

## رؤية مقترحة لتحسين ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الرقمية إعداد

د/ محمد عبد الحميد محمد سعدون  
مدرس الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة  
بكلية التربية بتفهننا الأشراف  
جامعة الأزهر

د/ محمد علي حسن الشعراوي  
مدرس الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة  
بكلية التربية بتفهننا الأشراف  
جامعة الأزهر

### المستخلص:

هدف البحث تقديم رؤية مقترحة لتحسين ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الرقمية، ولتحقيق هذا الهدف، استخدم البحث المنهج الوصفي؛ للكشف عن واقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الرقمية، كما استعان باستبانة طُبِّقت على عينة عشوائية قوامها (٣٩٦) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر؛ لتحديد درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الرقمية، وأثمر البحث عن عدة نتائج من أبرزها ما يلي: جاءت درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الرقمية "متوسطة" بمتوسط حسابي بلغ (١,٧٠)، كما أظهرت نتائج البحث أن بُعد (القيادة ذات الرؤية) جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (١,٧٥) وبدرجة ممارسة "متوسطة"، يليه بُعد (ثقافة التعلم في العصر الرقمي) بمتوسط حسابي بلغ (١,٧٢)، وبدرجة ممارسة "متوسطة"، ثم يليه بُعد (التطوير والتحسين المنهجي) بمتوسط حسابي بلغ (١,٦٨)، وبدرجة ممارسة "متوسطة"، ثم بُعد (المواطنة الرقمية) بمتوسط حسابي بلغ (١,٦٧) وبدرجة ممارسة "متوسطة"، وفي المرتبة الأخيرة جاء بُعد (التمية المهنية القائمة على التكنولوجيا) بمتوسط حسابي بلغ (١,٦٦)، وبدرجة ممارسة "ضعيفة"، كما كشفت نتائج البحث عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) ووفقاً لمتغير الدرجة الوظيفية لصالح فئة أستاذ، ووفقاً لمتغير النوع لصالح فئة ذكر، ووفقاً لمتغير طبيعة الكلية لصالح فئة نظرية، ووفقاً لمتغير المنصب الإداري لصالح فئة من يشغل منصباً إدارياً، وفي ضوء ما أسفر عنه من نتائج؛ تم تقديم رؤية مقترحة لتحسين ممارسة الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الرقمية.

الكلمات المفتاحية: رؤساء الأقسام العلمية - رؤية مقترحة - القيادة الرقمية

## A Proposed Perspective to Improve Practicing of Heads of Scientific Departments at Al-Azhar University Concerning the Digital Leadership Dimensions

### Abstract:

The research aimed at making a proposed perspective to improve practicing of heads of the scientific departments at Al-Azhar University concerning the digital leadership dimensions, To achieve this, the study used the descriptive method for revealing the reality of this practice beside applying a questionnaire to a sample of 396 faculty members at Al-Azhar University and the most important results were as follows: The degree of practice of heads of scientific departments at Al-Azhar University concerning the digital leadership dimensions was “medium” with an average of (1.70), the dimension of visionary leadership came first with an average of (1.75) and a “medium” degree of practice, then the dimension of learning culture in the digital age with an average of (1.72) and a “medium” degree of practice, the dimension of methodological improvement came third with an average of (1.68) and "medium" degree of practice, the dimension of digital citizenship came fourth with an average of (1.67) and a "medium" degree of practice and the technology-based professional development dimension came last with an average of (1.66) and a "weak" degree of practice. The results also revealed that there were statistically significant differences at the significance level (0.01) according to the job degree variable in favor of the professor category, in favor of male category according to the gender variable, in favor of a theoretical college according to the nature of the college variable and in favor of those who occupy an administrative position according to the administrative position variable. The research made, in the light of its results, a proposed perspective to improve practicing of heads of scientific departments at Al-Azhar University concerning the digital leadership dimensions.

**Keywords:** Heads of scientific departments - a proposed perspective - Digital leadership

## القسم الأول: الإطار العام للبحث:

### مقدمة:

تؤدي الجامعات والمؤسسات التعليمية دوراً مهماً في مجال إعداد الكفايات المتخصصة للنهوض بأعباء التنمية في مجالات الحياة المختلفة، وفي مجال ايجاد الحلول العلمية للمشكلات التي يواجهها المجتمع، بالإضافة إلى دورها في نشر وتنمية المعرفة بفروع العلم المختلفة، ومما لا ريب فيه أن قطاع التعليم يشهد - في الوقت الحالي - تحولات جذرية تجاه استخدام التقنيات الرقمية في العملية التعليمية لا سيما مع تداعيات جائحة كورونا التي فرضت العديد من القيود على مختلف الأنظمة التعليمية، والسياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، الأمر الذي فرض ضرورة مسايرة تلك المتغيرات، فضلاً عن الاعتماد عليها في إدارة المؤسسات الجامعية لتحسين قدرتها على المنافسة والتميز.

وفي ظل عصر رقمي يموج بالتطورات والتغيرات والمستحدثات التقنية والبيئية والاقتصادية والاجتماعية المتلاحقة على كافة الأصعدة المحلية والإقليمية والعالمية؛ فإن نجاح الجامعات والمؤسسات التعليمية في تحقيقها لأهدافها وغاياتها المنشودة، فضلاً عن مسايرتها لتلك التغيرات والتطورات؛ يتطلب قيادة فاعلة، تنظم نشاطاتها وتنسق جهود أفرادها نحو تحقيق طموحاتها وتطلعاتها المستقبلية؛ لذا فقد عمدت الجامعات إلى الاستفادة من وسائل التقدم التكنولوجي والتقني المتسارع في تطوير العمل الإداري، والذي بات واقعاً معاشاً ومن الضروري التكيف معه، كما بات لزاماً على القيادات الجامعية - لا سيما رؤساء الأقسام العلمية - في الوقت الحالي حتمية الاعتماد على التقنيات الرقمية في خدمة العملية التعليمية والإدارية، مما ينعكس بشكل مباشر على تحسين ممارساتهم لمهامهم، ومسؤولياتهم، وأدوارهم الجديدة، والمتجددة.

ويعد رئيس القسم أحد أهم القيادات الجامعية الذي يمارس دوراً فعالاً في تطوير الأقسام العلمية بالجامعة؛ حيث يتحمل عبء الإشراف على القسم ويتولى مهامه العلمية والبحثية والتدريسية، كما يؤدي دوراً مهماً في تحديد طبيعة القسم؛ إذ تؤثر قراراته على بيئة العمل داخل القسم، كما تؤثر أفعاله على أعضاء القسم، فضلاً عن دوره المحوري في تحقيق وحدة القسم وتأزره (محمد، ٢٠٠٩: ٧٦٢). ومن ثم فامتلاكه لمهارات إدارية يستطيع من خلالها تحقيق أهداف القسم، بالإضافة لمسايرته للتغيرات والتطورات التقنية الهائلة أصبح ضرورة حتمية لا مفر منها.

وفي ظل الكم الهائل من المتغيرات التي يشهدها القرن الحادي والعشرين - لا سيما - التغيرات المعلوماتية، والتكنولوجية، والتي ينعكس تأثيرها على مؤسسات المجتمع المختلفة - بصفة عامة - وعلى مؤسسات التعليم الجامعي - بصفة خاصة -؛ بوصفها إحدى مؤسسات

المجتمع؛ برزت أهم التحديات التي يفرضها القرن الحالي على مؤسسات التعليم الجامعي والتي تبدو - بوجه خاص- في إعداد قيادات جديدة ذات رؤية علمية ونهج جديد يتناسب مع هذا العصر الرقمي (المليجي، ٢٠١١: ٨٣-٨٤). وفي هذا الصدد انتقلت الأدبيات والدراسات التربوية حول القيادة من نماذج القيادة المتمركزة حول القائد إلى النماذج التي تعترف بقيمة موارد المؤسسة وتتمثل العلاقات التنظيمية التي تنطوي عليها ممارسات القيادة (Corte, et al., 2020:4).

والمستقرى الجيد لقطاع التعليم في الوقت الحالي؛ يدرك - بما لا يدع مجالاً للشك - أنه يشهد تغييرات جذرية نحو استخدام التقنيات الرقمية في العملية التعليمية، الأمر الذي أصبح معه التحول الرقمي لجميع المؤسسات والأنظمة ضرورة لا غنى عنها؛ ومن ثم بات النمط التقليدي في القيادة غير ملائم لمواجهة التحديات المستقبلية والتطورات الرقمية، فضلاً عن التغلب على القيود التي أفرزتها جائحة كورونا.

وثمة تأكيد على أن التقدم الهائل للتكنولوجيا الرقمية قد أسهم في إحداث تغييرات جذرية في الاقتصاد العالمي؛ فعلى مدى العقود القليلة الماضية غيرت التقنيات الرقمية من استراتيجيات الأعمال والعمليات والمنتجات والخدمات داخل المؤسسات بشكل أساسي من خلال تفكيك الطرق التقليدية لإدارة وممارسة الأعمال داخل المؤسسات والمنظمات على اختلاف أنواعها (Franco, 2020:1).

وحقيقة القول إن تلك التغيرات والتطورات المحلية والعالمية قد شكلت تحديات لقادة المؤسسات التعليمية، الأمر الذي يتطلب أنماطاً قيادية تواكب ذلك التطور في التقنيات والأدوات الرقمية الجديدة، كالشبكات الاجتماعية، والهواتف المحمولة، وإنترنت الأشياء، ونماذج الأعمال الجديدة، وتقنيات الذكاء الاصطناعي التي أوجدت معرفة وبيئة عمل جديدة في إطار التحول نحو رقمنة المؤسسات (Ademola, 2016:15). الساعية نحو إعادة تشكيل المجتمعات والأنظمة السياسية والاجتماعية والاقتصادية في جميع أنحاء العالم، كما لم تعد أنماط القيادة التقليدية تلائم تغيرات العصر الرقمي (Serrat,2022:1). وكل ذلك من شأنه أن يحدث تغييراً جذرياً في الأدوار والممارسات والمهام الإدارية والقيادية لقادة المؤسسات التعليمية في الوقت الحالي.

ومن هنا بات لزاماً على رؤساء الأقسام العلمية تبني أنماطاً قيادية حديثة من أبرزها نمط القيادة الرقمية الذي يمثل أسلوب عمل ونهج قيادي حديث يستهدف من خلاله القائد الرقمي توظيف التكنولوجيا الرقمية في خدمة العملية التعليمية والإدارية؛ فالتحدي الذي يواجه التحول الرقمي للمؤسسات الجامعية في الوقت الحالي لا يعتمد على توافر الأجهزة والمصادر التكنولوجية فحسب؛ بل يعتمد على تأهيل كوادر قيادية جديدة تواكب متطلبات ذلك التحول،

كما أن ذلك التحول لا يقتصر على استخدام التقنيات الرقمية في خدمة العملية التعليمية، بل يتطلب تكيف سلوك الفرد القيادي مع متطلبات العصر الرقمي المتجددة والمتغيرة. وتعد القيادة الرقمية نهجًا 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 لا تنحصر في بعدها التكنولوجي فقط المتمثل في التكنولوجيا الرقمية، بل تتعدى ذلك في بعدها الإداري المتمثل في تطوير المفاهيم والوظائف الإدارية، بالإضافة إلى توفير قدر عالٍ من الشفافية والوضوح (سدران، ٢٠٢١: ٤٦٦). وترتكز القيادة الرقمية بشكل كبير على قدرات القادة في تطوير وإدارة وتوجيه وتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين الأداء المؤسسي، بالإضافة إلى تنفيذ واستخدام مناهج القيادة التي تتوافق مع العصر الرقمي، بما في ذلك الاعتماد على منصات التكنولوجيا الحديثة من خلال الاستخدام الاستراتيجي للأدوات والتقنيات الرقمية الحديثة وتوظيفها في خدمة العملية التعليمية (AlAjmi, 2022:2). فالقيادة الرقمية تتلاءم تمامًا مع متطلبات العصر الرقمي.

وتختلف القيادة الرقمية بشكل كبير عن أنماط القيادة التقليدية؛ فالقيادة الرقمية تولي أهمية قصوى للابتكار والإبداع والنمو، وتعزز الرغبة في التغيير والعمل بشكل مستقل، في حين تحظى الكفاءة والتحسين بأهمية بالغة ضمن أساليب القيادة التقليدية من خلال تحسين العمليات بسرعة مع وجود قدر ضئيل للإبداع وتجنب التغييرات، وترتكز القيادة الرقمية على العمل الجماعي، بالإضافة إلى الأهداف المشتركة والمساهمات الفردية، في حين تحدد نماذج الإدارة التقليدية الأهداف بشكل فردي (الحمادي وعويس، ٢٠٢١: ١٢٨٥-١٢٨٦). كما تختلف القيادة الرقمية عن القيادة التقليدية في البيئة التي يعمل فيها القادة الرقميون؛ حيث يؤدي القادة الرقميون مهامهم وأنشطتهم القيادية عبر القنوات والمنصات الرقمية من خلال امتلاكهم للمهارات التقنية اللازمة للتعامل مع الأدوات والتقنيات الحديثة والمتطورة، وهو ما تفنقه القيادة التقليدية في أغلب الأحيان، فضلًا عن اهتمامها بالكيف والكم معًا، فالقادة الرقميون على دراية بالسلوك الوظيفي والذكاء العاطفي بجانب مهاراتهم المرتبطة بدراسة البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج منها؛ وبالتالي اتخاذهم للقرارات الصحيحة، الأمر الذي يمكنهم من مواجهة المخاطر المتوقعة في بيئات الأعمال المضطربة.

ومن هذا المنطلق بات لزامًا على قادة المؤسسات التعليمية اتخاذ كافة التدابير التي تتوافق مع التغييرات التي تحدث في مختلف مجالات وأنظمة الحياة التعليمية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية، فضلًا عن الاستفادة القصوى من التقنيات الرقمية في تأدية مهامهم ومسؤولياتهم بكفاءة وفاعلية (Bounfour, 2016: 137). ومن ثم فالقيادة الرقمية أصبحت النمط الأكثر

أهمية بالنسبة لقادة المؤسسات التعليمية - بصفة عامة - ورؤساء الأقسام- بصفة خاصة-؛ حيث تعمل على توفير وتهيئة البيئة المناسبة لإحداث التغيير التكنولوجي المناسب داخل البيئة الأكاديمية والإدارية، كما يسهم تطبيق القيادة الرقمية داخل الأقسام العلمية في إعداد الكفاءات اللازمة للتعامل مع متطلبات العصر الرقمي، فضلاً عن أن نشر رؤساء الأقسام للتكنولوجيا الرقمية يسهم بدوره في التطبيق الناجح لتلك التكنولوجيا في عمليتي التعليم والتعلم (Agustina, et al., 2020: 36).

وفي السياق ذاته يتمكن قادة المؤسسات التعليمية من خلال نهج القيادة الرقمي من توفير المعلومات اللازمة لصنع القرارات، وتوطيد أواصر العلاقة مع أصحاب المصالح والجهات المعنية، بالإضافة إلى بناء الثقافة الرقمية التي تعزز النقاش المفتوح بما يسمح لمجتمعات التعلم المهنية بدمج الرؤية الرقمية في السياسات التعليمية. وتتأثر القيادة الرقمية ببعض العوامل مثل الخبرة والقدرة على توظيف وامتلاك المهارات الرقمية لإدارة المؤسسة التعليمية بشكل جيد في عصر التحولات الرقمية (Nalda et al, 2020:2).

يتضح مما سبق أهمية الدور المحوري الذي يقوم به رؤساء الأقسام في تحول المؤسسة التعليمية من بيئة التعلم المعتمدة على التكنولوجيا إلى مجتمع التعلم القائم على التكنولوجيا لتلبية متطلبات العملية الأكاديمية والإدارية في القرن الحادي والعشرين، الأمر الذي يفرض حتمية تبني القيادات الجامعية لنمط القيادة الرقمية؛ من أجل مواكبة التحديات والتغيرات المتسارعة في بيئة العمل الجامعية والتي يكتنفها الكثير من الغموض والاضطراب في ظل ضرورة التخلي عن أساليب العمل التقليدية والتوجه نحو الأساليب والتقنيات الرقمية الحديثة.

#### مشكلة البحث:

في ظل ما يشهده العصر الحالي من تغيرات وتطورات تقنية وتكنولوجية؛ أضحت تبني نهج القيادة الرقمية أمراً لا مفر منه؛ حيث يجب على الجامعات والمؤسسات التعليمية الاستفادة من التقنيات والأدوات الرقمية الحديثة في بناء وتصميم بنية تحتية رقمية كحصن لها يمكنها من زيادة قدرتها على المرونة والتكيف مع كافة المستجدات على الصعيد المحلي والاقليمي والدولي.

ولعل من أبرز تلك المستجدات التي أثرت على التعليم - بصفة عامة - وعلى التعليم الجامعي - بصفة خاصة - انتشار جائحة فيروس كورونا المستجد Covid- 19، والذي على إثره اضطرت الجامعات في جميع أنحاء العالم - ومن بينها مصر - إلى اغلاق الحرم الجامعي، ودفعتها للبحث عن ما يضمن لها استمرار العملية التعليمية وديمومتها فكانت التكنولوجيا بأدواتها المتعددة هي بوابة النجاة والحل الأكثر إبداعاً للتكيف مع الجائحة، وفي خضم تلك التغيرات المفاجئة تقع مسؤولية قيادة الجامعات نحو بر الأمان على قادتها؛ لذا

وجب على الجامعات إعداد العدة وحشد الطاقات وتجنيد الأفراد والجماعات لتكييف أنظمتها التعليمية من أجل تحقيق رؤية مشتركة واضحة نحو التحول الرقمي، وإعداد أجيال العالم الرقمي القادرين على التعامل مع التكنولوجيا، ومخرجاتها، وتوظيفها بإبداع وإتقان، ولن يتحقق ذلك دون قيادة رقمية قادرة على توظيف الأصول الرقمية المتوفرة في المنظمة لتحقيق أهدافها وغاياتها المنشودة (أبو حية، ٢٠٢١: ١١).

وفي هذا الإطار فقد بذلت الجامعات المصرية العديد من الجهود من أجل تطوير بنيتها الرقمية وتنمية مهارات التعلم الإلكتروني، ويتجلى ذلك في إحدى استراتيجيات الحكومة المصرية لتطوير التعليم العالي بمصر (٢٠١٥ - ٢٠٣٠) في مسار تكنولوجيا المعلومات والتعليم؛ والتي تهدف إلى بناء بنية تحتية تقنية للمعلومات والاستمرار في تحديثها لتلبي المتطلبات والمتغيرات المختلفة، وتحسين نظم الاتصالات والمعلومات في مجال إدارة التعليم والتعلم والبحث العلمي، من خلال إنشاء بعض البرامج الأكاديمية الافتراضية، وتفعيل البوابات الإلكترونية، والمكتبة الرقمية، وميكنة المكتبات والمستودعات الرقمية، وبناء نظم الكترونية لتقييم انجاز أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب (استراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر ٢٠١٥-٢٠٣٠: ٨٥).

ولم تكن جامعة الأزهر بمنأى عن تلك التطورات؛ حيث أظهرت الجامعة استعدادًا تامًا للتعاون بينها وبين مركز الخدمات الإلكترونية التابع للمجلس الأعلى للجامعات في مجال التحول الرقمي والوصول إلى الجامعة الذكية، وذلك من خلال تقديم المركز خدمات الدعم الفني لوحدات متخصصة بجامعة الأزهر، تعمل على الوصول إلى الجامعة الذكية وهي: وحدات نظم المعلومات الإدارية ودعم اتخاذ القرار، والمكتبة الرقمية، والتدريب على تكنولوجيا المعلومات، وبنك المعامل البحثية، والتعلم الإلكتروني، والاختبارات الإلكترونية. كما وافق المجلس الأعلى للجامعات على استفادة جامعة الأزهر من البروتوكول الموقع بين وزارة التعليم العالي ووزارة الاتصالات في التحول الرقمي (جامعة الأزهر، ٢٠٢٠).

كما دشنت جامعة الأزهر مشروع مركز البيانات والاتصالات (Center D) لتنفيذ وتطوير البنية التحتية الأساسية لشبكة المعلومات (شبكة الألياف الضوئية) ونقل بيانات وخطوط اتصال سريعة وأمنة بالجامعة، ويتضمن المشروع تنفيذ شبكة المعلومات الداخلية بشبكة معلومات مركز البيانات، وشبكة المعلومات لكليات ومباني الجامعة على مستوى الجمهورية، وتوفير نظام تأمين بالكاميرات لها، وتشغيل شبكة فيديو كونفرانس وبث مرئي بين فروع الجامعة بالمحافظات، كما يشمل تشغيل وتفعيل بوابة نظم المعلومات، وميكنة الخدمات إلكترونياً، والتعليم الإلكتروني، والمكتبات الرقمية (جامعة الأزهر، ٢٠١٨: ٤٧).

وعلى الرغم من تلك الجهود المبذولة لدعم وتطوير البنية الرقمية للجامعات المصرية عامة، وجامعة الأزهر خاصة، إلا أن العديد من الدراسات والأبحاث التربوية ذات الصلة؛ تشير إلى العديد من أوجه القصور والضعف التي تؤثر على ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة لمهامهم ومسئولياتهم المرتبطة بالنواحي التكنولوجية والرقمية، لعل من أبرزها ما يلي:

أشارت دراسة (البحيري، ٢٠١٥: ١١٠٠-١١٠١) إلى ضعف قدرة جامعة الأزهر على التكيف مع المتغيرات الخارجية، وضعف استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في البرامج الإدارية والتعليمية، بالإضافة إلى غلبة روتينية العمل للأعمال الإدارية والتعليمية بالجامعة في مختلف المستويات الإدارية.

وأشارت دراسة (الأشقر، ٢٠٢٠: ٥٠٥ - ٥٠٩) إلى مجموعة من المعوقات في ذلك السياق من أبرزها: تقادم التشريعات اللازمة لضمان نجاح جهود التحول الرقمي وأمن وسلامة المعلومات، وجمود الهياكل التنظيمية الجامعية في استيعاب البنية التنظيمية الرقمية، وضعف الثقافة التنظيمية الرقمية بالجامعة، وضعف فناعة بعض القيادات الجامعية بضرورة التغيير لمواجهة التغيرات والتحول الرقمي، وندرة علاقات الشراكة مع مؤسسات المجتمع المتخصصة في الدعم الفني وإنتاج البرمجيات اللازمة لتحسين البنية التحتية والتكنولوجية بالجامعة، بالإضافة إلى ضعف مصادر التمويل الذاتي بالجامعة المخصصة لدعم جهود التحول الرقمي بالجامعة.

وتوصلت دراسة (أحمد، ٢٠٢٠: ٤٤٦) إلى ضعف أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لبعض مهامهم ومسئولياتهم؛ بسبب المركزية الإدارية التي تنتهجها الجامعة كأسلوب إداري، وقلة تفويض الصلاحيات والسلطات داخل الجامعة، وانتهاج ثقافة الروتين وقلة التغيير، الأمر الذي يحد من قدرتهم على اتخاذ القرارات واستغلال الفرص ويضعف من رغبتهم في التجديد والابتكار.

كما توصلت نتائج دراسة (عبد الحميد، ٢٠٢١: ١٦٠) إلى العديد من المعوقات من أبرزها: ضعف البنية التحتية اللازمة للتحول الرقمي من شبكات إنترنت جيدة وأجهزة اتصالات حديثة، وعدم وجود منصات إلكترونية وأنظمة متقدمة لإدارة التعليم الإلكتروني كالبلاك بورد وغيرها من الأنظمة التعليمية الرقمية، وضعف منظومة أمن المعلومات، بالإضافة إلى عدم إتاحة محتوى المقررات الدراسية بشكل إلكتروني للطلاب عبر تطبيقات الإنترنت، وعدم وجود مركز لتصميم المناهج الإلكترونية وفقاً لأحدث معايير تصميم المناهج، وعدم تحديد مقررات تكنولوجية عامة يدرسها الطلاب في مختلف التخصصات بجامعة الأزهر.



ويؤيد ما سبق من نتائج - أيضًا - ما أسفر عنه تحليل البيئة الداخلية للجامعة الواردة في الخطة الاستراتيجية (يناير ٢٠١٨ - ديسمبر ٢٠٢٢) والتي أشارت إلى بعض أوجه القصور والضعف المرتبطة بالبنية التحتية بالجامعة، من أبرزها: ضعف نظم تحديث المعامل والمعدات بكليات الجامعة بشكل دوري، وضعف التجهيزات المادية (المعامل/ قاعات المحاضرات والتدريب/ الانترنت/... الخ)، اللازمة للارتقاء بالعملية التعليمية بكليات الجامعة المختلفة، وضعف البنية التحتية لمعظم كليات الجامعة، وجمود اللوائح المنظمة لإمكانية تنمية الموارد الذاتية بالكليات، والمركزية الشديدة، وتأخر تنفيذ كثير من القرارات، وضعف نظم وآليات الاتصال بين الجامعة والكليات (جامعة الأزهر، ٢٠١٨: ٦٨ - ٧٢)

يتضح مما سبق وجود العديد من أوجه القصور والضعف التي تؤثر على ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الرقمية، الأمر الذي يفرض ضرورة تحسين ممارستهم لتلك الأبعاد؛ حيث زادت الحاجة إلى اتباع مداخل وتقنيات إدارية حديثة، تستطيع من خلالها جامعة الأزهر مواكبة التطورات والتحديات المتسارعة في مختلف المجالات، ومن ثم يسعى البحث الحالي إلى تحسين ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الرقمية. وفي ضوء ذلك يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

**كيف يمكن تحسين ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الرقمية؟**

وينتزع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما الأسس النظرية للقيادة الرقمية في المؤسسات الجامعية؟
٢. ما واقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الرقمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الرقمية تُعزى لمتغيرات (الدرجة الوظيفية، النوع، طبيعة الكلية، المنصب الإداري)؟
٤. ما الرؤية المقترحة لتحسين ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الرقمية؟

### أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى تقديم رؤية مقترحة لتحسين ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الرقمية، وذلك من خلال الأهداف الفرعية الآتية:

١. تعرّف الأسس النظرية للقيادة الرقمية في المؤسسات الجامعية.
٢. تحديد مستوى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الرقمية.

٣. الكشف عن الفروق في استجابات عينة الدراسة حول واقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الرقمية والتي تُعزى لمتغيرات (الدرجة الوظيفية، النوع، طبيعة الكلية، المنصب الإداري).
٤. تأطير رؤية مقترحة لتحسين ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الرقمية.

### أهمية البحث:

١. الأهمية النظرية: يستمد البحث أهميته النظرية من الآتي:
  - (أ) تعاضم دور القيادة الرقمية في المؤسسات التعليمية في الوقت المعاصر بشكل كبير وضرورة تفعيلها بشكل أوسع، لا سيما مع التغيرات والتطورات التكنولوجية في الوقت الحالي.
  - (ب) إثراء المكتبة العربية بمعرفة جديدة عن مفهوم حديث يمثل نقطة التقاء بين فرع القيادة، وفرع التكنولوجيا - وهو القيادة الرقمية - الذي لا زال في طور الاستكشاف، والبحث خاصة في البيئة العربية.
  - (ج) يتزامن البحث الحالي مع جهود الدولة وقياداتها السياسية والتربوية التي تستهدف التحول الرقمي بمؤسسات الدولة وذلك وفق رؤية مصر ٢٠٣٠م، كما يأتي البحث مواكباً للتوجهات العالمية الرامية نحو توظيف التقنيات والأدوات الرقمية في العملية التعليمية.
  - (د) قد يشكل البحث حلقة مهمة في ميدان الإدارة التربوية، ونقطة انطلاق للعديد من الباحثين؛ لإجراء دراسات لاحقة مشابهة، أو ذات علاقة تسهم في تبني مفهوم القيادة الرقمية من قبل قادة التعليم في مختلف المؤسسات التعليمية.
٢. الأهمية التطبيقية: يكتسب البحث أهميته التطبيقية من الآتي:
  - (أ) كونه يكشف عن درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الرقمية في جوانب العملية الإدارية والتعليمية، وبيان مواطن القوة والضعف في ممارسة أبعاد هذا النوع من القيادة؛ حتى يتثنى تدعيم وتعزيز جوانب القوة والحد من جوانب القصور والضعف.
  - (ب) الاستفادة من نتائج البحث الحالي في وضع التصورات والسياسات المستقبلية لتحسين وتطوير واقع القيادة الرقمية بجامعة الأزهر.
  - (ج) تقديم مقترحات لصناع القرار وخبراء السياسة التعليمية بجامعة الأزهر حول سبل الاستفادة من التقنية الحديثة في دعم الممارسات القيادية، ودعم التواصل الفعال بين قادة المؤسسات التعليمية، والأطراف المختلفة في المجتمع الخارجي.

## منهج البحث وأداته:

في إطار معالجة مشكلة البحث الحالية ولتحقيق الأهداف السابق عرضها، استخدم البحث المنهج الوصفي؛ وذلك لوصف القيادة الرقمية وأبعادها بالمؤسسات الجامعية، تمهيداً للوصول إلى رؤية مقترحة لتحسين ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لأبعاد القيادة الرقمية، كما استخدم البحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات؛ وذلك للكشف عن واقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الرقمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

### حدود البحث: اعتمد البحث على الحدود الآتية:

١. **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الحدود الموضوعية للبحث على تحسين ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الرقمية، والتي تمثلت في: (القيادة ذات الرؤية، ثقافة التعلم في العصر الرقمي، المواطنة الرقمية، التنمية المهنية القائمة على التكنولوجيا، التطوير والتحسين المنهجي).
٢. **الحدود المكانية:** تمثلت الحدود المكانية للبحث في جامعة الأزهر وكلياتها.
٣. **الحدود البشرية:** اقتصر البحث الحالي على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر، والتي بلغ عددها (٣٩٩) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر.
٤. **الحدود الزمانية:** طُبِّقت أداة البحث - وهي الاستبانة - خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ٢٠٢١/٢٠٢٢م.

### مصطلحات البحث: اقتصر البحث على المصطلحات الآتية:

#### ١. الرؤية المقترحة: (A Proposed Perspective)

تُعرف الرؤية (Vision) على أنها: وصف طموح لما ترغب المؤسسة القيام به مستقبلاً على المدى المتوسط أو الطويل، من خلال تحديد الإجراءات الحالية والمستقبلية التي يجب أن تتبناها المؤسسة (Business dictionary, 2019). كما تُعرف - أيضاً - على أنها: صورة ذهنية لما سوف يكون عليه المستقبل أو ما يمكن أن يكون، من خلال التخطيط لهذا المستقبل باستخدام الخيال والحكمة" (Oxford dictionary, 2019).

وفي ضوء ذلك يمكن تعريف الرؤية المقترحة في البحث الحالي بأنها: صورة ذهنية للمستقبل المنشود والمأمول، وتضم جملة من التصورات والتطلعات والطموحات لما ينبغي أن يكون عليه الحال في المستقبل، بالإضافة إلى مجموعة من الإجراءات والممارسات التطبيقية للوصول إلى الوضع المنشود لما ينبغي أن تكون عليه ممارسات رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر وفق الإمكانيات المتاحة والمتوقع توافرها مستقبلاً.

## ٢. رؤساء الأقسام العلمية: (Heads of Scientific Departments)

يُعرّف رؤساء الأقسام العلمية في البحث الحالي على أنهم: عضو هيئة التدريس المكلف رسمياً من رئيس الجامعة ليرأس القسم بحيث يكون المسئول عن تسيير أمور الأكاديمية والإدارية ومتابعة سير العمل فيه؛ باعتباره حلقة الوصل بين القسم بما يملك من أفكار وتوجهات لأعضاء هيئة التدريس، وبين الإدارة العليا بما يملك من رؤى وتوجهات وخطط استراتيجية.

## ٣. القيادة الرقمية: (Digital Leadership)

تُعرّف القيادة الرقمية بأنها: نمط قيادي يعتمد على المزج والتكامل بين التفكير الديناميكي والسلوك والمهارات اللازمة لتحسين ثقافة المؤسسة من خلال الاستخدام الواسع للتكنولوجيا الرقمية (Sheninger, 2014: 258).

