



ISSN 2735-4822 (Online) \ ISSN 2735-4814 (print)



The Role of Digital Leadership in Facing Educational Crises in Saudi Universities

PhD. Hassan Moussa Lahk Dalak

Department of fundamentals of Education, Girls college of Arts science& Edu, Ain Shams University.

hsndlk1@gmail.com

prof. Nawal Ahmed Nasr

Department of fundamentals of Education, Girls college of Arts science& Edu, Ain Shams University.

nawal.ahmed@women.asu.edu.eg

prof. Suhair Ali Al – Gayar

Department of fundamentals of Education, Girls college of Arts science& Edu, Ain Shams University.

sohairelgayar@yahoo.com

Prof. Mahmoud Abdul tawab Abdul tawab Fadl

Department of Management, Planning and Economics of Associate Education - College of Education - King Khalid University

mfadl@kku.edu.sa

Receive Date :5 March 2025, Revise Date: 9 April 2025,

Accept Date: 21 April 2025

DOI: [10.21608/buhuth.2025.365456.1833](https://doi.org/10.21608/buhuth.2025.365456.1833)

Volume 5 Issue 4 (2025) Pp. 24-59.

Abstract

Research aims to identify the theoretical foundations of digital leadership in universities, reveal the theoretical frameworks of educational crises in university education and their relationship to digital leadership, monitor the role of digital leadership in facing educational crises in Saudi universities, and realizing the reality of the role of digital leadership in facing educational crises in Saudi universities from the point of view of the research sample, in addition to providing recommendations and proposals for the role of digital leadership in facing educational crises in Saudi universities. The research used the descriptive approach, and a questionnaire to collect data. The study sample reached 300 heads Departments and faculty members in universities in the Kingdom of Saudi Arabia. The study reached a set of results, the most important of which are: the scarcity of a specialized technical support team to address technical problems at the university, the keenness of university leaders to prepare to face crises, and the development of digital scenarios to face the expected crises to keep pace with technological developments in the educational environment, and the lack of independent financial allocations for the crisis management planning process, and the keenness of university leaders to quickly make decisions related to crises electronically to confront them when they occur, and the importance of follow-up and coordination with faculty members to manage the crisis through Electronic communication tools, the weak existence of communication channels between senior leaders, work teams and supporting bodies to control crises, the keenness of university leaders to meet with faculty members to benefit from future crises, the importance of holding training programs for faculty members to inform them of what has been faced in the field of crisis management, and the weakness of providing the work team with more specialists to activate the containment of potential crises in the future.

Keywords: Role, Digital Leadership, Educational Crises.

دور القيادة الرقمية في مواجهة الأزمات التعليمية بالجامعات السعودية

حسن موسى لاحق دلاك

باحث دكتوراه / قسم أصول التربية
كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، مصر

hsndlk1@gmail.com

أ.د/ سهير علي الجيار

أستاذ أصول التربية
كلية البنات جامعة عين شمس

sohairelgayar@yahoo.com

أ.د/ نوال أحمد نصر

أستاذ أصول التربية
كلية البنات جامعة عين شمس

nawalnaser43@hotmail.com

أ.م.د/ محمود عبد التواب فضل

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي واقتصاديات التعليم المشارك
كلية التربية - جامعة الملك خالد بأبها

mfadl@kku.edu.sa

المستخلص.

هدف البحث تعرف الأسس النظرية للقيادة الرقمية بالجامعات، والكشف عن الأطر النظرية للأزمات التعليمية بالتعليم الجامعي وعلاقتها بالقيادة الرقمية، ورصد دور القيادة الرقمية في مواجهة الأزمات التعليمية بالجامعات السعودية، وتعرف واقع دور القيادة الرقمية في مواجهة الأزمات التعليمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر عينة البحث، وتقديم توصيات ومقترحات لدور القيادة الرقمية في مواجهة الأزمات التعليمية في الجامعات السعودية، واستخدم البحث المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة استبانة، وبلغت عينة الدراسة 300 من رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات بالمملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها: ندرة وجود فريق دعم فني متخصص لمعالجة المشكلات التقنية بالجامعة، وحرص القيادات الجامعية على الاستعداد لمواجهة الأزمات، ووضع سيناريوهات رقمية لمواجهة الأزمات المتوقع حدوثها لمواكبة التطورات التكنولوجية الحادثة في البيئة التعليمية، وقلة توافر مخصصات مالية مستقلة لعملية التخطيط لإدارة الأزمات، وحرص القيادات الجامعية على سرعة اتخاذ القرارات المتعلقة بالأزمات إلكترونياً لمواجهتها عند حدوثها، وأهمية القيام بالمتابعة والتنسيق مع أعضاء هيئة التدريس لإدارة الأزمة عبر أدوات التواصل الإلكترونية، وضعف وجود قنوات اتصال بين القيادات العليا وفرق العمل والجهات المساندة للسيطرة على الأزمات، وحرص القيادات الجامعية على الاجتماع بأعضاء هيئة التدريس للإطلاعهم على ما تم مواجهته في مجال إدارة الأزمات، وضعف تزويد فريق العمل بمزيد من المتخصصين لتفعيل احتواء الأزمات المحتملة مستقبلاً.

الكلمات الدالة: الدور - القيادة الرقمية - الأزمات التعليمية.

المقدمة

يواجه العالم تغيرات وتحديات سريعة ومتلاحقة، تتمثل في الثورة التكنولوجية والرقمية، مما انعكس آثارها على الحياة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية في جميع الدول، وأدى إلى إحداث نقلة نوعية في كافة مجالات الحياة، وخاصة في مجال التربية والتعليم، الأمر الذي أدى إلى التحول من النظام التقليدي في التعليم إلى نظام تعليمي يتناسب مع مستجدات العصر المعرفي والتقني والرقمي.

وتواجه النظم التعليمية المعاصرة كثيرًا من التحديات والتغيرات المعاصرة مثل الانفجار المعرفي وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ولمواجهة هذه التحديات بكفاءة وفعالية فلا بد من توافر قيادات تعليمية تركز في عملها على التكنولوجيا الحديثة وتحولاتها الرقمية من تطبيقات وأدوات وأجهزة ومعدات وآلات وشبكات إلكترونية متنوعة. (ابن سليم، السيد، 2023، 65)

وتمثل الجامعات الواجهة الحضارية للمجتمع بأسره، وهي التي تستطيع توجيه المجتمع والأفراد نحو الإنجاز والتميز والإبداع، كما أنها تعد الطلاب لتلبية متطلبات سوق العمل وحاجات المجتمع، وحتى يتحقق ذلك لا بد من وجود قيادة جامعية تتميز بالكفاءة العالية، وتهتم بإنجاز وظائف الجامعة وتحقيق رؤيتها، والوصول بها إلى مستويات متقدمة، تكون من خلاله قادرة على مواجهة الأزمات التي تواجه الجامعات، وعلى التنافس مع الجامعات الأخرى من خلال استخدام أساليب إدارية حديثة في قيادة الجامعة. (ابن عماش، 2022، 267)

وأولت المملكة العربية السعودية الجامعات الكثير من الدعم والاهتمام، وذلك وفقًا لتوجه رؤية المملكة 2030 نحو التطور ومواكبة القرن الحادي والعشرين؛ حيث ظهرت الحاجة إلى تطوير الجامعات السعودية من فكر تقليدي إلى فكر استراتيجي يهتم باكتشاف الفرص والتهديدات الداخلية للنهوض بالمؤسسة التعليمية. (أحمد، 2018، 235)

وتعد القيادة الرقمية مدخلًا معاصرًا لتطوير وتحديث القيادة التعليمية والقضاء على مشكلاتها التقليدية، وتجويد أداء العمل عن طريق استخدام أساليب رقمية جديدة تتسم بالكفاءة والفاعلية والسرعة، كما أن لها آثارًا واسعة في بعدها الإداري المتمثل في تطوير المفاهيم والوظائف الإدارية، هذا بالإضافة إلى توفير قدر عالٍ من الشفافية والوضوح والمرونة، مما يحسن ثقة العاملين في التعليم، ويدفعهم للمشاركة الإيجابية في برامج التخطيط والتقويم والتمويل للعملية التعليمية التي يقومون بها. (البدر، عبدالستار، 2022، 139).

لذا أصبح استخدام التكنولوجيا الحديثة وتوظيف تقنيات التعلم الحديثة في التعليم الجامعي أحد أكثر المتطلبات إلحاحًا بالنسبة إلى القيادات التي تعمل فيها، وذلك نتيجة لما يشهده العصر من تطورات سريعة في جميع مجالات الحياة. (هزاع، 2021، 1424)

وتعد الأزمات التعليمية أهمية كبيرة في المحافظة على استقرار العمل بالجامعة وتقدمها، وهذا يتفق مع أهداف المملكة في تطوير الجامعات والارتقاء بها، فقد أولت المملكة العربية السعودية الجامعات الكثير من الدعم والاهتمام، وذلك وفقًا لتوجه رؤية المملكة 2030 نحو التطور ومواكبة القرن الحادي والعشرين؛ حيث ظهرت الحاجة إلى تطوير الجامعات السعودية من فكر تقليدي إلى فكر استراتيجي يهتم باكتشاف الفرص والتهديدات الداخلية للنهوض بالمؤسسة التعليمية. (أحمد، 2018، 235)

مما سبق يتضح أن ممارسات القيادة الرقمية مهمة في الجامعات السعودية لمواجهة الأزمات التعليمية التي قد تواجه التعليم الجامعي، مما يتطلب العمل على مواجهتها من خلال القيادة الرقمية.

مشكلة البحث وأسئلته

تواجه الجامعات السعودية في العصر الحالي تحديات متزايدة نتيجة التغيرات السريعة والتطورات الهائلة التي تشهدها بيئتها الداخلية والخارجية، ولحاجة قيادات الجامعات إلى أساليب إدارية حديثة قادرة على مواجهة تلك التحديات والأزمات ولمواكبة التطورات فإن ممارسات القيادة الرقمية في الجامعات يسهم في زيادة قدرتها على القيام بدورها في مواجهة التحديات الداخلية والخارجية، وخاصة في مواجهة الأزمات التعليمية من خلال تقديم الدعم الأكاديمي النفسي، والبحث العلمي والابتكار لمواجهة الأزمات التعليمية، إلا أن هذه الممارسات لم تكن بالمستوى المطلوب، فإنه توجد عديد من المؤشرات التي تؤكد مشكلة الدراسة تتمثل فيما يلي:

- أن واقع تطبيق أبعاد القيادة الرقمية جاء بدرجة متوسطة، وأن الجامعات السعودية أصبحت بحاجة ملحة لتكوين موارد بشرية ذات كفاءة كبيرة وتطوير أساليب الأداء الإداري المتبعة فيها إلى أساليب رقمية ذكية مرنة وأكثر فاعلية لتحقيق خدمات كبيرة الجودة وتقديم آليات تنفيذية لتفعيل الرقمنة الذكية من خلال تكنولوجيا المعلومات والذكاء الاصطناعي لتكون جامعة مؤهلة تلحق بركب التقدم. (أحمد، 2024)
- وأشارت دراسة (حسن، عبدالعزيز، 2023) إلى أن الأزمات تشكل تهديداً للمؤسسات التعليمية، وأنه يتحتم عليها البحث والتطوير والتخطيط وتوظيف المعرفة والتقنية للتغلب عليها، والحرص على تأهيل فرق لإدارة الأزمات في كل مؤسسة تعليمية، وبخاصة في توظيف تكنولوجيا الثورة الصناعية الرابعة والخامسة. (ظافر، سالم، 2024)
- أن واقع تطبيق أبعاد القيادة الرقمية جاء بدرجة متوسطة في الجامعات السعودية، (أحمد، 2024) ودراسة (نايف العنزي، 2022)
- ضعف مواجهة إدارة الأزمات بالجامعات من قبل القيادات الأكاديمية، وندرة توافر أنظمة استشعار في الجامعة وتدفق المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات سليمة. (ابن عماس، 2022)
- ضعف قيادات إدارة المخاطر، ونقص القيادات المدربة ذوي الاختصاص بالجامعات السعودية، وأهمية تنمية قدرات القيادات الأكاديمية على تحديد المشكلات والمخاطر. (شويش، 2022).
- ضعف قدرات بعض القيادات في التعامل مع التكنولوجيا. (ابن سعيد، 2022)
- ضعف الكفاءة القيادية في التعامل مع كل التغيرات التكنولوجية في الجامعة، وضعف المهارات اللازمة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لمعالجة المشكلات في الجامعة. (سعد، 2021)
- أن مصادر الأزمات كثيرة ومتعددة، وأن الدرجة الكلية للاستراتيجيات المستخدمة لمواجهتها في الجامعات السعودية كانت متوسطة. (علي، 2023)

ومن خلال العرض السابق لمشكلة البحث وبيان أوجه القصور في قدرة القيادة الرقمية في التعامل مع الأزمات التعليمية فإن دراسة دور القيادة الرقمية بالجامعات السعودية في مواجهة الأزمات التعليمية ضرورة حتمية لمواجهة تحديات القرن الحادي العشرين.

سعى البحث إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما الأسس النظرية للقيادة الرقمية بالجامعات؟
- 2- ما الأطر النظرية للأزمات التعليمية بالتعليم الجامعي؟ وما علاقتها بالقيادة الرقمية؟
- 3- ما دور القيادة الرقمية في مواجهة الأزمات التعليمية بالجامعات السعودية؟
- 4- ما واقع دور القيادة الرقمية في مواجهة الأزمات التعليمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر عينة البحث؟

5- ما التوصيات والمقترحات الإجرائية لتفعيل لدور القيادة الرقمية في مواجهة الأزمات التعليمية بالجامعات السعودية؟

أهداف البحث

هدف البحث إلى ما يلي:

- تعرف الأسس النظرية للقيادة الرقمية بالجامعات.
- الكشف عن الأطر النظرية للأزمات التعليمية بالتعليم الجامعي وعلاقتها بالقيادة الرقمية.
- تعرف دور القيادة الرقمية في مواجهة الأزمات التعليمية بالجامعات السعودية.
- رصد واقع دور القيادة الرقمية في مواجهة الأزمات التعليمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر عينة البحث.
- تقديم توصيات ومقترحات إجرائية لدور القيادة الرقمية في مواجهة الأزمات التعليمية بالجامعات السعودية.

أهمية البحث

1- الأهمية النظرية: يواكب موضوع الدراسة التوجهات العالمية التي تسعى جاهدة لتطبيق القيادة الرقمية في الجامعات عامة، كما تتسق هذه الدراسة ورؤية المملكة 2030 في التحول الرقمي وتطبيقاته في جميع ميادين الحياة بالمملكة العربية السعودية، وتأتي الدراسة محاولة لإثراء البحث العلمي بما يفيد المجتمع والمؤسسات التعليمية بالجامعات السعودية بمعلومات عن مفهوم القيادة الرقمية وتسليط الضوء على الأساليب التعليمية الإدارية المتبعة في هذا المجال، وإثراء المكتبة العربية بمعرفة جديدة عن القيادة الرقمية في مواجهة الأزمات التعليمية بالجامعات.

2- الأهمية التطبيقية: قد تسهم التوصيات والمقترحات في تطوير الممارسات الرقمية للقيادات الجامعية بالمملكة العربية السعودية في مواجهة الأزمات التعليمية لمواكبة التطورات الحادثة في العصر الرقمي، وقد تسهم نتائج الدراسة في الوصول الى أفضل الممارسات العالمية للقيادة الرقمية في مواجهة الأزمات التعليمية في الجامعات، وتقديم توصيات ومقترحات لصناع القرار وخبراء السياسة التعليمية بالجامعات السعودية حول سبل الاستفادة من التقنية الحديثة في دعم الممارسات القيادية ودعم التواصل الفعال بين المؤسسات التعليمية والمجتمع الخارجي.

