

تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك في ضوء القيادة الرقمية

إعداد

د/ خليفة حماد خليفة البلوي
أستاذ القيادة التربوية المشارك
قسم الإدارة والتخطيط التربوي
كلية التربية والآداب-جامعة تبوك

أ/ ريم عيد إبراهيم البلوي
باحثة ماجستير في التربية
تخصص الإدارة والتخطيط التربوي

مجلة الدراسات التربوية والانسانية، كلية التربية، جامعة دمنهور
المجلد الخامس عشر- العدد الرابع - الجزء الثالث - لسنة 2023.

تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك في ضوء القيادة الرقمية

أ/ ريم عيد إبراهيم البلوي

د/ خليفة حماد خليفة البلوي

المستخلص:

هدفت الدراسة تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك في ضوء القيادة الرقمية. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك (المقر الرئيس)، والبالغ عددهم (1202)، وتكوّنت عينة الدراسة من (355) قائدًا أكاديميًا وعضو هيئة تدريس تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، كما تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة: أن واقع أداء القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك في ضوء القيادة الرقمية بشكل عام وفي جميع الأبعاد جاء متوسطًا إذ بلغ المتوسط الحسابي (22، 3). وقدمت الدراسة تصورًا مقترحًا لتطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك في ضوء القيادة الرقمية. ومن أبرز توصيات الدراسة: تبني الإدارة العليا بجامعة تبوك التصور المقترح، مع الاهتمام بتهيئة الظروف المناسبة، وتوفير جميع المتطلبات اللازمة لتطبيقه، وتدليل جميع المعوقات التي تعوق تطبيق التصور المقترح؛ حتى يساعد في تطبيقه بصورة مثلى.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرقمية، القيادات الأكاديمية، تطوير الأداء، جامعة تبوك.

A Proposed Vision for Developing the Performance of Academic Leaders at the University of Tabuk in the Light of Digital Leadership
Reem Eid Ibrahim Al-Balawi, Khalifa Hammad Khalifa Al-Balawi
Department of Educational Administration and Planning, College of Education and Arts, Tabuk University, Tabuk, Saudi Arabia.

Abstract

The study aimed develop the performance of academic leaders at the University of Tabuk in the light of digital leadership. The study population consisted of all academic leaders and faculty members in the faculties of Tabuk University (headquarters), whose number is (1202), and the study sample consisted of (355) academic leaders and faculty. They were chosen randomly, and the descriptive survey method and questionnaire were used to collect data. The results of the study showed: The Reality of the Performance of Academic Leaders at the University of Tabuk in the light of digital leadership in general and in all Dimensions was Average, as the Arithmetic Mean was (3.22). Among the most Prominent Recommendations of the Study: the Adoption of the Proposed Vision by the Senior Management of the University of Tabuk, with Attention to Creating Appropriate Conditions, Providing all the Necessary Requirements for its Implementation, and Overcoming all Obstacles that Impede the Implementation of the Proposed Vision; So that it Helps to Apply it Optimally.

Keywords:

Digital Leadership, Academic Leaders, Performance Development, Tabuk University.

المقدمة:

يشهد العصر الحالي تطورات هائلة وتغيرات متسارعة في شتى مجالات الحياة؛ مما شكّل العديد من التحديات؛ أبرزها التحديات الاقتصادية، والعلمية، والتقنية؛ التي أدت إلى ظهور بيئة تنافسية، تتطلب من المنظمات كافة الارتفاع إلى الميادين العالمية. الأمر الذي لم يعد خياراً أو طموحاً في الوقت الحالي بقدر ما أصبح ضرورة لا بدّ من تحقيقها.

وشكّلت إحدائيات هذا العصر، الذي يوسم بأنه العصر الرقمي، قفزة حضارية في إنتاج المعرفة ومشاركتها من خلال أدوات وبرامج رقمية، وتطبيقات ذكية مثل: الحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء، والذكاء الاصطناعي؛ التي أتاحت الاستفادة من المعلومات والبيانات، وتجاوزت حواجز الزمان والمكان في التعامل بين المنظمات والأفراد، ومن ثمّ تسابقت المنظمات والهيئات على اختلاف مجالاتها لاستكشاف فرص هذا التحول، واغتنامها بهدف تحقيق مزايا تنافسية لها (Sima al et ,2020:17).

وتأثرت المنظمات التعليمية إلى حدّ كبير من انعكاسات ذلك التطور الهائل في مجال تقنيات المعلومات والاتصالات؛ نظراً إلى تأثر الأفراد والمتعلمين باستخدام تلك التقنيات في أغراض الترفيه أو الاتصال أو غيرها من الأغراض؛ لذا أصبح لزاماً على تلك المنظمات التعليمية أن تبحث عن التوظيف والاستخدام الأمثل للروافد ومنتجات التقنيات الرقمية الحديثة؛ من أجل توطينها ودمجها في المناهج والعمليات التعليمية؛ لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة، والارتفاع بجودة التعليم ومخرجاته المختلفة (الشريف، 2018: 603).

وتعد الجامعات من أكثر منظمات التعليم تعرضاً إلى التحوّلات والتطوّرات المتسارعة في هذا العصر؛ نظراً إلى طبيعتها وأهدافها ودورها المتجدّد في العصر الحالي؛ إذ تمثل أحد روافد الاقتصاد المهمة للدولة، وعلى عاتقها تقع مسؤولية إمداد قطاعاتها بالموارد البشرية المؤهلة، ولكونها مطالبة بالتحول إلى منظمات منتجة؛ فهي بذلك تشجع على مواكبة أحدث التطوّرات العلمية في مجال ما تقدمه من خدمات للمستفيدين منها، ويأتي في مقدمتها التحول الرقمي للتعليم بهدف تعزيز الثقافة الرقمية في هذا العصر (العنزي، 2022: 501).

ونجاح عملية التحوّل الرقمي للجامعات لا يعتمد على مدى فاعلية عملية التحوّل فحسب، وإنما يتطلب الأمر قدرات ومهارات وخصائص شخصية للقيادات الجامعية وجميع أعضاء المجتمع الجامعي تعكس مدى إيمانهم والتزامهم بعملية التحوّل الرقمي ومتطلباتها، وتطوير إستراتيجيات إضافية لبناء قدرات القيادات والأفراد؛ بهدف دعم التغيير وتأييده في ضوء مفاهيم دمج تقنيات المعلومات والاتصالات في جميع مجالات الجامعة وأنشطتها (عبد السلام، 2013: 561). لذلك؛ كان لا بدّ من توافر قيادات ذات رؤية علمية ونهج جديد يتناسب مع هذا العصر الرقمي، واستحداث أنماط عمل جديدة، وتبني أساليب قيادية منفتحة على التغيير والتطوير وتقوم على مواكبة تحديات العصر الحالي، الذي هو عصر المعرفة والتقنية (البار، 2019: 3).

ومن بين الأساليب القيادية الحديثة التي سعت الجامعات إلى تبنيها وتوظيفها في قيادة أعمالها وتنفيذ مهامها، أسلوب القيادة الرقمية الذي ينطوي على حسن استثمار القائد لما يمتلكه من مهارات رقمية ومعارف أكاديمية تمكّنه من القيام بوظائفه بكفاءة وفاعلية، ومساهمة القائد في التغيير والتطوير، وبناء ثقافة داعمة للتحوّل الرقمي في الجامعات، لضمان النجاح وتحقيق الميزة التنافسية في مستقبل التحوّلات الرقمية في هذا العصر (كمال ومحمود، 2022: 139).

وقد برز دور القيادات الأكاديمية بالجامعات في هذا الشأن، إلى الحدّ الذي أصبح يطلق على القيادات التي تطبق أساليب أداء تتماشى مع متطلبات التحوّل الرقمي بالقيادة الرقمية. وأصبحت القيادات الأكاديمية في الجامعات أحد العناصر المهمة في تحريك القدرات والكفاءات في ظل التحوّل الرقمي؛ الأمر الذي فرض على الجامعات إعادة صياغة إستراتيجياتها في بناء مواردها البشرية من القيادات الأكاديمية التي هي أساس تحسين الخدمات بالجامعة، بحيث لا تعدّها هدفاً في حدّ ذاته؛ بل وسيلة للوصول إلى التطوّر المرغوب، وتحقيق أهدافها في سعيها إلى التحوّل الرقمي الناجح (علي وفايد، 2022: 200).

وهناك العديد من الدراسات التي أكّدت أهمية القيادة الرقمية في المنظّمات التعليمية والتي من بينها الجامعات؛ حيث توصلت نتائج دراسة الطائي والحدراوي (٢٠١٩) أنّ هناك تأثيراً إيجابياً كبيراً للقيادة الرقمية على تحقيق الثقافة التنظيمية، وأنّ تطبيق القيادة الرقمية بمثابة الجسر الذي من خلاله تستطيع الإدارة أن تغرس ثقافة قويّة لدى موظفيها وتنمّيها. بينما توصلت

نتائج دراسة سمهود (2022) إلى أن تطبيق القيادة الرقمية تؤدي دورًا فاعلاً في تأثيرها الإيجابي على أداء العاملين في الجامعات ورفع كفاءتهم الرقمية. وتوصلت دراسة الراجحي (2021) إلى أن للقيادة الرقمية دورًا في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات والوصول بها إلى مصاف الجامعات الرائدة والتميّزة رقميًا. كما أكدت دراسة القرني (2017) أهمية تطوير الكفايات الرقمية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات في ظلّ مستحدثات ثورة المعلومات والاتصال. ومما سبق؛ تتضح أهمية القيادة الرقمية وما تمتلكه من مميزات ومقومات لتطوير المنظّمات، والتي ستكون حتمًا محور النظام السائد لقيادة جميع المنظّمات التعليمية ومن بينها الجامعات. ومن هنا جاءت هذه الدراسة؛ لتؤكد ضرورة توجيه القدر الكافي من الاهتمام بتطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات في ضوء القيادة الرقمية؛ حتى تكون قادرة على التكيف مع التحديات التي تنشأ عن بيئة العمل الجديدة في ظلّ التحوّل الرقمي. كما أنّ هذا الأسلوب من القيادة يوفّر العديد من الإيجابيات التي أصبح وجودها ضرورة في الأعمال الجامعية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

سعت مختلف البلدان إلى الاستفادة من مميزات التقنيات الناشئة وتوظيفها في خططها التطويرية الحالية والمستقبلية. ولم تكن المملكة العربية السعودية بمعزل عن التعامل مع تلك التقنيات الناشئة، وأثار التحوّل الرقمي. فقد عمدت إلى تركيز الاستفادة منها في بناء خطتها التطويرية المستقبلية لرؤية 2030، والتي تقوم على فكرة التحوّل الرقمي في الحياة الاجتماعية، ورقمنة الحكومة، والتوجه نحو التعامل بمفهوم الاقتصاد الرقمي والمعرفي، والتعليم العام المدمج، كما يعد أحد أهدافها إعداد الكفاءات الوطنية المؤهلة للتعاملات الرقمية (وثيقة رؤية 2030، 2016).

وبفضل ذلك التقدّم التقنيّ الكبير؛ ازدادت أهمية القيادة الرقمية في المنظّمات كافة، ولا سيما التعليمية منها. وشهدت الجامعات تحديدًا طفرة في التحوّل إلى القيادة الرقمية في السنوات الأخيرة خصوصًا مع تحوّل كثير من الجامعات في اعتمادها على أنظمة رقمية حديثة في جميع تعاملاتها. وأدى ذلك؛ إلى بروز الحاجة الماسّة للقضاء على الأمية الرقمية في التعاملات الإدارية والأكاديمية حيث رفعت كثير من الجامعات شعار "التعاملات بلا ورق"، فأضحت

ممارسة القيادة الرقمية مطلبًا ملحقًا يتوازى مع الثورة التكنولوجية المتقدمة والمشاهدة في الجامعات (الفيفي، 2020: 2).

وبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات يشكّل اهتمامًا عالميًا ومحليًا؛ لرفع مستوى مهاراتهم لمواكبة متطلبات التحول الرقمي، وحتى تكون قيادة رقمية ذو كفاءة عالية. وعلى الرغم من تلك الجهود المبذولة، إلا أن هناك دراسات أشارت إلى أن واقع القيادة الرقمية في الجامعات لم يكن بالمستوى المأمول، وأن هناك معوقات تحول دون تطبيق القيادة الرقمية في الجامعات. إذ توصلت نتائج دراسة كمال ومحمود (2022) إلى أنّ المستوى العام لواقع القيادة الرقمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان جاء متوسطًا، وأنّ القيادات الأكاديمية تعاني من تعقيد الإجراءات الإدارية وتداخل مسؤوليات اتخاذ القرار اللازم نحو التحول الرقمي.

وتوصلت نتائج دراسة الشعراوي وسعدون (2022) إلى أنّ واقع ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الرقمية جاء متوسطًا، كما بينت الدراسة أنّ رؤساء الأقسام يحتاجون المزيد من الجهد لتطوير ممارساتهم لأبعاد القيادة الرقمية حتى تتمكن من مواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية. بينما أشارت دراسة علي وفايد (2022) إلى أنّ واقع أداء القيادات الأكاديمية في ضوء متطلبات التحول الرقمي جاء أيضًا متوسطًا، ولم يكن بالمستوى المأمول. وأكدت الدراسة ضرورة تدريب القيادات الأكاديمية للإمام بالمعارف والمهارات اللازمة لتوظيف تقنيات التحول الرقمي في أداء الأعمال والمهام المنوطة بهم.

وهناك دراسات كشفت عن وجود معوقات عديدة تحول دون تطبيق القيادة الرقمية في الجامعات؛ كدراسة اليوسف (2021) التي توصلت نتائجها إلى وجود العديد من المعوقات التي تواجه القيادات في الجامعات السعودية نحو تطبيق القيادة الرقمية من أبرزها ضعف الكفاءات القيادية المناسبة للتعامل مع جميع التغيرات التكنولوجية في الجامعات، وضعف المهارات اللازمة لاستخدام الأجهزة والتطبيقات لإنجاز المهام العملية، وندرة الكادر المؤهل لإدارة المنظومة الرقمية في الجامعات، وقصور اكتمال البنية التحتية الداعمة لتطبيق القيادة الرقمية.

بينما توصلت نتائج دراسة البليهد والردادي (2021) إلى وجود بعض المعوقات التي تواجه القيادات نحو تطبيق القيادة الرقمية بجامعة الأميرة نورة. ومن أبرزها قلة وعي القيادات

بأهميّة القيادة الرقمية، وغياب التخطيط الإستراتيجي للتحوّل نحو القيادة الرقمية، بجانب قلّة توافر البرامج التدريبية لاستخدام التطبيقات الحديثة، وغياب القوانين والتشريعات الداعمة لتطبيق القيادة الرقمية.

وكل ما سبق؛ ينبئ عن وضع دون المأمول لواقع القيادة الرقمية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات العربية والسعودية تحديداً؛ وأنّه لا تزال هناك فجوة معرفية تستلزم تحديد كيف تواكب القيادات الأكاديمية عملية التقدّم الرقمي؛ مما يدعو إلى الاهتمام بتطوير أداء القيادات الأكاديمية بها؛ لمواكبة مستجدات العصر وما يشهده من تطوّر معرفي وتقدّم تقنيّ كبير؛ الذي فرض عليها واقعاً جديداً يحتوي على العديد من الفرص المتاحة، والتهديدات المتوقعة، وضرورة التحوّل إلى الإبداع والابتكار القائم على التقنية.

واستناداً إلى ما سبق، ولكون جامعة تبوك إحدى الجامعات السعودية التي تتطلب الاهتمام بها وبتطوير أداء قياداتها؛ جاءت هذه الدراسة لتطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك في ضوء القيادة الرقمية، ويمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: **كيف يمكن تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك في ضوء القيادة الرقمية؟ وتفرّع من السؤال الرئيس السؤالين التاليين:**

1. ما واقع أداء القيادات الأكاديميّة بجامعة تبوك في ضوء القيادة الرقمية بأبعادها: (الرؤية الاستراتيجية، بناء الثقافة الرقمية، الكفاءة القياديّة الرقمية، التطوير المستمر) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس؟

2. ما التصوّر المقترح لتطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك في ضوء القيادة الرقمية؟

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى:

1. الكشف عن واقع أداء القيادات الأكاديميّة بجامعة تبوك في ضوء القيادة الرقمية بأبعادها: (الرؤية الإستراتيجية، بناء الثقافة الرقمية، الكفاءة القياديّة الرقمية، التطوير المستمر).

2. تقديم تصوّر مقترح لتطوير أداء القيادات الأكاديميّة بجامعة تبوك في ضوء القيادة الرقمية.

أهميّة الدراسة:

الأهميّة النظرية: تبرز الأهميّة النظرية للدراسة كما يأتي:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوع تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات وفقاً إلى الأساليب القيادية الحديثة؛ لما للدور القيادي في الجامعات من تأثير بالغ الأهمية في تقدّمها وازدهارها.
- من المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في التّأثير المعرفي للقيادة الرقمية في الجامعات، كما توجّه أنظار المهتمين والباحثين نحو القصور في الدراسات المحليّة من هذا النوع؛ ومن ثمّ تساعد في إثراء المكتبة العربيّة.
- تدعم هذه الدراسة رؤية المملكة العربيّة السعوديّة 2030، وتطلّعاتها نحو التوجّه إلى التحوّل الرقمي، وإعداد الكفاءات الرقمية.

الأهمية التطبيقية: تبرز الأهمية التطبيقية للدراسة كما يأتي:

- من المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في توفير أداة لقياس واقع القيادة الرقمية بالجامعات.
- من الممكن أن تساعد هذه الدراسة القيادات الأكاديمية في تحديد المعوقات التي تواجههم عند تطبيق القيادة الرقمية وسبل التغلّب عليها.
- يؤمل أن يساعد التصوّر المقترح في هذه الدراسة أصحاب القرار والمسؤولين في الإدارة العليا بجامعة تبوك في إعداد الخطط والبرامج التدريبية اللازمة لتنمية مهارات القيادات الأكاديمية، وتطوير أدائهم في ضوء القيادة الرقمية.

حدود الدراسة: اقتصرت الدراسة على الحدود الآتية:

- الحد الموضوعي: اقتصرت هذه الدراسة على تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك في ضوء القيادة الرقمية بأبعادها: (الرؤية الإستراتيجية، بناء الثقافة الرقمية، الكفاءة القيادية الرقمية، التطوير المستمر).

- الحد البشري: اقتصرت هذه الدراسة على جميع القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس.
 - الحد الزمني: طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الأول من العام الدراسي 1444هـ - 2022م.
 - الحد المكاني: طبقت هذه الدراسة في جامعة تبوك المقر الرئيس.
- مصطلحات الدراسة:**

- **التصور المقترح:** يعرف التصور المقترح بأنه: تخطيط مستقبلي مبني على نتائج فعلية ميدانية من خلال أدوات منهجية كمية أو كيفية لبناء إطار فكري عام يتبناه فئات الباحثين أو التربويين (زين الدين، 2013: 6).
- ويعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنه: دليل مقترح لأصحاب القرار والمسؤولين في جامعة تبوك، يهدف إلى تطوير أداء القيادات الأكاديمية في ضوء القيادة الرقمية بما يمكنها من مواكبة مستجدات العصر الحديث.
- **القيادات الأكاديمية:** تعرف القيادات الأكاديمية بأنها: "المديرون والعمداء ورؤساء الأقسام والمنسقون الذين عملوا أعضاء هيئة التدريس في بيئات قيادية في مؤسسات التعليم العالي" (Jawah، 2019:35).
- وتعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك المكلفين بمناصب وكلاء الجامعة، وعمداء الكليات والعمادات المساندة، ووكلائهم، ورؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية.
- **القيادة الرقمية:** تعرف القيادة الرقمية بأنها: "قدرة القادة على إنشاء رؤية واضحة وذات مغزى لعملية الرقمنة، والقدرة على تنفيذ إستراتيجيات لتحقيقها" (Sabrina al et:2019:2)

وتعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: قدرة القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك على تحويل نماذج الأعمال التقليدية في الجامعة إلى نماذج رقمية ضمن رؤية استراتيجية محدّدة، وثقافة رقمية داعمة، وتطوير مستمر للمعارف والمهارات الرقمية؛ للنهوض بالجامعة وتحقيق أهدافها المرغوبة.

الإطار النظري:

1. مفهوم القيادة الرقمية:

تعدّدت التعريفات التي تناولت مفهوم القيادة الرقمية وتتنوّعت بتنوّع آراء الباحثين ومقاصدهم، فمنهم من عرّفها بأنها: "قدرة القائد على توقع التّغييرات المحوريّة لنجاح الأعمال في المستقبل الرقمي كما تعبّر عن مجموعة ديناميكيّة من العقليّة والسلوكيات والمهارات التي تستخدم للتّغيير أو تعزيز ثقافة المنظّمة من خلال مساعدة التّكنولوجيا" (Sheninger, 2014:2).

وهناك من يعرفها بأنها "أسلوب قيادي يتناغم مع متطلبات العصر الرقمي ويتطلّب كفاءاتٍ أساسيّة في مجالات التواصل والحوسبة والمحتوى، ويستلزم تحسين استخدام التّقنيّات الرقمية في العمل من أجل تطوير معارف المجتمع" (Mihardjo al et:2019:286).

وتعرف أيضاً بأنها: "قدرة القائد على توجيه العاملين في المنظّمة نحو الأهداف المنشودة مستخدماً البرمجيات الرقمية بكفاءة وفعالية" (الذهلي وآخرون، 2021: 85).

ويعرفها البعض الآخر بأنها: "قدرة القائد على إنجاز الأهداف الخاصة بالتنظيم التابع له من خلال الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتكليف القدرات والمهارات والمعرفة والخبرة في التّحكّم بالتكنولوجيا للوصول إلى اتّخاذ القرار الأمثل، وتقليل المخاطر وزيادة عوائد المنظّمة في ظلّ بيئة رقمية متطورة" (الفهداوي، 2022: 247).

ومما سبق؛ يستنتج أن القيادة الرقمية لا تعني القدرة على إنجاز المهام القياديّة باستخدام أحدث التّقنيّات الرقمية فحسب؛ بل تتجاوز ذلك إلى التّمكّن من إيجاد رؤية مشتركة للتحوّل الرقمي في المنظّمة، وبناء ثقافة تنظيميّة داعمة لتبني تلك الرؤية والسعي إلى تحقيقها، بجانب الاستثمار في فرص التطوير المستمرّ على مستوى القيادة ذاتها، وعلى مستوى العاملين،

والمنظمة كلياً؛ مما يسهم في تنمية المهارات الرقمية والكفاءة في استخدام تلك التقنيات الرقمية وتوظيفها بما يساعد في تحقيق أهداف المنظمة والوصول بها إلى أعلى مستويات التميز في العصر الرقمي.

2. أهمية القيادة الرقمية في الجامعات:

تتبع أهمية القيادة الرقمية من التغيير في الإدارة، الذي أدى بدوره إلى تغييرات جذرية في مفاهيم القيادة الإدارية وسماتها؛ بسبب ازدياد المتطلبات التقنية على جميع المستويات للقيادات اللذين يتوقع منهم أن يكونوا مؤهلين للتعامل مع تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة (الفيفي، 2022: 2).

