



## بررسی رابطه بین رهبری دیجیتال و عملکرد شغلی با نقش واسطه‌ای اشتراک‌گذاری دانش

|                                                     |                              |                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>پربوش ملحانی*</p> <p>شیرین قنوتی<sup>۱</sup></p> | تاریخ چاپ نهایی: ۱ تیر ۱۴۰۶  | <p><b>شیوه استناددهی:</b> ملحانی، پربوش، و قنوتی، شیرین. (۱۴۰۵). بررسی رابطه بین رهبری دیجیتال و عملکرد شغلی با نقش واسطه‌ای اشتراک‌گذاری دانش. یادگیری هوشمند و تحول مدیریت، ۴(۵)، ۳۲-۱.</p> |
|                                                     | تاریخ چاپ اولیه: ۲۷ مهر ۱۴۰۵ |                                                                                                                                                                                               |
|                                                     | تاریخ پذیرش: ۲۷ مهر ۱۴۰۵     |                                                                                                                                                                                               |
|                                                     | تاریخ بازنگری: ۲۰ مهر ۱۴۰۵   |                                                                                                                                                                                               |
|                                                     | تاریخ ارسال: ۷ تیر ۱۴۰۵      |                                                                                                                                                                                               |

### چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه بین رهبری دیجیتال و عملکرد شغلی با نقش واسطه‌ای اشتراک‌گذاری دانش در میان معلمان ابتدایی شهرستان بندر ماهشهر بود. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی-همبستگی بود. جامعه آماری شامل ۷۸۴ نفر از معلمان مدارس ابتدایی بندر ماهشهر در سال تحصیلی ۱۴۰۴-۱۴۰۵ بود که از میان آنان، ۲۶۰ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم انتخاب شدند. ابزارهای گردآوری داده‌ها شامل مقیاس ۲۵ گویه‌ای عملکرد شغلی براتی، پرسشنامه ۱۵ گویه‌ای اشتراک‌گذاری دانش دیکسون و مقیاس ۱۸ گویه‌ای رهبری دیجیتال یولیوتاس و ارسال بود. پایایی ابزارها با استفاده از آلفای کرونباخ تأیید شد. داده‌ها با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون چندگانه گام‌به‌گام و مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی در نرم‌افزارهای SPSS نسخه ۲۹ و SmartPLS نسخه ۴ تحلیل شدند. نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد اثر غیرمستقیم رهبری دیجیتال بر عملکرد شغلی از طریق اشتراک‌گذاری دانش مثبت و معنی‌دار بود ( $\beta=0.575$ ،  $t=5.318$ ،  $p<0.001$ ). ابعاد اطلاعاتی، ارتباطی و جهت‌گیری رهبری دیجیتال با عملکرد شغلی به ترتیب دارای همبستگی ۰.۴۲۱، ۰.۴۳۸ و ۰.۳۹۷ بودند و همگی در سطح  $p<0.001$  معنی‌دار شدند. مؤلفه‌های دانش تربیتی، دانش آشکار، دانش پنهان و دانش استراتژیک نیز با عملکرد شغلی به ترتیب همبستگی ۰.۳۶۴، ۰.۴۱۷، ۰.۳۸۵ و ۰.۴۴۶ داشتند. مدل رگرسیونی ابعاد رهبری دیجیتال ۲۷.۸ درصد، مدل مؤلفه‌های اشتراک‌گذاری دانش ۳۲.۶ درصد و مدل ترکیبی دو مجموعه متغیر ۴۲.۶ درصد از واریانس عملکرد شغلی را تبیین کرد. رهبری دیجیتال می‌تواند به‌طور مستقیم و از طریق تقویت اشتراک‌گذاری دانش با بهبود عملکرد شغلی معلمان مرتبط باشد؛ بنابراین، توسعه قابلیت‌های رهبری دیجیتال مدیران و ایجاد بسترهای سازمانی برای تبادل هدفمند دانش می‌تواند در ارتقای عملکرد حرفه‌ای معلمان مؤثر باشد.

**واژگان کلیدی:** رهبری دیجیتال، عملکرد شغلی، اشتراک‌گذاری دانش، معلمان ابتدایی، مدل‌سازی معادلات ساختاری

### مشخصات نویسندگان:

۱. گروه علوم تربیتی، واحد امیدیه، دانشگاه آزاد اسلامی، امیدیه، ایران

پست الکترونیکی: parivash.malhani@iau.ac.ir

© ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به



نویسنده است.

انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است.



## Examining the Relationship Between Digital Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Knowledge Sharing

|                                                                 |                                  |                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Parivash Malhani <sup>1*</sup><br>Shirin Ghanavati <sup>1</sup> | Submit Date: 28 June 2026        | <b>How to cite:</b> Malhani, P. & Ghanavati, S. (2026). Examining the Relationship Between Digital Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Knowledge Sharing. <i>Intelligent Learning and Management Transformation</i> , 4(5), 1-32. |
|                                                                 | Revise Date: 12 October 2026     |                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                                 | Accept Date: 19 October 2026     |                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                                 | Initial Publish: 19 October 2026 |                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                                 | Final Publish: 22 June 2027      |                                                                                                                                                                                                                                                     |

### Abstract

This study aimed to examine the relationship between digital leadership and job performance, with the mediating role of knowledge sharing, among elementary school teachers in Bandar Mahshahr. This applied study employed a descriptive-correlational design. The statistical population consisted of 784 elementary school teachers in Bandar Mahshahr during the 2025–2026 academic year, from whom 260 participants were selected using proportionate stratified random sampling. Data were collected using Barati's 25-item Job Performance Scale, Dixon's 15-item Knowledge Sharing Questionnaire, and the 18-item Digital Leadership Scale developed by Ulutas and Arslan. The reliability of the instruments was confirmed using Cronbach's alpha. Data were analyzed through Pearson correlation coefficients, stepwise multiple regression, and partial least squares structural equation modeling using SPSS version 29 and SmartPLS version 4. Structural equation modeling showed that the indirect effect of digital leadership on job performance through knowledge sharing was positive and significant ( $\beta=0.575$ ,  $t=5.318$ ,  $p<0.001$ ). The informational, communicational, and orientation dimensions of digital leadership were significantly correlated with job performance at 0.421, 0.438, and 0.397, respectively, all at  $p<0.001$ . Sequential, explicit, tacit, and strategic knowledge were also significantly correlated with job performance at 0.364, 0.417, 0.385, and 0.446, respectively. The regression model based on digital leadership dimensions explained 27.8% of the variance in job performance, the knowledge-sharing model explained 32.6%, and the combined model explained 42.6%. Digital leadership is positively associated with teachers' job performance both directly and through enhanced knowledge sharing; therefore, strengthening school leaders' digital capabilities and creating organizational mechanisms for purposeful knowledge exchange may contribute to improved professional performance among teachers.

**Keywords:** *Digital leadership, Job performance, Knowledge sharing, Elementary school teachers, Structural equation modeling*

### Authors' Information:

parivash.malhani@iau.ac.ir

1. Department of Educational Sciences, Om.C., Islamic Azad University, Omidyeh, Iran



© 2026 the authors. This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) License.

## مقدمه

تحول دیجیتال در سال‌های اخیر به یکی از مهم‌ترین نیروهای دگرگون‌کننده ساختارها، فرایندها و الگوهای مدیریتی سازمان‌ها تبدیل شده و محیط‌های آموزشی نیز از این تغییرات مستثنا نبوده‌اند. توسعه فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی، گسترش سامانه‌های آموزشی و مدیریتی، افزایش استفاده از پلتفرم‌های دیجیتال، رواج ارتباطات برخط و شکل‌گیری انتظارات جدید از کارکنان و مدیران، موجب شده است که مفهوم رهبری در سازمان‌های آموزشی از الگوهای سنتی فاصله بگیرد و به سمت رهبری مبتنی بر قابلیت‌های دیجیتال حرکت کند. در چنین فضایی، مدیران مدارس صرفاً مسئول برنامه‌ریزی، کنترل و هماهنگی فعالیت‌های جاری نیستند، بلکه انتظار می‌رود بتوانند فناوری را در خدمت اهداف آموزشی و سازمانی به کار گیرند، جریان اطلاعات را مدیریت کنند، ارتباطات اثربخش را در محیط‌های فیزیکی و مجازی تسهیل نمایند و کارکنان را برای سازگاری با تغییرات فناورانه هدایت کنند. از این منظر، رهبری دیجیتال را می‌توان توانایی رهبران سازمانی در ترکیب قابلیت‌های مدیریتی با دانش و نگرش دیجیتال، هدایت تغییرات مبتنی بر فناوری، توسعه تعاملات مؤثر و ایجاد زمینه مناسب برای استفاده هدفمند از منابع اطلاعاتی دانست. پژوهش‌های جدید نیز نشان داده‌اند که رهبری دیجیتال و رهبری تحول‌آفرین دیجیتال می‌توانند ظرفیت سازمان‌ها برای سازگاری با تحول دیجیتال، توسعه قابلیت‌های نوآورانه و استفاده کارآمد از دانش را افزایش دهند (Ding, 2026; Shoukat et al., 2025; Zarei & Pashazadeh, 2025). اهمیت این مسئله در سازمان‌های آموزشی بیش از بسیاری از سازمان‌های دیگر است؛ زیرا مدارس علاوه بر مواجهه با تغییرات فناورانه، مسئول تربیت نیروی انسانی برای جامعه‌ای هستند که به‌طور فزاینده‌ای بر دانش، فناوری، یادگیری مستمر و مهارت‌های دیجیتال متکی است. از این رو، کیفیت رهبری دیجیتال مدیران مدارس می‌تواند بر نحوه ادراک معلمان از فناوری، شیوه ارتباط آنان با همکاران، چگونگی دسترسی و استفاده از دانش حرفه‌ای و در نهایت سطح اثربخشی فعالیت‌های شغلی آنان اثرگذار باشد. مطالعات حوزه آموزش نیز بر این نکته تأکید کرده‌اند که رهبری دیجیتال می‌تواند از طریق تقویت اشتراک‌گذاری دانش، توسعه نگرش‌های دیجیتال و شکل‌دهی محیط‌های مشارکتی، ظرفیت‌های سازمان‌های آموزشی را برای پاسخ‌گویی به الزامات عصر دیجیتال افزایش دهد (Anwar & Saraih, 2024; Shen et al., 2025).

عملکرد شغلی یکی از متغیرهای بنیادی در ارزیابی اثربخشی کارکنان و سازمان‌ها به شمار می‌رود و در محیط مدرسه، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ زیرا کیفیت عملکرد معلمان مستقیماً با کیفیت فرایند آموزش، اجرای برنامه‌های درسی، تعامل با دانش‌آموزان، مشارکت در فعالیت‌های مدرسه و تحقق اهداف آموزشی ارتباط دارد. عملکرد شغلی معلم تنها به انجام وظایف رسمی محدود نمی‌شود، بلکه مجموعه‌ای از رفتارهای حرفه‌ای، تعهدات آموزشی، کیفیت تعاملات سازمانی، توانایی حل مسئله، سازگاری با تغییرات و استفاده مؤثر از منابع و فناوری‌ها را در بر می‌گیرد. در محیط‌های آموزشی جدید، معلمان ناگزیرند علاوه بر مهارت‌های آموزشی کلاسیک، از سامانه‌های دیجیتال، ابزارهای ارتباطی و منابع آنلاین استفاده کنند و در عین حال با تغییرات سریع در شیوه‌های تدریس و مدیریت اطلاعات سازگار شوند. در نتیجه، کیفیت رهبری مدیران می‌تواند

عاملی تعیین‌کننده در فراهم کردن شرایطی باشد که معلمان بتوانند با اطمینان، انگیزه و آمادگی بیشتری وظایف حرفه‌ای خود را انجام دهند. شواهد پژوهشی در حوزه مدیریت سازمانی نشان می‌دهند که سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و دیجیتال از طریق ایجاد جهت‌گیری روشن، افزایش انگیزش، بهبود ارتباطات و تقویت قابلیت‌های کارکنان می‌توانند به ارتقای عملکرد منجر شوند (Chong & Zainal, 2024; Putri & Meria, 2022). افزون بر این، در محیط‌هایی که بخش قابل توجهی از فعالیت‌های حرفه‌ای از طریق فناوری یا تعاملات دیجیتال انجام می‌شود، رهبری دیجیتال می‌تواند کیفیت ارتباط میان فرد و سازمان را افزایش داده و شرایطی فراهم سازد که فناوری به جای تبدیل شدن به منبع فشار یا سردرگمی، به ابزاری برای افزایش بهره‌وری و اثربخشی تبدیل شود. مطالعه روابط میان دورکاری، عملکرد شغلی و رهبری دیجیتال نیز نشان داده است که نقش رهبران در محیط‌های فناورانه می‌تواند نحوه تأثیر شیوه‌های جدید کار بر عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد (Liao et al., 2024). بنابراین، در مدارس نیز می‌توان انتظار داشت که مدیرانی که از قابلیت‌های بالاتر در رهبری دیجیتال برخوردارند، زمینه مناسب‌تری برای عملکرد مطلوب معلمان ایجاد کنند.

با وجود اهمیت رابطه میان رهبری دیجیتال و عملکرد شغلی، این ارتباط را نمی‌توان صرفاً به یک رابطه مستقیم و ساده تقلیل داد؛ زیرا تأثیر رهبری در سازمان‌ها معمولاً از طریق فرایندهای شناختی، ارتباطی و اجتماعی مختلف منتقل می‌شود. یکی از مهم‌ترین این فرایندها اشتراک‌گذاری دانش است. دانش در سازمان‌های آموزشی بخش قابل توجهی از سرمایه نامشهود محسوب می‌شود و تجربه‌های تدریس، راهکارهای مدیریت کلاس، روش‌های حل مسائل آموزشی، اطلاعات مرتبط با فناوری، شناخت ویژگی‌های دانش‌آموزان و تجربه‌های حاصل از تعامل با والدین و همکاران همگی می‌توانند به عنوان منابع دانش حرفه‌ای در نظر گرفته شوند. ارزش این دانش زمانی افزایش می‌یابد که از سطح فردی فراتر رود و در میان اعضای سازمان مبادله شود. اشتراک‌گذاری دانش فرایندی است که طی آن افراد اطلاعات، تجربه‌ها، ایده‌ها، مهارت‌ها و بینش‌های حرفه‌ای خود را در اختیار دیگران قرار می‌دهند و امکان استفاده جمعی از آن‌ها را فراهم می‌کنند. در سازمان‌های آموزشی، این فرایند می‌تواند از طریق گفت‌وگوهای حرفه‌ای، جلسات گروهی، همکاری میان معلمان، شبکه‌های مجازی، پلتفرم‌های آموزشی و تبادل منابع و تجربیات رخ دهد. پژوهش‌های مدیریت دانش در مؤسسات آموزش عالی نشان داده‌اند که فرهنگ سازمانی، اعتماد، ساختارهای ارتباطی و حمایت مدیریتی از جمله عوامل مهم تسهیل‌کننده یا بازدارنده اشتراک دانش هستند (Veer Ramjeawon & Rowley, 2017). بنابراین، اشتراک‌گذاری دانش صرفاً نتیجه تمایل فردی معلمان نیست، بلکه به شدت تحت تأثیر شرایط مدیریتی و محیط سازمانی قرار دارد.

رهبری دیجیتال می‌تواند از چند مسیر به گسترش اشتراک‌گذاری دانش کمک کند. نخست آنکه رهبران دیجیتال با توسعه زیرساخت‌های ارتباطی و استفاده از پلتفرم‌های مناسب، هزینه زمانی و مکانی تبادل دانش را کاهش می‌دهند و امکان ارتباط سریع‌تر میان کارکنان را فراهم می‌کنند. دوم آنکه چنین رهبرانی می‌توانند با ترویج فرهنگ همکاری، کاهش موانع ارتباطی، تشویق مشارکت و ایجاد اعتماد، انگیزه افراد برای انتقال دانش را

افزایش دهند. سوم آنکه مدیرانی که جهت‌گیری دیجیتال قوی‌تری دارند معمولاً فناوری را نه صرفاً به عنوان ابزار اداری، بلکه به عنوان بستری برای یادگیری سازمانی، خلق دانش و تعامل حرفه‌ای در نظر می‌گیرند. پژوهش Anwar و Saraih نشان داد که رهبری دیجیتال در محیط آموزشی با اشتراک‌گذاری دانش و ابعاد انسانی و ارتباطی مدیریت در عصر دیجیتال پیوند دارد و می‌تواند در شکل‌دهی محیط‌های یادگیری مشارکتی نقش ایفا کند (Anwar & Saraih, 2024). همچنین، در مطالعات جدیدتر، نقش رهبری دیجیتال تحول‌آفرین و اشتراک‌گذاری دانش در تقویت ظرفیت نوآوری سازمانی مورد توجه قرار گرفته است؛ به گونه‌ای که اشتراک دانش به عنوان یکی از سازوکارهایی مطرح می‌شود که از طریق آن رهبری می‌تواند منابع شناختی پراکنده در سازمان را به ظرفیت جمعی تبدیل کند (Odai et al., 2026). یافته‌های مربوط به آموزش عالی نیز نشان داده‌اند که رهبری و قابلیت‌های پویا می‌توانند از طریق ایجاد نگرش دیجیتال و تقویت اشتراک‌گذاری دانش، زمینه لازم برای نوآوری و عملکرد پایدارتر را فراهم کنند (Shen et al., 2025). بر این اساس، می‌توان انتظار داشت که در مدارس نیز مدیرانی که توانایی بیشتری در هدایت دیجیتال دارند، معلمان را به مشارکت در جریان دانش و تبادل تجربیات حرفه‌ای سوق دهند.

