألفا كرونباك»، وذلك للتأكد من درجة الثبات والاتساق الداخلي بين العبارات المكونة للمقياس الخاضع للاختبار.
- 3- معامل ارتباط بيرسون بهدف اختبار الصدق التمايزي لمقاييس البحث.

الدراسة الميدانية

التحليل الوصفي لعينة الدراسة

توضح بيانات جدول (1) وصفاً لعينة الدراسة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، وفقاً للنوع، والعمر، والدرجة العلمية، والجامعة التابع لها.

اختبارات ثبات المقياس

تم اختبار ثبات المقياس المستخدم عن طريق استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)؛ حيث تم تطبيق معامل الارتباط «ألفا» على المتغيرات بكل قائمة من قوائم الاستقصاء، كل على حدة. وكذلك على المقياس الإجمالي لمتغيرات البحث. هذا وتراوح قيمة معامل الثبات بين (0)، و(1). وكلما اقتربت من الواحد، دلّ ذلك على ثبات عالي للمقياس، وكلما اقتربت من الصفر دلّ ذلك على انخفاض الثبات، وهناك شبه اتفاق على أن معامل ألفا لتقييم الثقة والثبات الذي يتراوح ما بين 50%، 60% يعتبر كافياً ومقبولاً، وأن معامل ألفا الذي يصل إلى 80% يعتبر ذا مستوى ممتاز من الثقة والثبات (إدريس، 2008). وفيما يأتي نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري معامل ألفا للثبات، ونسب التباين المفسر (AVE) الخاصة بمتغيرات الدراسة فيما يخص عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية:

1- اختبار صدق وثبات مقياس القيادة الرقمية

يوضح جدول (2) الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل ألفا للثبات، وقيم متوسط التباين المفسر (AVE) لمقياس القيادة الرقمية.

- بالنسبة للمتوسط الحسابي تراوحت المتوسطات الحسابية للأبعاد بين (3.6287 و 3.7584)، مما يشير إلى مستويات معتدلة إلى مرتفعة في تقييم المستجيبين لمفاهيم القيادة الرقمية.
- أشارت الانحرافات المعيارية -التي تراوحت بين (0.74508 و 0.86857)- إلى تباين معقول في إجابات المستجيبين؛ مما يعكس درجة تنوع مقبولة في العينة.
- كما جاءت قيم معامل ألفا كرونباخ

جدول رقم (1)
وصف عينة العملاء تبعاً للبيانات الديموغرافية

المتغير	البيان	العدد	النسبة %
النوع	ذكر	124	39.5%
	أنثى	190	60.5%
	الإجمالي	314	100%
العمر	أقل من 30 سنة	47	15%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	123	39.2%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	99	31.5%
	من 50 إلى أقل من 60 سنة	26	8.3%
	أكثر من 60	19	6.1%
	الإجمالي	314	100%
الدرجة	أستاذ	19	6.1%
	أستاذ مساعد	53	16.9%
	مدرس	147	45.5%
	مدرس مساعد	72	22.9%
	معيد	27	8.6%
الجامعة	الإجمالي	314	100%
	جامعة القاهرة	143	45.5%
	جامعة الزقازيق	72	22.9%
	جامعة قناة السويس	53	16.9%
	جامعة بورسعيد	19	6.1%
	المعاهد	27	8.6%
	الإجمالي	314	100%

المصدر: تم الإعداد وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

جدول رقم (2)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيم (AVE) لمقياس القيادة الرقمية

م	البناءات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل ألفا	نسبة التباين المفسر (AVE)
1	القيادة الرشيدة/ الحكيمه x1	3.6287	0.74808	0.917	71.8%
2	نشر ثقافة التعلم الرقمي x2	3.7584	0.86874	0.947	76.3%
3	المواطنة الرقمية x3	3.7143	0.84488	0.956	79.3%
	الإجمالي (القيادة الرقمية)	3.7005	0.78291	0.974	80.6%

لجميع الأبعاد مرتفعة؛ حيث تتراوح بين (0.917 و 0.974)؛ مما يشير إلى مستوى عالٍ من الثبات الداخلي للمؤشرات؛ مما يدل على أن العناصر المرتبطة بكل بُعد تقيس المفهوم نفسه بشكل موثوق؛ وهو ما يدل على ثبات العبارات المكونة لهذا المقياس، وتمتعه بصدق تقاربي ممتاز.

- أوضح (Fornell and Larck- er, 1981) أن قيم متوسط التباين المفسر (AVE) لابد أن تكون أكبر من أو على الأقل مساوية لـ (0.50)؛ حتى يتم قبولها، وتكون مناسبة ومعبرة عن الصدق التقاربي للمقياس؛ هذا وقد تراوحت نسب معاملات التباين المفسر (AVE) لأبعاد القيادة الرقمية الثلاثة ما بين (71.8%) كحد أدنى، و (79.3%) كحد أقصى؛ مما يدل على أن كل بُعد يفسر جزءاً كافياً من التباين في مؤشرات؛ مما يشير إلى وجود صدق بنائي قوي؛ ومن هنا يشير الجدول إلى أن النتائج السابقة تحقق معايير الصدق والثبات المقبولة؛ وعليه فإن المقياس المستخدم لتقييم القيادة الرقمية يعتبر موثقاً وصالحاً لتحليل البيانات واستخلاص النتائج.