وتؤثر القيادة الرقمية في ضمان كفاءة وفاعلية أداء المنظمات من خلال إسهامها في تحسين جودة الأداء واتخاذ القرارات بكفاءة؛ لقدرتها في الحصول على المعلومات بسهولة ويسر، من خلال التمكن من استخدام وسائل البحث المتوفرة على الشبكات الرقمية، واستثمار الفرص التي توفرها تقنيات المعلومات والاتصالات، وتوظيفها في خدمة المنظمة؛ مما يسهم في سرعة اتخاذ القرارات وعقدها، الذي يعد ميزة كبيرة للمنظمة في سرعة اقتناص الفرص وتحسين جودتها والارتقاء بأدائها (Wart Van al et,2016:112).

وتتجلى أهمية القيادة الرقمية كذلك في قدرتها على بناء فرق العمل الافتراضية وإدارتها، وإتقان مهارات التواصل عن بعد مع مختلف الأفراد ذوي الفروق الفردية المتعددة، وقدرتها على التكيف مع مختلف التغييرات المتسارعة في مجال القيادة وأدواتها الحديثة ما يحقق الاستخدام الأمثل لتلك التقنيات المتقدمة (الشهري، 2018: 50). فضلاً عن دورها المؤثر في الثقافة التنظيمية في المنظمة الذي يظهر من خلال قدرتها على إقناع العاملين بالحاجة إلى التغيير والتجديد والابتكار واستخدام التقنية في كل تعاملاتهم مما يحقق إنتاجية عالية، ويجعل التنظيم مميّزاً وقادراً على مواجهة التحديات الخارجية (الطائي والحدراوي، 2019: 26).

وتكمن أهمية القيادة الرقمية في دورها البارز في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات كافة، ومن بينهما المنظمات التعليمية، ويظهر ذلك في استيعابها للتغير التقني ونشره وممارسته في الأنشطة الإدارية كافة، وقدرتها على بناء خطط استراتيجية في ضوء التحول الرقمي التي تسهم

في تجويد الأداء التعليمي ورفع كفاءته، إذ تضع المناهج التعليمية ضمن إطار التغيير المتسارع في تقنيات المعلومات والاتصالات، وتعمل على بناء هياكل تنظيمية تقنية داعمة للعملية القيادية والتعليمية، وإيجاد بيئة ملاءمة للتميز الرقمي مما يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات (آل كردم، 2020: 21-22).

وفي السياق الجامعي؛ هناك من يؤكد أن للقيادة الرقمية أثرًا جوهريًا في تحقيق مبادئ الجامعة المنتجة؛ نظرًا إلى الدور المهم التي تؤديه من خلال رفع الكفاءة الداخلية والخارجية للجامعة، وذلك بفضل قدرة القيادة الرقمية على استثمار التقنيات الحديثة وتوظيفها في جميع أعمال الجامعة، واهتمامها بالتطوير الذاتي والإعداد الرقمي الشامل لكل من الطلبة وأعضاء هيئة تدريس مما يكفل لهم القيام بأدوارهم بفاعلية وكفاءة نوعية تساهم في تحقيق مقومات التغيير الرقمي. كما تساهم في الابتكار في الإنتاج العلمي من خلال قيامها بالبحوث التي تهدف إلى تطوير المعرفة في المجال الرقمي وإثرائها، فالقيادة الرقمية هي الدرع المتين الذي ينصب لمواجهة تحديات ومستجدات وتوابع العصر الحديث (الراجحي، 2021: 21-22).

وتأسيساً على ما سبق؛ يتضح أن للقيادة الرقمية أهمية كبيرة في جميع المنظمات ومن أهمها الجامعات؛ نظرًا إلى العديد من النتائج المرغوبة التي توفرها، فعلى الصعيد الشخصي ترتبط القيادة الرقمية بالكفاءة الذاتية للقيادات والأداء المتميز والجودة في إنجاز الأعمال. وعلى صعيد العاملين ترتبط بتمكينهم وزيادة قدرتهم على مسايرة متطلبات العصر الرقمي، أما على صعيد المنظمة فتحقق لها الإبداع والابتكار ورفع جودة الخدمات التي تقدمها مما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لها.

3. أبعاد القيادة الرقمية:

نظرًا إلى حداثة مفهوم القيادة الرقمية تعددت وتنوعت وجهات نظر الباحثين حول تحديد أبعادها، فهناك من يرى أن أبعاد القيادة الرقمية تتمثل في الرؤية الاستراتيجية التي تظهر من خلالها القيادة النظرة المستقبلية للمنظمة، والإبداع الذي تظهر ملامحه في تجنب العمليات غير الضرورية والتسلسل الهرمي، والتعاون الذي يظهر في تهيئة بيئة ملاءمة للعمل كفريق. كما تأتي

الحكمة كأحد الأبعاد الأساسية والمتمثلة في سلامة اتخاذ القرارات والسعي إلى المعارف الجديدة التي تمكن القيادات من توسعة مداركهم في المجال الرقمي (Husing,2016:13).

وهناك من يرى أنّ أبعاد القيادة الرقمية تتمثل في النمو المهني الذي يظهر من خلال قدرة القيادات في التوصل إلى أحدث الاتجاهات والأفكار والأبحاث في مجال استخدام التقنية وأدواتها. كما تتمثل في استثمار فرص التحسين والتطوير المستمر للموارد البشرية والمادية في المنظمة، بالإضافة إلى التواصل بين القيادات والعاملين، والعلاقات العامة الناشئة من التواصل الاجتماعي (Sainger,2018:3).

بينما حدد كل من الشعراوي وسعدون (2022:283) أبعاد القيادة الرقمية في خمسة أبعاد أساسية وهي القيادة الرشيدة الحكيمة، وثقافة التعلم في العصر الرقمي، والتميز في الممارسة المهنية للقيادات، والتحسين والتطوير المستمر. وأخيراً بعد المواطنة الرقمية وما يشتمله من ضوابط ومعايير الاستخدام الأمثل للتقنية. وهناك من يتفق معهما نسبياً كالخطاب والشمران (2018: 559) إذ يرون أن أبعاد القيادة الرقمية تتمثل في بعد القيادة ذات الرؤية، وبعد التعلم والتدريس، وبعد الإنتاجية والممارسة المهنية، وبعد التحسين والتطوير المستمر، وكذلك بعد القضايا الاجتماعية والقانونية والأخلاقية.

ويرى البعض الآخر أمثال النسور وخليفات (2020: 276)، والفهداوي (2022: 247) أنّ أبعاد القيادة الرقمية تتمثل في بعد الاستراتيجية الرقمية، التي تظهر من خلال صياغة رؤية للمنظمة وتحديد أهدافها وفرصها من أجل تعزيز المبادرات الرقمية فيها، وبعد الثقافة الرقمية من خلال نشر ثقافة الاستخدام المكثف للتقنيات الرقمية، وبعد الكفاءة القيادية الرقمية التي تتمثل في قدرة القيادات على توفير حلول رقمية لمشكلات المنظمة باستخدام مكونات القيادة الملهمة رقمياً التي تشمل قيادة تعتمد على الشبكات الرقمية، والقدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة رقمياً.

وهناك من يؤكد أن أبعاد القيادة الرقمية تتمثل في التأثير الاستراتيجي، الذي يظهر في قدرة القائد على صياغة الرؤية المستقبلية للمنظمة واستشراف المستقبل واكتشاف الفرص واستثمارها، والكفاءة القيادية الرقمية، وما تشتمله من مهارات وخبرات لازمة لاستخدام وسائل

تقنيات المعلومات والاتصالات، والتميز في إدارة المعلومات المتمثلة في المعرفة بمفهوم نظم إدارة المعلومات ومصادرها وقيمتها الرقمية واستخدامات نظم دعم القرارات والاستفادة منها (اليوسف، 2021: 52).

وباستقراء ما سبق؛ يلاحظ أن الباحثين اتخذوا مناحي متعددة ومختلفة في تحديد أبعاد القيادة الرقمية، إلا أن معظمهم أجمعوا على أهمية بعد الرؤية الاستراتيجية التي تعد وسيلة وأداة فعالة تعكس مستقبل المنظمة في العصر الرقمي. وبعد بناء الثقافة الرقمية الذي تتجلى أهميته في كون أن العناصر الثقافية من العوامل الأساسية التي تؤثر في نجاح تحقيق الرؤية الاستراتيجية وأهدافها. كما يظهر أهمية بعد الكفاءة القيادية الرقمية بما يشتمل من مهارات وخبرات تجعل من أداء الأعمال أكثر جودة وفاعلية. ويأتي بعد التطوير المستمر كأحد الأبعاد المهمة والضرورية التي تضمن استدامة النجاح والتفوق للمنظمة في العصر الرقمي.

واستناداً إليه؛ ونظراً إلى تكامل تلك الأبعاد فيما بينها ولمناسبتها وانسجامها مع أدوار القيادات الأكاديمية وملاءمة تطبيقها في البيئة الجامعية، تبنت هذه الدراسة الأبعاد الآتية للقيادة الرقمية وهي: (الرؤية الاستراتيجية، وبناء الثقافة الرقمية، والكفاءة القيادية الرقمية، والتطوير المستمر).

وفيما يأتي عرض مفصل لكل بعد من أبعاد القيادة الرقمية:

• بعد الرؤية الاستراتيجية:

تعد الرؤية الاستراتيجية أحد أهم أبعاد القيادة الرقمية، والتي تتمثل في قدرة القيادات على بناء رؤية استراتيجية واضحة ومرنة تعكس وضع تقنيات المعلومات والاتصالات في المنظمة، وما تريد أن تكون عليه في المستقبل، وذلك من خلال تحليل الفجوة الرقمية بين ما تمتلكه من أدوات وقدرات وبين ما لا تملكه، والقدرة على استثمارها، كما تتمثل في تطوير التفكير الاستراتيجي، وتطوير نماذج الأعمال الجديد، وتحديد الطريقة الإلكترونية للقيام بالمهام، وإيجاد الملاءمة والتكامل بين أعمال المنظمة المختلفة مع الرؤية الاستراتيجية الرقمية (عبد الرحمن، 2021: 17).

وبناء على ما سبق؛ يستدل على بعد الرؤية الاستراتيجية كأحد أبعاد القيادة الرقمية في السياق الجامعي من خلال قدرة القيادات الأكاديمية على وضع رؤية مستقبلية للتحوّل الرقمي في الجامعة ومشاركة أعضاء هيئة التدريس في ترجمة تلك الرؤية إلى خطط مناسبة لتنفيذها. بجانب الاهتمام بوضع خططٍ للأدوار الجديدة في ضوء التحوّل الرقمي، إضافة إلى اهتمامها بأن تكون تلك الخطط مرنة وتستجيب بفاعلية لمتغيرات العصر الرقمي، وتبني خطط فعالة للتعامل مع المخاطر التي قد تنشأ في البيئة الرقمية، والاهتمام بوضع مؤشرات أداء لقياس أثر التغيير ومستوى تقدّم الخطة حتى يجري تحقيق الأهداف المرجوة.

● بعد بناء الثقافة الرقمية:

للقائد الرقمي دوراً في تغيير وإدارة الثقافة السائدة بالمنظمة المتمثلة في قيم واتجاهات ومعتقدات العاملين نحو استخدام تقنيات التحوّل الرقمي، من خلال نشر الثقافة الرقمية التي يستطيع بها القائد التأثير في سلوك جميع العاملين، بهدف توعيتهم بأهمية التحوّل الرقمي، ومن ثم استيعابه، وتوظيفه لتحسين الأداء، بجانب توفير البيئة الرقمية الداعمة للإبداع والابتكار ما يساعد على نمو المنظمة وتقوية استقرار مسيرتها الاستثمارية في مواكبة العصر الرقمي (نعموني، 2020:572).