اهمیت اشتراک‌گذاری دانش زمانی بیشتر آشکار می‌شود که آن را در ارتباط با عملکرد شغلی کارکنان بررسی کنیم. کارکنانی که به دانش همکاران دسترسی دارند و تجربیات خود را نیز در اختیار دیگران قرار می‌دهند، معمولاً فرصت بیشتری برای حل مسائل، یادگیری از خطاها، به‌کارگیری شیوه‌های مؤثرتر و سازگاری با موقعیت‌های جدید دارند. در محیط مدرسه، این موضوع می‌تواند در قالب انتقال تجربه‌های موفق تدریس، معرفی منابع آموزشی، اشتراک راه‌حل‌های مربوط به چالش‌های کلاس، انتقال دانش ضمنی معلمان باتجربه و یادگیری شیوه‌های استفاده از فناوری بروز پیدا کند. وقتی دانش در سازمان به‌صورت آزادانه‌تر جریان داشته باشد، وابستگی افراد به آزمون و خطای شخصی کاهش می‌یابد و امکان استفاده از تجربه جمعی افزایش پیدا می‌کند. مطالعات مربوط به سازمان‌های عمومی و محیط‌های دیجیتال نیز نشان داده‌اند که اشتراک‌گذاری دانش می‌تواند زمینه رفتارهای کاری نوآورانه و استفاده مؤثرتر از منابع دانشی را فراهم کند (Mayastinasari & Suseno, 2023). همچنین، پژوهش‌های جدید درباره مدیریت دانش، رهبری دیجیتال و عملکرد کارکنان نشان می‌دهند که این سه حوزه به‌صورت متقابل با یکدیگر مرتبط‌اند و نمی‌توان عملکرد کارکنان در عصر دیجیتال را مستقل از ظرفیت‌های مدیریت دانش و نوع رهبری سازمان بررسی کرد (Muis, 2025). در واقع، اشتراک‌گذاری دانش می‌تواند موجب افزایش کیفیت تصمیم‌گیری، کاهش دوباره کاری، تسریع حل مسئله، افزایش یادگیری حرفه‌ای و ارتقای هماهنگی میان کارکنان شود و از این طریق بهبود عملکرد شغلی را تسهیل کند.

در سال‌های اخیر، پژوهش‌ها از بررسی جداگانه رهبری دیجیتال و مدیریت دانش به سمت مطالعه سازوکارهای پیچیده‌تر حرکت کرده‌اند؛ به این معنا که رهبری دیجیتال به عنوان یک قابلیت سازمانی در تعامل با مدیریت دانش، ارتباطات داخلی، چابکی و نوآوری مورد توجه قرار گرفته است. در برخی مطالعات، قابلیت رهبری دیجیتال همراه با قابلیت مدیریت دانش به عنوان پیش‌شرط تحول دیجیتال و سازگاری سازمانی شناخته شده است

(Shoukat et al., 2025). در برخی دیگر، بر نقش ارتباطات داخلی و رهبری تحول‌آفرین دیجیتال در شکل‌گیری قابلیت نوآوری تأکید شده و نشان داده شده است که کیفیت ارتباطات می‌تواند نحوه تبدیل رهبری به پیامدهای سازمانی را تحت تأثیر قرار دهد (Majumdarr et al., 2025). همچنین، مطالعاتی که به عملکرد پایدار و تحول دیجیتال پرداخته‌اند، بر نقش سازوکارهای واسطه‌ای مبتنی بر دانش، یادگیری و نوآوری تأکید کرده‌اند و نشان داده‌اند که اثر رهبری دیجیتال الزاماً مستقیم نیست، بلکه ممکن است از طریق ظرفیت‌هایی نظیر کسب دانش، یادگیری و نوآوری منتقل شود (Asbeetah et al., 2025). در همین راستا، بررسی نقش مدیریت دانش و قابلیت رهبری دیجیتال در سازمان‌های دانش‌بنیان نیز نشان می‌دهد که این دو حوزه در تبیین نوآوری سازمانی و توان سازمان برای استفاده از منابع فکری اهمیت دارند (Shokarriz & Khadem Pour, 2024). چنین شواهدی از این دیدگاه حمایت می‌کنند که در بررسی پیامدهای رهبری دیجیتال، توجه به متغیرهای واسطه‌ای مرتبط با جریان دانش می‌تواند تصویر دقیق‌تری از سازوکار اثرگذاری رهبری ارائه دهد.

نقش اشتراک‌گذاری دانش در محیط‌های مبتنی بر فناوری همچنین در مطالعات خارج از حوزه آموزش نیز برجسته شده است. برای مثال، بررسی رهبری در محیط‌های سلامت دیجیتال نشان داده است که توسعه رفتارهای مسئولانه و قابلیت‌های دیجیتال می‌تواند بر اشتراک دانش میان کارکنان اثر بگذارد و از این طریق کیفیت تعاملات حرفه‌ای را تقویت کند (Saif et al., 2025). این یافته از آن جهت برای محیط آموزشی اهمیت دارد که مدارس نیز مانند سازمان‌های سلامت، سازمان‌هایی دانش‌محور هستند که در آن‌ها کیفیت عملکرد کارکنان وابستگی زیادی به انتقال تجربه، هماهنگی حرفه‌ای و استفاده مشترک از اطلاعات دارد. همچنین، مطالعات مربوط به تحول دیجیتال در سازمان‌ها نشان می‌دهند که قابلیت‌های پلتفرمی و رهبری دیجیتال در ایجاد مدل‌های جدید فعالیت و تقویت نوآوری نقش دارند (Ding, 2026). اگرچه مدارس با شرکت‌های نوپا یا سازمان‌های تجاری تفاوت‌های ساختاری دارند، اصل اساسی مشابه است: فناوری زمانی می‌تواند به بهبود پیامدهای سازمانی منجر شود که با الگوی رهبری مناسب، ساختار ارتباطی مؤثر و فرایندهای گردش دانش همراه شود. بنابراین، صرف وجود تجهیزات یا سامانه‌های دیجیتال در مدارس تضمین‌کننده افزایش عملکرد معلمان نیست؛ بلکه نحوه هدایت استفاده از این فناوری‌ها و چگونگی تبدیل آن‌ها به فرصت‌هایی برای یادگیری و اشتراک دانش تعیین‌کننده است.

از منظر نظری، انتظار می‌رود رهبری دیجیتال از طریق سه سازوکار اصلی بر عملکرد شغلی اثر بگذارد: فراهم کردن دسترسی بهتر به اطلاعات، بهبود کیفیت ارتباطات و ایجاد جهت‌گیری روشن برای استفاده از فناوری. بعد اطلاعاتی رهبری دیجیتال به توانایی مدیر در گردآوری، سازمان‌دهی و استفاده از اطلاعات برای تصمیم‌گیری و هدایت فعالیت‌ها مربوط می‌شود. در محیط مدرسه، چنین قابلیت‌هایی می‌تواند عدم اطمینان معلمان را کاهش داده و دسترسی آنان به اطلاعات مورد نیاز برای انجام وظایف را افزایش دهد. بعد ارتباطی به استفاده از فناوری برای توسعه ارتباطات مؤثر، تسهیل تعامل و افزایش مشارکت مربوط است و می‌تواند جریان دانش را میان معلمان تسریع کند. بعد جهت‌گیری نیز ناظر بر توانایی مدیر در ایجاد

چشم‌انداز و هدایت کارکنان به سمت استفاده هدفمند از فناوری است. ارتباط این ابعاد با عملکرد شغلی را می‌توان با یافته‌هایی توضیح داد که نشان می‌دهند سواد دیجیتال، رهبری تحول‌آفرین و چابکی کارکنان با عملکرد آنان رابطه دارند (Chong & Zainal, 2024). علاوه بر این، در شرایطی که فعالیت شغلی از فناوری و ارتباطات از راه دور تأثیر می‌پذیرد، رهبری دیجیتال می‌تواند به عنوان یک عامل زمینه‌ای، اثر فناوری بر عملکرد را تقویت یا تعدیل کند (Liao et al., 2024). بنابراین، بررسی ابعاد مختلف رهبری دیجیتال می‌تواند روشن سازد که کدام جنبه‌های این سبک رهبری ارتباط بیشتری با عملکرد معلمان دارند.

در سوی دیگر، اشتراک‌گذاری دانش نیز سازه‌ای چندبعدی است و شامل انتقال شکل‌های متفاوت دانش می‌شود. دانش آشکار معمولاً قابل ثبت، مستندسازی و انتقال از طریق منابع رسمی است، در حالی که دانش پنهان بیشتر در تجربه فردی، قضاوت حرفه‌ای و مهارت‌های ضمنی افراد ریشه دارد. دانش ترتیبی می‌تواند به چگونگی انجام مراحل و رویه‌های حرفه‌ای مرتبط باشد و دانش استراتژیک نیز به استفاده هدفمند از دانش برای دستیابی به اهداف بلندمدت و حل مسائل پیچیده اشاره دارد. در محیط مدرسه، همه این اشکال دانش می‌توانند بر کیفیت عملکرد معلمان اثرگذار باشند. معلمی که به منابع مکتوب، تجربه‌های همکاران، روش‌های عملی و درک استراتژیک از اهداف مدرسه دسترسی دارد، احتمال بیشتری دارد که بتواند تصمیم‌های حرفه‌ای مناسب‌تری اتخاذ کند. در همین زمینه، پژوهش‌های مدیریت دانش بر اهمیت ایجاد شرایط سازمانی مناسب برای تبادل اشکال گوناگون دانش تأکید کرده‌اند (Veer Ramjeawon & Rowley, 2017). همچنین، شواهد مرتبط با رهبری دیجیتال و مدیریت دانش نشان می‌دهد که قابلیت‌های دیجیتال می‌توانند به تسهیل این فرایند کمک کنند و جریان دانش را به بخشی از ظرفیت تحول سازمان تبدیل نمایند (Muis, 2025; Odai et al., 2026).

با وجود گسترش ادبیات رهبری دیجیتال، بخش زیادی از پژوهش‌های موجود بر سازمان‌های تجاری، پروژه‌های تحول دیجیتال، شرکت‌های دانش‌بنیان، سازمان‌های عمومی، آموزش عالی یا حوزه سلامت متمرکز بوده‌اند و مطالعاتی که به‌طور همزمان رابطه رهبری دیجیتال، اشتراک‌گذاری دانش و عملکرد شغلی معلمان مدارس را بررسی کنند، نسبتاً محدودترند. همچنین، بسیاری از مطالعات پیشین یکی از روابط دوگانه، یعنی رهبری و عملکرد، رهبری و اشتراک دانش یا اشتراک دانش و نوآوری را بررسی کرده‌اند، در حالی که بررسی اشتراک‌گذاری دانش به عنوان سازوکار واسطه‌ای می‌تواند شناخت دقیق‌تری از چگونگی انتقال اثر رهبری دیجیتال به عملکرد شغلی فراهم سازد. علاوه بر این، ویژگی‌های فرهنگی، ساختاری و مدیریتی نظام آموزشی می‌تواند موجب شود نتایج حاصل از سازمان‌های تجاری یا محیط‌های آموزشی سایر کشورها به‌طور کامل قابل تعمیم به مدارس ایران نباشد. از این رو، بررسی این روابط در بافت واقعی مدارس و در میان معلمان می‌تواند به توسعه شواهد بومی در زمینه مدیریت آموزشی کمک کند. پژوهش‌های انجام‌شده درباره رهبری دیجیتال در تحول سازمانی نشان می‌دهند که این نوع رهبری در صورتی می‌تواند به پیامدهای مؤثر منجر شود که با قابلیت‌های سازمانی، مدیریت دانش و سازوکارهای ارتباطی همراه باشد (Shokarriz & Khadem Pour, 2025).

(Zarei & Pashazadeh, 2024; 2025). همچنین، یافته‌های جدید حوزه آموزش و سازمان نشان می‌دهند که پیوند میان رهبری، اشتراک‌گذاری دانش و قابلیت‌های دیجیتال می‌تواند در توسعه رفتارهای نوآورانه و سازگاری سازمانی مؤثر باشد (Mayastinasari & Suseno, 2023; Shen et al., 2025).

از نظر کاربردی نیز مطالعه این روابط می‌تواند برای مدیران مدارس و سیاست‌گذاران آموزشی اهمیت قابل توجهی داشته باشد. اگر رهبری دیجیتال به‌طور مستقیم یا از طریق تقویت اشتراک‌گذاری دانش بتواند عملکرد شغلی معلمان را بهبود دهد، توسعه شایستگی‌های دیجیتال مدیران باید به عنوان بخشی از برنامه‌های توسعه حرفه‌ای مدیریت آموزشی مورد توجه قرار گیرد. همچنین، نتایج چنین پژوهشی می‌تواند نشان دهد که سرمایه‌گذاری در فناوری بدون توجه به فرهنگ اشتراک دانش ممکن است نتایج محدودی داشته باشد. از این منظر، مدیر مدرسه باید علاوه بر استفاده از ابزارهای دیجیتال، محیطی ایجاد کند که معلمان در آن احساس کنند انتقال دانش، تجربه و ایده‌های حرفه‌ای ارزشمند است و با حمایت سازمانی همراه می‌شود. یافته‌های مربوط به نقش ارتباطات داخلی در کنار رهبری تحول‌آفرین دیجیتال نیز بر اهمیت این بعد اجتماعی تحول دیجیتال تأکید دارند (Majumdarr et al., 2025). علاوه بر این، تأکید پژوهش‌های مربوط به عملکرد پایدار بر نقش دانش و نوآوری نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاری بر قابلیت‌های دانشی می‌تواند یکی از مسیرهای اصلی تبدیل رهبری دیجیتال به نتایج سازمانی باشد (Asbeetah et al., 2025). بنابراین، در محیط مدرسه نیز ایجاد ساختارهای رسمی و غیررسمی برای انتقال تجربه، استفاده از شبکه‌های دیجیتال داخلی، تشکیل گروه‌های تخصصی معلمان و حمایت از یادگیری همکارانه می‌تواند مکمل اقدامات مدیران در حوزه رهبری دیجیتال باشد.

در مجموع، ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که رهبری دیجیتال، اشتراک‌گذاری دانش و عملکرد شغلی سه سازه به‌هم‌پیوسته در سازمان‌های معاصر هستند. رهبری دیجیتال می‌تواند بستر فناوری، جهت‌گیری و ارتباط لازم برای فعالیت مؤثر کارکنان را فراهم کند؛ اشتراک‌گذاری دانش می‌تواند منابع دانشی پراکنده را به سرمایه‌ای جمعی تبدیل نماید؛ و عملکرد شغلی می‌تواند پیامد نهایی تعامل میان این ظرفیت‌های مدیریتی و دانشی باشد. شواهد موجود از ارتباط رهبری با عملکرد، اهمیت مدیریت و اشتراک دانش، نقش قابلیت‌های دیجیتال در تحول سازمانی و اهمیت سازوکارهای واسطه‌ای مبتنی بر دانش حمایت می‌کنند (Ding, 2026; Putri & Meria, 2022; Saif et al., 2025; Shoukat et al., 2025). با این حال، برای شناخت دقیق‌تر این روابط در محیط مدارس ابتدایی و مشخص کردن اینکه آیا اشتراک‌گذاری دانش می‌تواند سازوکار انتقال اثر رهبری دیجیتال بر عملکرد معلمان باشد، انجام مطالعه‌ای مبتنی بر داده‌های معلمان ضروری است؛ بنابراین، هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه بین رهبری دیجیتال و عملکرد شغلی با نقش واسطه‌ای اشتراک‌گذاری دانش در میان معلمان ابتدایی شهرستان بندر ماهشهر بود.

## روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی-همبستگی بود. کاربردی بودن پژوهش از آن جهت بود که نتایج حاصل از آن می‌توانست در شناسایی عوامل سازمانی و مدیریتی مؤثر بر ارتقای عملکرد شغلی معلمان، بهبود شیوه‌های مدیریت و رهبری مدارس، توسعه فرهنگ اشتراک‌گذاری دانش و افزایش اثربخشی حرفه‌ای کارکنان آموزشی مورد استفاده قرار گیرد. به طور مشخص، پژوهش با هدف بررسی رابطه رهبری دیجیتال با عملکرد شغلی معلمان و تعیین نقش واسطه‌ای اشتراک‌گذاری دانش در این رابطه انجام شد. در مدل مفهومی پژوهش، رهبری دیجیتال به عنوان متغیر پیش‌بین، عملکرد شغلی به عنوان متغیر ملاک و اشتراک‌گذاری دانش به عنوان متغیر واسطه‌ای در نظر گرفته شد. از آنجا که پژوهشگر هیچ‌گونه مداخله یا دستکاری آزمایشی در متغیرهای مورد مطالعه انجام نداد و داده‌ها در محیط طبیعی مدارس و از طریق بررسی وضعیت موجود گردآوری شدند، طرح پژوهش در طبقه مطالعات توصیفی-همبستگی قرار گرفت. در چنین مطالعاتی، هدف اصلی تعیین شدت، جهت و الگوی روابط میان متغیرها در شرایط واقعی است و متغیرها بدون اعمال کنترل آزمایشی مورد سنجش قرار می‌گیرند. این رویکرد با ماهیت مسئله پژوهش حاضر، که بر تبیین روابط میان رهبری دیجیتال، اشتراک‌گذاری دانش و عملکرد شغلی معلمان متمرکز بود، تناسب داشت. افزون بر بررسی همبستگی‌های دو متغیره، برای آزمون نقش واسطه‌ای اشتراک‌گذاری دانش از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد؛ زیرا این رویکرد امکان برآورد همزمان اثرات مستقیم، غیرمستقیم و کل میان سازه‌های پژوهش و ارزیابی مدل مفهومی را فراهم می‌سازد.

جامعه آماری پژوهش شامل تمامی معلمان مدارس ابتدایی بندر ماهشهر در سال تحصیلی ۱۴۰۴-۱۴۰۵ بود که تعداد آنان ۷۸۴ نفر گزارش شد. از این تعداد، ۶۴۵ نفر زن و ۱۳۹ نفر مرد بودند. حجم نمونه با استفاده از جدول کرجسی و مورگان تعیین شد و بر این اساس، ۲۶۰ نفر برای شرکت در پژوهش انتخاب شدند. برای آنکه ترکیب نمونه از نظر جنسیت با ساختار واقعی جامعه آماری همخوان باشد، از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم استفاده شد. ابتدا جامعه بر حسب جنسیت به دو طبقه معلمان زن و مرد تقسیم شد و سپس سهم هر طبقه از نمونه متناسب با سهم آن در جامعه تعیین گردید. در نتیجه، ۲۱۴ معلم زن و ۴۶ معلم مرد وارد نمونه شدند. برای اجرای نمونه‌گیری در سطح مدارس نیز ابتدا هشت مدرسه ابتدایی از مدارس بندر ماهشهر به صورت تصادفی انتخاب شدند و سپس معلمان واجد شرایط از میان کارکنان آموزشی مدارس منتخب، با رعایت سهم از پیش تعیین‌شده هر طبقه، به صورت تصادفی انتخاب شدند. نمونه‌نهایی از نظر سنی، تحصیلی و سابقه حرفه‌ای نیز از تنوع مناسبی برخوردار بود؛ به طوری که ۴۱ نفر از شرکت‌کنندگان کمتر از ۳۰ سال، ۹۴ نفر بین ۳۰ تا ۴۰ سال، ۸۱ نفر بین ۴۰ تا ۵۰ سال و ۴۴ نفر بیش از ۵۰ سال سن داشتند. از نظر سطح تحصیلات، ۱۶۷ نفر دارای مدرک کارشناسی و ۹۳ نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد یا دکتری بودند. همچنین، ۶۳ نفر کمتر از ۱۰ سال، ۷۲ نفر بین ۱۰ تا ۱۵ سال، ۶۸ نفر بین ۱۵ تا ۲۰ سال و ۵۷ نفر بیش از ۲۰ سال سابقه کاری داشتند. این پراکندگی نشان داد که نمونه پژوهش طیف نسبتاً گسترده‌ای از معلمان با سطوح متفاوت تجربه حرفه‌ای، سن و تحصیلات را در بر گرفته است.

اجرای پژوهش پس از اخذ مجوزهای لازم از دانشگاه آزاد اسلامی واحد امیدیه و انجام هماهنگی‌های اداری با اداره آموزش و پرورش شهرستان بندر ماهشهر آغاز شد. پس از انتخاب مدارس، پژوهشگر با مدیران مدارس منتخب هماهنگی کرد و در زمان تعیین‌شده در محل مدارس حضور یافت. پیش از توزیع ابزارها، اهداف پژوهش، ماهیت داوطلبانه مشارکت، شیوه پاسخ‌گویی به گویه‌ها و نحوه استفاده از داده‌ها برای معلمان توضیح داده شد. شرکت‌کنندگان اطمینان یافتند که اطلاعات فردی آنان محرمانه باقی خواهد ماند، پاسخ‌ها صرفاً برای اهداف علمی مورد استفاده قرار خواهد گرفت و شرکت یا عدم شرکت در مطالعه هیچ پیامد اداری یا حرفه‌ای برای آنان نخواهد داشت. پس از کسب رضایت آگاهانه، مجموعه ابزارهای پژوهش در اختیار شرکت‌کنندگان قرار گرفت و توضیحات لازم درباره نحوه تکمیل هر مقیاس ارائه شد. تکمیل مجموعه مقیاس‌ها در محل مدارس انجام گرفت و بسته به سرعت پاسخ‌گویی شرکت‌کنندگان حدود ۳۰ تا ۶۰ دقیقه به طول انجامید. پس از پایان پاسخ‌گویی، ابزارها توسط پژوهشگر جمع‌آوری و از نظر کامل بودن پاسخ‌ها، وجود داده‌های مفقود، پاسخ‌های نامعتبر و ناسازگاری‌های احتمالی بررسی شدند. سپس داده‌ها کدگذاری و برای ورود به مرحله تحلیل آماری آماده شدند.

برای گردآوری داده‌ها از سه ابزار استاندارد شامل مقیاس عملکرد شغلی، پرسشنامه اشتراک‌گذاری دانش و مقیاس رهبری دیجیتال استفاده شد. عملکرد شغلی معلمان با استفاده از مقیاس عملکرد شغلی براتی (۱۳۸۹) سنجیده شد. این ابزار شامل ۲۵ گویه است و با هدف ارزیابی ابعاد مختلف اثربخشی، تعهد و فعالیت‌های حرفه‌ای و آموزشی معلمان طراحی شده است. پاسخ‌های این مقیاس بر اساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت از «خیلی زیاد» تا «خیلی کم» نمره‌گذاری می‌شوند. دامنه نظری نمره کل ابزار بین ۲۵ تا ۱۲۵ قرار دارد و بر اساس جهت نمره‌گذاری نهایی ابزار، نمرات بالاتر نشان‌دهنده سطح مطلوب‌تر عملکرد شغلی در نظر گرفته شدند. روایی صوری و محتوایی این مقیاس در مطالعه اصلی برای مورد تأیید قرار گرفته و در مطالعات بعدی نیز شواهد مناسبی درباره قابلیت استفاده آن برای سنجش عملکرد شغلی معلمان در بافت آموزشی ایران گزارش شده است. پایایی مقیاس در پژوهش براتی با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برابر با ۰٫۹۱ گزارش شده بود و در پژوهش‌های داخلی بعدی نیز مقادیر بالایی برای همسانی درونی آن به دست آمده بود. در پژوهش حاضر نیز بررسی مقدماتی ابزار بر روی ۳۰ نفر از افراد مشابه جامعه هدف انجام شد و ضریب آلفای کرونباخ مقیاس عملکرد شغلی برابر با ۰٫۸۹۱ به دست آمد که نشان‌دهنده همسانی درونی مطلوب گویه‌های این ابزار بود.

برای سنجش اشتراک‌گذاری دانش از پرسشنامه اشتراک‌گذاری دانش دیکسون (۲۰۰۰)، با استفاده از نسخه ترجمه‌شده محمدی (۱۳۹۷)، استفاده شد. نسخه نهایی این ابزار دارای ۱۵ گویه و چهار مؤلفه دانش تربیتی، دانش آشکار، دانش پنهان و دانش استراتژیک است. مؤلفه دانش تربیتی با سه گویه نخست، دانش آشکار با پنج گویه، دانش پنهان با سه گویه و دانش استراتژیک با چهار گویه مورد سنجش قرار گرفت. پاسخ‌دهی به گویه‌ها بر اساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت از «کاملاً مخالفم» با نمره ۱ تا «کاملاً موافقم» با نمره ۵ انجام شد. نمره هر مؤلفه از طریق میانگین گویه‌های تشکیل‌دهنده آن محاسبه شد و بنابراین دامنه نمره مؤلفه‌ها بین ۱ تا ۵ قرار گرفت؛ نمرات بالاتر بیانگر سطح بالاتر اشتراک‌گذاری دانش بودند. در

مطالعه اصلی دیکسون، ساختار عاملی ابزار از طریق تحلیل عاملی بررسی شد و پس از حذف دو گویه با بار عاملی نامناسب، ساختار نهایی ۱۵ گویه‌ای تثبیت گردید. مطالعات داخلی نیز روایی صوری و محتوایی نسخه فارسی ابزار را مناسب گزارش کرده‌اند. در زمینه پایایی، ضریب آلفای کرونباخ کل پرسشنامه در مطالعه اصلی برابر با ۰٫۹۱۳ گزارش شده و ضرایب ابعاد آن نیز از حد قابل قبول ۰٫۷۰ بیشتر بوده‌اند. در مرحله پیش‌آزمون پژوهش حاضر، ضرایب آلفای کرونباخ برای دانش ترتیبی، دانش آشکار، دانش پنهان و دانش استراتژیک به ترتیب ۰٫۷۶۸، ۰٫۸۲۱، ۰٫۷۸۴ و ۰٫۸۰۶ به دست آمد و ضریب آلفای کرونباخ کل سازه اشتراک‌گذاری دانش برابر با ۰٫۸۷۳ بود. این مقادیر نشان دادند که ابزار از همسانی درونی مناسب برای سنجش سازه اشتراک‌گذاری دانش و ابعاد آن برخوردار است.

رهبری دیجیتال با استفاده از مقیاس رهبری دیجیتال یولیوتاس و ارسلان (۲۰۱۷)، بر مبنای نسخه ترجمه‌شده معجونی و رحیمی (۱۴۰۳)، اندازه‌گیری شد. این مقیاس از ۱۸ گویه و سه مؤلفه اطلاعاتی، ارتباطی و جهت‌گیری تشکیل شده است و هر مؤلفه با شش گویه سنجیده می‌شود. گویه‌ها بر اساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت از «خیلی کم» با نمره ۱ تا «خیلی زیاد» با نمره ۵ پاسخ داده شدند. نمره هر بعد و نمره کل از طریق میانگین گویه‌های مربوط محاسبه شد و در نتیجه دامنه نمرات بین ۱ تا ۵ قرار گرفت؛ نمرات بالاتر نشان‌دهنده ادراک قوی‌تر معلمان از سطح رهبری دیجیتال در محیط سازمانی مدرسه بود. روایی سازه نسخه اصلی این مقیاس از طریق تحلیل عاملی تأییدی مورد بررسی قرار گرفته و ساختار سه‌بعدی آن تأیید شده است. همچنین، در نسخه فارسی، روایی سازه بر اساس تحلیل عاملی تأییدی و شاخص‌های برازش مدل بررسی و مناسب گزارش شده است. ضریب آلفای کرونباخ نسخه اصلی ۰٫۹۷ و در مطالعه داخلی ۰٫۸۹ گزارش شده بود. در پیش‌آزمون پژوهش حاضر، ضرایب آلفای کرونباخ برای ابعاد اطلاعاتی، ارتباطی و جهت‌گیری به ترتیب ۰٫۸۳۵، ۰٫۸۴۷ و ۰٫۸۲۹ و برای کل مقیاس رهبری دیجیتال ۰٫۹۰۲ به دست آمد که نشان‌دهنده پایایی مناسب ابزار بود.

پیش از اجرای اصلی پژوهش، روایی صوری و محتوایی مجموعه ابزارها مجدداً مورد بررسی قرار گرفت. برای این منظور، مقیاس‌ها در اختیار تعدادی از متخصصان حوزه مدیریت آموزشی و روش تحقیق، از جمله استاد راهنمای پژوهش، قرار گرفت تا میزان تناسب گویه‌ها با اهداف پژوهش، وضوح عبارات، قابلیت فهم پرسش‌ها و کفایت محتوایی ابزارها ارزیابی شود. پس از بررسی دیدگاه‌های کارشناسی و انجام اصلاحات جزئی، کفایت صوری و محتوایی ابزارها تأیید شد. افزون بر این، برای اطمینان از پایایی مقدماتی، مجموعه کامل ۵۸ گویه در اختیار ۳۰ نفر از افراد مشابه جامعه پژوهش قرار گرفت. ضریب آلفای کرونباخ کل مجموعه ابزارها برابر با ۰٫۹۲۱ محاسبه شد. از آنجا که تمامی ضرایب مربوط به متغیرهای اصلی و ابعاد آن‌ها از مقدار ۰٫۷۰ بیشتر بودند، ابزارهای پژوهش از همسانی درونی مطلوب برخوردار تشخیص داده شدند و برای اجرای اصلی مناسب بودند.

پس از گردآوری و پالایش داده‌ها، تحلیل آماری در دو سطح توصیفی و استنباطی انجام شد. در سطح توصیفی، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه شامل سن، جنسیت، سطح تحصیلات و سابقه کاری با استفاده از فراوانی و درصد توصیف شدند. همچنین برای توصیف وضعیت متغیرهای اصلی پژوهش یعنی رهبری دیجیتال، اشتراک‌گذاری دانش و عملکرد شغلی و ابعاد آن‌ها، از شاخص‌های گرایش مرکزی و پراکندگی شامل میانگین، انحراف معیار، حداقل و حداکثر استفاده شد. تحلیل‌های مقدماتی و توصیفی با استفاده از نرم‌افزار IBM SPSS Statistics نسخه ۲۹ انجام گرفت. پیش از اجرای آزمون‌های پارامتریک، ویژگی‌های توزیع داده‌ها و پیش‌فرض‌های لازم بررسی شد. نرمال بودن توزیع داده‌ها با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف ارزیابی شد و علاوه بر آن، داده‌ها از نظر مقادیر مفقود، داده‌های پرت و الگوهای پاسخ‌گویی نامعتبر بررسی شدند. در تحلیل‌های رگرسیونی نیز مفروضه‌هایی مانند استقلال خطاها، نبود هم‌خطی چندگانه شدید، خطی بودن روابط و مناسب بودن پراکندگی باقیمانده‌ها مورد توجه قرار گرفتند تا اعتبار نتایج استنباطی افزایش یابد.

برای بررسی روابط دو متغیره میان سازه‌های پژوهش، از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. این تحلیل امکان بررسی شدت و جهت ارتباط رهبری دیجیتال و ابعاد اطلاعاتی، ارتباطی و جهت‌گیری آن با عملکرد شغلی، همچنین ارتباط اشتراک‌گذاری دانش و ابعاد دانش ترتیبی، دانش آشکار، دانش پنهان و دانش استراتژیک با عملکرد شغلی را فراهم کرد. علاوه بر این، برای بررسی قدرت پیش‌بینی ابعاد متغیرهای مستقل از رگرسیون چندگانه استفاده شد. در این بخش، سهم نسبی ابعاد رهبری دیجیتال در پیش‌بینی عملکرد شغلی و نیز سهم ابعاد اشتراک‌گذاری دانش در تبیین تغییرات عملکرد شغلی مورد ارزیابی قرار گرفت. همچنین ورود همزمان مؤلفه‌های رهبری دیجیتال و اشتراک‌گذاری دانش به مدل امکان تعیین میزان واریانس تبیین‌شده عملکرد شغلی توسط مجموعه متغیرهای پیش‌بین را فراهم ساخت. در مواردی که هدف شناسایی مجموعه‌ای از پیش‌بین‌های دارای بیشترین سهم آماری بود، از روش رگرسیون چندگانه گام‌به‌گام استفاده شد.

برای آزمون مدل اصلی پژوهش و بررسی نقش واسطه‌ای اشتراک‌گذاری دانش در رابطه بین رهبری دیجیتال و عملکرد شغلی، از مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی استفاده شد و تحلیل مدل با نرم‌افزار SmartPLS نسخه ۴ انجام گرفت. انتخاب PLS-SEM به دلیل ماهیت پیش‌بینی‌محور پژوهش، حجم نمونه ۲۶۰ نفر، وجود متغیر واسطه‌ای و ضرورت برآورد همزمان روابط مستقیم و غیرمستقیم میان سازه‌ها صورت گرفت. تحلیل مدل در دو مرحله ارزیابی مدل اندازه‌گیری و ارزیابی مدل ساختاری انجام شد. در ارزیابی مدل اندازه‌گیری، پایایی درونی سازه‌ها با استفاده از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بررسی شد و مقادیر ۰٫۷۰ یا بیشتر به عنوان سطح قابل قبول در نظر گرفته شدند. روایی همگرا بر اساس بارهای عاملی و میانگین واریانس استخراج‌شده ارزیابی شد و مقدار AVE برابر یا بیشتر از ۰٫۵۰ به عنوان شواهد مطلوب روایی همگرا تلقی گردید. روایی واگرا نیز با استفاده از نسبت HTMT مورد بررسی قرار گرفت و مقادیر کمتر از ۰٫۸۵ نشان‌دهنده تفکیک مناسب

سازه‌ها در نظر گرفته شدند. برای بررسی هم‌خطی نیز از عامل تورم واریانس استفاده شد و مقادیر VIF کمتر از ۵ به عنوان سطح قابل قبول تلقی شدند.