2- اختبار صدق وثبات مقياس التسييس العام

يوضح جدول (3) الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل ألفا للثبات، وقيم متوسط التباين المفسر (AVE) لمقياس التسييس العام.

جدول رقم (3)

م	البناءات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل ألفا للثبات المفسر (AVE)	نسبة التباين
1	السلوك الميسر العام y1	3.2599	0.61023	0.752	54.6%
2	الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً y2	2.6274	1.03688	0.784	70.6%
3	تسييس المكافآت والزيادات y3	3.1005	0.59422	0.649	71.1%
	الإجمالي (التسييس التنظيمي)	2.9959	0.59299	0.777	62.70%

- بالنسبة للمتوسط الحسابي: تراوحت المتوسطات الحسابية للأبعاد بين (2.2599) كحد أدنى، و(3.2599) كحد أقصى، مما يشير لمستويات معتدلة إلى مرتفعة في تقييم المستجيبين لمفاهيم التسييس العام.

- تُظهر الانحرافات المعيارية التي تراوحت بين (0.5942)، و(0.61023) أن هناك تبايناً معقولاً في إجابات المستجيبين؛ مما يعكس درجة تنوع مقبولة في العينة.

- تراوحت قيم معامل ألفا للثبات بالنسبة للمحاور الثلاثة للتسييس العام بين (0.649) كحد أدنى، و(0.784) كحد أقصى، بينما كانت قيمة إجمالي المعامل للمقياس كله هي (0.777)، الأمر الذي يدل على الثقة والثبات في هذه الاستجابات، وإمكانية تعميم نتائجها على مجتمع البحث.

- أوضح (Fornell and Larck, 1981) أن قيم متوسط التباين المفسر (AVE) لا بد أن تكون أكبر من أو على الأقل مساوية لـ (0.50)؛ حتى يتم قبولها، وتكون مناسبة ومعبرة عن الصدق التقاربي للمقياس. هذا وقد تراوحت نسب معاملات التباين المفسر (AVE) لأبعاد التسييس العام الثلاثة ما بين (54.6%) كحد أدنى، و(71.1%) كحد أقصى؛ مما يدل أن كل بُعد يفسر جزءاً كافياً من التباين في مؤشرات؛ مما يشير إلى وجود صدق بنائي جيد. وهنا يشير الجدول التالي إلى أن النتائج السابقة تحقق معايير الصدق والثبات المقبولة؛ وعليه فإن المقياس المستخدم لتقييم التسييس التنظيمي يعتبر موثقاً وصالحاً لتحليل البيانات واستخلاص النتائج.

اختبار الفروض

بناءً على ما سبق سنقوم باختبار الفروض من خلال إجراء تحليل لاستجابات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية محل البحث.

1- تحليل الارتباط

تم إجراء تحليل الارتباط للتعرف على مدى وجود علاقة ارتباط بين أبعاد القيادة الرقمية (المتغيرات الفرعية المستقلة)، وهي (القيادة الرشيدة- نشر الثقافة- التعلم الرقمي x2- ثقافة التعلم الرقمي- المواطنة الرقمية)، وأبعاد التسييس التنظيمي (المتغيرات الفرعية التابعة)، وهي (السلوك الميسر العام- الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً- تسييس المكافآت والزيادات).

يتضح من جدول (4) أن جميع معاملات الارتباط بين المتغيرات الفرعية المستقلة والمتغيرات الفرعية التابعة دالة

جدول رقم (4)

مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

(وفقاً لاستجابات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية)

المتغيرات	معامل الارتباط	أبعاد القيادة الرقمية (المتغيرات الفرعية المستقلة)	أبعاد التسييس التنظيمي (المتغيرات الفرعية التابعة)
مستوى المعنوية	X1	X2	X3
القيادة الرشيدة x1	معامل الارتباط 0.876	0.812	0.188
مستوى المعنوية	1	0.001	0.001
نشر الثقافة x2	معامل الارتباط 0.876	0.901	0.206
مستوى المعنوية	0.001	1	0.001
المواطنة الرقمية x3	معامل الارتباط 0.812	0.901	0.166
مستوى المعنوية	0.001	0.001	1
السلوك الميسر العام y1	معامل الارتباط -0.188	-0.206	0.365
مستوى المعنوية	0.001	0.001	1
الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً y2	معامل الارتباط -0.391	-0.467	0.370
مستوى المعنوية	0.001	0.001	1
تسييس المكافآت والزيادات y3	معامل الارتباط -0.099	-0.060	0.616
مستوى المعنوية	0.001	0.001	1