وعليه؛ يستدل على بعد بناء الثقافة الرقمية كأحد أبعاد القيادة الرقمية في السياق الجامعي من خلال قدرة القيادات الأكاديمية على نشر الوعي بمدى أهمية التحوّل الرقمي في تحسين العملية التعليمية، وتعزيز سبل الاستخدام الفعّال للأدوات الرقمية في جميع الأعمال. تتمثل كذلك في توعية أعضاء هيئة التدريس بأدوارهم الجديدة في ضوء التحوّل الرقمي، وتشجيعهم على المشاركة في فعاليات التنمية المهنية الرقمية، بجانب تعزيز المشاركة الفعالة في المجتمعات التي تشجّع على الإبداع والابتكار في العصر الرقمي، والعمل على توعية الطلبة بحقوقهم وواجباتهم الرقمية؛ الأمر الذي يضمن تقبلهم لمواجهة التغيير والتجديد في العمل.

● بعد الكفاءة القيادية الرقمية:

تعد الكفاءة القيادية الرقمية إحدى أهم مقومات نجاح القيادة الرقمية إذ تتمثل في مهارات القيادات نحو استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات في اتخاذ القرارات، والقدرة صناعة صفّ

ثانٍ من القادة، وامتلاك مهارة التوجيه والإشراف الرقمي على العاملين، كما تتمثل في قدرة القيادات على تكوين بيئة رقمية مناسبة تسهل الابتكار والتواصل الجماعي، فمثل هذه البيئات التي تتغير وتتحوّل باستمرار تتطلب من القيادات القدرة على إنتاج واعتماد أساليب جديدة ومبتكرة لأداء الأعمال (اليوسف، 2021: 52).

وعطفاً على ما سبق؛ يستدل على الكفاءة القيادية الرقمية كأحد أبعاد القيادة الرقمية في السياق الجامعي من خلال قدرة القيادات الأكاديمية على استخدام التقنيات الرقمية المبتكرة في إنجاز الأعمال الإدارية التي تمارسها، والإفادة من أنظمة المعلومات الإدارية الرقمية في تطوير تلك الممارسات، بجانب امتلاكهم مجموعة من المهارات الأساسية التي تساعدهم في أداء مهامهم القيادية الرقمية بصفاتها مهارة الإشراف الرقمي والتوجيه الفعال، وتحفيز الآخرين وإثارة دافعيتهم، إضافة إلى قدرتها على قيادة التغيير ومواجهة مقاومته، والتواصل الفعال بين أعضاء هيئة التدريس وبين الطلبة والمجتمع المحليّ.

● بعد التطوير المستمر:

ويتمثل بعد التطوير المستمر في قدرة القيادات على تشخيص جوانب الضعف والقصور في الأداء الرقمي للجامعات ومعوقات تطويره، والانتقال من الطرق التقليدية في التعامل مع المواقف والمعوقات إلى طرائق أكثر إبداعاً وابتكاراً. بجانب قدرة القيادات على النهوض بمنظومة التنمية المهنية، وتطوير الكفاءات والقدرات داخل الجامعة وتنميتها. إضافة إلى تطوير الكفاءات والقدرات الحالية داخل الجامعة بشكل متواز، كما يتطلب الأمر تشكيل فريق متميز من مختلف التخصصات لقيادة الطريق نحو تطوير المهارات الرقمية، وطرائق التدريس المبتكرة باستخدام التقنيات الرقمية، وتحسين كفاءة العمل اليومية في أعمال ووظائف ذات أهمية أكبر، والإفادة من التقنيات في تنفيذ المهام الأساسية (إبراهيم، 2019: 11).

وبناء على ما سبق؛ يستدل على بعد التطوير المستمر كأحد أبعاد القيادة الرقمية في السياق الجامعي من خلال قدرة القيادات الأكاديمية على متابعة وتقويم واقع الأداء الرقمي في الجامعة باستمرار، والعمل على تقديم طرائق مبتكرة لتطويره والارتقاء به. كما يتمثل باهتمام القيادات بالتنمية الذاتية، وصقل مهاراتهم الرقمية، والسعي إلى تحديد احتياجات التطوير المهني

لأعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق باستخدام التقنيات الرقمية من خلال تضمين مؤشر الاستخدام الفاعل لتلك التقنيات في عملية تقييم أدائهم، لتحسين وتطوير القدرات الرقمية.

4. معوقات تطبيق القيادة الرقمية في الجامعات:

تواجه قيادات المنظمات عند تطبيق القيادة الرقمية معوقات عديدة مرتبطة بمدى توظيف التقنيات الحديثة والتكيف معها، وصعوبة تحقيق الاتصال الفعال بين القيادات والعاملين؛ نظرًا إلى البعد المكاني لكون السلوك الخفي وغير اللفظي يصعب نقله عن طريق تقنيات المعلومات والاتصالات الذي ينتج عنه؛ ضعف في العمل والإنتاجية، إذ إن التغيير في أساليب العمل قد يفضي إلى معوقات تنعكس على تراجع مستوى الأداء في بعض الأعمال، وهذا المعوق يأتي من ضعف تمكين القيادات وتطوير مهارات الاتصال الرقمي لديهم (الشهري، 2018: 44).

وهناك من أشار إلى أن من أبرز المعوقات التي تواجه القيادات نحو تطبيق القيادة الرقمية في المنظمات التعليمية وفي الجامعات تحديدًا، هي ندرة الدورات التدريبية التي تسهم في تطوير أداء القيادات وإكسابهم المهارات الضرورية التي تتطلبها مهام القيادة الرقمية، بجانب غياب الأسس العلمية لاختيار القيادات المؤهلة للتعامل مع التقنيات الحديثة. كما أن غياب الثقافة التنظيمية التي تدعم التعامل مع تقنيات المعلومات والاتصالات وأهمية توظيفها تشكل معوقًا يحول دون تطبيق القيادة الرقمية (البلهد والردادي، 2020: 265).

بالإضافة إلى ضعف ملائمة الهياكل التنظيمية في الجامعات مع تطبيق القيادة الرقمية، وندرة الكفاءات القادرة على استثمار التقنية والإفادة منها، بجانب قلة الاهتمام ببناء مناخ من الثقة المتبادلة بين أعضاء المجتمع الجامعي كافة في عملية التحول الرقمي، وضعف توفر الإمكانيات المادية التي تدعم تطبيق القيادة الرقمية (الراجحي، 2021: 114).

كما يشكل غياب التخطيط الاستراتيجي، والرؤية الواضحة لتطبيق القيادة الرقمية وتفعيلها معوقًا كبيرًا أمام القيادات؛ إذ ينتج عنه قلة وعيهم بأهمية مواكبة المستجدات المتعلقة بتقنيات المعلومات والاتصالات؛ ومن ثمّ تسبب في مقاومة التغيير، بالإضافة إلى قصور في

اكتمال البنية التحتية المتطور تقنيًا في الجامعات، وتكلفتها العالية، وضعف الكادر المؤهل للدعم الفني (كمال ومحمود، 2022: 219-220).

ومما سبق؛ يتبين وجود العديد من المعوقات التي تعيق القيادات في الجامعات من تطبيق القيادة الرقمية؛ إذ أنّ تلك المعوقات متنوعة ما بين معوقات إدارية ومادية وفنية ومهارية. وبناء عليه؛ يمكن القول أنّ التغلب على تلك المعوقات يتوقف على مدى إدراك القيادات ووعيها بأهمية التغيير والتطوير المستمر، وصياغة رؤية استراتيجية واضحة وقائمة على أسس صحيحة لتطبيق القيادة الرقمية، وتطوير مهارات القيادات؛ حتى تحقق المنظمة أهدافها.

5. متطلبات تطبيق القيادة الرقمية في الجامعات:

تعد الحاجة إلى تطبيق القيادة الرقمية في مختلف المنظمات التعليمية وفيما بينها الجامعات واقعا ملموسا لمواكبة التطورات المتسارعة في تقنيات المعلومات والاتصالات التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة والارتقاء بأدائها، ولتطبيق القيادة الرقمية وتفعيلها بنجاح لا بد من توافر العديد من المتطلبات والآليات كما أشار إليها كل من آل كردم (2020: 22-23) والقنون (2022: 69-70) والبلهد والردادي (2020: 265) في الآتي:

- المتطلبات الإدارية: وتتمثل في وضع السياسات واللوائح والأنظمة المتعلقة بتوظيف التقنيات الحديثة، وصياغة خطط إستراتيجية واضحة لتطبيق القيادة الرقمية، إضافة إلى صياغة خطط خاصة بأنظمة التقنية الحديثة وأنظمة المعلومات، والثقافة السائدة لتطبيقها في المنظمة، واستخدام الهياكل التنظيمية المرنة لمواكبة متطلبات تطبيق أنظمة التقنية وتطويرها، بالإضافة إلى وجود نظام اتصال رقمي بين القيادات ومنسوبي المنظمة.
- المتطلبات البشرية: وتتمثل في قناعة القيادات في الجامعات بأهمية تطبيق القيادة الرقمية، وتوفير نظام لبرامج التدريب وعقد دورات تدريبية وتقييمهم لتطبيق أنظمة التقنية الحديثة واستثمار قدراتهم، ووجود كوادر فنية متخصصة لتسهيل تطبيق القيادة الرقمية، وضرورة وجود قيادات تتعامل بكفاءة مع التقنيات الحديثة وقادرة على الابتكار، والتجديد المستمر، وصنع المعرفة، ونشرها.

• المتطلبات التقنية والمالية: وتتمثل في توفير البنى التحتية الملائمة بمختلف الأجهزة والوسائل الرقمية الحديثة للإفادة من الخدمات التي تقدمها، وتوفير شبكات للاتصالات داخلية وخارجية، وتوفير الدعم المالي اللازم لتوفير التقنيات الرقمية وتطوير البرامج. واستناداً إلى ما سبق؛ يمكن القول إن تطبيق القيادة الرقمية داخل الجامعات يتم عن طريق عدة متطلبات تبدأ بوضع خطط إستراتيجية مدروسة لتطبيق القيادة الرقمية، وتعزيز الثقافة الرقمية لدى القيادات الأكاديمية، وتوفير البرامج التدريبية لتطوير مهاراتهم الرقمية. بجانب بناء قواعد بيانات لتسهيل الوصول إلى المعلومات، والاستفادة من الخبراء في تطوير البنية التحتية الداعمة لتطبيق القيادة الرقمية.

الدراسات السابقة:

سعت دراسة اليوسف (2021) إلى التوصل لآليات تفعيل القيادة الرقمية في الجامعات السعودية، والكشف عن أبرز المعوقات التي تواجه الجامعات السعودية في تفعيل القيادة الرقمية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، كما استخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وطبقت على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة بلغ عدد أفرادها (٥٠٠) من أعضاء هيئة التدريس في أربع جامعات حكومية بالمملكة العربية السعودية. وأظهرت الدراسة النتائج الآتية: جاءت جميع الآليات لتفعيل القيادة الرقمية في الجامعات السعودية بدرجة عالية وبالترتيب الآتي: جاء بعد الصفات القيادية الرقمية أولاً، يليه بعد الكفاءة القيادية الرقمية، ثم بعد عناصر الذكاء الإستراتيجي للقيادة الرقمية، يليه بعد التميز في إدارة المعلومات. وجاءت أبرز المعوقات التي تواجه الجامعات السعودية في تفعيل القيادة الرقمية مرتبة على النحو الآتي: تكلفة البيئة التحتية المتطورة تقنياً، يليه قصور اكتمال البنية التحتية في الجامعات، يليه ضعف المهارات اللازمة لاستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات للبحث الفعال عن المعلومات واختيارها وتنظيمها.