كما تُعرّف - أيضاً - على أنها: عملية تأثير اجتماعي بواسطة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإحداث تغيير في المواقف، والمشاعر، والتفكير، وسلوكيات وأداء الأفراد، والجماعات، والمنظمات (Chua, 2017: 110). بينما عرفها Antonopoulou et al (2020:113) على أنها: استخدام قائد المؤسسة لمجموعة من التقنيات والأدوات الرقمية كإنترنت الأشياء، والمنصات الإلكترونية، والندوات عبر الإنترنت، ووسائل التواصل الاجتماعي، وتقنيات الذكاء الاصطناعي، أثناء القيام بالممارسات القيادية لتحسين وتجويد العملية التعليمية.

وتُعرّف القيادة الرقمية في البحث الحالي على أنها: الأنشطة والإجراءات والممارسات التي يخططها وينظمها وينفذها ويتابعها رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر، والمتمثلة في: صياغة رؤية للقسم تواكب التغيرات والتحول الرقمية، ونشر وتطوير ثقافة التعلم في العصر الرقمي، وتحديد قواعد التواصل المسئول والمناسب مع الأدوات التكنولوجية في الوقت الحالي، وتنمية أعضاء القسم مهنيًا في المجال التكنولوجي، فضلاً عن بناء وتصميم بيئة تعليمية مجهزة بأحدث الوسائل والأساليب التكنولوجية الحديثة؛ لتحقيق أقصى قدر ممكن من الأهداف والغايات المنشودة والمتوقع حدوثها للقسم في الوقت الحالي.

### الدراسات السابقة:

سيتم تناول الدراسات السابقة ذات الصلة المباشرة بالبحث الحالي وفق محورين، يتناول الأول منهما الدراسات العربية، بينما يتناول المحور الثاني منهما الدراسات الأجنبية، وذلك وفق الترتيب الزمني لتلك الدراسات من الأقدم إلى الأحدث لتلك الدراسات السابقة، وذلك على النحو الآتي:

## المحور الأول: الدراسات العربية:

أجرى آل تويم (٢٠١٩) دراسة هدفت تعرف درجة تطبيق القيادة الرقمية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التربوية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة والتي تمثلت في عدد من القيادات التربوية في وزارة التعليم من المدرء في الإدارة العامة في الوزارة، ومدرء الإدارات، ورؤساء الأقسام في وزارة التعليم، والبالغ عددهم (١٠٢) مفردة وأثمرت نتائج الدراسة عن عدة نتائج من أبرزها: أن القيادات التربوية يرون أن القيادة الرقمية في وزارة التعليم مطبقة بدرجة متوسطة، كما جاء مستوى تطوير العمل الإداري في وزارة التعليم من وجهة نظر القيادات التربوية متوسطاً، وقدمت الدراسة عدة توصيات من أبرزها: ضرورة سعى الوزارة إلى إنشاء مواقع الكترونية لتبادل الخبرات مع المؤسسات الخارجية، والحاجة لتقديم حافز لمنسوبي الوزارة للتحويل نحو القيادة الرقمية، فضلاً عن تنظيم دورات تدريبية متخصصة في مجال القيادة الرقمية وتشجيع العاملين على الالتحاق بها.

وأجرى الحدراوي والطائي (٢٠١٩) دراسة هدفت استقصاء أثر القيادة الرقمية في تبني الثقافة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بمديرية تربية محافظة النجف الأشرف بالعراق، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة والبالغ عددها (٨٥) موظفًا في مديرية تربية النجف الأشرف، وأثمرت الدراسة عن عدة نتائج من أبرزها: حصول محور القيادة الرقمية على متوسط عام بلغ (٣.١٧)، في حين حصل محور الثقافة التنظيمية على متوسط كلي (٣.٩٥)، ووجود علاقة ارتباط إيجابية بلغ متوسطها العام (٠.٦٢٤)، كما أن هنالك تأثيراً إيجابياً كبيراً للقيادة الرقمية على تحقيق الثقافة التنظيمية بلغ قيمته (٠.٧٨) وفي ضوء تلك النتائج قدمت الدراسة عدة توصيات من أبرزها: ضرورة الاهتمام بأولويات تأثير عناصر القيادة الرقمية في الثقافة التنظيمية بغية الحصول على تأثير فاعل، ومن ثم ترتيب سلم أولويات أبعاد القيادة الرقمية بحيث تحقق أهداف المنظمة.

وسعت دراسة آل كردم (٢٠٢٠) نحو تعرف دور القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم العام بمدينة أ بها الحضرية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة والبالغ قوامها (٣٧٧) قائداً معلماً بمدارس التعليم العام بمدينة أ بها الحضرية، وأشارت نتائج الدراسة إلى موافقة أفراد عينة الدراسة حول أهمية دور القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم العام بمدينة أ بها الحضرية في أبعاد (الموارد البشرية رقمياً، الموارد المادية والمالية للمدرسة، والبنية التنظيمية للمدرسة، وجودة الخدمة التعليمية)، حيث جاء بوجه عام بدرجة مهمة جداً، وفي ضوء هذه

النتائج قدمت الدراسة عدة توصيات من أبرزها: وضع السياسات والأنظمة واللوائح المتعلقة بتوظيف التقنيات الرقمية، وتحديد نظام لبرامج التدريب وتقييم العاملين لتطبيق التقنية الحديثة في قيادة المدارس العامة.

واهتمت دراسة اليوسف (٢٠٢١) بالتوصل لآليات تفعيل القيادة الرقمية في الجامعات السعودية، والكشف عن أبرز التحديات التي تواجه الجامعات السعودية في تفعيل القيادة الرقمية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، مستخدمة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة والبالغ عددها (٢٢٥) عضو هيئة تدريس بجامعات المنطقة الغربية وجامعات المنطقة الوسطى، وجامعات المنطقة الشرقية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: جاء بُعد صفات القيادة الرقمية بقوة نسبية عالية بلغت ٨٣,٢٢ % ومتوسط مرجح ٤,١٦ ، كما جاء بُعد الكفاءة القيادية الرقمية مع الجماعة بقوة نسبية عالية بلغت ٨٩,٩١ % ومتوسط مرجح ٤,٤٩، وجاء بُعد التميز في إدارة المعلومات بالمنظمات المعاصرة كأحد أهم مقومات نجاح القيادة الرقمية بقوة نسبية عالية بلغت ٨٨,٧٣ % ومتوسط مرجح ٤,٤٣، وجاءت أبرز التحديات التي تواجه الجامعات السعودية في تفعيل القيادة الرقمية بقوة نسبية عالية بلغت ٨٣,٢٢ % ومتوسط مرجح ٤,١٦، مما يدل على ارتفاع نسبة الموافقة لدى عينة الدراسة.

كما اهتمت دراسة الحمادي وعويس (٢٠٢١) بإيضاح أهم المعايير لقياس استدامة القيادات الرقمية والذكاء الاصطناعي في دولة الإمارات، مع إبراز أهم الاستراتيجيات والسياسات التي تخدم القيادة الرقمية في عملية التحول نحو الذكاء الاصطناعي، كما سعت الدراسة نحو التعرف على أفضل الممارسات العالمية الرائدة في التحول نحو الذكاء الاصطناعي، من أجل تطبيق أهم إيجابياتها، وتدارك سلبياتها للوصول بدولة الإمارات إلى مصاف الدول المتقدمة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى عدة نتائج من أبرزها: أن القادة الرقمييون يتمتعون بجانب مهاراتهم القيادية التقليدية بقدرات على دراسة البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج منها، ومن ثم اختيار القرار الصحيح، بالإضافة إلى إسهام الذكاء الاصطناعي في التغلب على التحديات الداخلية من أهمها سرعة التصنيع وجودة المنتج وسرعة التعبئة والتجزئة وسرعة اتخاذ القرارات وزيادة كفاءة العملية وخفض التكاليف التشغيلية.

وهدف دراسة الذهلي والخروصي والشعيلي (٢٠٢١) الكشف عن درجة توظيف مديري المدارس في سلطنة عمان للقيادة الرقمية من وجهة نظر المديرين أنفسهم، وكذلك الكشف عن أثر متغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة والبالغ عددها

(٢٠٧) مديراً ومديرة من مختلف المحافظات التعليمية في سلطنة عمان، وكشفت نتائج الدراسة عن أن درجة توظيف مديري المدارس في سلطنة عمان للقيادة الرقمية (ككل) ومجالاتها من وجهة نظر المديرين أنفسهم جاءت مرتفعة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تُعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي)، وبناءً على تلك النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها: تزويد الفصول الدراسية بالأجهزة الرقمية، واستخدام التطبيقات الرقمية في العمليات الإدارية والتدريسية جميعها، وتدريب المعلمين على عمل الاختبارات الإلكترونية حتى يسهل عملية التصحيح والمتابعة.

في حين استهدفت دراسة محمود (٢٠٢٢) تطوير ممارسات القيادات المدرسية بالمدارس المصرية من خلال قائمة مقترحة لممارسات القيادة الرقمية على ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقيادة التعليم، بداية بالتعرف على الإطار النظري المفاهيمي للقيادة الرقمية بالمؤسسات التعليمية، وإلقاء الضوء على معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقيادة التعليم، ودراسة واقع ممارسات القيادات المدرسية بالمدارس المصرية من الوثائق والتقارير الرسمية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستعانته باستمارة لاستطلاع آراء مجموعة من أساتذة الإدارة التعليمية بشأن قائمة مقترحة لممارسات القيادة الرقمية بالمدارس المصرية في ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم، وتوصلت الدراسة إلى اقتراح عدد من ممارسات القيادة الرقمية بالمدارس المصرية على ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقيادة التعليم بعد الاستعانة بآراء خبراء الإدارة التربوية.

### المحور الثاني: الدراسات الأجنبية:

أجرى (Hapha & Somprach (2019) دراسة وصفية، سعت نحو التعرف على مكونات القيادة الرقمية والقيادة الإبداعية التي تؤثر على الابتكار في التعليم العالي التايلاندي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على المقابلة الشخصية المقننة مع عدد من الخبراء في مجال الإدارة التعليمية والابتكار التعليمي بتايلاند والبالغ عددهم (٧)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مكونات الابتكار في مؤسسات التعليم العالي تتمثل في الابتكار المتزايد، الابتكار الراديكالي، وابتكار العمليات، كما أظهرت الدراسة أن مكونات القيادة الرقمية تتمثل في رؤية القيادة الرقمية، النمو المهني للأفراد، الكفاءة الرقمية، وإنشاء الشبكات الرقمية، بالإضافة إلى أن مكونات القيادة الإبداعية التي تؤثر على الابتكار في مؤسسات التعليم العالي تتمثل في القدرة على التصوير والتفكير الإبداعي، والمرونة، وخلق الرؤية.

وقدم Ehlers(2020) دراسة تحليلية؛ بهدف تقديم إطار للقيادة الرقمية في التعليم العالي، وتعد تلك الدراسة أولى المحاولات العلمية لتوفير منهجية علمية حول مجالات العمل للقيادة

الرقمية في التعليم العالي، حيث لا توجد سوى محاولات قليلة حتى الآن (على حد علم المؤلف) تهدف إلى تحديد أبعاد القيادة في ضوء التحولات والتغيرات الرقمية المتسارعة، وأثمرت نتائج تلك الورقة إلى أنه ومن أجل قيادة التحول الرقمي في سياق التعليم العالي، فلا بد من إيلاء مزيد من الاهتمام بمجالات العمل الخاصة بمؤسسات التعليم العالي والمرتبطة بالتحول الرقمي بالمؤسسة.

كما قدم (Misra (2020) دراسة وصفية تحليلية؛ استهدفت تعزيز القيادة الرقمية في قطاع التعليم العالي، من خلال الكشف عن البرامج الرقمية الحالية في قطاع التعليم العالي في الهند، وأبرزت نتائج الدراسة ضرورة تعزيز القيادة الرقمية في قطاع التعليم العالي في الهند، واقترحت الدراسة بعض الاستراتيجيات الهامة لتطوير القيادة الرقمية في قطاع التعليم العالي من أبرزها: اختيار القادة الرقميين من خلال معايير الجدارة الرقمية، وإعطاء القادة الرقميون كافة السلطات والصلاحيات لصنع واتخاذ القرارات المناسبة، وتشجيع القادة الرقميين لتطوير سياسية رقمية للمؤسسة، وإتاحة مزيد من البرامج التدريبية الاحترافية للقادة الرقميين والمرتبطة بالتقنيات والبرامج الرقمية الناشئة وتوظيفها في تحسين مهاراتهم وكفاءتهم في المجال الرقمي، ورعاية ودعم الأبحاث المرتبطة بالقيادة الرقمية

وهدفت دراسة (Antonopoulou et al (2020) التحقق من المهارات القيادية لرؤساء الأقسام بجامعة باتراس باليونان وتحليل وجهة نظرهم عن القيادة الرقمية، بالإضافة لتحليل أنماط القيادة التي يتبنونها وتحديد درجة الارتباط بنتائج القيادة الأخرى (التحويلية والمعاملات)، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة والبالغ قوامها (٢٨) من رؤساء الأقسام بجامعة باتراس، وأثمرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نتائج ممارسات القيادة والقيادة التحويلية والقيادة بالمعاملات، بالإضافة إلى التأكيد على أن درجة تطبيق القيادة التحويلية يرتبط بزيادة الكفاءة والرضا للعاملين، كما أظهرت نتائج الدراسة أن نمط القيادة التحويلية يتلاءم مع درجة تطبيق القيادة الرقمية العالية، بالشكل الذي يسهم في تحقيق رضا الأفراد العاملين وزيادة كفاءتهم

واستهدفت دراسة (Lander (2020) تحديد العلاقة بين القيم والإجراءات المتوافقة مع ركائز القيادة الرقمية لدى المديرين، واستخدام التكنولوجيا للمعلمين في الفصل الدراسي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة والتي تمثلت في جميع مديري المدارس الثانوية وعددهم (٧) مدرء، ومعلمي المدارس الثانوية وعددهم (٥٥٨) معلمًا في ثلاث مناطق تعليمية في مقاطعة سوفولك في لونغ آيلاند بنيويورك، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: أن المديرين أظهروا



ارتباطاً بركائز القيادة الرقمية بدرجة متوسطة، بالإضافة إلى عدم وجوب فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيرات مستوى الصف وسنوات الخبرة، للمعلم في استخدام التكنولوجيا في ممارساته، بالإضافة إلى أن أركان القيادة الرقمية لم تنتبأ باستخدام المعلمين للتكنولوجيا وفي ضوء تلك النتائج قدمت الدراسة عدة توصيات منها: إجراء دراسات مستقبلية تستهدف عينة كبيرة من مديري ومعلمي المدارس، وتشجيع المديرين على الاستفادة من المعلمين الذين يستخدمون التكنولوجيا بالفعل في ممارساتهم.

في حين استهدفت دراسة (Quddus et al (2021) تحليل تأثير القيادة البيئية والقيادة الخادمة والقيادة الرقمية على أداء الجامعات، استخدمت الدراسة المنهج الكمي، مستخدمة استبيان الكتروني تم تطبيقه على عينة قوامها (٢٢٢) محاضراً في جامعات بانتن بماليزيا، أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الخادمة والقيادة الرقمية والقيادة البيئية تؤثر بشكل كبير على أداء الجامعات، وقدمت الدراسة أولى النماذج البحثية للقيادة؛ ويتضمن أنماط القيادة الخادمة والرقمية والبيئية.

وسعت دراسة (Lim & Teoh (2022) إلى التحقق من تأثير القيادة الرقمية على الأداء المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي الخاصة في العصر الرقمي، استخدمت الدراسة استبيان عبر الإنترنت تم تطبيقه على عينة قوامها (١٢١) مديراً يعملون في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في ماليزيا، أظهرت نتائج الدراسة أن ثقافة التعلم في العصر الرقمي، والتميز المهني، والمواطنة الرقمية يؤثران بشكل إيجابي على أداء مؤسسات التعليم العالي الخاصة في ماليزيا، في حين أن القيادة ذات الرؤية والتحسين المنهجي ليس لهما علاقة تأثير إيجابية مع الأداء، كما أظهرت نتائج الدراسة أن المديرين يطبقون مفهوم القيادة الرقمية في مؤسساتهم وقد حققوا مستوى متميز من الأداء، كما أشارت النتائج إلى أن المديرين أصبحوا رواداً لقيادة مؤسساتهم نحو التغيير والتحرك نحو التوجهات الرقمية، وأوصت الدراسة بأنه يجب على الباحثين والقادة المستقبليين في مؤسسات التعليم الخاصة في ماليزيا أن يكونوا على دراية بالأدوار الحيوية لثقافة التعلم في العصر الرقمي، والتميز المهني، والمواطنة الرقمية. **التعقيب على الدراسات السابقة:**

يتضح من خلال عرض الدراسات السابقة الآتي:

١. خلصت نتائج غالبية الدراسات السابقة إلى تأكيدها على أن للقيادة الرقمية دوراً مهماً وإيجابياً في تطوير أداء قيادات المؤسسات الجامعية سواء على مستوى الكتابات والبحوث التربوية والإدارية أو على مستوى التطبيق الميداني، ويتمشى ذلك مع منهجية الدراسة الحالية والتي تتجسد في تحسين ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الرقمية.

٢. ندرة الدراسات المرتبطة بالقيادة الرقمية في المؤسسات الجامعية لا سيما الدراسات العربية، فغالبية تلك الدراسات مرتبطة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي.
٣. يتفق البحث الحالي مع العديد من الدراسات السابقة من حيث المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي، كدراسة آل تويم (٢٠٢٠)، ودراسة الذهلي والحروزي والشعيلي (٢٠٢١)، ودراسة اليوسف (٢٠٢١)، ودراسة Lander (2020) ودراسة Antonopoulou et al (2020) ودراسة Lim & Teoh (2022)، بيد أن بعض الدراسات استخدمت المنهج التحليلي كدراسة محمود (٢٠٢٢)، ودراسة Misra (2020) ودراسة Ehlers (2020).
٤. يتفق البحث الحالي -أيضاً- مع الدراسات السابقة في الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات لتحقيق أهدافها كما في دراسة آل تويم (٢٠١٩)، ودراسة الطائي والحدراوي (٢٠١٩) ودراسة Antonopoulou et al (2020)، ودراسة Quddus et al (2021)، غير أن بعض الدراسات كدراسة Hapha & Somprach (2019) استخدمت المقابلة الشخصية كأداة لجمع البيانات والمعلومات.
٥. يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في الهدف منه؛ والذي يتجسد في تأطير رؤية مقترحة لتحسين ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الرقمية وهو ما لم تتناوله أيًا من الدراسات السابقة.
٦. تكمن استفادة البحث الحالي من الدراسات السابقة في تحديد وبلورة مشكلة البحث، وصياغة أهدافه، واختيار منهجه الملائم لطبيعته، ومن ثم التأطير النظري له، وتحديد أبعاد القيادة الرقمية المتفق عليها في غالبية الأدبيات والدراسات ذات الصلة بموضوع القيادة الرقمية، بالإضافة إلى تصميم أداة الدراسة الميدانية.

### خطوات السير في البحث:

- تمثلت خطوات السير في البحث في الخطوات الآتية:
- الخطوة الأولى:** الإطار النظري للبحث، وتضمن مراجعة الأدبيات التربوية ذات الصلة بالقيادة الرقمية في المؤسسات الجامعية من خلال تناول الأسس النظرية للقيادة الرقمية بالمؤسسات الجامعية، واستعراض مهام وأدوار رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر في ضوء اللوائح والقوانين المنظمة للعمل الجامعي.
- الخطوة الثانية:** إجراءات الدراسة الميدانية، وهدف البحث من خلالها إلى تقصي آراء أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الرقمية، ولتحقيق ذلك؛ استخدم البحث استبانة تم تطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، ومن ثم تقنينها وتحليلها وتفسير نتائجها.

**الخطوة الثالثة:** تقديم رؤية مقترحة لتحسين ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الرقمية، وذلك في ضوء ما أسفر عنه البحث من نتائج نظرية وميدانية.

### **القسم الثاني: الإطار النظري للبحث:**

يسير البحث في هذا القسم وفق محورين يتناول الأول منهما الأسس النظرية للقيادة الرقمية بالمؤسسات التعليمية، في حين يتناول الثاني منهما مهام وأدوار رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر في ضوء اللوائح والقوانين المنظمة للعمل الجامعي، ويمكن تناول ذلك بمزيد من التفصيل على النحو الآتي ذكره:

### **المحور الأول: الأسس للنظرية للقيادة الرقمية بالمؤسسات التعليمية:**

يستعرض المحور الأول مفهوم القيادة الرقمية وعلاقته ببعض المفاهيم ذات الصلة، وأهمية القيادة الرقمية بالمؤسسات التعليمية، ومهارات وخصائص القائد الرقمي، ومتطلبات وركائز القيادة الرقمية بالمؤسسات التعليمية، وكفايات القيادة الرقمية، وأبعاد القيادة الرقمية بالجامعات والمؤسسات التعليمية، ويمكن تناول ذلك على النحو الآتي:

### **أولاً: مفهوم القيادة الرقمية بالمؤسسات التعليمية:**

تعد القيادة الرقمية من أبرز المفاهيم التي تعكس الدور الرقمي للقيادة لا سيما في العصر الحالي، والذي يشهد العديد من التغيرات والتطورات التقنية والتكنولوجية، الأمر الذي يستدعي حتمية مسايرة ومواكبة تلك التغيرات، فضلاً عن توظيف التقنيات والأدوات الرقمية الحديثة في تطوير العمل الإداري بالمؤسسات التعليمية.

وعن مفهوم القيادة الرقمية، فيتعدد ويتنوع؛ وذلك تبعاً لتعدد وجهات نظر الكتاب والباحثين، واختلاف تخصصاتهم، وفي هذا الصدد تُعرّف القيادة الرقمية على أنها: تحسين حياة ورفاهية وظروف أفراد المؤسسة من خلال الاستخدام الواسع للتكنولوجيا (Miller, 2018:46).

وتُعرّف - أيضاً - على أنها: نمط وأسلوب قيادي ينتج عن مزيج من المهارات الإدارية مثل الإدارة وإدارة الأعمال والتفكير الاستراتيجي، والمهارات المعرفية المرتبطة باستخدام أدوات العصر الرقمي بشكل فعال، بالإضافة إلى الكفاءات المهنية للقادة (Shahin et al., 2020:272). ويتضح من هذا المفهوم أن القيادة الرقمية لا يمكن التعبير عنها بمجال واحد من الكفاءات والمهارات، بل بمزيج من المهارات والكفاءات المرتبطة بتخصصات مختلفة ومتداخلة فيما بينها.

ويقصد بالقيادة الرقمية أيضاً: القيادة التي تسعى نحو تحديد الاتجاه والتأثير على الآخرين وبدء التغيير المستدام من خلال الوصول إلى المعلومات وبناء العلاقات لتوقع التغييرات المهمة لنجاح المؤسسات التعليمية في المستقبل (Agustina, 2020:28).

وخلص Eberl & Drews (2021:5) إلى أن القيادة الرقمية يُنظر إليها على أنها: بناء معقد يهدف إلى إنشاء نماذج أعمال تتمحور حول المستفيدين من العملية التعليمية باستخدام الأساليب التكنولوجية من خلال: تغيير دور ومهارات وأسلوب القائد الرقمي، وتكوين منظمة رقمية، بما في ذلك الحوكمة والرؤية والقيم والهيكل والثقافة وعمليات صنع القرار داخل المؤسسة، بالإضافة إلى تغيير أداء الأفراد وإدارة الفرق الافتراضية والتواصل والتعاون على المستوى الفردي.

وفي المجال التعليمي تُعرّف القيادة الرقمية بأنها: استخدام المصادر التكنولوجية كالسبورة الذكية وأجهزة الكمبيوتر من نوع Chromebook وبرمجيات إدارة المدرسة، والبرمجيات التواصلية، ووسائل التواصل الاجتماعي ومصادر التعليم المفتوح؛ لتعزيز ممارسات القيادة ودعم عمليتي التعليم والتعلم (Zong, 2016:10).

كما تُعرف على أنها: استخدام المصادر التكنولوجية، بما في ذلك الأجهزة الرقمية والخدمات والمصادر الرقمية، لتشجيع وقيادة التحول الرقمي بالمؤسسة، من خلال إنشاء ثقافة للتعليم الرقمي والحفاظ عليها، ودعم وتعزيز التنمية المهنية القائمة على التكنولوجيا، وتحقيق الإدارة الرقمية للمنظمة، وتسهيل وإدارة المواطنة الرقمية (Zhong, 2017:28).

وتُعرّف - أيضًا - على أنها: العملية التي تهدف إلى تطوير ثقافة مستدامة للابتكار من خلال استخدام الأدوات والتقنيات الرقمية المتقدمة في العملية التعليمية (Tanniru, 2018:93-94).

وفي نفس السياق تُعرّف القيادة الرقمية على أنها: العملية التي تهتم بدمج التقنيات والأدوات الرقمية مثل الأجهزة المحمولة وتطبيقات الاتصالات والويب في الممارسات القيادية لقائد المؤسسة؛ بهدف إحداث تغيير مستدام نحو استخدام التكنولوجيا داخل المؤسسة التعليمية (Yusof et al, 2019:1482).

وبناءً على ذلك فإن مفهوم القيادة الرقمية لا يقتصر على استخدام أجهزة الحاسوب أو تكنولوجيا الهواتف المحمولة في تنفيذ وظائف القيادة؛ بل يتضمن توفير شبكات رقمية واسعة النطاق مثل المنتديات عبر الإنترنت والويكي والمدونات، ومشاركة الملفات عبر الإنترنت ومؤتمرات الفيديو من أجل تعزيز وتجويد العملية التعليمية.

وخلاصة القول إن القيادة الرقمية تعد من الأنماط القيادية التي تؤدي إلى تحقيق قيمة مضافة أعلى للمؤسسات التعليمية، من خلال الاستخدام الشامل والمتكامل من جانب قائد المؤسسة للأدوات والتقنيات الرقمية؛ بغية تحسين وتجويد العملية التعليمية وتحقيق التوجه الاستراتيجي للمنظمات والمؤسسات في العصر الرقمي؛ ويتطلب ذلك تضافر جهود كافة الأفراد العاملين لتحقيق تلك الأهداف، لا سيما مع التغيرات والتطورات الذي يشهدها العصر الحالي.

يتضح مما سبق أن القيادة الرقمية تتمثل في: القدرة على توظيف التقنيات الرقمية بأشكالها المتعددة في عمليات الإدارة بما يسهم في تطوير العمل الإداري وتحقيق أهداف المؤسسة، ويكمن ذلك في مساهمة قيادات المؤسسة في التحول نحو مجتمع المعرفة من خلال حفز وتشجيع أفراد المؤسسة نحو التعامل مع متطلبات العصر الرقمي.

### وباستقراء التعريفات السابقة يتضح - أيضًا - الآتي:

- مفهوم القيادة الرقمية مفهوم واسع وشامل؛ فاستخدام أجهزة الحاسوب أو تكنولوجيا الهاتف المحمول لا يقتصر على تنفيذ وظائف القيادة فقط، بل يتضمن إنشاء وتوفير شبكات رقمية واسعة النطاق مثل المنتديات والمدونات ومشاركة الملفات عبر الإنترنت ومؤتمرات الفيديو.
- يبرز نمط القيادة الرقمية في بيئة رقمية مواتية لتطبيق فلسفتها ومبادئها.
- تعد القيادة الرقمية أحد أبرز المتطلبات لقيادة التحول الرقمي للمؤسسات التعليمية.
- تعتمد القيادة الرقمية على التكامل بين المعارف والمهارات والكفاءات الاجتماعية والاقتصادية والقانونية والإدارية مع المعارف والمهارات والكفاءات التقنية، فهي مزيج متكامل ومتداخل من عدة تخصصات.
- ينعكس تطبيق مفهوم القيادة الرقمية على تحقيق الرفاهية لجميع أفراد المؤسسة.
- تنبثق فلسفة القيادة الرقمية من الإيمان الراسخ بقدرات ومعارف ومهارات الأفراد داخل المؤسسة، الأمر الذي يفرض ضرورة استثمار المهارات الفكرية والذهنية في تطوير العملية التعليمية.
- تركز القيادة الرقمية على تدعيم أو أصر العلاقة الانسانية بين أفراد المنظمة وقائدها؛ وذلك كون القيادة الرقمية قيادة علائقية؛ حيث تحتل العلاقة بين قائد المؤسسة وأتباعه الدور الأبرز في منصات التواصل الاجتماعي.

### ثانيًا: علاقة القيادة الرقمية ببعض المفاهيم ذات الصلة:

يتداخل مفهوم القيادة الرقمية مع العديد من المفاهيم ذات الصلة بطبيعة وماهية القيادة الرقمية. وللوقوف على مفهوم القيادة الرقمية ينبغي التمييز بين مفهومي القيادة في العصر الرقمي والقيادة الرقمية أولًا؛ فالقيادة في العصر الرقمي تشير إلى قيادة المنظمات والمؤسسات في فترة الانتقال إلى مجتمع أكثر كثافة بالمعلومات، الأمر الذي يبرهن على أن القيادة في أي منظمة أو قطاع تعد جزءًا لا يتجزأ من التحولات الواسعة نحو مجتمع أكثر معرفة، وبالتالي، ينبغي على جميع القادة سواء في مجال الصحة أو الفنون أو الصناعة، أو التعليم أن يكونوا على دراية بالقيود والفرص الجديدة التي توفرها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومن ثم توظيفها بكفاءة وفعالية داخل مؤسساتهم، وعلى جانب آخر تعنى القيادة الرقمية

القيادة في القطاعات الأساسية لمجتمع المعرفة كالاتصالات والصحافة والحوسبة والوسائط المتعددة (Yücebalkan,2018:494)، وعلى الرغم من ذلك، فإن كلا الأسلوبين متقاربان جدًا؛ فكلاهما يستفيد من قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنفيذ رؤى وأهداف المؤسسة.

وعن العلاقة بين القيادة الرقمية والقيادة الإلكترونية؛ فتشير دراسة Eberl & Drews في تحليلها لمفهوم القيادة الرقمية إلى الآتي: (Eberl & Drews, 2021:4-5)

- ندرة وضوح العلاقة بين القيادة الإلكترونية والقيادة الرقمية؛ حيث تعرف القيادة الإلكترونية على أنها: عملية تأثير اجتماعي باستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات المتقدمة بهدف إحداث تغيير في المواقف والمشاعر والسلوكيات وأداء الأفراد والجماعات والمنظمات؛ الأمر الذي يعني أن القيادة الإلكترونية لن تغير في أساسيات العمل، ولكن في تنفيذ الأعمال والمهام داخل المؤسسات باستخدام التقنيات والأدوات التكنولوجية.

- استخدام مصطلحي القيادة الرقمية والإلكترونية كمترادفات لبعضهما البعض؛ حيث تعني القيادة الرقمية في ضوء ذلك: القيام بالأشياء الصحيحة للنجاح الاستراتيجي لرقمته أعمال المؤسسة.

- تعارض استخدام القيادة الإلكترونية والقيادة الرقمية كمترادفات؛ فالقيادة الرقمية أكثر شمولاً من القيادة الإلكترونية؛ فبينما تستخدم القيادة الإلكترونية التكنولوجيا لدعم وتنفيذ الأعمال داخل المؤسسة؛ فإن القيادة الرقمية تعد أداة لتحقيق نماذج الأعمال الممكنة رقمياً، والتنظيم الرقمي، وإدارة الموظفين داخل المؤسسة.

وفي السياق ذاته تؤكد دراسة (Brown et al (2016:7-8) على أن مصطلحات القيادة الإلكترونية، وقيادة تكنولوجيا التعليم، وقيادة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والقيادة التكنولوجية، والقيادة الرقمية، تتمحور حول القيادة عبر الانترنت، وتشكل القيادة القاسم المشترك في تلك المصطلحات، لا سيما مع زيادة الدعوات نحو تطوير القيادة في العصر الرقمي لمواجهة ومواكبة متطلبات التغيير في العصر التكنولوجي، كما تشير إلى أن مفهوم القيادة الإلكترونية يستخدم بشكل أكثر شيوعاً في تنفيذ الأعمال والممارسات الإدارية لوصف القيادة الافتراضية، بالإضافة إلى أن القيادة الإلكترونية تهتم في المقام الأول بالتنفيذ الناجح للتكنولوجيا في ممارسات التدريس والتعلم، بيد أن القيادة الرقمية تهتم بتمية ورعاية القادة الذين يمتلكون الصفات التي تمكنهم من القيادة في العصر الرقمي، الأمر الذي يتطلب عدم امتلاكهم فقط المعرفة اللازمة للاستخدام الفعال للتكنولوجيا في العملية التعليمية، ولكن يقتضي ذلك امتلاكهم القدرة على تعزيز ثقافة التعاون والابتكار والتعلم مدى الحياة في

المجتمعات المتطورة التي يتم التعامل فيها بشكل رقمي، علاوة على ذلك، يجب أن يمتلكوا نظرة ثاقبة لاحتياجات المنظمات والأفراد في العصر الرقمي.