المصدر: تم الإعداد وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 ، وهي (0.001) ، كما تراوحت قيم معاملات الارتباط بين المتغيرات (المستقلة والتابعة) من 0.467 إلى 0.901 ؛ وذلك يعني أن هناك ارتباطاً بين المتغيرات (المستقلة والتابعة) يتراوح بين ارتباط قوى وارتباط سالب ضعيف، أي أن القيادة الرقمية تظهر ارتباطاً سالباً متوسط القوة مع أبعاد التسييس التنظيمي، أي كلما زادت القيادة الرقمية بالجامعات، انخفض التسييس التنظيمي، كما نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط قوية بين المتغيرات الفرعية المستقلة وبعضها البعض؛ فهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.001) ، ونلاحظ كذلك وجود علاقة ارتباط معنوي بين جميع المتغيرات الفرعية التابعة وبعضها البعض عند مستوى معنوية (0.001) .

جدول رقم (5)

تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد القيادة الرقمية على التسييس التنظيمي فيما يتعلق بالسلوك المؤسس العام بالجامعات المصرية

أبعاد القيادة الرقمية (المتغيرات الفرعية المستقلة)	قيم معاملات الانحدار B	الخطأ المعياري	اختبار المعنوية T-test	مستوى المعنوية T-test
الثابت	1.304	0.275	4.104	0.001
القيادة الرشيدة (X_1)	-0.080	0.088	-0.021	0.81
الثقافة الرقمية (X_2)	0.174	0.082	2.113	0.03
المواطنة الرقمية (X_3)	0.381	0.089	4.257	0.001
معامل الارتباط المتعدد R	0.813			
معامل التحديد للعلاقة R^2	0.661			
اختبار جودة النموذج F	قيمة F = 68.875 ---- معنوية (F) = 0.0010			
معادلة الانحدار المتعدد (النموذج المستخلص)	$Y = 1.304 + 0.174X_2 + 0.381X_3$			

المتغير الفرعي التابع = التسييس التنظيمي فيما يتعلق بالسلوك المؤسس العام (Y)

- أن المتغيرات الفرعية مجتمعة بالقيادة الرقمية ترتبط ارتباطاً معنوياً بالتسييس التنظيمي فيما يتعلق بالسلوك المؤسس العام، وذلك بمعامل ارتباط متعدد إيجابي وقوى جداً، بلغ (0.813) .
- أن المتغيرات الفرعية للقيادة الرقمية وفقاً لمعامل التحديد R^2 تفسر 66% من المتغير التابع (التسييس التنظيمي) فيما يتعلق بالسلوك المؤسس العام، بينما النسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى.
- بلغت قيمة F (68.875) ، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.001) ، مما يدل على جودة نموذج الانحدار، ويؤكد معنوية تأثير أبعاد القيادة الرقمية على التسييس التنظيمي فيما يتعلق بالسلوك المؤسس العام بالجامعات المصرية.
- وجود تأثير إيجابي مباشر للمتغير المستقل لتأثير أبعاد القيادة الرقمية على التسييس التنظيمي فيما يتعلق بالسلوك المؤسس العام؛ حيث بلغت قيمة T-test (4.104) ، وذلك عند مستوى معنوية (0.001) ، وهو ما يدفعنا إلى قبول صحة الفرض.

3- اختبار الفرض الثاني:

«يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الرقمية على التسييس التنظيمي فيما يتعلق بالخضوع حالياً للتقدم مُستقبلاً»، وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية الآتية:

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين القيادة الرشيدة والخضوع حالياً للتقدم مُستقبلاً.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الثقافة الرقمية والخضوع حالياً للتقدم مُستقبلاً.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين المواطنة التنظيمية والخضوع حالياً للتقدم مُستقبلاً.
- يوضح الجدول رقم (6) أن معامل الارتباط المتعدد R بلغ (0.696) ، ومعامل التحديد R^2 بلغ (0.485) ، بينما بلغت قيمة F (33.156) ، وهو ما يشير إلى النتائج الآتية:
- أن المتغيرات الفرعية للقيادة الرقمية مجتمعة ترتبط ارتباطاً معنوياً بالتسييس التنظيمي فيما يتعلق بالخضوع حالياً للتقدم مُستقبلاً، وذلك بمعامل ارتباط متعدد إيجابي ومتوسط بلغ (0.698) .

جدول رقم (6)

تحليل الانحدار المتعدد لتأثير القيادة الرقمية على التسييس التنظيمي فيما يتعلق بالخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً بالجامعات المصرية

أبعاد القيادة الرقمية (المتغيرات الفرعية المستقلة)	قيم معاملات الانحدار B	الخطأ المعياري	اختبار المعنوية T-test	مستوى المعنوية
الثابت	1.506	0.284	5.294	0.001
القيادة الرشيدة (X ₁)	-0.079	0.090	-0.874	0.38
الثقافة الرقمية (X ₂)	0.253	0.085	2.801	0.04
المواطنة الرقمية (X ₃)	0.318	0.092	2.276	0.001
معامل الارتباط المتعدد R			0.696	
معامل التحديد للعلاقة R ²			0.485	
اختبار جودة النموذج F	قيمة F = 33.156	معنوية (F) = 0.001		
معادلة الانحدار المتعدد (النموذج المستخلص)	$Y = 1.506 + 0.253X_1 + 0.318X_2 + 0.318X_3$			