بينما سعت دراسة الراجحي (2021) إلى بناء تصور مقترح لإسهام القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مبادئ الجامعة المنتجة. وقدمت الدراسة إطار عملٍ إجرائي يرشد الجامعات السعودية ويوجه جهودها تقنياً؛ لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء مبادئ الجامعات المنتجة، ويهتم بتطوير القيادات بما يتواءم مع نظام الجامعات الجديد

الذي يحقق الاستقلالية المنضبطة للجامعات؛ مما يدفعها إلى إيجاد مصادر تمويل جديدة. كما استخدمت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الثورة الرقمية والميزة التنافسية من أهم مبررات تحول الجامعات لجامعة منتجة، وهذا لا يلغي دورها في تأدية وظائفها الأساسية.

كما هدفت دراسة أنتونوبولو (Antonopoulou,2021) إلى التحول من القيادة التربوية إلى القيادة الإلكترونية في جامعة غرب اليونان. كما هدفت إلى معرفة الأنماط القيادية (التحويلية، التبادلية، الانطوائية) المتبعة لقيادة مجلس الأمناء لمعهد التقنية التربوي بجامعة غرب اليونان. واعتمدت الدراسة المنهج المختلط بين النوعي والكمي. اعتمدت الاستبانة والمقابلات أداة للدراسة لعدد (15) من أعضاء مجلس الأمناء في الجامعة. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية مع القيادة التحويلية وعلاقة سلبية كبيرة مع القيادة الانطوائية. كما تشير النتائج إلى أنه كلما زاد تنفيذ القيادة التحويلية؛ زادت الكفاءة والرضا للعاملين، وأن القيادة التحويلية ترتبط ارتباطاً وثيقاً من خلال تطبيقها عبر التقنيات الحديثة ووسائل الاتصال الرقمي.

في حين هدفت دراسة قدوس وآخرون (Quddus al et,2021) إلى تحليل تأثير القيادة البيئية والقيادة الخادمة والقيادة الرقمية على أداء الجامعات. واعتمدت المنهج الوصفي المسحي، مستخدمة الاستبانة أداة لدراسة، وطبقت على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة بلغ عددها (٢٢٢) عضو هيئة تدريس في جامعات بانتن بماليزيا. وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الخادمة والقيادة الرقمية والقيادة البيئية تؤثر تأثيراً كبيراً وإيجابياً في أداء الجامعات.

وهدف دراسة البليهد والردادي (2022) إلى الكشف عن واقع ممارسة القيادة الرقمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، والكشف عن المعوقات التي تواجه قيادات الجامعة في ممارسة القيادة الرقمية في ظل جائحة كورونا، والتوصل إلى آليات تحسين ممارسة القيادة الرقمية بالجامعة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. كما استخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وطبقت على مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية بالجامعة والبالغ عددهم (١٣٩). وأظهرت نتائج الدراسة واقع ممارسة القيادة الرقمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد

الرحمن جاء مرتفعًا، وأن هناك بعض المعوقات لتطبيق القيادة الرقمية في الجامعة، ومن أبرزها: ضعف الحوافز المادية والمعنوية الداعمة للتحويل نحو القيادة الرقمية، وغياب القوانين والتشريعات الداعمة لتطبيق القيادة الرقمية.

أما دراسة الفيقي (2022) فقد ركزت على تحديد دور ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الإلكترونية في الإدارات الجامعية في تحقيق رؤية 2030م بالمملكة العربية السعودية في ضوء برنامج التحول الوطني 2020م. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وطبقت على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة بلغ أفرادها (269) فردًا من القيادات الأكاديمية في الإدارات الجامعية بثماني جامعات حكومية بالمملكة العربية السعودية. وأكدت نتائج الدراسة أن إجمالي درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الإلكترونية بدرجة عالية، وأن درجة إسهام ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الإلكترونية في الجامعات السعودية في تحقيق أهداف برنامج التحول الوطني 2020، جاءت عالية.

كما أجرى الشعراوي وسعدون (2022) دراسة هدفت إلى تقديم رؤية مقترحة لتحسين ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الرقمية، وذلك من خلال الكشف عن واقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الرقمية، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين درجات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الرقمية تعزى إلى بعض من المتغيرات الديموغرافية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وطبقت على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة بلغ عدد أفرادها (396) فردًا تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر. وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الرقمية جاء متوسطًا. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الرقمية تعزى إلى متغير النوع وكان لصالح فئة الذكور، ومتغير التخصص لصالح العلوم الإنسانية، ومتغير الدرجة العلمية لصالح درجة الأستاذ.

أما دراسة العموش والطراونة (2022) فقد هدفت إلى التعرف على واقع القيادة الافتراضية في الجامعات الأردنية بالاستناد إلى مبادئ الإدارة الإلكترونية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، كما استخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وطبقت على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة بلغ عدد أفرادها (350) قائدًا أكاديميًا في الجامعات الأردنية. وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن واقع القيادة الافتراضية في الجامعات الأردنية جاء متوسطًا.

وسعت دراسة كمال ومحمود (2022) إلى التعرف على آليات تعزيز المرونة التنظيمية في ضوء القيادة الرقمية لدى القيادات الأكاديمية، من خلال الكشف عن واقع ممارسة القيادة الرقمية لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وطبقت على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة بلغ عدد أفرادها (150) فردًا. وتكون مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان، و(230) من أعضاء هيئة التدريس. وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع القيادة الرقمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان جاء متوسطًا، وأن المستوى العام لواقع المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان أيضًا جاء متوسطًا. كما أظهرت النتائج أن القيادة الرقمية كانت منبئًا جيدًا بالمرونة التنظيمية، ولها تأثير كبير في تحقيق المرونة التنظيمية بجامعة أسوان.

التعليق العام على الدراسات السابقة:

في ضوء ما تم استعراضه من الدراسات السابقة، يلاحظ أن هناك تباينًا وتنوعًا في الدراسات التي تناولت القيادة الرقمية، في حين أن الدراسة الحالية اتفقت مع العديد من تلك الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الرقمية، وتطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات، وإن كانت تناولتها من زوايا وأبعاد ومتغيرات مختلفة حسب طبيعة وهدف كل دراسة. وقد تشابهت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في جوانب كما اختلفت في جوانب، إلا أنها تتفق جميعها في أهمية القيادة الرقمية وضرورة الاهتمام بتبني أسلوب القيادة الرقمية في الجامعات.

وتمت الاستفادة من جهود الدراسات التي تم عرضها في عدة مجالات وهي كما يأتي:

- تكوين صورةٍ شاملةٍ حول موضوع الدراسة، وبلورة مشكلة الدراسة، وتحديد الفجوات التي لم يتطرق إليها الباحثون في دراساتهم.
 - الاسترشاد إلى بعض المصادر العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة مما ساعد على إثراء الإطار النظري في الدراسة الحاليّة.
 - تحديد منهج الدراسة وبناء أداة الدراسة الحاليّة.
 - الاستفادة من ربط نتائج الدراسات السابقة مع الدراسة الحاليّة.
- وتميزت الدراسة الحاليّة عن الدراسات السابقة في كونها تعد الدراسة الأولى في جامعة تبوك التي قدمت تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الأكاديمية في ضوء القيادة الرقمية.
- منهجية الدراسة وإجراءاتها:**

1. **منهج الدراسة:** في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إليها، أستخدم المنهج الوصفي المسحي، لكونه المنهج المناسب لهذه الدراسة.
2. **مجتمع الدراسة:** تكوّن مجتمع الدراسة الحاليّة من فئتين على النحو الآتي:
 - الفئة الأولى: تكونت من جميع القيادات الأكاديمية (وكلاء الجامعة، وعمداء الكليات والعمادات المساندة، ووكلائهم، ورؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية) في جامعة تبوك (المقر الرئيس) أثناء فترة الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من عام 1444هـ، والبالغ عددهم (188) قائدًا أكاديميًا، وفقًا إلى إحصائية عمادة الموارد البشرية للعام الدراسي 1444هـ.
 - الفئة الثانية: تكونت من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك (المقر الرئيس) في أثناء فترة الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من عام 1444هـ، والبالغ عددهم 1014 وفقًا إلى إحصائية عمادة الموارد البشرية للعام الدراسي 1444هـ.

3. عينة الدراسة: اعتمدت نسبة (40%) من مجتمع القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك بالمقر الرئيس والبالغ عددهم (76)، وللحصول على حجم العينة المناسبة لأعضاء هيئة التدريس فقد استخدم معادلة ستيفن ثامبسون (Thompson, 2002: 59-60). الآتية:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\frac{N-1}{d^2} \div z^2 \right] + p(1-p)}$$

حيث إن:

- N هي: حجم مجتمع الدراسة.
- Z هي: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الثقة 0,95 وتساوي 1,96.
- d هي: نسبة الخطأ وتساوي (0,05).
- P هي: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (0,5).
- وتطبيق المعادلة بلغ حجم العينة المطلوبة (278,80) وبالتقريب أصبح حجم العينة (279) من أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك (المقر الرئيس)، وبما نسبته (30%) من حجم مجتمع الدراسة.

واعتمدت الطريقة العشوائية البسيطة في اختيار عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس من كل الكليات التابعة للجامعة بالمقر الرئيس، لكي تتضمن العينة القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في جميع كليات الجامعة.

4. أداة الدراسة: استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة من حيث أهدافها ومنهجها ومجتمعها. ويتناول هذا الجزء من الدراسة توضيح الخطوات والإجراءات التي تم اتباعها في إعداد أداة الدراسة، والتي تتضمن: بناء الأداة، وصدق الأداة، وثبات الأداة، وإجراءات تطبيق الأداة.

أ- بناء الأداة: بعد مراجعة أدبيات الدراسة والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة؛ تم تصميم استبانة لتحقيق أهداف الدراسة، وقد تضمنت الاستبانة جزأين، هما:

- الجزء الأول: ويشتمل على صفحة لتعريف أفراد العينة على هدف الدراسة والمتمثل في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك في ضوء القيادة الرقمية. كما تم تعريف أفراد العينة بالمفهوم الرئيس في الدراسة وهو (القيادة الرقمية).
- الجزء الثاني: ويشتمل على البيانات الأولية للقيادات الأكاديمية ولأعضاء هيئة التدريس من حيث: الجنس، والتخصص، وطبيعة العمل، والرتبة الأكاديمية.
- الجزء الثالث: ويشتمل على عبارات أداة الدراسة والمكونة من (28) عبارة لقياس واقع أداء القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك في ضوء القيادة الرقمية موزعة على (4) أبعاد وهي كالاتي:

- البعد الأول: يقيس واقع الرؤية الاستراتيجية، ويتكون من (7) عبارات.
- البعد الثاني: يقيس واقع بناء الثقافة الرقمية، ويتكون من (7) عبارات.
- البعد الثالث: يقيس واقع الكفاءة القيادية الرقمية، ويتكون من (7) عبارات.
- البعد الرابع: يقيس واقع التطوير المستمر، ويتكون من (7) عبارات.