وتتفق الدراسة الحالية مع وجهة النظر التي ترى بأن القيادة الرقمية أكثر شمولاً من القيادة الإلكترونية، وهو ما يؤكد على تعارض استخدام القيادة الإلكترونية والرقمية كمتراذفات، فالقيادة الرقمية تستهدف إحداث تغيير جذري في أساسيات العمل من خلال استخدام نماذج الأعمال المميكنة رقمياً، في حين تسعى القيادة الإلكترونية إلى تنفيذ الأعمال داخل المؤسسات عن طريق الاستعانة بالأدوات التكنولوجية.

### ثالثاً: أهمية القيادة الرقمية بالمؤسسات التعليمية:

مع تزايد اعتماد المجتمع على الأساليب والتقنيات التكنولوجية الحديثة أصبح من المسلم به على نطاق واسع أن المؤسسات التي تقف على اتجاه الرقمنة في الوقت الحالي ستكون مستقبلاً أبطأ وأقل مرونة وأقل قدرة على المنافسة مع المؤسسات المناظرة لها محلياً وإقليمياً وعالمياً (Zeike et al., 2019:1)، الأمر الذي أضحى معه تطبيق القيادة الرقمية بالمؤسسات التعليمية ضرورة لا غنى عنها. ومن ثم تكمن أهمية القيادة الرقمية بالمؤسسات التعليمية على النحو الآتي:

1. تعزيز الكفاءة التي يُخطط من خلالها 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 (AlAjmi, 2022:6).
2. دعم جهود التحول الرقمي بالمؤسسات التعليمية؛ وذلك من خلال امتلاك قادة المؤسسات التعليمية لرؤية تحويلية ومنظور استشرافي نحو المستقبل؛ وهو أمر أساسي للالتزام بالتحول وقيادة التغيير الثقافي في البيئات الديناميكية (Benitez,2022:2).
3. تمكين قادة المؤسسات التعليمية من التواصل بكفاءة مع جميع منسوبي المؤسسة وكذلك أصحاب المصلحة الآخرين، بما في ذلك صانعي السياسات، بشأن الأولويات المختلفة التي يجب مراعاتها عند دمج التكنولوجيا في العملية التعليمية (Gonzales,2020:699).
4. تشجيع أعضاء هيئة التدريس على التنمية المهنية الذاتية، وذلك من خلال ثقة أفراد المؤسسة بقيادتهم (Agustina, et al., 2020: 36).
5. زيادة فاعلية أعضاء هيئة التدريس بما يحقق كفاءتهم الذاتية، وذلك من خلال توفير كافة التسهيلات والموارد اللازمة لتهيئة بيئة تعلم رقمية (Doğan, 2018:61-62).
6. يسهم تطبيق القيادة الرقمية بالمنظمات التعليمية وغير التعليمية في تحقيق قيمة مضافة لها (Temelkova, 2019:111).

ويحدد (Misra, 2020: 3-4) أهمية القيادة الرقمية بالمؤسسات الجامعية في الآتي:

أ. **إحداث تغيير في عقلية أصحاب المصلحة:** فنجاح أي مبادرة رقمية يعتمد بشكل أساسي على قبولها وتقديرها واستخدامها بين أصحاب المصلحة، ومن ثم يبرز دور القيادة الرقمية في التواصل مع أصحاب المصلحة وإقناعهم لضمان الاستخدام الأمثل والمستدام للبرامج الرقمية المستمرة.

ب. **الاستفادة من إبداعات وابتكارات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس:** تتطلب إبداعات وابتكارات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس دعماً من قبل قيادات المؤسسات الجامعية، ومن ثم تكمن أهمية القيادة الرقمية في تنسيق وتعزيز ونشر ممارسات التعليم والتعلم الرقمي وتجارب الطلاب وأعضاء هيئة التدريس على المنصات والمواقع الإلكترونية.

ج. **التأكد من توافر جميع المتطلبات والموارد الفنية والتقنية وتقييمها:** تؤدي القيادة الرقمية دوراً مهماً في اقتراح أدوات وبرامج تقنية قائمة على احتياجات المؤسسة الفعلية، فضلاً عن أنها فعالة من حيث التكلفة لصالح أعضاء هيئة التدريس والموظفين.

د. **تطوير ثقافة الاستخدام التعاوني للتقنيات والأدوات الرقمية:** توفر الأدوات والتقنيات الرقمية مزيداً من الفرص للتعليم والتعلم بشكل تعاوني، الأمر الذي يتطلب من القادة الرقميين العمل على تطوير ثقافة العمل التعاوني بين أفراد المؤسسة من خلال تصميم خطط لاستخدام الأدوات والوسائل الرقمية المتاحة لتحقيق الأهداف التعليمية المنشودة.

هـ. **تعزيز مجتمع الممارسات الرقمية:** تؤدي القيادة الرقمية دوراً مهماً في تطوير مجتمع الممارسات الرقمية والذي يهدف إلى مشاركة أعضاء المؤسسة تجاربهم وخبراتهم واهتماماتهم وإنجازاتهم وممارساتهم فيما يتعلق باستخدام التقنيات الرقمية مع بعضهم البعض، فضلاً عن تقديم المشورة والدعم المرتبطان بأفضل استخدام ممكن للأدوات والتقنيات الرقمية المتاحة.

يتضح مما سبق أن أهمية القيادة الرقمية تكمن في مساهمتها في مسيرة التطورات والتغيرات التكنولوجية في الوقت الحالي، وتوفير الموارد اللازمة لتهيئة بيئة تعلم رقمية في العصر الحالي، فضلاً عن دعم جهود التحول الرقمي للمؤسسات الجامعية في الوقت الحالي، من خلال امتلاك قادة المؤسسات التعليمية لرؤية رقمية يتم صياغتها في إطار التحول التنظيمي للمؤسسة؛ ينتهي لهم من خلالها مسيرة ومواكبة التغيرات الرقمية.

رابعاً: **مهارات القيادة الرقمية:**

تفرض التغيرات التي يشهدها العصر الحالي، حتمية امتلاك القائد الرقمي عدداً من المهارات؛ حتى ينتهي له النجاح في عملية التحول الرقمي بالمؤسسة، وفي هذا الصدد يحدد (Sullivan,2017) ثماني مهارات للقائد الرقمي، يمكن تناولها في السياق الآتي:



١. **محو الأمية الرقمية:** وتعني القدرة على إيجاد وتقييم واستخدام ومشاركة وإنشاء المحتوى الرقمي بواسطة المصادر التكنولوجية المتعددة.
  ٢. **الرؤية الرقمية:** وهي القدرة على التنبؤ بالعوائد طويلة المدى للتقنيات الرقمية وتسويقها خلال عملية إنشاء استراتيجية رقمية للمؤسسة.
  ٣. **التأييد:** ويتضمن دعوة وتوجيه أفراد المؤسسة نحو المساهمة في تحقيق رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة الرقمية؛ فالتحول الرقمي لأي مؤسسة لا يتحقق إلا في بيئة تشجع النمو الرقمي، الأمر الذي ينعكس على دافعية الأفراد نحو تحقيق الرؤية الرقمية للمنظمة.
  ٤. **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.
  ٥. **التواصل:** يدعم أسلوب تواصل القائد الرقمي وجوده، ولذا من الضروري التفكير في ممارسات التواصل التي يمكن أن تنعكس من خلالها الرؤية الرقمية.
  ٦. **المرونة:** ويقضي ذلك الانفتاح على البيئة الخارجية لاستكشاف تقنيات جديدة، ويصاحب ذلك قدرًا من المخاطرة والتي تسمح بالإبداع والابتكار وتبني الرؤى والأفكار الجديدة.
  ٧. **الوعي الثقافي:** وهو بمثابة المرآة التي تنعكس الرؤية الرقمية من خلالها، ويتضمن القيم اللازمة للنجاح، ومن ثم يجب على القادة التأكيد على الوعي بالاختلافات الثقافية لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة.
  ٨. **الثقافة الرقمية:** وتشير الثقافة الرقمية إلى القدرة على العثور على المحتوى وتقييمه واستخدامه ومشاركته وإنشائه باستخدام التقنيات الرقمية، الأمر الذي لا يتطلب مهارات تقنية فحسب، بل يتطلب مهارات معرفية، ونقدية، وإبداعية، واجتماعية.
- وحددت دراسة (Temelkova (2018:361) مهارات القيادة الرقمية على النحو الآتي:
- أ. **التعامل مع التقنيات الرقمية:** فالإقتصاد التكنولوجي والذي يشمل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والأدوات الرقمية، والبرامج، والمنصات، والأنظمة السيبرانية يتطلب امتلاك معارف ومهارات جديدة؛ بهدف التعامل مع تلك التقنيات.
  - ب. **التواصل بشكل فعال:** فالعلاقة بين المستويات الهرمية المختلفة والموارد البشرية، فضلاً عن الإدارة المثلى لمنظمة العمل، تقتضي الإبقاء على عمليات الاتصال التي تكفل تحقيق الأهداف التنظيمية.

ج. بناء المعرفة والكفاءة المستدامة: فالواقع الاقتصادي والاجتماعي الجديد يستلزم التحديث والارتقاء المستمرين للمعارف والكفاءات من منظور متعدد التخصصات.

د. تحليل العمليات الديناميكية: وذلك من خلال رصد ومراقبة العوامل التي تؤثر على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة في إطار مواكبتها لتغيرات وتطورات العصر الرقمي.

هـ. تطبيق المرونة المستدامة وغير التقليدية والقدرة على التكيف: فوتيرة التغيير لا تتطلب تحليلاً سريعاً فحسب، بل تتطلب أيضاً استجابة في الوقت المناسب للتغيرات الحادثة في البيئة الخارجية من أجل مواكبة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية الناشئة.

و. تنفيذ الحلول والأساليب والتقنيات المبتكرة والخلقة ذات المخاطر المعتدلة: يتطلب الاقتصاد الرقمي اتخاذ إجراءات معتدلة ومتوازنة في التعامل مع الرؤى والأفكار الجديدة. وفي نفس السياق أشارت دراسة (Khan,2016:9) إلى ضرورة امتلاك القائد الرقمي للمهارات الآتية: بناء وصياغة رؤية للتحويل الرقمي، وحفز وتشجيع أفراد المؤسسة نحو المشاركة الفعالة في عمليات رقمنة المؤسسة، والتركيز على الحوكمة الرقمية، والتي تعني تحويل أنشطة المؤسسة الرقمية إلى رؤية استراتيجية، فضلاً عن بناء القيادة الإلكترونية وذلك من خلال تكامل ودمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة الأعمال داخل المؤسسة.

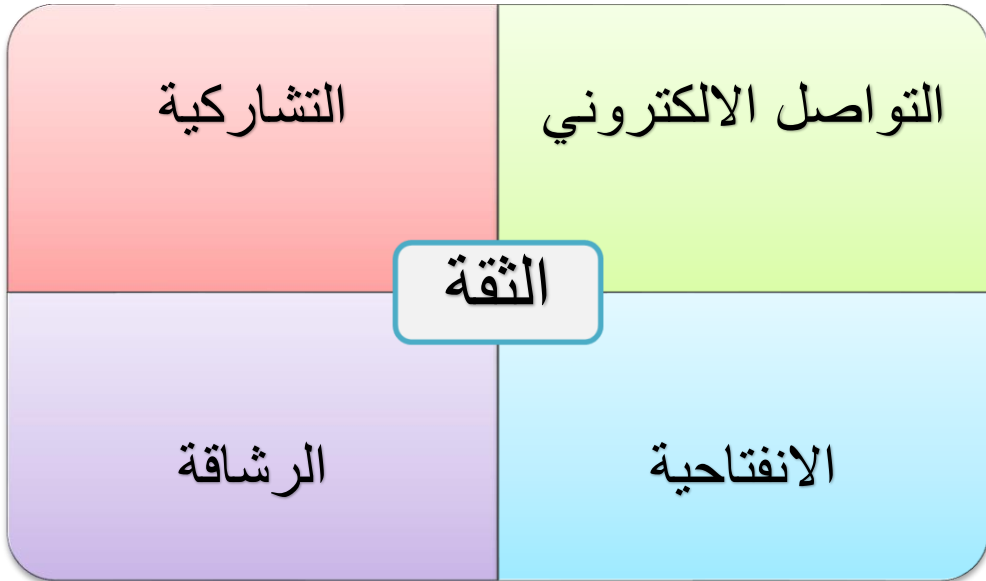
يتضح مما سبق أن امتلاك القائد الرقمي لتلك المهارات يعد شرطاً أساسياً لمواكبة تحديات العصر الرقمي، وتحقيق التحويل الرقمي لأي مؤسسة؛ لا سيما والتطور التكنولوجي في المستقبل سيعتمد بشكل متزايد على تطوير معارف ومهارات قادة المؤسسات في مجال التكنولوجيا الرقمية؛ لمواءمة سياسات العمل مع اتجاهات تكنولوجيا المعلومات، والتعامل مع المنتجات والأنظمة والشبكات الرقمية.

**خامساً. خصائص القيادة الرقمية:**

يتسم القائد الرقمي بعدد من الخصائص، لعل من أبرزها ما يلي: (Şahin, et al., 2020: 272- 283)

١. امتلاك رؤية مستقبلية.
٢. تصويب المفاهيم الخاطئة عن التكنولوجيا لدى أفراد المنظمة.
٣. تحفيز أفراد المؤسسة نحو اتخاذ إجراءات حاسمة بشأن تطبيق التكنولوجيا الرقمية.
٤. تشجيع أفراد المؤسسة على حل مشكلات المؤسسة من وجهات نظر متعددة وبطرق الكترونية.
٥. الجمع بين المهارات الإدارية والمهارات الرقمية، والتي من خلالها يمكن توطيد أواصر العلاقة والتعاون بين أفراد المنظومة التعليمية.

٦. امتلاك الخبرة الكافية بشأن الأدوات والتقنيات الرقمية الحديثة.
٧. الوعي بأدوات ومنصات التكنولوجيا الحديثة والناشئة.
٨. استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في تحقيق المنفعة الاجتماعية للمؤسسة.
- ويشير (Petry 2018 a:212-213) إلى أن سمات وخصائص القيادة الرقمية تندرج ضمن ما يعرف بنموذج (NOPA)، والذي يتضمن الخصائص الآتية:
- أ. التواصل الإلكتروني (Networking): وذلك من خلال تواصل أفراد المؤسسة ببعضهم البعض عن طريق الشبكات الإلكترونية؛ حتى يبتنى تحسين كفاءة العمليات الداخلية بالمؤسسة.
- ب. الانفتاحية (Openly): وتعني: تقبل النقد والاستماع إلى وجهات النظر المختلفة من قبل أفراد المؤسسة.
- ج. التشاركية (Participative): وتعني أن يتمتع القادة باللامركزية في إدارة الأعمال داخل المؤسسة؛ حتى يتمكن الأفراد العاملين بالمؤسسة من تأدية مهامهم بكفاءة وفعالية.
- د. الرشاقة (Agile): وتعني التفكير في سيناريوهات مختلفة، وتجربة أفكار ورؤى جديدة، مع الاستفادة من تلك التجارب في دعم العمل الناجح والتغلب على مواطن الفشل، ويوضح الشكل الآتي ذلك:



شكل رقم (١) نموذج (NOPA) لخصائص القيادة الرقمية

Source: (Petry,2018 b:44)

يوضح الشكل السابق سمات القيادة الرقمية وفقاً لنموذج (NOPA) والذي يتضمن (التواصل الإلكتروني، والرشاقة، والانفتاحية، والتشاركية)، كما يتضح من الشكل السابق أهمية عامل الثقة في نجاح القادة الرقميين في تحقيق أهداف المؤسسة، فالقيادة الرقمية تتطلب التخلي عن مناهج القيادة والسيطرة التقليدية (Petry, 2018:213). حتى ينتهي تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها المنشودة. وفي ذات السياق تشير دراسة Temelkova (2019:112) إلى سمات وخصائص أخرى للقائد الرقمي والتي تسهم في تجويد أدائه داخل المؤسسة من أبرزها: التفكير التحليلي، والقدرة على حل المشكلات، بالإضافة إلى القدرة على حفز أفراد المؤسسة، وتقييم المخاطر، والابداع، والرؤية النافذة والبصيرة الناقدة. كما صنف (Sahyaja & Rao (2018:743-745) خصائص القيادة الرقمية وفق ثلاثة أبعاد، الأول منهما: **البعد الفكري**، ويتضمن الخصائص الآتية: التحليل النقدي والحكم، الرؤية والخيال، المنظور الاستراتيجي. والثاني منهما: **البعد العاطفي**، ويتضمن الخصائص الآتية: الوعي العاطفي، والمرونة العاطفية، الحدس، التأثير، التحفيز، الضمير الحي. والثالث منهما: **البعد الرقمي**، ويتضمن الخصائص الآتية: إدارة المجهول، وريادة الأعمال، والخريطة الذهنية، والتمتع بالسرعة.

يتضح مما سبق أن خصائص القيادة الرقمية تمكن القائد الرقمي من التواصل الفعال مع أفراد المنظمة حتى يستطيع نقل رؤيته المستقبلية المرتبطة بعملية التحول الرقمي، والذي تعد القيادة الرقمية وسيلة من وسائله، وذلك بما يتماشى مع التغيرات والتطورات التي يشهدها العصر الحالي، لا سيما والسياق الجديد يتطلب سمات وخصائص مختلفة ومغايرة لما تم الاعتماد عليها من قبل، الأمر الذي يسهم في تمكين قائد المؤسسة من تأطير ثقافة مؤسسية تشجع على الابتكار والابداع في عصر التحول الرقمي. سادساً: **ركائز القيادة الرقمية بالمؤسسات التعليمية:**

مع تزايد اعتماد المجتمع على الوسائل والأساليب التكنولوجية الحديثة، بات لزاماً على قادة المؤسسات التعليمية تسخير التقنيات الرقمية من أجل خلق ثقافة مؤسسية فعالة، الأمر الذي يفرض حتمية تغيير المفاهيم الخاطئة التي تحيط باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي والأجهزة المحمولة في العملية التعليمية من قبل قادة المؤسسات التعليمية، فالقيادة الرقمية تعتمد على العقلية الإستراتيجية التي تسعى نحو الاستفادة من الموارد المتاحة لتحسين الإجراءات اللازمة وإحداث التغييرات المهمة في بيئة المؤسسة، كما تتطلب القيادة الرقمية تحولاً نحو الأساليب القيادية القائمة على التمكين والدعم والمشاركة الفعالة من قبل أفراد المؤسسة لتحقيق التغيير المستدام (Sheninger, 2019:1)، هذا وتستند القيادة الرقمية بالمؤسسات التعليمية إلى عدة ركائز أساسية يمكن الإشارة إليها في الآتي:

١. **التواصل (Communication):** يتعين على قادة المؤسسات التعليمية في العصر الرقمي تبني وسائل التواصل الاجتماعي لنقل رؤية ورسالة المؤسسة والتواصل مع أطراف المجتمع الخارجي؛ فأدوات مثل Facebook و Twitter تتيح للقادة تحقيق ذلك من خلال النصوص والصور ومقاطع الفيديو، فضلاً عن نقل رؤية المؤسسة إلى كافة الأطراف الخارجية، فالأساليب التقليدية مثل النشرات الإخبارية والمواقع الإلكترونية لم تعد كافية لتزويد أصحاب المصلحة - لا سيما في العصر الرقمي - بمعلومات كافية عن إمكانات المؤسسة (Sheninger, 2015: 490-491).
٢. **العلاقات العامة (Public Relations):** يتعلق الاتصال أيضاً بالركيزة الثانية وهي العلاقات العامة؛ حيث تسمح وسائل التواصل الاجتماعي لقادة المؤسسات التعليمية بإعادة صياغة رؤية المؤسسة في أشكال متعددة من أجل إبراز نقاط القوة بالمؤسسة، وخلق مستوى من الشفافية لدى أطراف المجتمع الخارجي الأمر الذي يسهم في توطيد وأصر العلاقة مع كافة الأطراف الخارجية.
٣. **العلامة التجارية (Branding):** حيث يمكن الاستفادة من أدوات ووسائل التواصل الاجتماعي مثل Facebook و Twitter في تحسين سمعة المؤسسة والترويج لها وخلق منتجات وخدمات جديدة.
٤. **مشاركة الطلاب (Student Engagement/Learning):** عن طريق إتاحة الفرصة لهم لتطبيق ما تعلموه بواسطة الأدوات والأساليب التكنولوجية خارج المؤسسة، فضلاً عن السماح لهم بإنشاء أدوات تعليمية تظهر مدى إدراكهم ووعيهم بضرورة تلبية متطلبات العصر الرقمي. (Sheninger, 2014: 99, 105, 134).
٥. **النمو المهني والتطوير (Professional growth/Development):** مع ظهور وسائل التواصل الاجتماعي، لم يعد يتعين على المؤسسات التعليمية أن تكون مخازن للمعلومات، كما أنه لا يتعين على قادة المؤسسات التعليمية الشعور بأنهم في جزر منعزلة تفتقر إلى الدعم والتغذية الراجعة، بل يمكن لهم تشكيل شبكة التعلم الشخصية الخاصة بهم؛ لتلبية احتياجات التعلم المتنوعة، واكتساب الموارد، والوصول إلى المعرفة، وتلقي التغذية الراجعة، والتواصل مع الخبراء والممارسين في مجال التعليم، ومناقشة الاستراتيجيات التي أثبتت جدواها لتحسين عمليتي التعليم والتعلم (Skrabut, 2014:27).
٦. **إعادة التفكير في بيئات ومساحات التعلم (Rethinking Learning Environments and Spaces):** حيث يتعين على القادة الرقميين البدء في وضع رؤية وخطة استراتيجية لإنشاء مبنى مخصص للتعلم في عالم رقمي أكثر من أي وقت مضى، ولتحقيق ذلك، ينبغي أن يكون القادة على دراية بالخصائص والديناميات التي

- تساعد في إنشاء مساحات وبيئات التعلم المبتكرة. هذا ويتطلب إعداد المؤسسات التعليمية كبيئات للتعلم في العصر الرقمي التحولات الآتية (Sheninger, 2015: 493):
- صياغة رؤية تتضمن استخدام التقنيات الرقمية كمكون رئيسي في عملية التعلم.
  - السماح بوصول وتداول كمية أكبر من المعلومات، من خلال فتح الشبكات اللاسلكية.
  - إحداث تحول في طرق التدريس من خلال منح أعضاء هيئة التدريس الفرصة لمعرفة المزيد عن التعليم باستخدام التكنولوجيا.
  - تصميم مباني جديدة تمكن الطلاب وأعضاء هيئة التدريس من التفاعل والمشاركة في العملية التعليمية، وعقد شراكات إستراتيجية مع مؤسسات ومنظمات المجتمع.
٧. **الفرص (Opportunity):** حيث يتعين على قادة المؤسسات التعليمية البحث عن فرص لتحسين برامج وموارد المؤسسة الحالية فضلاً عن تحسين أساليب التنمية المهنية الذاتية، وذلك من خلال الاستفادة من وسائل التواصل الحديثة لإجراء تحسينات عدة في ثقافة المؤسسة، وتطوير شراكات مع مؤسسات المجتمع الخارجي كالجامعات والمؤسسات الأخرى، فضلاً عن المنظمات المجتمعية (Skrabut, 2014:27). ويوضح الشكل الآتي تلك الركائز:



شكل رقم (٢) ركائز القيادة الرقمية بالمؤسسات التعليمية

Source: Daggett, 2019, Available at: <https://leadered.com/resources/7-pillars-digital-leadership/>

يوضح الشكل السابق ركائز القيادة الرقمية بالمؤسسات التعليمية والمتمثلة في الركائز الآتية (التواصل، العلاقات العامة، العلامة التجارية، مشاركة الطلاب، النمو المهني والتطوير، مساحات وبيئات التعلم، الفرص). ويتجلى من الطرح السابق مدى أهمية تلك الركائز بالمؤسسات التعليمية، والتي تعد بمثابة أعمدة أساسية لإحداث التغييرات التي يتطلبها

السياق المجتمعي والرقمي الجديد؛ وذلك بهدف خلق بيئة مواتية لدمج التقنيات الرقمية في البيئة التعليمية، فضلاً عن تزويد منسوبيها بمهارات العصر الرقمي الأساسية، وتحديد العقبات التي تحول دون إحداث التغيير المنشود والمستهدف.

**سابعاً: متطلبات القيادة الرقمية بالمؤسسات التعليمية:**

إن التحول الناجح لأي مؤسسة في العصر الرقمي يعتمد - إلى حد كبير - على كيفية قبول قادة تلك المؤسسات لثقافة العمل الرقمي وحرصها في نفوس جميع الأفراد العاملين بها، من خلال استخدام وتوظيف التكنولوجيا الرقمية كأداة لجمع والبيانات والمعلومات في الوقت الحالي الأمر الذي يتطلب مزيداً من التغييرات التنظيمية داخل المنظمات والتي ترتبط بالأيدي العاملة، وإجراءات واستراتيجيات العمل، والهياكل التنظيمية، وأليات المؤسسة التنافسي (Sainger, 2018:2-3).

وتشير دراسة (Sahyaja & Rao (2018:740) إلى أن من أبرز متطلبات القيادة في العصر الرقمي ما يلي:

١. إعادة صياغة رؤية ورسالة المؤسسة.
٢. تأطير معنى وتأثير التكنولوجيا الرقمية على المؤسسة.
٣. فهم القدرات الرقمية اللازمة لإحداث التغيير الرقمي المنشود داخل المؤسسة.
٤. إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية للمؤسسة.
٥. مستوى أكبر من التعاون بين الأفراد العاملين بالمؤسسة.
٦. توطيد أواصر العلاقة مع المجتمع الخارجي.
٧. استدامة استراتيجيات العمل الرقمية داخل المنظمة.
٨. الاعتماد بشكل متزايد على البيانات والمعلومات عند اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.
٩. المخاطرة والمجازفة.
١٠. مواكبة التغيير.

كما تشير دراسة (Larjovuori et al (2016:1144) إلى أن من أهم متطلبات القيادة الرقمية بالمؤسسات التعليمية ما يتعلق بتصميم وإنشاء رؤية تحويلية لمستقبل المؤسسة في العصر الرقمي، والقدرة على إشراك أعضاء المؤسسة في إضفاء الطابع الرقمي عليها، وتطوير الكفاءات اللازمة لعملية التحول الرقمي بالمؤسسة، علاوة على ذلك، تتطلب القيادة الرقمية مساندة الإدارة العليا وقسم تكنولوجيا المعلومات من أجل العمل بشكل تعاوني وتحديد المهام والمسؤوليات بشكل واضح في عملية رقمته المؤسسة. وفي نفس السياق صنفت دراسة (Eberl & Drews (2021:6-9) متطلبات القيادة الرقمية إلى متطلبات تنظيمية، ومتطلبات فردية، ويمكن تناول تلك المتطلبات على النحو الآتي:

### أ. متطلبات تنظيمية، وتشمل ما يلي:

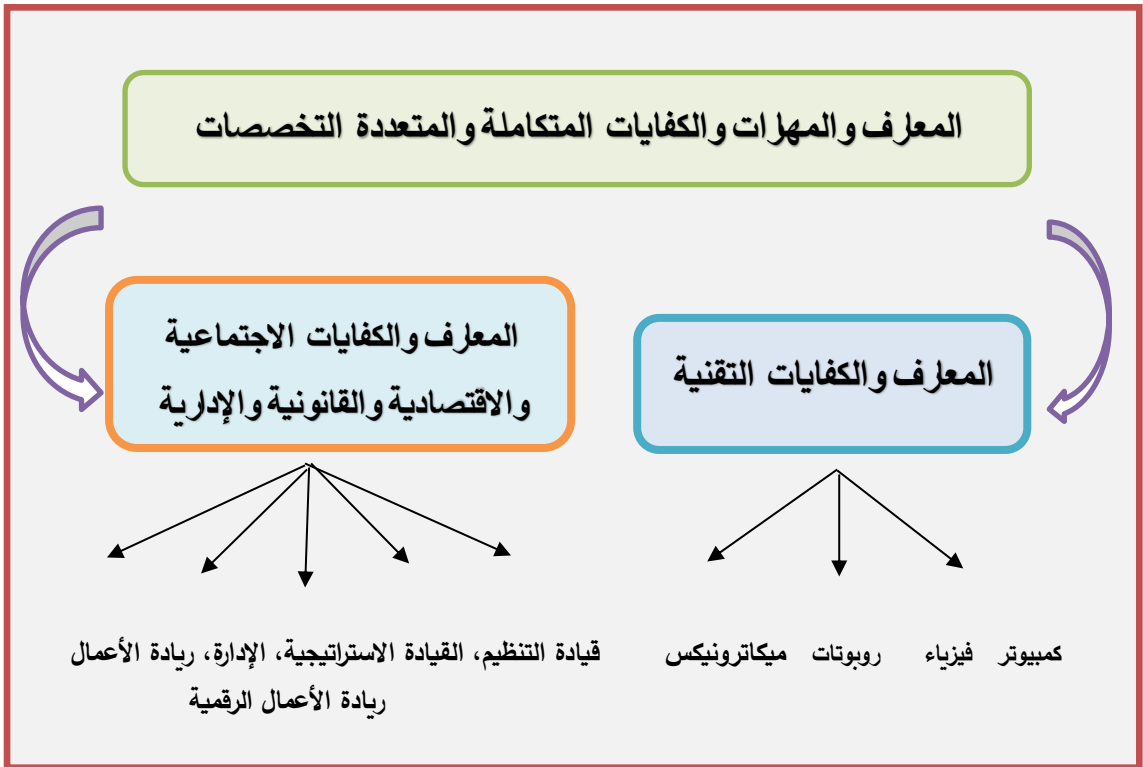
- الرؤية: من خلال تأطير وصياغة رؤية رقمية للمؤسسة والتي تحدد اتجاه التغيير والمعرفة المطلوبة لذلك، بالإضافة إلى قيم المؤسسة وأهدافها الساعية نحو تحقيقها. وتتميز تلك الرؤية بكونها واضحة، وطموحة، وشاملة، ومستدامة، وملهمة ومحفزة نحو التغيير المستدام.
  - الحوكمة: تسهم الحوكمة في تحديد الأطر التي تسهم في تنفيذ رؤية المؤسسة الرقمية، وذلك من خلال تحقيق مبدأ خصوصية البيانات، وجودة المعلومات، وتوفير أكبر عدد من العاملين المبتكرين لقيادة ومواءمة الابتكارات الاستراتيجية.
  - القيم: يتم التأكيد في سياق القيادة الرقمية على قيم التنوع، والثقة، والاستدامة، والشفافية، والتركيز على العاملين، والانفتاح، والمخاطرة.
  - الثقافة: تسعى القيادة الرقمية نحو صياغة وتأطير ثقافة إيجابية، وتعاونية، حيث تضع الثقافة الرقمية في المقام الأول، وتشجع العاملين على المخاطرة والفشل. وتؤكد على العقلية الرقمية التي تتسم بالانفتاح على كل ما هو جديد، وتقبل التغيير الإيجابي.
  - القرارات: تتطلب القيادة الرقمية اتخاذ القرارات التي تمكن المؤسسة من التصرف بحكمة وسرعة، فضلاً عن تمكين أفراد المنظمة من المشاركة في اتخاذ القرارات.
- ب. متطلبات فردية، وتشمل ما يلي:
- إدارة الأفراد: وتتجسد تلك الإدارة في دعم القائد الرقمي للعاملين من خلال تقديم كافة سبل الدعم المتعلقة بالتنمية المهنية في العصر الرقمي، ويتعكس تأثير ذلك على دوافع العاملين بالمؤسسة نحو التغيير.
  - المعرفة: تؤسس القيادة الرقمية ثقافة التعلم مدى الحياة، من خلال توفير نماذج الأعمال الرقمية التي تواكب متغيرات العصر الرقمي.
  - فرق افتراضية: تعد قيادة فرق العمل الافتراضية مطلب مهم للقيادة الرقمية؛ حيث يحتاج القائد الرقمي لتدريب أفراد المؤسسة وتمكينهم من العمل الجماعي في فرق موزعة وغير متجانسة، وذلك لمعالجة المشكلات الطارئة داخل المؤسسة.
  - المشاركة والتواصل: وذلك بهدف تحفيز أفراد المؤسسة على التعاون والعمل الجماعي داخل المؤسسة وعبر منصات ووسائل التواصل الاجتماعي المختلفة.
- يتضح مما سبق تنوع متطلبات القيادة الرقمية ما بين متطلبات تنظيمية وأخرى فردية، فالتنظيمية تعد بمثابة الإطار العام الذي يحكم ويوجه ثقافة التغيير نحو مواكبة متطلبات العصر الرقمي داخل المؤسسة، وتتراوح تلك المتطلبات ما بين صياغة وتأطير رؤية



واستراتيجية رقمية تحدد أهداف وقيم المؤسسة في العصر الرقمي، بالإضافة إلى الحوكمة، والثقافة والقيم والقرارات، في حين أن المتطلبات الفردية تتعلق بامتلاك القائد الرقمي للمعارف والمهارات التي تمكنه من تأدية أدواره وممارسة مهامه في سياق التحول نحو عصر الرقمنة، وتؤكد تلك المتطلبات على توظيف التقنيات الحديثة وتكنولوجيا الاتصالات لتحقيق أهداف ومبادئ وقيم المؤسسة، والعمل على دعم البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات في العملية التعليمية.