المتغير الفرعي التابع = التسييس التنظيمي فيما يتعلق بالخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً (1Y)

- المتغيرات الفرعية للقيادة الرقمية وفقاً لمعامل تحديد R² تفسر 49% من المتغير التابع التسييس التنظيمي فيما يتعلق بالخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً، بينما النسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى.
- بلغت قيمة F (33.156)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.001)، وهو ما يدل على جودة نموذج الانحدار، ويؤكد على معنوية تأثير القيادة الرقمية على التسييس التنظيمي فيما يتعلق بالخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً.
- وجود تأثير إيجابي مباشر للمتغير المستقل القيادة الرقمية على التسييس التنظيمي فيما يتعلق بالخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً؛ حيث بلغت قيمة T-test (5.294)، وذلك عند مستوى معنوية (0.001)، وهو ما يدفعنا إلى قبول صحة الفرض الثاني.

4- اختبار الفرض الثالث

«يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين القيادة الرقمية على التسييس التنظيمي فيما يتعلق بتسييس المكافآت والزيادات»، وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين القيادة الرشيدة وتسييس المكافآت والزيادات.
 - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الثقافة الرقمية وتسييس المكافآت والزيادات.
 - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين المواطنة التنظيمية وتسييس المكافآت والزيادات.
- يوضح جدول (7) أن معامل الارتباط المتعدد R بلغ (0.497)، ومعامل التحديد R² بلغ (0.247)، بينما بلغت قيمة F (11.564)، وهو ما يشير إلى النتائج الآتية:

جدول رقم (7)

تحليل الانحدار المتعدد لتأثير القيادة الرقمية على التسييس التنظيمي فيما يتعلق بتسييس المكافآت والزيادات بالجامعات المصرية

أبعاد القيادة الرقمية (المتغيرات الفرعية المستقلة)	قيم معاملات الانحدار B	الخطأ المعياري	اختبار المعنوية T-test	مستوى المعنوية
الثابت	1.534	0.375	4.095	0.001
القيادة الرشيدة (X ₁)	0.378	0.119	2.574	0.03
الثقافة الرقمية (X ₂)	0.092	0.112	0.820	0.41
المواطنة الرقمية (X ₃)	0.402	0.122	3.393	0.01
معامل الارتباط المتعدد R			0.497	
معامل التحديد للعلاقة R ²			0.247	
اختبار جودة النموذج F	قيمة F = 11.564	معنوية (F) = 0.001		
معادلة الانحدار المتعدد (النموذج المستخلص)	$Y = 1.534 + 0.378X_1 + 0.092X_2 + 0.402X_3$			

المتغير الفرعي التابع = التسييس التنظيمي فيما يتعلق بتسييس المكافآت والزيادات (1Y).

- أن المتغيرات الفرعية للقيادة الرقمية مجتمعة ترتبط ارتباطاً معنوياً للتسييس التنظيمي فيما يتعلق بتسييس المكافآت والزيادات، وذلك بمعامل ارتباط متعدد إيجابي ومتوسط بلغ (0.497).
- أن المتغيرات الفرعية للقيادة الرقمية وفقاً لمعامل التحديد R² تفسر 25% من المتغير التابع للتسييس التنظيمي فيما يتعلق بتسييس المكافآت والزيادات، بينما النسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى.
- بلغت قيمة F (11.564)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.001)، مما يدل على جودة نموذج الانحدار، ويؤكد على معنوية القيادة الرقمية على التسييس التنظيمي فيما يتعلق بتسييس المكافآت والزيادات.
- وجود تأثير إيجابي مباشر للمتغير المستقل (القيادة الرقمية) على التسييس التنظيمي فيما يتعلق بتسييس المكافآت والزيادات؛ حيث بلغت قيمة T-test (4.095)، عند مستوى معنوية (0.001)، وهو ما يدفعنا لقبول صحة الفرض الثالث.

مناقشة نتائج وتوصيات الدراسة، ومقترحات البحوث المستقبلية

استهدفت الدراسة قياس مدى إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية لمستوى القيادة الرقمية وتأثيرها على التسييس التنظيمي، وهو ما تم إنجازه من خلال اختبار الفروض. كما استهدفت الدراسة قياس تحديد تأثير السلوك المسيس العام على ممارسات أعضاء هيئة التدريس للقيادة الرقمية، وهو ما تم التوصل إليه من خلال اختبار الفرض الأول. كما سعت الدراسة نحو قياس الخضوع حاليًا للتقدم مُستقبلاً على ممارسة أعضاء هيئة التدريس للقيادة الرقمية من خلال اختبار الفرض الثاني، ثم سعت الدراسة نحو قياس تأثير تسييس المكافآت والزيادات على ممارسة أعضاء هيئة التدريس للقيادة الرقمية، وهو ما تم التوصل إليه عند اختبار الفرض الثالث.