در ارزیابی مدل ساختاری، ضرایب مسیر استاندارد شده میان رهبری دیجیتال، اشتراک‌گذاری دانش و عملکرد شغلی برآورد شد و میزان واریانس تبیین شده متغیرهای درون‌زا با استفاده از ضریب تعیین  $R^2$  مورد بررسی قرار گرفت. برای ارزیابی معنی‌داری ضرایب مسیر و به‌ویژه اثر غیرمستقیم رهبری دیجیتال بر عملکرد شغلی از طریق اشتراک‌گذاری دانش، از روش بوت‌استرپ استفاده شد. نقش واسطه‌ای زمانی مورد تأیید قرار گرفت که اثر غیرمستقیم حاصل ضرب مسیر رهبری دیجیتال به اشتراک‌گذاری دانش و مسیر اشتراک‌گذاری دانش به عملکرد شغلی از نظر آماری معنی‌دار باشد و فاصله اطمینان بوت‌استرپ مربوط به اثر غیرمستقیم شامل صفر نباشد. علاوه بر اثر غیرمستقیم، اثر مستقیم رهبری دیجیتال بر عملکرد شغلی و اثر کل آن نیز محاسبه شد تا نوع و شدت میانجی‌گری مشخص شود. برازش کلی مدل نیز با استفاده از شاخص‌هایی نظیر SRMR مورد توجه قرار گرفت و مقدار کمتر از ۰,۰۰۸ به عنوان نشانه‌ای از برازش مطلوب مدل در نظر گرفته شد. در تمامی آزمون‌های آماری، سطح معنی‌داری ۰,۰۰۵ و فاصله اطمینان ۹۵ درصد ملاک تصمیم‌گیری آماری قرار گرفت. بر این اساس، رویکرد تحلیلی پژوهش امکان بررسی همزمان روابط ساده، قدرت پیش‌بینی متغیرها و سازوکار میانجی اشتراک‌گذاری دانش در رابطه بین رهبری دیجیتال و عملکرد شغلی معلمان را فراهم ساخت.

## یافته‌ها

به‌منظور توصیف وضعیت متغیرهای پژوهش و فراهم کردن تصویری اولیه از الگوی پراکندگی داده‌ها، شاخص‌های توصیفی شامل میانگین، انحراف معیار، حداقل و حداکثر برای عملکرد شغلی، اشتراک‌گذاری دانش و مؤلفه‌های آن و رهبری دیجیتال و ابعاد آن محاسبه شد. نتایج این تحلیل در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش و مؤلفه‌های آن‌ها

| متغیر/مؤلفه       | تعداد | میانگین | انحراف معیار | حداقل | حداکثر |
|-------------------|-------|---------|--------------|-------|--------|
| عملکرد شغلی       | ۲۶۰   | ۹۱,۶۰۰  | ۱۳,۷۰۰       | ۲۵    | ۱۲۵    |
| دانش تربیتی       | ۲۶۰   | ۱۰,۴۴۰  | ۱,۸۶۰        | ۳     | ۱۵     |
| دانش آشکار        | ۲۶۰   | ۱۸,۱۰۰  | ۲,۹۰۰        | ۵     | ۲۵     |
| دانش پنهان        | ۲۶۰   | ۱۰,۱۱۰  | ۲,۰۱۰        | ۳     | ۱۵     |
| دانش استراتژیک    | ۲۶۰   | ۱۴,۲۰۰  | ۲,۴۴۰        | ۴     | ۲۰     |
| اشتراک‌گذاری دانش | ۲۶۰   | ۵۲,۶۵۰  | ۸,۱۰۰        | ۱۵    | ۷۵     |
| بعد اطلاعاتی      | ۲۶۰   | ۲۲,۰۸۰  | ۳,۵۴۰        | ۶     | ۳۰     |
| بعد ارتباطی       | ۲۶۰   | ۲۲,۴۴۰  | ۳,۳۶۰        | ۶     | ۳۰     |
| بعد جهت‌گیری      | ۲۶۰   | ۲۱,۶۶۰  | ۳,۷۸۰        | ۶     | ۳۰     |
| رهبری دیجیتال     | ۲۶۰   | ۶۶,۲۴۰  | ۹,۳۶۰        | ۱۸    | ۹۰     |

بر اساس نتایج جدول ۱، میانگین عملکرد شغلی معلمان برابر با ۹۱.۶۰۰ و انحراف معیار آن ۱۳.۷۰۰ بود و نمرات این متغیر در دامنه ۲۵ تا ۱۲۵ قرار داشت. در میان مؤلفه‌های اشتراک‌گذاری دانش، میانگین دانش ترتیبی ۱۰.۴۴۰ با انحراف معیار ۱.۸۶۰، دانش آشکار ۱۸.۱۰۰ با انحراف معیار ۲.۹۰۰، دانش پنهان ۱۰.۱۱۰ با انحراف معیار ۲.۰۱۰ و دانش استراتژیک ۱۴.۲۰۰ با انحراف معیار ۲.۴۴۰ به دست آمد. میانگین کلی اشتراک‌گذاری دانش نیز برابر با ۵۲.۶۵۰ و انحراف معیار آن ۸.۱۰۰ بود و نمرات آن بین ۱۵ و ۷۵ قرار داشت. در زمینه رهبری دیجیتال، میانگین بعد اطلاعاتی ۲۲.۰۸۰ با انحراف معیار ۳.۵۴۰، بعد ارتباطی ۲۲.۴۴۰ با انحراف معیار ۳.۳۶۰ و بعد جهت‌گیری ۲۱.۶۶۰ با انحراف معیار ۳.۷۸۰ بود. همچنین، میانگین کل رهبری دیجیتال برابر با ۶۶.۲۴۰ و انحراف معیار آن ۹.۳۶۰ به دست آمد و دامنه نمرات این سازه از ۱۸ تا ۹۰ بود. در مجموع، شاخص‌های توصیفی نشان دادند که داده‌ها از پراکندگی قابل قبول برخوردار بوده و امکان انجام تحلیل‌های استنباطی فراهم است.

برای آزمون فرضیه اصلی پژوهش مبنی بر وجود رابطه بین رهبری دیجیتال و عملکرد شغلی با نقش واسطه‌ای اشتراک‌گذاری دانش در میان معلمان ابتدایی شهرستان بندر ماهشهر در سال تحصیلی ۱۴۰۴-۱۴۰۵، از مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی استفاده شد. پیش از بررسی روابط ساختاری، مدل اندازه‌گیری از نظر پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا ارزیابی شد. برای بررسی پایایی از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی و برای بررسی روایی همگرا از میانگین واریانس استخراج‌شده استفاده شد. مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بالاتر از ۰.۷۰ و میانگین واریانس استخراج‌شده بیشتر از ۰.۵۰ به عنوان مقادیر قابل قبول در نظر گرفته شدند. نتایج مربوط به پایایی، روایی همگرا و معیار فورنل-لارکر به صورت تلفیقی در جدول ۲ ارائه شده‌اند.

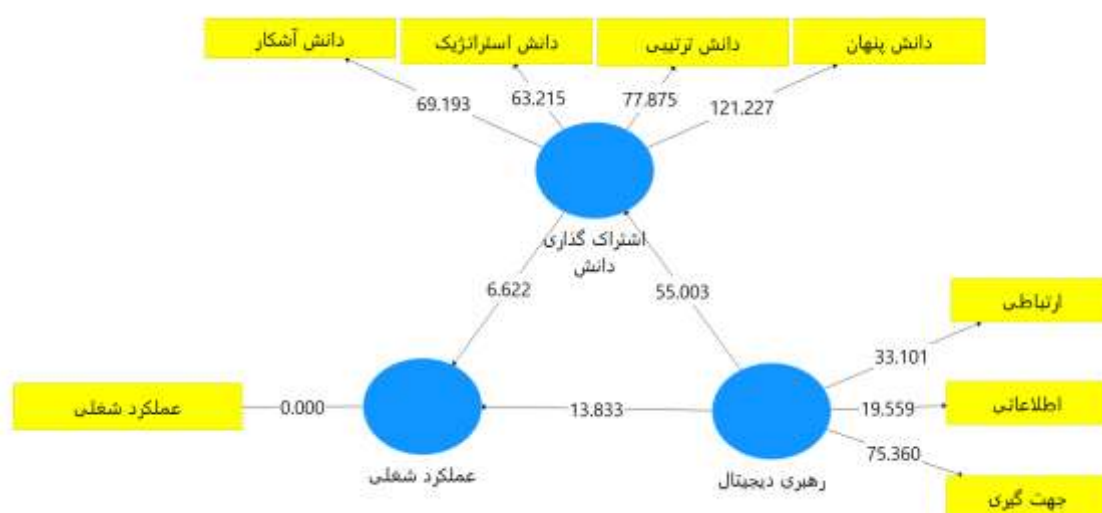
جدول ۲. شاخص‌های پایایی، روایی همگرا و روایی واگرایی سازه‌های مدل

| سازه              | آلفای کرونباخ | پایایی ترکیبی | AVE   | اشتراک‌گذاری دانش | رهبری دیجیتال | عملکرد شغلی |
|-------------------|---------------|---------------|-------|-------------------|---------------|-------------|
| اشتراک‌گذاری دانش | ۰.۹۳۶         | ۰.۹۵۴         | ۰.۸۳۷ | ۰.۹۱۵             |               |             |
| رهبری دیجیتال     | ۰.۷۷۶         | ۰.۸۷۱         | ۰.۶۹۳ | ۰.۶۶۲             | ۰.۸۳۳         |             |
| عملکرد شغلی       | ۱.۰۰۰         | ۱.۰۰۰         | ۱.۰۰۰ | ۰.۳۳۳             | ۰.۵۸۵         | ۱.۰۰۰       |

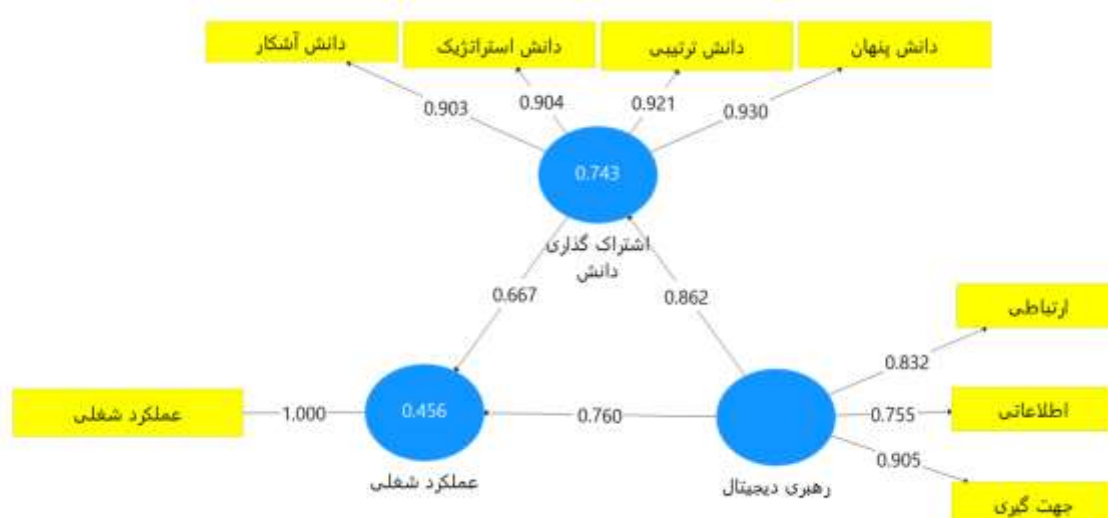
همان‌گونه که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، مقادیر آلفای کرونباخ برای اشتراک‌گذاری دانش و رهبری دیجیتال به ترتیب ۰.۹۳۶ و ۰.۷۷۶ و مقادیر پایایی ترکیبی آن‌ها به ترتیب ۰.۹۵۴ و ۰.۸۷۱ بود؛ بنابراین، تمامی سازه‌ها از پایایی قابل قبول برخوردار بودند. همچنین، مقادیر AVE برای اشتراک‌گذاری دانش، رهبری دیجیتال و عملکرد شغلی به ترتیب ۰.۸۳۷، ۰.۶۹۳ و ۱.۰۰۰ بود که همگی از مقدار معیار ۰.۵۰ بیشتر بودند و در نتیجه روایی همگرایی مدل اندازه‌گیری تأیید شد. برای بررسی روایی واگرا نیز از معیار فورنل-لارکر استفاده شد. جذر AVE اشتراک‌گذاری دانش برابر با ۰.۹۱۵، رهبری دیجیتال برابر با ۰.۸۳۳ و عملکرد شغلی برابر با ۱.۰۰۰ بود. این مقادیر از ضرایب همبستگی هر سازه با سایر سازه‌ها بیشتر

بودند؛ به طوری که همبستگی اشتراک گذاری دانش با رهبری دیجیتال ۰.۶۶۲، اشتراک گذاری دانش با عملکرد شغلی ۰.۳۳۳ و رهبری دیجیتال با عملکرد شغلی ۰.۵۸۵ بود. بنابراین، روایی و اگری سازه‌های مدل نیز در سطح مطلوب ارزیابی شد.

در مرحله بعد، قدرت تبیین مدل ساختاری با استفاده از ضریب تعیین تعدیل شده بررسی شد. مقدار ضریب تعیین تعدیل شده برای اشتراک گذاری دانش برابر با ۰.۷۴۳ و برای عملکرد شغلی برابر با ۰.۴۵۶ به دست آمد. بنابراین، متغیرهای پیش‌بین مدل قادر بودند ۷۴.۳ درصد از تغییرات اشتراک گذاری دانش و ۴۵.۶ درصد از تغییرات عملکرد شغلی را تبیین کنند. این نتایج نشان‌دهنده قدرت تبیینی قابل قبول مدل ساختاری بود. پس از تأیید مدل اندازه‌گیری و قدرت تبیین مدل ساختاری، معنی‌داری روابط میان متغیرها با استفاده از روش بوت‌استرپ و آماره  $t$  بررسی شد. در این تحلیل، مقادیر  $t$  بزرگ‌تر از ۱.۹۶ در سطح اطمینان ۹۵ درصد به‌عنوان شواهد معنی‌داری روابط در نظر گرفته شدند.



شکل ۱. مدل ساختاری پژوهش بر اساس مقادیر  $t$  برای آزمون معنی‌داری روابط



شکل ۲. مدل ساختاری پژوهش بر اساس ضرایب مسیر استاندارد شده

بر اساس خروجی مدل ساختاری، فرضیه اصلی پژوهش مورد آزمون قرار گرفت. فرضیه اصلی بیان می‌کرد که بین رهبری دیجیتال و عملکرد شغلی با نقش واسطه‌ای اشتراک‌گذاری دانش در معلمان ابتدایی شهرستان بندر ماهشهر رابطه معنی‌داری وجود دارد. نتایج اثر غیرمستقیم در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. نتایج مدل ساختاری و آزمون نقش واسطه‌ای اشتراک‌گذاری دانش

| رابطه                                           | ضریب مسیر غیرمستقیم | انحراف معیار | آماره t | سطح معنی‌داری | نتیجه            |
|-------------------------------------------------|---------------------|--------------|---------|---------------|------------------|
| رهبری دیجیتال ← اشتراک‌گذاری دانش ← عملکرد شغلی | ۰.۵۷۵               | ۰.۰۳۹        | ۵.۳۱۸   | <۰.۰۰۱        | تأیید فرضیه اصلی |

بر اساس نتایج جدول ۳، ضریب مسیر غیرمستقیم رهبری دیجیتال به عملکرد شغلی از طریق اشتراک‌گذاری دانش برابر با ۰.۵۷۵ بود و آماره  $t$  برابر با ۵.۳۱۸ به دست آمد. با توجه به اینکه مقدار  $t$  از ۱.۹۶ بیشتر و سطح معنی‌داری کمتر از ۰.۰۰۱ بود، اثر غیرمستقیم از نظر آماری معنی‌دار بود. بنابراین، فرضیه اصلی پژوهش تأیید شد و می‌توان نتیجه گرفت که رهبری دیجیتال از طریق تقویت اشتراک‌گذاری دانش با عملکرد شغلی معلمان رابطه مثبت و معنی‌داری دارد. مقدار ۰.۵۷۵ بیانگر شدت اثر غیرمستقیم استاندارد شده است و نشان می‌دهد افزایش رهبری دیجیتال، از مسیر افزایش اشتراک‌گذاری دانش، با افزایش عملکرد شغلی همراه است. در عین حال، این ضریب نباید به عنوان درصد واریانس تبیین شده تفسیر شود؛ زیرا میزان واریانس تبیین شده عملکرد شغلی بر اساس شاخص  $R^2$  تعدیل شده مدل برابر با ۴۵.۶ درصد بود.