حدود البحث

تحدد البحث بالحدود التالية:

- 1- الحدود الموضوعية:** اقتصر على ممارسات القيادة الرقمية بالجامعات السعودية، والتعامل مع الأزمات التعليمية.
- 2- الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على رؤساء الأقسام ووكلاء وعمداء جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية والملك فيصل وجازان وتبوك وجدة بالمملكة العربية السعودية.
- 3- الحدود المكانية:** الجامعات في منطقة الرياض وجازان، والرياض بالمملكة العربية السعودية.
- 4- الحدود الزمنية:** تطبيق الدراسة في الفترة الزمنية من 2024 - 2025

منهج البحث وأداتها

استخدم البحث المنهج الوصفي وهو مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادًا على جميع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا

لاستخلاص دلالتها، والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث. (العساف، 1416، 191)

كما استخدم البحث استبانة موجهة إلى رؤساء الأقسام ووكلاء وعمداء الجامعات بالمملكة العربية السعودية للكشف عن واقع دور القيادة الرقمية في التعامل مع الأزمات التعليمية بالجامعات السعودية.

مصطلحات البحث

تحددت مصطلحات البحث فيما يلي:

1- الدور The Role:

يعرف الدور لغة بأنه الطبقة من الشيء المدار بعضه فوق بعض، وهو أيضًا النوبة. (المعجم الوجيز، 2004، 65)

واصطلاحًا: هو مجموعة من الأنماط المرتبطة والأطر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع في مواقف معينة، وتترتب على الأدوار إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في المواقف المختلفة. (عبد، عبدالفتاح، 2004، 165)

ويعرف الدور إجرائيًا بأنه مجموعة من الممارسات والأنشطة والأطر السلوكية الخاصة بالقيادة الرقمية في الجامعات السعودية.

2- القيادة الرقمية Digital Leadership

تعرف بأنها قدرة القيادات على ممارسة الأدوار القيادية باستخدام مجموعة من التقنيات الرقمية والأدوات لإحداث تغييرات مستدامة في الثقافة التنظيمية للمدرسة ورسالتها وأهدافها وعملياتها الإدارية. (أحمد، 2022، 226)

وتُعرف القيادة الرقمية إجرائيًا بأنها ما يقوم به ويستخدمه رؤساء الأقسام ووكلاء الجامعات بالمملكة العربية السعودية للبيئة الرقمية والتكنولوجيا لتعزيز التعاون بينهم وبين العاملين والتطوير المهني المستمر وتحليل البيانات واتخاذ القرارات وتبني التكنولوجيا في التعليم لتحقيق الأهداف المنشودة من العملية التعليمية، وبما يدعم تحقيق أهدافها الإدارية والتعليمية بأفضل أداء وأعلى جودة.

3- الأزمات التعليمية Educational Crises

الأزمة لغة مادة (أ ز م)، أزمة: الضيق والشدة، وأزمت السنة: أي اشتد قحطها. (عبد، عبدالفتاح، 2004، 16)

أزمت السنة أزماً: اشتد قحطها، وتآزم: أصابته أزمة. (المعجم الوجيز، 2005، 16)

تعرف الأزمة التعليمية بأنها وضع يمثل اضطراباً للمؤسسة التعليمية، ويحول دون تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية الموضوعية، ويتطلب إجراءات فورية للحيلولة دون تفاقمها وعودة الأمور إلى حالتها الطبيعية. (إبراهيم، 2010، 55)

وتُعرف الأزمات التعليمية إجرائيًا بأنها المواقف الطارئة التي تواجه رؤساء الأقسام ووكلاء وعمداء الجامعات أثناء علمهم بالجامعات السعودية، وتتطلب منهم العمل على مواجهتها والتعامل معها والتقليل من أثارها حتى لا تؤثر على سير العملية التعليمية بالجامعات مثل التكيف مع التكنولوجيا، ونقص التمويل والجودة الأكاديمية.

الدراسات السابقة

اطلع الباحث على العديد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية، وتم عرضها وفق تسلسل زمني من الأحدث إلى الأقدم، ويتم تناول كل دراسة من حيث أهدافها والمنهج المتبع والأداة المستخدمة، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ويعرضها الباحث على النحو التالي:

أولاً: الدراسات العربية

1- دراسة (أحمد، 2024) بعنوان "واقع تطبيق القيادة الرقمية بالجامعات السعودية"

هدفت الدراسة الكشف عن واقع تطبيق القيادة الرقمية في الجامعات السعودية، والتعرف على الفروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجامعة – الرتبة العلمية- سنوات الخبرة) حول درجة تطبيق القيادة الرقمية بإدارة الموارد البشرية في الجامعات السعودية، واستخدمت المنهج الوصفي والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من 705 عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج من أهمها: أن واقع تطبيق أبعاد القيادة الرقمية جاء بدرجة متوسطة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة.

2 - دراسة جمال، وآخرون (2023) بعنوان "تصور مقترح لتفعيل أدوار أعضاء هيئة التدريس

بكليات التربية بالجامعات المصرية في توعية وتثقيف الطلاب لإدارة الأزمات والكوارث في المؤسسات التعليمية، كلية التربية جامعة أسوان نموذجاً.

هدفت الدراسة الكشف عن مستوى قيام أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بالجامعات المصرية بأدوارهم في توعية وتثقيف الطلاب لإدارة الأزمات والكوارث في المؤسسات التعليمية، كما هدفت وضع تصور مقترح لتفعيل تلك الأدوار لتنمية القدرة على مواجهة أي موقف محتمل الحدوث من خلال مستوى الاستعداد المناسب للاستجابة للأزمات المختلفة خلال مراحل الأزمة في هذه المؤسسات، واستخدمت المنهج الوصفي والاستبانة، وشملت عينة الدراسة 30 عضو هيئة تدريس، و1500 طالب وطالبة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها: وجود قصور لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية جامعة أسوان في القيام بأدوارهم نحو توعية وتثقيف الطلاب لإدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية، وضعف معرفة الطلاب بأسس إدارة الأزمات والكوارث في المؤسسات التعليمية.

3 - دراسة نمر وآخرون (2023) بعنوان "استراتيجية مقترحة لتطوير دور القيادة الاستراتيجية

في إدارة الأزمات في الجامعة المصرية في ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة".

هدفت الدراسة الكشف عن أهم النماذج العالمية لدور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بالجامعات المصرية، وتقديم استراتيجية مقترحة تساهم في تطوير القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات المصرية، واستخدمت المنهج الوصفي والاستبانة، وتوصلت إلى مجموعة نتائج أهمها: ضرورة تفعيل استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في إدارة الأزمات بالجامعات المصرية، والاستفادة من النماذج العالمية للوصول إلى أفضل النتائج في إدارة الأزمات بالجامعات المصرية، وأهمية إدراك الجامعات بشكل متزايد لصعوبات تطوير أداء القيادة الاستراتيجية لإدارة الأزمات في الجامعات المصرية كمنهج معاصر لزيادة قدرة الجامعات التنافسية.

4- دراسة سعود (2023) بعنوان "متطلبات إدارة الأزمات التعليمية بمؤسسات التعليم الجامعي

بالمملكة العربية السعودية دراسة ميدانية".

هدف الدراسة الكشف عن متطلبات إدارة الأزمات التعليمية بمؤسسات التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية، واستخدمت المنهج التجريبي ذي المجموعتين التجريبية والضابطة، وتكونت عينة الدراسة من 100 أستاذ من عمداء ورؤساء وأقسام ووكلاء أقسام، بواقع 50 أستاذاً مجموعة تجريبية و50 أستاذاً مجموعة ضابطة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد المجموعتين التجريبية والضابطة في التطبيق البعدي لمقياس متطلبات إدارة الأزمات التعليمية لصالح أفراد المجموعة التجريبية عند محور التخطيط واستخدام نظم المعلومات.

5- دراسة حمد (2023) بعنوان "واقع إدارة الأزمات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في

الجامعات الأهلية الفلسطينية"

هدفت الدراسة التعرف على واقع إدارة الأزمات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأهلية الفلسطينية، والكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيري نوع القسم والخبرة والتفاعل بينهما، واستخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة، وشملت عينة الدراسة 100 رئيس قسم من الجامعات المحافظات الشمالية بفلسطين، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها: أن الدرجة الكلية لواقع إدارة الأزمات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأهلية الفلسطينية كانت كبيرة، وكانت أعلى استجابة على مجال احتواء الأضرار، وكانت أقل استجابة على مجال اكتشاف إشارات الإنذار، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيري نوع القسم والخبرة والتفاعل بينهما.

6- دراسة شويش (2022) بعنوان "صعوبات تطوير أداء القيادات بالجامعات السعودية في ضوء إدارة المخاطر".

هدفت الدراسة تعرف صعوبات أداء القيادات الجامعية السعودية في ضوء إدارة المخاطر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والقيادات، وتحديد أهم متطلبات تطوير أداء القيادات بالجامعات السعودية في ضوء إدارة المخاطر، واستخدمت المنهج الوصفي والاستبانة، وشملت عينة الدراسة 375 عضو هيئة تدريس، و26 من القيادات الأكاديمية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها: نقص القيادات المدربة ذوي الاختصاص، وضعف مؤهلات قيادات إدارة المخاطر في مجال إدارة المخاطر، ونقص الموارد المادية اللازمة لتطوير أداء القيادات في إدارة المخاطر.

7- دراسة ابن عماس (2022) بعنوان "دور الرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية".

هدفت الدراسة تعرف مستوى تطبيق الرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية، وتحديد الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وتعرف العلاقة بين أبعاد الرقابة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في الجامعات السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة، وشملت عينة الدراسة 142 فرداً من القادة الأكاديميين من جامعة حائل، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها: أن الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية جاءت بدرجة عالية، وتوجد علاقة إيجابية طردية بين الرقابة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1- دراسة بوزويفا وشيجوليفاتيك، (2024) Pozhueva and Shchegolevatykh بعنوان "التقنيات الرقمية في إدارة الأزمات".

هدفت الدراسة الكشف عن دور التقنيات الرقمية في إدارة الأزمات، ومدى توافرها لأدوات وأساليب جديدة لإدارة الأزمات بفعالية، ولجمع المعلومات وتحليلها ومعالجتها بسرعة، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة أن تتفهم إدارة المؤسسة أهمية التقنيات الرقمية في إدارة الأزمات وتوفر الموارد اللازمة لتنفيذها، ونشر التقنيات الجديدة بسرعة وضمان سلامة تشغيلها، ومراعاة تدريب العاملين على استخدام الأدوات والتقنيات الجديدة، الأمر الذي قد يتطلب تدريباً إضافياً وتطويراً مهنيًا، ومراعاة أن يشمل التخطيط والتحضير للتنفيذ وضع خطة عمل مفصلة تغطي جميع مراحل تنفيذ التكنولوجيا، وأهمية توفر تقنيات الحوسبة للوصول إلى الموارد والبيانات من أي مكان في العالم، وهو أمر مهم بشكل خاص في الأزمات عندما يكون من الضروري ضمان استمرارية العمليات وعمل الفرق عن بُعد، وتحليلات البيانات الضخمة هي أحد المكونات الرئيسة للتقنيات الرقمية في إدارة الأزمات، وهذا يمكن المؤسسات من الاستجابة السريعة للتهديدات وتقليل العواقب السلبية.

2- دراسة بيت وآخرون(2023) Butt and others بعنوان "معالجة التحديات التي تواجه الجامعات في العصر الرقمي: إطار عمل للقيادة الإلكترونية".

هدفت الدراسة تطوير إطار عمل للقيادة الإلكترونية بالجامعات لمواجهة تحديات العصر الرقمي، واستخدمت المنهج الوصفي، وشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين الأكاديميين والإداريين العاملين في الجامعات الحكومية بباكستان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة لجمع البيانات من 650 موظفًا جامعيًا حول ممارسات استخدام التكنولوجيا والمواقف والسلوكيات والكفاءات المتعلقة بالتكنولوجيا لدى قادة الجامعات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها: أن التكنولوجيا تؤدي دورها في تعديل ديناميكيات العمل وممارسات القيادة في التعليم العالي، ويؤدي القادة الجامعيون دورًا حاسمًا في تطوير الثقافة الرقمية في المؤسسة.

3- دراسة رحمانيتابار وآخرون(2023) Rahmanitabar and others بعنوان "تصميم نموذج القيادة الرقمية للمديرين في المؤسسات التعليمية (دراسة حالة: جامعة آزاد الإسلامية، محافظة طهران)".

هدفت الدراسة تقديم نموذج القيادة الرقمية لمديري المؤسسات التعليمية (دراسة جامعة آزاد الإسلامية في محافظة طهران)، والكشف عن تأثير التقنيات الرقمية والتكنولوجيات الجديدة على عملية القيادة في الجامعة، واستخدمت المنهج الوصفي، وشمل مجتمع الدراسة خبراء في مجال الموارد البشرية من الحاصلين على درجة الدكتوراه المتخصصة، والذين أجروا بحوثًا ومقالات وذوي خبرات عملية في هذا المجال، وتم اختيار 15 خبيرًا لإجراء مقابلات معهم، وكانت أداة البحث عبارة عن مقابلة شبه منظمة؛ حيث تم تحديد أبعاد ومكونات ومؤشرات نموذج القيادة الرقمية لمديري المؤسسات التعليمية، وتوصلت الدراسة إلى بناء نموذج للقيادة الرقمية للمديرين في الجامعة.

4- دراسة اكسي ووانج (2023) Xie and Wang بعنوان "تطور الدلالات واستراتيجيات تعزيز القيادة الرقمية في جامعات الصين في سياق التحول الرقمي".

هدفت الدراسة الكشف عن تطور استراتيجيات تعزيز القيادة الرقمية في جامعات الصين في سياق التحول الرقمي، واستخدمت أسلوب البحث في الأدبيات الأدبية، والتعرف على الفروق الجوهرية بين القيادة المعلوماتية التعليمية والقيادة الرقمية من أربعة جوانب: مفهوم القيادة، ونطاق التطبيق، وقيمة البيانات، ومتطلبات الكفاءة، وذلك لطرح استراتيجية تحسين القيادة الرقمية للقيادات الجامعية: الأول هو تحويل إدراك التكنولوجيا الرقمية وتحسين قوة التفكير الاستراتيجي للتطبيق الرقمي؛ والثاني هو تعزيز تنمية قوة التخطيط الرقمي وصياغة معيار القيادة الرقمية؛ والثالث هو تنمية قوة اتخاذ القرارات والتحليلات الخاصة بالبيانات، والدعوة إلى تشكيل فريق البيانات المدرسية من أجل توفير مرجعية معينة لإصلاح وبناء فريق القادة الرقميين في الكليات والجامعات الصينية في العصر الجديد، وتوصلت الدراسة إلى أهمية تعزيز القيادة الرقمية في جامعات الصين.

5- دراسة ألبا (2022) Alba, بعنوان "الأبحاث التي تخبرنا عن أساليب القيادة والتحول الرقمي والأداء في التعليم العالي الحكومي".

هدفت الدراسة تقديم تحليل لكيفية ارتباط هذه المفاهيم الثلاثة أساليب القيادة- التحول الرقمي، الأداء في الأدبيات. التصميم، المنهجية، المنهج، تقترح الدراسة دراسة أحدث الأبحاث حول أساليب القيادة والتحول الرقمي والأداء في دراسة واحدة، من خلال مراجعة منهجية للأدبيات باستخدام قاعدتي بيانات رئيسيتين، ISI Web of Science و Scopus. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أسلوب القيادة الأكثر شيوعًا هو أسلوب القيادة التحويلية، والبعد الأكثر دراسة للأداء هو البعد الذي يمثل أنشطة التعليم والتعلم؛ والجوانب الأكثر مناقشة للتحول الرقمي هي تلك المتعلقة بأنظمة التعلم عبر الإنترنت وأنواع مختلفة من

التكنولوجيا، وأهمية فهم أنماط القيادة والتحول الرقمي من أجل فهم أفضل لأداء مؤسسات التعليم العالي الحكومية.

6- دراسة بارودي (2022) Baroudi, بعنوان "القيادة في أوقات الأزمات: دليل على القيادة التحويلية الرقمية بين القيادات التربوية العربية".