ثامناً: كفايات القيادة الرقمية:

من الأهمية بمكان أن يمتلك القائد الرقمي لنظام من المعارف والمهارات والكفايات المتكاملة والمتعددة التخصصات، حتى يتثنى له التعامل مع متغيرات العصر الرقمي، ويوضح الشكل الآتي تلك الكفايات:



شكل رقم (٣) كفايات القائد الرقمي

Source: (Temelkova, 2019:110)

يتضح من الشكل السابق أن كفايات القائد الرقمي تنحصر في الآتي: (Temelkova, 2019: 110-112).

١. الكفايات المرتبطة بالمعرفة الاجتماعية والاقتصادية والقانونية والإدارية، وتتضمن الآتي:

- أ. القيادة التنظيمية: وتشير إلى تحقيق أهداف تنظيمية معينة من خلال تعاون فريق العمل، والذي يتم التخطيط له والتنظيم والتنسيق والتحفيز والتحكم به على أساس من الثقة في شخص معين، يتمتع بسمات شخصية وتنظيمية مميزة - وهو القائد.
- ب. القيادة الاستراتيجية للأعمال التجارية: وتشير إلى القدرة على القيادة لمختلف الأنظمة وفق معيار محدد أو عدد من المعايير.
- ج. الإدارة: ويقصد بها تحديد الأهداف المنظمة، والحفاظ على هيكل ونظام المؤسسة على أساس التحكم والمراقبة الدائمة.
- د. ريادة الأعمال: وتعني الاستعداد لتحمل المخاطر، والتكيف مع المستجدات، والاستفادة من فرص البيئة الداخلية والخارجية على حد سواء.
- هـ. ريادة الأعمال الرقمية: خلق منتجات وخدمات تنظيمية جديدة، مع تحمل المخاطر المصاحبة لذلك عن طريق الاستفادة من الأساليب والأدوات التكنولوجية الحديثة، فضلاً عن تعاون أفراد المنظمة.

٢. الكفايات المرتبطة بالمعارف والمهارات التقنية، وتتضمن الآتي: علوم الحاسوب، والفيزياء، وعلم الروبوتات، والميكاترونكس (وهو مصطلح يستعمل للدلالة على حقل هندسي واسع ومتشعب جداً، يجمع بين الهندسة الميكانيكية، والهندسة الكهربائية، وهندسة الحاسوب، وهندسة الإلكترونيات).

يتضح مما سبق أن القيادة الرقمية تعد بناء متكاملًا يتطلب عددًا من الكفايات والمهارات التي يجب أن يمتلكها القائد الرقمي؛ حتى ينتهي له التعامل مع متغيرات العصر الحالي والذي يتسم بالعديد من التغيرات والتطورات لعل من أبرزها التكنولوجيا الرقمية التي أصبحت جزء لا يتجزأ من النظام التعليمي لأي دولة، لا سيما بعد جائحة كورونا وما أفرزته من تداعيات عديدة، ومن ثم أصبح امتلاك القائد الرقمي لتلك الكفاءات ضرورة حتمية لا مفر منها. **تاسعاً: أبعاد القيادة الرقمية بالمؤسسات التعليمية:**

تعددت أبعاد القيادة الرقمية بالمؤسسات التعليمية؛ وفقاً لتعدد وجهات نظر الكتاب والباحثين ومنظري الإدارة، فضلاً عن اختلاف الزاوية التي نظر من خلالها الباحثين نحو مضمون القيادة الرقمية؛ فعلى سعيد الدراسات الأجنبية، وفي هذا الصدد تبنت دراسة (AIAjmi, 2022) ودراسة (Lim & Teoh, 2022)، ودراسة (Şahin,2020) الأبعاد الآتية: القيادة الرشيدة أو الحكيمة، ثقافة التعلم في العصر الرقمي، التميز في الممارسة المهنية، التطوير والتحسين المنهجي، والمواطنة الرقمية، كما حددت دراسة Zhong

(2017) ودراسة (Zhong (2016) أبعاد القيادة الرقمية في الأبعاد الآتية: القيادة ذات الرؤية، وثقافة التعلم الرقمي، والتنمية المهنية، والتطوير والتحسين المنهجي، والمواطنة الرقمية (Agustina, et al., 2020: 29).

وفي نفس السياق أشارت دراسة (Yusof, et al, 2019) إلى أن للقيادة الرقمية بعدين وهما: الاتصالات، والمناخ المؤسسي، ويشمل بعد الاتصالات الوظائف الآتية: (تبادل الملفات عبر الإنترنت والاجتماعات الافتراضية، والمناقشات الافتراضية، وتبادل المعلومات الافتراضية، والاتصال الافتراضي)، في حين يشمل بعد المناخ المؤسسي الوظائف الآتية (الترويج الافتراضي لأهداف المؤسسة، والترويج الافتراضي للتنمية المهنية، والتعليم والتعلم الافتراضي، والمراقبة الافتراضية لأداء الطلاب، وبيئة أو حيز التعلم الرقمي). كما أشارت دراسة (Sultan & Suhail, 2019:30) إلى الأبعاد الآتية: الثقافة الرقمية، والرؤى الرقمية، والكفاءة الرقمية، والإستراتيجية الرقمية.

وحددت دراسة (Hapha & Somprach (2019:38) أبعاد القيادة الرقمية في الأبعاد الآتية: رؤية القائد الرقمي، والتنمية المهنية للأفراد، والكفاءة الرقمية، وإنشاء الشبكات الرقمية. وعلى صعيد الدراسات العربية حددت دراسة (محمود، ٢٠٢٢)، ودراسة الحربي (٢٠٢١) أبعاد القيادة الرقمية في الأبعاد الآتية: (القيادة ذات الرؤية، وثقافة التعلم الرقمي، والتميز في الممارسة المهنية، والتطوير والتحسين المنهجي، والمواطنة الرقمية).

يتضح من الطرح السابق لأبعاد القيادة الرقمية في المؤسسات التعليمية تعدد وتنوع تلك الأبعاد، وعلى الرغم من ذلك إلا أنه يوجد ثمة اتفاق بين الباحثين في المجال التربوي ومنظري الإدارة حول مسلمات أساسية في فاعلية تلك الأبعاد فيما يتعلق بتوظيفها في تحقيق أهداف القيادة الرقمية، الأمر الذي يختلف معه فاعلية بعض الأبعاد في دراسة دون جدواها في دراسة أخرى، ومن ثم تقتصر الدراسة الحالية على الأبعاد الآتية: (القيادة ذات الرؤية، وثقافة التعلم في العصر الرقمي، والمواطنة الرقمية، والتنمية المهنية القائمة على التكنولوجيا، والتطوير والتحسين المنهجي). ويمكن تناول تلك الأبعاد في السياق الآتي:

#### ١. القيادة ذات الرؤية:

يعد امتلاك قائد المؤسسة لرؤية واقعية تعبر عن تطلعات المؤسسة المستقبلية أحد العناصر المهمة والفعالة لنجاح تطبيق القيادة الرقمية بالمؤسسات التعليمية في تحقيق أهدافها، لا سيما في الوقت الذي تحتاج فيه المنظمات والمؤسسات التعليمية إلى قائد ملهم ومحفز لجميع أفراد المنظمة؛ حيث تؤثر تلك الرؤية بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي للمؤسسة، كما تسهم في توجيه سلوكيات القائد داخل المؤسسة، ومن ثم تنتقل بالمنظمة إلى الوضع الأفضل.

ويقصد بالقيادة ذات الرؤية القدرة على خلق وصياغة رؤية واقعية وجديرة بالثقة وقابلة للإنجاز تتمكن المنظمة من خلالها من تحسين وضعها الحالي (Kasanah, 2019: 27).

ويقصد بها أيضًا: القدرة على قيادة وإلهام أفراد المؤسسة نحو صياغة وتنفيذ رؤية لتوظيف الأساليب والتقنيات الحديثة في العملية التعليمية (Lim & Teoh, 2022: 24)، ومن ثم يمكن القول بأن القيادة ذات الرؤية معنية بالتحول الرقمي من خلال إنشاء وتطوير رؤية رقمية تستهدف دمج المصادر والأدوات التكنولوجية في العملية التعليمية.

ويمكن للقادة الرقميين إنشاء وصياغة رؤية رقمية ينتهي لهم من خلالها إلهام جميع منسوبي المؤسسة نحو تنفيذ وتحقيق تلك الرؤية من خلال العديد من فرص التواصل والتعاون المختلفة؛ بما في ذلك عقد اجتماعات وجهًا لوجه مع منسوبي المؤسسة، والتعاون الجماعي مع أعضاء هيئة التدريس، وتدريب أولياء الأمور، والمناقشات عبر الإنترنت، والتقييم الرقمي، والتفاعل عبر وسائل التواصل الاجتماعية، وإشراك المجتمع الخارجي - لا سيما الآباء - في تنفيذ رؤية المؤسسة الرقمية (Zong, 2017: 76).

وتتطلب عملية وضع وتصميم رؤية رقمية للمؤسسة الانخراط في عملية مستمرة لتطوير وتنفيذ الخطط الاستراتيجية المشبعة بالتكنولوجيا والمتوافقة مع رؤية المؤسسة الرقمية وتنفيذها، كما ينتهي للقادة الرقميين تطوير وصياغة خطط استراتيجية تتوافق مع رؤية المؤسسة ورسالتها الرقمية، بالإضافة إلى توفير كافة الموارد المادية والرقمية اللازمة لتنفيذ تلك الرؤية؛ حتى ينتهي تحقيق التميز في جميع الممارسات التعليمية، ودعم التحول الرقمي في كافة أرجاء المؤسسة (International Society for Technology in Education, 2014:1)، ويتوقف ذلك على دعم وتشجيع قائد المؤسسة للعاملين بها نحو تحقيق تلك الرؤية، حيث يمثل ذلك الدعم حافزًا إيجابيًا نحو توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية

يتضح مما سبق أن تطبيق القيادة الرقمية بالمؤسسات التعليمية يتطلب ضرورة العمل على نمذجة ودمج التقنيات التكنولوجية في الممارسات التعليمية، من خلال صياغة وإنشاء رؤية مستقبلية تعبر عن طموحات وتطلعات القسم المستقبلية، ويرى البحث الحالي أنه يمكن للقيادة الرقمية تحقيق ذلك من خلال القيام بعدة إجراءات من أبرزها: إشراك أصحاب المصلحة في صياغة وتطوير رؤية رقمية للجامعة، وتشجيع منسوبي الجامعة على المشاركة في دعم رؤية الجامعة بحقائق ملموسة، وتوفير كافة الموارد اللازمة لتحقيق رؤية الجامعة، وصياغة خطة إستراتيجية تتناغم مع رؤية الجامعة الرقمية.

## ٢. ثقافة التعلم في العصر الرقمي:

في خضم ما تشهده الساحة التربوية والتعليمية من تغيرات وتطورات على كافة الأصعدة، ووسط ما ينشده الكثيرون من قادة المؤسسات الجامعية - لا سيما في عصر أضحت فيه التكنولوجيا الرقمية ضرورة لا غني عنها - فإن قادة المؤسسات التعليمية يقع على عاتقهم مسؤولية الاستخدام الفعال للأدوات والتقنيات الرقمية ونقل هذه المعرفة إلى أعضاء المؤسسة، ومن ثم تبرز أهمية خلق وإنشاء ثقافة للتعلم الرقمي، من أجل مواكبة التطورات والمتطلبات الرقمية للقرن الحادي والعشرين.

ويتعين على قادة المؤسسات الجامعية - لا سيما مع تحول المؤسسات إلى بيئات تعلم رقمية - تهيئة بيئة تعليمية مزودة بأحدث الأجهزة التكنولوجية والوسائل والتقنيات الرقمية الحديثة؛ وذلك بهدف تلبية احتياجات الطلاب المتنوعة، فضلاً عن تعزيز الالتزام باستخدام الأدوات والتقنيات الرقمية في العملية التعليمية من خلال نمذجة ذلك في الممارسات القيادية داخل المؤسسة التعليمية (International Society for Technology in Education, 2014:1)، ومن ثم دعت الحاجة إلى خلق وإنشاء ثقافة للتعلم في العصر الرقمي، مما أوجب ضرورة جعل الثقافة الرقمية محور الاهتمام ومن ضمن الأولويات التي توليها المؤسسات في المجتمعات المختلفة، بهدف نشر الوعي التقني والاستخدام الأمثل للتقنيات الرقمية في تسيير المهام والعمليات داخل المؤسسات التعليمية.

وتشير ثقافة التعلم الرقمي إلى المعارف والمهارات التي تمكن الأفراد من الدخول على شبكة الانترنت وقواعد المعلومات والمكتبات الرقمية، بالإضافة إلى تمكينهم من استخدام أساليب ومصادر تكنولوجيا المعلومات (عبد القادر، ٢٠١٩: ١٥٤٦). فتقافة التعلم الرقمي مفهوم يعبر ويصف كيف تعمل التكنولوجيا والإنترنت على تشكيل وصياغة الطريقة التي يتعامل بها الأفراد داخل المؤسسات التعليمية مع التقنيات والأدوات الرقمية.

ومن هذا المنطلق يبرز دور القادة الرقميون في تطوير وإنشاء ثقافة للتعلم الرقمي من خلال عدة استراتيجيات يمكن تناولها على النحو الآتي: (Zong, 2017: 79-83)

- أ. **التدريب عبر الإنترنت:** وذلك من خلال المشاركة في تدريب أعضاء هيئة التدريس، ودعم فرص التعلم عبر الانترنت من خلال المشاركة في تحديد محتوى التعلم عبر الانترنت، وتزويد منسوبي الجامعة من أعضاء هيئة التدريس باستراتيجيات من شأنها تعزيز مهارات التفكير العليا ومهارات حل المشكلات لدى الطلاب.
- ب. **توفير الموارد الرقمية:** وذلك من خلال توفير كافة الأدوات والموارد الرقمية من الأجهزة الرقمية مثل iPad والسبورة الذكية وجهاز Chromebook، بالإضافة إلى برامج وتطبيقات الهاتف المحمول وتوظيفها في العملية التعليمية.

ج. دعم العملية التعليمية داخل وخارج المؤسسة التعليمية: من خلال توفير فرص لأعضاء هيئة التدريس للتعاون مع زملائهم داخل وخارج الحرم الجامعي، وذلك لمساعدتهم في استخدام الأدوات والأساليب التكنولوجية.

د. الاتصال الرقمي: يعد الاتصال الرقمي أداة ووسيلة مهمة لخلق ثقافة للتعلم الرقمي داخل المؤسسات التعليمية، ويعبر الاتصال الرقمي عن العملية التي يتم فيها التواصل عن بعد بين القائد وأعضاء هيئة التدريس وأولياء الأمور من أجل تبادل المعلومات والخبرات. ويساهم التواصل الرقمي الفعال في مشاركة أصحاب المصلحة لدعم وتنفيذ خطط واستراتيجيات التحول الرقمي بالمؤسسة التعليمية.

هـ. إمكانية الوصول الرقمي داخل المنزل: توفر فرص الوصول الرقمي داخل المنازل لأولياء الأمور العمل مع أبنائهم ومشاركتهم في الأنشطة التعليمية، وذلك من خلال استخدام أدوات مثل، Google Drive، يتمكن من خلالها الطلاب من الحصول على المواد التعليمية ومشاهدتها.

يتضح مما سبق أهمية خلق ثقافة داعمة للتعلم الرقمي داخل القسم وذلك من خلال القيام بعدة إجراءات من أبرزها: نشر ثقافة التعلم الرقمي بين أعضاء القسم، ونشر القيم الداعمة لذلك، والاهتمام بغرس قيم العمل التي تضمن نجاح العملية التعليمية في العصر الرقمي، وتوفير برامج تدريبية لتنمية المهارات الرقمية لأعضاء القسم، وتشجيع أعضاء القسم على استخدام البرمجيات الرقمية في العملية التعليمية، وتوفير بنية تحتية ملائمة للعملية التعليمية، وتخصيص حوافز مادية لأعضاء القسم المتميزين في مجال التدريس الإلكتروني، وتوظيف البرمجيات الرقمية في تنفيذ الأعمال الإدارية للقسم.

### ٣. المواطنة الرقمية:

فرض التعامل مع التكنولوجيا الرقمية في الوقت الحالي حتمية فرض إطار حاكم للتعامل مع مفرداتها وذلك لتحقيق أقصى استفادة ممكنة من إمكاناتها المتعددة والمتنوعة داخل مؤسساتنا التعليمية لا سيما في الوقت الذي يشهد العديد من التغيرات والتطورات على كافة الأصعدة المحلية والإقليمية والعالمية، وقد واكب ذلك ظهور العديد من المفاهيم الجديدة ومنها مفهوم المواطنة الرقمية.

وتعرف المواطنة الرقمية على أنها: طريقة وأسلوب جديد للتفكير في التعامل مع التقنيات الرقمية وكيفية استخدامها وتوظيفها بشكل مناسب ومسؤول لتسهيل مشاركة الطلاب في الأنشطة المجتمعية المختلفة" (Saleem, 2018:42). ولما كان لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الوقت الحالي دوراً في تشكيل وصياغة الهوية لدى طلاب الجامعة، فإن الأمر يتطلب اهتمام وعناية المؤسسات التربوية والتعليمية بمختلف مستوياتها بتحقيق المواطنة

الرقمية، وتوعية وتدريب الأجيال على قواعد وسلوكيات التعامل مع التكنولوجيا الرقمية وكيفية المشاركة بشكل أخلاقي مع البيئة الرقمية والمحافظة على الجانب القيمي والسلوكي لهم في تعاملاتهم الرقمية (Young, 2014: 10). ومن هذا المنطلق ينبغي على قادة المؤسسات التعليمية في العصر الرقمي العمل على "تعزيز ونمذجة ووضع سياسات للاستخدام الآمن والقانوني والأخلاقي للمعلومات والموارد الرقمية، وكذا ضمان الوصول العادل للموارد الرقمية لتلبية احتياجات جميع المتعلمين (International Society for Technology in Education, 2014:2).

بالإضافة إلى حتمية تحمل مسؤولية القيادة في العصر الرقمي وتضمن عناصر المواطنة الرقمية في جميع جوانب العملية التعليمية؛ لحماية الطلاب من الاستخدام غير المناسب للتكنولوجيا؛ فمن خلال توفير المعرفة ونمذجة هذه المهارات، يمكن للقادة التأكد من أن قضايا مثل التسلسل عبر الإنترنت سوف تتضاءل (Ribble & Miller, 2013: 142).

يتضح مما سبق أهمية الدور الذي يؤديه القادة الرقميون في تعزيز المواطنة الرقمية وذلك لتحقيق الاستخدام الآمن والمناسب للتكنولوجيا ولتحقيق أقصى استفادة منها، هذا ويمكن للقادة تعزيز المواطنة الرقمية من خلال القيام بإجراءات عدة من أهمها: الالتزام بأداب الحوار أثناء المحادثات الرقمية مع كافة أعضاء القسم، ووضع خطة لتوعية أعضاء القسم بالمتغيرات التكنولوجية وطرق التعامل معها، وتنظيم دورات تدريبية حول التعامل الآمن مع مواقع التجارة الإلكترونية، بالإضافة إلى توعية أعضاء القسم بحقوقهم ومسؤولياتهم عند استخدام التقنيات الرقمية، مع امتلاك القدرة على التفاعل الإيجابي مع مواقع وصفحات التواصل الاجتماعي، والاسهام في اثناء المحتوى الرقمي للقسم بمنتجات وأعمال رقمية ذات أهمية.

#### ٤. التنمية المهنية القائمة على التكنولوجيا:

تعد التنمية المهنية إحدى السبل المهمة لضمان نجاح القيادة الرقمية في تحقيق أهدافها، لا سيما في ظل التغيرات السريعة في عالم الاتصالات وتقنيات المعلومات، ومن ثم أصبح من الضروري لقادة المؤسسات التعليمية العمل على تهيئة بيئة داعمة للنمو المهني لجميع الأفراد داخل المؤسسة. ويقصد بالتنمية المهنية القائمة على التكنولوجيا: سعي القادة الرقميون نحو توفير بيئة تعليمية مزودة بأحدث الأجهزة والموارد التكنولوجية؛ حتى يتمكن منسوبي المؤسسة من تنمية أنفسهم ذاتياً، فضلاً عن مساعدة الطلاب على التعلم وتنمية معارفهم ومهاراتهم للتعامل مع متغيرات العصر الرقمي (Lim & Teoh, 2022:26).

ومن هذا المنطلق يبرز دور القادة الرقميون في التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس من خلال عدة استراتيجيات يمكن تناولها على النحو الآتي: (Zong, 2017: 79-83)

- أ. **التدريب:** ويهدف إلى تزويد أعضاء هيئة التدريس بأحدث التقنيات الرقمية التي ينبغي استخدامها في الفصول والقاعات الدراسية.
- ب. **التنمية المهنية الذاتية:** وتستهدف تنمية قدرة قادة المؤسسات التعليمية على التعامل بشكل الكتروني مع جميع منسوبي المؤسسة.
- ج. **مجتمعات التعلم المهنية:** وتعد من أشكال التنمية المهنية والتي تستهدف تبادل الأفكار ومشاركتها بين أعضاء هيئة التدريس، واكتساب أفضل الممارسات ومعالجة الصعوبات والتحديات التي تواجه عملهم من ناحية، والتعاون في استخدام استراتيجيات جديدة، وتطوير الاستراتيجيات المطبقة لزيادة فاعليتها من ناحية أخرى.
- د. **مشاركة المعلومات الرقمية:** ويتجسد ذلك في حرص القادة على تبادل ومشاركة المعلومات الرقمية من خلال استخدام التقنيات الرقمية كالهواتف في نقل وتسجيل بعض النماذج الجيدة لأعضاء هيئة التدريس، وذلك للاستفادة منها في عملية التدريب.
- هـ. **وسائل التواصل الاجتماعي:** وذلك من خلال حرص القادة على تشجيع أعضاء هيئة التدريس على استخدام مواقع التواصل الاجتماعي كالفيس بوك وتويتر وتوظيفها في التنمية المهنية لهم واكتساب مزيد من الأفكار والاستراتيجيات الجديدة عبر المقابلة مع معلمين من جميع أنحاء العالم.

ويمكن للقادة الرقميين تحقيق التميز في الممارسة المهنية من خلال القيام بعدة إجراءات من أهمها: مراعاة احتياجات أعضاء القسم التدريسية في مجال التحول الرقمي، وتصميم ورش عمل تدريبية لتنمية مهارات أعضاء القسم الإلكترونية، وتزويد أعضاء القسم بكافة المستجندات في المجال التقني، وتقديم الدعم المادي والمعنوي لأعضاء القسم المتميزين في مجال التدريس الإلكتروني، وتشجيع أعضاء القسم على حضور المؤتمرات العلمية ذات الصلة بالتدريس الرقمي، بالإضافة إلى توفير أفضل الكفاءات البشرية من المدربين المتخصصين في التكنولوجيا لتدريب أعضاء القسم، وتشجيع أعضاء القسم على الاستفادة من مواقع التواصل الاجتماعي في العملية التعليمية، بالإضافة إلى استخدام تطبيقات المحاكاة والواقع المعزز والحوسبة السحابية في العملية التعليمية.

#### ٥. **التطوير والتحسين المنهجي:**

يعكس مستوى القيادة الرقمية بشكل كبير جودة أداء القادة داخل المؤسسات التعليمية، ومن ثم يعد التحسين والتطوير المنهجي أحد الآليات الرئيسية لنجاح القيادة الرقمية في تحقيق أهدافها؛ والذي يعرف على أنه: قيادة وإدارة العصر الرقمي لتحسين المنظمة باستمرار من خلال الاستخدام الفعال للوسائل والتقنيات الرقمية (محمود، ٢٠٢٢: ٢٥٩). ويسعى القائد الرقمي عبر التطوير والتحسين المنهجي إلى الاستفادة من البيانات الرقمية التي تم جمعها



لتحسين عملية صنع القرار، وتطوير أداء جميع العاملين بالمؤسسة، بالإضافة إلى رفع كفاءة العمليات الإدارية داخل المؤسسة وجعلها أكثر مرونة (Zong, 2017:86-88). ومن هذا المنطلق ينبغي على القادة الرقميين تحديد الفجوة في احتياجات المؤسسة التكنولوجية ذات الصلة برؤيتها الرقمية. وعلى القائد الرقمي مواءمة السياسات والإجراءات المتعلقة بالتكنولوجيا مع الرؤية العامة للعمل داخل المؤسسة (Larson, et al., 2009: 14).

وجدير بالذكر الإشارة إلى أنه من الضروري أن يسعى القائد الرقمي إلى الاحتفاظ بالموهب من ذوي الكفاءات العالية والقادرة على توظيف التقنيات الرقمية ودمجها في العملية التعليمية لتحقيق أهداف المؤسسة، بالإضافة إلى تهيئة بنية تحتية ملائمة ومناسبة لاستخدام التكنولوجيا في الجوانب الإدارية ودعم عمليتي التعليم والتعلم، هذا فضلاً عن سعي القادة الرقميين نحو إقامة شراكات استراتيجية مع أطراف المجتمع الخارجي (International Society for Technology in Education, 2014:2)

مما سبق يمكن القول بأن التطوير والتحسين المنهجي يعد أحد محددات نجاح القيادة الرقمية في تحقيق أهدافها والذي يسعى من خلاله رئيس القسم إلى اتباع أحدث الاستراتيجيات والسبل التي تعزز من تهيئة بنية تحتية تكنولوجية تواكب وتساير تحديات وتطورات العصر الرقمي، ومن ثم فمن الضروري العمل بشكل تعاوني بين أفراد القسم من أجل تصميم بنية تحتية قوية لتنفيذ الخطة الإستراتيجية للقسم، والتأكد من كفاية الموارد التكنولوجية اللازمة لدعم الاستخدام الفعال للتقنيات التكنولوجية في العملية التعليمية، وإقامة شراكات تدعم تنفيذ الرؤية الاستراتيجية وتحقق أولويات التعلم.

## المحور الثاني: رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر (المهام والأدوار):

يمثل القسم العلمي أصغر وحدة إجرائية بالجامعة، وأهم وحدة؛ فعلية تقوم الكليات ومن ثم الجامعات، كما أن نجاح الجامعة أو اخفاقها في تحقيق أهدافها يقع في المقام الأول على كاهل أقسامها العلمية لا سيما والأقسام العلمية يقع على عاتقهم العديد من المهمات العظام والأدوار الجسام. وفي الآتي يمكن تناول بعض الجوانب المتعلقة بالبناء التنظيمي للأقسام العلمية بجامعة الأزهر من ناحية اختيار رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر، ومهامهم وأدوارهم في ضوء اللوائح والقوانين المنظمة للعمل بالجامعة.

### أولاً: اختيار رئيس القسم العلمي بجامعة الأزهر:

نصت المادة (١٤١) من اللائحة التنفيذية للقانون ١٠٣ لسنة ١٩٦١م على أن يتولى رئاسة القسم العلمي أقدم الأساتذة، وإذا كان هناك من الأسباب ما يعوق قيام الأقدم بمهام رئاسة القسم تولى الرئاسة من يليه في الأقدمية، وفي حالة خلو القسم من الأساتذة يقوم بأعمال رئيسه أقدم الأساتذة المساعدين، ويكون له الحق في حضور مجلس الكلية إلا عند

النظر في شؤون توظيف الأساتذة، وفي حالة خلو القسم من الأساتذة والأساتذة المساعدين يقوم بأعمال رئيسه أقدم المدرسين، ويكون له حق حضور مجلس الكلية إلا عند النظر في الترشيح لوظائف الأساتذة والأساتذة المساعدين، وإذا لم يكن بالقسم من الأساتذة سوى أجنبي جاز أن يعهد إليه برئاسة القسم بعد أخذ رأي عميد الكلية (اللائحة التنفيذية للقانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١م الصادرة بقرار رئيس الجمهورية رقم ٢٥٠ لسنة ١٩٧٥، المادة ١٤١: ١١١).

يتضح مما سبق أن اختيار رئيس القسم العلمي بجامعة الأزهر يعتمد على معيار الأقدمية والذي يرتكن إلى معيار آخر وهو أسبقية الترقية أو التعيين والذي يعتمد بدوره على الكفاءة في مجال البحث العلمي فقط، وعلى الرغم من أهمية معيار الكفاءة في البحث العلمي إلا أن الاعتماد على معيار الأقدمية يشوبه العديد من جوانب القصور والضعف؛ فليس من الضروري أن من يتميز بالكفاءة في مجال البحث العلمي يستطيع تصريف شؤون القسم الإدارية والأكاديمية، وفي هذا الصدد تؤكد دراسة السيسي وعبد الرحيم (٢٠٠٤: ٢٢٥) على أن عملية اختيار رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر تستند بشكل كبير إلى الأداء البحثي لعضو هيئة التدريس، وبشكل أقل على الأداء التدريسي، مع اغفال جوانب أخرى غاية في الأهمية مثل: الأداء الإداري والقيادي وخدمة المجتمع، وهو ما تؤكدته دراسة نصر (٢٠١٥: ٢١)؛ حيث شارفت إلى أن ترقيات أعضاء هيئة التدريس لا تأخذ في الاعتبار قدرتهم على القيادة والإدارة، بل تعتمد بصفة رئيسة على مهاراتهم البحثية والتدريسية.

#### ثانياً: مهام وأدوار رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر:

حددت المادة (١٤٢) من قانون تنظيم الأزهر مهام رئيس القسم في كونه: يشرف على الشؤون العلمية والإدارية والمالية في القسم في حدود السياسة التي يرسمها مجلس الكلية ومجلس القسم وفقاً لأحكام القوانين والقرارات واللوائح المعمول بها، ويقدم رئيس القسم بعد العرض على مجلس القسم تقريراً إلى العميد في نهاية كل سنة جامعية عن شؤون القسم العملية والتعليمية والإدارية والمالية، كما يبين رئيس القسم لمجلس الكلية وجهة نظر مجلس القسم عند النظر في المسائل المعروضة عليه (اللائحة التنفيذية للقانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١م الصادرة بقرار رئيس الجمهورية رقم ٢٥٠ لسنة ١٩٧٥، المادة ١٤٢: ١١٢).

ويدعو رئيس القسم مجلس القسم إلى الاجتماع مرة واحدة على الأقل كل شهر أثناء السنة الجامعي كما يدعو إلى الاجتماع بناء على طلب أغلبية أعضائه بكتاب مسبب، ويحرر عن كل اجتماع محضر يبلغ إلى عميد الكلية، كما تبلغ إليه القرارات خلال ثمانية أيام من تاريخ صدورها، ويختص مجلس القسم بجميع الأعمال العلمية والدراسية والمالية والاجتماعية فيه، ويحدد مجلس القسم البرامج والمقررات الدراسية ويوزع الدروس والمحاضرات والتمارين والأعمال التدريبية على أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالقسم، وينظم وينسق البحوث

العلمية وأعمال هيئة التدريس بالقسم (اللائحة التنفيذية للقانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١م الصادرة بقرار رئيس الجمهورية رقم ٢٥٠ لسنة ١٩٧٥، المادتين ١٣٩، ١٤٠: ١١٠-١١١). ومن ثم يمكن القول بأن القسم العلمي هو بمثابة النواة الرئيسية لغالبية القرارات التي تتعلق بالعملية التعليمية، فضلاً عن كونه أحد الأعمدة الرئيسية في نجاح القرارات التي تتخذها الجامعة؛ حيث يتوقف تنفيذ تلك القرارات على كفاءة القسم العلمي في تنفيذها.

