

**تصوّر مقترح لتطوير الإدارات الجامعية بالمملكة العربية  
السعودية في ضوء عمليات الإدارة الرقمية**

إعداد الدكتورة:

رسوم عبد الله ناصر السبيعي

أستاذ مساعد في قسم الإدارة والإشراف التربوي

كلية التربية جامعة الملك خالد

تصوُّرٌ مقترحٌ لتطوير الإدارات الجامعية بالمملكة العربية السعودية  
في ضوء عمليات الإدارة الرقمية

تصوُّرٌ مقترحٌ لتطوير الإدارات الجامعية بالمملكة العربية السعودية في ضوء عمليات  
الإدارة الرقمية

رسوم عبد الله ناصر السبيعي

قسم الإدارة والإشراف التربوي، كلية التربية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية  
السعودية.

البريد الإلكتروني للباحث الرئيس: edu.2050@gmail.com

ملخص البحث:

هدف البحث إلى معرفة واقع تطبيق عمليات الإدارة الرقمية في الإدارات الجامعية  
ببعض الجامعات السعودية، من وجهة القيادات الأكاديمية والإدارية وتحديد أبرز  
المعوقات، ووضع تصور مقترح لتطوير الإدارات الجامعية بالمملكة العربية السعودية من  
منظور عمليات الإدارة الرقمية، واتبع البحث المنهج الوصفي باستخدام أساليب المسح  
والتحليل، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث بلغت عينة البحث (١١٠)  
قائدًا أكاديميًا وإداريًا، وكان من أهم نتائج البحث أن تقدير عينة البحث لعملية  
التخطيط الرقمي جاء بدرجة كبيرة (٣.٤٥) وعملية التنظيم الرقمي جاء بدرجة كبيرة (٣.٤٣)  
، وعملية الاتصال الرقمي جاء بدرجة كبيرة (٣.٥١)، وعملية القيادة الرقمية جاء بدرجة  
متوسطة (٣.٤٠)، أما واقع معوقات تطبيق عمليات الإدارة الرقمية جاء بدرجة  
متوسطة (٢.٦٧)، وتم وضع تصور مقترح لتطوير الإدارات الجامعية بالمملكة العربية  
السعودية من منظور عمليات الإدارة الرقمية والذي ارتكز على رؤية المملكة ٢٠٣٠.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الرقمية - الإدارات الجامعية- الجامعات السعودية.

## **A Proposed Vision for Developing University Administrations in the Kingdom of Saudi Arabia in Light of Digital Management Processes**

Rusum Abdullah Nasser Al-Subaie

Department of Educational Administration and Supervision,  
Faculty of Education, King Khalid University, Kingdom of Saudi Arabia.

\*E-mail: edu.2050@gmail.com

### **Abstract :**

The current research aimed at identifying the reality of applying digital management processes in university administrations in some Saudi universities from the point of view of academic and administrative leaders, identifying the most prominent obstacles, and at developing a proposed vision for the development of university administrations in the Kingdom of Saudi Arabia from the perspective of digital management processes. The research adopted the descriptive method. The questionnaire was used as a tool for collecting data. The research sample amounted to (110) academic and administrative leaders. One of the most important results of the research was that the research sample's estimate of the digital planning process was highly (3.45), the digital organizing process was highly (3.43), and the process Digital communication came with a high score (3.51), and the digital leadership process came with a moderate score (3.40), while the reality of the obstacles to implementing digital management processes came with a moderate score (2.67). A proposed vision was developed for the development of university administrations in the Kingdom of Saudi Arabia from the perspective of digital management processes, which was based on the Kingdom's Vision 2030.

**Keywords:** Digital Management - University Administrations - Saudi Universities.

## تصوُّرٌ مقترحٌ لتطوير الإدارات الجامعية بالمملكة العربية السعودية في ضوء عمليات الإدارة الرقمية

### مقدمة البحث:

يعيش العالم الآن عصر الثورات العلمية والتكنولوجية والاتصالات؛ مما أدى إلى تسارع التطورات والتغيرات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية المتنامية في كل أركان الأرض، وذلك في إطار ما أطلق عليه واشتهر باسم العولمة، ولم يقتصر هذا التسارع في التطور والتغيير على تلك النواحي؛ فقد أدى أيضاً إلى عدة تطورات في ميدان التعليم؛ خاصةً إستراتيجيات التعليم، ونُظُم إدارته، سواء على المستوى القومي أو المحلي؛ لتتناسب مع الاتجاه العالمي الذي يؤكد اللامركزية؛ رغبةً في تحقيق ديمقراطية التعليم، وتحسين نوعيته، وتأكيد جودته.

وقد انعكست مثل هذه التغيرات والتطورات على مؤسسات التعليم، بوصفها إحدى مؤسسات المجتمع، وتطلبت منها الاستجابة السريعة لها؛ بهدف التكيف مع التجديدات التربوية الحديثة التي نتجت عنها، وأصبح نجاح إدارة هذه المؤسسة يتوقف على مدى استجابتها الفعالة؛ للتحوُّل من شكلها التقليدي إلى إدارة فعالة تسعى إلى إحداث التغيير والتطور في كافة المجالات نتيجة التقدم العلمي والتكنولوجي، هذا التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وانتشار شبكة الاتصالات العالمية، وما أفرزته من مُتغيِّرات عديدة وتطوُّرات سريعة، وهو ما كان له أثر كبير في أداء الأعمال وتحقيقها لأهدافها، الأمر الذي أحدث تغييراً جوهرياً وجذرياً في أساليب تنفيذ أنشطتها وعملياتها (Angie, 2013:240).

وبما أن التعليم هو المدخل الطبيعي للتنمية الشاملة في المجتمع، فإن مناقشة قضاياها هي الوسيلة لتطوير التعليم ومن ثم تطوير المجتمع؛ لذا يجب أن يبدأ بتطوير إدارته، حتى يُمكن أن يحقق أهدافه المنشودة؛ بحيث يتمكن من القيام بدوره، ومن القدرة على ملاحقة التطورات العالمية في إطار الحاضر برؤية مستقبلية، وكذلك مواكبة التكنولوجيا السريعة.

نتيجةً لهذا؛ أصبح استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال ضرورياً في عملية تطوير الإدارة التعليمية، ولكي تكون هذه الإدارة متطورةً، منفتحةً على البيئة المحيطة، تستغل ما بها من فرص متاحة، وتتجنب ما بها من تهديدات، وتكون على علمٍ بالتغيرات الدينامية المحيطة بها، وهذا لا يتم بالأساليب التقليدية، بل يحتاج الأمر إلى أساليب حديثة، تتناسب مع تحديات الغد، وتُحلُّ المشكلات التي قد تواجه الإدارة التعليمية في تطوير أدائها (Ilomäki & Minna, 2018: 52).

ومن هنا؛ نجد أن استخدام الإدارة الرقمية "Digital Management" يُعدّ من المداخل الحديثة والضرورية لتطوير الإدارات؛ في ضوء تطبيق عملياتها، فهي تسعى إلى التميز باعتباره المستوي الوحيد المقبول للأداء والإنجاز، والمفهوم المتكامل الذي يجمع العناصر الأساسية لبناء إداري متميز، كما أن الإبداع الفكري والقدرة على الابتكار والتطوير من أسس تفعيل الإدارة الرقمية (عبد الصمد، ٢٠١١: ٨٢)، وتتضح أهميتها: في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهي تمثل نوعًا من الاستجابة الفورية لتحديات القرن الحادي والعشرين، التي تشمل العولمة والمعرفة (يونس، ٢٠١٤: ٨).