هدفت الدراسة استكشاف سلوكيات وممارسات القادة في أوقات الأزمات، والعوامل التي ساعدتهم على مواجهة التغيرات المفاجئة والقيادة رقمياً، ومدى تأثير أبعاد أسلوب القيادة التحويلية على أدائهم، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أهمية ممارسات القيادة التحويلية الرقمية التعليمية للإناث العربيات التي ساعدتهن في الحفاظ على أدائهن وأداء مؤسساتهن خلال جائحة كوفيد-19، وشملت هذه الممارسات بناء العلاقات، وتحفيز جهود الفريق والاعتراف بها، والتواصل المفتوح، والقدرة على التكيف، والشعور القوي بالذكاء العاطفي والتحكم في النفس.

7- دراسة فوييسيل (2022) Vuyisile, بعنوان " قيادة التعليم العالي في زمن التقنيات الرقمية: دراسة حالة في جنوب أفريقيا".

هدفت الدراسة فهم الاستراتيجيات الفعالة للتحول الرقمي الفعال في جامعات مختارة كما يراها المشاركون، والكشف عن الطرق التي يمكن من خلالها للقادة بناء مؤسسات عالية الأداء في جنوب أفريقيا، واستخدمت المنهج الوصفي، وشملت عينة الدراسة 10 مديرين، وأجريت مقابلات مع المديرين في الجامعات بشكل فردي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها أن المهارات المتنوعة في التقنيات تساعد القادة الرقميين على دعم فرقهم مع تعزيز أداء مؤسساتهم، وتكوين رؤية قوية وإيجاد جو من المشاركة والدعم.

تعقيب على الدراسات السابقة

بتحليل الدراسات السابقة يتبين مدى الاهتمام الذي حظى به موضوع البحث الحالي على كل من المستويين العربي والأجنبي والتي من خلالها أمكن التوصل إلى الملاحظات الآتية:

- يتشابه البحث الحالي مع الدراسات السابقة في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي، وتناوله القيادة الرقمية والأزمات التعليمية.

- يختلف البحث الحالي في تناوله لدور القيادة الرقمية في مواجهة الأزمات التعليمية في الجامعات السعودية

- يمكن الاستفادة من الدراسات السابقة من خلال الإطار النظري المرتبط بالقيادة الرقمية والأزمات التعليمية، والاستفادة منها في تقديم التوصيات المقترحات الإجرائية لدور القيادة الرقمية في مواجهة الأزمات التعليمية في الجامعات السعودية.

- أوجه تمايز البحث الحالي يأتي هذه البحث في نسق الدراسات السابقة في مضمونها وفي الهدف العام المرجو من كل متغير على حدة، ولكن وبحسب ما قام به البحث من استطلاع وبحث دقيق فإن هذا البحث يُعد الأول على مستوى المملكة العربية السعودية في الجمع بين متغيري الدراسة (القيادة الرقمية والأزمات التعليمية) في دراسة واحدة، وهو قطاع لم يتم تناوله في الدراسات السابقة على حد علم الباحث.

خطوات السير في البحث

تم تقسيم البحث إلى أربعة محاور هي:

المحور الأول: الأسس النظرية للقيادة الرقمية بالجامعات

المحور الثاني: الأطر النظرية للأزمات التعليمية بالتعليم الجامعي وعلاقتها بالقيادة الرقمية.

المحور الثالث: دور القيادة الرقمية في مواجهة الأزمات التعليمية بالجامعات السعودية.

المحور الرابع: واقع دور القيادة الرقمية في مواجهة الأزمات التعليمية في الجامعات السعودية (الإطار الميداني للبحث).

المحور الخامس: التوصيات والمقترحات الإجرائية لدور القيادة الرقمية في مواجهة الأزمات التعليمية في الجامعات السعودية.

ويتناول البحث فيما يلي تلك المحاور على النحو التالي:

المحور الأول: الأسس النظرية للقيادة الرقمية بالجامعات

وتشمل العناصر التالية:

1- مفهوم القيادة الرقمية وخصائصها

يتم تناول مفهوم القيادة الرقمية ثم خصائصها فيما يلي:

أ - مفهوم القيادة الرقمية Digital Leadership

تعرف القيادة الرقمية بأنها استخدام القادة البيئة الرقمية والتكنولوجية لتعزيز التعاون بينهم وبين منسوبي الجامعة والوصول إلى المعلومات والاتصال مع أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب في الجامعة لتحقيق الأهداف المنشودة. (ابن دخيل الله، 2022، 317)

وهي نمط قيادي يعتمد على استخدام وتوظيف التكنولوجيا الرقمية لتحقيق الجودة والتميز في مختلف ميادين ومجالات العمل بالمؤسسة. (محمد، 2017، 65)

كما أنها نمط من أنماط القيادة التي يتطلبها التطور التكنولوجي وتحتاجها المؤسسات لإنجاز مهامها بأقل جهد وأقصر وقت وبجودة عالية، يمكن للقائد من خلالها ممارسة أدواره القيادية المتنوعة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وإشراف ورقابة بوسائل تقنية عالية الدقة والفعالية. (شينينجر، 2022، 12)

وهي عملية تأثير اجتماعي مدمجة في كل من السياقات القريبة والبعيدة بواسطة تكنولوجيا المعلومات المتقدمة، التي يمكن أن تنتج تغييراً في المواقف والمشاعر والتفكير والسلوك والأداء. (Arnold, 2021, 107)

كما أنها عملية تأثير اجتماعي بواسطة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإحداث تغيير في المواقف وسلوكيات وأداء الأفراد والجماعات والمؤسسات. (Chua, 2017, 110).

يتضح مما سبق:

- أن القيادة الرقمية أسلوب متطور يتبعه الأفراد القادرون على إنتاج أفكار إبداعية مبتكرة، وتحفيز دافعية مروؤسيهم من العاملين بالبيئات الرقمية.
- القيادة الرقمية تهتم بتعبئة الموارد القيادية لإقناع العاملين من أجل الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة.
- تعتمد على استخدام الأدوات والاستراتيجيات والتقنيات الرقمية المتطورة مثل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- توجيه العاملين نحو الأهداف من خلال تحسين التفاعل الرقمي بينهم بطريقة مؤثرة.
- نمط من أنماط القيادة التي يتطلبها التطور التكنولوجي وتحتاجها المؤسسات لإنجاز مهامها بأقل جهد وأقصر وقت وبجودة عالية.
- الاستخدام الشامل والمتكامل للأدوات والتقنيات الرقمية بغية تحقيق التوجه الاستراتيجي للمؤسسات في العصر الرقمي.

- تعمل على توجيه العاملين وتمكينهم من استخدام التقنيات الرقمية لتحقيق الأهداف المنشودة في المؤسسة التعليمية.

- تهتم بدمج التقنيات الرقمية وتطبيقات الاتصالات وتطبيقات الويب والتأثير على العاملين لإحداث تغيير مستدام في ثقافة التكنولوجيا لجميع العاملين بالمؤسسة.

ب - خصائص القيادة الرقمية

وتتمثل خصائص القيادة الرقمية فيما يلي: (نشأت، 2023، 542)، (Mwita& Jonathan, 2021, p.5)

- القيادة الرقمية قيادة غير مرتبطة بزمان ومكان معينين.
- تعتمد بشكل كامل على تكنولوجيا المعلومات مما يقلل من الجهد المبذول للقائد.
- قيادة تمتلك الإحساس بالتقنية، فالقائد الرقمي يتحسس أبعاد التطور التقني في الأجهزة الإلكترونية والبرمجيات والشبكات والتطبيقات.
- القيادة الرقمية ذات حس إنساني عالٍ؛ لأن التقنية تحتاج إلى عاملين متخصصين وذوي مؤهلات عالية.

2- أهداف القيادة الرقمية وأهميتها

ويتم تناولها على النحو التالي:

أ- أهداف القيادة الرقمية

تتمثل أهداف القيادة الرقمية في المؤسسات في إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية، وتجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة، وتقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها، وتقليص تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى العاملين كافة، وتقليل كلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات، وزيادة حجم التبادلات المعلوماتية بين العاملين. (Fleaca, and others, 2022, 1239)

فالقيادة الرقمية تعمل على إلغاء عامل الزمان والمكان؛ إذ أنها تطمح إلى تحقيق التواصل مع العاملين والإشراف على أدائهم وإقامة الاجتماعات والمؤتمرات عن طريق الشبكة الإلكترونية للإدارة بما يضمن تقليل كلفة الإجراءات الإدارية، وتؤكد على تحقيق مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث، وتحسين الأداء عن طريق المساهمة في إعادة الهيكلة للنظم التقليدية من أجل اختصار الوقت وتقليل تكلفة إنجاز المعاملات وتسهيل الإجراءات، وربط أهداف القيادة الرقمية بالتطبيق والتنفيذ عن طريق تقييم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وتطويرها لكي تكون قادرة على الاستجابة لمتطلبات الخدمة المطلوبة بالتنوع والحجم. (Khranova, and others, 2022, 5)

يتضح مما سبق تعدد الأهداف التي تسعى القيادة الرقمية إلى تحقيقها بالمؤسسة الجامعية المنوطة بإعداد الكوادر البشرية في ظل التطور المتسارع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتأثيرات العولمة وخاصة في مواجهة الأزمات التعليمية بالمؤسسات عامة والمؤسسات الجامعية خاصة.

ب- أهمية القيادة الرقمية

تتبع أهمية القيادة الرقمية من خلال تحقيقها لجملة من الأهداف، والتي تتمثل في تخفيض التكاليف لتحقيق أقصى الرضا للعاملين، وتقليل كافة الإجراءات الإدارية والخدمات وما يتعلق بها من عمليات إدارية، وزيادة كفاءة عمل المؤسسة، وتوفير المعلومات والبيانات الحديثة لمتخذي القرار في الوقت المناسب، والتعامل مع مستجدات أدوات الشبكات الاجتماعية، وتتيح للقائمين على العملية التعليمية القدرة على الاستفادة من الإمكانيات المتطورة للتكنولوجيا الرقمية، والتغلب على التحديات التي تدرج تحتها،

والتأهيل للمشاركة في مجتمع المعرفة، كما تسهم في القدرة على إحداث التغيير في الرؤية الرقمية، تنشيط العاملين من خلال المشاركة، التركيز على الحوكمة الرقمية بناء القيادة التكنولوجية. (Lander, 2020, 25)

وتتمثل أهمية القيادة الرقمية في الجامعات فيما يلي: (مصيلحي، 2021، 65)

- تعزيز الكفاءة التي يخطط لها قادة المؤسسات التعليمية لتوظيف التقنيات الرقمية في العملية التعليمية، فضلاً عن زيادة وعيهم بالموارد المطلوبة لكل مرحلة من مراحل توظيف التقنيات الرقمية داخل العملية التعليمية.

- دعم جهود التحول الرقمي بالجامعات، وذلك من خلال امتلاك قادة المؤسسات التعليمية لرؤية تحويلية ومنظور استشرافي نحو المستقبل، وهو أمر أساسي للالتزام بالتحول وقيادة التغيير الثقافي في البيئات الديناميكية.

- تمكين قادة المؤسسات التعليمية من التواصل بكفاءة مع جميع منسوبي المؤسسة وكذلك أصحاب المصلحة الآخرين بشأن الأولويات المختلفة التي يجب مراعاتها عند دمج التكنولوجيا في العملية التعليمية. - تشجيع أعضاء هيئة التدريس على التنمية المهنية الذاتية، وذلك من خلال ثقة أفراد المؤسسة بقياداتهم.

- زيادة فاعلية أعضاء هيئة التدريس بما يحقق كفاءتهم الذاتية، وذلك من خلال توفير كافة التسهيلات والموارد اللازمة لتهيئة بيئة تعلم رقمية.

- تطوير ثقافة الاستخدام التعاوني للتقنيات والأدوات الرقمية.

- تنسيق وتعزيز ونشر ممارسات التعليم والتعلم الرقمي.

مما سبق يتضح أن القيادة الرقمية ضرورية وملحة وخاصة في عصر التكنولوجيا وثورة المعلومات والتقنيات الحديثة، كما تتضح أهمية القيادة الرقمية من خلال مساهمتها في مواجهة المشكلات والأزمات التي تواجه الجامعات في عصر التقنيات الحديثة والتطورات المتلاحقة.

3- عناصر القيادة الرقمية ووظائفها: وتشمل ما يلي:

أ- عناصر القيادة الرقمية: تشمل عناصر القيادة الرقمية ما يلي:

- الحاسب الآلي: وظيفته استقبال البيانات وتخزينها للوصول إلى النتائج المرجوة.
- برامج الحاسوب: وهي مجموعة البرامج التي تستخدم لتشغيل جهاز الحاسوب.
- شبكات الاتصال: وهي التي تستخدم من قبل أكثر من مستفيد في الوقت نفسه (الاتصال عبر الشبكات).

- **العنصر البشري:** وهم الخبراء والعاملون في حقل المعرفة، ويمثلون القيادات الرقمية والمحللون للموارد الرقمية. (علي، 2017، 75)

مما سبق يتضح أنه ينبغي العمل على توافر عناصر القيادة الرقمية في المؤسسة التعليمية والمتمثلة في الحاسب الآلي وبرامج الحاسوب وشبكات الاتصال والعنصر البشري لما له من أهمية في تحقيق أهداف المؤسسة ومواجهة الصعوبات والعقبات والأزمات التي تواجه المؤسسة التعليمية.

ب- وظائف القيادة الرقمية: تعد القيادة الرقمية أحد المداخل المعاصرة للتطوير وتحديث القيادة، ومواجهة المشكلات التقليدية، وتجويد أداء العمل في المؤسسات باستخدام أساليب رقمية جديدة تتسم بالفاعلية والكفاءة والسرعة، كما توجد لها آثار واسعة تنحصر في البعد التكنولوجي المتمثل في التكنولوجيا الرقمية. (كمال، 2018، 175)

وتتمثل ممارسات القائد الرقمي حول تبني مبدأ المستفيد أولاً، ومنه يتوقف دور القيادة الرقمية على إشراك وإلهام وتحفيز العاملين، وإرساء ثقافة التعاون والتشارك والالتزام في الموقف والعمل، والحرص

على مشاركة القيادة بحكمة، وتفعيل القيادة الظرفية القائمة على الكفاءة، فهي مفتاح نجاح القيادة في العصر الرقمي. (Temelkova, 2019, 5)

وتتضح الوظائف الرئيسة للقيادة الرقمية فيما يلي. (Yureva, 2020, 5971)

- المساهمة في نشر الثقافة الرقمية في المؤسسة التعليمية.
- التشجيع على الابتكار والتعاون بهدف تحسين وتطوير التعلم في العصر الرقمي.
- تعزيز سبل الاستخدام المؤثر والفعال لتكنولوجيا التعليم.
- توفير بيئة مزودة بالتكنولوجيا لتلبية الاحتياجات المتنوعة للعاملين.
- تعزيز المشاركة في مجتمعات التعلم المحلية والعالمية التي تشجع على الإبداع والابتكار في العصر الرقمي.

ومما سبق يتضح أهمية وظائف القيادة الرقمية وخاصة في عصر التقنيات الحديثة والتطور السريع في وسائل الاتصالات والتكنولوجيا.

4- سمات القائد الرقمي ومهاراته:

ويتم تناول عناصره على النحو التالي:

أ- سمات القائد الرقمي

من أهم سمات القيادة الرقمية ما يلي:

- **البصيرة الرقمية:** والبصيرة هي القدرة على الوصول إلى المشكلة الصحيحة، وتحديد الارتباطات بين المتغيرات المختلفة، والتنبؤ بالاتجاهات والعواقب المحتملة، وتتضمن عملية تحديد المشكلة ثلاث خطوات هي: إدراك المشكلة وتعريفها وتحويلها؛ حيث يتطلب إدراك المشكلة أن يدخل القائد في سياق المشكلة لحل المشكلات الصغيرة حتى لا تتطور إلى مشكلة كبيرة، وفي هذا الصدد يمكن الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية في تحديد المشكلات الناشئة والقضاء عليها في مهدها. (شوقي، 2017، 69)

- **القدرة على صنع القرار الرقمي واتخاذها:** وهو استجابة لكيفية حل المشكلات، وكذلك دليل لإجراء حلها، وهو نشاط عقلي ونشاط تقني في الوقت نفسه يحتاج إلى اتباع إجراء معين من خلال نهج علمي؛ لذلك فإن كفاءة اتخاذ القرار هي القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة بحيث يشمل تحديد أهداف المؤسسة حتى تكون أهداف المؤسسة واضحة وممكنة وتطلعية بشكل عام، بالإضافة إلى تصميم خيارات ثرية وتعددية ومبتكرة لحل المشكلات التي لا يمكن حلها من خلال الحلول المتاحة، ومن المهم استخدام التكنولوجيا الرقمية للمساعدة في اتخاذ القرار واستخدام التحليلات الرقمية لفهم الأداء وتحقيق النتائج.