وبالنظر إلى مهام وأدوار رئيس القسم السالف ذكرها نجد اقتصارها على الجانب التعليمي وبعض المهام والادوار الإدارية والمالية فقط، والتي تستهدف تيسير العمل الإداري والتعليمي داخل الكلية فقط. بيد أن تلك التشريعات واللوائح التي تحدد وتقن عمل رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة لا تكفل مساندة التغيرات البيئية والمجتمعية التي تحيط بالمؤسسات الجامعية في الوقت الحالي، لا سيما التعامل مع متغيرات العصر الرقمي ومع ما أفرزته جائحة كورونا من تغيرات وتطورات على صعيد المشهد التعليمي والتربوي.

وفي هذا الصدد وبمطالعة بعض الأدبيات والدراسات التربوية في ذات السياق أشارت دراسة السيسي وعبد الرحيم (٢٠٠٤: ٢٢٥) إلى غياب التوصيف الدقيق لمسؤوليات ومهام رؤساء الأقسام العلمية بالقانون المنظم للعمل الجامعي بالجامعة، كما أشارت دراسة عيسى (٢٠٠٥: ٢٢٠) إلى أن من أبرز المشكلات التي تواجه رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة وتحد من أدائهم لمهامهم ومسؤولياتهم على الوجه الأمثل ما يلي: ندرة الاعتماد على تقنيات الاتصال المتطورة، ونقص الموارد والإمكانات المتاحة للأقسام العلمية، بالإضافة إلى قلة الاهتمام بوضع خطط عملية وإجرائية تستهدف التطوير بما يدعم العمل المشترك.

### القسم الثالث: الإطار الميداني للبحث:

يستعرض الإطار الميداني للبحث إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها، وذلك من خلال عرض أداة الدراسة بما اشتملت عليه من صدق وثبات، بالإضافة إلى مجتمع الدراسة وعينتها، وخصائصها، وأساليب المعالجة الإحصائية، ثم عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

#### أولاً: أداة الدراسة الميدانية:

استخدمت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات؛ بهدف الكشف عن واقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الرقمية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتم إعدادها في ضوء ما أسفر عنه الجانب النظري من عرض وتحليل للدراسات السابقة، والأدبيات العلمية المتخصصة في مجال الدراسة. وفيما يلي الإجراءات المتبعة في إعداد الاستبانة وصدقها والمعالجة الإحصائية، وذلك على النحو الآتي:

## ١. صدق أداة الدراسة:

تم التأكد من صدق الاستبانة الظاهري وصدق المحتوى من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال الدراسة؛ وذلك للقيام بتحكيمها بعد الاطلاع على عنوان الدراسة وتساؤلاتها، وأهدافها، وبُناءً على آراء المحكمين وملاحظاتهم تم تعديل وحذف بعض العبارات؛ بحيث أصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق. وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من خمسة أبعاد لتحديد درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الرقمية الآتية: (القيادة ذات الرؤية، ثقافة التعلم في العصر الرقمي، المواطنة الرقمية، التنمية المهنية القائمة على التكنولوجيا، التطوير والتحسين المنهجي المنهجي)، وتضمنت (٤٧) عبارة.

## ٢. الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم تطبيقها ميدانياً على عينة استطلاعية ضمت (٦٢) من أفراد مجتمع الدراسة المستهدف من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر بهدف التأكد من ملاءمة الأداة وصلاحيتها لجمع البيانات من وجهة نظر بعض أفراد المجتمع، وتم التعرف على مدى اتساق أداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة البُعد الذي تنتمي له، وكذلك حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للاستبانة باستخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation، ويوضح الجدول (١) نتائج حساب مؤشرات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، على النحو الآتي:

جدول رقم (١) مؤشرات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (ن=٦٢)

الممارسات المتعلقة بالتحسين المنهجي		الممارسات المتعلقة بالتنمية المهنية القائمة على التكنولوجيا		الممارسات المتعلقة بالمواطنة الرقمية		الممارسات المتعلقة بثقافة التعلم في العصر الرقمي		الممارسات المتعلقة بالقيادة ذات الرؤية	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**٠,٦٤	١	**٠,٥٧	١	**٠,٦٠	١	**٠,٦٨	١	**٠,٦٧	١
**٠,٦٤	٢	**٠,٥١	٢	**٠,٥٩	٢	**٠,٦٠	٢	**٠,٦٨	٢
**٠,٧١	٣	**٠,٥٠	٣	**٠,٧٧	٣	**٠,٧٠	٣	**٠,٦٨	٣
**٠,٧٨	٤	**٠,٥٧	٤	**٠,٦٩	٤	**٠,٦٣	٤	**٠,٤٧	٤
**٠,٦٢	٥	**٠,٦٤	٥	**٠,٦٤	٥	**٠,٦٥	٥	**٠,٧٠	٥
**٠,٧٦	٦	**٠,٧٩	٦	**٠,٧٢	٦	**٠,٦٥	٦	**٠,٧٠	٦
**٠,٦٤	٧	**٠,٦٢	٧	**٠,٥٣	٧	**٠,٦٤	٧	**٠,٧٠	٧
**٠,٦٨	٨	**٠,٧٣	٨	**٠,٦٣	٨	**٠,٤٤	٨	**٠,٦٤	٨
		**٠,٧٤	٩	**٠,٧٤	٩	**٠,٦٥	٩	**٠,٧١	٩
		**٠,٤٨	١٠					**٠,٦٧	١٠
								**٠,٥٥	١١
**٠,٨٨	الارتباط بالدرجة الكلية	**٠,٨٨	الارتباط بالدرجة الكلية	**٠,٨٧	الارتباط بالدرجة الكلية	**٠,٩٠	الارتباط بالدرجة الكلية	**٠,٧٨	الارتباط بالدرجة الكلية

\*\* قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١).

يتضح من جدول (١) أن جميع عبارات أداة الدراسة ترتبط بالبُعد الذي تنتمي له بمعامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)؛ حيث تراوحت معاملات الارتباط من (٠.٤٤) إلى (٠.٧٩)، أي أن الارتباط يتراوح بين متوسط وقوي، كما أن جميع المحاور الفرعية ترتبط بالدرجة الكلية للاستبانة بمعامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، حيث تراوحت معاملات الارتباط من (٠.٧٨) إلى (٠.٩٠)، وهو ما يؤكد الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

### ٣. ثبات أداة الدراسة:

تم حساب الثبات Reliability للاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ Cronbach's alpha، ويُعتبر معامل ألفا كرونباخ أنسب الطرق لحساب ثبات الاستبيانات مقاييس الاتجاه؛ حيث يوجد مدى محدد من الدرجات المحتملة لكل مفردة أو عبارة، ويوضح جدول (٢) معاملات الثبات للاستبانة.

جدول رقم (٢) معاملات الثبات لأداة الدراسة (ن=٦٢)

البُعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	مستوى الثبات
الممارسات المتعلقة بالقيادة ذات الرؤية	١١	٠,٨٦	مرتفع
الممارسات المتعلقة بثقافة التعلم في العصر الرقمي	٩	٠,٨٠	مرتفع
الممارسات المتعلقة بالمواطنة الرقمية	٩	٠,٨٣	مرتفع
الممارسات المتعلقة بالتنمية المهنية القائمة على التكنولوجيا	١٠	٠,٨٢	مرتفع
الممارسات المتعلقة بالتطوير والتحسين المنهجي	٨	٠,٨٤	مرتفع
إجمالي الاستبانة	٤٧	٠,٩٦	مرتفع

يتضح من جدول (٢) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبانة قد بلغت (٠.٩٦)، كما أن معاملات الثبات لأبعاد أداة الدراسة الفرعية جاءت جميعها مرتفعة؛ حيث تراوحت من (٠.٨٠) إلى (٠.٨٦)، وجميعها قيم أعلى من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات وهو (٠.٧٠)، ويشير تحليل الثبات إلى ارتفاع مستوى الثبات لإجمالي الأداة وكافة أبعادها الفرعية، وبالتالي الثقة في نتائج تطبيق الاستبانة وسلامة البناء عليها.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة الميدانية:

في ضوء الهدف الرئيس للدراسة الميدانية والمتمثل في التعرف على واقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الرقمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة؛ فإن مجتمع الدراسة يتمثل في جميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وذلك بعد استبعاد المعارين وغير المتواجدين على رأس العمل منهم. ولتحديد حجم مجتمع الدراسة تم مراجعة النشرة الإحصائية الصادرة عن إدارة المعلومات والإحصاء بالجامعة للعام ٢٠٢١/

٢٠٢٢م، وتبين أن إجمالي حجم مجتمع الدراسة يبلغ (٩٣٥٩) عضو هيئة تدريس (جامعة الأزهر، النشرة الإحصائية السنوية الإجمالية لأعداد أعضاء هيئة التدريس للعام ٢٠٢١/٢٠٢٢م). ويوضح الجدول الآتي وصف مجتمع الدراسة بحسب فرعي البنين والبنات. جدول رقم (٣) وصف مجتمع الدراسة

الفرع	العدد	النسبة المئوية
البنين	٦١٧٣	%٦٥.٩٦
البنات	٣١٨٦	%٣٤.٠٤
الإجمالي	٩٣٥٩	%١٠٠.٠٠

وتم حساب العينة الممثلة لمجتمع الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة Simple Random Sample والتي تعتبر من طرق المعاينة الملائمة للبحث الحالي؛ حيث تقوم على اختيار أفراد العينة بطريقة عشوائية تضمن التكافؤ بين جميع أفراد مجتمع الدراسة وباستخدام معادلة كيرجيسي مورجان تبين أن الحد الأدنى للعينة العشوائية الممثلة لمجتمع الدراسة يبلغ (٣٦٩) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر.

كما تم نشر وتوزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة المستهدف في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠٢١/٢٠٢٢م، وبعد فرز الردود ومراجعتها واستبعاد غير المكتمل منها؛ حصل الباحثان على (٣٩٦) ردًا مكتملاً وصالحاً للتحليل، بما يمثل نسبة معاينة مقدارها (٤.٢٣%) من إجمالي المجتمع الأصلي للدراسة.

ويمكن وصف عينة الدراسة بحسب المتغيرات التصنيفية أو الخصائص الأولية (الدرجة الوظيفية، النوع، طبيعة الكلية، المنصب الإداري) على النحو الموضح بالجدول الآتي:

جدول رقم (٤) وصف عينة الدراسة بحسب البيانات الأولية

المتغير	العدد	النسبة المئوية
الدرجة الوظيفية:		
أستاذ	١٦٩	%٤٢,٦٨
أستاذ مساعد	١٢١	%٣٠,٥٦
مدرس	١٠٦	%٢٦,٧٧
النوع:		
ذكر	٢٥٩	%٦٥,٤٠
أنثى	١٣٧	%٣٤,٦٠

المتغير	العدد	النسبة المئوية
<b>طبيعة الكلية:</b>		
نظرية	٧٧	٪١٩,٤٤
عملية	١٦٨	٪٤٢,٤٢
شرعية	١٥١	٪٣٨,١٣
<b>المنصب الإداري:</b>		
يشغل منصباً إدارياً	١٢٩	٪٣٢,٥٨
لا يشغل منصباً إدارياً	٢٦٧	٪٦٧,٤٢
إجمالي عينة الدراسة	٣٩٦	٪١٠٠,٠٠

يتضح من جدول (٤) ما يلي:

- أن عينة الدراسة بحسب متغير الدرجة الوظيفية قد تضمنت (١٦٩) من فئة أستاذ بنسبة مئوية (٤٢.٦٨٪)، و (١٢١) من فئة أستاذ مساعد بنسبة مئوية (٣٠.٥٦٪)، و (١٠٦) من فئة مدرس بنسبة مئوية (٢٦.٧٧٪).
- أن عينة الدراسة بحسب متغير النوع قد تضمنت (٢٥٩) من فئة ذكر بنسبة مئوية (٦٥.٤٪)، و (١٣٧) من فئة أنثى بنسبة مئوية (٣٤.٦٪).
- أن عينة الدراسة بحسب متغير طبيعة الكلية قد تضمنت (٧٧) من فئة نظرية بنسبة مئوية (١٩.٤٤٪)، و (١٦٨) من فئة عملية بنسبة مئوية (٤٢.٤٢٪)، و (١٥١) من فئة شرعية بنسبة مئوية (٣٨.١٣٪).
- أن عينة الدراسة بحسب متغير المنصب الإداري قد تضمنت (١٢٩) من فئة يشغل منصباً إدارياً بنسبة مئوية (٣٢.٥٨٪)، و (٢٦٧) من فئة لا يشغل منصباً إدارياً بنسبة مئوية (٦٧.٤٢٪).

### ثالثاً: الأساليب والمعالجات الإحصائية:

استخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية؛ بهدف القيام بعملية التحليل الوصفي والاستدلالي لعبارات الاستبانة ومحاورها؛ كالتكرارات والنسب المئوية، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، ومعامل ارتباط بيرسون، واختبار "ت" للعينات المستقلة Independent sample t-test، وتحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA، واختبار LSD، ولتسهيل تفسير النتائج تم إعطاء وزن للبدائل (كبيرة = ٣، متوسطة = ٢، ضعيفة = ١) ثم تصنيف تلك الإجابات إلى ثلاثة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية: طول الفئة = (أكبر قيمة - أقل قيمة) على عدد بدائل المقياس = (٣-١) على ٣ = ٠.٦٦. لنحصل على مدى المتوسطات التالية لكل وصف أو بديل، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول رقم (٥) توزيع مدى المتوسطات وفق التدرج المستخدم في أداة الدراسة

المدى	درجة الممارسة
من ١ وحتى ١,٦٦	ضعيفة
من ١,٦٧ وحتى ٢,٣٣	متوسطة
من ٢,٣٤ وحتى ٣	كبيرة

رابعاً: نتائج الدراسة (تحليلها وتفسيرها):

للإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة والذي نص على: ما واقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الرقمية؟ تتعرض الدراسة في الآتي لنتائج الدراسة الميدانية من خلال عرض وتحليل النتائج الإجمالية لواقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر للقيادة الرقمية أولاً، ثم عرض وتحليل النتائج التفصيلية لكل بُعد من أبعاد القيادة الرقمية ثانياً، ويمكن تناول ذلك في السياق الآتي:

١. النتائج الإجمالية لواقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الرقمية:

يوضح الجدول الآتي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ودرجة الممارسة المناظرة لاستجابات عينة الدراسة حول واقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الرقمية:

جدول رقم (٦) النتائج الإجمالية لواقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر للقيادة الرقمية (ن=٣٩٦)

الترتيب	درجة الممارسة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	فترة الثقة للمتوسط عند مستوى ثقة ٩٥٪		المتوسط الحسابي	البعد
				الحد الأدنى	الحد الأعلى		
١	متوسطة	١٦,٤٧٪	٠,٢٩	١,٧٨	١,٧٢	١,٧٥	الممارسات المتعلقة بالقيادة ذات الرؤية
٢	متوسطة	٢٢,٠٤٪	٠,٣٨	١,٧٦	١,٦٨	١,٧٢	الممارسات المتعلقة بثقافة التعلم في العصر الرقمي
٤	متوسطة	١٩,٨٤٪	٠,٣٣	١,٧١	١,٦٤	١,٦٧	الممارسات المتعلقة بالمواطنة الرقمية
٥	ضعيفة	١٥,٢٢٪	٠,٢٥	١,٦٨	١,٦٣	١,٦٦	الممارسات المتعلقة بالتنمية المهنية القائمة على التكنولوجيا
٣	متوسطة	١٦,٨٣٪	٠,٢٨	١,٧٠	١,٦٥	١,٦٨	الممارسات المتعلقة بالتطوير والتحسين المنهجي
—	متوسطة	١٤,٦٩٪	٠,٢٥	١,٧٢	١,٦٧	١,٧٠	إجمالي أبعاد القيادة الرقمية



يتضح من جدول (٦) أن مستوى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لإجمالي أبعاد القيادة الرقمية تقع في مستوى "متوسطة" بمتوسط حسابي (١.٧٠)؛ حيث يوضح حساب فترة الثقة للمتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة عند مستوى ثقة ٩٥٪ أنه يتراوح بين (١.٦٧) و(١.٧٢)، وهو ما يؤكد أن مستوى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لإجمالي أبعاد القيادة الرقمية لم يحقق المستوى المأمول والمنشود لا سيما في ظل التوجه العام نحو رقمنة المؤسسات التعليمية وكافة القطاعات الأخرى؛ وذلك لمواكبة التغيرات والتطورات الرقمية التي أفرزتها جائحة كورونا، فضلاً عن جهود جامعة الأزهر الرامية نحو التحول الرقمي في كافة أنشطتها الأكاديمية والإدارية، وقد يُعزى ذلك إلى ضعف الثقافة الرقمية التنظيمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة واعتمادهم على الممارسات الروتينية التقليدية للأعمال الإدارية والتعليمية، وإبقاءهم على كل ما هو مألوف ومعتاد؛ خوفاً من الفشل والنقد الذي قد يعتري أي محاولة للتغيير أو التطوير في أدائهم لمهامهم، وهو ما يتفق مع ما أسفرت عنه دراسة كل من: (البحيري، ٢٠١٥)، (الأشقر، ٢٠٢٠)، (أحمد، ٢٠٢٠)، والتي أكدت على ضعف استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في البرامج الإدارية والتعليمية، وضعف قناعة بعض القيادات الجامعية بضرورة التغيير لمواكبة التغيرات وتحديات التحول الرقمي، وانتهاج ثقافة الروتين وقلة التغيير، الأمر الذي يحد من قدرتهم على اتخاذ القرارات واستغلال الفرص ويضعف من رغبتهم في التجديد والابتكار، وتتفق تلك النتيجة مع دراسة آل تويم (٢٠١٩) والتي أشارت إلى أن درجة تطبيق القيادة الرقمية من وجهة نظر القيادات التربوية جاءت متوسطة، في حين تختلف مع دراسة الذهلي والخروصي والشعيلي (٢٠٢١) والتي أشارت إلى أن درجة توظيف مديري المدارس في سلطنة عمان للقيادة الرقمية (ككل) ومجالاتها من وجهة نظر المديرين أنفسهم جاءت مرتفعة.

كما يتضح من جدول (٦) وجود تفاوت في درجة ممارسة أبعاد القيادة الرقمية؛ حيث جاءت الممارسات المتعلقة ببعيد القيادة ذات الرؤية في المرتبة الأولى بدرجة "متوسطة" بمتوسط حسابي (١.٧٥)، وقد يُعزى ذلك إلى امتلاك رؤساء الأقسام العلمية لرؤية مستقبلية لأقسامهم، والتي تتنبق من رؤية الجامعة تجاه التحول الرقمي؛ ومن ثم يسعى رؤساء الأقسام نحو توضيح الرؤية لأعضاء القسم وتشجيعهم على تبنيها، كما أنهم يؤمنون بأن تفويض الأعضاء وتمكينهم هو الطريق الأمثل لتحقيق مهامهم ونقل الأقسام العلمية والجامعة إلى المستقبل المأمول والمنشود. بينما جاءت الممارسات المتعلقة ببعيد التنمية المهنية القائمة على التكنولوجيا في المرتبة الأخيرة بدرجة ممارسة "ضعيفة" بمتوسط حسابي (١.٦٦)، وترى الدراسة أن تلك النتيجة منطقية في ظل ضعف البنية التحتية التقنية الداعمة لتوظيف منصات التدريب الإلكترونية في النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وقلة الموارد المالية

المخصصة لذلك، بالإضافة إلى وجود معتقدات سلبية لدى بعض رؤساء الأقسام العلمية تجاه التدريب الإلكتروني؛ لقلّة وعيهم بالخدمات التدريبية التي تقدمها منصات التدريب الإلكترونية، إضافة إلى انخفاض الرغبة لديهم في الالتحاق ببرامج التنمية المهنية عبر منصات التدريب الإلكتروني، ويتفق ذلك مع دراسة عبد الحميد (٢٠٢١: ١٥٥)، والتي أشارت إلى ضعف توافر الموارد المالية اللازمة لدعم التحول الرقمي بالجامعة؛ بالإضافة إلى عدم وجود نظام لتقييم أداء منسوبي الجامعة بناء على ممارساتهم التكنولوجية. كما تم دراسة الارتباط بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الرقمية باستخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول رقم (٧) معاملات الارتباط بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الرقمية (ن=٣٩٦)

الممارسات المتعلقة بالتطوير والتحسين المنهجي	الممارسات المتعلقة بالتنمية المهنية القائمة على التكنولوجيا	الممارسات المتعلقة بالمواطنة الرقمية	الممارسات المتعلقة بثقافة التعلم في العصر الرقمي	الممارسات المتعلقة بالقيادة ذات الرؤية	البُعد
٠,٦٣	٠,٤٢	٠,٤٣	٠,٥٥	١,٠٠	معامل الارتباط
٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	-	الدلالة الإحصائية
٠,٦٠	٠,٦٨	٠,٨١	١,٠٠	٠,٥٥	معامل الارتباط
٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	-	٠,٠٠	الدلالة الإحصائية
٠,٤٨	٠,٧١	١,٠٠	٠,٨١	٠,٤٣	معامل الارتباط
٠,٠٠	٠,٠٠	-	٠,٠٠	٠,٠٠	الدلالة الإحصائية
٠,٤٣	١,٠٠	٠,٧١	٠,٦٨	٠,٤٢	معامل الارتباط
٠,٠٠	-	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	الدلالة الإحصائية
١,٠٠	٠,٤٣	٠,٤٨	٠,٦٠	٠,٦٣	معامل الارتباط
-	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	الدلالة الإحصائية

يتضح من جدول (٧) أن جميع معاملات الارتباط بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الرقمية جاءت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٠١)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠,٤٢) و(٠,٨١)، وهو ما يعني وجود ارتباط طردي بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الرقمية، ويشير ذلك إلى شدة وقوة الارتباط بين تلك الممارسات.

## ٢. النتائج التفصيلية للعبارات:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب عبارات كل بعد من أبعاد القيادة الرقمية، كما هو موضح على النحو الآتي:

**البعد الأول: النتائج الخاصة بممارسات رئيس القسم المتعلقة بالقيادة ذات الرؤية:**

يوضح الجدول الآتي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة حول ممارسات رئيس القسم المتعلقة ببعيد القيادة ذات الرؤية.

جدول رقم (٨) نتائج استجابات عينة الدراسة حول الممارسات المتعلقة بالقيادة ذات الرؤية  
(ن=٣٩٦)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة			العبرة	
			ضعيفة	متوسطة	كبيرة		
٦	٠,٥٩	١,٧٣	١٣٦	٢٣١	٢٩	ك	يملك رئيس القسم رؤية طموحة وواضحة للعمل بالكلية.
			%٣٤,٣٤	%٥٨,٣٣	%٧,٣٢	%	
٧	٠,٥٩	١,٧١	١٤١	٢٢٧	٢٨	ك	يسعى نحو صياغة رؤية مستقبلية للقسم تواكب التحولات الرقمية ومتطلبات العصر.
			%٣٥,٦١	%٥٧,٣٢	%٧,٠٧	%	
٢	٠,٦٩	١,٨٦	١٢٦	١٩٨	٧٢	ك	يشترك أعضاء القسم في بناء رؤية القسم.
			%٣١,٨٢	%٥٠,٠٠	%١٨,١٨	%	
١	٠,٨٣	١,٩٠	١٥٩	١١٩	١١٨	ك	يأخذ بعين الاعتبار احتياجات أعضاء القسم عند بناء الرؤية.
			%٤٠,١٥	%٣٠,٠٥	%٢٩,٨٠	%	
٨	٠,٦٤	١,٧١	١٥٥	٢٠٢	٣٩	ك	يملك تصورات مستقبلية تتسجم مع الأهداف الاستراتيجية للجامعة.
			%٣٩,١٤	%٥١,٠١	%٩,٨٥	%	
١٠	٠,٥٨	١,٦٨	١٥٠	٢٢٣	٢٣	ك	يجري تعديلات دورية على رؤية القسم بما يواكب التحولات الرقمية.
			%٣٧,٨٨	%٥٦,٣١	%٥,٨١	%	
٩	٠,٥٢	١,٦٩	١٣٣	٢٥٣	١٠	ك	يتابع التقدم المحرز في تنفيذ رؤية القسم.
			%٣٣,٥٩	%٦٣,٨٩	%٢,٥٣	%	
١١	٠,٦٩	١,٦٨	١٧٩	١٦٦	٥١	ك	يوفر كافة الموارد اللازمة لتحقيق رؤية القسم.
			%٤٥,٢٠	%٤١,٩٢	%١٢,٨٨	%	
٣	٠,٥٣	١,٧٨	١٠٩	٢٦٥	٢٢	ك	يترجم رؤية القسم إلى استراتيجيات وخطط عمل.
			%٢٧,٥٣	%٦٦,٩٢	%٥,٥٦	%	
٤	٠,٥٧	١,٧٥	١٢٧	٢٤٢	٢٧	ك	يوفر مناخ إيجابي لأعضاء القسم لتطوير أدانهم وفق رؤية القسم.
			%٣٢,٠٧	%٦١,١١	%٦,٨٢	%	
٥	٠,٥٨	١,٧٣	١٣٤	٢٣٥	٢٧	ك	يستشرف الأحداث المستقبلية في مجال العمل الإداري.
			%٣٣,٨٤	%٥٩,٣٤	%٦,٨٢	%	
درجة الممارسة: متوسطة	٠,٢٩	١,٧٥	إجمالي الممارسات المتعلقة بالقيادة ذات الرؤية				

يتضح من جدول (٨) أن إجمالي ممارسات رئيس القسم المتعلقة بالقيادة ذات الرؤية تقع في مستوى "متوسطة" من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (١.٧٥)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة الممارسة على مستوى العبارات من (١.٦٨) إلى (١.٩٠)، أي أن العبارات جاءت درجة ممارستها جميعاً في مستوى متوسطة، ويبدو ذلك منطقياً مع أهمية التوجه المستقبلي في إدارة الأقسام العلمية بجامعة الأزهر، وأهمية امتلاك رؤساء الأقسام لرؤية مستقبلية تسهم في تسيير أمور القسم الأكاديمية والإدارية لا سيما مع التغيرات والتطورات الرقمية في الوقت الحالي، فضلاً عن مساندة ودعم جهود التحول الرقمي بالجامعة.

كما يتضح من جدول (٨) وقوع العبارة رقم (٤) والتي تنص على "يأخذ بعين الاعتبار احتياجات أعضاء القسم عند بناء الرؤية"، في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (١.٩٠)، وانحراف معياري (٠.٨٣)، وبدرجة ممارسة متوسطة، والعبارة رقم (٣) والتي تنص على "يشرك أعضاء القسم في بناء رؤية القسم" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (١.٨٦)، وانحراف معياري (٠.٦٩)، وبدرجة ممارسة متوسطة، الأمر الذي يشير إلى حرص رؤساء الأقسام العلمية على إشراك أعضاء هيئة التدريس عند صياغة وبناء رؤية للقسم تواكب التغيرات والتطورات المحيطة بالمؤسسة التعليمية، وقد يُعزى ذلك إلى رغبة رؤساء الأقسام العلمية في تبني وتحقيق تلك الرؤية من قبل أعضاء القسم، فضلاً عن إدراك رؤساء الأقسام بأن رؤية القسم يجب أن تكون واقعية وطموحة وقابلة للتنفيذ، مع الأخذ في الاعتبار - عند صياغتها - احتياجات أعضاء القسم وإمكانات القسم والمؤسسة الحالية؛ ومن ثم يظهر رئيس القسم اهتماماً باحتياجات أعضائه عند بناء الرؤية؛ رغبة منه في اشباع رغباتهم وتبديد مخاوفهم الأمر الذي يسهل من قيامهم بمهامهم وأدوارهم على النحو الأمثل.

بينما يتضح من جدول (٨) وقوع العبارة رقم (٨) والتي تنص على "يوفر كافة الموارد اللازمة لتحقيق رؤية القسم"، في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (١.٦٨)، وانحراف معياري (٠.٦٩)، وبدرجة ممارسة متوسطة، والعبارة رقم (٦) والتي تنص على "يُجري تعديلات دورية على رؤية القسم بما يواكب التحولات الرقمية" في المرتبة قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي (١.٦٨)، وانحراف معياري (٠.٥٨)، وبدرجة ممارسة متوسطة، الأمر الذي يشير إلى جوانب قصور من جانب رؤساء الأقسام العلمية في توفير الموارد اللازمة لتنفيذ وتحقيق رؤية القسم، وإجراء مزيد من التعديلات عليها، وقد يُعزى ذلك إلى ضعف قدرة رؤساء الأقسام العلمية على التوظيف الأمثل للموارد المتاحة؛ حيث يتطلب توظيف تلك الموارد امتلاك رؤساء الأقسام العلمية خلفية جيدة عن اقتصاديات التعليم، فضلاً عن خبرة كافية لتحقيق ذلك، وهو أمر قد لا يتوفر لدى معظمهم، وقد تُعزى ذات النتيجة - أيضاً - إلى ضعف الموارد والإمكانات المادية والتقنية بالجامعة والتي تشكل حجرة عثرة أمام رؤساء الأقسام نحو تنفيذ رؤية القسم

وتعديلها بما يواكب التحولات الرقمية التي يشهدها العصر الحالي، ويتفق ذلك مع دراسة عبد الحميد (٢٠٢١) والتي أشارت إلى نقص الموارد اللازمة لدعم التحول الرقمي بالجامعة. البعد الثاني: النتائج الخاصة بممارسات رئيس القسم المتعلقة بثقافة التعلم في العصر الرقمي:

يوضح الجدول الآتي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة حول ممارسات رئيس القسم المتعلقة بثقافة التعلم في العصر الرقمي.

جدول رقم (٩) نتائج استجابات عينة الدراسة حول الممارسات المتعلقة بثقافة التعلم في العصر الرقمي (ن=٣٩٦)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة			العبرة	م	
			ضعيفة	متوسطة	كبيرة			
١	٠,٦٣	١,٨٢	١٢١	٢٢٦	٤٩	ك % يحرص رئيس القسم على نشر ثقافة التعلم الرقمي بين أعضاء القسم.	١	
			%٣٠,٥٦	%٥٧,٠٧	%١٢,٣٧			
٤	٠,٦٧	١,٧٧	١٤٥	١٩٧	٥٤	ك % يهتم بنشر القيم الداعمة لثقافة الرقمنة لدى أعضاء القسم.	٢	
			%٣٦,٦٢	%٤٩,٧٥	%١٣,٦٤			
٣	٠,٦١	١,٧٩	١٢٤	٢٣٣	٣٩	ك % يهتم بغرس قيم العمل التي تضمن نجاح العملية التعليمية في العصر الرقمي.	٣	
			%٣١,٣١	%٥٨,٨٤	%٩,٨٥			
٩	٠,٦٢	١,٦١	١٨٤	١٨٣	٢٩	ك % يوفر برامج تدريبية لتنمية المهارات الرقمية لأعضاء القسم.	٤	
			%٤٦,٤٦	%٤٦,٢١	%٧,٣٢			
٢	٠,٧١	١,٨١	١٤٦	١٨٠	٧٠	ك % يشجع أعضاء القسم على استخدام البرمجيات الرقمية في العملية التعليمية.	٥	
			%٣٦,٨٧	%٤٥,٤٥	%١٧,٦٨			
٥	٠,٦٢	١,٧٦	١٣٣	٢٢٤	٣٩	ك % يعلن عن السياسات الخاصة باستخدام التقنيات الرقمية في العملية التعليمية.	٦	
			%٣٣,٥٩	%٥٦,٥٧	%٩,٨٥			
٨	٠,٦٩	١,٦٤	١٩١	١٥٨	٤٧	ك % يسعى نحو توفر بنية تحتية ملائمة للعملية التعليمية.	٧	
			%٤٨,٢٣	%٣٩,٩٠	%١١,٨٧			
٧	٠,٧٩	١,٦٥	٢١٥	١٠٣	٧٨	ك % يخصص حوافز مادية لأعضاء القسم المتميزين في مجال التدريس الإلكتروني.	٨	
			%٥٤,٢٩	%٢٦,٠١	%١٩,٧٠			
٦	٠,٦٢	١,٦٥	١٧٠	١٩٥	٣١	ك % يوظف البرمجيات الرقمية في تنفيذ الأعمال الإدارية للقسم.	٩	
			%٤٢,٩٣	%٤٩,٢٤	%٧,٨٣			
درجة الممارسة:	٠,٣٨	١,٧٢	إجمالي الممارسات المتعلقة بثقافة التعلم في العصر الرقمي					
متوسطة								

يتضح من جدول (٩) أن إجمالي ممارسات رئيس القسم المتعلقة بثقافة التعلم في العصر الرقمي تقع في مستوى "متوسطة" من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (١.٧٢)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة الممارسة على مستوى العبارات من (١.٦١) إلى

(١.٨٢)، أي أن العبارات جاءت درجة ممارستها في مستوى متوسطة وضعيفة، الأمر الذي يؤكد على حرص رؤساء الأقسام العلمية وسعيهم الدائم والدؤوب نحو نشر ثقافة التعليم والتعلم الرقمي لدى أعضاء القسم، بما يواكب التغيرات والتطورات الرقمية في الوقت الحالي، ويتفق ذلك مع نتائج دراسة (Lim and Teoh (2022) والتي أشارت إلى أن ثقافة التعلم في العصر الرقمي تؤثر بشكل إيجابي على أداء مؤسسات التعليم العالي، الأمر الذي يستلزم ضرورة العمل على نشر ثقافة التعلم في العصر الرقمي من جانب رؤساء الأقسام.