ب- صدق الأداة:

- الصدق الظاهري (صدق المحكمين): تم عرض أداة الدراسة بصورتها الأولية على (17) محكمًا، من ذوي الخبرة والاختصاص بالجامعات، وإدارات التعليم ، وطلب منهم تحكيم الأداة كما ورد في خطاب التحكيم الموجه إليهم في الأداة، وبعد إعادة النسخ من المحكمين، تم دراسة مقترحاتهم وتعديلاتهم؛ لاعتماد التعديل والحذف والإضافة.
- صدق البناء لأداة الدراسة: طبقت أداة الدراسة بعد الانتهاء من التحكيم على عينة استطلاعية مكونة من (30) قائدًا أكاديميًا وعضو هيئة تدريس في المقر الرئيس بجامعة تبوك؛ من مجتمع الدراسة ومن خارج العينة الأصلية، ومن ثم استخراج معاملات صدق البناء باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) حيث تم حساب صدق الاتساق الداخلي لكل عبارة من العبارات مع الدرجة الكلية للبعد الواردة فيه، كما تم التأكد من صدق البناء لأداة الدراسة، وفيما يأتي توضيح ذلك:

- الاتساق الداخلي: استخراج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل عبارة من العبارات مع البعد الواردة فيه؛ للتأكد من صدق اتساق العبارات في قياس البعد الواردة فيه. وحسب الاتساق الداخلي باستخدام معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية ودرجات مكونات أو عبارات المقياس، وتدل معاملات الارتباط هذه على أن مكونات أو عبارات تقيس شيئاً مشتركاً؛ ما يعني صدق البناء الداخلي، ويستخدم في استبعاد العبارات غير الصالحة، في حال لم يكن معامل الارتباط دالاً إحصائياً. ويبين الجدول (1) قيم معاملات الارتباط لعبارات كل بعد من أبعاد أداة الدراسة.
- الجدول (1) قيم معاملات الارتباط لقياس مدى الاتساق الداخلي لعبارات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للبعد الواردة فيه.

التطوير المستمر		الكفاءة القيادية الرقمية		بناء الثقافة الرقمية		الرؤية الاستراتيجية	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**0.804	1	**0.821	1	**0.759	1	**0.756	1
**0.823	2	**0.839	2	**0.800	2	**0.891	2
**0.714	3	**0.799	3	**0.802	3	**0.849	3
**0.825	4	**0.810	4	**0.779	4	**0.846	4
**0.804	5	**0.821	5	**0.859	5	**0.856	5
**0.723	6	**0.839	6	**0.600	6	**0.661	6
**0.823	7	**0.799	7	**0.702	7	**0.657	7

** معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).

تبين النتائج في الجدول (1) أن جميع عبارات أداة الدراسة حصلت على معاملات ارتباط مرتفعة مع البعد الذي تنتمي إليه، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط لعبارات بعد الرؤية الاستراتيجية مع الدرجة الكلية للبعد ما بين (0.657) و(0.891)، وبدلالة إحصائية (0.01) $\leq \alpha$ ، وتراوحت قيم معاملات الارتباط لعبارات بعد بناء الثقافة الرقمية ما بين (0.600) و(0.859) وبدلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.01$) كما تراوحت قيم معاملات الارتباط لعبارات بعد الكفاءة القيادية الرقمية ما بين (0.799) و(0.839)، وبدلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.01$) كما تراوحت

قيم معاملات الارتباط لعبارات بعد التطوير المستمر ما بين (0.714) و(0.825) وبدلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.01$) ، وهذا يشير إلى أن أبعاد القيادة الرقمية الأربعة مناسبة لقياس واقع أداء القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك في ضوء القيادة الرقمية.

الصدق البنائي لأبعاد الأداة: تم التحقق من صدق البناء لأبعاد أداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بيرسون" (Pearson Correlation) بين الأبعاد الأربعة في الأداة، وكذلك بين كل بعد من الأبعاد مع الدرجة الكلية للأداة، وقد بلغت قيم معاملات الارتباط كما في الجدول (2).

الجدول (2) قيم معاملات الارتباط بين أبعاد أداة الدراسة وكل بعد مع الدرجة الكلية للأداة

أبعاد الأداة	الرؤية الاستراتيجية	بناء الثقافة الرقمية	الكفاءة القيادية الرقمية	التطوير المستمر	الأداة الكلي
الرؤية الاستراتيجية		**0.834	** 0.664	**0.689	0.894 **
بناء الثقافة الرقمية	**0.835		** 0.888	**0.700	0.958 **
الكفاءة القيادية الرقمية	** 0.664	** 0.888		**0.621	0.888 **
التطوير المستمر	**0.894	**0.958	** 0.888		0.837 **

**معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)

تشير المعطيات في الجدول (2) إلى أن قيم معاملات الارتباط بين أبعاد أداة الدراسة قد تراوحت ما بين (0.621) و(0.958)، وبدلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.01$)، ما يشير إلى وجود اتساق واتفاق بين أبعاد أداة الدراسة في قياس واقع أداء القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك في ضوء القيادة الرقمية. وفيما يتعلق بمعاملات الارتباط بين كل بعد من الأبعاد مع الدرجة الكلية للأداة، فقد تراوحت ما بين (0.837) و(0.958)، وهذه القيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، مما يشير إلى أن أبعاد أداة الدراسة الأربعة مناسبة لقياس واقع أداء القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك في ضوء القيادة الرقمية.

ج- ثبات أداة الدراسة: تم حساب الثبات باستعمال معامل ألفا كرونباخ (α s') (Cronbach) ؛ لمعرفة ثبات الأداة والأبعاد الفرعية المتضمنة، والجدول (3) الآتي يوضح ذلك:

الأبعاد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
الرؤية الاستراتيجية	7	0.969
بناء الثقافة الرقمية	7	0.958
الكفاءة القيادية الرقمية	7	0.948
التطوير المستمر	7	0.957
الأداة كلياً (جميع الأبعاد)	28	0.972

تشير النتائج في الجدول (3) إلى أن معاملات الثبات لأداة الدراسة وأبعادها الأربعة كانت مرتفعة، حيث بلغت قيمة معامل ثبات الأداة كلياً (0.972)، وتراوحت قيم معاملات الثبات للأبعاد الأربعة ما بين (0.948) و(0.969). وتعد هذه القيم مناسبة لأغراض الدراسة؛ لأنها تزيد على (70%).

- **مؤشر الصدق الذاتي:** تم حساب مؤشر الصدق الذاتي لأداة الدراسة، من خلال حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات في النقطة السابقة، إذ بلغت قيم مؤشر الصدق الذاتي لأداة الدراسة وأبعادها الأربعة، كما يظهر في الجدول (4).

الأبعاد	مؤشر الصدق الذاتي
الرؤية الاستراتيجية	0.984
بناء الثقافة الرقمية	0.978
الكفاءة القيادية الرقمية	0.973
التطوير المستمر	0.978
الأداة كلياً (جميع الأبعاد)	0.985

تشير المعطيات في الجدول (4) إلى أن مؤشر الصدق الذاتي لأداة الدراسة وأبعادها يدل على معدل ثبات عالٍ، حيث بلغ الجذر التربيعي الموجب لثبات الأداة كلياً (0.985)، وتراوحت قيم معاملات الجذر التربيعي الموجب لثبات الأبعاد ما بين (0.973) و(0.984)؛ وهذه النتائج تعد مقبولة لاعتبار أداة الدراسة ثابتة. وبعد التأكد من دلالات الصدق والثبات لأداة الدراسة،

يمكن القول: إن أداة الدراسة تتمتع بالثبات، وإن البيانات التي يجري الحصول عليها من خلال تطبيقها تخضع لدرجة مقبولة من الاعتمادية ويمكن الوثوق بصحتها.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

نتائج الإجابة عن السؤال الأول: ما واقع أداء القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك في ضوء القيادة الرقمية؟

تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لاستجابات القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس حول واقع أداء القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك في ضوء القيادة الرقمية، وكانت النتيجة كما في الجدول الآتي (5).

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس حول واقع أداء القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك في ضوء القيادة الرقمية، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

رقم البعد في الأداة	محور القيادة الرقمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	واقع الأداء
3	الكفاءة القيادية الرقمية	3.37	0.80	متوسط
2	بناء الثقافة الرقمية	3.25	0.85	متوسط
1	الرؤية الاستراتيجية	3.19	0.93	متوسط
4	التطوير المستمر	3.12	0.88	متوسط
	القيادة الرقمية (الكلية)	3.22	0.81	متوسط

تظهر النتائج الواردة في الجدول (5) والمتعلقة بواقع أداء القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك في ضوء القيادة الرقمية، ما يأتي:

- أن واقع أداء القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك في ضوء القيادة الرقمية عامة (الكلية)، جاء متوسطاً، بمتوسط حسابي (3.22)، وانحراف معياري (0.81).

وبالنسبة إلى استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع أداء القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك في ضوء القيادة الرقمية بأبعادها الأربعة، فكانت على النحو الآتي:

- جاء بعد الكفاءة القيادية الرقمية بالترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.37)؛ مما يظهر مستوى متوسطاً من الموافقة، وتقارب وجهات نظر عينة الدراسة، كما يشير الانحراف المعياري (0.80).
- جاء بعد بناء الثقافة الرقمية بالترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.25)؛ مما يظهر مستوى متوسطاً من الموافقة وتقارب وجهات نظر عينة الدراسة، كما يشير الانحراف المعياري (0.85).
- جاء بعد الرؤية الاستراتيجية بالترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.19)؛ مما يظهر مستوى متوسطاً من الموافقة وتقارب وجهات نظر عينة الدراسة، كما يشير الانحراف المعياري (0.93).
- جاء بعد التطوير المستمر بالترتيب الرابع بمتوسط حسابي (3.12)؛ مما يظهر مستوى متوسطاً من الموافقة وتقارب وجهات نظر عينة الدراسة، كما يشير الانحراف المعياري (0.88).

وتشير هذه النتيجة المتوسطة لواقع أداء القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك في ضوء القيادة الرقمية عامة وبالأبعاد الأربعة؛ إلى اهتمام القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك إلى حد ما بتطبيق القيادة الرقمية. ولكن لم يكن بالمستوى المأمول، وربما يعزى ذلك؛ إلى حداثة مفهوم القيادة الرقمية، وقد لا يكون واضحاً لدى جميع القيادات الأكاديمية، إضافة إلى قلة تركيز الإدارة العليا بالجامعة على وضع خطة استراتيجية واضحة لتطبيق القيادة الرقمية وتعميمها على جميع القيادات الأكاديمية وإلزامهم بها، بجانب قلة تفعيل الدورات التدريبية التي تركز على مهارات القيادة الرقمية، وأهم متطلباتها، الأمر الذي جعل واقع أداء القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك في ضوء القيادة الرقمية جاء دون المأمول؛ ما يتطلب تطويره والاهتمام به.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كمال ومحمود (2022) التي توصلت إلى أن المستوى العام لواقع القيادة الرقمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان جاء متوسطاً. كما تتفق مع دراسة الشعراوي وسعدون (2022) التي أظهرت نتائجها أن واقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الرقمية جاء متوسطاً، ودراسة العموش والطراونة (2022) التي

أشارت إلى أن واقع القيادة الافتراضية في الجامعات الأردنية بالاستناد إلى مبادئ الإدارة الإلكترونية جاء أيضًا متوسطًا. بينما تختلف مع دراسة الفيفي (2021) التي توصلت نتائجها إلى أن واقع أداء القيادات الأكاديمية الإلكترونية في الجامعات السعودية جاء مرتفعًا، ودراسة البليهد والردادي (2021) التي أظهرت أن واقع ممارسة القيادة الرقمية بجامعة الأميرة نورة جاء مرتفعًا.