- **التنفيذ الرقمي:** كفاءة التنفيذ هي القدرة على تنفيذ السياسات وتحقيق الأهداف المرجوة، ويتكون التنفيذ من ثلاث مراحل هي: الإعداد والتنفيذ والتلخيص، ويشمل الإعداد التنظيمي إنشاء آليات تنظيمية وتنسيقية وقيادية بالإضافة إلى التوظيف والاستثمار البشري، ويشمل تحضير المواد التمويل والمعدات والتكنولوجيا، ويجب أن يأخذ تشكيل الخطة في الاعتبار الوضع الموضوعي والمرونة المسموح بها لضمان وجود مجال للتكيف مع الظروف وتنسيق الجهود والاهتمام بجميع القضايا، ويجب استخدام التكنولوجيا الرقمية لتعزيز كفاءة التنفيذ. (Lim & Teoh, 2022, 8)

- **التوجيه الرقمي:** جوهر التوجيه هو تشكيل البيئة، وتتضمن الكفاءة التوجيهية استخدام الأهداف والاستراتيجية لجمع الدعم ونقاط القدرة من خلال إصدار المعلومات وتفسير السياسات ومراقبة الرأي العام والتوجيه، وهي موجهة بشكل أساسي نحو زيادة التماسك، وتقديم اتصالات فعالة وتوسيع النفوذ؛ حيث يمكن للتوجيه تجنب المشكلات الثانوية والمساهمة في حلها، وتعزيز فعالية الأنشطة المتعلقة بالتنفيذ.

(Misra, 2020, 6)

- **الرؤية التكنولوجية والابتكار والبراعة التحليلية:** القدرة على مناقشة مجموعات متعددة من البيانات، وكشف وتقييم الرؤى العميقة للعاملين في المؤسسة، وأن يمتلك رؤية واضحة للتحويل الرقمي وكيفية توظيف التكنولوجيا لتعزيز العملية التعليمية وتحسين الأداء الأكاديمي مع رؤية واضحة للاتجاه المستقبلي للمؤسسة لتلبية متطلبات العمل. (شيلي، 2017، 34)

ب- مهارات القائد الرقمي

تتمثل المهارات التي ينبغي أن يمتلكها القادة الرقميون وخاصة في مواجهة الأزمات والمشكلات فيما يلي:

- **التأييد:** ويتضمن دعوة وتوجيه أفراد المؤسسة نحو المساهمة في تحقيق رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة الرقمية، فالتحول الرقمي لأية مؤسسة لا يتحقق إلا في بيئة تشجع النمو الرقمي، الأمر الذي ينعكس على دافعية الأفراد نحو تحقيق الرؤية الرقمية للمؤسسة.
- **الحضور:** وهو شكل من أشكال الدعم والتأييد، فمن الممكن أن يمتلك قائد المؤسسة رؤية رقمية واضحة يعبر عنها بقوة، ومع ذلك إذا لم تكن مرئية وواضحة للعاملين داخل المؤسسة فلن يقوموا بتبنيها.
- **الاتصال والتواصل الفعال:** يدعم أسلوب تواصل القائد الرقمي وجوده، ولذا من الضروري التفكير في ممارسات التواصل التي يمكن أن تنعكس من خلالها الرؤية الرقمية.
- **المرونة والتكيف مع التغيرات التكنولوجية:** ويقتضي ذلك الانفتاح على البيئة الخارجية لاستكشاف تقنيات جديدة، ويصاحب ذلك قدرًا من المخاطرة، والتي تسمح بالإبداع والابتكار وتبني الرؤى والأفكار الجديدة. (فرغلي، 2008، 50)
- **الثقافة الرقمية:** وتشير إلى القدرة على العثور على المحتوى وتقييمه واستخدامه ومشاركته وإنشائه باستخدام التقنيات الرقمية.
- **التعامل مع التقنيات الرقمية:** فالالاقتصاد التكنولوجي والذي يشمل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والأدوات الرقمية والبرامج والمنصات والأنشطة السيبرانية يتطلب امتلاك معارف ومهارات جديدة بهدف التعامل مع تلك التقنيات.
- **تحليل العمليات الديناميكية واتخاذ القرارات المستندة على البيانات:** وذلك من خلال رصد ومراقبة العوامل التي تؤثر على البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة في إطار مواكبتها لتغيرات وتطورات العصر الرقمي.
- **الإبداع وحل المشكلات:** أن يمتلك مهارة التفكير والنقد والإبداع ليتمكن من تنفيذ الحلول والأساليب والتقنيات المبتكرة والخلاقة ذات المخاطر المعتدلة.
- **مهارة إدارة المشاريع:** أن يكون القائد الرقمي قادر على إدارة وتنظيم المشاريع الرقمية، وتحديد الأهداف، وتوزيع الموارد، متابعة تقديم العمل، وضمان تحقيق المرجوة ضمن الجداول الزمنية المحددة. (Temelkova, 2018, 55)

مما سبق يتضح أهمية السمات والمهارات التي ينبغي أن يتمتع بها القادة الرقميون في المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات التعليمية بصفة خاصة وخاصة في عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتطورات السريعة المتلاحقة والتي تنعكس على المؤسسات التعليمية عامة والجامعات خاصة.

المحور الثاني: الأطر النظرية للأزمات التعليمية بالتعليم الجامعي وعلاقتها بالقيادة الرقمية

1- مفهوم الأزمات التعليمية وخصائصها

أ- الأزمات التعليمية Educational Crises

الأزمة التعليمية هي موقف مفاجئ وضغط، ويكون مصحوبًا بالتوتر ويخرج عن السيطرة والتحكم وقلة الوقت المتاح لاتخاذ القرار، ويهدد المؤسسة التعليمية ويحد من قدرتها على تحقيق أهدافها، ويتطلب إجراءات سريعة وفورية للحيلولة دون تفاقم ذلك الموقف، والعودة بالأمر إلى حالتها الطبيعية. (فرج، 2021، 106)

وهي حالة مؤقتة من الضيق، وعدم التنظيم، وخلل في الإدارة وتتميز بعدم قدرة المدير على مواجهة موقف معين باستخدام الطرق التقليدية في التعامل مع الموقف، وتؤدي إلى نتائج غالبًا ما تكون غير مرغوبة وبخاصة في حالة عدم وجود استعداد أو قدرة على مواجهتها. (إبراهيم، 2020، 23)

كما تعرف بأنها حالة مفاجئة تواجه النظام التعليمي وتحدث نتيجة تراكم مجموعة من التأثيرات الخارجية المحيطة بالنظام التعليمي، وتؤثر في المقومات الرئيسة للنظام التعليمي ويهدد بقاءه. (قاسم، 2015، 72)

فالأزمة في البيئة الجامعية هي حالة طارئة تواجه النظام التعليمي، وتستدعي اتخاذ قرار سريع لمواجهته، وتتطلب تجديدات وتحديثات في المؤسسة الإدارية الجامعية. (سرور، 2019، 156)

مما سبق يتضح ما يلي:

- الأزمات معوقة لاستمرار العملية التعليمية داخل المؤسسة التعليمية.
- تشكل تهديدًا مستمرًا لتحقيق أهداف العملية التعليمية.
- تطلب قيادة حكيمة تتعامل مع حدوث الأزمات التعليمية.
- تتطلب تدخلاً سريعاً من جانب القائمين على العملية التعليمية لاستعادة النشاط داخل المؤسسة التعليمية.
- تتطلب إدارة واعية بمهارات إدارة الأزمات التعليمية.
- تتطلب طرقاً حديثة في مواجهتها.
- ب- خصائص الأزمات التعليمية**
- تتعدد الخصائص التي تتسم بها الأزمات التعليمية ومنها ما يلي:
- **غير متوقعة:** فهي تفاجئ جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية، وتؤدي إلى صدمة وتوتر الذي يضعف من إمكانية الفعل السريع لمواجهتها.
- تهدد استقرار المؤسسة التعليمية وتضعها في مواطن الخطر.
- **التعقيد والتشابك:** فالأزمة التعليمية تنصف بالتعقيد والتداخل في عناصرها وأسبابها وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة.
- تعدد الأطراف والقوى المؤثرة في حدوث الأزمة التعليمية.
- قلة المعلومات وندرة وضوح الرؤية لدى متخذ القرار. (مجدي، محمد، 2015، 9)
- محدودية المدة الزمنية اللازمة (ضيق الوقت).
- كما تتسم الأزمة بعدد من الخصائص ومنها ما يلي:**
- **عدم التأكد:** حيث تنطوي الأزمة على درجة عالية من المخاطرة وعدم التأكد وتشويه سمعة المنظمة وتهديد مصالحها وكيانها واستمرارها.
- **موقف مشكل:** حيث تتسم أحداثه بالغموض، ويهدد المسار الطبيعي للمنظمة، ولا يعرف على وجه الدقة نوع التأثيرات الناتجة عنه، سواء السلبية أو الإيجابية.

- **العمل تحت ضغوط عديدة:** تتطلب مواجهة الأزمة اتخاذ مجموعة من القرارات الإدارية الاتصالية في وقت قصير جداً، وفي ظل مناخ عمل يسوده التوتر نتيجة ضغوط نفسية وعصبية وزمنية عديدة. (طلعت، 2021، 30)

- **التهديد المادي للمؤسسة:** فالأزمات مكلفة مالياً، نتيجة التكاليف الباهظة التي تتحملها المنظمة في مواجهة الأزمة، إضافة إلى الخسائر المادية المباشرة الناتجة من الأزمة.

- **تهديد مصالح المؤسسة:** تختلف الأزمات من حيث شدتها واحتمالية حدوثها، ولكنها تشترك جميعاً في وجود التهديد الذي يسبب ضرراً للمؤسسات، والذي يمكن أن يقاس وفقاً للضرر الذي يلحق بصورة المؤسسة، ووفقاً للخسائر المادية الفعلية.

- **تستحوذ الأزمات على اهتمام الجماهير:** الداخلية والخارجية للمنظمة، وكذلك اهتمام وسائل الإعلام.

- **جميع الأزمات المعاصرة لها آثارها المادية والمعنوية:** وتتمثل الآثار المادية في الخسائر في الأرواح والممتلكات والموارد، وتتمثل الآثار المعنوية في الضغط النفسي المفروض على المتعاملين مع الأزمة، والقلق والتوتر الناجم عن صعوبة الموقف الخاص بالأزمة وضيق الوقت المتيسر لاتخاذ القرار.

- **تحتاج مواجهة الأزمة إلى إدارة فعالة وحكيمة:** تستطيع أن تتنبأ بالأزمات المحتملة، وتقوم بالتخطيط لها، وتحسن استغلال الإمكانيات المتاحة في التعامل مع الأزمة.

- **يسهل موقف الأزمة إجراء التغيير:** حيث يكون هناك استعداد لقبوله ويكون مطلوباً أكثر من ذي قبل.

- **الغموض:** وعدم وضوح الرؤيا لدى متخذي القرار.

- **تسبب في بدايتها صدمة ودرجة عالية من التوتر:** مما يضعف إمكانيات الفعل المؤثر والسريع لمجابهتها.

- **ينتج عن الأزمات مكاسب أيضاً:** مثلما ينتج عنها خسائر، فالأزمات تنتج مكاسب مثل ميلاد الأبطال، والإسراع في التغيير، ومواجهة المشكلات الكامنة. (Bobyleva, A., and Sidorova, 2015, 25)

مما سبق يتضح أن للأزمات التعليمية خصائص متعددة ومتنوعة منها نقص المعلومات المتاحة وسرعة تصاعد الأحداث وفقدان السيطرة، وضيق الوقت، وتسبب الأزمات التعليمية درجات متفاوتة من التوتر والقلق للقيادات الإدارية بالمؤسسة التعليمية، وإصابة متخذ القرار بفقدان الثقة وتصعيد حالة الخوف الذاتي لديه وإصابته بالشك والحيرة، مما يتطلب ضرورة معرفة هذه الخصائص حتى يمكن التعامل مع الأزمات التعليمية ومواجهتها.

2- مراحل تطور الأزمة وإدارتها

تمر الأزمة باعتبارها ظاهرة اجتماعية بدورة حياة، مثلها في هذا مثل أي كائن حي، وهذه الدورة تمثل أهمية قصوى في متابعتها والإحاطة بها من جانب متخذ القرار الإداري، فكلما كان متخذ القرار سريع التنبه في الإحاطة ببداية ظهور الأزمة، أو بتكون عواملها كلما كان أقدر على علاجها والتعامل معها، وذلك للحد من آثارها وما ينتج عنها من انعكاسات سلبية. (بشير، كامل، 2019، 254)

إن معظم الأزمات في المؤسسات التعليمية تمر بعدة مراحل مترابطة ومتتابعة وهي:

أ- مرحلة ما قبل الأزمة:

تطبق هذه المرحلة حدوث الأزمات، وتتعلق بالتدابير والإجراءات الوقائية التي تعمل على تلافي الأزمات أو على الأقل التقليل من حدة آثارها، فهي مرحلة الاستعداد والتخطيط المسبق التي تحدد حالات الأزمات المحتملة وكيفية التعامل معها؛ ولذلك تعتمد هذه المرحلة على تحليل المخاطر المحتملة التي تمر

بها المؤسسة، اكتشاف الإشارات الدالة علي الأزمات وتوفير كافة المعلومات عن المؤسسات ومخاطرها، والاستفادة من الخبرات السابقة وتقدير الإمكانيات المتوفرة، وتحديد الإجراءات اللازمة، وتوفير نظم للمعلومات والاتصالات، وتدريب العنصر البشري على كيفية إدارة الأزمات وتجنبها، وتجريب سيناريوهات التعامل مع الازمات، ولهذا تعد هذه المرحلة من الأهمية بمكان لكونها وسيلة وقائية لحماية الأرواح والممتلكات، والركيزة الأساسية في إدارة الأزمات ومواجهتها. (أ؛مد، 2021، 11)

ب- مرحلة أثناء الأزمة:

تبدأ هذه المرحلة بحدوث الأزمات بالفعل وحتى انتهائها، وتتطلب هذه المرحلة التعامل مع الأزمات بأقصى قدر من الكفاءة والفاعلية للخروج بتحقيق أكبر قدر من المكاسب بأقل تكلفه ممكنة، بحيث تكون الخسائر محصورة في أضيق نطاق، وعلي قدر النجاح في الاستعداد والتخطيط للأزمات يكون النجاح في التعامل مع الأزمات أثناء وقوعها، ولهذا ترتبط هذه المرحلة ارتباطاً وثيقاً بالمرحلة السابقة، وتتضمن هذه المرحلة التدابير والإجراءات الكفيلة بتحقيق أكبر قدر من النتائج الجيدة حيث يتم تنفيذ الخطط الموضوعة للتعامل مع الأزمات بما يتناسب مع ظروف الأزمات، واختيار أنسب السيناريوهات تعاملاً مع الأزمات، واستخدام جميع الإمكانيات المتوفرة والتواجد باستمرار في مسرح الأزمات للحصول علي كل المعلومات وتفاصيل الأحداث، مع العمل علي تدفقها عبر وسائل الاتصال الحديثة. (ماهر، 2016، 25)

إن إدارة الأزمة خلال وقوع الأزمة تبدأ بعد وضع خطة الأزمة، وتكون بوضع وتوجيه إرشادات تتعلق بالمستويات الإدارية المختلفة والعاملين، وهذه الإرشادات تتعلق بما يجب فعله والقيام به عند وقوع الأزمة لإبقاء الأزمة تحت التحكم والرقابة، وبأقل قدر ممكن من الخسائر. (Jacobsen, 2010, 25)

ج- مرحلة ما بعد الأزمة:

تبدأ هذه المرحلة بعد انتهاء الأزمات، حيث إن مهمة إدارة الأزمات لا تنتهي بمجرد مجابهة الأزمات والقضاء عليها، وإنما تمتد إلى مرحلة علاج الآثار الناتجة عن حدوث تلك الأزمات، وإعادة الأمور إلى سيرتها الأولى بعودة الحياة الطبيعية، حيث تتضمن هذه المرحلة كل التدابير اللازمة لإعادة التكيف مع ما تمخضت عنه الازمات من نتائج، والإجراءات التصحيحية والإنعاش لاستعادة ثقة المستفيدين، فهذه المرحلة تقيد المؤسسات في وضع خططها المستقبلية والتعلم من أزماتها واكتساب الخبرات وبهذه تعد مراحل إدارة الأزمات الأساسي لبناء ووضع الخطوات السليمة لتجاوزها أو توجيهها بشكل يمكن من استثمارها بما يخدم متطلبات وأهداف المؤسسات التعليمية.