تعتبر الإدارة الرقمية مدخلًا معاصرًا للقضاء على مشكلات الإدارة التقليدية، وتجويد أداء العمل، عن طريق تطبيق عمليات الإدارة الرقمية واستخدام أساليبها الجديدة التي تتسم بالكفاءة والفاعلية والسرعة، كما أن لها آثارًا واسعة لا تنحصر فقط في بُعدها التكنولوجي المتمثل في التكنولوجيا الرقمية، وإنما أيضًا في بُعدها الإداري المتمثل في تطوير المفاهيم والوظائف الإدارية، هذا بالإضافة إلى توفير قدر عالٍ من الشفافية والوضوح للرؤية، مما يُحيّن ثقة العاملين في التعليم ويدفعهم للمشاركة الإيجابية في تحسين وتطوير الإدارات (Pelín, 2020: 240).

وقد برز مفهوم الإدارة الرقمية؛ حيث تقوم على أساس إدارة الانفتاح والشفافية؛ لتشير إلى خروج أنماط الإدارة التقليدية وقنوات تدفق المعلومات عن السيطرة، فقد أصبحت الدول والمجتمعات والأعمال التي تمتلك مفاتيح الإدارة الرقمية، والقيادة الافتراضية، في وضع يُؤهلها لجني ثمار الاقتصاد الرقمي الجديد؛ من خلال تحقيق وضمان أعلى مستويات الميزة التنافسية، والتي أصبحت من سمات المؤسسات القادرة على تفعيل التكنولوجيا، وترسيخ قوتها، والانتفاع بقدراتها، فالإدارة الرقمية تمتلك خبرات الإدارات الحديثة والمبتكرة، بالإضافة إلى الخبرات الاتصالية والمعرفية والتقنية الراقية، وهكذا تغيّر أسلوب أداء الأعمال في بيئة العمل الرقمية البديلة تغييرًا تامًا (الطريق، ٢٠١٩: ٥٤).

كما أنّ التوجّه نحو توظيف الإدارة الرقمية؛ في قطاع التعليم؛ باعتبارها اتجاهًا جديدًا في الإدارة المعاصرة، يُساعد في التحوّل في جميع المظاهر والمكونات الإدارية؛ وأيضًا التحوّل في طبيعة الهيكل التنظيمي والعلاقات بين الوحدات الإدارية ونظم المعلومات الإدارية والأدوات والآليات المختلفة في العمل الإداري؛ ولاشك أن تنمية الموارد البشرية واستثمار قدراتها هي المنطلق الأساسي للإدارة الرقمية، إذ إن من أهم أسسها الإسهام في توجيه الأفكار الإبداعية وتطوير المجالات والأساليب الإدارية (Fahriye, Gokmen & Zehra,

## تصوّر مقترح لتطوير الإدارات الجامعية بالمملكة العربية السعودية في ضوء عمليات الإدارة الرقمية

(8: 2016).

وبناءً على ذلك أشارت دراسات عديدة للتحوّل نحو مدخل الإدارة الرقمية في ضوء تطبيق عملياتها؛ ويُذكر منها: دراسة (يونس، ٢٠١٤) والذي أشار إلى أن تطبيق عمليات الإدارة الرقمية يساعد في اتساع نطاق تقديم الخدمات في مواقع جغرافية عديدة، وزيادة عدد المتعاملين مع الإدارة، فضلاً عن تعدّد العلاقات، سواء نطاق المؤسسة داخلياً أو زيادة عدد المؤسسات الخاصة بها، وكذلك ضرورة مواكبة التقدم التكنولوجي والتنافس بين الإدارات المتناظرة لتقديم خدماتها بدقة عالية، وأيضاً تساهم هذه الإدارة في تفعيل التكنولوجيا، وترسيخ قوتها، والانتفاع بقدراتها، وصارت الأعمال والخدمات الإلكترونية، تديرها إدارات رقمية تمتلك خبرات الإدارات الحديثة والمبتكرة، بالإضافة إلى الخبرات الاتصالية والمعرفية والتقنية الرقمية، وهكذا تغيّر أسلوب أداء الأعمال في بيئة العمل الرقمية البديلة تغيّراً تاماً، كما أكدت دراسة (عبد الفتاح، ٢٠١٣) على ضرورة نشر ثقافة الإدارة الرقمية، واستقطاب الكفاءات البشرية المميزة، وتأهيل وتدريب القيادات الإدارية في مجال الإدارة الرقمية، وأكدت دراسة (الطائي، ٢٠١١) على وجود علاقة قوية بين الإدارة الرقمية وبين مفاهيم حديثة في الفكر الإداري كإدارة المعلومات والأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية. كما أن هناك متطلبات أساسية لتطبيق الإدارة الرقمية بالمنظّمات التعليمية. وأكدت دراسة (راشد، ٢٠١٧) على تحديد متطلبات تطبيقها للإدارة الرقمية في الجامعات المصرية في ضوء خبرات بعض الدول، وأشارت أيضاً إلى ضرورة إمكانية تطبيق هذا المدخل في مراحل تعليمية أخرى، كما أكدت أيضاً دراسة (المليجي، ٢٠١١ ب) إلى ضرورة وجود القيادة الديناميكية؛ لأن لهذه القيادة دوراً أساسياً في تشكيل وتفعيل الإدارة الرقمية، بل إن عملية التوجه نحو الإدارة في ذاته هي في أساسها نتيجة اقتناع وتصميم عناصر القيادة الديناميكية. وأيضاً دراسة (كامل، ٢٠١١) التي أكدت على ضرورة التوجه نحو المؤسسات الرقمية، والتي تُعدّ بمثابة توجّهات مستقبلية، الأمر الذي دفع البحث الحالي إلى الأخذ بمدخل الإدارة الرقمية في ضوء تطبيق عملياتها.

ومن هنا؛ دعت الحاجة إلى حتمية تحول الإدارات الجامعية بالمملكة إلى الرقمنة في الهياكل والنظم والعمليات والإجراءات؛ تسعى إلى إحداث التغيير والتطور في كافة المجالات نتيجة التقدم العلمي والتكنولوجي؛ هذا التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وانتشار شبكة الاتصالات العالمية، وما أفرزته من متغيرات عديدة وتطورات سريعة، له الأثر الكبير في أداء الأعمال وتحقيقها لأهدافها، وعلى هذا الأساس فإن تطبيق

عمليات الإدارة الرقمية لتطوير الإدارات الجامعية، يُسهم في تغيير وفعالية أساليبها وتنفيذ عملياتها؛ فالإدارة الرقمية تُعد حقلاً معرفياً حديثاً، وامتداداً طبيعياً لتطور الفكر الإداري.

### مشكلة البحث وتساؤلاته:

سعت المملكة العربية السعودية إلى مواكبة التطورات الحديثة من أجل تحسين وتطوير أداء وفاعلية جميع الخدمات الحكومية من خلال تقديمها محتوى رقمي على مدار الساعة، وتمكين الأفراد من الوصول إلى المعلومات والخدمات دون اضطرارهم إلى التردد الشخصي في المؤسسات الحكومية في سبيل الارتقاء بمسيرة التحول الرقمي في إطار رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، ومن الجدير بالذكر أن الحكومة الرقمية قائمة على إدارة المعلومات الرقمية للأفراد وتندرج تحته (الرابعي، فلمبان ٢٠٢١: ١٢٢).

وعلى الرغم من ذلك أكدت دراسة (العلياني، ٢٠٢٢: ٤٣٣) على ضعف استثمار التكنولوجيا في بعض الجامعات السعودية، وتوصلت دراسة (الديبان، ٢٠١٧: ٣٧) أن الجامعات الحكومية السعودية تفتقر إلى المعايير الموحدة المنظمة لإدارة الحوسبة السحابية، وعدم وعي متخذي القرار بأهمية الانتقال الافتراضي إلى الحوسبة السحابية، كما توصلت نتائج دراسة (العنززي، ٢٠٢٢: ٥١٩) إلى محدودية امتلاك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية مهارات إدارة أنظمة التعلم الرقمي واستراتيجياته، حيث جاءت في المرتبة الأخيرة في بُعد التحول الرقمي في التعليم الجامعي بدرجة موافقة متوسطة.