پیش از آزمون فرضیه‌های فرعی، پیش‌فرض‌های لازم برای استفاده از ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه شامل نرمال بودن توزیع داده‌ها، استقلال خطاها و عدم وجود هم‌خطی چندگانه بررسی شد. برای ارزیابی نرمال بودن از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شد. مقدار آماره این آزمون برای عملکرد شغلی برابر با ۰.۰۷۴ و سطح معنی‌داری آن ۰.۲۰۰، برای اشتراک‌گذاری دانش برابر با ۰.۰۶۸ و سطح معنی‌داری ۰.۲۰۰ و برای رهبری دیجیتال برابر با ۰.۰۷۹ و سطح معنی‌داری ۰.۰۸۹ به دست آمد. از آنجا که سطح معنی‌داری هر سه آزمون بیشتر از ۰.۰۵ بود، فرض نرمال بودن توزیع متغیرهای اصلی رد نشد.

برای بررسی استقلال خطاها نیز از آماره دوربین-واتسون استفاده شد. مقدار این آماره در مدل پیش‌بینی عملکرد شغلی بر اساس سه بعد رهبری دیجیتال برابر با ۱.۹۶۴، در مدل پیش‌بینی عملکرد شغلی بر اساس چهار مؤلفه اشتراک‌گذاری دانش برابر با ۲.۰۳۸ و در مدل ترکیبی رهبری دیجیتال و اشتراک‌گذاری دانش برابر با ۲.۰۲۱ بود. قرار گرفتن تمامی مقادیر در دامنه تقریبی ۱.۵ تا ۲.۵ نشان داد که خودهمبستگی قابل توجهی میان باقیمانده‌های مدل‌ها وجود ندارد.

برای ارزیابی هم‌خطی چندگانه نیز مقادیر ضریب تحمل و عامل تورم واریانس محاسبه شد. نتایج تمامی پیش‌فرض‌ها در جدول ۴ به صورت تلفیقی گزارش شده است.

## جدول ۴. نتایج بررسی پیش فرض‌های آزمون‌های پارامتریک و تحلیل رگرسیون

| نوع بررسی       | متغیر/مدل                                             | شاخص اول              | شاخص دوم    | نتیجه |
|-----------------|-------------------------------------------------------|-----------------------|-------------|-------|
| نرمال بودن      | عملکرد شغلی                                           | K-S = ۰.۰۷۴           | Sig = ۰.۲۰۰ | نرمال |
| نرمال بودن      | اشتراک گذاری دانش                                     | K-S = ۰.۰۶۸           | Sig = ۰.۲۰۰ | نرمال |
| نرمال بودن      | رهبری دیجیتال                                         | K-S = ۰.۰۷۹           | Sig = ۰.۰۸۹ | نرمال |
| استقلال خطاها   | ابعاد رهبری دیجیتال → عملکرد شغلی                     | Durbin-Watson = ۱.۹۶۴ | —           | تأیید |
| استقلال خطاها   | ابعاد اشتراک گذاری دانش → عملکرد شغلی                 | Durbin-Watson = ۲.۰۳۸ | —           | تأیید |
| استقلال خطاها   | ابعاد رهبری دیجیتال و اشتراک گذاری دانش → عملکرد شغلی | Durbin-Watson = ۲.۰۲۱ | —           | تأیید |
| هم خطی چند گانه | بعد اطلاعاتی                                          | Tolerance = ۰.۷۴۲     | VIF = ۱.۳۴۸ | مطلوب |
| هم خطی چند گانه | بعد ارتباطی                                           | Tolerance = ۰.۷۱۸     | VIF = ۱.۳۹۲ | مطلوب |
| هم خطی چند گانه | بعد جهت گیری                                          | Tolerance = ۰.۷۶۴     | VIF = ۱.۳۰۸ | مطلوب |
| هم خطی چند گانه | دانش ترتیبی                                           | Tolerance = ۰.۷۸۱     | VIF = ۱.۲۸۴ | مطلوب |
| هم خطی چند گانه | دانش آشکار                                            | Tolerance = ۰.۷۳۵     | VIF = ۱.۳۶۰ | مطلوب |
| هم خطی چند گانه | دانش پنهان                                            | Tolerance = ۰.۷۵۲     | VIF = ۱.۳۳۰ | مطلوب |
| هم خطی چند گانه | دانش استراتژیک                                        | Tolerance = ۰.۷۰۹     | VIF = ۱.۴۱۰ | مطلوب |

نتایج جدول ۴ نشان داد که مقادیر ضریب تحمل متغیرهای پیش بین بین ۰.۷۰۹ و ۰.۷۸۱ قرار داشتند و همگی به مراتب بیشتر از حد بحرانی ۰.۱۰ بودند. همچنین، مقادیر VIF در محدوده ۱.۲۸۴ تا ۱.۴۱۰ قرار داشتند و از معیارهای محافظه کارانه ۵ و معیار عمومی ۱۰ بسیار کمتر بودند. از این رو، هم خطی چند گانه قابل توجهی میان متغیرهای پیش بین مشاهده نشد. در مجموع، نتایج بررسی پیش فرض‌ها نشان داد که توزیع متغیرهای اصلی نرمال است، خطاهای مدل‌های رگرسیونی از استقلال مناسبی برخوردارند و مشکل هم خطی چند گانه میان متغیرهای پیش بین وجود ندارد. بنابراین، شرایط لازم برای استفاده از آزمون همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون چند گانه فراهم بود.

فرضیه‌های اول تا سوم به بررسی رابطه ابعاد رهبری دیجیتال شامل بعد اطلاعاتی، بعد ارتباطی و بعد جهت گیری با عملکرد شغلی اختصاص داشتند. همچنین فرضیه‌های پنجم تا هشتم رابطه مؤلفه‌های اشتراک گذاری دانش شامل دانش ترتیبی، دانش آشکار، دانش پنهان و دانش استراتژیک با عملکرد شغلی را بررسی می کردند. به منظور جلوگیری از پراکندگی گزارش یافته‌ها، نتایج تمامی این آزمون‌های همبستگی در جدول ۵ به صورت یکپارچه ارائه شده است.

## جدول ۵. ضرایب همبستگی ابعاد رهبری دیجیتال و مؤلفه‌های اشتراک گذاری دانش با عملکرد شغلی

| فرضیه | متغیر پیش بین | متغیر ملاک  | N   | ضریب همبستگی r | سطح معنی داری | نتیجه |
|-------|---------------|-------------|-----|----------------|---------------|-------|
| اول   | بعد اطلاعاتی  | عملکرد شغلی | ۲۶۰ | ۰.۴۲۱          | <۰.۰۰۱        | تأیید |
| دوم   | بعد ارتباطی   | عملکرد شغلی | ۲۶۰ | ۰.۴۳۸          | <۰.۰۰۱        | تأیید |
| سوم   | بعد جهت گیری  | عملکرد شغلی | ۲۶۰ | ۰.۳۹۷          | <۰.۰۰۱        | تأیید |
| پنجم  | دانش ترتیبی   | عملکرد شغلی | ۲۶۰ | ۰.۳۶۴          | <۰.۰۰۱        | تأیید |

|      |                |             |     |       |        |       |
|------|----------------|-------------|-----|-------|--------|-------|
| ششم  | دانش آشکار     | عملکرد شغلی | ۲۶۰ | ۰.۴۱۷ | <۰.۰۰۱ | تأیید |
| هفتم | دانش پنهان     | عملکرد شغلی | ۲۶۰ | ۰.۳۸۵ | <۰.۰۰۱ | تأیید |
| هشتم | دانش استراتژیک | عملکرد شغلی | ۲۶۰ | ۰.۴۴۶ | <۰.۰۰۱ | تأیید |

بر اساس نتایج جدول ۵، بین بعد اطلاعاتی رهبری دیجیتال و عملکرد شغلی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود داشت و ضریب همبستگی برابر با ۰.۴۲۱ بود. بنابراین، فرضیه اول تأیید شد. این یافته نشان داد هرچه مدیران مدارس در کسب، پردازش، مدیریت و استفاده از اطلاعات در محیط دیجیتال عملکرد مناسب‌تری داشته باشند، سطح عملکرد شغلی معلمان نیز افزایش می‌یابد. در فرضیه دوم، رابطه بعد ارتباطی با عملکرد شغلی با ضریب همبستگی ۰.۴۳۸ مثبت و معنی‌دار بود؛ بنابراین، فرضیه دوم نیز تأیید شد. این نتیجه نشان می‌دهد تقویت ارتباطات دیجیتال، تسهیل تبادل اطلاعات و ایجاد کانال‌های ارتباطی مؤثر می‌تواند با افزایش عملکرد حرفه‌ای معلمان همراه باشد. در فرضیه سوم، ضریب همبستگی بعد جهت‌گیری با عملکرد شغلی برابر با ۰.۳۹۷ بود و این رابطه نیز در سطح کمتر از ۰.۰۰۱ معنی‌دار شد. بنابراین، فرضیه سوم نیز مورد تأیید قرار گرفت. در میان سه بعد رهبری دیجیتال، بعد ارتباطی با ضریب ۰.۴۳۸ بیشترین همبستگی را با عملکرد شغلی داشت.

در بررسی مؤلفه‌های اشتراک‌گذاری دانش نیز تمامی روابط مثبت و معنی‌دار بودند. ضریب همبستگی دانش ترتیبی با عملکرد شغلی برابر با ۰.۳۶۴ بود و در نتیجه فرضیه پنجم تأیید شد. دانش آشکار با ضریب ۰.۴۱۷ رابطه مثبت و معنی‌داری با عملکرد شغلی داشت و فرضیه ششم نیز تأیید شد. رابطه دانش پنهان با عملکرد شغلی با ضریب ۰.۳۸۵ مثبت و معنی‌دار بود و از این رو فرضیه هفتم مورد تأیید قرار گرفت. همچنین، دانش استراتژیک با ضریب همبستگی ۰.۴۴۶ قوی‌ترین ارتباط را در میان مؤلفه‌های اشتراک‌گذاری دانش با عملکرد شغلی نشان داد و فرضیه هشتم نیز تأیید شد. به‌طور کلی، شدت ضرایب همبستگی در محدوده مثبت و متوسط قرار داشت و بالاترین ضریب همبستگی مشاهده‌شده مربوط به دانش استراتژیک با مقدار ۰.۴۴۶ بود.

فرضیه چهارم بیان می‌کرد که بین رهبری دیجیتال و مؤلفه‌های اطلاعاتی، ارتباطی و جهت‌گیری آن با عملکرد شغلی معلمان ابتدایی بندر ماهشهر رابطه چندگانه معنی‌داری وجود دارد. برای آزمون این فرضیه از رگرسیون چندگانه به روش گام‌به‌گام استفاده شد. در مرحله نخست، بعد اطلاعاتی وارد مدل شد و ضریب تعیین تعدیل‌شده برابر با ۰.۱۶۸ به دست آمد؛ بنابراین، این مؤلفه به‌تنهایی ۱۶.۸ درصد از واریانس عملکرد شغلی را تبیین کرد. ضریب بتای استاندارد آن در این مرحله برابر با ۰.۴۲۱ و آماره  $t$  برابر با ۷.۲۲۳ بود که در سطح کمتر از ۰.۰۰۱ معنی‌دار شد. در مرحله دوم، بعد ارتباطی به مدل افزوده شد و ضریب تعیین تعدیل‌شده به ۰.۲۳۱ افزایش یافت. در این مرحله، بتای بعد اطلاعاتی ۰.۳۲۴ با  $t$  برابر ۵.۸۸۶ و بتای بعد ارتباطی ۰.۲۷۸ با  $t$  برابر ۳.۷۳۲ بود و هر دو رابطه در سطح کمتر از ۰.۰۰۱ معنی‌دار بودند.

در مرحله سوم، بعد جهت گیری نیز وارد مدل شد و ضریب تعیین تعدیل شده به ۰.۲۷۸ رسید. در مدل نهایی، ضریب بتای بعد اطلاعاتی برابر با ۰.۳۲۱ و  $t$  برابر با ۵.۵۸۴، ضریب بتای بعد ارتباطی برابر با ۰.۲۴۱ و  $t$  برابر با ۳.۴۶۱ و ضریب بتای بعد جهت گیری برابر با ۰.۲۱۸ و  $t$  برابر با ۳.۱۴۹ بود. سطح معنی داری بعد اطلاعاتی و ارتباطی کمتر از ۰.۰۰۱ و برای بعد جهت گیری برابر با ۰.۰۰۲ بود. ضریب همبستگی چند گانه مدل نهایی برابر با ۰.۵۴۳، ضریب تعیین تعدیل شده برابر با ۰.۲۷۸ و آماره  $F$  برابر با ۳۴.۴۶۵ بود که در سطح کمتر از ۰.۰۰۱ معنی دار شد. بنابراین، مدل نهایی توانست ۲۷۸ درصد از تغییرات عملکرد شغلی را تبیین کند و فرضیه چهارم پژوهش تأیید شد. در مدل نهایی، بعد اطلاعاتی با ضریب بتای ۰.۳۲۱ بیشترین سهم نسبی را در پیش بینی عملکرد شغلی داشت و پس از آن ابعاد ارتباطی و جهت گیری قرار گرفتند. معادله استاندارد مدل به صورت زیر بود:

$$Y = a + 0.321X_1 + 0.241X_2 + 0.218X_3$$

در این معادله،  $Y$  نشان دهنده عملکرد شغلی،  $X_1$  نشان دهنده بعد اطلاعاتی،  $X_2$  نشان دهنده بعد ارتباطی و  $X_3$  نشان دهنده بعد جهت گیری است. فرضیه نهم بیان می کرد که بین اشتراک گذاری دانش و مؤلفه های دانش ترتیبی، دانش آشکار، دانش پنهان و دانش استراتژیک با عملکرد شغلی رابطه چند گانه معنی داری وجود دارد. در مرحله نخست تحلیل گام به گام، دانش استراتژیک وارد مدل شد و ضریب تعیین تعدیل شده برابر با ۰.۱۹۹ به دست آمد. بنابراین، دانش استراتژیک به تنهایی ۱۹.۹ درصد از واریانس عملکرد شغلی را تبیین کرد. در این مرحله، ضریب بتای استاندارد برابر با ۰.۴۴۶ و آماره  $t$  برابر با ۷.۸۸۷ بود. در مرحله دوم، دانش آشکار وارد مدل شد و ضریب تعیین تعدیل شده به ۰.۲۵۷ افزایش یافت. در این مرحله، بتای دانش استراتژیک برابر با ۰.۳۲۸ و  $t$  برابر ۵.۶۴۳ و بتای دانش آشکار برابر با ۰.۲۳۶ و  $t$  برابر ۳.۹۷۴ بود که هر دو در سطح کمتر از ۰.۰۰۱ معنی دار بودند.

در مرحله سوم، دانش پنهان نیز وارد مدل شد و ضریب تعیین تعدیل شده به ۰.۳۰۴ افزایش یافت. در این مرحله، ضرایب بتای دانش استراتژیک، دانش آشکار و دانش پنهان به ترتیب برابر با ۰.۳۱۴، ۰.۲۲۹ و ۰.۲۰۷ و آماره های  $t$  آن ها به ترتیب برابر با ۵.۵۰۱، ۳.۷۳۲ و ۳.۴۹۳ بود. دانش استراتژیک و دانش آشکار در سطح کمتر از ۰.۰۰۱ و دانش پنهان در سطح ۰.۰۰۱ معنی دار بودند. در مرحله چهارم، دانش ترتیبی نیز وارد مدل شد و ضریب تعیین تعدیل شده به ۰.۳۲۶ رسید. در مدل نهایی، ضریب بتای دانش استراتژیک برابر با ۰.۳۰۲ و  $t$  برابر ۵.۴۲۱، دانش آشکار برابر با ۰.۲۱۸ و  $t$  برابر ۳.۵۴۷، دانش پنهان برابر با ۰.۱۹۸ و  $t$  برابر ۳.۳۸۴ و دانش ترتیبی برابر با ۰.۱۷۳ و  $t$  برابر ۳.۱۱۲ بود. سطوح معنی داری این متغیرها به ترتیب کمتر از ۰.۰۰۱، کمتر از ۰.۰۰۱، ۰.۰۰۱ و ۰.۰۰۲ بود. ضریب همبستگی چند گانه مدل نهایی برابر با ۰.۵۷۶، ضریب تعیین تعدیل شده برابر با ۰.۳۲۶ و آماره  $F$  برابر با ۳۲.۴۲۱ بود که در سطح کمتر از ۰.۰۰۱ معنی دار شد. بنابراین، مدل نهایی ۳۲.۶ درصد از تغییرات عملکرد شغلی را تبیین

کرد و فرضیه نهم مورد تأیید قرار گرفت. دانش استراتژیک با ضریب بتای ۰.۳۰۲ بیشترین سهم را در پیش‌بینی عملکرد شغلی داشت. معادله استاندارد مدل به صورت زیر بود:

$$Y = a + 0.302X_1 + 0.218X_2 + 0.198X_3 + 0.173X_4$$

در این معادله،  $X_1$  دانش استراتژیک،  $X_2$  دانش آشکار،  $X_3$  دانش پنهان و  $X_4$  دانش ترتیبی است.