ولتحقيق هذه الأهداف تم اختبار مجموعة من التأثيرات المباشرة بين متغيرات البحث، وقد تبين وجود تأثير إيجابي مباشر للمتغير المستقل لتأثير أبعاد القيادة الرقمية على التسييس التنظيمي فيما يتعلق بالسلوك المسيس العام. ويتفق ذلك مع (شريف، وسعيد، 2011)، (Kadim, 2011)، حيث أشاروا إلى أن أهمية القيادة الرقمية تكمن في أهميتها الاستراتيجية، فنجدها تساهم في دعم ومساندة الموظفين الإداريين في المنظمات، وعلى جانب آخر تبين وجود تأثير إيجابي مباشر للمتغير المستقل (القيادة الرقمية) على التسييس التنظيمي فيما يتعلق بالخضوع حاليًا للتقدم مُستقبلاً.

وهو ما يتفق مع نتائج كل من (شريف وسعيد، 2011)، والذي أشار إلى تأثير القيادة الرقمية على سلوكيات الخضوع حاليًا للتقدم مُستقبلاً. وتظهر العلاقة أو إمكانية التأثير على سلوكيات الخضوع حاليًا للتقدم مُستقبلاً المستمد من الأفراد والتي تعتبر سلوكيات خفية غير مباشرة من أجل اكتسابهم امتيازات شخصية من خلال تأثرهم بسلوك الآخرين داخل المنظمات لتحقيق الأهداف والمصالح الشخصية. واستمراراً نحو تحقيق أهداف الدراسة تم قياس تأثير تسييس المكافآت والزيادات على ممارسة أعضاء هيئة التدريس للقيادة الرقمية، وقد تبين وجود تأثير إيجابي مباشر للمتغير المستقل (القيادة الرقمية) على التسييس التنظيمي فيما يتعلق بتسييس المكافآت والزيادات، وهو ما يتفق مع نتائج (عبد القادر، وآخرون، 2020)، التي أشارت إلى أن سلوكيات القيادة الرقمية تؤثر تأثيراً إيجابياً على سياسة المنظمة والممارسات التنظيمية المتعلقة بالترقية والمكافأة، والتي تؤدي بالعاملين إلى اندماجهم وتكيفهم مع ممارسات السلوك المسيس العام؛ حيث يميل العديد من المديرين في المنظمات إلى تقديم أداء أعلى لهؤلاء العاملين القريبين منهم.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير للقيادة الرقمية على التسييس التنظيمي داخل الجامعات المصرية؛ حيث كشفت الدراسات أن نمط القيادة الرقمية يساهم في إعادة تشكيل علاقات القوة والتأثير داخل بيئة العمل الرقمية؛ مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى السلوك المسيس العام بين الأفراد.

وبالرجوع إلى التأصيل النظري، فإن القيادة الرقمية كما عرّفها (Avolio et al., 2014) لا تقتصر على استخدام التكنولوجيا في التواصل واتخاذ القرار، بل تمتد لتشمل إدارة المعرفة الرقمية، والتحكم في تدفق المعلومات، وتوظيف التحول الرقمي في التأثير التنظيمي. الأمر الذي يدفع الموظفين إلى تبني السلوك المسيس العام باعتباره وسيلة للتكيف مع الواقع التنظيمي، أو باعتباره أداة لتعزيز فرصهم في التنافس داخل المنظمة.

كما أشارت النتائج إلى أن القيادات الرقمية قد توجه نظم المكافآت والترقيات وفقاً لاعتبارات غير موضوعية، خصوصاً في المنظمات التي تفتقر لشفافية رقمية واضحة، مما يؤدي إلى تسييس المكافآت والترقيات وارتباطها بدرجة قرب الموظف من النظام الرقمي المُدار أو القائد الرقمي ذاته لا بكفاءته الفعلية.

كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن القيادة الرقمية قد تُساهم في تسييس المكافآت والترقيات داخل المنظمات، وذلك من خلال إعادة تعريف معايير التقييم المهني، بحيث لا تقتصر على الكفاءة الفعلية أو الأداء الموضوعي، بل تمتد لتشمل مدى التفاعل الإيجابي مع النظم الرقمية المعتمدة، والولاء لتوجهات القيادة الرقمية، أو القرب من دوائر التأثير داخل البيئة الرقمية. هذا التوجه قد يؤدي إلى إدراك الأفراد لوجود انحياز القادة الرقميين في عملية توزيع الموارد وفرص النمو المهني، مما ينعكس بالسلب على سلوكهم تجاه المنظمة، وبالتالي على أداء المنظمة. وتشير هذه النتيجة إلى أن التحول الرقمي في القيادة لا يُعد دائماً حيادياً أو موضوعياً، بل قد يحمل في طياته أبعاداً غير مرئية تؤثر على عدالة التقييم.