وتوجد قواعد مهمة لإدارة الأزمات ينبغي علي المؤسسات التعليمية الالتزام بها والتي من أهمها عدم تضيق الوقت واعتبار عنصر الوقت حاسماً في كل مراحل إدارة الأزمات، فالدقائق وحتى اللحظات مصيرية، وتجنب الكذب والالتزام بإعلام المنسوبين بالمخاطر التي يمكن أن تنجم عن الأزمات والإجراءات المتبعة لمواجهتها، والعمل على تصحيح الأخطاء باتخاذ خطوات فعلية، وتعزيز العلاقات مع كل الأطراف وفتح قنوات الاتصال المختلفة وتوسيع دائرة المساندة، وتوفير الأمن والحماية للمنسوبين مع العمل على رفع قدراتهم ومعنوياتهم، العمل علي تغيير أنماط الإدارة إلي الأفضل واستخدام المنهج العلمي في تحليل الأسباب والنتائج. (محمد، 2014، 33)

مما سبق يتضح أن الأزمة وإدارتها بصفة عامة تمر بمراحل متتابعة ومتراطة ابتداءً من لحظة ظهورها وانتهاءً بمرحلة استعادة نشاط المؤسسة، مما يتطلب معها ضرورة التعامل معها ومواجهتها بالطرق والأساليب المختلفة، حتى تستطيع المؤسسة ممارسة أعمالها المنوطة بها في المجتمع.

3- متطلبات إدارة الأزمات التعليمية

تعد إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية علم وفن مواجهة التغيرات والظروف الطارئة والحرية بعقلانية وموضوعية، فهي علم؛ لأنها تمارس وفق أساليب ومبادئ استنباطية على أساس من

الدراسة والبحث، وهي فن؛ لأنها تتطلب الموهبة والقدرات الفنية التي تساعد القائمين عليها من تطبيق تلك الأساليب العلمية، وترتكز إدارة الأزمات على عدة عناصر أساسية من أهمها: الاستجابة الفورية والسريعة إلى الأزمات، والتدفق المتواصل والصريح للمعلومات، وبث الرسائل الصادقة متنسقة المحتوى. (أحمد، 2021، 9)

وتتمثل متطلبات إدارة الأزمات التعليمية فيما يلي:

أ- متطلبات تخطيطية: تشمل التنبؤ بالأزمات المختلفة واستشعارها، وإعداد خطة استراتيجية مسبقة لمواجهة الأزمات الطارئة والمحتملة، وإعداد الخطط الإجرائية اللازمة لمواجهة الأزمات قبل وأثناء وبعد حدوثها، وإعداد سيناريوهات للتعامل مع الأزمات المختلفة، وتخصيص ميزانية خاصة لمواجهة الأزمات، وتحديد المصادر الداخلية والخارجية التي يمكن استخدامها في حالات الطوارئ، ووضع عدة بدائل غير تقليدية للتعامل مع الأزمات مع تحديد أولويات الوقاية بما يحقق المصلحة العامة، وإجراء تجارب افتراضية لاختبار خطط وسيناريوهات مواجهة الأزمات. (Markova, and others 2022, 38)

ب- متطلبات تنظيمية: تشمل إنشاء وحدة لإدارة الأزمات تتمتع بالسلطات والصلاحيات الكافية، وتشكيل فرق لإدارة الأزمات ذات كفاءة عالية تتال الدعم اللازم للقيام بمهامها باستمرار، وتعبئة الإمكانيات المادية والكوادر البشرية المؤهلة اللازمة للتعامل مع الأزمات، وتبسيط إجراءات وأساليب العمل مع تجنب العشوائية والارتجالية في التعامل مع الأزمات، وتفويض السلطات للمستويات الإدارية مع ضمان إمكانية التصرف المنظم مع الأزمات، وتوصيف الأدوار المطلوبة من الجهات المعنية والمنسوبين أثناء مواقف وأوقات الأزمات، وإعداد لوائح السلامة العامة والإرشادات التحذيرية للوقاية من الأزمات، وتوفير نظم معلومات إدارية تعزز القدرة على مواجهة الأزمات بجميع مراحلها، وعقد دورات وورش تدريبية للنهوض بكفايات المنسوبين في مجال التعامل مع الأزمات، والتوسع في نظم الاتصالات المستجدة والفعالة في التعامل الفوري مع الأزمات، وتوفير نظام فعال للإنذار المبكر يكتشف الإرشادات والإرهاصات التي تنذر بحدوث الأزمات. (أحمد، 2021، 13-14)

ج- متطلبات صنع واتخاذ القرارات: تشمل اتباع خطوات التفكير العلمي في عملية صنع القرارات المتعلقة بالأزمات للوصول إلى اتخاذ قرارات رشيدة، وربط نهائيات نظم المعلومات الإدارية بمراكز صنع القرارات لضمان صحة القرارات الخاصة بالأزمات، ومراعاة حدود الإمكانيات المتاحة وحاجات المنسوبين عند صنع القرارات المتعلقة بالأزمات، والتشاور مع المنسوبين وجميع الأطراف ذات العلاقة بالأزمات لاتخاذ القرارات المناسبة، وتحري الدقة عند اتخاذ القرارات الحاسمة لمواجهة الأزمات مع مراعاة القوانين واللوائح، واتخاذ قرارات استباقية تستند إلى الخطط الموضوعية لمواجهة الأزمات، واتخاذ قرارات صائبة في الوقت المناسب بما يتزامن مع حدوث الأزمات لوقف خطورتها، وتخرج الأوامر الإدارية عن مسار الأوامر العادية وعن الهيكل التنظيمي القائم، وإطلاع المنسوبين على أهمية القرارات المتخذة في مواقف الأزمات والالتزام بتنفيذ قرارات إدارة الأزمات ورفقها، وتعديل القرارات المتخذة لمواجهة الأزمات في ضوء تطور الأزمات. (Şahin, & Zeitoon, 2021, 23)

د- متطلبات الرقابة والتقييم: تشمل تقييم كفاءة وفعالية الخطط والسيناريوهات المعتمدة لمواجهة الأزمات في ضوء متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وتقييم كفاءة الدورات والورش التدريبية التي قدمت للمنسوبين ومدى توظيفها أثناء الأزمات، ومحاسبة أصحاب القرارات الخاطئة والمقصرين في تنفيذ القرارات الصحيحة لمواجهة الأزمات، وربط حوافز ومكافآت المنسوبين في إدارة الأزمات بنتائج التقييم، وتبني آليات حديثة وفعالة لمراقبة ومتابعة التعامل مع الأزمات، وتشخيص الأضرار الناتجة عن الأزمات والتأثير السلبي على العمل، ووضع معايير واضحة لمتابعة وتقييم الأداء أثناء حدوث الأزمات مع إطلاع المعنيين عليها، وتحديد حجم الخسائر الناتجة عن الأزمات مع العمل على التعويض، وإعداد تقرير سنوي

عن الأزمات التي حدثت للاستفادة منها في إدارة الأزمات المستقبلية، وتصحيح انحرافات وأخطاء مواجهة الأزمات مع وضع ضوابط لعدم تكرارها في المستقبل، واستخلاص الدروس المستفادة والعبر من نتائج الأزمات للتعليم والاستفادة منها في الإصلاح والتطوير بالمستقبل. (علي، 2017، 142)، (Koshelieva, 2023, 69)

هـ- **بنية تحتية رقمية:** يقصد بها الإطار المتكامل الذي تعمل فيه الشبكات الرقمية والأجهزة الذكية ومراكز المعلومات ومصادرها وأجهزة إدارة قواعد البيانات وخدمات البريد والاتصال الإلكتروني والبرمجيات اللازمة لربط المستخدمين بنظم العمل وغيرها من الأجهزة والأدوات والمستحدثات التكنولوجية الداعمة لنظم العمل الرقمية، والتي تعمل بمعزل عن طرفي الزمان والمكان. (السعيد، 2013، 43)

و- **رقمنة العمليات الإدارية:** وهي ميكنة جميع العمليات والممارسات الإدارية وتحويلها من ممارسات يدوية تقليدية ذات حيز مكاني ضيق إلى ممارسات رقمية تنفذ من خلال توظيف تقنيات الاتصال والمعلومات الحديثة والمتقدمة وما توفره من برامج وأدوات تقنية متعددة في العمل الإداري بالمؤسسة، وما تتيح من فرص لتعلم الاتجاهات الحديثة في مجال الإدارة بصورة أسرع، وتنفيذها بطريقة أكثر فعالية وبتكلفة أقل وصولاً إلى الأهداف المرجوة بما يسهم في تحقيق كفاءة الأداء الجامعي وفعاليته وخاصة في مواجهة الأزمات. (محروس وآخرون، 2020، 82)

4- تعامل القيادة الرقمية مع الأزمات التعليمية

تعد القيادة جوهر العملية الإدارية ومفتاح الإدارة الفاعلة، وهي أحد مجالات الأداء الإداري للمؤسسات، وترجع أهمية مكانتها ودورها من كونها تقوم بدور أساسي يشمل جميع الجوانب المرتبطة بإدارة المؤسسات، وتعد عنصرًا أساسيًا لترشيد وتوجيه سلوك الأفراد وتمكينهم نحو تحقيق أهداف المؤسسات ومحورًا مهمًا تركز عليه مختلف أنشطتها خاصة في العصر الحديث بما يشهده من تحولات عالمية كبيرة متمثلة في العولمة والثورة المعلوماتية والثورة المعرفية. (فوزي، 2020، 345)

يعد التعامل مع الأزمات أحد المحاور المهمة في الإدارة، حيث يقتضي التعامل مع الأزمات وجود نوع خاص من القادة الذين يتسمون بالعديد من المهارات منها الشجاعة والثبات والالتزان الانفعالي والقدرة على التفكير الإبداعي والقررة على الاتصال والحوار وصياغة ورسم التكتيكات اللازمة للتعامل مع الأزمة، فالاضطراب المفاجئ في العمل يتطلب اتخاذ إجراءات عاجلة وقرارات قوية أثناء الأزمات، وتكون القيادة مهمة جدًا في أوقات كهذه بسبب الحاجة الفورية للتوجيه والعمل. (طارق، 2019، 43)

فقيادة الأزمات تشير إلى مجموعة من الإجراءات التي يتخذها القائد لإحداث تغيير فوري في سلوك العاملين ومعتقداتهم، وكذلك لتحقيق النتائج المطلوبة وفي حالة الأزمات يوفر القائد الاستقرار والطمأنينة والثقة والشعور بالسيطرة. (Erhan, T., and Uzunbacak, 2022, 1525)

إن القيادة تشكل ركيزة أساسية في المؤسسات، وأن الأزمة والقيادة تتشابك بشكل وثيق، وتظهر من ثم فعالية القائد في أوقات تتشابك مع الأزمة بشكل وثيق، وتظهر من ثم فعالية القائد في أوقات الأزمات، والتي تحتاج إلى قرارات فعالة وسريعة قادرة على إجراء تقييم شامل تجاه الوضع خلال فترة قصيرة، وإصدار أوامر للمرؤوسين بكفاءة وفعالية. (Chiwisa, 2024, 50)

إن التعامل مع الأزمات يحتاج إلى قائد يعمل ضمن فريق يغير أسلوب المؤسسة بأكمله، يعمل على اتخاذ القرارات اللازمة لإدارة الأزمة بنظرة شمولية، واستباقية، ينسق الجهود ويوزع الأدوار باحترافية شديدة بين كافة أجهزة المؤسسة، ويجهز المؤسسة ويؤهلها عبر وضع الآليات المقترحة للتعامل مع الأزمات بشكل يسهم في التصدي لها، ويقلص من أثارها أو تحجيمها على أقل تقدير، ويوظف التقنية والتعلم الآلي والتكنولوجيا الرقمية، ويستحدث تقنيات حديثة ويواكب التطور لتدارك الأزمات بديناميكية ويعرف الثغرات

والتحديات التي تؤثر بشكل كبير على قدرة المؤسسة في تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق الأهداف. (سعيد، 2021، 2019)

تتطلب القيادة الفعالة في الأزمات تكاملاً وتوجيهاً قويين، بالإضافة إلى الالتزام والدفع المستمر نحو التحفيز من خلال خلق بيئة مليئة بالمفاجآت التي تساهم في إطلاق الطاقات الكامنة. تعني قيادة الأزمات استغلال طاقات جديدة لم تُستخدم سابقاً، مما يتطلب من القائد اختيار الاتجاه بالتعاون مع الآخرين، وتحفيز العاملين للمشاركة الفعالة، وجمع الطاقات الكامنة لأداء مهام غير روتينية. تشمل مهام قيادة الأزمة أيضاً:

- تطوير رؤية واضحة: يجب أن تكون الرؤية قابلة للتحقيق وأن تُنقل بوضوح إلى جميع أعضاء الفريق.

- تحديد أهداف قوية: وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس.
- إعداد خطة تنفيذية: تعتمد على إجراءات محددة ومسؤوليات واضحة.
- تفويض المسؤوليات: منح الثقة للعاملين وتمكينهم من اتخاذ القرارات.
- تحفيز الفريق: تعزيز روح التعاون والمشاركة بين جميع المستويات.
- أنظمة مراقبة وتقييم فعالة: لضمان تحقيق الأهداف والتكيف مع التغيرات.
- تشجيع الإبداع والابتكار: القدرة على حل المشكلات بطرق جديدة.

بذلك، تسهم القيادة الفعالة في الأزمات في تعزيز القدرة على التكيف والابتكار، مما يتيح للمنظمة تجاوز التحديات وتحقيق النجاح في بيئات غير مستقرة. (محمد، 2013، 379)

مما سبق نتضح أهمية القيادة في أوقات الأزمات ودورها المهم في قيادة المؤسسات أثناء حدوث الأزمات بها، وأهميتها في حشد الطاقات البشرية وتوجيهها لأداء الأعمال المنوطة بها، وأهمية امتلاك القيادة لرؤية المؤسسة وأهدافها ووضع الخطط المناسبة لإدارة الأزمات التي تحدث في أي وقت؛ حيث إن التعامل مع الأزمات يحتاج إلى قائد يعمل ضمن فريق يغير أسلوب المؤسسة بأكمله، ويعمل على اتخاذ القرارات اللازمة لإدارة الأزمة بنظرة شمولية.