إجابة السؤال الثاني: ما التّصوّر المقترح لتطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك في ضوء القيادة الرقمية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم الاستفادة من نتائج الدراسة الحاليّة والدراسات السابقة وأدبيات القيادة الرقمية لتقديم التّصوّر المقترح:

تمهيد:

من منطلق أنّ هذه الدراسة هدفت إلى تطوير أداء القيادات الأكاديميّة بجامعة تبوك في ضوء القيادة الرقمية من خلال الكشف عن واقع أداء القيادات الأكاديميّة بجامعة تبوك في ضوء القيادة الرقمية. وبقي التّوصّل من خلال هذه النتيجة وما تم استعراضه في الإطار النظري والدراسات السابقة؛ إلى تصوّر مقترح يمكن من خلاله تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك في ضوء القيادة الرقمية، ويتضمّن هذا التّصوّر ما يأتي:

- منطلقات التّصوّر المقترح.
 - أهداف التّصوّر المقترح.
 - آليات تحقيق أهداف التّصوّر المقترح.
 - متطلبات تطبيق التّصوّر المقترح.
 - مراحل تطبيق التّصوّر المقترح.
 - معوقات تطبيق التّصوّر المقترح المتوقع مصادفتها وسبل التغلب عليها.
 - الجهات الداعمة لتنفيذ التّصوّر المقترح.
 - تحكيم التّصوّر المقترح وتطويره وتقويمه.
- أولاً: منطلقات التّصوّر المقترح:**

ينطلق بناء التّصوّر المقترح لتطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك من عدة منطلقات والتي يمكن تلخيص أهمها في النقاط الآتية:

- القيم والمبادئ الإسلامية التي تركز عليها سياسة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، وضرورة التفاعل الواعي مع التطورات الحضارية في ميادين العلوم بتتبعها والمشاركة فيها، بما يعود على المجتمع بالخير والتقدم.
- الاستراتيجية الوطنية للتحوّل الرقمي في المملكة العربيّة السعوديّة، والتي تناولت التعليم أحد قطاعاتها الحيوية.
- الخطة الإستراتيجية لتطوير التعليم العالي في المملكة العربية السعودية (أفاق).
- الثّورة التّقنية والانفجار المعرفي؛ الأمر الذي يلزم الجامعات بضرورة إيجاد نوعية جديدة من القيادات المزودين بقدرات وكفاءات تمكنهم من مواجهة التغيرات المستمرة.
- الاتساق مع نتائج الدراسات السابقة، والتي أكدت أهميّة القيادة الرقمية في الجامعات.
- نتائج الدراسة الميدانية التي أكدت أنّ واقع أداء القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك في ضوء القيادة الرقمية جاء دون المأمول الأمر الذي يحتاج إلى مزيد من التطوير.

ثانياً: أهداف التّصوّر المقترح:

- يهدف التّصوّر المقترح بشكل رئيسي إلى تقديم آليات تنفيذية مقترحة لتطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك في ضوء القيادة الرقمية، وتتضمن الأهداف الفرعية الآتية:
- بناء آليات تنفيذية لتطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك في ضوء القيادة الرقمية فيما يتعلق في بعد (الرؤية الاستراتيجية).
 - بناء آليات تنفيذية لتطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك في ضوء القيادة الرقمية فيما يتعلق في بعد (بناء الثقافة الرقمية).
 - بناء آليات تنفيذية لتطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك في ضوء القيادة الرقمية فيما يتعلق في بعد (الكفاءة القيادية الرقمية).
 - بناء آليات تنفيذية لتطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك في ضوء القيادة الرقمية فيما يتعلق في بعد (التطوير المستمر).

ثالثاً: آليات تحقيق أهداف التّصوّر المقترح:

1. آليات تنفيذية لتطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك في ضوء القيادة الرقمية فيما يتعلق في بعد (الرؤية الإستراتيجية):

- إعداد الإدارة العليا بجامعة تبوك خطة استراتيجية لتطبيق القيادة الرقمية.
- قيام عمادة الموارد البشرية بجامعة تبوك بتقديم برامج تدريبية متخصصة للقيادات الأكاديمية حول الأساليب القيادية الحديثة ومن أهمها القيادة الرقمية، وتوضيح أبعادها وأهم متطلباتها.
- وضع معايير محددة لاختيار القيادات الأكاديمية كالقدرة على التنبؤ واكتشاف الفرص، والتخطيط الاستراتيجي.
- عقد لقاءات دورية بين القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس لتعزيز مشاركتهم في التخطيط إلى التحول الرقمي في الجامعة.

2. آليات تنفيذية لتطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك في ضوء القيادة الرقمية فيما يتعلق في بعد (بناء الثقافة الرقمية):

- نشر ثقافة القيادة الرقمية بالجامعة؛ لتكون نهجاً ينتهجه جميع القيادات الأكاديمية.
- وضع حوافز تشجيعية للقيادات الأكاديمية التي تطبق القيادة الرقمية.
- تفعيل مؤتمرات داخلية وخارجية لنقل تجارب الجامعات الناجحة ومبادراتها في تبني القيادة الرقمية.
- نشر ثقافة الشراكات الداخلية والخارجية بين القيادات الأكاديمية لدعم الابتكارات الرقمية.
- وضع مكافآت مالية ومعنوية للمشاركة في المجتمعات التي تشجع على الإبداع والابتكار الرقمي.
- إنشاء وحدة متخصصة بالحضانات التكنولوجية والابتكارات الرقمية.

3. آليات تنفيذية لتطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك في ضوء القيادة الرقمية فيما يتعلق في بعد (الكفاءة القيادية الرقمية):

- وضع رؤية مستقبلية شاملة لتطوير البرامج التدريبية في ضوء مهارات القيادة الرقمية، والعمل على تحديثها باستمرار وفقاً إلى التقدم العلمي.
- تطوير القواعد واللوائح المتعلقة باختيار وتدريب القيادات الأكاديمية لكي تتناسب مع الأساليب القيادية الحديثة ومن أهمها القيادة الرقمية.
- تطوير توصيف مهام القيادات الأكاديمية بتضمينها مهارات أساسية وفق ما تتطلبه القيادة الرقمية.
- زيادة المخصصات المالية لإعداد البرامج التدريبية للقيادات الأكاديمية.

4. آليات تنفيذية لتطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك في ضوء القيادة الرقمية فيما يتعلق في بعد (التطوير المستمر):

- تعزيز قيمة التعلم المستمر باعتباره جزءاً أساسياً من أجزاء الوظيفة للقيادات الأكاديمية.
- وضع مؤشرات أداء دقيقة لقياس أداء القيادات الأكاديمية وفق أبعاد القيادة الرقمية.
- التعاون مع وحدة التطوير والجودة بجامعة تبوك لاعتماد أساليب حديثة تساعد القيادات الأكاديمية على قياس الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع فيما يتعلق التحول الرقمي.
- الاستفادة من خبراء في تطوير البنية التحتية الداعمة لتطبيق القيادة الرقمية.

رابعاً: متطلبات تطبيق التصور المقترح:

متطلبات إدارية:

- دعم وتأييد الإدارة العليا بجامعة تبوك وقناعتها بأهمية تطبيق القيادة الرقمية.
- نشر ثقافة القيادة الرقمية وأهمية تفعيلها في الجامعة من خلال البرامج التدريبية والمؤتمرات وغيرها.
- توصيف مهام القيادات الأكاديمية متضمنة مهارات القيادة الرقمية.
- الاستفادة من تجارب الجامعات الرائدة في تطبيق القيادة الرقمية.

• إعادة النظر في اللوائح والقوانين المنظمة لعمل القيادات الأكاديمية من خلال توفير المرونة الكافية التي تسهل عمليات وبرامج التطوير المستمر .

متطلبات بشرية:

• التطوير المهني للقيادات الأكاديمية وتوفير البرامج التدريبية التي تنمي قدراتهم وتمكنهم من تحقيق أبعاد القيادة الرقمية .
• توفر قيادات أكاديمية مرنة تتميز بدرجة عالية من الوعي يمكن تطويرها لتكون قيادات رقمية .

متطلبات مادية وتقنية:

• وجود بنية تحتية رقمية قادرة على توفير الخدمات والشبكات وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات، وبرامج وتطبيقات يتم عن طريقها إنجاز الأعمال المطلوبة، بالإضافة إلى توفير وسائل الاتصال الرقمي الحديثة .
• وجود ميزانية كافية لتنفيذ البرامج التدريبية اللازمة لتطوير أداء القيادات الأكاديمية .

خامسًا: مراحل تطبيق التّصوّر المقترح:

1. تشكيل فريق عمل فعال لتطبيق التّصوّر المقترح .
2. التخطيط: ويتم في هذه المرحلة صياغة رؤية لتطوير أداء القيادات الأكاديمية في ضوء أبعاد القيادة الرقمية، وبناء أهداف محددة، ووضع الخطط التنفيذية المناسبة لتحقيقها .
3. التهيئة والاستعداد: ويتم في هذه المرحلة إجراء مراجعة شاملة لمجموعة من العناصر الأساسية الواجب الالتزام بها قبل الشروع في التنفيذ، التي تعد من أهم مرتكزات التصور المقترح وهي كالآتي:

• تعميم التصور المقترح قبل البدء بتطبيقه للتخفيف من مقاومة التغيير .
• تأكيد مدى الحاجة إلى تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك في ضوء القيادة الرقمية .
• القيام بتهيئة القيادات الأكاديمية بالجامعة لتطبيق القيادة الرقمية مع بيان الأثر الإيجابي الذي سيعود على الجامعة بعد تطبيقه .

4. التنفيذ: وتتصف هذه المرحلة بالانتقال إلى مرحلة التطبيق والتنفيذ من خلال تنفيذ كل ما خطط له على الواقع بجامعة تبوك وفق برنامج زمني محدد ومعلوم.

5. المتابعة والتقييم: وتتم في هذه المرحلة عملية متابعة وتقييم تطبيق التّصوّر المقترح وتقديم التغذية الراجعة، فالمتابعة تأتي للتأكد من أن تطبيق التّصوّر المقترح وفق الأهداف المرسومة، وبالتزامن مع الجدول الزمني المخطط، وتتكوّن هذه المرحلة من عدة إجراءات والتي من أبرزها:

- متابعة مدى تحقيق أهداف التّصوّر المقترح في ضوء الآليات التي تمت الإشارة إليها من خلال تشكيل لجنة للمتابعة.

- المراجعة المستمرة لسلامة وجودة تنفيذ الآليات، وتحديد الانحرافات وتقويمها في أثناء عملية التطبيق.

- تحديد برنامج زمني لتنفيذ الآليات المقترحة ومتابعة الالتزام بها عند التطبيق.

سادساً: معوقات تطبيق التّصوّر المقترح المحتملة وسبل التغلب عليها:

جدول رقم (6) معوقات تطبيق التّصوّر المقترح لتطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة

تبوك في ضوء القيادة الرقمية وسبل التغلب عليها:

م	المعوقات	سبل التغلب عليها
1	جمود التشريعات واللوائح المنظمة لعمل القيادات الأكاديمية في الجامعة.	توفر الدعم من الإدارة العليا بجامعة تبوك لتهيئة البيئة التشريعية والتنظيمية الداعمة لتطبيق القيادة الرقمية.
2	قلة التركيز على وضع خطة استراتيجية واضحة لتطبيق القيادة الرقمية في الجامعة.	العمل على وضع خطة استراتيجية لتطبيق القيادة الرقمية بالجامعة وتعميمها على القيادات الأكاديمية.
3	قلة كفاية الصلاحيات الممنوحة للقيادات الأكاديمية الممكنة للقيام بمهامهم ومسؤولياتهم.	تمكين القيادات الأكاديمية ومنحهم الصلاحيات الكافية للقيام بمهامهم ومسؤولياتهم وفق مبادئ القيادة الرقمية.
4	عدم الاعتماد على معايير محددة لاختيار القيادات الأكاديمية مبنية على أسس ومبادئ القيادة الرقمية.	بناء معايير لاختيار القيادات الأكاديمية مبنية على أسس ومبادئ القيادة الرقمية لضمان توافر مقومات القيادة الرقمية.
6	قلة الدورات التدريبية المتخصصة في مجال القيادة الرقمية.	عقد دورات التدريبية وورش عمل لتطوير قدرات القيادات الأكاديمية وفق أبعاد القيادة الرقمية ومهاراتها.
7	ضعف قناعة القيادات الأكاديمية بضرورة تطبيق القيادة الرقمية.	نشر ثقافة القيادة الرقمية وأهميتها بين القيادات الأكاديمية.