توصيات الدراسة

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج. تقترح مجموعة التوصيات التي تأمل من خلالها تقديم بعض الحلول لهذه المشكلات، وتتمثل هذه التوصيات في الآتي:

- 1- توصي الدراسة بضرورة تعزيز قدرات القادة في الجامعات المصرية على تبني نمط القيادة الرقمية القائم على الشفافية والمساءلة، والعدالة في اتخاذ القرار، وذلك من خلال برامج تدريبية متخصصة تهدف إلى تطوير مهارات القيادة في البيئة الرقمية، مع التركيز على القيم الأخلاقية في التعامل مع البيانات والمعلومات، وعدم استخدام الأدوات الرقمية كوسيلة للهيمنة أو التلاعب بالقرارات التنظيمية. ويعتبر ذلك أمراً أساسياً لتفادي الممارسات السياسية السلبية، وتقليل التسييس التنظيمي الذي قد ينعكس سلباً على أداء الأفراد واستقرار البيئة الجامعية.
- 2- ضرورة بناء نظام شفاف لتقييم الأداء وتوزيع المكافآت والزيادات، يستند إلى بيانات رقمية قابلة للتدقيق والمراجعة من جهات محايدة من داخل الجامعة أو من خارجها. ويُفضل أن يتضمن هذا النظام مؤشرات أداء واضحة وعادلة يتم تعريفها ومشاركتها مع جميع العاملين، حتى لا تُستخدم أدوات القيادة الرقمية كغطاء لاتخاذ قرارات منحازة أو قائمة على العلاقات الشخصية.
- 3- أهمية نشر وتعزيز الثقافة الرقمية بين العاملين في الجامعات المصرية على مختلف مستوياتهم، بما يشمل رفع الوعي بأهمية التحول الرقمي ليس فقط على مستوى الأدوات، ولكن على مستوى القيم والسلوكيات. ويجب أن تُصمم هذه الجهود التعليمية بشكل يُشجع على التفكير والتعاون، والمشاركة العادلة في المعرفة، مما يخلق بيئة جامعية تُقلل من فرص التسييس التنظيمي، وتعزز من العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.
- 4- توصي بدمج مفاهيم المواطنة الرقمية ضمن السياسات الداخلية للجامعات المصرية، والعمل على تدريب العاملين على تطبيقها كموجهات سلوكية وأخلاقية في التفاعل الرقمي داخل البيئة الجامعية.

حدود الدراسة

تقتصر هذه الدراسة على عدد من الحدود العلمية والعملية المرتبطة بطبيعتها التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج، وهي على النحو الآتي:

- 1- **طبيعة المتغيرات:** اقتصرت الدراسة على متغيرين أساسيين هما: «القيادة الرقمية» باعتباره متغيراً مُستقلاً، و«التسييس التنظيمي» باعتباره متغيراً تابعاً، ولم تشمل متغيرات وسيطة أو معدلة أخرى قد تكون مؤثرة على الدراسة.
- 2- **الأداة البحثية:** اعتمدت الدراسة على استقصاءات مبنية على مقاييس سابقة، وهو ما يجعل النتائج مرتبطة بمدى صدق وثبات هذه الأدوات ونظراً لاعتمادها على استجابات ذاتية للمبحوثين دون الاستفادة من أدوات أخرى كالمقابلات أو الملاحظة المباشرة التي كان من شأنها ان تكشف أبعاد أعمق.
- 3- **المنهج المستخدم:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وهو يسمح بالكشف عن طبيعة العلاقات الارتباطية بين المتغيرات، لكنه لا يتيح إثبات العلاقات السببية بصورة قاطعة.
- 4- **الظروف العلمية والعملية:** واجهت الدراسة عدداً من الظروف العلمية والعملية التي ينبغي مراعاتها عند تفسير نتائجها، فقد تمثلت في اقتصار الدراسة الميدانية على أربع جامعات مصرية وبعض المعاهد فقط، نظراً لاعتبارات الوقت والإمكانات، وصعوبة الوصول إلى جميع مؤسسات التعليم العالي، الأمر الذي انعكس على حجم المجتمع الأصلي ودرجة شمولية العينة.

المراجع

أولاً- مراجع باللغة العربية:

- أثير، أنور؛ وهديل، كاظم. (2011). دور الأنماط القيادية في التسييس التنظيمي: دراسة وصفية تحليلية لعينة من إجابات العاملين في مديرية زراعة الأنبار». *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد 4، العدد 7.
- أحمد، علي؛ السعيد، شاهيستا. (2020). أثر التسييس التنظيمي على سلوك المواطن التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالمراكز المحلية بمحافظة كفر الشيخ، *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، العدد 9، يناير.
- الأسدل، أفناني؛ وغالي، أسامة؛ وحسوني، فراس. (2022). دور القيادة الرقمية في تحقيق التفوق التنافسي. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*. 1276-1259.
- الحربي، حمدان بن محمد. (2020). واقع توظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بُعد وإدارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة: تصور مقترح، *مجلة كلية التربية*. جامعة المنصورة. 112، 178-147.
- الزهراني، خديجة جمعان. (2023). القيادة الرقمية ومتطلبات تعزيزها من وجهة نظر المديرات والمعلمات في المدارس الابتدائية بمدينة جدة. *مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية*. (3) 3، 412-384.
- الشمراني، مها فهد. (2023). أثر القيادة الرقمية على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي، فرع جدة، *المجلة العربية للنشر العلمي*. (58)، 547-498.
- العشري، محمد حسن محمد. (2020). العلاقة بين التسييس التنظيمي والإحباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، المجلد 7، العدد 2، ديسمبر.
- العماري، جواهر. (2022). درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة الرقمية بمحافظة خميس مشيط. *مجلة التربية*. جامعة الأزهر. 2 (194)، 239-200.
- الفهداوي، محمد عادل. (2022). دور القيادة الرقمية في تحقيق التألق التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في شركات الاتصالات المتنقلة العراقية، *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 14 (2)، 256-241.
- بدوي، سحر محمد. (2010). أثر الالتزام التنظيمي على العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، *المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة*، جامعة الأزهر، العدد 7.
- بلواهم، ريان. (2022). أثر التسييس التنظيمي على نية ترك العمل. *ماجستير في علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية*، جامعة محمد الصديق بن يحيى- جيجل، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- بنت فهم، عفاف. (2022). دور القيادة الرقمية في الحد من الجرائم المعلوماتية: دراسة ميدانية على قيادات الإدارة العامة للأدلة الجنائية بمنطقة مكة المكرمة، *مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة*، المجلد 5، العدد 1.
- سكر، ناجي؛ ورجب العبد؛ وأبو حية، نجاه. (2022). درجة تطبيق مديري مدارس الأونروا بمحافظة غزة لمعايير القيادة الرقمية وسبل تحسينه، *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، 18 (4)، 829-809.
- طاهر، عبد الملك. (2022). أثر التسييس التنظيمي في النية لترك العمل من خلال صمت الموظفين كمتغير وسيط: دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في محافظة عدن بالجمهورية اليمنية. *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، العدد 3، يوليو.
- عبدالحج، أحمد محمد؛ وبندر مكاري عوض. (2022). النبذ في مكان العمل كمتغير وسيط بين التسييس التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دراسة تطبيقية على العاملين بوحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية، *مجلة التجارة والتمويل*، كلية التجارة جامعة طنطا، العدد 4، ديسمبر.
- عبد العزيز، محمود. (2021). توسيط الصمت التنظيمي في العلاقة بين إدراك التسييس التنظيمي والاحترق الوظيفي، *مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية*. المجلد 58، العدد 1، يناير.

- كمال، حنان؛ ومحمود، حنان. (2022). القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان، *المجلة التربوية*. 1 (100)، 136-228.
- مجاهد، فايزة أحمد. (2019). المواطنة الرقمية في المؤسسات التعليمية، *المجلة الدولية للبحوث والدراسات*. 4 (8)، 127-152.
- محمد، نزار؛ وعيد، لمياء. (2021). دور الثقافة التنظيمية في تحسين السلوك الإداري في ظل عمليات التحول الرقمي في المنظمات الحكومية، *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد 12، العدد 2.

ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Abbas, Quaiser; Awan, Sajid H. (2017). Impact of organizational politics on employee performance in public sector organizations, *Pakistan Administrative Review*, Vol. 1, No. 1.
- Altaie, Y. H. & Suhail, K. S. (2019). The Impact of Significant Factors of Digital Leadership on Gamification Marketing Strategy. *International Journal for Advance Research and Development*. 4 (5), 29-33.
- Bo Peng. (2021). Digital Leadership: State Governance in the Era of Digital Technology, *Cultures of Science*, Vol. 5 (4) 210-225, Saga Publisher.
- Cacciattolo, Karen D. (2013). Organizational Politics and their Effect on Workplace Learning, *European Scientific Journal*, Special Edition, Vol. 4, December.
- Canta, Jeare V. (2020). Organizational Politics in Human Behavior, *International Journal of Science and Research (IJSR)*, ISSN: 2319-7064 SJIF: 7.803.
- Fathy, Mohamed & Abdelhamid, Helen. (2021). The Impact of Organizational Politics on Employee Turnover Intentions in Hotels and Travel Agencies in Egypt, (*JAAUTH*), Vol. 20, No. 2, pp.178-197.
- Iqbal Khan, Tariq & others. (2020). Perceived Organizational Politics and Age, Interactive Effects on Job Outcomes, *SAGE Open*, July-September: 1-10.
- Julie, Aronow. (2004). *The Impact of Organizational Politics on the Work of the Internal Human Resource Professional*, American Psychological Association, 5th ed. May.
- Kalyoncu, Hasan. (2022). A Study on Digital Leadership Scale (DLS) Development, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Vol. 19, No. 3.
- Kumari, G. Kusuma & Saradadevi. (2016). A Study on Organizational Politics, *IJS DR*, Vol. 1, Issue 12. December
- Larjovuori, R. L.; Bordi, L.; Mäkinen, J. P. & Heikkilä-Tammi, K. (2016), The Role of Leadership and Employee Well-being in Organizational Digitalization. In: T. Russo-Spena & C. Mele (eds.), *What's Ahead in Service Research? New Perspectives for Business and Society*. Reser 2016 Proceedings, Napoli, 1159-1172.
- Monika Kulikowska-Pawlak. (2018). Organizational Politics and Change: A Conceptual Model and Empirical Testing, *International Journal of Contemporary Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 157-177.
- Nyathi, Musa. (2024). The Effect of Electronic Human Resource Management on Electronic Human Resource Management Macro-level Consequences: The Role of Perception of Organizational Politics, *African Journal of Economic and Management Studies*, Vol. 15, No. 1, pp. 1-14 Emerald Publishing Limited, 2040- 070.
- Obaid, T. (2020). *Digital Transformation in Higher Education: Unisza Case, Study*, Available at <https://www.researchgate.net/>