كما توصلت دراسة اليوسف (٢٠٢١: ٥٣) أن هناك مجموعة من التحديات التي تواجه القيادة الرقمية في الجامعات السعودية منها ضعف المهارات اللازمة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للبحث الفعال عن المعلومات واختيارها وتنظيمها؛ لاتخاذ قرارات مستنيرة بشأن أنسب مصادر المعلومات لمهمة معينة، كذلك قلة استقطاب المؤهلين للدعم الفني وأوصت الدراسة إلى إكساب القيادات في الجامعات ومنسوبيها مهارات التواصل الفعال من خلال التقنية، وتفعيل الممارسات الرقمية في الجامعات السعودية للاستفادة من التقنية الحديثة والمساهمة في تحقيق التحول الرقمي في المجتمع.

لذلك أصبح من الضروري لإدارة المؤسسات الجامعية بصفة عامة -على اختلاف مستوياتها- والإدارة الجامعية بصفة خاصة، الاستفادة من مزايا الإدارة الرقمية وتطبيق عملياتها؛ حيث إن تطبيقها أصبح ضرورة ملحة للتكيف مع متغيرات العصر الرقمي وتحقيق جوانب الرقمنة في رؤية المملكة ٢٠٣٠.

وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

## تصوّر مقترح لتطوير الإدارات الجامعية بالمملكة العربية السعودية في ضوء عمليات الإدارة الرقمية

١. ما الأسس النظرية لمدخل الإدارة الرقمية؛ في ضوء أدبيات الفكر الإداري المعاصر؟
٢. ما واقع تطبيق عمليات الإدارة الرقمية في الإدارات الجامعية ببعض الجامعات السعودية، من وجهة القيادات الأكاديمية والإدارية؟
٣. ما معوقات تطبيق عمليات الإدارة الرقمية؛ في الإدارات الجامعية ببعض الجامعات السعودية، من وجهة القيادات الأكاديمية والإدارية؟
٤. ما التصور المقترح لتطوير الإدارات الجامعية بالمملكة العربية السعودية من منظور عمليات الإدارة الرقمية؟

### أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق عدد من الأهداف الفرعية، هي:

١. التعرف على الأسس النظرية لمدخل الإدارة الرقمية؛ في ضوء أدبيات الفكر الإداري المعاصر.
٢. تشخيص واقع تطبيق عمليات الإدارة الرقمية في الإدارات الجامعية ببعض الجامعات السعودية، من وجهة القيادات الأكاديمية والإدارية.
٣. التعرف على معوّقات تطبيق عمليات الإدارة الرقمية؛ من وجهة نظر من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية ببعض الجامعات السعودية.
٤. تقديم تصور مقترح لتطوير الإدارة الجامعية ببعض الجامعات السعودية؛ في ضوء عمليات الإدارة الرقمية.

### أهمية البحث:

يكتسب البحث أهميته النظرية من أهمية تطبيق عمليات الإدارة الرقمية؛ بالإضافة إلى قلة الدراسات التي تناولت تطبيق عمليات هذا المدخل، وقامت بربطه بتطوير الإدارة الجامعية، كما يأتي الاهتمام بالموضوع يُعدّ استجابة لدواعي التحول الرقمي ورؤية المملكة ٢٠٣٠.

وعلى الجانب التطبيقي يسهم البحث الحالي في تعريف القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات السعودية بواقع تطبيق عمليات الإدارة الرقمية وتعرف أبرز معوقاتها من خلال نتائج الدراسة الميدانية، بالإضافة إلى تقديم تصوّرًا مقترحًا يفيد القيادات الجامعية ومتخذي القرار في تطوير الإدارة الجامعية؛ في ضوء تطبيق بعض عمليات الإدارة الرقمية.

### حدود البحث:



يتحدد البحث بالحدود التالية:

- **الحد الموضوعي:** يقتصر البحث الحالي على وضع تصور مقترح لتطوير الإدارة الجامعية في ضوء تطبيق عمليات الإدارة الرقمية: (التخطيط الرقمي، التنظيم الرقمي، الاتصال الرقمي، القيادة الرقمية).
- **الحد البشري:** يقتصر البحث الحالي على عينة من القيادات الأكاديمية وهي أعضاء هيئة تدريس تشغل مناصب إدارية على مستوى الجامعة والكليات، وكذلك القيادات الإدارية من الإداريين رؤساء الوحدات الإدارية ببعض الجامعات السعودية والتي بلغت (١١٠) قائد أكاديمي وإداري.
- **الحد المكاني:** يقتصر البحث الحالي على بعض الجامعات السعودية وهي: جامعة الملك خالد، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، جامعة أم القرى.
- **الحد الزمني:** تم التطبيق في الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ١٤٤٣/١٤٤٤هـ.

### منهج البحث وأدواته:

يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي، الذي يقوم على وصف ما هو كائن، وتفسيره؛ بقصد معرفة واقع ممارسات الإدارة الجامعية؛ في ضوء تطبيق عمليات الإدارة الرقمية، وتحديد المعوقات التي تحوّل دون استخدام الإدارة الجامعية لتطبيق عمليات الإدارة الرقمية. وكلُّ ذلك يُسهم في تقديم تصور مقترح لتطويرها، وتمثّل أدوات البحث الحالي في استبانة مكوّنة من قسمين؛ هما:

١- القسم الأول: ويهدف إلى معرفة واقع ممارسات الإدارة الجامعية في ضوء تطبيق عمليات الإدارة الرقمية (من وجهة نظر من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية ببعض الجامعات السعودية).

٢- القسم الثاني: ويشتمل على المعوقات التي تحوّل دون تطبيق عمليات الإدارة الرقمية (من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية ببعض الجامعات السعودية).

### مصطلحات البحث:

التطوير: يعرف بأنه "عملية وضع مقترحات تستهدف الارتقاء بالوضع القائم لنظام الإدارة التعليمية، والوصول به إلى أحسن صورة ممكنة، حتى يستطيع تحقيق أهدافه المنشودة، وذلك بعد تشخيص مشكلاته" (عبد الرسول، ٢٠٠٨: ٣٨).

ويعرف إجرائياً بأنه: "أسلوب علمي مُنظّم قائم على مجموعة من أسس وركائز

## تصوّر مقترح لتطوير الإدارات الجامعية بالمملكة العربية السعودية في ضوء عمليات الإدارة الرقمية

الإدارة الرقمية التي تهدف إلى تغيير وتحسين الإدارة الجامعية ببعض الجامعات السعودية" الإدارة الرقمية: تُعرّف بأنها: "منهجية جديدة، تقوم على الاستيعاب الشامل والاستخدام الواعي، والاستثمار الإيجابي؛ لتقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة على مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسات المعاصرة" (الطائي، ٢٠١١: ٦٥).

كما تُعرّف بأنها: "تفعيل مجموعة من الممارسات التنظيمية والثقافية المشتركة بين الأفراد فيها، ليصبحوا مستخدمين جيدين لتكنولوجيا المعلومات؛ بصورة أكثر فعالية" (العلاق، ٢٠٠٥: ١٢).

وتُعرّف أيضًا على أنها: "مصطلح إداري يُقصد به: عملية ميكنة جميع مهام وأنشطة المؤسسة التعليمية؛ بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ وُصُولًا إلى تحقيق أهداف الإدارة المرجوة في ظل تقليل استخدام الورق، وتبسيط العمل الإداري، والقضاء على الروتين، والإنجاز السريع والدقيق للمهام؛ بهدف تحقيق مستوى متميز من الأداء الإداري" (عباس، ٢٠١٢: ٢٨).

كما تعرف بأنها: "إدارة تعتمد على المشاركة بين الإدارة والعاملين في عمليات اتخاذ القرار من خلال الترابط الشبكي بين أقسام الأجهزة وفروعها عن طريق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات" (Philippine, 2011: 217).