م	المعوقات	سبل التغلب عليها
8	ضعف التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي لتطبيق القيادة الرقمية.	تطوير نظام حوافز مناسب يعزز ويشجع القيادات الأكاديمية لتطبيق القيادة الرقمية.
9	ضعف البنية التحتية الداعمة لتفعيل القيادة الرقمية	الاستعانة بخبراء لتطوير البنية التحتية بالجامعة.
10	ضعف وجود بيئة تنظيمية جاذبة إيجابية تشجعهم على ممارسة القيادة الرقمية بفاعلية.	توفير بيئة تنظيمية آمنة ومحفزة لممارسة القيادة الرقمية.

الجهات الداعمة لتطبيق التّصوّر المقترح:

- الإدارة العليا بالجامعة.
- وكالة الجامعة.
- وكالة الجامعة للتطوير والجودة.
- عمادة الموارد البشرية.

توصيات الدراسة:

- تبني الإدارة العليا بجامعة تبوك التّصوّر المقترح، مع الاهتمام بتهيئة الظروف المناسبة، وتوفير جميع المتطلبات اللازمة لتطبيقه.
- تدليل جميع المعوقات التي تعوق تطبيق التّصوّر المقترح، حتى يساعد في تطبيقه بصورة مثلى.

مقترحات الدراسة:

- 1- إجراء المزيد من الدراسات حول موضوع القيادة الرقمية وربطه بعدة متغيرات كالآتي:
 - دور القيادة الرقمية في تحقيق الإبداع والابتكار بجامعة تبوك.
 - القيادة الرقمية وعلاقتها بتحقيق العدالة التنظيمية في جامعة تبوك.
 - القيادة الرقمية وأثرها في الثقافة التنظيمية بجامعة تبوك.
 - دور القيادات الأكاديمية في بناء الثقافة الرقمية بجامعة تبوك.
 - دور القيادات الأكاديمية في دعم التحول الرقمي بجامعة تبوك.
- 2- إجراء دراسات مشابهة للدراسة الحالية وتطبيقها على الجامعات السعودية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، أحمد حسن (2019). التحول الرقمي: نقلة نوعية للتحرر من البيروقراطية والفساد الإداري. *مجلة الاقتصاد والمحاسبة*. ع676. ص ص 8-11.
- آل كردم، مفرح سعيد (2020). دور القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية. *مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية*. ع12. ص ص 3-25.
- البار، عدنان (2019). القيادة الرقمية في عصر التحوّلات الرقمية الحكوميّة. *مؤتمر القيادة الرقمية للتحوّل الرقمي الحكومي*. الرياض في 18 سبتمبر: م60. ص ص 1-8.
- البليهد، نورة محمد؛ والردادي، دعاء مصلح (2021). درجة ممارسة القيادة الرقمية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في ظل جائحة كورونا. *مجلة البحوث التربوية والنفسية*. ع68. ص ص 239-273.
- جمال الدين، نجوى يوسف (2018). فاعلية التنمية المهنية الإدارية في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات. *آفاق جديدة في تعليم الكبار*. ع23. ص ص 9-41.
- الحربي، حمدان محمد (2020). واقع توظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بعد وإدارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة. *المجلة العربية للنشر العلمي*. ع27. ص ص 82-105.
- الخطاب، ايفنت؛ والشрман، عاطف حميد (2015). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التكنولوجية وعلاقتها بدرجة قيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين في عمان. *مجلة العلوم التربوية*. م 45. ع 4. ص ص 557-579.
- الذهلي، ربيع المر علي؛ والخروصي، حسين علي؛ والشعيلي، صالح خليفة (2021). درجة توظيف مديري المدارس في سلطة عمان للقيادة الرقمية من وجهة نظر المديرين. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*. م 12. ع33. ص ص 79-93.

- الراجحي، إلهام نايف (2021). إسهام القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية في ضوء مبادئ الجامعة المنتجة: تصور مقترح. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*. م17. ع3. ص ص 94-117.
- زين الدين، محمد (2013). أساليب بناء التصور المقترح في الرسائل العلمية. *أطروحة دكتوراه غير منشورة*. جامعة أم القرى.
- سمهود، إيهاب عبد ربه (2022). أثر تطبيق القيادة الرقمية على أداء العاملين بجامعة الأقصى بغزة. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*. م 5. ع 4. ص ص 160-2.
- الشريف، باسم نايف (2018). مدى الوعي بالتقنيات التعليمية الرقمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية. *مجلة التربية لجامعة الأزهر*. م1. ع179. ص ص 601-650.
- الشعراوي، محمد علي؛ وسعدون، عبد الحميد محمد (2022). رؤية مقترحة لتحسين ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الرقمية. *مجلة كلية التربية لجامعة بني يوسف*. م19. ع115. ص ص 250-335.
- الشهري، عجلان محمد (2018). القيادة الإلكترونية منهج علمي مقترح. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*. م2. ع9. ص ص 39-67.
- الطائي، يوسف حجيم؛ والحدراوي، باقر خضير (2019). أثر القيادة الرقمية في تبني الثقافة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بمديرية تربية محافظة النجف الأشرف بالعراق. *مجلة العلوم الإنسانية والاقتصادية والإدارية والقانونية*. م3. ع6. ص ص 19-39.
- الطراونة، عوض عبد اللطيف؛ والطراونة، عيسى عبد الوهاب؛ والغويري، جواهر عبد الكريم (2019). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري في المدارس الخاصة بالأردن. *المجلة الدولية لضمان الجودة*. م2. ع2. ص ص 176-189.
- عبد الرحمن، أحمد فتحي (2021). التحول الرقمي للجامعات: رؤية تحليلية في ضوء بعض النماذج الإدارية. *مجلة إبداعات تربوية*. ع19. ص ص 9-29.
- عبد السلام، أسامة عبد السلام (2013). التحول الرقمي للجامعات المصرية: دراسة تحليلية. *مجلة التربية لجامعة عين شمس*. م2. ع37. ص ص 523-571.

- عبيدات، ذوقان؛ وعدس، عبد الرحمن؛ وعبد الحق، كايد(2015). **البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه**. ط18. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.
- علي، عبير أحمد؛ وفايد، عبد الستار (2022). **تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم على ضوء متطلبات التحول الرقمي للجامعات**. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية. م2. ع16. ص ص 198-305.
- العموش، اية خالد؛ والطراونة، إخليف يوسف(2022). **واقع القيادة الإقتراضية في الجامعات الأردنية بلاستناد إلى أسس الإدارة الإلكترونية**.مجلة كلية التربية.م38.ع7.ص ص1-30.
- العنزي، حمود عايد (2022). **تعزيز التحول الرقمي للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية**. مجلة التربية لجامعة الأزهر. م2. ع196. ص ص 498-528.
- الفهداوي، محمد عادل (2022). **دور القيادة الرقمية في تحقيق التآلق التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في شركات الاتصال العراقية**. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية. م14. ع2. ص ص 241-256.
- الفيهي، نورة يحيى (2022). **درجة ممارسة القيادة الأكاديمية الإلكترونية في الجامعات السعودية في تحقيق رؤية 2030**. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي. م42. ع1. ص ص 1-20.
- القرني، ظافر أحمد (2017). **الكفايات التكنولوجية اللازمة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة المجمعة في ظل مستحدثات ثورة المعلومات والاتصال**. مجلة التربية لجامعة الأزهر. م1. ع173. ص ص 106-149.
- القنون، منيرة عبد المحسن (2022). **القيادة الإلكترونية ودورها في المؤسسات التعليمية**. المجلة العربية للمعلوماتية أمن المعلومات. ع1. ص ص 57-80.
- كمال، حنان البدري؛ ومحمود حنان عبد الستار (2022). **القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان**. المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج. م100. ع1. ص ص 136-228.

النسور، بلال؛ وخليفات، إبراهيم (2020). أثر الريادة الرقمية في الأداء التنظيمي من وجهة نظر مديري شركات صناعة الأدوية الأردنية ضمن منظور نظرية الشبكة الاجتماعية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*. م16. ع1. ص ص ٢٥٩-٢٨٤.

نعموني، مريم (2020). تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي في المؤسسة. *مجلة معهد العلوم الاقتصادية*. م23. ع2. ص ص 561-575.

وزارة التعليم (2016). وثيقة الرؤية 2030 للمملكة العربية السعودية. تم الرجوع إليها بتاريخ 2021/11/12 عبر الرابط الآتي: <http://www.vision2030.gov.sa>

اليوسف، خلود سعد (2021). آليات تفعيل القيادة الرقمية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030. *مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية*. م1. ع4. ص ص 35-54.

المراجع الأجنبية:

Antonopoulou, Yvonne; Halkiopoulou, Constantinos; Barlou, *Olympia and Beligiannis, Grigorios* (2021). Transformational leadership and digital skills in higher education institutes: during the COVID-19 pandemic. **Emerging Science Journal**. Vol 1. No 5. pp1-15.

Hero, Jesson (2020). Exploring the Principal's Technology Leadership: Its Influence on Teachers' Technological Proficiency, **International Journal of Academic Pedagogical Research (IJAPR)**. Vol 4. No 6. pp 4-10.

Husing, Tobias (2016). **Digital and leadership skills for the transformation of European economies**. Empirica Schriftenreihe.

Jawah, Amani (2019). A Case Study of Academic Leaders' Beliefs Regarding A Multi-Source Feedback System to Evaluate Leaders' Competencies in Higher Education. **Journal Scientific Creation Pioneers**. Vol 2. No 9. pp 33-54.

Mihardjo, Leonardus; Sasmoko, Sasmoko; Alamsjah, Firdaus(2019). Im- pacts on Developing Dynamic Capability and Strategic Alliance Based on Market Orientation. **Journal of Management Studies**. Vol2.No 19. pp285-298.

Quddus, Abdul; Nugroho, Budi; Hakim, Lukman(2020). Effect of Ecological, Servant dan Digital Leadership Style Influence University performance? evidence from Indonesian universities. **Systematic Reviews in Pharmacy**. Vol 10. No11.pp 408-417.

Sabrina, Zeike; Katherine, Bradbury; Lara, Lindert and Holger, Pfaff et.al (2019). Digital Leadership Skills and Associations with Psychological Well-Being,

- International **Journal of Environ- mental Research and Public Health**. Vol14.No 16.pp1-12.
- Sainger, Gnrma(2018). Leadership in Digital Age: A Study on the Role of Leader in this Era of Digital Transformation. **International Journal on Leadership**. Vol 6. No 1. pp 1-5.
- Sheninger, Erik(2014). **Digital Leadership: Changing Paradigms for Changing Times**. America: Corwin Publisher.
- Sima, Violeta; Gheorghe, Ileana; Subic, Jonel and Dumitru, Nancu (2020). Influences of the industry 4.0 revolution on the human capital development and consumer behavior. **A systematic review Sustainability**. Vol 12. No 10. pp 1-28.
- Thompson, Steven(2002). **Sampling, Wiley Series in Probability and Statistics**. New Jersey: John Wiley and Sons
- Van Wart, Montgomery; Roman, Alexandru; Pierce, Sharon (2016). The rise and effect of virtual modalities and functions on organizational leadership: tracing conceptual boundaries along the e- management and e-leadership continuum. **Transylvanian Review of Administrative Sciences**. Vol 12. pp 102-122.
- Welsum, Desirée van and Lanvin, Bruno (2013). **E-Leadership Skills: Vision Report**.pp2-180. Retrived, March, 18, 2022, from: <https://www.almendron.com/tribuna/wp-content/uploads/2015/03/vision-final-report.pdf>