5- أدوار القائد الرقمي ومهاراته في التعامل مع الأزمات التعليمية

إن إدارة الأزمات في الزمن الرقمي تختلف تماماً عن الإدارة التقليدية لها. ففي الإدارة التقليدية للأزمات تتدفق المعلومات وفق النموذج الخطي، حيث يتطلب من صانع القرار جمع أكبر قدر من المعلومات والاحتفاظ بها وتوظيفها في مواجهة الأزمة ومحاولة للسيطرة على الأحداث، بينما إدارتها في الزمن الرقمي تتميز بوفرة المعلومات وإتاحتها لكل أطراف الأزمة، وهو ما يفرض على صانع القرار سرعة التعامل والتدخل مع وجوب رصد للمعلومات المتداولة بين المجموعات الشبكية والتي تساعد فيما بعد على اتخاذ قرارات صائبة في التعامل مع الأزمة أو الوقاية منها، وحسن إدارته لها حين وقوعها. (نواري، 2016، 88)

وتتمثل أدوار القيادة الرقمية في التعامل مع الأزمات التعليمية فيما يلي:

- تسهيل وضع المؤسسة فيما يتعلق بالتحول الرقمي: أي تحديد مدى استخدام المحتوى الرقمي والأدوات، ووضع هياكل وإجراءات ملزمة لتطوير واستخدام هذا المحتوى في مواجهة الأزمات.
- وضع رؤية واستراتيجية تتماشى مع التحول الرقمي: وذلك بوضع رؤية مشتركة على مستوى المؤسسة للتحويل الرقمي، ودمج مفاهيم التحول الرقمي في الاستراتيجيات والمبادئ التوجيهية القائمة.

- **التخطيط الاستراتيجي الرقمي:** وذلك من خلال وضع رؤية واضحة للتحويل الرقمي في المؤسسة التعليمية، وتطوير استراتيجيات لدمج التكنولوجيا في العملية التعليمية، والتخطيط لسيناريوهات الطوارئ والتعلم عن بعد. (Salikan, and Hamid, 2024, 2890)
- **تنفيذ وتعزيز التحويل الرقمي للمؤسسة:** وذلك من خلال حماية البيانات وحقوق الملكية الفكرية والتقدير والتحفيز لدمج الوسائط الرقمية والأدوات في العمل وتبادل الخبرات وتأهيل العاملين للتحويل الرقمي وتطوير الكفاءات الرقمية والتدريب والدعم لتطوير الممارسة الرقمية في العمل، وتظهر الانعكاسات المحتملة للقيادة الرقمية على المؤسسة في حال القيام بهذه الأدوار في عدة نواح وهي توفير بيئة تعليمية ناجحة ومستدامة غنية بالتكنولوجيا، وتشجيع الابتكار وتمكين جميع العاملين من التطوير المهني وإنتاج مجتمع معلومات ومعرفة حيث إن استخدام التكنولوجيا الرقمية يساعد في تطوير جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة التعليمية وتحفيز التطوير المستمر المنسق والموجه. (Peter, and Placido, 2023, 37).
- **إدارة التغيير التكنولوجي:** وذلك من خلال قيادة عملية التحويل الرقمي في المؤسسة التعليمية، وتشجيع ثقافة الابتكار والتجريب في استخدام التكنولوجيا، والتعامل مع مقاومة التغيير وتحفيز العاملين على تبني التكنولوجيا.
- **ضمان الأمن السيبراني وحماية البيانات:** وذلك من خلال وضع سياسات وإجراءات لحماية البيانات والمعلومات الحساسة، وضمان الامتثال للوائح حماية البيانات والخصوصية، وتعزيز الوعي بأهمية الأمن السيبراني بين العاملين والطلاب. (Al-balushi, and others, 2024, 1617)
- **تعزيز التعاون والتواصل الرقمي:** وذلك من خلال تسهيل التواصل الفعال بين جميع أصحاب المصلحة باستخدام الأدوات الرقمية، وتشجيع التعاون عبر الإنترنت بين العاملين في المؤسسة، وبناء مجتمعات تعلم افتراضية لتبادل الخبرات والممارسات الجيدة.
- **دعم التطوير المهني الرقمي:** وذلك من خلال توفير فرص التدريب والتطوير في مجال التكنولوجيا التعليمية، وتشجيع التعلم المستمر والتكيف مع التقنيات الجديدة، ودعم العاملين في تطوير مهاراتهم الرقمية وتطبيقها في العمل. (Erhan, and others, 2022, 1525)
- إن للقائد الجامعي دورًا كبيرًا في إدارة الأزمات التي قد تعوق تحقيق أهداف الجامعة من خلال مواجهته للأزمات وحلها والتخفيف من حدتها، ومن هذه الأدوار تحليل المخاطر الناتجة عن الأزمات وتحديد مواقعها، وتقدير نسبة حدوث الخسائر الناجمة عن الأزمات، وجمع البيانات وتحليلها وتحديد الإمكانيات المادية والبشرية والتعاون مع الجهات ذات العلاقة. (عبدالله، 2019، 206)
- وتوجد مهارات ينبغي أن يكتسبها القادة الرقميون في المؤسسات التعليمية في التعامل مع الأزمات ومنها ما يلي:
- **الكفاءة التكنولوجية:** وذلك من خلال فهم عميق للتكنولوجيا الحديثة وتطبيقاتها في التعليم، والقدرة على تقييم واختيار الأدوات والمنصات التكنولوجية المناسبة، ومواكبة التطورات التكنولوجية والاتجاهات الجديدة في التعليم الرقمي.
- **التفكير الاستراتيجي الرقمي:** وذلك من خلال القدرة على رؤية الصورة الكبيرة للتحويل الرقمي في التعليم، وتحديد الفرص والتحديات المرتبطة بالتكنولوجيا في التعليم، واتخاذ قرارات استراتيجية بشأن الاستثمارات التكنولوجية.
- **إدارة المشاريع الرقمية:** وذلك من خلال تخطيط وتنفيذ ومراقبة المشاريع التكنولوجية في المؤسسة التعليمية، وإدارة الموارد البشرية والمالية المرتبطة بالمشاريع الرقمية، وتحديد وإدارة المخاطر المرتبطة بالتحويل الرقمي. (Chatterjee, and others, 2023, 1334)

- **مهارات التواصل الرقمي:** وذلك من خلال القدرة على التواصل بفعالية عبر المنصات الرقمية المختلفة، وإدارة وسائل التواصل الاجتماعي والتفاعل مع المجتمع التعليمي، وصياغة رسائل واضحة ومقنعة لدعم مبادرات التحول الرقمي. (Guinness, and Marchand, 2014, 279).

- **الدكاء العاطفي الرقمي:** وذلك من خلال فهم وإدارة المشاعر والعواطف في البيئات الرقمية، والتعاطف مع تحديات الآخرين في التكيف مع التكنولوجيا، وبناء علاقات إيجابية وثقة في البيئات الافتراضية.

- **التفكير النقدي وحل المشكلات الرقمية:** وذلك من خلال تحليل البيانات الرقمية لاتخاذ قرارات مستنيرة، وتحديد وحل المشكلات التقنية والتعليمية في البيئات الرقمية، وتطوير حلول مبتكرة للتحديات التعليمية باستخدام التكنولوجيا.

- **المرونة والتكيف:** وذلك من خلال القدرة على التكيف السريع مع التغيرات التكنولوجية والتعليمية، والاستعداد لتعلم مهارات جديدة وتبني أدوات وتقنيات حديثة، وتشجيع ثقافة التجريب والتعلم من الأخطاء. (Chen, and Shahid, 2024, 13).

- **التعاون:** أحد التحديات الرئيسية للقيادة في العالم الرقمي هو كيفية إيجاد بيئة مناسبة تسهل الابتكار والتواصل الجماعي المستدام في مثل هذه البيئات التي تتغير وتتحوّل باستمرار، فإن الشرط الأساسي لوجود المؤسسات الحديثة يمر عبر التعاون والتضامن الداخلي والخارجي.

- **الابتكار:** يتوقع من القادة في هذا العالم الجديد المتغير باستمرار إنتاج واعتماد أساليب جديدة باستمرار، لهذا السبب ستكون مهارات الابتكار هي الموهبة الأساسية لقادة المستقبل، وسيكون الشرط المسبق للقائد الرقمي هو التكيف السريع مع كل جديد.

- **التفكير النقدي:** في العالم الرقمي ستحتاج المؤسسة إلى قادة يمكنهم التفكير بشكل نقدي وطرح الأسئلة الصحيحة لعلاج المشكلات والأزمات. (عبدالعزیز، 2022، 65)

وتتمثل واجبات ومسؤوليات القائد الرقمي أثناء الأزمة في تكوين جداول العمل لفريق إدارة الأزمات وتحديد المهام جميعاً، والتركيز على المشكلات الرئيسية دون الفرعية، وتحقيق السيطرة على تدفق العمل، والابتكار عند الحاجة وعدم التقيد باللوائح، والتأكد من توافر المعلومات للفريق كله وكونها صحيحة، ومراجعة ردود الفعل الإعلانية وغيرها من المواطنين والرأي العام، ومساعدة الضحايا وعائلاتهم، وتأكيد المشاركة والسرعة في الأداء، والتحكم في الضغوط على أعضاء الفريق بقدر الإمكان. (كمال، 2016، 56)

مما سبق يتضح أن القيادة الرقمية عنصر حيوي في إدارة الأزمات التعليمية في العصر الرقمي، والقادة الذين يتمتعون بالمهارات والأدوار يمكنهم قيادة مؤسساتهم التعليمية بفعالية عبر التحديات الرقمية وتحويل الأزمات إلى فرص للابتكار والتطوير في مجال التعليم، حيث إن إدارة الأزمات في الزمن الرقمي تختلف تماماً عن الإدارة التقليدية لها، وتوجد مهارات ينبغي أن يكتسبها القادة الرقميون في المؤسسات التعليمية في التعامل مع الأزمات، وأن للقائد الجامعي دوراً كبيراً في إدارة الأزمات التي قد تعوق تحقيق أهداف الجامعة من خلال مواجهته للأزمات وحلها والتخفيف من حدتها.

المحور الثالث: دور القيادة الرقمية في مواجهة الأزمات التعليمية بالجامعات السعودية

تشكل الجامعات محوراً أساسياً في النظم التعليمية التربوية لما تقوم به من أدوار في إعداد الكوادر البشرية المؤهلة وبناء المجتمع ووضع علي طريق التقدم والازدهار، ونظراً لتعدد وظائفها في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع في عالم تتسارع خطاه يوماً بعد يوم توجب عليها تغيير منظومتها لمواجهة فترة غير مسبوقة من حيث كم التحديات والمتغيرات المتسارعة والانفجار المعرفي الهائل الذي أسهم من

حتمية التعامل مع أزمات مختلفة بحدتها وآثارها وأبعادها لاستيعاب روح العصر. (عبدالرحمن، 2019، 1098)

كما تمثل الواجهة الحضارية للمجتمع بأسره، وهي التي تستطيع توجيه المجتمع والأفراد نحو الإنجاز والتميز والإبداع، وهي التي تهتم بتطوير جميع مجالات الحياة المختلفة، كما أنها تعد الطلاب لتلبية سوق العمل وحاجات المجتمع، وحتى يتحقق ذلك لابد من وجود قيادة جامعية تتميز بالكفاءة العالية وتهتم بإنجاز وظائف الجامعة وتحقيق رؤيتها والوصول بها إلى مستويات متقدمة تكون من خلاله قادرة على مواجهة الأزمات التي تواجه الجامعات في هذا العصر التقني، وعلى التنافس مع الجامعات الأخرى من خلال استخدام أساليب إدارية حديثة في قيادة الجامعة، وتواجه الجامعات تحديات متزايدة نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات الهائلة التي تشهدها بيئتها الداخلية والخارجية، ولحاجة الجامعات إلى أساليب إدارية حديثة قادرة على مواجهة تلك التحديات ولمواكبة التطورات. (عماش، 2022، 267)

وتواجه الجامعات السعودية أزمات ترتبط بالمخصصات المالية من حيث ارتباطها بميزانية الدولة وتنافسها مع القطاعات الأساسية كالصحة والإسكان وغياب التنافس بين مخرجاتها التعليمية وبين متطلبات سوق العمل المتغيرة بشكل متسارع وفقدان البني التحتية للتجهيزات التي تواكب التطور التقني، كما تعاني ضعف التنسيق بين الأقسام الأكاديمية والكليات والعمادات المساندة، وبيروقراطية الإجراءات الإدارية وغموض السياسة المالية للبحث العلمي، وكثرة الضغوط المستمرة على عتاق أعضاء هيئة التدريس نتيجة كثرة الأعباء الإدارية مما يؤدي إلى حدوث أزمات. (عبدالوهاب، 2019، 560)، (غازي، برشيد، 2022، 123)

وتتمثل جهود المملكة العربية السعودية في مواجهة الأزمات التعليمية بالجامعات فيما يلي:
لقد أحدثت جامعة نايف منظومة إدارة الأزمات والكوارث للتعامل مع الخطر الداهم والذي لا تكاد تخلو منه دولة أو إقليم أو منطقة من كل أنحاء العالم.
وتتكون هذه المنظومة من الآتي:

- إنشاء مركز متخصص لإدارة الأزمات وتطوير القيادات العليا والذي أنشئ عام 1436هـ.
- استحداث برنامج ماجستير في إدارة الأزمات والذي تم إقراره عام 1437هـ.
- استحداث قسم علمي متخصص بمسمى إدارة الأزمات والذي تم اعتماده وبدأ العمل به عام 1438هـ كقسم علمي في كلية العلوم الإدارية. (محمد، 2017، 142)
- وتهدف هذه المنظومة إلى تأهيل القيادات والكوادر المتخصصة في إدارة الأزمات، إضافة إلى تطوير وتفعيل قدرات القيادات العليا في المؤسسات وتشكلة هذه المنظومة بحيث تتم بشكل متناغم ومتكامل، والمركز يغطي الجانب العملي والتطبيقي والتطويري في مجال إدارة الأزمات والكوارث وتطوير القيادات العليا، بالإضافة إلى أنه مركز وثائقي يستطيع تحليل وتوثيق كل ما يتعلق بالأزمات والكوارث، كما أنه الميدان الذي يتم فيه تدريب الملتحقين ببرنامج إدارة الأزمات والكوارث، وذلك بما يملكه من قدرات بشرية ومادية وتقنية. (مركز الأزمات وتطوير القيادات العليا، 2020، 4)

مركز الأزمات وتطوير القيادات العليا: تم إنشاؤه عام 1436هـ ليعنى بتوثيق الكوارث والأزمات وإعداد الدراسات في مجالاتها، بالإضافة إلى رصد المؤشرات للتنبؤ بحدوثها، وكذا تطوير القيادات الموكل لها إدارة الأزمات والكوارث في مختلف القطاعات الأمنية والعسكرية والتنموية، وقد تحددت رؤية ورسالة وأهداف المركز على النحو التالي:

أ- الرؤية: تقديم خبرة علمية متميزة للتعامل مع الأزمات والكوارث وفق رؤية بحثية توثيقية استشرافية وتدريبية.

ب- **الرسالة:** يسعى المركز لأن يكون مرجعاً علمياً عربياً من خلال إعداد الدراسات الاستشرافية للأزمات وفق أسس ومعايير منهجية، وإلى توثيق معلومات الأزمات والكوارث علي المستديين العربي والعالمي، وتبني برامج تدريبية لتطوير الكوادر الميدانية والقيادية العليا في الأجهزة الأمنية العربية وذلك لتطوير مهاراتهم في التعامل مع الأحداث الأزموية.