ويُعرّف البحث الحالي الإدارة الرقمية إجرائيًا بأنها: نمط إداري حديث لتطوير العمل الإدارية الجامعية ببعض الجامعات السعودية؛ يعتمد على استخدام التقنيات الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات المختلفة، والاتصالات المتقدمة؛ لتسهيل العمليات الإدارية، من تخطيط، وتنظيم، واتصال، وقيادة، بأسرع وقت وأقل تكلفة، وتقديم خدمات أفضل لجميع منسوبي الجامعات السعودية، وتحقيق الكفاءة والفعالية في أداء العمل.

### الدراسات السابقة:

وفيما يلي عرض لبعض الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع البحث الحالي، مُرتبةً زمنيًا من الأقدم إلى الأحدث.

(١) دراسة ساببلا (Sabella, 2004) بعنوان: "إسهامات الإدارة الرقمية في التعليم العالي"، والتي استهدفت تعرّف إسهامات الإدارة الرقمية في العمل، ومدى تأثيرها الإيجابي على مرشدي الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة في أوهايو، والمعوقات التي تواجه استخدام تلك

الإدارة في المدارس، وقد أُكِّدَت نتائج الدراسة: أن الإدارة الرقمية تُسهم في زيادة الإنتاج وتقليل التكاليف، وتحقيق رضا المستفيدين من العملية التعليمية، وزيادة المشاركة، وتحسين فاعلية العمليات وخدماتها الداخلية، والتخلُّص من الأعمال الورقية، مما يؤدي إلى توفير الجهد.

(٢) دراسة عبد الله (٢٠٠٥) بعنوان: "أهمية التكنولوجيا الرقمية في مجال التعلُّم؛ من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات السعودية"، حاولت الدراسة الكشف عن مدى أهمية التكنولوجيا الرقمية في مجال التعليم؛ من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات السعودية، وقد تمَّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وطُبِّقَ البحث على عينة مكوَّنة من (١٥٠) عضو هيئة تدريس من الجنسين، في بعض الجامعات السعودية، وجاءت النتائج موضَّحة أن أعضاء هيئة التدريس من الذكور ذوي التخصص العلمي أكثر تأييداً وتأكيداً لأهمية التكنولوجيا الرقمية في مجال التعلُّم، وأوصت الدراسة بتعميم التكنولوجيا الرقمية على مراحل التعليم المختلفة، وإجراء عدة بحوث في هذا المجال، والكشف عن علاقتها ببعض القدرات المعرفية المختلفة.

(٣) دراسة ميناكوماري وكريشنافيني (Meenakumari & Krishnaveni, 2010) بعنوان "إدارة مؤسَّسات التعليم الإداري وفقاً للمنظومة الرقمية"، وقد استهدفت توضيح مدى الحاجة إلى البنية التحتية الرقمية لإدارة المؤسَّسات التعليمية في مجتمع المعرفة، وذلك من خلال اقتراح سيناريو محدَّد للإدارة الرقمية لهذه المؤسَّسات، ووضع لعملية تطبيقها، وقد توصَّلت الدراسة إلى أن توظيف الإدارة الرقمية، وتوفير البنية التحتية الرقمية يُيسِّر عملية إدارة المعرفة والمعلومات في المؤسَّسات التعليمية، ويعمل على تفعيل عملية التدريس من خلال تبادل المعرفة.

(٤) دراسة ووترز (Waters, 2010) بعنوان: "إدارة الأصول الرقمية في مؤسَّسات التعليم العالي، رؤية للمجالات الإستراتيجية"، حاولت هذه الدراسة توضيح كيفية إدارة الأصول الرقمية في مؤسَّسات التعليم العالي؛ من خلال منظور إستراتيجي، يُركِّز على أهم القضايا الإستراتيجية، وبعض إشكاليات التدريس الجامعي، والبحث العلمي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي لتوضيح واقع إدارة الأصول الرقمية ببعض الجامعات الأمريكية، وقد أُكِّدَت الدراسة أن إدارة الأصول الرقمية يحتاج إلى توافر البنية التحتية التكنولوجية، ودعم نُظُم المعلومات وتكنولوجيا المعرفة في المؤسَّسات الجامعية، وتوظيف التكنولوجيا الإدارية في تسويق البحث العلمي، والتوجُّه نحو التدريس القائم على تكنولوجيا التعليم، وتعزيز مفهوم الإدارة الرقمية من قِبَل الإدارة العليا.

(٥) دراسة الطائي (٢٠١١) بعنوان: "إمكانية تطبيق الإدارة الرقمية ووظائفها في المنظَّمات

## تصوّر مقترح لتطوير الإدارات الجامعية بالمملكة العربية السعودية في ضوء عمليات الإدارة الرقمية

التعليمية". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تؤديه الإدارة الرقمية في تسيير الأعمال الإدارية بالمنظمات المبحوثة، والتعرف على إمكانية تطبيق الإدارة الرقمية من حيث المتطلبات والمعوقات، والوظائف التي ستقوم بها الإدارة الرقمية. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، وتمثلت العينة في أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية والإدارية، وتكوّنت من (٧١) فرداً، كما استخدمت الباحثة الاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: اتضح أن هناك علاقةً قويةً بين الإدارة الرقمية وبين مفاهيم حديثة في الفكر الإداري كإدارة المعلومات والأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية. كما أكّدت الدراسة أن هناك متطلبات أساسية لتطبيق الإدارة الرقمية بالمنظمات التعليمية، لا بد من توافرها، مع التغلّب على المعوقات التي تخوّل دون تطبيق الإدارة الرقمية حتى تتم عملية التطبيق بنجاح.

(٦) دراسة عبد الصمد (٢٠١١) بعنوان: "الإدارة الرقمية كإبداع في تسيير وتمييز منظمات الأعمال، مع الإشارة لنموذج للإدارة الرقمية في المنظمات العربية"، هدفت هذه الدراسة إلى محاولة استطلاع مفهوم الإدارة الرقمية في منظمات الأعمال ومكوناتها وأهمية توظيفها، بالإضافة إلى واقعها وأهم التحديات التي تواجهها في منظمات الأعمال العربية؛ لكي تكون أكثر استجابةً ومرونةً لمختلف التطورات المتسارعة والتغيّرات المتلاحقة في بيئة الأعمال. وقد توصلت الدراسة إلى أن عنصرَي الإبداع والابتكار أصبحا يُمثّلان القلب النابض للمنظمات المعاصرة، ولكي يتم تحقيق إدارة فعّالة ومتميزة في منظمات الأعمال العربية؛ كان لزاماً عليها الارتكاز على أعمدة ومداخل رئيسية؛ لتحقيق مطلبها المنشود، ولعل أهم تلك الركائز والمداخل: انتهاج وتطبيق مفهوم الإدارة الرقمية، الذي يعتمد أساساً على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ لما لها من أثر كبير في تحقيق تعظيم مركزها التنافسي، وتحسين أدائها الاقتصادي، وتحقيق أهدافها العامة بصورة أفضل.

(٧) دراسة عباس (٢٠١٢) بعنوان: "أهمية التحوّل من النُظْم الإدارية التقليدية إلى النُظْم الإدارية الرقمية"، هدفت هذا الدراسة إلى التعرف على النُظْم الإدارية الرقمية، وتبيّن أهميتها كمنهج إداري، يؤثر بشكل مباشر في عمليات المؤسسة، والوقوف على متطلبات وعوائق تطبيق هذه النُظْم في المؤسسة عينة الدراسة، بالإضافة إلى توضيح أثر اتباع هذه النُظْم على البنية التنظيمية في المؤسسة، وعملياتها، وعرض الآليات المقترحة للبدء بتطبيق النُظْم الإدارية الرقمية كأداة أعمال للمؤسسة، وتقديم المقترحات والتوصيات التي تُبرز النُظْم الإدارية؛ مما ينعكس على إنتاجية المؤسسة ويؤدي إلى تحقيق أهدافها. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما تمثّلت أداة الدراسة في الملاحظة المباشرة والاستبانة الموزعة على عينة الدراسة.