فرضیه دهم به بررسی همزمان نقش مؤلفه‌های رهبری دیجیتال و اشتراک‌گذاری دانش در پیش‌بینی عملکرد شغلی اختصاص داشت. برای این منظور، تمامی مؤلفه‌های سه‌گانه رهبری دیجیتال و چهارگانه اشتراک‌گذاری دانش وارد فرایند رگرسیون گام‌به‌گام شدند. نتایج کامل سه مدل رگرسیونی مربوط به فرضیه‌های چهارم، نهم و دهم برای مقایسه ساختاری در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۶. نتایج رگرسیون‌های چندگانه گام‌به‌گام برای پیش‌بینی عملکرد شغلی

| فرضیه/مرحله       | متغیر وارد شده یا باقی‌مانده در مدل | $\beta$ استاندارد | t     | Sig    | $R^2$ تعدیل شده |
|-------------------|-------------------------------------|-------------------|-------|--------|-----------------|
| فرضیه ۴، مرحله ۱  | اطلاعاتی                            | ۰.۴۲۱             | ۷.۲۲۳ | <۰.۰۰۱ | ۰.۱۶۸           |
| فرضیه ۴، مرحله ۲  | اطلاعاتی                            | ۰.۳۲۴             | ۵.۸۸۶ | <۰.۰۰۱ | ۰.۲۳۱           |
|                   | ارتباطی                             | ۰.۲۷۸             | ۳.۷۳۲ | <۰.۰۰۱ |                 |
| فرضیه ۴، مرحله ۳  | اطلاعاتی                            | ۰.۳۲۱             | ۵.۵۸۴ | <۰.۰۰۱ | ۰.۲۷۸           |
|                   | ارتباطی                             | ۰.۲۴۱             | ۳.۴۶۱ | <۰.۰۰۱ |                 |
|                   | جهت‌گیری                            | ۰.۲۱۸             | ۳.۱۴۹ | ۰.۰۰۲  |                 |
| فرضیه ۹، مرحله ۱  | دانش استراتژیک                      | ۰.۴۴۶             | ۷.۸۸۷ | <۰.۰۰۱ | ۰.۱۹۹           |
| فرضیه ۹، مرحله ۲  | دانش استراتژیک                      | ۰.۳۲۸             | ۵.۶۴۳ | <۰.۰۰۱ | ۰.۲۵۷           |
|                   | دانش آشکار                          | ۰.۲۳۶             | ۳.۹۷۴ | <۰.۰۰۱ |                 |
| فرضیه ۹، مرحله ۳  | دانش استراتژیک                      | ۰.۳۱۴             | ۵.۵۰۱ | <۰.۰۰۱ | ۰.۳۰۴           |
|                   | دانش آشکار                          | ۰.۲۲۹             | ۳.۷۳۲ | <۰.۰۰۱ |                 |
|                   | دانش پنهان                          | ۰.۲۰۷             | ۳.۴۹۳ | ۰.۰۰۱  |                 |
| فرضیه ۹، مرحله ۴  | دانش استراتژیک                      | ۰.۳۰۲             | ۵.۴۲۱ | <۰.۰۰۱ | ۰.۳۲۶           |
|                   | دانش آشکار                          | ۰.۲۱۸             | ۳.۵۴۷ | <۰.۰۰۱ |                 |
|                   | دانش پنهان                          | ۰.۱۹۸             | ۳.۳۸۴ | ۰.۰۰۱  |                 |
|                   | دانش ترتیبی                         | ۰.۱۷۳             | ۳.۱۱۲ | ۰.۰۰۲  |                 |
| فرضیه ۱۰، مرحله ۱ | دانش استراتژیک                      | ۰.۴۴۶             | ۷.۷۸۴ | <۰.۰۰۱ | ۰.۱۹۹           |
| فرضیه ۱۰، مرحله ۲ | دانش استراتژیک                      | ۰.۳۱۲             | ۵.۵۴۲ | <۰.۰۰۱ | ۰.۲۶۵           |
|                   | اطلاعاتی                            | ۰.۲۶۱             | ۴.۶۸۷ | <۰.۰۰۱ |                 |
| فرضیه ۱۰، مرحله ۳ | دانش استراتژیک                      | ۰.۲۹۸             | ۵.۴۹۶ | <۰.۰۰۱ | ۰.۳۱۸           |
|                   | اطلاعاتی                            | ۰.۲۴۴             | ۴.۵۲۱ | <۰.۰۰۱ |                 |
|                   | دانش آشکار                          | ۰.۲۱۱             | ۳.۸۸۴ | <۰.۰۰۱ |                 |
| فرضیه ۱۰، مرحله ۴ | دانش استراتژیک                      | ۰.۲۸۶             | ۵.۳۷۳ | <۰.۰۰۱ | ۰.۳۶۷           |
|                   | اطلاعاتی                            | ۰.۲۳۲             | ۴.۳۹۸ | <۰.۰۰۱ |                 |
|                   | دانش آشکار                          | ۰.۲۰۴             | ۳.۶۴۳ | <۰.۰۰۱ |                 |

|                   |                |       |       |
|-------------------|----------------|-------|-------|
| ارتباطی           | ۰.۱۸۶          | ۳.۲۹۷ | ۰.۰۰۱ |
| فرضیه ۱۰، مرحله ۵ | دانش استراتژیک | ۰.۲۷۴ | ۵.۲۹۱ |
|                   | اطلاعاتی       | ۰.۲۲۸ | ۴.۴۹۶ |
|                   | دانش آشکار     | ۰.۱۹۷ | ۳.۷۸۴ |
|                   | ارتباطی        | ۰.۱۸۱ | ۳.۳۸۲ |
|                   | دانش پنهان     | ۰.۱۶۴ | ۳.۲۹۴ |
| فرضیه ۱۰، مرحله ۶ | دانش استراتژیک | ۰.۲۶۱ | ۵.۴۸۷ |
|                   | اطلاعاتی       | ۰.۲۱۹ | ۴.۹۷۳ |
|                   | دانش آشکار     | ۰.۱۸۹ | ۳.۳۷۵ |
|                   | ارتباطی        | ۰.۱۷۲ | ۳.۲۲۴ |
|                   | دانش پنهان     | ۰.۱۵۳ | ۳.۰۹۸ |
|                   | جهت گیری       | ۰.۱۴۱ | ۲.۹۶۴ |

در مدل مربوط به فرضیه دهم، دانش استراتژیک در مرحله نخست وارد مدل شد و به تنهایی ۱۹.۹ درصد از واریانس عملکرد شغلی را تبیین کرد. در مرحله دوم، بعد اطلاعاتی وارد مدل شد و ضریب تعیین تعدیل شده از ۰.۱۹۹ به ۰.۲۶۵ افزایش یافت. در مرحله سوم، دانش آشکار وارد مدل شد و مقدار ضریب تعیین تعدیل شده به ۰.۳۱۸ رسید. در مرحله چهارم، بعد ارتباطی وارد مدل شد و ضریب تعیین تعدیل شده به ۰.۳۶۷ افزایش یافت. با ورود دانش پنهان در مرحله پنجم، این مقدار به ۰.۴۰۱ رسید و در نهایت، با ورود بعد جهت گیری در مرحله ششم، ضریب تعیین تعدیل شده برابر با ۰.۴۲۶ شد. در این فرایند، دانش ترتیبی نتوانست سهم افزوده معنی داری در حضور سایر متغیرهای پیش بین ایجاد کند و در مدل نهایی باقی نماند.

در مدل نهایی فرضیه دهم، ضریب همبستگی چندگانه برابر با ۰.۶۶۲ و ضریب تعیین تعدیل شده برابر با ۰.۴۲۶ بود. همچنین آماره  $F$  برابر با ۲۵.۵۷۳ به دست آمد که در سطح کمتر از ۰.۰۰۱ معنی دار بود. بنابراین، مجموعه متغیرهای باقی مانده در مدل توانستند ۴۲.۶ درصد از واریانس عملکرد شغلی معلمان را تبیین کنند. بررسی ضرایب استاندارد شده نشان داد که دانش استراتژیک با ضریب بتای ۰.۲۶۱ بیشترین سهم را در پیش بینی عملکرد شغلی داشت. پس از آن، بعد اطلاعاتی با ضریب ۰.۲۱۹، دانش آشکار با ضریب ۰.۱۸۹، بعد ارتباطی با ضریب ۰.۱۷۲، دانش پنهان با ضریب ۰.۱۵۳ و بعد جهت گیری با ضریب ۰.۱۴۱ قرار گرفتند. تمامی این ضرایب از نظر آماری معنی دار بودند. از این رو، فرضیه دهم پژوهش نیز تأیید شد. معادله استاندارد مدل نهایی به صورت زیر بود:

$$Y = a + 0.261X_1 + 0.219X_2 + 0.189X_3 + 0.172X_4 + 0.153X_5 + 0.141X_6$$

در این معادله،  $Y$  عملکرد شغلی،  $X_1$  دانش استراتژیک،  $X_2$  بعد اطلاعاتی،  $X_3$  دانش آشکار،  $X_4$  بعد ارتباطی،  $X_5$  دانش پنهان و  $X_6$  بعد جهت گیری را نشان می دهد.

در مجموع، یافته‌های پژوهش نشان داد که تمامی روابط دو متغیره مورد بررسی میان ابعاد رهبری دیجیتال و مؤلفه‌های اشتراک‌گذاری دانش با عملکرد شغلی مثبت و از نظر آماری معنی‌دار بودند. در میان ابعاد رهبری دیجیتال، بعد ارتباطی بیشترین همبستگی ساده را با عملکرد شغلی داشت، در حالی که در مدل رگرسیون چندگانه، بعد اطلاعاتی بیشترین سهم نسبی را نشان داد. در میان مؤلفه‌های اشتراک‌گذاری دانش نیز دانش استراتژیک هم در تحلیل همبستگی و هم در تحلیل رگرسیونی قوی‌ترین رابطه را با عملکرد شغلی داشت. مدل رگرسیون مبتنی بر ابعاد رهبری دیجیتال ۲۷.۸ درصد و مدل مبتنی بر مؤلفه‌های اشتراک‌گذاری دانش ۳۲.۶ درصد از تغییرات عملکرد شغلی را تبیین کردند، در حالی که مدل ترکیبی رهبری دیجیتال و اشتراک‌گذاری دانش با تبیین ۴۲.۶ درصد از واریانس عملکرد شغلی، بیشترین قدرت پیش‌بینی را در میان مدل‌های رگرسیونی مورد بررسی داشت. افزون بر این، نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد که اثر غیرمستقیم رهبری دیجیتال بر عملکرد شغلی از طریق اشتراک‌گذاری دانش مثبت و معنی‌دار است؛ در نتیجه، اشتراک‌گذاری دانش به‌عنوان یک سازوکار واسطه‌ای مهم در ارتباط بین رهبری دیجیتال و عملکرد شغلی معلمان ابتدایی بندر ماهشهر ایفای نقش می‌کند.

## بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه بین رهبری دیجیتال و عملکرد شغلی با نقش واسطه‌ای اشتراک‌گذاری دانش در میان معلمان ابتدایی شهرستان بندر ماهشهر انجام شد. یافته اصلی پژوهش نشان داد که رهبری دیجیتال از طریق اشتراک‌گذاری دانش دارای اثر غیرمستقیم مثبت و معنی‌داری بر عملکرد شغلی معلمان است؛ به گونه‌ای که ضریب مسیر غیرمستقیم برابر با ۰.۵۷۵ و آماره  $t$  برابر با ۵.۳۱۸ به دست آمد. همچنین، مدل ساختاری توانست ۴۵.۶ درصد از تغییرات عملکرد شغلی را تبیین کند. این یافته بیانگر آن است که اثرگذاری رهبری دیجیتال بر عملکرد حرفه‌ای معلمان تنها از مسیر مستقیم و ایجاد زیرساخت‌ها یا جهت‌گیری فناورانه صورت نمی‌گیرد، بلکه بخشی مهم از این اثر از طریق ایجاد شرایط مناسب برای مبادله، انتقال و استفاده مشترک از دانش حرفه‌ای تحقق می‌یابد. این نتیجه با دیدگاه Anwar و Saraih همسو است که نشان دادند رهبری دیجیتال در محیط‌های آموزشی با توسعه اشتراک‌گذاری دانش مرتبط است و رهبران برخوردار از قابلیت‌های دیجیتال می‌توانند زمینه شکل‌گیری تعاملات دانشی و یادگیری جمعی را فراهم کنند (Anwar & Saraih, 2024). همچنین، یافته حاضر با نتایج Odai و همکاران همخوان است که رهبری تحول‌آفرین دیجیتال و اشتراک‌گذاری دانش را از عوامل مهم در تبدیل ظرفیت‌های دیجیتال به پیامدهای سازمانی و نوآورانه معرفی کردند (Odai Shen et al., 2026). و همکاران نیز نشان دادند که رهبری و قابلیت‌های سازمانی، از طریق تقویت نگرش دیجیتال و اشتراک‌گذاری دانش، می‌توانند پیامدهای مطلوب‌تری در محیط‌های آموزش عالی ایجاد کنند (Shen et al., 2025). بنابراین، یافته پژوهش حاضر این دیدگاه را تقویت می‌کند که اشتراک‌گذاری دانش یک سازوکار انتقالی مهم میان رفتارهای رهبری دیجیتال و نتایج عملکردی کارکنان است.

تبیین این یافته را می‌توان در ماهیت دانش محور حرفه معلمی جست‌وجو کرد. بخش قابل توجهی از توانایی معلمان برای انجام مطلوب وظایف خود بر دانش رسمی و غیررسمی، تجربه‌های تدریس، شناخت شیوه‌های مدیریت کلاس، اطلاعات مربوط به دانش‌آموزان، راهکارهای حل مسائل آموزشی و مهارت استفاده از فناوری استوار است. هنگامی که مدیر مدرسه با استفاده هدفمند از ابزارهای دیجیتال، کانال‌های ارتباطی مناسب، دسترسی سریع به اطلاعات و فضای مشارکتی ایجاد می‌کند، دانش حرفه‌ای معلمان کمتر در سطح فردی باقی می‌ماند و امکان تبدیل آن به یک منبع جمعی فراهم می‌شود. در چنین شرایطی، معلمان می‌توانند سریع‌تر از تجربه‌های موفق یکدیگر بهره‌مند شوند، برای مشکلات آموزشی راه‌حل مشترک پیدا کنند و از دوباره کاری یا آزمون و خطای فردی بکاهند. اهمیت چنین سازوکاری با نتایج Saif و همکاران نیز سازگار است که در محیط‌های حرفه‌ای مبتنی بر فناوری، اشتراک دانش را یکی از پیامدهای مهم قابلیت‌ها و رفتارهای دیجیتال دانسته‌اند (Saif et al., 2025). افزون بر این، یافته‌های Asbeetah و همکاران نشان می‌دهد که سازوکارهای مرتبط با کسب و انتقال دانش می‌توانند واسطه‌ای برای تبدیل رهبری تحول‌آفرین دیجیتال به عملکرد پایدار و نوآوری باشند (Asbeetah et al., 2025). از این رو، در محیط مدرسه نیز می‌توان گفت رهبری دیجیتال زمانی بیشترین اثر را بر عملکرد معلمان دارد که فناوری به بستری برای گردش دانش و یادگیری حرفه‌ای تبدیل شود.

یافته‌های مربوط به ابعاد رهبری دیجیتال نشان داد که بعد اطلاعاتی، بعد ارتباطی و بعد جهت‌گیری هر سه با عملکرد شغلی رابطه مثبت و معنی‌داری داشتند و ضرایب همبستگی آن‌ها به ترتیب ۰.۴۲۱، ۰.۴۳۸ و ۰.۳۹۷ بود. در سطح روابط ساده، بعد ارتباطی بیشترین همبستگی را با عملکرد شغلی نشان داد. این یافته از آن جهت قابل انتظار است که بخش بزرگی از فعالیت حرفه‌ای معلمان در بستر تعامل با مدیر، همکاران، دانش‌آموزان و والدین انجام می‌شود و کیفیت ارتباطات می‌تواند دسترسی به اطلاعات، هماهنگی وظایف، دریافت بازخورد و حل مسائل روزمره را تسهیل کند. مدیری که بتواند از ابزارهای دیجیتال برای ارتباط سریع، روشن و دوسویه استفاده کند، احتمالاً محیطی ایجاد می‌کند که در آن ابهام نقش، تأخیر در انتقال اطلاعات و شکاف ارتباطی کاهش می‌یابد. این نتیجه با یافته‌های Liao و همکاران همسو است که نشان دادند رهبری دیجیتال در محیط‌های کاری مبتنی بر فناوری می‌تواند چگونگی ارتباط شرایط جدید کار با عملکرد شغلی را تحت تأثیر قرار دهد (Liao et al., 2024). همچنین، Majumdar و همکاران بر اهمیت تعامل میان رهبری تحول‌آفرین دیجیتال و ارتباطات داخلی سازمان برای شکل‌گیری قابلیت‌های مطلوب سازمانی تأکید کرده‌اند (Majumdar et al., 2025). در واقع، ارتباط دیجیتال مؤثر تنها انتقال پیام نیست، بلکه می‌تواند بستر شکل‌گیری اعتماد، هماهنگی، حمایت ادراک‌شده و همکاری حرفه‌ای باشد.