كما يتضح من جدول (٩) وقوع العبارة رقم (١) والتي تنص على " يحرص رئيس القسم على نشر ثقافة التعلم الرقمي بين أعضاء القسم" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (١.٨٢)، وانحراف معياري (٠.٦٣)، وبدرجة ممارسة متوسطة، والعبارة رقم (٥) والتي تنص على " يُشجع أعضاء القسم على استخدام البرمجيات الرقمية في العملية التعليمية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (١.٨١)، وانحراف معياري (٠.٧١)، وبدرجة ممارسة متوسطة، وقد يُعزى ذلك إلى حرص رؤساء الأقسام على إعداد كوادر بشرية مؤهلة ومدربة ومزودة بالمهارات الرقمية اللازمة لمواكبة تطورات وتغيرات العصر الرقمي، فضلاً عن إدراك رؤساء الأقسام لأهمية الثقافة الرقمية في صقل شخصية أعضاء هيئة التدريس وجعلهم أكثر انفتاحاً على العالم الخارجي، كما تشكل الثقافة الرقمية مصدراً حقيقياً للوصول إلى المعرفة بشكل يسير، بالإضافة إلى نشر الوعي التقني بالاستخدام الأمثل للتقنيات الرقمية في تيسير القيام بمهام وأدوار جميع منسوبي القسم.

بينما يتضح من جدول (٩) وقوع العبارة رقم (٤) والتي تنص على " يُوفر برامج تدريبية لتنمية المهارات الرقمية لأعضاء القسم"، في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (١.٦١)، وانحراف معياري (٠.٦٢)، وبدرجة ممارسة ضعيفة، والعبارة رقم (٧) والتي تنص على " يسعى نحو توفير بنية تحتية ملائمة للعملية التعليمية"، في المرتبة قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي (١.٦٤)، وانحراف معياري (٠.٦٩) وبدرجة ممارسة ضعيفة، وقد يُعزى ذلك إلى قصور وضعف الموارد والإمكانات المادية الحالية بالجامعة والتي تشكل حجرة عثرة أمام رؤساء الأقسام، بحيث لا تمكنهم من تلبية احتياجات القسم المتعلقة بتدريب أعضائه على النحو المأمول والمنشود تحقيقه لا سيما مع غزو التقنيات الرقمية أرجاء المنظومة التعليمية كافة، الأمر الذي يتطلب حتمية تدريب أعضاء هيئة التدريس على التعامل الأمثل مع التقنيات والأدوات الرقمية؛ حتى ينتهي لأعضاء هيئة التدريس توظيفها في العملية التعليمية، بالإضافة إلى كثرة الأعباء الإدارية والأكاديمية الملقاة على عاتق رؤساء الأقسام، وعدم وجود خطط منهجية واضحة المعالم وذات مغزى لتدريب أعضاء القسم على التعامل مع المتغيرات والتطورات الرقمية، وقد تُعزى ذات النتيجة إلى ضعف رغبة أعضاء هيئة التدريس في

الاشتراك بالبرامج التدريبية؛ لانشغالهم بالأعباء التدريسية والبحثية الموكولة إليهم والتي تتطلب وقتاً وجهداً كبيراً، وقناعة البعض منهم بأن تلك البرامج ليس لها مردود إيجابي على أداؤهم.  
البعد الثالث: النتائج الخاصة بممارسات رئيس القسم المتعلقة بالمواطنة الرقمية:  
يوضح الجدول الآتي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة حول ممارسات رئيس القسم المتعلقة بالمواطنة الرقمية.

جدول (١٠) نتائج استجابات عينة الدراسة حول الممارسات المتعلقة بالمواطنة الرقمية (ن=٣٩٦)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة			العبارة	م
			ضعيفة	متوسطة	كبيرة		
١	٠,٦٠	١,٨٠	١٢٠	٢٣٧	٣٩	ك % يلتزم رئيس القسم بأداب الحوار أثناء المحادثات الرقمية مع كافة أعضاء القسم.	١
			%٣٠,٣٠	%٥٩,٨٥	%٩,٨٥		
٦	٠,٦٥	١,٦٥	١٧٨	١٨٠	٣٨	ك % يضع خطة لتوعية أعضاء القسم بالمتغيرات التكنولوجية وطرق التعامل معها.	٢
			%٤٤,٩٥	%٤٥,٤٥	%٩,٦٠		
٩	٠,٥٤	١,٦١	١٦٧	٢١٨	١١	ك % يُنظم دورات تدريبية حول التعامل الآمن مع مواقع التجارة الإلكترونية.	٣
			%٤٢,١٧	%٥٥,٠٥	%٢,٧٨		
٨	٠,٧٦	١,٦٢	٢١٨	١٠٩	٦٩	ك % يطلع أعضاء القسم على القوانين والعقوبات الخاصة بمكافحة الجرائم الرقمية.	٤
			%٥٥,٠٥	%٢٧,٥٣	%١٧,٤٢		
٢	٠,٦٢	١,٧٤	١٤١	٢١٨	٣٧	ك % يهتم بتوعية أعضاء القسم بحقوقهم ومسؤولياتهم عند استخدام التقنيات الرقمية.	٥
			%٣٥,٦١	%٥٥,٠٥	%٩,٣٤		
٣	٠,٦٣	١,٦٩	١٥٩	٢٠٢	٣٥	ك % يملك القدرة على التفاعل الإيجابي مع مواقع وصفحات التواصل الاجتماعي.	٦
			%٤٠,١٥	%٥١,٠١	%٨,٨٤		
٥	٠,٨١	١,٦٦	٢٢١	٩٠	٨٥	ك % يُسهّم في إثراء المحتوى الرقمي للقسم بمنتجات وأعمال رقمية ذات أهمية.	٧
			%٥٥,٨١	%٢٢,٧٣	%٢١,٤٦		
٤	٠,٦٤	١,٦٩	١٦٣	١٩٤	٣٩	ك % يستخدم وسائل التواصل الاجتماعي بشكل واع ومسؤول.	٨
			%٤١,١٦	%٤٨,٩٩	%٩,٨٥		
٧	٠,٥٨	١,٦٣	١٦٦	٢١٠	٢٠	ك % يسعى نحو توفير كافة الأجهزة والتقنيات الرقمية الحديثة.	٩
			%٤١,٩٢	%٥٣,٠٣	%٥,٠٥		
درجة الممارسة: متوسطة	٠,٣٣	١,٦٧	إجمالي الممارسات المتعلقة بالمواطنة الرقمية				

يتضح من جدول (١٠) أن إجمالي ممارسات رئيس القسم المتعلقة بالمواطنة الرقمية تقع في مستوى "متوسطة" أقرب إلى "ضعيفة" من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (١.٦٧)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة الممارسة على مستوى العبارات من

(١.٦١) إلى (١.٨٠)، أي أن العبارات جاءت درجة ممارستها في مستوى متوسطة وضعيفة، الأمر الذي يستلزم مزيداً من الجهد من جانب رؤساء الأقسام العلمية لتحسين الممارسات المتعلقة بالمواطنة الرقمية لدى أعضاء القسم، حتى ينتهي لأعضاء القسم التعامل بحكمة وعقلانية شديدة عند استخدام التقنيات والأدوات الرقمية الحديثة وتوظيفها في العملية التعليمية.

كما يتضح من جدول (١٠) وقوع العبارة رقم (١) والتي تنص على " يلتزم رئيس القسم بأداب الحوار أثناء المحادثات الرقمية مع كافة أعضاء القسم" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (١.٨٠)، وانحراف معياري (٠.٦٠) وبدرجة ممارسة متوسطة، والعبارة رقم (٥) والتي تنص على " يهتم بتوعية أعضاء القسم بحقوقهم ومسؤولياتهم عند استخدام التقنيات الرقمية" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (١.٧٤)، وانحراف معياري (٠.٦٢)، وبدرجة ممارسة متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى زيادة الوازع الديني والأخلاقي لدى رئيس القسم، والتزامه بثوابت وتعاليم الدين الإسلامي والشريعة الإسلامية، والتي تحثه على احترام خصوصيات الآخرين وضمان عدم التعدي وانتهاك خصوصيات الغير، وزيادة حرصه على تعزيز روح الاحترام الرقمي المتبادل، والالتزام بقواعد السلوك الراقى في التعاملات الرقمية، وامتلاكه لمنظومة أخلاقية ومهنية تمنعه من انتهاك خصوصيات منسوبي القسم، هذا فضلاً عن إدراكهم لأهمية توعية أعضاء القسم بحقوقهم وواجباتهم عند استخدام التقنيات والأدوات الرقمية؛ حتى ينتهي لهم تحقيق أقصى استفادة منها بما يعود بالنفع على العملية التعليمية.

بينما يتضح من جدول (١٠) وقوع العبارة رقم (٣) والتي تنص على "يُنظم دورات تدريبية حول التعامل الآمن مع مواقع التجارة الإلكترونية" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (١.٦١)، وانحراف معياري (٠.٥٤)، وبدرجة ممارسة ضعيفة، والعبارة رقم (٤) والتي تنص على " يُطلع أعضاء القسم على القوانين والعقوبات الخاصة بمكافحة الجرائم الرقمية" في المرتبة قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي (١.٦٢)، وانحراف معياري (٠.٧٦)، وبدرجة ممارسة ضعيفة، الأمر الذي يشير إلى عدم اكتراث رؤساء الأقسام بتنظيم وعقد دورات تدريبية لتنمية مهارات أعضاء القسم في المجال التكنولوجي، بالإضافة إلى عدم سعيهم نحو إطلاع أعضاء القسم على القوانين والعقوبات الخاصة بمكافحة الجرائم الإلكترونية، وقد يُعزى ذلك إلى قلة وعي رؤساء الأقسام بمخاطر ومشكلات التسوق الإلكتروني من عمليات السرقة، واختراق الحسابات الشخصية وغيرها؛ نظراً لضعف الثقافة الرقمية لديهم والمتعلقة بالحقوق والواجبات نحو المعاملات التجارية الإلكترونية، كما أن عقد مثل تلك الدورات التدريبية يستلزم توافر مقوماتها من بنية تحتية وموارد تقنية وهو ما يتنافى مع المشكلات التي تعاني منها الأقسام بشكل خاص والجامعة بشكل عام، فضلاً عن عدم وجود خطط وسياسات للتعامل الآمن مع



المواقع الإلكترونية، الأمر الذي يتطلب إعادة تأهيل وتدريب بعض رؤساء الأقسام؛ وتختلف تلك النتيجة مع دراسة آل تويم (٢٠١٩) والتي أوصت بضرورة تنظيم دورات تدريبية متخصصة في مجال القيادة الرقمية وتشجيع العاملين على الالتحاق بها.

**البعد الرابع: النتائج الخاصة بممارسات رئيس القسم المتعلقة بالتنمية المهنية القائمة على التكنولوجيا:**

يوضح الجدول الآتي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة حول ممارسات رئيس القسم المتعلقة بالتنمية المهنية القائمة على التكنولوجيا.

جدول (١١) نتائج استجابات عينة الدراسة حول الممارسات المتعلقة بالتنمية المهنية القائمة على التكنولوجيا (ن=٣٩٦)

م	العبارة	درجة الممارسة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة			
١	يُزود أعضاء القسم بكافة المستجدات في المجال التقني.	٣٩	١٩٦	١٦١	١,٦٩	٠,٦٤	٢
		%٩,٨٥	%٤٩,٤٩	%٤٠,٦٦			
٢	يُصمم ورش عمل تدريبية لتنمية مهارات أعضاء القسم الإلكترونية.	٢٠	٢٢٩	١٤٧	١,٦٨	٠,٥٧	٣
		%٥,٠٥	%٥٧,٨٣	%٣٧,١٢			
٣	يراعي رئيس القسم احتياجات أعضائه التدريبية في مجال التحول الرقمي.	٧٩	١٠٤	٢١٣	١,٦٦	٠,٧٩	٦
		%١٩,٩٥	%٢٦,٢٦	%٥٣,٧٩			
٤	يُزود أعضاء القسم بتجارب وخبرات عالمية جديدة في مجال التدريس الرقمي.	٥٤	١٥٢	١٩٠	١,٦٦	٠,٧١	٥
		%١٣,٦٤	%٣٨,٣٨	%٤٧,٩٨			
٥	يُقدم الدعم المادي والمعنوي لأعضاء القسم المتميزين في مجال التدريس الإلكتروني.	٤١	١٦١	١٩٤	١,٦١	٠,٦٧	١٠
		%١٠,٣٥	%٤٠,٦٦	%٤٨,٩٩			
٦	يشجع أعضاء القسم على حضور المؤتمرات العلمية ذات الصلة بالتدريس الرقمي.	٤٤	١٦٦	١٨٦	١,٦٤	٠,٦٧	٧
		%١١,١١	%٤١,٩٢	%٤٦,٩٧			
٧	يوفر أفضل الكفاءات البشرية من المربين المتخصصين في التكنولوجيا لتدريب أعضاء القسم.	٣٢	١٨٧	١٧٧	١,٦٣	٠,٦٣	٩
		%٨,٠٨	%٤٧,٢٢	%٤٤,٧٠			
٨	يُحفز أعضاء القسم على إجراء البحوث المرتبطة بالتقنيات الرقمية في العملية التعليمية.	٣٠	١٨٨	١٧٨	١,٦٣	٠,٦٢	٨
		%٧,٥٨	%٤٧,٤٧	%٤٤,٩٥			
٩	يشجع أعضاء القسم على الاستفادة من مواقع التواصل الاجتماعي في العملية التعليمية.	٦١	١٥٦	١٧٩	١,٧٠	٠,٧٢	١
		%١٥,٤٠	%٣٩,٣٩	%٤٥,٢٠			
١٠	يشجع أعضاء القسم على استخدام تطبيقات المحاكاة والواقع المعزز والحوسبة السحابية في العملية التعليمية.	٢٢	٢٢٠	١٥٤	١,٦٧	٠,٥٨	٤
		%٥,٥٦	%٥٥,٥٦	%٣٨,٨٩			
إجمالي الممارسات المتعلقة بالتنمية المهنية القائمة على التكنولوجيا					١,٦٦	٠,٢٥	درجة الممارسة: ضعيفة

يتضح من جدول (١١) أن إجمالي ممارسات رئيس القسم المتعلقة بالتنمية المهنية القائمة على التكنولوجيا تقع في مستوى "ضعيفة" من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (١.٦٦)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة الممارسة على مستوى العبارات من (١.٦١) إلى (١.٧٠)، أي أن العبارات جاءت درجة ممارستها جميعاً في مستوى متوسطة وضعيفة، الأمر الذي يظهر جوانب قصور في الممارسات المتعلقة بالتنمية المهنية القائمة على التكنولوجيا من قبل رئيس القسم، مما يتطلب مزيداً من العناية والجهد لتحسين وتطوير تلك الممارسات؛ حتى ينتهي لرئيس القسم تحقيق أقصى استفادة من التقنيات والأدوات التكنولوجية في التنمية المهنية لأعضاء القسم بما يواكب التغيرات والتطورات الرقمية، ويتفق ذلك مع دراسة المتولي (٢٠٢٢، ١٤٦) والتي أكدت على ضعف قدرة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر على التعامل مع التطبيقات التكنولوجية لتسيير مهامهم الإدارية والتعليمية والبحثية والمجتمعية، نتيجة لضعف إعدادهم في المجال التقني.

كما يتضح من جدول (١١) وقوع العبارة رقم (٩) والتي تنص على "يُشجع أعضاء القسم على الاستفادة من مواقع التواصل الاجتماعي في العملية التعليمية"، في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (١.٧٠)، وانحراف معياري (٠.٧٢)، وبدرجة ممارسة متوسطة، والعبارة رقم (١) والتي تنص على "يُزود أعضاء القسم بكافة المستجندات في المجال التقني" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (١.٦٩)، وانحراف معياري (٠.٦٤)، وبدرجة ممارسة متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى إدراك رئيس القسم لمدى أهمية توظيف المستجندات التكنولوجية - والتي من أبرزها وسائل التواصل الاجتماعي - في تحسين العملية التعليمية ورفع كفاءتها، بالإضافة إلى إدراكه لدور مواقع التواصل الاجتماعي في التقليل من التحديات التي تواجه الجامعات ومن أهمها تحدي انتشار جائحة كورونا، كما أن هذه المواقع تُعد أداة جيدة للتواصل العلمي والأكاديمي؛ حيث تتيح لأعضاء هيئة التدريس التواصل بشكل دائم ومستمر مع قيادات الجامعة ومع الطلاب، بالشكل الذي يجعلهم على دراية بمستجندات العمل، هذا فضلاً عن سعى رئيس القسم نحو تهيئة بيئة عمل مشجعة ومحفزة، ومن ثم يسعى جاهداً نحو تزويد أعضائه بكافة المستجندات في المجال التقني والتكنولوجي.

بينما يتضح من جدول (١١) وقوع العبارة رقم (٥) والتي تنص على "يُقدم الدعم المادي والمعنوي لأعضاء القسم المتميزين في مجال التدريس الإلكتروني"، في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (١.٦١)، وانحراف معياري (٠.٦٧)، وبدرجة ممارسة ضعيفة، والعبارة رقم (٧) والتي تنص على "يُوفر أفضل الكفاءات البشرية من المدربين المتخصصين في التكنولوجيا لتدريب أعضاء القسم" في المرتبة قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي (١.٦٣)، وانحراف معياري (٠.٦٣)، وبدرجة ممارسة ضعيفة، وقد يُعزي ذلك إلى اقتصار دور رئيس القسم على

الجانب الأكاديمي والإداري دون النظر إلى الجوانب التي تعمل على تدعيم ورفع الامن الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس مثل الجانب المادي، من رواتب وحوافز خاصة في ظل الظروف الاقتصادية الخائفة التي يعيشها المجتمع المصري في الوقت الحالي، مما يؤدي بدوره إلى عجز رئيس القسم على تخصيص مكافآت ووسائل تشجيعية وتحفيزية للمتميزين من أعضاء هيئة التدريس في مجال التدريس الإلكتروني، كما أن تلك الحوافز المادية ليست من صميم عمل رئيس القسم، وذلك على الرغم من عقد بعض المناسبات لتكريم بعض أعضاء هيئة التدريس المتميزين، والذي يقتصر تكريمهم على منحهم شهادات تقدير تقديراً لهم على كفاءتهم وجهودهم المخلصة داخل الكلية، وقد تعزى ذات النتيجة إلى قلة الموارد المالية بالجامعة مما يحول دون استقطاب المتميزين من الكفاءات البشرية من أصحاب الخبرة والكفاءة لتدريب أعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى ندرة دعم وتمويل برامج التنمية المهنية.

**البعد الخامس: النتائج الخاصة بممارسات رئيس القسم المتعلقة بالتنمية المهنية والتحسين المنهجي:**

يوضح الجدول الآتي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة حول ممارسات رئيس القسم المتعلقة بالتنمية والتحسين المنهجي.

**جدول (١٢) نتائج استجابات عينة الدراسة حول الممارسات المتعلقة بالتنمية والتحسين المنهجي (ن=٣٩٦)**

م	العبارات	درجة الممارسة			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة			
١	يحرص رئيس القسم على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية من أعضاء القسم.	٣٣ %	٢٠٩ %	١٥٤ %	١,٦٩	٢	
٢	يهتم بتصميم بنية تحتية قوية مزودة بأفضل الأساليب التكنولوجية الحديثة.	١٧ %	٢١٧ %	١٦٢ %	١,٦٣	٨	
٣	يؤمن كافة الموارد اللازمة لاستخدام الأساليب التكنولوجية في العملية التعليمية.	٨٣ %	٩٣ %	٢٢٠ %	١,٦٥	٦	
٤	يبرم شركات استراتيجية - تدعم رؤية القسم وتحقق أولويات العملية التعليمية - مع المؤسسات المعنية بنظم	٣٠ %	١٩٤ %	١٧٢ %	١,٦٤	٧	
٥	يشجع أعضاء القسم على المشاركة في عملية التحول الرقمي بالجامعة.	٣٧ %	١٩٠ %	١٦٩ %	١,٦٧	٤	
٦	يشجع أعضاء القسم على الالتزام بسياسات إدارة البيانات والمعلومات.	٢١ %	٢٢٨ %	١٤٧ %	١,٦٨	٣	
٧	يملك القدرة على جمع وتحليل وتفسير البيانات عن أداء أعضاء القسم.	٦١ %	١٨٤ %	١٥١ %	١,٧٧	١	
٨	يتعاون مع المراكز البحثية المحلية والعالمية عبر شبكة الإنترنت.	١٥ %	٢٣٢ %	١٤٩ %	١,٦٦	٥	
<b>إجمالي الممارسات المتعلقة بالتنمية والتحسين المنهجي</b>					١,٦٨	درجة الممارسة: متوسطة	

يتضح من جدول (١٢) أن إجمالي ممارسات رئيس القسم المتعلقة بالتنوير والتحسين المنهجي تقع في مستوى "متوسطة" من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (١.٦٨)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة الممارسة على مستوى العبارات من (١.٦٣) إلى (١.٧٧)، أي أن العبارات جاءت درجة ممارستها جميعاً في مستوى متوسطة وضعيفة، الأمر الذي يظهر أن رؤساء الأقسام العلمية بحاجة إلى مزيد من الجهد لتحسين ممارساتهم المتعلقة بالتحسين المنهجي، والتي من خلالها يمكن تحسين البنية التحتية الداعمة لاستخدام التقنية التكنولوجية في العملية التعليمية، فضلاً عن تنفيذ مهامهم وأدوارهم بكفاءة وفاعلية.

كما يتضح من جدول (١٢) وقوع العبارة رقم (٧) والتي تنص على "يملك القدرة على جمع وتحليل وتفسير البيانات عن أداء أعضاء القسم" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (١.٧٧)، وانحراف معياري (٠.٧٠)، وبدرجة ممارسة متوسطة، والعبارة رقم (١) والتي تنص على "يحرص رئيس القسم على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية من أعضاء القسم" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (١.٦٩)، وانحراف معياري (٠.٦٢)، وبدرجة ممارسة متوسطة، الأمر الذي يشير إلى إدراك رئيس القسم لمهامه تجاه القسم من خلال متابعة شؤونه ومتطلباته، والوقوف على المشاكل التي تعوق سير العمل بداخله، ومرود ذلك قد يرجع إلى امتلاك رؤساء الأقسام للمعارف والاتجاهات والمهارات اللازمة لأداء مسؤولياتهم المهنية، بالإضافة إلى زيادة وعيهم بالقواعد والقوانين المنظمة لعملهم، خاصة فيما يتعلق بسياسة تقييم أداء العاملين، وتعزى ذات النتيجة أيضاً إلى حرص رئيس القسم على تسيير شؤونه الإدارية والتعليمية، ومن ثم يسعى نحو الاحتفاظ بالكفاءات البشرية من أعضاء القسم.

بينما يتضح من جدول (١٢) وقوع العبارة رقم (٢) والتي تنص على "يهتم بتصميم بنية تحتية قوية مزودة بأفضل الأساليب التكنولوجية الحديثة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (١.٦٣)، وانحراف معياري (٠.٥٦)، وبدرجة ممارسة ضعيفة، والعبارة رقم (٤) والتي تنص على "يبرم شركات استراتيجية - تدعم رؤية القسم وتحقق أولويات العملية التعليمية - مع المؤسسات المعنية بنظم الاتصالات والمعلومات"، في المرتبة قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي (١.٦٤)، وانحراف معياري (٠.٦٢)، وبدرجة ممارسة ضعيفة، وقد يُعزى ذلك إلى كثرة الأعباء والمهام الإدارية الملقاة على عاتق رئيس القسم، بالإضافة إلى نقص الموارد والإمكانات المادية بالجامعة؛ والتي تؤثر على تلبية احتياجات القسم المتعلقة بالجوانب التكنولوجية في الوقت الحالي مما ينعكس بشكل مباشر على قدرة رئيس القسم على توفير التجهيزات المادية اللازمة لبناء المنظومة التكنولوجية للقسم، وقد تُعزى ذات النتيجة إلى ضعف خطط الأقسام وغموض أهدافها وغاياتها المتعلقة بإبرام وعقد شركات استراتيجية مع المؤسسات المعنية بنظم المعلومات والاتصالات، كما أن عقد تلك الشركات ليس من

اختصاصات رئيس القسم، بل يحكم تلك الشراكات بروتوكولات واتفاقيات محلية ودولية بين جامعة الأزهر والمؤسسات المعنية بنظم المعلومات والاتصالات.

### ٣. نتائج دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب المتغيرات الأولية:

للإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة والذي نص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الرقمية تُعزى لمتغيرات الدراسة: (الدرجة الوظيفية، والنوع، ونوع الكلية، والمنصب الإداري)؟ تم دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب المتغيرات التصنيفية أو الخصائص الأولية لعينة الدراسة (الدرجة الوظيفية، والنوع، وطبيعة الكلية، والمنصب الإداري)، وجاءت النتائج كما يلي:

### أ. دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير الدرجة الوظيفية:

لدراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير الدرجة الوظيفية (أستاذ/ أستاذ مساعد/ مدرس) تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول (١٣) الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير الدرجة الوظيفية (ن=٣٩٦)

الدالة الإحصائية	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
٠,٠٠	١٢,٦١	٠,٩٩	٢	١,٩٧	بين المجموعات	الممارسات المتعلقة بالقيادة ذات الرؤية
		٠,٠٨	٣٩٣	٣٠,٧١	داخل المجموعات	
			٣٩٥	٣٢,٦٨	الإجمالي	
٠,٠٠	١٥,١٤	٢,٠٣	٢	٤,٠٧	بين المجموعات	بثقافة التعلم في العصر الرقمي
		٠,١٣	٣٩٣	٥٢,٧٨	داخل المجموعات	
			٣٩٥	٥٦,٨٥	الإجمالي	
٠,٠٠	٦,١٤	٠,٦٦	٢	١,٣٢	بين المجموعات	الممارسات المتعلقة بالمواطنة الرقمية
		٠,١١	٣٩٣	٤٢,٢٦	داخل المجموعات	
			٣٩٥	٤٣,٥٨	الإجمالي	
٠,٠٤	٣,٢٣	٠,٢٠	٢	٠,٤١	بين المجموعات	بالتنمية المهنية القائمة على التكنولوجيا
		٠,٠٦	٣٩٣	٢٤,٧٢	داخل المجموعات	
			٣٩٥	٢٥,١٣	الإجمالي	
٠,٠٠	١٣,٢٨	٠,٩٩	٢	١,٩٩	بين المجموعات	الممارسات المتعلقة بالتطوير والتحسين المنهجي
		٠,٠٧	٣٩٣	٢٩,٤٤	داخل المجموعات	
			٣٩٥	٣١,٤٣	الإجمالي	
٠,٠٠	١٤,٠٨	٠,٨٢	٢	١,٦٤	بين المجموعات	إجمالي أبعاد القيادة الرقمية
		٠,٠٦	٣٩٣	٢٢,٩١	داخل المجموعات	
			٣٩٥	٢٤,٥٥	الإجمالي	

يتضح من جدول (١٣) أنه بالنسبة لإجمالي أبعاد القيادة الرقمية فقد كانت قيمة الفاء (١٤.٠٨) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٠٠٠) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير الدرجة الوظيفية (أستاذ/ أستاذ مساعد/ مدرس)، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٠٥) في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة بحسب متغير الدرجة الوظيفية في كافة أبعاد القيادة الرقمية، وللتعرف على مصادر الفروق في استجابات عينة الدراسة واتجاهاتها، تم استخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول (١٤) نتائج اختبار LSD للفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير الدرجة الوظيفية (ن=٣٩٦)

البُعد	الدرجة الوظيفية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات بحسب اختبار LSD		
					أستاذ	أستاذ مساعد	مدرس
الممارسات المتعلقة بالقيادة ذات الرؤية	أستاذ	١٦٩	١,٨٠	٠,٣٠	—	٠,٢٧	٠,٠٠
	أستاذ مساعد	١٢١	١,٧٧	٠,١٩	٠,٢٧	—	٠,٠٠
	مدرس	١٠٦	١,٦٣	٠,٣٣	٠,٠٠	٠,٠٠	—
الممارسات المتعلقة بثقافة التعلم في العصر الرقمي	أستاذ	١٦٩	١,٨٣	٠,٤٠	—	٠,٠٠	٠,٠٠
	أستاذ مساعد	١٢١	١,٦٨	٠,١٨	٠,٠٠	—	٠,٠٦
	مدرس	١٠٦	١,٥٩	٠,٤٦	٠,٠٠	٠,٠٦	—
الممارسات المتعلقة بالمواطنة الرقمية	أستاذ	١٦٩	١,٧٢	٠,٣٦	—	٠,٦٨	٠,٠٠
	أستاذ مساعد	١٢١	١,٧٠	٠,٢٣	٠,٦٨	—	٠,٠١
	مدرس	١٠٦	١,٥٨	٠,٣٧	٠,٠٠	٠,٠١	—
الممارسات المتعلقة بالتنمية المهنية القائمة على التكنولوجيا	أستاذ	١٦٩	١,٦٩	٠,٢٧	—	٠,٣٨	٠,٠١
	أستاذ مساعد	١٢١	١,٦٦	٠,٢١	٠,٣٨	—	٠,١١
	مدرس	١٠٦	١,٦١	٠,٢٦	٠,٠١	٠,١١	—
الممارسات المتعلقة بالتطوير والتحصين المنهجي	أستاذ	١٦٩	١,٧٤	٠,٢٩	—	٠,١٩	٠,٠٠
	أستاذ مساعد	١٢١	١,٦٩	٠,٢٣	٠,١٩	—	٠,٠٠
	مدرس	١٠٦	١,٥٦	٠,٣٠	٠,٠٠	٠,٠٠	—
إجمالي أبعاد القيادة الرقمية	أستاذ	١٦٩	١,٧٦	٠,٢٦	—	٠,٠٧	٠,٠٠
	أستاذ مساعد	١٢١	١,٧٠	٠,١٤	٠,٠٧	—	٠,٠٠
	مدرس	١٠٦	١,٦٠	٠,٢٩	٠,٠٠	٠,٠٠	—

يتضح من جدول (١٤) أن نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية تبين أن الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير الدرجة الوظيفية (أستاذ/ أستاذ مساعد/ مدرس) حول إجمالي أبعاد القيادة الرقمية جاءت لصالح فئتي أستاذ وأستاذ مساعد بمتوسط حسابي

(١٠٧٦) و(١٠٧٠) على الترتيب مقارنة بفئة مدرس بمتوسط حسابي (١.٦٠)، كما جاءت لصالح فئتي أستاذ وأستاذ مساعد مقارنة بفئة مدرس في كافة أبعاد القيادة الرقمية ما عدا بُعدي الممارسات المتعلقة بثقافة التعلم في العصر الرقمي والممارسات المتعلقة بالتنمية المهنية القائمة على التكنولوجيا؛ حيث جاءت الفروق لصالح فئة أستاذ مقارنة بفئة مدرس فقط، في حين لا توجد فروق بين فئتي أستاذ وأستاذ مساعد في كافة الأبعاد ما عدا بُعد الممارسات المتعلقة بثقافة التعلم في العصر الرقمي؛ حيث توجد فروق لصالح فئة أستاذ مقارنة بفئة أستاذ مساعد، الأمر الذي يشير إلى إدراك أفراد عينة الدراسة من فئتي أستاذ وأستاذ مساعد لممارسات رئيس القسم المتعلقة بأبعاد القيادة الرقمية بدرجة أكبر نسبياً من فئة مدرس. وقد يُعزى ذلك إلى تقلد هاتين الفئتين لبعض المناصب الإدارية فضلاً عن خبرتهم في المجالين التدريسي والإداري، مما يستدعي قيامهم ببعض الممارسات أثناء توليهم بعض المناصب القيادية كرئاسة القسم، فضلاً عن خبرة فئة مدرس المحدودة بسبب حداثة عهده في المجال التدريسي والإداري، الأمر الذي ينعكس على إدراك فئتي أستاذ وأستاذ مساعد لممارسات رئيس القسم لأبعاد القيادة الرقمية بدرجة أكبر نسبياً من فئة مدرس.