(٨) دراسة راشد (٢٠١٧) بعنوان: "تطبيق الإدارة الرقمية بالجامعات المصرية؛ على ضوء خبرات بعض الدول"، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد متطلبات تطبيق الإدارة الرقمية بالجامعات المصرية، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي في تحقيق أهدافه، وتكوّنت عينة الدراسة من (١٨٣) فردًا من القيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعات المصرية، وتم اختيار العينة عشوائيًا، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتمت الدراسة الميدانية على كليات (التربية والعلوم بجامعة الأزهر - التربية ومعهد الهندسة الوراثية والتكنولوجيا الحيوية بجامعة مدينة السادات - التربية النوعية والعلوم بجامعة المنوفية - التربية والعلوم بجامعة سوهاج). وتوصّلت الدراسة إلى عدة نتائج؛ من أهمها: انتشار الأساليب التقليدية كالأسلوب البيروقراطي داخل الأنظمة الإدارية بالجامعات، عدم وضوح الرؤية والرسالة لبعض المؤسسات الجامعية، قصور التشريعات والقوانين الخاصة بمستحدثات التكنولوجيا الرقمية، قلة الموارد المتاحة بسبب الارتباط بميزانيات ثابتة تُحدّد فيها أوجه الإنفاق، مقاومة العاملين للتغيير وضعف الوعي الثقافي للمجتمع لتقبّل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وعدم توافر البنية التحتية. وقد أوصت الدراسة بعددٍ من المقترحات؛ من أهمها: دراسة إمكانية تطبيق الإدارة الرقمية في مراحل تعليمية أخرى ومؤسسات أخرى.

(٩) دراسة الشريف (٢٠١٨) بعنوان: "مدى الوعي بالتقنيات التعليمية الرقمية والذكية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية ومواقفهم نحوها"، هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحديد مدى الوعي بالتقنيات التعليمية الرقمية والذكية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية ومواقفهم نحوها. وقد تم استخدام المنهج الوصفي، كما تم استخدام أداتين للبحث، وهما: استبانة لقياس مدى وعي أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية بالتقنيات التعليمية الرقمية والذكية، ومقياس الاتجاهات نحو استخدام التقنيات الرقمية والذكية في التعليم. وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (١٥) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس في ثلاثة من الجامعات السعودية. وقد توصّلت الدراسة إلى عدة نتائج؛ من أهمها: عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة وعي أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية بالتقنيات الرقمية والذكية؛ تعود إلى الأثر الأساسي للدرجة العلمية، أو الجنس، كما توصّلت النتائج أيضًا إلى وجود فروق دالة إحصائية في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية ترجع إلى الأثر الأساسي لعامل الجنس لأفراد عينة البحث. كما قدّم البحث عدة توصيات؛ من بينها: ضرورة البدء بإعداد البنية التحتية اللازمة بإدارة الجامعات، وتطوير المتطلبات والتجهيزات اللازمة لاستخدام التقنيات التعليمية الرقمية والذكية في التعليم. كما قدّم عدة مقترحات؛ من بينها: وضع تصوّر

## تصوُّرٌ مقترحٌ لتطوير الإدارات الجامعية بالمملكة العربية السعودية في ضوء عمليات الإدارة الرقمية

مقترحٌ لتصميم وتطوير معامِل تقنيات التعليم الرقمي في الجامعات السعودية: من وجهة نظر الخبراء والمتخصِّصين.

(١٠) دراسة الدليبي (٢٠١٩) بعنوان: "استخدام تكنولوجيا الاتصال الرقمي في التعليم: من وجهة نظر التدريسيين في الجامعات الأردنية"، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الجوانب الجديدة والمهمة لاستخدامات تكنولوجيا الاتصال الرقمي في تدريس اللغات المختلفة؛ من وجهة نظر أساتذة اللغات في الجامعات الأردنية (عينة الدراسة)، وأيضًا الكشف عن استخدامات تكنولوجيا الاتصال الرقمية في تدريس اللغات المختلفة؛ من وجهة نظر أساتذة اللغات في الجامعات الأردنية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وبلغت العينة (١٠٠) أستاذ من أساتذة اللغات في مختلف الجامعات الأردنية. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن تقويم أعضاء هيئة تدريس اللغات في الجامعات الأردنية نحو توظيف تطبيقات الاتصال الرقمي في التدريس داخل المؤسسة التعليمية جاء بدرجة مرتفعة. كما أوصى الباحث بضرورة تشجيع إدارة الكليات والأقسام التي تُعنى بتدريس اللغات الأجنبية؛ على استخدام تكنولوجيا الاتصال الرقمية.

(١١) دراسة إيكاترينا وآخرين (Ekaterina, et al., 2019) بعنوان: "مميزات تطور البيئة التعليمية الرقمية في روسيا"، هدفت هذه الدراسة إلى تمييز خصائص تطور البيئة التعليمية الرقمية في روسيا في سياق عملية الرقمنة العالمية، وتحديد التهديدات التي تواجه أمن المعلومات، واستخدمت الدراسة التحليل المقارن لمستوى تطور الإدارة الرقمية في مختلف دول العالم، والذي يمر بتقدير شامل للعقبة التي تحول دون تلقي مساحة التعليم والتعلم كجزء من التوسع المستدام للاقتصاد الروسي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: كشفت عن خصوصيات نظام إدارة "الرقمنة" الروسي، والذي لا يزال يتميز عن طريق التلقائية وعدم وجود برنامج عمل منسق من جانب الدولة. وقد تبين أن روسيا لديها الإمكانيات اللازمة لمواصلة تطوير الاقتصاد الرقمي: القاعدة العلمية والفكرية، ومستوى جيد من التعليم التقني الثانوي والعالي، وأكدت نتائج تطوير البيئة التعليمية الرقمية الروسية على أنه تم إنشاء مصدر بيانات تناسب جميع مستويات المقيمين، ويخزن كل مستخدم مع مدخل إلى الفصول عبر الإنترنت لجميع مستويات التدريب والدعم عبر الإنترنت لإتقان مواد التعليم العام؛ وتم إنشاء بنية أساسية لتدريب المعلمين والموظفين الإداريين؛ لنشر تجربة إدخال أساليب وممارسات ناجحة للتعليم عبر الإنترنت، ولتتبع ديناميات خلق بيئة تعليمية رقمية؛ كما تم إنشاء نظام تدريب متقدم للمعلمين في تطوير واستخدام واختبار الدورات عبر الإنترنت، وأوصت بتطبيقها في المؤسسات الحكومية والاقتصادية ذات الصلة لتشكيل آلية لإعلام نظام إدارة التنمية والتعليم في البلاد على

وجه الخصوص، وهو جزء من إستراتيجيات وبرامج تنمية معينة للباحثين في العمليات الاجتماعية والاقتصادية المرتبطة بتطوير مجتمع المعلومات والاقتصاد، والتوزيع المتزايد لتقنيات معالجة البيانات الرقمية. وهذا أتاح تحليل عملية الرقمنة في البلاد والعالم، وتحديد المشكلات التي تتطلب عناية وثيقة، وإيجاد حلول لتنفيذ أنشطة المشروع؛ لتشكيل بيئة تعليمية رقمية حديثة في الاتحاد الروسي.