در تحلیل رگرسیون چندگانه ابعاد رهبری دیجیتال، هر سه بعد توانستند ۲۷.۸ درصد از تغییرات عملکرد شغلی را تبیین کنند و بعد اطلاعاتی با ضریب بتای ۰.۳۲۱ بیشترین سهم نسبی را در مدل نهایی داشت. پس از آن، بعد ارتباطی با بتای ۰.۲۴۱ و بعد جهت‌گیری با بتای ۰.۲۱۸ قرار گرفتند. این تفاوت میان نتیجه همبستگی ساده و مدل چندمتغیره نشان می‌دهد که اگرچه بعد ارتباطی در سطح دو متغیره ارتباط قوی‌تری با عملکرد دارد،

هنگامی که اثر مشترک ابعاد کنترل می‌شود، توانایی مدیر در کسب، مدیریت و استفاده از اطلاعات دیجیتال سهم منحصر به فرد بیشتری در پیش‌بینی عملکرد شغلی پیدا می‌کند. چنین نتیجه‌ای با ماهیت محیط آموزشی معاصر سازگار است؛ زیرا تصمیم‌های روزمره معلمان و مدیران به حجم بالایی از اطلاعات آموزشی، اداری و حرفه‌ای وابسته شده است. دسترسی مناسب به اطلاعات و تبدیل داده‌ها به تصمیم‌های عملی می‌تواند سرعت پاسخ‌گویی، دقت برنامه‌ریزی و کیفیت اجرای وظایف را افزایش دهد. این نتیجه با پژوهش Ding همخوانی دارد که نقش رهبری دیجیتال و قابلیت‌های پلتفرمی را در شکل‌گیری توانمندی‌های جدید سازمانی برجسته کرده است (Ding, 2026). همچنین، Zarei و Pashazadeh رهبری دیجیتال را یکی از ظرفیت‌های مهم برای هدایت تحول دیجیتال معرفی کرده‌اند؛ تحولی که بدون توانایی در تفسیر و به‌کارگیری اطلاعات نمی‌تواند به پیامدهای عملکردی پایدار منجر شود (Zarei & Pashazadeh, 2025). نتایج Shoukat و همکاران نیز نشان می‌دهد که قابلیت رهبری دیجیتال در کنار قابلیت مدیریت دانش از عوامل مؤثر در تحقق تحول دیجیتال سازمانی است (Shoukat et al., 2025).

یافته دیگر پژوهش نشان داد که تمامی مؤلفه‌های اشتراک‌گذاری دانش، یعنی دانش ترتیبی، دانش آشکار، دانش پنهان و دانش استراتژیک، با عملکرد شغلی معلمان رابطه مثبت و معنی‌داری دارند. ضرایب همبستگی این مؤلفه‌ها به ترتیب ۰.۳۶۴، ۰.۴۱۷، ۰.۳۸۵ و ۰.۴۴۶ بود و دانش استراتژیک قوی‌ترین رابطه را با عملکرد شغلی نشان داد. این یافته بیانگر آن است که عملکرد مطلوب معلمان صرفاً متکی بر دسترسی به اطلاعات مکتوب و رسمی نیست، بلکه انواع متفاوت دانش حرفه‌ای در شکل‌دهی عملکرد آنان نقش دارند. دانش ترتیبی به معلمان کمک می‌کند فرایندها و روش‌های انجام کار را بهتر بشناسند؛ دانش آشکار امکان استفاده از محتوای ثبت‌شده و قابل انتقال را فراهم می‌کند؛ دانش پنهان تجربیات، قضاوت‌های حرفه‌ای و مهارت‌هایی را شامل می‌شود که اغلب در تعامل مستقیم میان همکاران منتقل می‌شوند؛ و دانش استراتژیک امکان می‌دهد معلم دانش موجود را متناسب با اهداف و اولویت‌های آموزشی به کار گیرد. این نتیجه با یافته‌های Veer Ramjeawon و Rowley سازگار است که نشان دادند مدیریت و اشتراک دانش در مؤسسات آموزشی به شدت به وجود سازوکارهای مناسب برای انتقال دانش و یادگیری سازمانی وابسته است (Veer Ramjeawon & Rowley, 2017). همچنین، Suseno و Mayastinasari نشان دادند که اشتراک‌گذاری دانش در محیط‌های سازمانی عصر دیجیتال با رفتارهای کاری مطلوب و نوآورانه پیوند دارد (Mayastinasari & Suseno, 2023). بنابراین، هرچه معلمان بتوانند تجربه و دانش خود را بیشتر در اختیار یکدیگر قرار دهند، احتمال بهره‌گیری آنان از راهکارهای مؤثرتر در انجام وظایف حرفه‌ای افزایش می‌یابد.

در تحلیل رگرسیونی مؤلفه‌های اشتراک‌گذاری دانش نیز مشخص شد که این مؤلفه‌ها در مجموع ۳۲.۶ درصد از واریانس عملکرد شغلی را تبیین کردند. دانش استراتژیک با بتای ۰.۳۰۲ قوی‌ترین پیش‌بین بود و پس از آن دانش آشکار، دانش پنهان و دانش ترتیبی قرار گرفتند. برجسته بودن دانش استراتژیک را می‌توان از این منظر تبیین کرد که صرف در اختیار داشتن دانش برای بهبود عملکرد کافی نیست؛ آنچه بیش از همه اهمیت

دارد توانایی تشخیص زمان، شیوه و هدف استفاده از دانش است. معلم ممکن است اطلاعات و تجربیات فراوانی در اختیار داشته باشد، اما زمانی این سرمایه دانشی به عملکرد بهتر منجر می‌شود که بتواند آن را متناسب با اهداف آموزشی، موقعیت کلاس و مسائل خاص دانش‌آموزان به کار گیرد. از این رو، دانش استراتژیک حلقه‌ای میان «داشتن دانش» و «به کارگیری مؤثر دانش» ایجاد می‌کند. این نتیجه با پژوهش Muis همخوانی دارد که نشان داد مدیریت دانش و رهبری دیجیتال هر دو با عملکرد کارکنان مرتبطاند و ظرفیت سازمان برای بهره‌گیری از دانش می‌تواند به نتایج عملکردی مطلوب‌تر منجر شود (Muis, 2025). همچنین، Shokarriz و Khadem Pour بر پیوند میان مدیریت دانش، قابلیت رهبری دیجیتال و پیامدهای نوآورانه سازمان تأکید کرده‌اند (Shokarriz & Khadem Pour, 2024). در نتیجه، سازمان آموزشی زمانی می‌تواند از سرمایه دانشی معلمان بهره‌برداری کند که علاوه بر انتقال دانش، توان استفاده هدفمند و استراتژیک از آن نیز توسعه یابد.

یافته مهم دیگر این بود که مدل ترکیبی مؤلفه‌های رهبری دیجیتال و اشتراک‌گذاری دانش توانست ۴۲.۶ درصد از تغییرات عملکرد شغلی معلمان را تبیین کند که از قدرت تبیین مدل جداگانه رهبری دیجیتال با ۲۷.۸ درصد و مدل جداگانه اشتراک‌گذاری دانش با ۳۲.۶ درصد بیشتر بود. در مدل نهایی، دانش استراتژیک با بتای ۰.۲۶۱ مهم‌ترین پیش‌بین عملکرد شغلی بود و پس از آن بعد اطلاعاتی رهبری دیجیتال، دانش آشکار، بعد ارتباطی، دانش پنهان و بعد جهت‌گیری قرار گرفتند. این یافته نشان می‌دهد که برای تبیین عملکرد شغلی معلمان نباید رهبری و مدیریت دانش را دو حوزه مستقل تلقی کرد، بلکه ترکیب آن‌ها تصویر کامل‌تری از عوامل مؤثر بر عملکرد ارائه می‌دهد. این نتیجه با چارچوب مطالعاتی Shoukat و همکاران همسو است که قابلیت رهبری دیجیتال و قابلیت مدیریت دانش را به صورت مکمل در فرایند تحول دیجیتال بررسی کرده‌اند (Shoukat et al., 2025). یافته مذکور با نتایج Odai و همکاران نیز همخوانی دارد که نشان می‌دهد ترکیب رهبری تحول‌آفرین دیجیتال و اشتراک‌گذاری دانش می‌تواند ظرفیت‌های سازمانی را بیش از بررسی منفرد هر یک توضیح دهد (Odai et al., 2026). همچنین، مطالعات مرتبط با رهبری دیجیتال تحول‌آفرین نشان داده‌اند که پیامدهای مطلوب سازمانی زمانی تقویت می‌شوند که رهبری با سازوکارهایی مانند ارتباط داخلی، کسب دانش و نوآوری همراه باشد (Asbeetah et al., 2025; Majumdarr et al., 2025).

در سطح کلی‌تر، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که رهبری دیجیتال در مدرسه را نباید تنها معادل استفاده مدیر از فناوری یا برخورداری او از مهارت فنی دانست. رهبری دیجیتال زمانی با عملکرد شغلی معلمان ارتباط قوی‌تری پیدا می‌کند که فناوری در خدمت جریان اطلاعات، تعامل، جهت‌دهی، یادگیری جمعی و به اشتراک گذاشتن دانش قرار گیرد. این برداشت با نتایج Chong و Zainal همسو است که نشان داده‌اند عوامل مرتبط با رهبری، سواد دیجیتال و قابلیت‌های کارکنان به شکل متقابل با عملکرد شغلی ارتباط دارند (Chong & Zainal, 2024). همچنین، یافته Putri و Meria درباره رابطه مثبت رهبری تحول‌آفرین با عملکرد کارکنان از این نتیجه حمایت می‌کند که رفتارهای رهبری می‌تواند با ایجاد نگرش‌ها و شرایط سازمانی مناسب، عملکرد کارکنان را ارتقا دهند (Putri & Meria, 2022). در بافت مدارس، مدیر دیجیتال اثربخش فردی است که

بتواند میان فناوری و نیازهای حرفه‌ای معلمان پیوند ایجاد کند، منابع اطلاعاتی را قابل دسترس سازد، مسیرهای ارتباطی را توسعه دهد و استفاده مشترک از دانش را به هنجاری سازمانی تبدیل کند. از این منظر، فناوری خود به تنهایی عامل افزایش عملکرد نیست، بلکه کیفیت رهبری و شیوه سازمان‌دهی تعاملات دانشی تعیین می‌کند که فناوری تا چه اندازه به سرمایه عملکردی تبدیل شود.

همچنین، نتایج پژوهش را می‌توان با توجه به نقش تحول‌آفرین رهبری دیجیتال در ایجاد محیط یادگیری سازمانی تبیین کرد. هنگامی که مدیران دارای چشم‌انداز دیجیتال روشن هستند و معلمان را به استفاده هدفمند از ابزارهای فناوری تشویق می‌کنند، امکان شکل‌گیری یادگیری مشارکتی و نوآوری در شیوه‌های کاری افزایش می‌یابد. Shen و همکاران نشان داده‌اند که رهبری، قابلیت‌های پویا، نگرش دیجیتال و اشتراک‌گذاری دانش در کنار یکدیگر می‌توانند زمینه نوآوری و عملکرد پایدار در محیط‌های آموزشی را فراهم کنند (Shen et al., 2025). همچنین، یافته‌های Anwar و Saraih حاکی از آن است که رهبری دیجیتال در آموزش با اشتراک دانش و عوامل بین‌فردی مرتبط است و نمی‌توان آن را صرفاً یک مهارت فناورانه تلقی کرد (Anwar & Saraih, 2024). پژوهش Saif و همکاران نیز در بستری متفاوت نشان داد که رفتار و قابلیت دیجیتال کارکنان و رهبران می‌تواند جریان اشتراک دانش را تقویت کند (Saif et al., 2025). در نتیجه، یافته حاضر را می‌توان مؤید رویکردی دانست که رهبری دیجیتال را پدیده‌ای اجتماعی-فناورانه می‌داند؛ یعنی رهبری‌ای که همزمان فناوری، روابط انسانی و جریان دانش را مدیریت می‌کند.

در مجموع، نتایج پژوهش حاضر الگویی منسجم ارائه می‌کند که بر اساس آن، رهبری دیجیتال هم به صورت مستقل و هم از طریق فراهم کردن شرایط اشتراک‌گذاری دانش با عملکرد شغلی معلمان ارتباط دارد. همه ابعاد رهبری دیجیتال و همه مؤلفه‌های اشتراک دانش در سطح دو متغیره با عملکرد رابطه مثبت داشتند، اما قدرت پیش‌بینی آن‌ها یکسان نبود؛ به گونه‌ای که در بخش رهبری دیجیتال، بعد اطلاعاتی و در بخش اشتراک‌گذاری دانش، دانش استراتژیک نقش برجسته‌تری در مدل‌های چندمتغیره داشتند. علاوه بر این، افزایش قدرت تبیین مدل ترکیبی نسبت به مدل‌های جداگانه نشان داد که عملکرد شغلی معلمان حاصل تعامل میان کیفیت رهبری و نحوه جریان دانش در مدرسه است. این نتیجه با جهت کلی ادبیات تحول دیجیتال سازگار است که بر مکمل بودن رهبری، قابلیت‌های دانشی و سازوکارهای سازمانی تأکید دارد (Ding, 2026; Zarei & Pashazadeh, 2025). بنابراین، می‌توان استنباط کرد که ارتقای عملکرد معلمان در عصر دیجیتال نیازمند رویکردی فراتر از تجهیز مدارس به فناوری است و باید همزمان بر توسعه قابلیت‌های رهبری دیجیتال مدیران و تقویت ساختارها و فرهنگ اشتراک دانش تمرکز شود.

پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی همراه بود که باید در تفسیر یافته‌ها مورد توجه قرار گیرد. نخست، طرح پژوهش از نوع توصیفی-همبستگی و مقطعی بود؛ از این رو، اگرچه روابط معنی‌داری میان رهبری دیجیتال، اشتراک‌گذاری دانش و عملکرد شغلی مشاهده شد، استنباط قطعی علی از این روابط امکان‌پذیر نیست. دوم، داده‌ها با استفاده از ابزارهای خودگزارشی گردآوری شدند و احتمال تأثیر سوگیری مطلوبیت اجتماعی، برداشت

شخصی پاسخ دهندگان و تمایل آنان به ارائه تصویر مطلوب تر از شرایط مدرسه وجود دارد. سوم، جامعه پژوهش به معلمان مدارس ابتدایی شهرستان بندر ماهشهر محدود بود؛ بنابراین، تعمیم یافته‌ها به معلمان سایر مقاطع تحصیلی، سایر مناطق جغرافیایی یا نظام‌های آموزشی متفاوت باید با احتیاط صورت گیرد. چهارم، در مدل پژوهش تنها اشتراک‌گذاری دانش به عنوان متغیر واسطه‌ای در نظر گرفته شد، در حالی که عملکرد شغلی می‌تواند از عوامل دیگری مانند فرهنگ سازمانی، حمایت مدیر، خودکارآمدی دیجیتال، انگیزش، رضایت شغلی، فرسودگی شغلی و زیرساخت‌های فناوری نیز تأثیر بپذیرد. در نهایت، اندازه‌گیری رهبری دیجیتال بر مبنای ادراک معلمان انجام شد و ارزیابی مستقیم رفتار مدیران یا شاخص‌های عینی استفاده از فناوری در مدارس در دسترس نبود.

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده از طرح‌های طولی استفاده شود تا تغییرات رهبری دیجیتال، اشتراک‌گذاری دانش و عملکرد شغلی در طول زمان بررسی و جهت روابط میان متغیرها با دقت بیشتری مشخص شود. انجام پژوهش‌های آزمایشی یا نیمه‌آزمایشی که در آن برنامه‌های توسعه رهبری دیجیتال برای مدیران اجرا و پیامدهای آن بر رفتارهای اشتراک دانش و عملکرد معلمان بررسی شود نیز می‌تواند شواهد علی قوی‌تری فراهم کند. پیشنهاد می‌شود مدل حاضر در میان معلمان دوره متوسطه، مدیران مدارس، کارکنان دانشگاهی و نمونه‌هایی از استان‌ها و مناطق مختلف کشور تکرار شود تا قابلیت تعمیم مدل مورد ارزیابی قرار گیرد. همچنین، بررسی متغیرهای واسطه‌ای یا تعدیل‌گر دیگری مانند اعتماد سازمانی، خودکارآمدی دیجیتال، چابکی کارکنان، فرهنگ یادگیری، حمایت سازمانی، سرمایه اجتماعی و آمادگی برای تحول دیجیتال می‌تواند مدل نظری را توسعه دهد. استفاده همزمان از داده‌های خودگزارشی، ارزیابی مدیران، شاخص‌های عینی عملکرد و روش‌های کیفی مانند مصاحبه نیز پیشنهاد می‌شود تا تصویر جامع‌تری از سازوکارهای اثرگذاری رهبری دیجیتال و اشتراک دانش به دست آید.