#### ب. دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير النوع:

لدراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير النوع (ذكر/ أنثى) تم استخدام اختبار التاء للعينات المستقلة Independent Sample t-test، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول (١٥) الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير النوع (ن=٣٩٦)

البُعد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	الدلالة الإحصائية
الممارسات المتعلقة بالقيادة ذات الرؤية	ذكر	٢٥٩	١,٨١	٠,٢٨	٦,٣١	٠,٠٠
	أنثى	١٣٧	١,٦٣	٠,٢٧		
الممارسات المتعلقة بثقافة التعلم في العصر الرقمي	ذكر	٢٥٩	١,٨٣	٠,٣٤	٨,٧٦	٠,٠٠
	أنثى	١٣٧	١,٥١	٠,٣٦		
الممارسات المتعلقة بالمواطنة الرقمية	ذكر	٢٥٩	١,٧٥	٠,٣٠	٦,٢٨	٠,٠٠
	أنثى	١٣٧	١,٥٤	٠,٣٤		
الممارسات المتعلقة بالتنمية المهنية القائمة على التكنولوجيا	ذكر	٢٥٩	١,٦٨	٠,٢٥	٢,٢١	٠,٠٣
	أنثى	١٣٧	١,٦٢	٠,٢٦		
الممارسات المتعلقة بالتطوير والتحسين المنهجي	ذكر	٢٥٩	١,٧٤	٠,٢٦	٦,٨٦	٠,٠٠
	أنثى	١٣٧	١,٥٥	٠,٢٨		
إجمالي أبعاد القيادة الرقمية	ذكر	٢٥٩	١,٧٦	٠,٢٢	٧,٧٤	٠,٠٠
	أنثى	١٣٧	١,٥٧	٠,٢٥		

يتضح من جدول (١٥) أنه بالنسبة لإجمالي أبعاد القيادة الرقمية فقد كانت قيمة التاء (٧.٧٤) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٠٠) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير النوع (ذكر/ أنثى)، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة ذكر بمتوسط حسابي (١.٧٦) وكانت أقل المتوسطات لفئة أنثى بمتوسط حسابي (١.٥٧)، كما يتضح من نتائج دراسة الفروق على مستوى الأبعاد الفرعية وجود فروق معنوية لصالح فئة ذكر في كافة الأبعاد الفرعية للقيادة الرقمية، الأمر الذي يشير إلى إدراك أفراد عينة الدراسة من فئة ذكر لممارسات رئيس القسم المتعلقة بأبعاد القيادة الرقمية بدرجة أكبر نسبياً من فئة أنثى، وقد يُعزى ذلك إلى امتلاك فئة الذكور للكفايات الرقمية بصورة أعلى نسبياً من فئة الإناث، والتي تمكنهم من استخدام وتوظيف التكنولوجيا الحديثة في ممارسة مهامهم ومسؤولياتهم الأكاديمية والإدارية، فضلاً عن ضعف المهارات التكنولوجية والرقمية لدى فئة الإناث من أعضاء هيئة التدريس مما يحد من قدرتهم على التعامل مع التطبيقات الرقمية الذكية، ومن ثم يمكن القول بأن فئة الذكور ترى واقع ممارسات رؤساء الأقسام العلمية لأبعاد القيادة الرقمية بدرجة أكبر نسبياً من فئة الإناث، وتبدو هذه النتيجة منطقية في ضوء سعي الذكور نحو تولي المناصب الإدارية أكثر من الإناث من أعضاء هيئة التدريس، وتختلف تلك النتيجة مع دراسة الذهلي والخروصي والشعيلي (٢٠٢١) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي، كما تختلف تلك النتيجة مع دراسة آل كردم (٢٠٢٠) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي لصالح فئة الإناث من أفراد عينة الدراسة.

### ج. دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير طبيعة الكلية:

لدراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير طبيعة الكلية (نظرية/ عملية/ شرعية) تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول (١٦) الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير طبيعة الكلية (ن=٣٩٦)

البُعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية
الممارسات المتعلقة بالقيادة ذات الدوة	بين	٢,٩٢	٢	١,٤٦	١٩,٢٦	٠,٠٠
	داخل	٢٩,٧٧	٣٩٣	٠,٠٨		
	الإجمالي	٣٢,٦٨	٣٩٥			
الممارسات المتعلقة بثقافة التعلم في العصر	بين	٦,٦٩	٢	٣,٣٤	٢٦,١٩	٠,٠٠
	داخل	٥٠,١٦	٣٩٣	٠,١٣		
	الإجمالي	٥٦,٨٥	٣٩٥			



البُعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية
الممارسات المتعلقة بالمواطنة الرقمية	بين	٣,٤٦	٢	١,٧٣	١٦,٩٧	٠,٠٠
	داخل	٤٠,١٢	٣٩٣	٠,١٠		
	الإجمالي	٤٣,٥٨	٣٩٥			
الممارسات المتعلقة بالتنمية المهنية	بين	٠,٥٢	٢	٠,٢٦	٤,١٢	٠,٠٢
	داخل	٢٤,٦١	٣٩٣	٠,٠٦		
	الإجمالي	٢٥,١٣	٣٩٥			
الممارسات المتعلقة بالتنمية المهنية	بين	٠,٧٣	٢	٠,٣٦	٤,٦٥	٠,٠١
	داخل	٣٠,٧٠	٣٩٣	٠,٠٨		
	الإجمالي	٣١,٤٣	٣٩٥			
إجمالي أبعاد القيادة الرقمية	بين	١,٦٣	٢	٠,٨١	١٣,٩٦	٠,٠٠
	داخل	٢٢,٩٢	٣٩٣	٠,٠٦		
	الإجمالي	٢٤,٥٥	٣٩٥			

يتضح من جدول (١٦) أنه بالنسبة لإجمالي أبعاد القيادة الرقمية فقد كانت قيمة الفاء (١٣.٩٦) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٠٠٠) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير طبيعة الكلية (نظرية/ عملية/ شرعية)، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٠٥) في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة بحسب متغير طبيعة الكلية في كافة أبعاد القيادة الرقمية، وللتعرف على مصادر الفروق في استجابات عينة الدراسة واتجاهاتها تم استخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول الآتي

جدول (١٧) نتائج اختبار LSD للفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير طبيعة الكلية (ن=٣٩٦)

البُعد	طبيعة الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات بحسب اختبار LSD		
					نظرية	عملية	شرعية
الممارسات المتعلقة بالقيادة ذات الرؤية	نظرية	٧٧	١,٩٢	٠,٣٤	-	٠,٠٠	
	عملية	١٦٨	١,٧١	٠,٢٤	٠,٠٠	٠,٦١	
	شرعية	١٥١	١,٧٠	٠,٢٨	٠,٠٠	٠,٦١	
الممارسات المتعلقة بثقافة التعلم في العصر الرقمي	نظرية	٧٧	١,٧٩	٠,٣٩	-	٠,٠٠	
	عملية	١٦٨	١,٨٤	٠,٣٥	٠,٣٩	٠,٠٠	
	شرعية	١٥١	١,٥٦	٠,٣٤	٠,٠٠	٠,٠٠	
الممارسات المتعلقة بالمواطنة الرقمية	نظرية	٧٧	١,٦٧	٠,٣٤	-	٠,٠٠	
	عملية	١٦٨	١,٧٨	٠,٣٠	٠,٠١	٠,٠٠	
	شرعية	١٥١	١,٥٧	٠,٣٢	٠,٠٣	٠,٠٠	
الممارسات المتعلقة بالتنمية المهنية القائمة على التكنولوجيا	نظرية	٧٧	١,٦٥	٠,٢٩	-	٠,٠٠	
	عملية	١٦٨	١,٧٠	٠,٢٤	٠,١٤	٠,٠٠	
	شرعية	١٥١	١,٦٢	٠,٢٣	٠,٤١	٠,٠٠	

٠,٠١	٠,٧١	-	٠,٣٢	١,٧٢	٧٧	نظرية	الممارسات المتعلقة بالتطوير والتحسين المنهجي
٠,٠١	-	٠,٧١	٠,٢٦	١,٧٠	١٦٨	عملية	
-	٠,٠١	٠,٠١	٠,٢٨	١,٦٢	١٥١	شرعية	
٠,٠٠	٠,٧٣	-	٠,٣٠	١,٧٦	٧٧	نظرية	إجمالي أبعاد القيادة الرقمية
٠,٠٠	-	٠,٧٣	٠,٢١	١,٧٤	١٦٨	عملية	
-	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٢٤	١,٦٢	١٥١	شرعية	

يتضح من جدول (١٧) أن نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية أظهرت أن الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير طبيعة الكلية (نظرية/ عملية/ شرعية) حول إجمالي أبعاد القيادة الرقمية جاءت لصالح فئة نظرية بمتوسط حسابي (١.٧٦) مقارنة بفئة شرعية بمتوسط حسابي (١.٦٢)، وقد يُعزى ذلك إلى طبيعة الشخصية القيادية في الكليات النظرية والتي تتسم بالانفتاح والمرونة وحب التعلم والرغبة في التطوير ومواكبة كل ما هو جديد في العمل الإداري والقيادي، على النقيض من الشخصية القيادية في الكليات الشرعية والتي تتسم في معظم الأحيان بالجمود والخوف من كل جديد والرغبة في إبقاء الوضع على ما هو عليه، الأمر الذي يترتب عليه سعي الكليات النظرية نحو الاستعانة ببعض المداخل الإدارية الحديثة والتي من بينها القيادة الرقمية، فضلاً عن العمل الدؤوب من أجل تبوء مكانة مرموقة بين الكليات المناظرة.

كما يتضح من نتائج دراسة الفروق على مستوى الأبعاد الفرعية وجود فروق معنوية في كافة الأبعاد الفرعية للقيادة الرقمية، وقد أوضح اختبار LSD للمقارنات البعدية أن مصادر تلك الفروق واتجاهاتها جاءت على النحو الآتي:

- وجود فروق معنوية لصالح فئة نظرية مقارنة بفئتي عملية وشرعية في استجابات عينة الدراسة حول الممارسات المتعلقة بالقيادة ذات الرؤية، وقد يُعزى ذلك إلى سعي الكليات النظرية نحو تبني رؤية مستقبلية تسير التطورات والتغيرات التكنولوجية، والأمر ليس ببعيد عن الكليات العملية والشرعية لا سيما مع سعي الجامعة نحو التحول الرقمي.
- وجود فروق معنوية لصالح فئتي نظرية وعملية مقارنة بفئة شرعية في استجابات عينة الدراسة حول الممارسات المتعلقة بثقافة التعلم في العصر الرقمي والممارسات المتعلقة بالتحسين المنهجي، وقد يُعزى ذلك إلى أن فئتي نظرية وعملية أكثر ارتباطاً بالناحية التكنولوجية ومواكبة التطور العلمي من فئة شرعية.
- وجود فروق معنوية بين الفئات الثلاث لصالح فئة نظرية مقارنة بفئتي عملية وشرعية ولصالح فئة عملية مقارنة بفئة شرعية في استجابات عينة الدراسة حول الممارسات المتعلقة بالمواطنة الرقمية، وقد ينبثق ذلك من حرص فئتي نظرية وعملية على تأصيل

وغرس قيم ومفاهيم المواطنة الرقمية في نفوس أعضاء القسم وطلابه أكثر من فئة شرعية والتي تؤكد مناهجها المنبثقة من تعاليم الدين الإسلامي والشريعة الإسلامية على قيم المواطنة الرقمية بصورة مباشرة وغير مباشرة.

- وجود فروق معنوية لصالح فئة عملية مقارنة بفئة شرعية في استجابات عينة الدراسة حول الممارسات المتعلقة بالتنمية المهنية القائمة على التكنولوجيا، وقد يُعزى ذلك إلى أن فئة عملية أكثر ارتباطاً بالناحية التكنولوجية وأكثر مسaire للتخصص ومواكبة للتطور العلمي والتقني في الوقت الحالي.

د. دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير المنصب الإداري:

لدراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير المنصب الإداري (يشغل منصباً إدارياً/ لا يشغل منصباً إدارياً) تم استخدام اختبار التاء للعينات المستقلة Independent Sample t-test، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول (١٨) الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير المنصب الإداري (ن=٣٩٦)

الدلالة الإحصائية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المنصب الإداري	البعد
٠,٠٤	٢,٠٥	٠,٣٢	١,٧٩	١٢٩	يشغل منصباً إدارياً	الممارسات المتعلقة بالقيادة ذات الرؤية
		٠,٢٧	١,٧٣	٢٦٧	لا يشغل منصباً إدارياً	
٠,٠١	٢,٦٤	٠,٤٤	١,٧٩	١٢٩	يشغل منصباً إدارياً	الممارسات المتعلقة بثقافة التعلم في العصر الرقمي
		٠,٣٤	١,٦٩	٢٦٧	لا يشغل منصباً إدارياً	
٠,٠٠	٢,٩٣	٠,٣٩	١,٧٤	١٢٩	يشغل منصباً إدارياً	الممارسات المتعلقة بالمواطنة الرقمية
		٠,٢٩	١,٦٤	٢٦٧	لا يشغل منصباً إدارياً	
٠,٠٠	٥,٢٧	٠,٣١	١,٧٥	١٢٩	يشغل منصباً إدارياً	الممارسات المتعلقة بالتنمية المهنية القائمة على التكنولو حيا
		٠,٢٠	١,٦١	٢٦٧	لا يشغل منصباً إدارياً	
٠,٠٢	٢,٣٧	٠,٢٩	١,٧٢	١٢٩	يشغل منصباً إدارياً	الممارسات المتعلقة بالتطوير والتحسين المنهجي
		٠,٢٧	١,٦٥	٢٦٧	لا يشغل منصباً إدارياً	
٠,٠٠	٣,٦٦	٠,٣٠	١,٧٦	١٢٩	يشغل منصباً إدارياً	إجمالي أبعاد القيادة الرقمية
		٠,٢١	١,٦٧	٢٦٧	لا يشغل منصباً إدارياً	

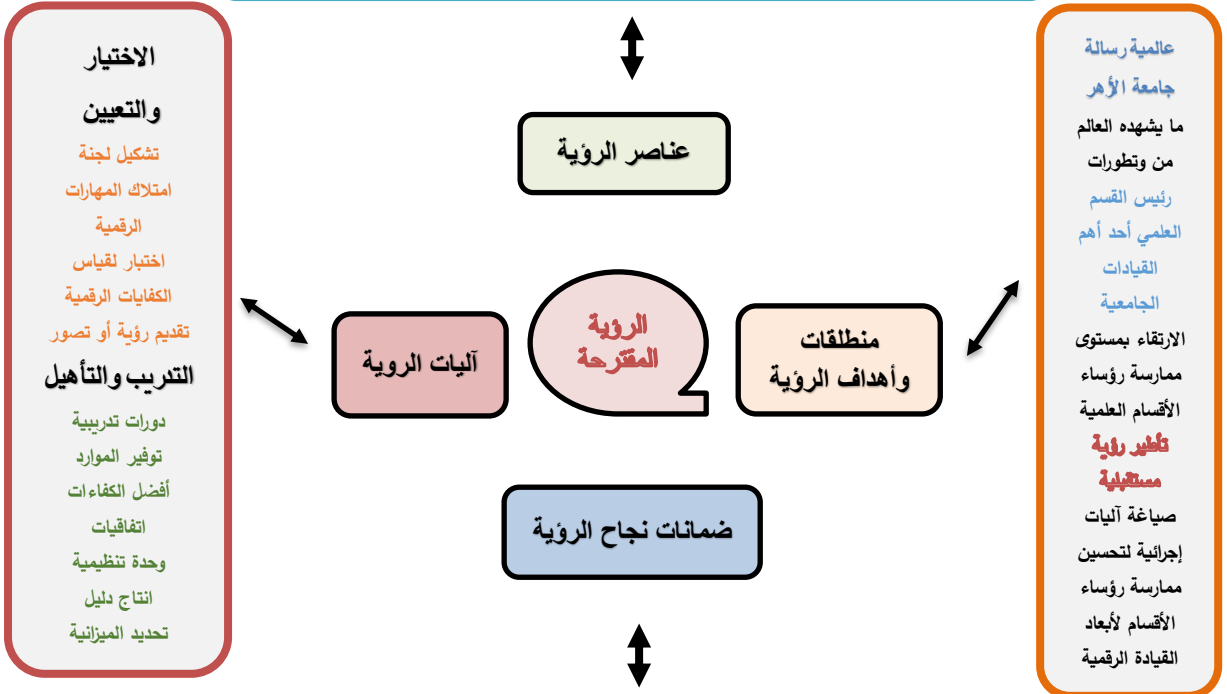
يتضح من جدول (١٨) أنه بالنسبة لإجمالي أبعاد القيادة الرقمية فقد جاءت قيمة التاء (٣.٦٦) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٠٠) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير المنصب الإداري (يشغل منصباً إدارياً/ لا يشغل منصباً إدارياً)، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة يشغل منصباً إدارياً

بمتوسط حسابي (١.٧٦) وكانت أقل المتوسطات لفئة لا يشغل منصباً إدارياً بمتوسط حسابي (١.٦٧)، كما يتضح من نتائج دراسة الفروق على مستوى الأبعاد الفرعية وجود فروق معنوية لصالح فئة يشغل منصباً إدارياً في كافة الأبعاد الفرعية للقيادة الرقمية، وقد يُعزى ذلك إلى امتلاك فئة من يشغل منصباً إدارياً وعياً أكبر من غيرها فيما يتعلق بتفاصيل الأمور الإدارية بالجامعة ومن ثم قدرتها على الحكم على مستوى القيادة الرقمية، وذلك بحكم موقعها القيادي واطلاعها على ما تقوم به الجامعة وما تخطط له بخلاف أعضاء هيئة التدريس الذين لا يشغلون منصباً إدارياً، كما يشكل عامل الخبرة الإدارية التي اكتسبتها فئة من يشغل منصباً إدارياً من أعضاء هيئة التدريس دوراً كبيراً في إدراكهم لممارسات القيادة الرقمية.

**القسم الرابع: رؤية مقترحة لتحسين ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الرقمية.**

للإجابة عن السؤال الرابع والذي نص على: ما الرؤية المقترحة لتحسين ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الرقمية؟ فقد تم تأطير وبلورة رؤية مقترحة لتحسين ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الرقمية، وذلك في ضوء ما أسفر عنه تحليل الدراسة في الجانب النظري للأدبيات المرتبطة بالقيادة الرقمية في المؤسسات التعليمية، بالإضافة إلى ما كشفت عنه الدراسة الميدانية من نتائج. وتتضمن الرؤية المقترحة منطلقات، وأهداف، وعناصر وآليات تنفيذ الرؤية المقترحة، وضمانات نجاح تنفيذ الرؤية المقترحة، ومعوقات تنفيذ الرؤية المقترحة وسبل التغلب عليها، والشكل الآتي يوضح ذلك:

القيادة ذات الرؤية - ثقافة التعلم في العصر الرقمي - المواطنة الرقمية -  
التنمية المهنية القائمة على التكنولوجيا - التطوير والتحسين المنهجي



إبرام شراكات، دعم الإدارة العليا، منح رؤساء الأقسام سلطات وصلاحيات، عقد ندوات ولقاءات، رؤية مشتركة، مراجعة أولويات وتوجهات القسم الاستراتيجية والرقمية، التخطيط لتلبية احتياجات التحول الرقمي، تخصيص مكافآت تحفيزية

شكل رقم (٤) مكونات الرؤية المقترحة

يوضح الشكل السابق مكونات الرؤية المقترحة لتحسين ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الرقمية، وهو ما يمكن تناوله في السياق الآتي:

١. منطلقات الرؤية المقترحة:

- تستند الرؤية المقترحة إلى عدة منطلقات أساسية تتمثل في الآتي:
- عالمية رسالة جامعة الأزهر وتاريخها العريق الذي يمتد لأكثر من ألف عام، فضلاً عن دورها الفاعل في إحداث التنمية الشاملة للمجتمع بكل قطاعاته، الأمر الذي يتطلب مواكبتها لكل ما هو جديد في المجالات البحثية والتعليمية والخدمية، والاستفادة من التقنية الرقمية الحديثة في تقديم منتجاتها وخدماتها لجميع المستفيدين.
  - اهتمام القيادة السياسية بالتحول الرقمي؛ حيث شهدت مبادرة رئيس الجمهورية تخصيص (١١.٧) مليار جنية لدعم مشروع التحول الرقمي في موازنة عام ٢٠١٩ /

٢٠٢٠م والتي تسعى الحكومة من خلاله إلى رقمنة كافة المؤسسات التعليمية وغير التعليمية، وذلك بحلول عام ٢٠٢٥م.

- ما يشهده العالم في الوقت الحالي من تغيرات وتطورات على كافة الأصعدة المحلية والإقليمية والعالمية؛ لا سيما التغيرات والتطورات التقنية، الأمر الذي يستلزم مساندة الجامعات والمؤسسات التعليمية لتلك التغيرات؛ من خلال امتلاك قيادات المؤسسات التعليمية للمهارات الرقمية اللازمة للتعامل مع كافة المستجدات والتغيرات التقنية والتكنولوجية وتوظيفها في خدمة العملية التعليمية.
- كون رئيس القسم العلمي أحد أهم القيادات الجامعية الذي يمارس دورًا فاعلاً في تطوير الأقسام العلمية بالجامعة؛ فأداء القسم العلمي يتحدد- إلى حد كبير- بقدرات واستعدادات رئيسه، ومن ثم بات لزاماً امتلاكه للمهارات الرقمية اللازمة لتحقيق أهداف القسم، فضلاً عن مسانيرته للتغيرات والتطورات التقنية الهائلة.
- الحاجة الماسة إلى الارتقاء والنهوض بمستوى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة لأبعاد القيادة الرقمية، وذلك لأهمية دور رؤساء الأقسام في وضع وصياغة الخطط والاستراتيجيات والمعايير الحاكمة للتعامل مع التقنيات الرقمية لدى جميع أعضاء القسم.
- ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج في الجانب النظري والميداني، والذي كشف عن جوانب قصور وضعف في ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الرقمية.

## ٢. أهداف الرؤية المقترحة:

- تسعى الرؤية المقترحة إلى تحقيق عدة أهداف من أبرزها:
- تقديم نموذج عملي وتصور مستقبلي لما ينبغي أن يكون عليه أداء رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر، من خلال تحسين ممارستهم لأبعاد القيادة الرقمية، وذلك بما يواكب التطورات والتغيرات التقنية في الوقت الحالي، وبما يتفق مع متطلبات المرحلة القادمة.
- صياغة آليات إجرائية لتحقيق الهدف المنشود من الدراسة والمتمثل في تحسين ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الرقمية.
- تحديد بعض المتطلبات اللازمة لضمان تنفيذ الرؤية المقترحة، ومن ثم يصبح تطبيقها ممكناً.
- تحديد المعوقات التي من المحتمل أن تواجه عملية تحسين ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر، ومن ثم تقديم مقترحات وحلول إجرائية للتغلب عليها.

### ٣. عناصر الرؤية المقترحة:

في ضوء سعي الدراسة الميدانية نحو تحقيق هدفها الرئيس والمتمثل في الكشف عن واقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الرقمية، فقد أثمرت نتائج الدراسة الميدانية عن أن واقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الرقمية جاء بدرجة متوسطة أقرب إلى الضعيفة، وهو ما لم يحقق المستوى المأمول والمنشود تحقيقه من رؤساء الأقسام العلمية في الوقت الحالي، الأمر الذي يتطلب مزيداً من العناية والاهتمام لتحسين ممارستهم لتلك الأبعاد، ويمكن تناول عناصر التصور المقترح على النحو الآتي نذكره:

#### أ. القيادة ذات الرؤية:

تقترح الدراسة لتحسين ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لبعد القيادة ذات الرؤية ما يلي:

- توفير كافة الموارد اللازمة لتحقيق رؤية القسم.
- إجراء تعديلات دورية على رؤية القسم بما يواكب التحولات الرقمية.
- متابعة التقدم المحرز في تنفيذ رؤية القسم.
- امتلاك تصورات مستقبلية تتسجم مع الأهداف الاستراتيجية للجامعة.
- صياغة رؤية مستقبلية للقسم تواكب التحولات الرقمية ومتطلبات العصر.
- امتلاك رؤية طموحة وواضحة للعمل بالكلية.
- استشراف الأحداث المستقبلية في مجال العمل الإداري.
- توفير مناخ إيجابي لأعضاء القسم لتطوير أدائهم وفق رؤية القسم.
- ترجمة رؤية القسم إلى استراتيجيات وخطط عمل.
- إشراك أعضاء القسم في بناء رؤية القسم.
- وضع احتياجات أعضاء القسم عند بناء الرؤية بعين الاعتبار.

**ويمكن تحقيق ذلك من خلال تصميم خطة لاستثمار موارد القسم البشرية والمادية، وإظهار مستوى عال من الإقدام دون خوف من المخاطرة، والسعي نحو الابتكار في انتهاج كل ما هو جديد، بالإضافة إلى الأخذ بالأساليب الإدارية الحديثة لا سيما أدوات التخطيط الاستراتيجي وتوظيفها في صياغة وبناء رؤية للقسم تواكب التحولات والتطورات الرقمية، فضلاً عن كافة المتغيرات والمستجدات على الساحة العالمية ووضعها في الاعتبار عند صياغة رؤية للقسم.**

**ب. ثقافة التعلم في العصر الرقمي:**

تقترح الدراسة لتحسين ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لبعد ثقافة التعلم في العصر الرقمي ما يلي:

- توفير برامج تدريبية لتنمية المهارات الرقمية لأعضاء القسم.
- تصميم بنية تحتية ملائمة للعملية التعليمية.
- تخصيص حوافز مادية لأعضاء القسم المتميزين في مجال التدريس الإلكتروني.
- توظيف البرمجيات الرقمية في تنفيذ الأعمال الإدارية للقسم.
- الإعلان عن السياسات الخاصة باستخدام التقنيات الرقمية في العملية التعليمية.
- نشر القيم الداعمة لثقافة الرقمنة لدى أعضاء القسم.
- غرس قيم العمل التي تضمن نجاح العملية التعليمية في العصر الرقمي.
- تشجيع أعضاء القسم على استخدام البرمجيات الرقمية في العملية التعليمية.
- نشر ثقافة التعلم الرقمي بين أعضاء القسم.

**ويمكن تحقيق ذلك من خلال منح رؤساء الأقسام بعض الصلاحيات لعقد بروتوكولات** تعاونية مع الجهات المعنية بنظم الاتصالات والمعلومات لتدريب أعضاء القسم على التعامل والاستفادة من التقنيات الرقمية في العملية التعليمية، وذلك تحت إشراف الجهات المعنية بذلك من الجامعة، بالإضافة إلى تنمية موارد القسم الذاتية؛ حتى ينتهي توفير كافة الموارد اللازمة لتصميم وتهيئة بنية تحتية ملائمة للعملية التعليمية، وتفعيل مبادرة زمالة عالم؛ حيث يدعو رئيس القسم أحد العلماء البارزين في المجال التقني والرقمي لعقد ندوة أو ورشة عمل لتدريب أعضاء القسم على التعامل مع التقنيات الرقمية، فضلاً عن توعية أعضاء القسم بأهمية البرمجيات الرقمية التي يمكن الاستعانة بها في تنفيذ الأنشطة والمهام التعليمية والإدارية داخل القسم.

### ج. المواطنة الرقمية:

- تقترح الدراسة لتحسين ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لبعد المواطنة الرقمية ما يلي:
- تنظيم دورات تدريبية حول التعامل الآمن مع مواقع التجارة الإلكترونية.
  - إطلاع أعضاء القسم على القوانين والعقوبات الخاصة بمكافحة الجرائم الرقمية.
  - توفير كافة الأجهزة والتقنيات الرقمية الحديثة.
  - تصميم خطة لتوعية أعضاء القسم بالمتغيرات التكنولوجية وطرق التعامل معها.
  - إثراء المحتوى الرقمي للقسم بمنتجات وأعمال رقمية ذات أهمية.
  - استخدام وسائل التواصل الاجتماعي بشكل واع ومسؤول
  - التفاعل الإيجابي مع مواقع وصفحات التواصل الاجتماعي.
  - توعية أعضاء القسم بحقوقهم ومسؤولياتهم عند استخدام التقنيات الرقمية.
  - الالتزام بأداب الحوار أثناء المحادثات الرقمية مع كافة أعضاء القسم.



**ويمكن تحقيق ذلك من خلال** منح رؤساء الأقسام كافة الصلاحيات والسلطات التي تتيح لهم الاستعانة بأفضل الخبراء لعقد دورات تدريبية وورش عمل حول التعامل الآمن مع المواقع الإلكترونية، وإعداد دليل إرشادي يحوي القوانين والعقوبات الخاصة بمكافحة الجرائم الرقمية، وتخصيص بند ثابت من الرسوم الدراسية لبعض البرامج، والرسوم التي يدفعها أعضاء هيئة التدريس المعارين في الخارج؛ لتوفير نظام فعال للتكنولوجيا داخل الأقسام.

#### **د. التنمية المهنية القائمة على التكنولوجيا:**

تقترح الدراسة لتحسين ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لبعد التنمية المهنية القائمة على التكنولوجيا ما يلي:

- تقديم الدعم المادي والمعنوي لمنسوبي القسم في مجال التدريس الرقمي.
- توفير أفضل الكفاءات البشرية من المدربين المتخصصين في التكنولوجيا لتدريب أعضاء القسم.
- تحفيز أعضاء القسم على إجراء البحوث المرتبطة بالتقنيات الرقمية في العملية التعليمية.
- تشجيع أعضاء القسم على حضور المؤتمرات العلمية ذات الصلة بالتدريس الرقمي.
- مراعاة احتياجات أعضاء القسم في مجال التحول الرقمي.
- تزويد أعضاء القسم بتجارب وخبرات عالمية جديدة في مجال التدريس الرقمي.
- استخدام تطبيقات المحاكاة والواقع المعزز والحوسبة السحابية في العملية التعليمية.
- تصميم ورش عمل تدريبية لتنمية مهارات أعضاء القسم الإلكترونية.
- تزويد أعضاء القسم بكافة المستجدات في المجال التقني.
- الاستفادة من مواقع التواصل الاجتماعي في العملية التعليمية.

**ويمكن تحقيق ذلك من خلال** وضع آليات لتقنين سياسة منح الحوافر المادية والمعنوية داخل الجامعة، بحيث تخصص جوائز فردية وجماعية لمنسوبي الجامعة المتميزين في مجال التحول الرقمي، فضلاً عن نشر ثقافة التعلم الذاتي بين جميع منسوبي القسم، والاستفادة من مساهمة بعض رجال الأعمال وبعض المؤسسات الحكومية والمستثمرين في توفير أفضل المدربين المتخصصين لتدريب أعضاء القسم، فضلاً عن توفير أفضل التقنيات الرقمية الحديثة، واستطلاع آراء أعضاء القسم لتحديد احتياجاتهم في مجال التحول الرقمي.