ج- **الأهداف:** يهدف المركز إلى تحقيق جملة من الأهداف وهي:

- 1- العمل على توثيق مختلف الأزمات والكوارث التي تحدث في الوطن العربي وعلي المستوى العالمي، وفق معايير تصنيفية يتحقق من خلالها الاستفادة من دروسها للباحثين والمهتمين وصناع القرار.
- 2- التنسيق مع مراكز الدراسات والبحوث لإعداد دراسات وأبحاث تتناول مختلف جوانب الأزمات ومراحلها وأسبابها وسبل مواجهتها.
- 3- استشراف مختلف الأزمات التي من المحتمل أن تهدد الأمن الداخلي للدول العربية أو مؤسساتها الرسمية واقتراح السياسات حيال التعامل معها.
- 4- تحليل المخاطر وإعداد السيناريوهات والخطط للتعامل مع الأزمات قبل وقوعها والتنسيق مع الجهات ذات العلاقة لاتخاذ ما يلزم من استعدادات بشأنها.
- 5- إثراء البرامج التدريبية لمحاكاة الواقع، من خلال إنشاء وتجهيز معامل وميادين تطبيقية لتنفيذ فرضيات متنوعة للتعامل مع الأزمات.
- 6- تصميم وتنفيذ برامج تطوير القيادات العليا في مختلف الموضوعات والمحاور ذات العلاقة بمسؤوليات القادة، خصوصاً ما يتعلق بإدارة الأزمات والأحداث المهمة وفي موضوعات الأمن بمفهومه الشامل.
- 7- إعداد برامج تدريبية تطبيقية في التعامل مع الأزمات وإدارتها موجهة للكوادر الميدانية والإدارات العملية.
- 8- تبادل الرؤى والأفكار والتجارب والخبرات مع مراكز الأزمات المرموقة علي المستديين العربي والدولي. (محمد، 2017، 144)

المحور الرابع: واقع دور القيادة الرقمية في مواجهة الأزمات التعليمية في الجامعات السعودية (الإطار الميداني للبحث)

اعتمد البحث على أسلوبين للحصول على البيانات اللازمة هما المصادر الثانوية والمصادر الأولية، وتم تقسيم البحث إلى عدد من المحاور القابلة للقياس، وهي المحور الأول: دور القيادة الرقمية في الأزمات التعليمية قبل حدوثها، دور القيادة الرقمية في الأزمات التعليمية أثناء حدوثها، ودور القيادة الرقمية في الأزمات التعليمية بعد حدوثها، وتم قياس كل محور بعدد من العبارات، وتم تعديل وتطوير استبانة البحث بناء على ملاحظات واقتراحات المختصين الذين قاموا بتحكيماها، وتكون مجتمع البحث من رؤساء الأقسام ووكلاء وعمداء جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية والملك فيصل وازان وتبوك وجدة بالمملكة العربية السعودية، وبلغ عددهم 300 ، وصممت أداة البحث "الاستبانة" بالرجوع إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة للإجابة عن أسئلة البحث بحيث تشمل ما يلي:

القسم الأول: البيانات الأساسية وذلك حول خصائص عينة البحث.

القسم الثاني: واقع دور القيادة الرقمية في مواجهة الأزمات التعليمية بالجامعات السعودية، ويمثلها (28) عبارة، وتم الإجابة عنها حسب مقياس ليكرت الثلاثي مع حساب وزن درجات الموافقة. وصممت الاستبانة بصورتها الأولية، وتم عرضها على المحكمين الذين أبدوا بعض الملاحظات عليها، وعدلت الاستبانة، وتم قياس صدق وثبات لها، وأصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق، وتم إجراء المعالجة الإحصائية والتحقق من أسئلة البحث وفيما يلي استعراض أهم النتائج:

1- واقع دور القيادات الجامعية للقيادة الرقمية لمواجهة الأزمات التعليمية قبل حدوثها
هدف هذا المحور التعرف على دور ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الرقمية لمواجهة الأزمات التعليمية قبل حدوثها، ويندرج تحت هذا المحور (10) عبارات وكانت نتائجها كما موضحة في الجدول التالي:

جدول (1)

نتائج واقع دور القيادات الجامعية للقيادة الرقمية لمواجهة الأزمات التعليمية قبل حدوثها

الترتيب	التقدير الصوي	الوزن النسبي	التقدير الرقي	درجة الموافقة						العبارة
				غير موافق		إلى حد ما		موافق		
				%	ك	%	ك	%	ك	
1	74	2.22	666	13	39	52	156	35	105	1
2	71	2.13	639	15	45	57	171	28	84	2
3	68	2.04	613	19	57	58	173	23	70	3
5	65	1.94	582	26	77	55	164	20	59	4
10	61	1.83	549	30	91	56	169	13	40	5
7	64	1.92	576	25	75	58	174	17	51	6
5م	65	1.94	581	26	78	54	163	20	59	7
4	66	1.98	594	22	66	58	174	20	60	8
7م	64	1.92	575	30	89	49	147	21	64	9
7م	64	1.92	575	31	94	46	137	23	69	10

ومن تحليل البيانات الواردة في جدول(1) جاءت العبارات في الترتيب الآتي:

- **جاءت في المرتبة الأولى:** العبارة رقم (1) والتي تنص على "تضع خططاً وقائية لتجنب أسباب حدوث الأزمات"، وبلغ وزنها النسبي (2.22) وتقديرها الرقمي (666) وتقديرها المئوي (74%)، وقد يعزى ذلك إلى حرص القيادات الجامعية على الاستعداد لمواجهة الأزمات، ولذلك تهتم بوضع الخطط الوقائية لتجنب أسباب حدوث الأزمات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة بندر سعود عبدالعزيز(2023)، حيث أشارت إلى أهمية التخطيط للأزمات التعليمية.
- **من ناحية أخرى جاءت في المرتبة الأخيرة** العبارة رقم (5) والتي تنص على "تخصص ميزانية مستقلة لعملية التخطيط لإدارة الأزمات عند حدوثها"، وبلغ وزنها النسبي (1.83) وتقديرها الرقمي (549) وتقديرها المئوي (61%)، وقد يعزى ذلك إلى ندرة توافر مخصصات مالية مستقلة لعملية

التخطيط لإدارة الأزمات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سارة شويش الضويحي (2022)، حيث أشارت إلى أهمية توافر الموارد المادية اللازمة لتطوير أداء القيادات في إدارة المخاطر.

2- واقع دور القيادات الجامعية للقيادة الرقمية لمواجهة الأزمات التعليمية أثناء حدوثها. هدف هذا المحور التعرف على واقع دور القيادات الجامعية للقيادة الرقمية لمواجهة الأزمات التعليمية أثناء حدوثها، ويندرج تحت هذا المحور (8) عبارات وكانت نتائجها كما موضحة في رقم جدول (12)

جدول (2)

نتائج واقع دور القيادات الجامعية للقيادة الرقمية لمواجهة الأزمات التعليمية أثناء حدوثها.

الترتيب	التقدير المئوي	الوزن النسبي	التقدير الرقمي	درجة الموافقة						العبارة
				غير موافق		إلى حد ما		موافق		
				ك	%	ك	%	ك	%	
1	69	2.06	619	52	17	177	59	24	71	1
2	63	1.88	563	93	31	151	50	19	56	2
3	67	2	599	76	25	149	50	25	75	3
4	65	1.95	585	83	28	149	50	23	68	4
5م	63	1.9	570	86	29	158	53	19	56	5
6	62	1.86	559	97	32	147	49	19	56	6
7	62	1.87	560	98	33	144	48	19	58	7
8	64	1.93	580	87	29	146	49	22	67	8

9من تحليل البيانات الواردة في جدول(2) جاءت العبارات في الترتيب الآتي:

- جاءت في المرتبة الأولى: العبارة رقم (1) التي تنص على "سرعة اتخاذ القرارات المتعلقة بالأزمات إلكترونياً لحلها"، وبلغ وزنها النسبي (2.06) وتقديرها الرقمي (619) وتقديرها المئوي (69%)، وقد يعزى ذلك إلى حرص القيادات الجامعية واهتمامها بسرعة اتخاذ القرارات المتعلقة بالأزمات إلكترونياً لمواجهتها عند حدوثها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة هيفاء علي محمود (2018)، حيث أشارت إلى ضرورة توافر استراتيجيات مستخدمة لمواجهة الأزمات ومن ثم سرعة اتخاذ القرارات إلكترونياً.
- من ناحية أخرى جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (7) والتي تنص على "تنظيم عملية الاتصال بين القيادات العليا وفرق العمل والجهات المساندة للسيطرة على الأزمات"، وبلغ وزنها النسبي (1.87) وتقديرها الرقمي (560) وتقديرها المئوي (62%)، وقد يعزى ذلك إلى ضعف وجود قنوات اتصال بين القيادات العليا وفرق العمل والجهات المساندة للسيطرة على الأزمات، وندرة وجود استراتيجيات خاصة بتنظيم عملية الاتصال، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Ulf-Daniel, Ehlers(2020 حيث أشارت إلى أنه ينبغي على مؤسسات التعليم الجامعي أن تولي اهتماماً وثيقاً

لمختلف الاستراتيجيات الرقمية الراجعة من أجل تقديم إطار محتمل لقيادة الرقمنة في سياق التعليم الجامعي.

3- واقع دور القيادات الجامعية للقيادة الرقمية لمواجهة الأزمات التعليمية بعد حدوثها. هدف هذا المحور التعرف على واقع دور القيادات الجامعية للقيادة الرقمية لمواجهة الأزمات التعليمية بعد حدوثها، ويندرج تحت هذا المحور (10) عبارات وكانت نتائجها كما موضحة في الجدول التالي:

جدول (3)

واقع دور القيادات الجامعية للقيادة الرقمية لمواجهة الأزمات التعليمية بعد حدوثها

الترتيب	التقدير المئوي	الوزن النسبي	التقدير الرقمي	درجة الموافقة						العبارة
				غير موافق		إلى حد ما		موافق		
				ك	%	ك	%	ك	%	
1	70	2.1	631	15	44	60	181	25	75	1
3	64	1.91	573	26	78	57	171	17	51	2
9	61	1.82	547	31	92	56	169	13	39	3
9م	61	1.84	553	29	88	57	171	14	41	4
4	63	1.88	563	28	85	56	167	16	48	5
4م	63	1.9	570	29	87	52	156	19	57	6
4م	63	1.88	565	27	81	58	173	15	46	7
2	65	1.95	586	22	67	60	180	18	53	8
4م	63	1.88	563	27	82	58	173	15	45	9
4م	63	1.9	571	25	75	60	179	15	46	10

ومن تحليل البيانات الواردة في جدول (3) جاءت العبارات في الترتيب الآتي:

- جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (1) والتي تنص على "تعقد اجتماعات بأعضاء هيئة التدريس لتقويم تأثير الأزمات للاستفادة مستقبلاً، وبلغ وزنها النسبي (2.10) وتقديرها الرقمي (631) وتقديرها المئوي (70%)، وقد يعزى ذلك إلى حرص القيادات الجامعية على الاجتماع بأعضاء هيئة التدريس للاستفادة من حدوث الأزمات مستقبلاً، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مجدي حمد توفيق (2023)، حيث أشارت إلى أن الدرجة الكلية لواقع إدارة الأزمات بجميع مراحلها لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات كانت كبيرة.
- من ناحية أخرى جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (4) والتي تنص على "تزود فريق العمل بمزيد من المتخصصين لتفعيل احتواء الأزمات المحتملة مستقبلاً"، وبلغ وزنها النسبي (1.82) وتقديرها الرقمي (547) وتقديرها المئوي (61%)، وقد يعزى ذلك إلى ندرة وجود فريق من المتخصصين مدربين لتفعيل احتواء الأزمات المحتملة مستقبلاً.

أهم النتائج

توصل البحث إلى الآتي:

- ندرة وجود فريق دعم فني متخصص لمعالجة المشكلات التقنية بالجامعة.
 - تحرص القيادات الجامعية على الاستعداد لمواجهة الأزمات.
 - تهتم القيادات بوضع سيناريوهات رقمية لمواجهة الأزمات المتوقع حدوثها لمواكبة التطورات التكنولوجية الحادثة في البيئة التعليمية.
 - قلة توافر مخصصات مالية مستقلة لعملية التخطيط لإدارة الأزمات.
 - تحرص القيادات الجامعية على سرعة اتخاذ القرارات المتعلقة بالأزمات إلكترونياً لمواجهةها عند حدوثها.
 - تقوم بالمتابعة والتنسيق مع أعضاء هيئة التدريس لإدارة الأزمة عبر أدوات التواصل الإلكترونية.
 - ضعف وجود قنوات اتصال بين القيادات العليا وفرق العمل والجهات المساندة للسيطرة على الأزمات.
 - حرص القيادات الجامعية على الاجتماع بأعضاء هيئة التدريس للاستفادة من حدوث الأزمات مستقبلاً.
 - تحرص على عقد برامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريس لإطلاعهم على ما تم مواجهته في مجال إدارة الأزمات.
 - ضعف تزويد فريق العمل بمزيد من المتخصصين لتفعيل احتواء الأزمات المحتملة مستقبلاً.
- المحور الخامس: المقترحات الإجرائية لدور القيادة الرقمية في مواجهة الأزمات التعليمية في الجامعات السعودية.**

- في ضوء ما تم تناوله من الأسس النظرية للقيادة الرقمية والأزمات التعليمية بالجامعات السعودية يمكن التوصل إلى المقترحات الإجرائية التالية:
- العمل على إنشاء وحدة رقمية لإدارة الأزمات بالجامعات السعودية وتوفير ميزانية خاصة بها ودعمها بالتقنيات الرقمية الحديثة.
 - عقد دورات تدريبية لفريق الدعم الفني المتخصص لمعالجة المشكلات التقنية بالجامعات.
 - الجاهزية والاستعداد للقيادات الجامعية لمواجهة الأزمات المحتملة.
 - وضع سيناريوهات رقمية لمواجهة الأزمات المتوقع حدوثها لمواكبة التطورات التكنولوجية الحادثة في البيئة التعليمية.
 - العمل على توفير المخصصات المالية المستقلة لعملية التخطيط لإدارة الأزمات.
 - القيام بالمتابعة والتنسيق مع أعضاء هيئة التدريس لإدارة الأزمة عبر أدوات التواصل الإلكترونية.
 - توفير الدعم اللازم لقنوات الاتصال بين القيادات العليا وفرق العمل والجهات المساندة للسيطرة على الأزمات.
 - العمل على الاجتماع بأعضاء هيئة التدريس للاستفادة من حدوث الأزمات مستقبلاً.
 - عقد برامج تدريبية تقنية متخصصة لأعضاء هيئة التدريس لإطلاعهم على ما تم مواجهته في مجال إدارة الأزمات.
 - العمل على تزويد فريق العمل بمزيد من المتخصصين لتفعيل احتواء الأزمات المحتملة مستقبلاً.

أهم التوصيات

- إقامة ورش عمل دورية لتدريب العاملين بالجامعات السعودية على مواجهة الأزمات التعليمية.
- عمل برامج تدريبية شاملة لجميع أعضاء التدريس حسب احتياجاتهم في مجال إدارة الأزمات التعليمية.
- توفير خطط وسيناريوهات رقمية للتعامل مع الأزمات التعليمية المحتملة.
- توفير قنوات اتصال رقمية بين القيادات العليا وفرق العمل بالجامعات.

قائمة المراجع:

أولاً المراجع العربية:

- إبراهيم، أحمد (2020)، *إدارة الأزمات التعليمية في المدارس (الأسباب والعلاج)*، دار الفكر العربي، القاهرة.
- إبراهيم، أسامة (2010)، *إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية*، دار زهور المعرفة والبركة للنشر والتوزيع، القاهرة.
- ابن دخيل الله، غرم الله (2022): *معايير القيادة الرقمية في التعليم العالي تصور مقترح، العلوم التربوية*، 30(3)، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة.
- ابن سعيد، عائض (2015)، *إدارة الأزمات لدى القيادات الجامعية بكليات التربية بالجامعات السعودية دراسة ميدانية، مجلة التربية*، 165(5)، جامعة الأزهر، 404 – 459.
- ابن سعيد، مفرح (2022)، *مقومات تطبيق الاتجاهات الحديثة في قيادة الجامعات السعودية رؤية مقترحة، مجلة العلوم التربوية*، مجلد9، عدد2، جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز، 631 – 665.
- ابن سليم، سعود، السيد، حسام الدين (2023): *مستوى توافر مهارات القيادة الرقمية بالمديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان في ضوء بعض النماذج المعاصرة، دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، 146(1)، رابطة التربويين العرب.
- ابن عمّاش، نايف (2022)، *دور الرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، 46(3)، كلية التربية، جامعة عين شمس، 265 - 293.
- أحمد، أينا (2022)، *قائمة مقترحة بممارسات القيادة الرقمية بالمدارس المصرية على ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقادة التعليم، مجلة الإدارة التربوية*، 34(3)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة.
- أحمد، عاصم (2021)، *ممارسات مقترحة لإدارة الأزمات في الجامعات، العلوم التربوية*، 29(2)، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، 1 - 28.
- أحمد، عائشة (2024)، *واقف تطبيق القيادة الرقمية بالجامعات السعودية، مجلة إبداعات تربوية*، 29(2)، رابطة التربويين العرب، 93 - 128.
- أحمد، عائشة (2024)، *واقع تطبيق القيادة الرقمية بالجامعات السعودية، مجلة إبداعات تربوية*، 29(2)، رابطة التربويين العرب، 93 - 128.
- أحمد، هند (2018)، *نموذج مقترح لتطوير أداء قيادات إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز الإداري، مجلة كلية التربية*، 178(1)، كلية التربية، جامعة الأزهر.
- البدر، حنان، عبد الستار، حنان (2022)، *القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان، مجلة كلية التربية*، 100(1)، جامعة سوهاج.
- بشير، جمانة، كامل، عبير (2019)، *أثر ممارسة أبعاد القيادة التحولية في تطبيق أساليب إدارة الأزمات في جامعة الطائف، مجلة المنارة للبحوث والدراسات*، 25(4)، عمادة البحث العلمي جامعة آل البيت.
- جمال، محمد وآخرون (2023)، *تصور مقترح لتفعيل أدوار أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بالجامعات المصرية في توعية وتنقيف الطلاب لإدارة الأزمات والكوارث في المؤسسات التعليمية، كلية التربية جامعة أسوان نموذجاً، مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية*، مجلد3، عدد2، المعهد العالي للدراسات النوعية، أسوان، 477-526.