از نظر کاربردی، پیشنهاد می‌شود ادارات آموزش و پرورش توسعه شایستگی‌های رهبری دیجیتال را به یکی از محورهای اصلی انتخاب، آموزش و ارزیابی مدیران مدارس تبدیل کنند و برنامه‌های آموزشی ویژه‌ای در زمینه مدیریت اطلاعات، ارتباطات دیجیتال، تصمیم‌گیری مبتنی بر داده و هدایت تحول دیجیتال طراحی نمایند. مدیران مدارس نیز می‌توانند با ایجاد گروه‌های حرفه‌ای آنلاین، بانک‌های دانش مدرسه، نشست‌های منظم انتقال تجربه و سازوکارهای ثبت و به اشتراک‌گذاری روش‌های موفق تدریس، جریان دانش میان معلمان را تقویت کنند. با توجه به نقش برجسته دانش استراتژیک، ضروری است برنامه‌های توسعه حرفه‌ای صرفاً بر انتقال اطلاعات متمرکز نباشند، بلکه توانایی معلمان در انتخاب و استفاده هدفمند از دانش برای حل مسائل آموزشی را نیز پرورش دهند. همچنین، فراهم کردن زیرساخت دیجیتال پایدار، دسترسی آسان به منابع آموزشی، کاهش موانع اداری برای تعامل حرفه‌ای، تشویق معلمان به تولید و اشتراک محتوای آموزشی و ایجاد نظام‌های تشویقی برای همکاری دانشی می‌تواند به ارتقای عملکرد شغلی کمک کند. در نهایت، مدیران باید فناوری را نه به عنوان هدف، بلکه به عنوان ابزاری برای تقویت ارتباطات، یادگیری سازمانی و همکاری حرفه‌ای در مدرسه به کار گیرند تا سرمایه دانشی موجود در میان معلمان به بهبود مستمر عملکرد آموزشی منجر شود.

## مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

## تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ گونه تضاد منافی وجود ندارد.

## موافقت اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

## تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

## Extended Abstract

### **Introduction**

Digital transformation has increasingly reshaped organizational structures, communication patterns, knowledge processes, and expectations regarding leadership, and educational organizations are no exception to this development. Schools now operate in environments characterized by expanding digital infrastructures, online communication systems, data-based decision-making, technology-mediated teaching, and increasing demands for rapid access to information. Under such circumstances, conventional models of school leadership may be insufficient to respond effectively to technological, informational, and organizational change. Digital leadership has therefore emerged as an important leadership approach concerned not merely with the technical use of digital tools but also with the capacity of leaders to develop digital vision, manage information, facilitate communication, support organizational learning, and guide employees through technology-enabled change (Ding, 2026; Shoukat et al., 2025; Zarei & Pashazadeh, 2025). In educational settings, digital leadership is particularly significant because teachers increasingly depend on digital platforms, electronic resources, communication technologies, and information-sharing systems to perform their professional responsibilities. Previous evidence suggests that digital leadership may strengthen organizational learning and knowledge exchange by creating conditions in which employees can communicate more effectively, access relevant information, collaborate across organizational boundaries, and use technology in purposeful ways (Anwar & Saraih, 2024; Shen et al., 2025). At the same time, job performance remains one of the central indicators of organizational effectiveness. In schools, teachers' job performance reflects not only the successful completion of formal instructional tasks but also professional commitment, responsiveness to educational demands, communication, problem solving, adaptation to change, and effective application of knowledge and

technology. Research has shown that transformational and digitally oriented leadership may contribute to employee performance by strengthening motivation, improving communication, facilitating adaptation, and increasing employees' capacity to respond to changing work requirements (Chong & Zainal, 2024; Liao et al., 2024; Putri & Meria, 2022). However, the effect of leadership on performance is unlikely to be exclusively direct. One important mechanism through which digital leadership may influence job performance is knowledge sharing. Knowledge sharing refers to the exchange of information, professional experience, expertise, ideas, and practical solutions among organizational members. In educational organizations, teachers possess substantial explicit and tacit knowledge related to instructional strategies, classroom management, student needs, technology use, and problem solving. Such knowledge becomes organizationally valuable when it is communicated and shared rather than remaining confined to individual teachers. Previous studies have demonstrated that knowledge-sharing processes are influenced by organizational leadership, communication, trust, organizational culture, and technological infrastructure (Mayastinasari & Suseno, 2023; Veer Ramjeawon & Rowley, 2017). Evidence also indicates that digital transformational leadership can enhance organizational capabilities through knowledge sharing, internal communication, knowledge acquisition, and innovation-related mechanisms (Asbeetah et al., 2025; Majumdarr et al., 2025; Odai et al., 2026). Knowledge management and digital leadership have likewise been linked to employee performance and organizational transformation, suggesting that the effective use of knowledge may be one pathway through which leadership translates technological capabilities into superior work outcomes (Muis, 2025; Shokarriz & Khadem Pour, 2024). Similar findings in technology-intensive professional environments indicate that digital capabilities and digital citizenship can strengthen knowledge-sharing behaviors and collaborative work practices (Saif et al., 2025). Nevertheless, empirical evidence simultaneously examining digital leadership, knowledge sharing, and teachers' job performance, particularly by testing knowledge sharing as a mediating mechanism, remains comparatively limited in school settings. Accordingly, the present study aimed to examine the relationship between digital leadership and job performance, with the mediating role of knowledge sharing, among elementary school teachers in Bandar Mahshahr.

### Methods and Materials

The study was applied in purpose and descriptive-correlational in design. The statistical population consisted of all 784 elementary school teachers working in Bandar Mahshahr during the 2025–2026 academic year, including 645 women and 139 men. The sample size was determined as 260 teachers using the Krejcie and Morgan sampling table. Proportionate stratified random sampling was applied based on gender so that the sample reflected the composition of the target population; consequently, 214 women and 46 men were selected. Eight elementary schools were first randomly selected, after which teachers were randomly recruited from the selected schools according to the predetermined gender proportions. The final sample included teachers from different age, educational, and professional-experience groups. Data were collected using three standardized instruments. Job performance was assessed through Barati's 25-item Job Performance Scale. Knowledge

sharing was measured using Dixon's 15-item Knowledge Sharing Questionnaire, which comprised four dimensions: sequential knowledge, explicit knowledge, tacit knowledge, and strategic knowledge. Digital leadership was assessed using the 18-item Digital Leadership Scale developed by Ulutas and Arslan and translated into Persian by Majouni and Rahimi; the instrument comprised informational, communicational, and orientation dimensions. Prior to the main implementation, the instruments were pilot-tested among 30 individuals comparable to the target population. Cronbach's alpha coefficients were 0.891 for job performance, 0.873 for total knowledge sharing, and 0.902 for total digital leadership, while the overall alpha coefficient for the 58 items was 0.921. The data were analyzed using descriptive statistics, the Kolmogorov–Smirnov test, Pearson correlation coefficients, stepwise multiple regression, and partial least squares structural equation modeling. SPSS version 29 was used for descriptive, correlational, and regression analyses, whereas SmartPLS version 4 was used to evaluate the measurement and structural models and to test the mediating effect of knowledge sharing. Statistical significance was assessed at the 0.05 level.

### Findings

Descriptive analysis showed that the mean job performance score was 91.600 with a standard deviation of 13.700. The mean scores for sequential, explicit, tacit, and strategic knowledge were 10.440, 18.100, 10.110, and 14.200, respectively, while total knowledge sharing had a mean of 52.650 and a standard deviation of 8.100. For digital leadership, the mean scores for the informational, communicational, and orientation dimensions were 22.080, 22.440, and 21.660, respectively; the overall digital leadership mean was 66.240 with a standard deviation of 9.360. Evaluation of the measurement model indicated satisfactory reliability and validity. Cronbach's alpha coefficients were 0.936 for knowledge sharing and 0.776 for digital leadership, while composite reliability coefficients were 0.954 and 0.871, respectively. Average variance extracted values were 0.837 for knowledge sharing and 0.693 for digital leadership, supporting convergent validity. The Fornell–Larcker criterion also supported discriminant validity. The adjusted coefficient of determination was 0.743 for knowledge sharing and 0.456 for job performance, indicating that the structural model explained 74.3% of the variance in knowledge sharing and 45.6% of the variance in job performance. The main hypothesis was supported: the indirect effect of digital leadership on job performance through knowledge sharing was positive and statistically significant, with an indirect path coefficient of 0.575, a standard deviation of 0.039, and  $t = 5.318$ ,  $p < 0.001$ . Pearson correlation analyses further showed that all three dimensions of digital leadership were positively and significantly related to job performance: informational leadership,  $r = 0.421$ ; communicational leadership,  $r = 0.438$ ; and orientation,  $r = 0.397$ , all  $p < 0.001$ . Among these dimensions, communication had the strongest bivariate association with job performance. Stepwise regression demonstrated that the three digital leadership dimensions jointly explained 27.8% of the variance in job performance, with the informational dimension showing the largest standardized contribution in the final model ( $\beta = 0.321$ ), followed by communication ( $\beta = 0.241$ ) and orientation ( $\beta = 0.218$ ). All dimensions of knowledge sharing were also positively and significantly correlated with job performance: sequential

knowledge,  $r = 0.364$ ; explicit knowledge,  $r = 0.417$ ; tacit knowledge,  $r = 0.385$ ; and strategic knowledge,  $r = 0.446$ , all  $p < 0.001$ . Strategic knowledge had the strongest correlation with job performance. In the regression model based on knowledge-sharing dimensions, the four dimensions jointly explained 32.6% of the variance in job performance. Strategic knowledge had the strongest standardized effect ( $\beta = 0.302$ ), followed by explicit knowledge ( $\beta = 0.218$ ), tacit knowledge ( $\beta = 0.198$ ), and sequential knowledge ( $\beta = 0.173$ ). Finally, when digital leadership and knowledge-sharing dimensions were entered simultaneously, the final regression model explained 42.6% of the variance in job performance ( $R = 0.662$ , adjusted  $R^2 = 0.426$ ,  $F = 25.573$ ,  $p < 0.001$ ). Strategic knowledge remained the strongest predictor ( $\beta = 0.261$ ), followed by the informational dimension of digital leadership ( $\beta = 0.219$ ), explicit knowledge ( $\beta = 0.189$ ), the communicational dimension ( $\beta = 0.172$ ), tacit knowledge ( $\beta = 0.153$ ), and orientation ( $\beta = 0.141$ ).

### Discussion and Conclusion

The findings demonstrate that digital leadership is meaningfully associated with teachers' job performance and that knowledge sharing represents an important mechanism through which this relationship operates. The significant indirect effect suggests that digitally capable school leadership is most likely to contribute to stronger teacher performance when it creates conditions that enable teachers to exchange professional knowledge, experiences, instructional solutions, and strategically useful information. Digital leadership therefore appears to function not merely through the introduction of technologies but through the organizational processes that technology supports. The positive associations of the informational, communicational, and orientation dimensions with job performance indicate that teachers benefit when school leaders provide access to useful information, maintain effective channels of digital communication, and guide technology use in ways that are aligned with organizational goals. Although the communicational dimension showed the strongest simple correlation with job performance, the informational dimension made the largest unique contribution in the multivariate model, suggesting that access to well-managed and actionable information may be particularly important once overlap among leadership dimensions is controlled. The findings related to knowledge sharing further indicate that different forms of organizational knowledge contribute to job performance, but strategic knowledge appears to be especially important. This suggests that the value of knowledge lies not only in its availability or exchange but also in the capacity to apply it purposefully to educational goals, classroom challenges, and professional decisions. The higher explanatory power of the combined digital leadership and knowledge-sharing model compared with either model separately reinforces the view that teacher performance is shaped by the interaction of leadership and organizational knowledge processes. Thus, improving teachers' performance in digitally evolving schools requires more than investment in technological infrastructure. Schools need leaders who can integrate digital information, communication, and strategic direction with organizational cultures that encourage professional knowledge exchange. In conclusion, digital leadership was positively related to job performance among elementary school teachers in Bandar Mahshahr, and knowledge sharing played a significant mediating role in this relationship,

indicating that the development of both digital leadership capabilities and knowledge-sharing practices may provide a complementary pathway for strengthening teachers' professional performance.

## References

- Anwar, S., & Saraih, U. N. (2024). Digital Leadership in the Digital Era of Education: Enhancing Knowledge Sharing and Emotional Intelligence. *International Journal of Educational Management*, 38(6), 1581-1611. <https://doi.org/10.1108/IJEM-11-2023-0540>
- Asbeetah, Z., Alzubi, A., Khadem, A., & Iyiola, K. (2025). Harnessing Digital Transformation for Sustainable Performance: Exploring the Mediating Roles of Green Knowledge Acquisition and Innovation Performance Under Digital Transformational Leadership. *Sustainability*, 17(5), 2285. <https://doi.org/10.3390/su17052285>
- Chong, Y. K., & Zainal, S. R. M. (2024). Employee agility's moderating role on the link between employee vitality, digital literacy and transformational leadership with job performance: an empirical study. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2337447. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2337447>
- Ding, X. (2026). Digital leadership, digital platform capability and digital business model innovation of start-ups. *Journal of Innovation & Knowledge*, 14, 100970.
- Liao, M., Li, S., & Liu, H. (2024). The Impact Mechanism of Telework on Job Performance: A Cross-Level Moderation Model of Digital Leadership. *Scientific reports*, 14(1). <https://doi.org/10.1038/s41598-024-63518-6>
- Majumdar, S., Dasgupta, S. A., Hassan, Y., Behl, A., & Pereira, V. (2025). Linking digital transformational leadership, symmetrical internal communication with innovation capability: a moderated mediation model.
- Mayastinasari, V., & Suseno, B. (2023). The Role of Transformational Leadership, and Knowledge Sharing on Innovative Work Behavior of Public Organization in the Digital Era. *International Journal of Professional Business Review*, 8(7), e02977. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i7.2977>
- Muis, I. (2025). The Effects of Knowledge Management, Digital Leadership and Organizational Culture on Employee Performance. *Sjam*, 3(1), 1-16. <https://doi.org/10.38035/sjam.v3i1.411>
- Odai, L. A., Xiao, Y., Korankye, B., & Ahakwa, I. (2026). Navigating digital transformation: the critical role of knowledge sharing and digital transformational leadership in boosting innovation capability in Sub-Saharan Africa. *Business Process Management Journal*, 32(2), 653-678.
- Putri, N., & Meria, L. (2022). The Effect of Transformational Leadership on Employee Performance Through Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Iaic Transactions on Sustainable Digital Innovation (Itsdi)*, 4(1), 8-21. <https://doi.org/10.34306/itsdi.v4i1.565>
- Saif, N., Ali, S., Shaheen, I., Goh, G. G., & Khan, S. U. (2025). Revolutionizing Healthcare Leadership the Critical Role of Digital Citizenship in Knowledge Sharing. *Scientific reports*, 15(1). <https://doi.org/10.1038/s41598-025-93117-y>
- Shen, Y., Deng, Y., Xiao, Z., Zhang, Z., & Dai, R. (2025). Driving green digital innovation in higher education: the influence of leadership and dynamic capabilities on cultivating a green digital mindset and knowledge sharing for sustainable practices. *BMC psychology*, 13(1), 1-19.
- Shokarriz, J., & Khadem Pour, M. (2024). The Impact of Knowledge Management and Organizational Innovation on Organizational Innovation Considering the Mediating Role of Digital Leadership Capability (A Case Study of Knowledge-Based Companies). *Modern Research Approaches in Management and Accounting*, 93, 1321-1329. <https://www.majournal.ir/index.php/ma/article/view/2760>
- Shoukat, I. K., Muhammad, I. A., Khan, M. A., & Kakar, A. (2025). Does Digital Leadership Capability, Knowledge Management Capability, and Organizational Agility Foster Digital Transformation in China? A Time-Lagged Survey-Based Assessment in Digital Transformation Projects. *Journal of Engineering and Technology Management*, 76, 12-29.
- Veer Ramjeawon, P., & Rowley, J. (2017). Knowledge management in higher education institutions: enablers and barriers in Mauritius. *The Learning Organization*, 24(5), 366-377. <https://doi.org/10.1108/TLO-03-2017-0030>
- Zarei, R., & Pashazadeh, Y. (2025). The Role of Digital Leadership in Digital Transformation. Proceedings of the First National Conference on Dynamic Management and Knowledge-Based Economy,