(١٢) دراسة موسى ومحمود (٢٠٢٠) بعنوان: "تحليل بعض المعوقات المحتملة للتحول الرقمي بالجامعات المصرية من وجهة نظر خبراء تكنولوجيا المعلومات"، هدفت الدراسة إلى تحديد قائمة بمعوقات التحول الرقمي المحتملة في ضوء مراجعة الدراسات السابقة، وتحليل العلاقات التفاعلية بين هذه المعوقات وترتيبها وفقاً لدرجة تأثيرها وتأثيرها بالمعوقات الأخرى في ضوء آراء خبراء تكنولوجيا المعلومات بالجامعات الحكومية المصرية. وكانت منهجية الدراسة: الاعتماد على منهجية البحوث النوعية لتحديد معوقات التحول الرقمي المحتملة، وكذلك علاقات التأثير والتأثر، وفقاً لتأثيرها على عملية التحول الرقمي، وذلك باستخدام أسلوب النمذجة الهيكلية التفسيرية، لنمذجة العلاقات بين معوقات التحول الرقمي؛ وقد تم الاعتماد على عينة قوامها اختصاصيو تكنولوجيا المعلومات في بعض الجامعات المصرية، واعتمدت على الاستبانة لتعرف آراءهم حول العلاقات المتداخلة بين معوقات التحول الرقمي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج؛ منها: أن جميع المعوقات يمكن أن تعوق عملية التحول الرقمي بالجامعات المصرية بدرجات متفاوتة، ويعد ذلك من بين المحاولات القليلة الأولى لاستكشاف معوقات التحول الرقمي بشكل أفضل، وإدراك أهمية العلاقات بين معوقات التحول الرقمي وترتيبها، ويجب أن تكون الحلول متكاملة، تأخذ في الاعتبار علاقات التأثير والتأثر بين المعوقات وأولويات مواجهتها.

(١٣) دراسة المهيدلي والمفيز (٢٠٢١) بعنوان: "حوكمة التحول الرقمي في الإدارات التعليمية بالملكة العربية السعودية في ضوء الممارسات العالمية"، هدفت الدراسة إلى تحديد مفهوم حوكمة التحول الرقمي، وشرح الممارسات العالمية في مجال حوكمة التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية، وبيان أوجه الاستفادة منها في تطوير أداء الإدارات التعليمية في المملكة العربية السعودية، وكذلك تحديد الصعوبات التي قد تواجه تطبيقه، ولتحقيق هذه الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت النتائج إلى أن حوكمة التحول الرقمي تعتبر عملية متكاملة وشاملة يتم فيها انتقال الإدارات التعليمية، إلى اتباع إستراتيجية أو إطار رسمي، يهدف إلى ضبط جودة المخرجات، مع المحافظة على خصوصية وسلامة البيانات والحصول على رضی جميع الأطراف ذات العلاقة بالمنظومة التعليمية، ويوفر هيكلًا قائمًا على السلطات والإدارة، والمساءلة، والموارد والخدمات، والتقنيات

## تصوّر مقترح لتطوير الإدارات الجامعية بالمملكة العربية السعودية

### في ضوء عمليات الإدارة الرقمية

وتكنولوجيا العمليات؛ لضمان دعم استثمارات التحول الرقمي لأهداف العمل في هذه الإدارات، وتحسين الإدارة الشاملة لتكنولوجيا المعلومات، كما توصلت الدراسة إلى بعض المميزات التي تميزها عن غيرها في تطبيق حوكمة التحول الرقمي بالإدارات التعليمية. وأشارت النتائج أيضًا إلى وجود بعض الصعوبات التي قد تواجه حوكمة التحول الرقمي في الإدارات التعليمية، والتي من أهمها: ضعف الجوانب التشريعية اللازمة لتطبيق هذه الحوكمة، والافتقار لوجود إستراتيجيات واضحة لحوكمة التحول الرقمي، إضافةً إلى عدم ملاءمة الثقافة التنظيمية للإدارات التعليمية لتطبيق هذا النوع من الحوكمة، ومحدودية الكوادر البشرية في هذا المجال.

وتعقيبًا على الدراسات السابقة نجد أن البحث الحالي يتشابه مع بعض الدراسات السابقة في تناوله مدخل الإدارة الرقمية في قطاع التعليم الجامعي؛ مثل دراسة كلٍّ من: (موسى ومحمود، ٢٠٢٠؛ الدليبي، ٢٠١٩؛ الشريف، ٢٠١٨).

كما يتشابه البحث الحالي مع عدد من الدراسات السابقة؛ من حيث استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ مثل دراسة كلٍّ من: (الدليبي، ٢٠١٩؛ راشد، ٢٠١٧؛ الشريف، ٢٠١٨؛ الطائي، ٢٠١١؛ عباس، ٢٠١٢؛ عبد الله، ٢٠٠٥؛ موسى ومحمود، ٢٠٢٠؛ المهيدلي والمفيز، ٢٠٢١) وكذلك من حيث استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

ويختلف البحث الحالي عن بعض الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة؛ كدراسة (موسى ومحمود ٢٠٢٠) حيث تمثّل مجتمع الدراسة في الجامعات المصرية. ودراسة (الدليبي، ٢٠١٩) حيث كان مجتمع الدراسة ممثلًا في المملكة الأردنية الهاشمية. ودراسة "سابيلا" (Sabella, 2004) والتي كان مجتمع الدراسة فيها ممثلًا في التعليم العالي في أوهايو.

استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في تحديد مفهوم مدخل الإدارة الرقمية؛ وبناء الإطار النظري، وأيضًا الاستفادة من التحليلات النظرية؛ وكذلك في وضع خطوات السير في البحث؛ من حيث اختيار المنهج المناسب للبحث، وبناء وتصميم أداة البحث الميداني (الاستبانة).



## القسم الأول: الإطار النظري

### تمهيد:

يشهد مجتمع القرن الحادي والعشرين تغيّرات هائلة ومُتعدّدة، سواء على المستوى المحلي أو العالمي، وذلك في المجالات المعلوماتية، والتكنولوجية، والاتصالية، وانعكس تأثير هذه التغيّرات على مؤسسات المجتمع المختلفة، وصاحَب ذلك مجموعةً من التوجّهات الفكرية التي تُؤكّد على ضرورة الاهتمام بالفرد، والتنمية البشرية؛ باعتبارها غايةً لكلِّ تقدّم اقتصادي واجتماعي، والاهتمام بالعلم، والبحث العلمي، كركائز أساسية في المنظومة العالمية الجديدة، وإعادة النظر في طريقة إدارة مؤسسات المجتمع المختلفة، ومنها: مؤسسات التعليم، على اعتبار أنّ نتاج العقل البشري في الوقت الحاضر- أصبح يتمثّل في الإبداع العلمي والتقني، بالإضافة إلى التفاعل الإيجابي مع الثورة المعلوماتية التي أضحت إحدى أهم السمات المميّزة للقرن الحادي والعشرين.

وعلى هذا الأساس؛ فإنّ الإدارة الرقمية تُعتبر مدخلاً معاصرًا نتج عن ثورة التغيير والتطوّر الهائل الذي عرفه العالم في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، فهي مفهوم مبتكر، تعتمد على التعامل مع موارد معلوماتية، وتميل إلى تجديد الأشياء وما يرتبط بها إلى الحدّ الذي أصبح رأس المال المعلوماتي المعرفي الفكري هو العامل الأكثر فاعليّة في تحقيق أهدافها، والأكثر كفايةً في استخدام مواردها (Andersson, et al., 2018: 220).