- حمد، مجدي (2023): واقع إدارة الأزمات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأهلية الفلسطينية، *مجلة القراءة والمعرفة*، (265)، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، كلية التربية، جامعة عين شمس، 141-196.
- سرور، محمد (2019): استراتيجيات إدارة الأزمات في الجامعات الأمريكية وإمكانية الاستفادة منها في جامعات العالم العربي والإسلامي، *مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة*، (1)4، 98-134.
- سعال، سومية (2023): اتجاهات القيادة الإدارية الحديثة الأنماط والأسس، *مجلة التراث*، (1)13، جامعة زيان عاشور، الجزائر.
- سعد، خلود (2021): آليات تفعيل القيادة الرقمية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030، *مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، (4)1، جامعة تبوك، 35-54.
- سعود، بندر (2021)، متطلبات إدارة الأزمات التعليمية بمؤسسات التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية دراسة ميدانية، *مجلة كلية التربية*، (107)، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، 1-40.
- السعيد، أشرف (2013)، *تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات*، دار الفكر العربي، القاهرة.
- سعيد، مها (2021)، *قيادة الأزمات، الثقافة والتنمية*، (165)، جمعية الثقافة من أجل التنمية.
- شبلي، مسلم (2017)، *التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة*، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- شوقي، فاروق (2017)، نظريات القيادة الإدارية الحديثة المطلوبة لإحداث التغيير الإداري بمؤسسات التعليم، *المؤتمر العلمي السنوي الرابع والعشرين: قيادة التعليم في الوطن العربي الواقع والرؤى المستقبلية*، الجمعية المصرية التربوية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، 61-78.
- شويش، سارة (2022)، صعوبات تطوير أداء القيادات بالجامعات السعودية في ضوء إدارة المخاطر، *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، (77)، كلية الإمارات للعلوم التربوية، الإمارات، 39-50.
- شينينجر، إريك (2022)، *القيادة الرقمية تغيير النماذج تبعاً لتغير الأزمنة*، ترجمة عجلان بن محمد الشهري، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- طارق، محمود (2019)، *القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات*، الدار الأكاديمية للعلوم، القاهرة.
- طلعت، منى (2021)، *أسرار القيادة الحكيمة*، أصوات للنشر والتوزيع، القاهرة.
- ظافر، حسن، سالم، عبدالعزيز (2023)، متطلبات تطبيق ممارسات إدارة الأزمات في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد الذاكرة التنظيمية، *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، (34)، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، 155-194.
- عبد الرحمن، إيمان (2019): واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي الأردنية، حالة جامعة البلقاء التطبيقية، *مجلة جامعة النجاح للأبحاث والعلوم الإنسانية*، (33)7، جامعة النجاح الوطنية، 1097-1122.
- عبد العزيز، حسن (2022)، *دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات*، د. ن، القاهرة.
- عبد الوهاب، محمد (2019)، واقع إدارة الأزمات في الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية، *مجلة التربية*، (2)184، كلية التربية، جامعة الأزهر، 555-612.
- عبدالله، ذكرى (2019)، تطوير دور القيادات الأكاديمية بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز في إدارة الأزمات، *المجلة العربية للتربية النوعية*، (10)، *المجلة العربية للتربية النوعية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، القاهرة.

- عبدالله، شريف (2023)، ممارسات القيادة الرقمية بمدارس المتفوقين الثانوية في العلوم والتكنولوجيا STEM في مصر دراسة تحليلية، *مجلة الإدارة التربوية*، 37، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، 158-280.
- عبده، فاروق، عبدالفتاح، أحمد (2004)، معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
- العساف، صالح (1416هـ)، *المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية*، مكتبة العبيكان، الرياض.
- علي هيفاء (2018)، إدارة الأزمات بكليات جامعة حائل المصادر والاستراتيجيات المستخدمة للتعامل معها من وجهة نظر القيادات والأكاديميات، *مجلة كلية التربية*، 187(1)، كلية التربية، جامعة الأزهر 352-381.
- علي، حسين (2017)، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال البيئة والوظائف والاستراتيجيات، مكتب الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- علي، رنا (2017)، مفهوم الأزمات وطرق إدارتها، *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية*، 39(1)، 133-146.
- عماش، نايف (2022)، دور الرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية، *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، 46(3)، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- غازي، نجلاء، برشيد، سالم (2022)، العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية والقدرة على إدارة الأزمات في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة الملك خالد، *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، 12(2)، مركز رفاد للدراسات والأبحاث، 92-134.
- فرج، محمد (2021)، تصور مقترح لإنشاء وحدة لإدارة الأزمات في وزارة التربية بدولة الكويت في ضوء خبرات بعض الدول، *مجلة الدراسات والبحوث التربوية*، 11(1)، مركز العطاء للاستشارات التربوية، 101-144.
- فرغلي، حاتم (2008)، *الأدوار المستقبلية للتعليم الجامعي في ضوء تحولات الألفية الثالثة*، الدار العالمية للنشر والتوزيع.
- فوزي، هالة (2020)، تطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين، *المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية*، 3(1)، المؤسسة الدولية لآفاق المستقبل، استونيا، 339-385.
- قاسم، نايفة (2015)، واقع إدارة الأزمات التعليمية في جامعة تشرين من وجهة نظر أعضاء البيئة التعليمية والإدارية فيها، *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية*، سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية، مجلد 37، عدد 3، جامعة تشرين.
- قويدري، كمال (2018)، تطبيقات الإدارة الإلكترونية والتحول نحو المؤسسات الرقمية، *المجلة المصرية لعلوم المعلومات*، 5(2)، كلية الآداب، جامعة بني سويف.
- كمال، السيد (2016)، *إدارة الأزمات تطبيقات عملية*، د. ن، القاهرة.
- ماهر، أحمد (2016)، *إدارة الأزمات*، ط3، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- مجدي، أحمد، محمد، حنان (2015)، *التخطيط وإدارة الأزمات*، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة.
- محروس، شيماء وآخرون (2020)، دور القيادة التربوية في إدارة الأزمات في التعليم الفني، *المجلة التربوية لتعليم الكبار*، 2(2)، كلية التربية، جامعة أسيوط.
- محمد، عبد العليم (2017)، المنظومة المتكاملة لتأهيل القيادات والكوادر المتخصصة في إدارة الأزمات،

جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية أنموذجاً، *المجلة الدولية لأبحاث الأزمات*، مجلد 1، مركز الأزمات وتطوير القيادات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 141- 170.

محمد، علي (2013)، استراتيجية مقترحة لإدارة الأزمات التعليمية في مؤسسات التعليم العالي، *دراسات تربوية واجتماعية*، 19(3)، كلية التربية، جامعة حلوان.

محمد، ماهر (2017)، *القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم*، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

محمد، ندا (2014)، *إدارة الأزمات*، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

محمد، هناء (2023)، واقع تطبيق القيادة الرقمية لمديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنوفية وسبل تفعيلها، *مجلة كلية التربية*، 38(1)، 2، جامعة المنوفية.

مصيلحي، حسين (2021)، *التحول الرقمي الإطار المستقبلي لنظم وتكنولوجيا المعلومات*، دن، كفر الشيخ.

المعجم الوجيز (2005)، *وزارة التربية والتعليم*، المطبعة الأميرية، القاهرة.

نشأت، صابر (2023)، آليات مقترحة لتحقيق الترافف الاستراتيجي بجامعة جنوب الوادي في ضوء علاقته بالقيادة الرقمية، *مجلة كلية التربية*، 20(119)، كلية التربية، جامعة بني سويف.

نمر، محمد وآخرون (2023)، استراتيجية مقترحة لتطوير دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعة المصرية في ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة، *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية*، عدد 7، كلية التربية، جامعة سوهاج، 169- 207.

نواري، أمال (2016)، إدارة الأزمات في الزمن الرقمي: أي استخدام لشبكات التواصل الاجتماعي، *مجلة العلوم الإنسانية*، (45)، جامعة محمد خيضر بسكرة.

النوح، مساعد (2015)، *مبادئ البحث التربوي*، ط3، مكتبة الرشد، الرياض.

هزاع، غنام (2021)، تصور مقترح لتعزيز دور القيادات الأكاديمية في التحول الرقمي للتعليم في الجامعات السعودية، تصور مقترح لتعزيز دور القيادات الأكاديمية في التحول الرقمي للتعليم في الجامعات السعودية، *مجلة كلية التربية*، 84(4)، كلية التربية، جامعة طنطا، 1421 – 1461.

ثانياً المراجع الأجنبية:

- Farmer, D, (2007), *101 Drama games and activities*, Second edition, Lulu. Alba,
- C.(2022), “What Research tells us about Leadership Styles, Digital Transformation and Performance in State Higher Education?” *International Journal of Educational Management*, 36(2).
- Al-balushi, H. & et.al. (2024), “The Impact of Digital Leadership Skills and Digital Leadership Capabilities on Sustainable Performance in Malaysian Manufacturing Companies” *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, (14).
- Baroudi, S. (2022), “Leading in times of Crisis: Evidence of Digital Transformational Leadership among Arab Female Educational Leaders” *International Journal of Leadership in Education*, 4(2).
- Chatterjee, S. & et.al. (2023), “Digital Workplace and Organization Performance: Moderating Role of Digital Leadership Capability” *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(1).

- Chen, A. & et.al. (2024), "Digital Transformation as the Driving force for Sustainablebusiness Performance: A moderated Mediation Model of market-driven business" *modelinnovation and digital leadership capabilities*. Heliyon, 10(8).
- Erhan, T., & Uzunbacak, H.(2022), From conventional to Digital Leadership: Exploring Digitalization of Leadership and Innovative work behavior. *Management Research Review*, 45(11).
- Markova, Svitlana & et.al. (2022), "Prerequisites and Potential for The Formation of A crisis Management System of An Educational Institution, Innovative Economy.
- Mwita, M. & et.al. (2023), Conceptualizing Digital Leadership Characteristics for Successful Digital Transformation: the case of Tanzania, *Information Technology for Development* <https://doi.org/10.1080/02681102.2021.1978888>, (1/3/2024).
- Peter, P. & Placido, D. (2023), "The Effects of a Transformational Leadership Style Andtechnological Innovation on Crisis Management". *International Journal of Arts and Humanities Studies*, 5(2).
- Pozhueva, T. & Shchegolevatykh, D.(2020), "Digital Technologies in Crisis Management", *Economic Analysis*, (34).
- Rahmanitabar, Z., et.al. (2023), "Designing a Digital Leadership Model for Managers in Educational Organizations, Case Study: Islamic Azad University, Tehran Province" *International Journal of Innovation Management and Organizational Behavior*. (3).
- Salikan, I. & Hamid, A. (2024), "Technology Leadership in Education and Digital Integration in Educational Management" *International Journal of Innovative Science and Research Technology*.
- Arnold, D.(2021), "Supporting Leadership Development in European Universities A Mixed Methods Study of Digital Education Leadership Literacies for Higher Education" **P.H.D.** Universitat Oberta de Catalunya.
- Bobyleva, A., & Sidorova, A.(2015), "Crisis Management in Higher Education in Russia" *Internationalization in Higher Education Management of Higher Education and Research*,3(1).
- Butt, Abira & et.al. (2023), "Addressing the Challenges for Universities in Digital Era: A frame work for E-Leadership" *Journal of Arts and Social Sciences*,(10).
- Chiwisa, C. (2024), " The Role of Leadership in Crisis Management: A Literature Review" *Journal of Human Resource and Leadership*,(9).

- Chua, Y. (2017) “How e-Leadership is Practices in Implementing a School Virtual Learning Environment Enhanced?” A grounded model Study. Computers & Education.
- Fleaca, Bogdan & et.al. (2022),”Digital Transformation and Current Challenges of Higher Education” *TEM Journal*, 11(3).
- Guinness, Mc M., & Marchand, R. (2014), “Business Continuity Management in UK Higher Education: A Case Study of Crisis Communication the heat of Social Media” *International Journal of Risk Assessment and Management*, 17(4),
- Jacobsen, M.(2010), “Leadership Strategies Dealing with Crisis as Identified by Administrators un Higher Education” **Ph.D.**, Texas A & M University. Texas.
- Khramova, Irina & et.al. (2022), “Digital Transformation of Higher Education in Developed Countries” *Proceedings of the II International Scientific Conference on Advances*, AIP Publishing.
- Koshelieva, Oksana & et.al. (2023), “The Role of Educational Management in the Context of Crisis. Digital Platform” *Information Technologies in Sociocultural Sphere*, (6) .
- Lander, Justin (2020),” The Relationship between Principals’ Pillars of Digital Leadership Alignment and Teacher Technology Use” **PhD**. John's University, New York.
- Lim, C. & Teoh, A.(2022), “Predicting the Influence of Digital Leadership on Performance of Private Higher Education Institutions: Evidence from Malaysia” *Journal of Entrepreneurship, Business and Economics*,10(1).
- Mckay, E. & Jamaludin, R. (2020), “Interactive Effect of Information Systems and Instructional Systems Design on Digital Leadership Training Development” *Systemics, Cybernetics and Informatics*, 18(2).
- Misra, P.(2020), “Leadership Capacity Building for Sustainable Digital Initiatives in the Higher Education Sector in India: Need, Challenges, and Strategies” *Paper presented in The Panel 42 of DSA’s (Development Studies Association) Annual Conference (Online) on New Leadership for Global Change*, June 16-29.
- Şahin, M. & Zeitoon, B.(2021), “The Impact of Local Culture on Decision-Making in the Context of Crises Management A Qualitative Study on How Non-Profit Organizations operate in Crises with Different Cultural Settings.
- Temelkova, M. (2019), “Digital Leadership Added Value in the Digital Smart Organizations, *Journal of Engineering Science and Technology*” Review

Special Issue on Telecommunications, Informatics, Energy and Management.

- Temelkova, M. (2018), “Skills for Digital Leadership-Prerequisite for Developing High-tech Economy” *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 7(12), 2018.
- Vuyisile, M. (2022), “Higher Education Leadership in a Time of Digital Technologies: A South African Case Study” *International Journal of Information and Education Technology*, 12(10).
- Xie, Y. & Wang, N. (2023), “The Connotation Evolution and Enhancement Strategies of Digital Leadership in China's Universities in the Context of Digital Transformation” *Advances in Education, Humanities and Social Science Research*, (8).
- Yureva o. & et.al. (2020),” Digital Transformation and Its Risks in Higher Education: Students' and Teachers' Attitude” *Universal Journal of Educational Research*, (8).

ثالثاً: المواقع الالكترونية

مركز الأزمات وتطوير القيادات العليا (29/9/2024) <https://academia-arabia.com/ar/reader/2/101739>