#### **د. التطوير والتحسين المنهجي:**

تقترح الدراسة لتحسين ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لبعد التطوير المنهجي ما يلي:

- تصميم بنية تحتية قوية مزودة بأفضل الأساليب التكنولوجية الحديثة.
- إبرام شراكات استراتيجية - تدعم رؤية القسم وتحقق أولويات العملية التعليمية - مع المؤسسات المعنية بنظم الاتصالات والمعلومات.
- تأمين كافة الموارد اللازمة لاستخدام الأساليب التكنولوجية في العملية التعليمية.
- التعاون مع المراكز البحثية المحلية والعالمية عبر شبكة الإنترنت.
- تشجيع أعضاء القسم على المشاركة في عملية التحول الرقمي بالجامعة.
- تشجيع أعضاء القسم على الالتزام بسياسات إدارة البيانات والمعلومات.
- الحرص على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية من أعضاء القسم.
- امتلاك القدرة على جمع وتحليل وتفسير البيانات عن أداء أعضاء القسم.

**ويمكن تحقيق ذلك من خلال تزويد الأقسام ببرامج الحماية والأمان الحديثة التي تمنع اختراق المواقع التعليمية، وتوفر الحماية اللازمة لبيانات الكلية والأقسام، وتوفير نظم اتصال مميكة تعمل بكفاءة داخل وخارج القسم مع جميع الجهات المعنية، ووضع وتصميم لائحة مالية مستقلة بالتقنيات الرقمية داخل الجامعة؛ حتى ينتهي توفير مصادر تمويل جديدة تسهم في تهيئة بنية تحتية ملائمة للعملية التعليمية، بالإضافة إلى إصدار تشريعات تنظم العمل مع الجهات الخارجية المعنية بنظم الاتصالات والمعلومات؛ حتى ينتهي لرؤساء الأقسام عقد مثل تلك البروتوكولات التعاونية، وإعداد دليل رقمي يوزع على كافة منسوبي القسم؛ للاطلاع على كافة البيانات والمعلومات المرتبطة بالتعامل مع التحديات والتطورات التكنولوجية، بالإضافة إلى تهيئة بيئة ومناخ عمل مشجع على الإبداع والابتكار.**

#### ٤. آليات تنفيذ الرؤية المقترحة:

يعتمد تنفيذ الرؤية المقترحة على عدة آليات يمكن من خلالها تنفيذ الرؤية المقترحة، وفي الآتي يمكن تناول ذلك بمزيد من التفصيل:

#### أ. الاختيار والتعيين:

تشكل عملية اختيار وتعيين رؤساء الأقسام العلمية أهمية بالغة في تحسين أداء الأقسام العلمية، ولطالما كانت معايير اختيار رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر تشكل قضية محورية في تطوير أداء الأقسام العلمية وقضية جدلية، لا سيما ومعايير الاختيار تقتصر على الخبرة في المجال البحثي ومن ثم الأقدمية، وبمطالعة العديد من التغيرات والتطورات التقنية في الوقت الحالي يمكن القول بأن تلك المعايير لا تتناسب مع ما يشهده العالم في الوقت الحالي من تطورات وتغيرات تقنية. لذا فإن البحث الحالي يستند إلى تطوير معايير الاختيار والتعيين كآلية لتحسين ممارستهم لأبعاد القيادة الرقمية، ومن ثم تقترح الدراسة ما يلي:

- اختيار رؤساء الأقسام العلمية وفقاً لمعايير علمية تشتق من عملية تحليل لمختلف جوانب أدائهم، وعدم الاقتصار على الخبرة في المجال البحثي والتدريسي.
- سن تشريع أو قانون جديد ينص على عدم الاعتماد على معيار الأقدمية فقط في شغل منصب رئيس القسم، بل يجب أن تتضمن معايير اختيار رئيس القسم امتلاك عضو هيئة التدريس المرشح لمنصب رئيس القسم للكفايات والجدارات الرقمية اللازمة للتعامل مع التقنيات والتغيرات الرقمية.
- اجتياز المرشح لمنصب رئيس القسم لدورة في التحول الرقمي بالمؤسسات التعليمية لا تقل مدتها عن ثلاثة أيام ولا تزيد عن أسبوع، تحت إشراف مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وبعض أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- أن تتضمن معايير اختيار رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر امتلاكهم للمهارات الرقمية اللازمة للتعامل مع التحديات والتغيرات الحالية، وذلك من خلال تضمين الكفايات الرقمية اللازمة لتحقيق ذلك ضمن معايير اختيار رؤساء الأقسام، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق:

- إجراء اختبار لقياس الكفايات الرقمية لدى أعضاء هيئة التدريس المرشحين لتولي منصب رئيس القسم، - لا سيما الإناث منهم -؛ حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي إدراك أفراد عينة الدراسة من الذكور لممارسات رئيس القسم المتعلقة بأبعاد القيادة الرقمية بدرجة أكبر نسبياً من فئة أنثى، مما يظهر ضعف المهارات التكنولوجية والرقمية لدى فئة الإناث من أعضاء هيئة التدريس.
- تقديم عضو هيئة التدريس المرشح لتولي منصب رئيس القسم لرؤية أو تصور مقترح أو خطة مقترحة لتعامل القسم مع التحديات والتغيرات الرقمية.

#### ب. التدريب والتأهيل:

يعد التدريب أحد الركائز الأساسية لتزويد قيادات المؤسسات التعليمية بالمهارات والمعارف والقدرات اللازمة للتعامل مع التغيرات والتطورات والمتسارعة، وتركز تلك الآلية على إعادة تأهيل وتدريب رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر، وذلك من خلال ما يأتي:

- إلحاق رؤساء الأقسام العلمية بدورات تدريبية متخصصة لتنمية مهارات التعامل مع التقنيات والأدوات الرقمية، بالإضافة إلى عقد ورش عمل وندوات تثقيفية في هذا الشأن قبل وأثناء تولي رئاسة القسم.

- اشراك رؤساء الاقسام العلمية في تحديد احتياجاتهم التدريبية من خلال تخطيط وتصميم برامجهم التدريبية، وذلك بعد تحديد الفجوة بين ما يمتلكونه من مهارات وبين متطلبات شغل المنصب القيادي من مهارات ومعارف رقمية.
- توفير كافة الموارد المالية والمادية اللازمة لعقد ندوات وورش عمل تدريبية على التعامل مع التقنيات والأدوات التكنولوجية الحديثة، بالإضافة إلى تخصيص حوافز مادية للملتحقين بالدورات التدريبية من أعضاء هيئة التدريس المرشحين لرئاسة القسم أو رؤساء الأقسام الفعليين.
- القياس المستمر لأثر ومردود تلك البرامج التدريبية على ممارسات رؤساء الأقسام تجاه معطيات الرقمنة، وتقديم التغذية المرتدة لهم في التوقيت المناسب.
- الاستعانة بأفضل الكفاءات البشرية من الخبراء المتخصصين في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتدريب أعضاء هيئة التدريس المرشحين لتولي منصب رئيس القسم على تحسين ممارستهم لنهج القيادة الرقمي من خلال توظيف التقنيات والأدوات الرقمية في العملية التعليمية، وتمكينهم من استخدامها في ممارساتهم لمهامهم ومسؤولياتهم.
- عقد اتفاقيات وبروتوكولات تعاون مع أكبر الشركات والمؤسسات المعنية بنظم المعلومات والاتصالات لتصميم بنية تحتية قوية لتدريب منسوبي القسم.
- استحداث وحدة تنظيمية لتدريب أعضاء هيئة التدريس داخل كل كلية، وتشكل من:  
(عميد الكلية رئيسًا، وكيل الكلية عضوًا، مديرًا تنفيذيًا للوحدة، ممثلين عن رؤساء الأقسام، ممثلين عن أعضاء هيئة التدريس).

#### وتختص تلك الوحدة بالمهام الآتية:

- إنتاج دليل تدريبي يحتوي على البرامج الرقمية، وأنظمة إدارة التعلم داخل الفصول الدراسية، اللازمة لتحسين أداء القسم العلمي، يسترشد بها رؤساء الأقسام خلال ممارستهم لمهامهم.
- تصميم عدد من البرامج التدريبية اللازمة لأعضاء التدريس لتنمية مهاراتهم الرقمية.
- تحديد الميزانية اللازمة لتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية.
- متابعة تنفيذ البرامج التدريبية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس بالكلية، سواء المرشحين لتولي منصب رئيس القسم أو من غير المرشحين.
- تقديم الاستشارات المتعلقة بمبادرات تحقيق الرقمنة داخل القسم من كافة الأطراف المعنية داخل الكلية وخارجها.
- عقد ندوات تثقيفية لجميع منسوبي الكلية لتوعيتهم بأهمية استخدام التقنيات والأدوات الرقمية في العملية التعليمية.

## ٥. ضمانات نجاح الرؤية المقترحة:

يعتمد نجاح الرؤية المقترحة على عدة ضمانات تجعل من تطبيقها ممكناً، ولعل من أبرز تلك الضمانات ما يلي:

- عقد وإبرام شراكات واتفاقيات دولية مع المؤسسات المعنية بنظم المعلومات والاتصالات وذلك لدعم خطط التنمية الرقمية داخل الجامعة، فضلاً عن الاستفادة من تلك الشراكات في سد الفجوة المعلوماتية وتأهيل الطاقات البشرية المبدعة لقيادة العملية التدريبية فيما بعد.
- دعم الإدارة العليا لتطبيق نهج القيادة الرقمية والاستفادة منها داخل الجامعة، ويتجسد ذلك الدعم في توفير كافة الموارد المالية والمادية اللازمة لتطبيق السياسات والمشاريع المرتبطة بنهج القيادة الرقمية داخل المؤسسات التعليمية، وتصميم قاعدة بيانات ومعلومات تحوي كافة المعلومات عن نهج القيادة الرقمية وكيفية تطبيقه داخل المؤسسات التعليمية، والتواصل الفعال مع كافة الجهات المعنية بنظم المعلومات والاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
- منح رؤساء الأقسام العلمية مزيداً من السلطات والصلاحيات؛ حتى يتثنى لهم اتخاذ كافة التدابير اللازمة لدعم جهود التحول الرقمي.
- عقد ندوات ولقاءات وورش عمل منتظمة بين رؤساء الأقسام داخل الكلية اعتماداً على فلسفة التدريب التشاركي؛ لاستفادة رؤساء الأقسام من بعضهم البعض، فضلاً عن نشر ثقافة الرقمنة داخل الجامعة.
- وضع وصياغة رؤية مشتركة من قبل رئيس القسم وجميع أعضائه يتم الاسترشاد بها لمسيرة التحولات الرقمية وتأثيرها على أداء القسم.
- مراجعة أولويات وتوجهات القسم الاستراتيجية والرقمية بشكل دوري وذلك بما يتلاءم مع المستجدات والمتغيرات الحادثة.
- تنظيم برامج تدريبية لرفع الكفايات الرقمية لرؤساء الأقسام، وتوفير كافة الموارد اللازمة لتلبية كافة احتياجات التحول الرقمي المادية والبشرية والفنية.
- تخصيص مكافآت تحفيزية لرؤساء الأقسام الذين يظهرون ممارسات رقمية مميزة، ونقل خبرتهم إلى جميع منسوبي القسم.
- تفعيل الرؤية المقترحة ووضعها موضع التنفيذ.

## ٦. معوقات تنفيذ الرؤية المقترحة وسبل التغلب عليها:

قد يواجه تنفيذ الرؤية المقترحة عدة معوقات تؤثر على تحقيق الهدف الأسمى منها، والمتمثل في تحسين ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الرقمية، ولعل من أبرز تلك المعوقات ما يلي:

- المركزية الشديدة في إدارة شؤون الجامعة، وتقدم الهياكل التنظيمية والتي تمثل عائقاً أمام إحداث أي تغيير أو تطوير.
- تقادم التشريعات واللوائح والقوانين المنظمة للعمل الجامعي داخل جامعة الأزهر، وعدم مسابقتها لمتغيرات العصر ومتطلباته.
- محدودية الموارد المالية والمادية اللازمة لتشجيع رؤساء الأقسام على استخدام التقنيات والأدوات الرقمية وتوظيفها في خدمة العملية التعليمية.
- نقص الخبرة الكافية لدى البعض من رؤساء الأقسام للتعامل مع التقنيات الرقمية المتطورة، وضعف المهارات اللازمة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للبحث الفعّال عن المعلومات واختيارها وتنظيمها، وانتهاج البعض منهم لأساليب تقليدية روتينية في إدارة المهام والممارسات الإدارية داخل القسم.
- مقاومة التغيير من قبل بعض الكوادر البشرية الإدارية والأكاديمية، وعدم تقبلهم لإحداث أي تغيير.
- وجود بعض الثغرات في معايير اختيار وتعيين رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة؛ حيث تقتصر على الخبرة في المجال البحثي فقط دون النظر لمعايير أخرى.
- هشاشة البنية التحتية لغالبية كليات الجامعة الأمر الذي يؤثر على تدني مستوى الأداء لغالبية الأقسام العلمية، فضلاً عن تراجع قدرة الجامعة على ملاحقة التطورات التكنولوجية المتسارعة.

## ويمكن التغلب على تلك المعوقات من خلال ما يلي:

- توفير مسار لتعديل بعض القرارات واللوائح التشريعية إذا ما تعارض استخدام تلك اللوائح مع الواقع أو أضرت بالمصلحة العامة، أو ظهر لها أبعاد لم تكن مدروسة من قبل.
- تهيئة البيئة التشريعية الملائمة لمتطلبات العصر وتحدياته، وذلك من خلال إعادة النظر في اللوائح والتشريعات المنظمة للعمل داخل الجامعة، وذلك حتى ينتهي تحقيق الأمان الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس لا سيما مع تحديات العصر الرقمي، فضلاً عن إصدار التشريعات التي تسمح بتوفير الاستثمارات اللازمة لتمويل مشروعات

الرقمنة داخل الجامعة بمشاركة أعضاء المجتمع المحلي من رجال الأعمال والقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني.

- تنوع مصادر التمويل الذاتي للجامعات من خلال زيادة الميزانيات وتمكين الوحدات التنظيمية من الحصول على موارد إضافية/ تمويل ذاتي، وتشجيع مؤسسات المجتمع المحلي والقطاع الخاص على المشاركة في تقديم الدعم اللازم لهيئة بنية تحتية قوية.
- تصميم برامج تدريبية لتنمية مهارات ومعارف رؤساء الأقسام الرقمية من خلال وضع خطط شاملة لتنمية مهاراتهم، فضلاً عن مشاركتهم في تحديد الاحتياجات التدريبية لهم.
- إرساء عقلية التجديد لدى جميع منسوبي الجامعة من قيادات أكاديمية وإدارية وأعضاء هيئة التدريس والطلاب، والتي تعد الشرط الحاكم لقبول التغيير وإنجاحه في تحقيق أهدافه من خلال عقد ندوات ودورات تدريبية تستهدف تثقيف منسوبي الجامعة بأهمية التغيير وإيجابياته.
- اتباع نهج موضوعي في اختيار رؤساء الأقسام من خلال الاستفادة من الاتجاهات الحديثة والقائمة على معايير الجدارة والكفاءة، بحيث تتضمن معايير الاختيار الكفاءة الرقمية والتي تم الإشارة إليها سابقاً.

#### ٧. بحوث ودراسات مقترحة:

يقترح البحث إجراء الدراسات والبحوث الآتية:

- القيادة الرقمية مدخل لتجويد الأداء المؤسسي بكليات جامعة الأزهر.
- تحسين الفعالية التنظيمية لمدارس التعليم الفني في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة.
- القيادة الرقمية مدخل لاستدامة الموارد البشرية بالجامعات المصرية.
- دراسة تحليلية لجهود التحول الرقمي بجامعة الأزهر.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

١. أبو حية، نجاتا شعبان (٢٠٢١). درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وسبل تحسينها. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأقصي.
٢. أحمد، محمود مصطفى أحمد (٢٠٢٠). تحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر لأبعاد القيادة الريادية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١٤(١٠)، ٤٠٦-٤٧٣.
٣. الأشقر، أحمد محمد عبد السلام (٢٠٢٠). تطوير أداء الجامعات المصرية في التحول الرقمي لمواجهة الأزمات التعليمية: (أزمة فيروس كورونا Covid-١٩ نموذجًا). مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، ٢٨(٤)، ٤٣٩-٥٣٤.
٤. آل تويم، هياء إبراهيم (٢٠١٩). درجة تطبيق القيادة الرقمية في وزارة التعليم وعلاقتها بتطوير العمل الإداري من وجهة نظر القيادات التربوية. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، ع (١٦)، ٢٢٩ - ٢٤٩.
٥. آل كردم، مفرح سعيد صالح (٢٠٢٠). دور القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية. مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة تبوك، ع (١٢)، ٣-٢٥.
٦. البحيري، السيد السيد محمود (٢٠١٥). استراتيجية مقترحة للتوسع في التعليم الجامعي الأزهر في ضوء صيغ التعليم الجامعي الحديث والمتغيرات المحلية والعالمية. مجلة دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، ٤٢(٣)، ١٠٨٧-١١١٣.
٧. جامعة الأزهر (٢٠٢٠). سبل التعاون بين الجامعة والمجلس الأعلى للجامعات في مجال التحول الرقمي، متاح على الرابط: <https://www.elwatannews.com/news/details/4970298> ، تاريخ المرور ٢٠٢٢/١/٧م.
٨. جامعة الأزهر (٢٠٢١). النشرة الإحصائية السنوية الإجمالية لأعداد أعضاء هيئة التدريس للعام ٢٠٢١/٢٠٢٢م
٩. جامعة الأزهر (٢٠١٨). الخطة الاستراتيجية لجامعة الأزهر (يناير ٢٠١٨ - ديسمبر ٢٠٢٢).
١٠. جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي (٢٠١٥). استراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر ٢٠١٥-٢٠٣٠، مصر تستثمر في المستقبل، وحدة التخطيط الاستراتيجي ودعم السياسات.



١١. الحدراوي، باقر خضير عبد العباس، والطائي، يوسف حليم سلطان (٢٠١٩). أثر القيادة الرقمية في تبني الثقافة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بمديرية تربية محافظة النجف الأشرف بالعراق. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية - المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث*، ٦(٣)، ١٩-٣٩.
١٢. الحربي، حمدان بن محمد دخيل الله (٢٠٢١). واقع توظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بعد وإدارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة (التصور المقترح). *المجلة العربية للنشر العلمي*، ع (٢٧)، كانون الثاني، الأردن، ٨٢-١٠٥.
١٣. الحمادي، عدنان حمد، وعويس، إيهاب أحمد (٢٠٢١). دور القيادة الرقمية في تعزيز الذكاء الاصطناعي. الندوة الدولية عن الإسلام والعلم، بعنوان "رؤية الرخاء المشترك ٢٠٣٠، المنعقدة في ٩/ سبتمبر/ ٢٠٢١ بجامعة العلوم الإسلامية في ماليزيا، ١٢٨٣-١٣١٥.
١٤. الذهلي، ربيع بن المر، والخروصي، حسين بن علي، والشعيلي، صالح بن خليفة (٢٠٢١). درجة توظيف مديري المدارس في سلطنة عمان للقيادة الرقمية من وجهة نظر المديرين أنفسهم. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، جامعة القدس المفتوحة، ١٢(٣٣)، ٧٩-٩٣.
١٥. سدران، وجدان هادي (٢٠٢١). "واقع القيادة الرقمية لمعلمات اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية بنجران". بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي (الافتراضي) التعليم في الوطن العربي: مشكلات وحلول، المنعقد في الفترة من ٢٢-٢٦ يناير، الرياض، إثراء المعرفة للمؤتمرات والأبحاث، ٤٦٦-٤٧٧.
١٦. السيسي، جمال أحمد، وعبد الرحيم، محمد عباس محمد (٢٠٠٤). أداء رؤساء الاقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر لمسئولياتهم وعلاقته بالإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس. *مجلة التربية المعاصرة*، ٢١(٦٨)، ٢٠٩-٢٧٨.
١٧. عبد الحميد، أسماء عبد الفتاح نصر (٢٠٢١). متطلبات تحقيق التحول الرقمي بجامعة الأزهر لمواجهة تحديات الثورة الصناعية الرابعة. *مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر*، ١٩٠(١)، ١٢٩-١٧٣.
١٨. عبد القادر، رمضان محمود عبد العليم (٢٠١٩). الثقافة الرقمية لدى طلاب الدراسات العليا التربوية بالجامعات المصرية في ضوء متطلبات الاقتصاد القائم على المعرفة . *مجلة التربية، كلية التربية- جامعة الأزهر*، ١٨٤(٣)، ١٥٣٧-١٥٩٣.
١٩. عيسى، ثروت عبد الحميد عبد الحافظ (٢٠٠٥). تصور مقترح لتطوير العلاقة بين الأقسام الأكاديمية في كليات جامعة الأزهر في ضوء بعض المتغيرات العالمية المعاصرة. *مجلة التربية، كلية التربية - جامعة الأزهر*، ١٢٧(٢).

٢٠. المتولي، محمد عبد النبي أحمد (٢٠٢٢). الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس الجدد بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء متطلبات التحول الرقمي. **مجلة تطوير الأداء الجامعي**، ١٧(١)، يناير، ١٢٣-١٦٨.
٢١. محمد، أشرف السعيد أحمد (٢٠٠٩). "أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية لتطبيق مدخل إدارة المعرفة بالجامعات المصرية". بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي السابع بعنوان "التعليم في مطلع الألفية الثالثة: الجودة- الإتاحة- التعلم مدى الحياة"، في الفترة من ١٦-١٥ يوليو ٢٠٠٩، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، مج (٢)، ٧٥٦-٨٩٢.
٢٢. محمود، إيناس أحمد فتحى (٢٠٢٢). قائمة مقترحة بممارسات القيادة الرقمية بالمدارس المصرية على ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقيادة التعليم. **مجلة الإدارة التربوية**، تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٣٤(٣٤)، ابريل، ٢١٣-٣٣١.
٢٣. المليجي، رضا إبراهيم السيد سالم (٢٠١١). تطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي مصر في ضوء مدخل الإدارة الرقمية. **مجلة مستقبل التربية العربية**، المركز العربي للتعليم والتنمية، ١٨(٧٤)، ٨٣-١٧٠.
٢٤. نصر، محمد يوسف مرسي (٢٠١٥). التمكين الإداري ودرجة توافره لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر. **مجلة الإدارة التربوية**، تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٦(٢)، ١٣-٦٥.
٢٥. اليوسف، خلود بنت سعد بن عبد العزيز (٢٠٢١). آليات تفعيل القيادة الرقمية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠م. **مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية**، ١(٤)، ٣٥-٥٤.

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

26. Ademola, E. O. (2016). Shifting Management and Leadership Roles in a Digital age: An analysis. **The Journal of Digital Innovations & Contemporary Research in Science & Engineering**, 4(4), 13-18.
27. Agustina, R., Kamdi, W., Muladi, S., H. & Nurhadi, D. (2020) Influence of the Principal's Digital Leadership on the Reflective Practices of Vocational Teachers Mediated by Trust, Self-Efficacy, and Work Engagement. **International Journal of Learning, Teaching and Educational Research**, 19(11), 24-40.
28. AlAjmi, M. K. (2022). The impact of Digital Leadership on Teachers' Technology Integration During the COVID-19 pandemic in Kuwait. **International Journal of Educational Research**, 112, 1-10.
29. Antonopoulou, H., Halkiopoulou, C., Barlou, O. & Grigorios N. Beligiannis, G., N. (2020). Leadership Types and Digital

- Leadership in Higher Education: Behavioural Data Analysis from University of Patras in Greece. **International Journal of Learning, Teaching and Educational Research**, 19 (4), 110-129.
30. Benitez, J., Arenas, A., Castillo, A., & Esteves, J. (2022). Impact of Digital Leadership Capability on Innovation Performance: The Role of Platform Digitization Capability. **Information & Management**, 1-17.
  31. Bounfour, A. (2016). **Digital Futures, Digital Transformation**. Progress in IS. Springer International Publishing, Cham.
  32. Brown, C., Czerniewicz, L., Huang, C. W., & Mayisela, T. (2016). **Curriculum for Digital Education Leadership: A concept paper**, Centre for Innovation in Learning and Teaching (CILT), University of Cape Town In collaboration with the C-DELTA CILT Advisory.
  33. Business Dictionary (2019) Vision Statement, Available at: <http://www.Businessdictionary.com/definition/vision-statement.html>.
  34. Chua, Y. P. (2017). How are e-Leadership Practices in Implementing a school virtual Learning Environment Enhanced? A grounded model Study. **Computers & Education**, 109, 109-121.
  35. Della, C., V., Del Gaudio, G., & Sepe, F. (2020). **Leadership in the Digital Realm: What Are the Main Challenges?** in. Franco, M. (Ed.). Digital Leadership—A New Leadership Style for the 21st Century, BoD—Books on Demand.
  36. Doğan, İ. (2018). Examination of the Technology Leadership Self-Efficacy Perceptions of Educational Managers in Terms of the Self-Efficacy Perceptions of Information Technologies (Malatya Province Case). **Participatory Educational Research**, 5(2), 51–66.
  37. Eberl, J. K. & Drews, P. (2021). Digital Leadership—Mountain or molehill? A literature Review. In **International Conference on Wirtschaftsinformatik**, Springer, Cham, 223-237.
  38. Ehlers, U. D. (2020). Digital leadership in Higher Education. **Journal of Higher Education Policy and Leadership Studies**, 1(3), 6-14.
  39. Franco, M. (Ed.). (2020). **Digital Leadership: A New Leadership Style for the 21st Century**, BoD—Books on Demand.
  40. Gonzales, M., M. (2020). School Technology Leadership Vision and Challenges: Perspectives from American School Administrators. **The International Journal of Educational Management**, 34(4), 697-708.
  41. Hapha, Y. & Somprach, K. (2019). A Study of Digital Leadership and Creative Leadership that affect Innovation in Thai Higher Education. **Journal of Critical Reviews**, 6, (4), 37-41.

42. International Society for Technology in Education (ISTE). (2014). **International technology standards for administrators**. Available at: [http://www.iste.org/docs/pdfs/20-14\\_ISTE\\_Standards-A\\_PDF.pdf](http://www.iste.org/docs/pdfs/20-14_ISTE_Standards-A_PDF.pdf).
43. Kasanah, S., U. (2019). Intersection of Leadership: Transformational, Visionary and Situational. **Journal of Development Research**, 3(1), 25-30.
44. KHAN, S. (2016). Leadership in the Digital Age – A study on the Effects of digitalization on top Management Leadership, **Master Thesis**, Stockholm Business School, Stockholm University.
45. Lander, J. (2020). The Relationship Between principals' pillars of Digital Leadership Aligned Values and Actions and Teacher Technology Use, **Ph.D**, faculty of the Department of Administrative and Instructional Leadership. John's University (New York).
46. Larjovuori, R., Bordi, L., Mäkinieni, J. & Tammi, K. (2019). The Role of Leadership and Employee Well-Being in Organizational Digitalization. **26<sup>th</sup> Annual RESER Conference, 8th-10th September - University of Naples, Federico II**, 1141-1154.
47. Larson, L., Miller, T., & Ribble, M. (2010). 5 Considerations for Digital Age Leaders: What Principals and District Administrators Need to Know about Tech Integration Today. **Learning & Leading with Technology**, 37(4), 12-15.
48. Lim, C. H. & Teoh, A. P. (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), 1-38.
49. MILLER, C. (2018). Digital Leadership: Using the Internet and social media to Improve the Lives, Well-Being and Circumstances of Others. **Journal of Family and Consumer Sciences**, Alexandria, 110(1), 45-48.
50. Misra, P., K. (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, 2020, 1-7.
51. Nalda, Navaridas F., Clavel-San Emeterio, M., Fernández-Ortiz, R., & Arias- Oliva, M. (2020). The strategic influence of school principal leadership in the digital transformation of schools. **Journal of Computers in Human Behavior**, 112, 1-12.
52. Oxford Dictionary (2019) Definition of Vision, Available at: <http://en.oxforddictionary.com/definition/vision,14/4/2022>.
53. Petry, T. (2018 a). "Digital leadership", In: North, k., Maier, R. and Haas, O. (Ed.), **Knowledge Management in Digital Change New Findings and Practical Cases**. Springer International Publishing AG, part of Springer Nature.

54. Petry, T. (2018b). Digital leadership—Unternehmens- und Personalführung in der Digital Economy, In: Petry, T. (Ed), **Digital Leadership: Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy**, Haufe-Lexware.
55. Quddus, A., Nugroho, B. S., Hakim, L., Ritaudin, M. S., Nurhasanah, E., Suarsa, A., ... & Sudargini, Y. (2020). Effect of Ecological, Servant dan Digital Leadership Style Influence University performance? evidence from Indonesian universities. **Systematic Reviews in Pharmacy**, 11(10), 408-417.
56. Ribble, M. & Miller, T., N. (2013). Educational Leadership in an Online World: Connecting Students to Technology, Responsibly, Safely and Ethically. **Journal of Asynchronous Learning Networks**, 17(1), 137-145.
57. ŞAHİN, C., C., AVCI, Y., A. & Anik, S. (2020). Investigation of The Digital Leadership Perceptions Through Metaphors. **Electronic Journal of Social Sciences**, 19(73), 271-286.
58. Sahyaja, C., & Rao, S. (2018). New Leadership in the Digital era- A conceptual Study on Emotional Dimensions in Relation with intellectual Dimensions. **International Journal of Civil Engineering and Technology**, 9(1), 738-747.
59. Sainger, G. (2018). Leadership in digital age: A study on the role of Leader in this Era of Digital Transformation. **International Journal on Leadership**, 6(1), 1-6
60. Saleem, T., A. (2018). Digital Citizenship and its Activation Means in Educational Institutions. **International Forum of Teaching and Studies**, 14(2), 39-53.
61. Serrat, O. (2022). Leading in the Digital Age, Available at: <file:///C:/Users/ww/Downloads/Leading in the Digital Age.pdf>, 1-10.
62. Sheninger, E. (2014). **Digital Leadership: Changing Paradigms for Changing Times**, Thousand Oaks, CA: Corwin/OPC.
63. \_\_\_\_\_ (2015). Digital Leadership: Changing Paradigms for Changing Times, Book Review, **Leadership and Policy in Schools**, Taylor & Francis Group, LLC, 14, 490–494
64. \_\_\_\_\_ (2019). **Pillars of Digital Leadership**, International Center for Leadership in Education, USA.
65. Skrabut, S., A. (2014). Digital Leadership: Changing Paradigms for Changing Times, A Book Review. **Journal of Adult Education**, 43(2), 26-27.
66. Sullivan, L. (2017). 8 Skills Every Digital Leader Needs. Available at: <https://www.cmswire.com/digital-workplace/8-skills-every-digital-leader-needs/> 25/ 5 /2022.
67. Sultan, Y., H. & Suhail, K., S. (2019). The Impact of Significant Factors of Digital Leadership on Gamification Marketing Strategy, Suhail Karar Saleh; **International Journal of Advance Research and Development**, 4(5), 29-33.

68. Tanniru, R., M. (2018). Digital Leadership, Digital leadership in Health Care - Inside and Outside the Hospital Walls, **InthOpen**, 93-109.
69. 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), 50-74.
70. Temelkova, M. (2019). Defining the Concept Digital Leadership. **International Journal, Information Theories and Applications**, 26(2), 103-114.
71. Young, D. (2014). A 21st-Century Model for Teaching Digital Citizenship. **Educational Horizons**, 92(3) 9-12.
72. Yücebalkan, B. (2018) Digital Leadership in the Context of Digitalization and Digital Transformations. **Current Academic Studies in Social Science**, 1, 489-505.
73. Yusof, M. R., Yaakob, M. F. M. & Ibrahim, M. Y. (2019). Digital Leadership Among School Leaders in Malaysia. **International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE)**, 8(9), 1481-1485.
74. Zeike, S., Bradbury, K., Lindert, L. & Pfaff, H. (2019). Digital Leadership Skills and Associations with Psychological Well-Being. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, 16 (14) 2628, 1-12.
75. Zhong, L. (2016). The Effectiveness of Digital Leadership at K-12 Schools in Mississippi Regarding Communication and Collaboration During CCRS Implementation, **Ph.D.**, the Graduate School, The University of Southern Mississippi.
76. Zhong, L. (2017). Indicators of Digital Leadership in the Context of K-Education. **Technology Development and Exchange**, 10(1), 27-40.