كما أنّ الإدارة الرقمية تُسهم في القضاء على الأساليب الإدارية التقليدية، وتجويد أداء العمل؛ عن طريق استخدام أساليب رقمية جديدة، تتسم بالكفاءة والفاعلية والسرعة، ولها آثار واسعة لا تنحصر فقط في بُعدها التكنولوجي، المتمثّل في التكنولوجيا الرقمية، وإنما أيضًا في بُعدها الإداري، المتمثّل في تطوير المفاهيم والوظائف الإدارية، هذا بالإضافة إلى توفير قدر عالٍ من الشفافية والوضوح للرؤية الإدارية، مما يُحيّن ثقة العاملين في التعليم، ويدفعهم للمشاركة الإيجابية في برامج التخطيط والتمويل والتقييم والإصلاح اللازمة (Peter, et al., 2016: 155)، كما تُسهم الإدارة الرقمية أيضًا في تحقيق الغاية الأساسية للمُنظّمات الساعية إلى التميّز، وذلك بتمكينها من بناء قدرات تنافسية عالية وفعّالة، تجعلها قادرةً على الوصول إلى المعرفة بصورة مستمرة، وتأكيد السعي إلى التميّز؛ باعتباره المستوى الوحيد المقبول للأداء والإنجاز، والمفهوم المتكامل الذي يجمع العناصر الأساسية لبناء إداري مُتميّز (الرشيدي والعجمي والطشة، ٢٠٢١: ٥٩).

من هنا؛ نجد أنّ الإدارة الرقمية تعتمد على فلسفة إدارية لها عمليات وأسس

## تصوّر مقترح لتطوير الإدارات الجامعية بالمملكة العربية السعودية في ضوء عمليات الإدارة الرقمية

ومبادئ تقوم عليها، وليست فقط استخدام الأجهزة الرقمية. فهي مُكوّنات إدارية مترابطة ومتجانسة. تعمل على تحقيق أداء أفضل وجودة أعلى؛ وفي ظل هذه المُميّزات للإدارة الرقمية أصبح من الضروري للمُؤسّسات التعليمية، على اختلاف مستوياتها، وفي مقدمتها مُؤسّسات التعليم العام: الاستفادة من مزايا الإدارة الرقمية وتطبيقاتها؛ حيث إنّ تطبيقها أصبح ضرورةً مُلحّةً للتكيّف مع مُتغيّرات العصر.

### ١- مفهوم الإدارة الرقمية في الجامعات:

تُعَدّ الإدارة الرقمية ضرورةً في عالم الإدارة الحديثة؛ نتيجةً لما قدّمته من آثار إيجابية في تسهيل العمليات الإدارية داخل مُؤسّسات التعليم؛ حيث تستخدم المعلوماتية والطرق الإلكترونية في تقديم الخدمات للطلاب، ولكلّ العاملين بها، ولأولياء الأمور؛ وذلك بهدف تبسيط وتسهيل التعامل مع المُؤسّسة التعليمية، وذلك في أقل وقت ممكن، وبشكل متكامل وسريع لجميع المُعنيين بها، وذلك بهدف إنجاز المهام بأقل التكاليف (الصريرة وأبو حميد، ٢٠١٦: ١٤٩٦)، كما أنّ الإدارة الرقمية تُساعد في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين بها، ورفع مستوى كفاءتهم لتطوير تلك المُؤسّسة، من خلال توظيف التقنية ونظم المعلومات بشكل يناسبها (العولي، ٢٠١٩: ١٣٤)، كما تُسهم الإدارة الرقمية أيضًا في دعم العمليات الإدارية لتلك المُؤسّسة، من خلال إتاحة المعلومات في كل وقتٍ من تطبيق تلك العمليات الإدارية (الدعيس والدعيس، ٢٠٢٠: ٦٩).

ويُعَدّ مدخل الإدارة الرقمية مفهومًا مبتكرًا من المفاهيم العلمية المُستحدثة؛ والذي نتج عن ثورة المعلومات واقتصاد المعرفة والاقتصاد الرقمي؛ كما أنّ للتطوّر الكبير في مجالات تكنولوجيا المعلومات أثرًا في وجودها، فأخذت المُؤسّسات الرسمية والغير الرسمية تتسابق في تطبيق أحدث الابتكارات في المجال الإداري -مدخل الإدارة الرقمية-، وساعد أيضًا ظهور شبكة الإنترنت في جعلها أكثر تأثيرًا في إنجاز أعمال هذه المُؤسّسات، ممّا حدّأ بالإدارة الحالية أن تعتمد اعتمادًا كبيرًا على تكنولوجيا المعلومات؛ لأنّ استخدام هذه التكنولوجيا المُتطوّرة يساعد على تبسيط الإجراءات وتقليل استخدام الورق إلى أقل ما يمكن (أمين، ٢٠١٨: ١٠٤).

ومن هنا؛ نجد أنّ مدخل الإدارة الرقمية يُسهم بشكلٍ كبيرٍ في تقديم الخدمات العمومية لكافة المُعنيين بها، والحصول عليها بوسائل إلكترونية في أيّ وقتٍ وأيّ مكانٍ، تقوم على أساس المساواة والعدالة بين كافة المُعنيين بها، أو قدرة المُؤسّسات التعليمية على تبادل المعلومات عالميًا، مع وجود شبكة معلومات داخلية بقصد تحقيق الخدمات الإلكترونية؛ إما بتفاعلٍ بشريٍّ أو بإنجازٍ آليٍّ؛ كما تتضمن مجموعةً مختلفةً من المفاهيم

العلمية في جميع المجالات؛ سيتم عرض مجموعة من التعريفات التي وُزِدَت في أدبيات الإدارة الرقمية، والتي تناولت هذا المدخل، وذلك على النحو الآتي:

عرّف "بيلين" (Pelín, 2020: 247) الإدارة الرقمية بأنها: مدخل إداري حديث، أو منظومة إدارية رقمية، تعمل على سدّ الفجوة الرقمية في المجتمع؛ باستثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتقدمة ونظم المعرفة ونظم البرامج المتطورة؛ لتوفير الخدمات للمستفيدين ومؤسسات الأعمال الحكومية، بغض النظر عن أماكن تواجدهم، أو أوقات التقدم لها، وتعزيز وتدعيم فرص التنمية والإصلاح الإداري والاقتصادي، وإنجاز المهام إلكترونياً؛ عن طريق تحويل العمل الإداري الورقي إلى أعمال تُنجز بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة المختلفة، عبر شبكة الإنترنت بسرعة ودقة متناهيتين، وبتكاليف ومجهود أقل، وتبادل البيانات والمعلومات بين العاملين في المؤسسة التعليمية، وبين الأطراف الخارجية؛ بما يساعد على اتخاذ القرارات، ورفع كفاءة وفعالية الأداء؛ بما يسهم في الوصول للمزايا التنافسية للمؤسسات التعليمية.

كما تُعرّف الإدارة الرقمية بأنها: "نمط إداري حديث لتطوير العمل الإداري بالمؤسسة التعليمية، يعتمد على استخدام التقنيات الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات المختلفة، والاتصالات المتقدمة؛ لتسهيل العمليات الإدارية، من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة إلكترونياً، وبأسرع وقت وبأقل تكلفة، وتقديم خدمات أفضل لعملائها، وتحقيق الكفاءة والفاعلية في أداء العمل" (راشد، ٢٠١٧: ٣٤).

وعرف البقعاوي (٢٠١٩: ٥) الإدارة الرقمية بأنها: "الإدارة التي تعتمد على التقنية في جميع عملياتها؛ لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية"، وأضاف (العولي، ٢٠١٩: ١٣٢) إلى أنّ الإدارة الرقمية هي: "إدارة تضم جميع عمليات الإدارة من تخطيط وتنظيم وتحفيز ورقابة، وتتميّز بقدرتها على تخليق المعرفة بصورة مستمرة، وتوظيفها من أجل تحقيق الأهداف، معتمدة على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة بصورة تحقّق تكامل الرؤية، ومن ثمّ أداء الأعمال".