- Olorunleke, G. K. (2015). Effect of Organizational Politics on Organizational Goals and Objectives, *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, Vol. 4, No. 3
- Ozerogly, E. & Kocyigit, Y. (2020). Organizational Agility in Health Organizations: The Role of Visionary Leadership, *Research Journal of Business and Management (RJBM)*, 7 (1), 13-22.
- Rashid, M. A., Islam, T. & Ahmed, Z. (2019). How Organizational Politics Impact Workers Job Related Outcomes, *Journal of Political Studies*, 26 (1), 183-191.
- Ready, D.; Cohen, C.; Kiron, D. & Pring, B. (2020). The New Leadership Playbook for the Digital Age: Reimagining What it Takes to Lead, *MIT Sloan Management Review*, January 21.
- Robbins, S.P.; Judge, T.A. & Sanghi, S. (2008). *Organizational Behavior*. 13th ed. Pearson Education.
- Schiuma G.; Schettini E.; Santarsiero F. & Carlucci, D. (2022). The Transformative Leadership Compass: Six Competencies for Digital Transformation Entrepreneurship, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 28, No. 5, pp. 1273-1291, July.
- Surma, J. (2015). Social Exchange in Online Social Networks: The Reciprocity Phenomenon on Facebook, *Computers & Communications*, 68, 1-11
- Taylor, M.; Cornelius, C. & Colvin, K. (2014). Visionary Leadership and its Relationship to Organizational Effectiveness, *Organization Development Journal*, Vol. 35, No. 6, pp. 566-583.
- Unyime Okon Etim & others, (2023). Organizational Politics: Scarcity of Resources, Employee's Personality & Employee's Diversity, *Global Journal of Human Resource Management*, Vol. 11, No. 3, pp. 27- 41.
- Vieira, Filipa & Story, Joana. (2021). Organizational Politics and its Impact on Performance and Deviance through Authenticity and Emotional Exhaustion, *British Journal of Management*, Vol. 0, 1-18
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. USA*. Harvard Business Review Press.
- Xiaoxuan Cao, Mingjian Zhou. (2021). The Impact of Perceptions of Organizational Politics on Employees' Voice: A Mediated-moderate Model, *E3S Web of Conferences* 245, 03032
- Yara A. Elkhailil. (2017). Organizational Politics and Employee Behavior: A Comparison between the U.S. and Lebanon, *Doctoral Study* Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy Management, Walden University May.
- Zipporah Karimi Muiruri. (2023). Organizational Politics and Employees Performance: A Theoretical Review," *Open Journal of Business and Management*, 11, 1387-1401.

The Impact of Digital Leadership on Organizational Politicization Applied to Faculty Members at Egyptian Universities Field Study

Dr. Sona Mohamed

Department of Management and Business Technology
Faculty of Management Technology and Information Systems
Port Said University
sona_mohamed@himc.psu.edu.eg

Dr. Radwa Mahran

Department of Management and Business Technology
Faculty of Management Technology and Information Systems
Port Said University
radwa_mahmoud@himc.psu.edu.eg

ABSTRACT

This study aimed to measure the impact of digital leadership on organizational politicization among faculty members at various levels in Egyptian universities. The study was conducted on a sample of (375) faculty members, using a survey method as a tool for collecting field data and information.

The study results indicated a direct positive impact of the independent variable “digital leadership” and its dimensions (wise leadership, digital culture, organizational citizenship) on organizational politicization, particularly with regard to general politicized behavior. The results also demonstrated a direct positive impact of digital leadership on organizational politicization regarding current compliance for future advancement. The study also found a direct positive impact of digital leadership on the politicization of rewards and raises within Egyptian universities.

Based on the above, the study recommends the need to enhance the capabilities of leaders in Egyptian universities and the importance of establishing a transparent system for performance evaluation and the distribution of rewards and raises. It also recommended the importance of spreading and promoting digital culture among employees at all levels in Egyptian universities, in addition to integrating digital citizenship concepts into university internal policies.

Keywords: *Digital Leadership, Organizational Politicization, Egyptian Universities.*