وقد عرّف كلٌّ من "فهريّة" وآخران (Fahriye, Gokmen & Zehra, 2016: 41) أنّ الإدارة الرقمية تنظر للمؤسسة كآلة، والعاملين مثل أحد التروس، وأنّ تحلّ التكنولوجيا محلّ الخيارات الإدارية، والبرمجيات محلّ الأفراد العاملين والتفاعل الإنساني، والشبكات المفتوحة محلّ مواصفات الملكية، والأهم أنّ لا يبقى للإدارة التقليدية (النمطية) دورٌ ذو أهمية كبيرة في ظلّ التوجّه نحو دعم التنظيمات الشبكية، القائمة على التفاعل بين أعضاء المؤسسة الواحدة من جهة، والتفاعل بين المؤسسة ذاتها ككلّ، وبين المؤسسات

## تصوّر مقترح لتطوير الإدارات الجامعية بالمملكة العربية السعودية في ضوء عمليات الإدارة الرقمية

الأخرى؛ من خلال توظيف التكنولوجيا الرقمية الإدارية التي يستطيع صنّاع المعرفة توظيفها في العمل أحسن توظيفٍ.

كما تُعرّف بأنها: "تلك المنظّمة التي تمتلك بنيةً أساسيةً معلوماتيةً مُتطوّرة، تُمكنها من مباشرة نشاطها عبر شبكة الإنترنت، وذلك في المجالات الاقتصادية أو الخدمة (في مُنظّمات حكومية أو مُنظّمات الأعمال)؛ ومن هذا التعريف تتّضح العناصر الجوهرية التالية: القيام بمجموعة من الجهود التخطيطية والتنظيمية والرقابية، والاعتماد بشكلٍ أساسيٍّ على تكنولوجيا المعلومات عند القيام بالعمليات الإدارية" (الطريق، ٢٠١٩: ٤٨)، في حين يُعرّف "نالدا" وآخرون (Nalda, et al., 2020: 85) الإدارة الرقمية بأنها: فرع معرفي حديث، يدخل ضمن مواضيع علم الإدارة، وهي لا تُشكّل بديلاً للإدارة التقليدية، إنما هي نمطٌ جديدٌ في الإدارة، وامتدادٌ للفكر الإداري في تطوّره عبر مدارسه الكلاسيكية والسلوكية، مرورًا بالاتجاهات الإدارية الحديثة.

ولقد أشار البعض إلى عدم وجود فَرْقٍ واضحٍ بين الإدارة الإلكترونية والرقمية، على سبيل المثال: يرى (بن حليم، ٢٠١٦) أنّ الإدارة الرقمية هي نفسها الإدارة الإلكترونية الحديثة، فهي المدرسة الأحدث في الإدارة التي تقوم على استخدام الإنترنت وشبكات الأعمال في إنجاز وظائف الإدارة: (تخطيط - تنظيم - قيادة - رقابة إلكترونية)، ووظائف المؤسّسات: (الإنتاج - المالية - الأفراد): بطريقة التشبيك الإلكتروني.

وترى الباحثة إلى أنّ من أهم ما يُميّز الإدارة الرقمية عن الإدارة الإلكترونية: أنّ الإدارة الإلكترونية تُركّز أكثر على التكنولوجيا؛ فهي تُعبّر عن استراتيجية إدارية لعصر المعلومات، في حين أنّ الإدارة الرقمية تهتمُّ بثقافة واستراتيجية المؤسّسات التعليمية؛ إلى حدٍّ كبيرٍ، وتُركّز أيضًا على استخدام قدرات الأفراد إلى أقصى حدٍّ؛ مع ضرورة التفاعل مع المتغيّرات الداخلية والخارجية؛ وذلك من خلال تطبيق عملياتها، فهي تتمتع بنظمٍ مُتطوّرة لاستثمار وتبادل المعرفة؛ في نظامٍ بعيدٍ عن الأساليب التقليدية الغير قادرة على الاستجابة لمتطلّبات المتغيّرات الحديثة والمتجدّدة باستمرارٍ.

### ٢- أهمية الإدارة الرقمية في الجامعات:

أكدت بعض الدراسات السابقة والمقالات أنّ مدخّل الإدارة الرقمية؛ يُعدّ شرطًا أساسيًا من شروط نجاح العمل الإداري؛ كونه قد ساعد في تطوير كثيرٍ من الإمكانيات الفكرية، وتحسين العمليات الإدارية المرتبطة بها. ويتفق ذلك مع ما أشار إليه "مايك" (Mike, 2021: 132)؛ من أنّ أهمية الإدارة الرقمية تبرز بشكلٍ كبيرٍ في إسهام الأفراد

العاملين بداخل البيئة التنظيمية في القيام بالواجبات كافة الملقاة على عاتقهم، والمشاركة بدور حاسم في تحديد طبيعة الخدمات التي هم في حاجة إليها، والهيكل الذي يمكن الاعتماد عليه في القيام بذلك الأمر، كما أكد "إيكينا" على أن تطبيق مدخل الإدارة الرقمية في الجامعات؛ له أهمية إستراتيجية بما تُسهم به من دعمٍ ومساندةٍ؛ من أجل تبسيط الإجراءات الإدارية، وتسهيل عملية صنع القرار، وتمكين الإدارات الجامعية من التخطيط بكفاءةٍ وفاعليةٍ؛ للاستفادة من مُتطلبات العمل، وتقديم الجودة وفق معايير فنية وتقنية عالية تواكب العصر (Ikenna, 2015: 127). وأشار كلٌّ من "إيلوماكي ومينا" إلى أن تطبيق الإدارة الرقمية في مؤسسات التعليم؛ يُسهم بشكلٍ كبيرٍ في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكيفي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات، وما يُرافقها من انبثاق ما يمكن تسميته بالثورة المعلوماتية المستمرة، أو ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الدائمة (Ilomäki & Minna, 2018: 19).

ووفقًا لمدخل الإدارة الرقمية؛ فإنَّ تطبيقه وتوظيف عملياته داخل مؤسسات التعليم؛ يُحقِّق العديد من الفوائد للمؤسسة والعاملين بها والمجتمع، ويمكننا تناول فوائد تطبيق الإدارة الرقمية في مؤسسات التعليم في النقاط الآتية:

١- تساعد الإدارة الرقمية في زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا، وتنمية القدرات التنافسية للابتكار في الأساليب الإدارية، وتحسين المُخرَج التعليمي، وجودة الخدمة التعليمية، والحفاظ على حقوق العاملين؛ من حيث الإبداع والابتكار في البرامج الإلكترونية في مؤسسة التعليم.

٢- فتح قنوات اتصال جديدة بين القائمين على إدارة المؤسسة التعليمية، والأفراد العاملين بها؛ ممَّا يُيسر أداء الأعمال، ممَّا يُؤدِّي إلى إزالة الكثير من الشكوك والمُعوِّقات المُتعلِّقة بها؛ وأيضًا فإنَّ تلك القنوات تُساهم بشكلٍ جيدٍ في أداء العمليات الإدارية بأقل وقتٍ، وأعلى درجات الأداء، وتُساهم أيضًا في تلبية احتياجات ورغبات العاملين بها، والطلاب، وأولياء الأمور؛ بأسرع ما يمكن، ممَّا ينتج عن ذلك تحسين جودة المُخرَج التعليمي (البقعاوي، ٢٠١٩: ١٥).

٣- التحول من الهياكل التنظيمية المُعقَّدة إلى الشكل الرقمي، وهذا يتطلَّب عمالةً قليلةً، دون التقيد بوجود مواقع جغرافية مُحدَّدة أو مَبَانٍ ضخمةٍ كبيرة الحجم، الأمر الذي ينعكس بدوِّره على التكاليف، ويؤدِّي إلى انخفاضها، وبذلك يتمُّ تبسيط الهيكل التنظيمي بتقسيم المؤسسة إلى مجموعةٍ من الوحدات الإستراتيجية وفرق العمل ذاتية الإدارة، وفي نفس الوقت؛ تنمية الفاعلية وسرعة الأداء، واتخاذ القرارات عند نقاط التنفيذ؛ ممَّا يجعلها أكثر مرونةً واستجابةً للتغيُّرات المحيطة بها (المقابلة وعتوم، ٢٠٢١: ١٤٣).

## تصوّر مقترح لتطوير الإدارات الجامعية بالمملكة العربية السعودية

### في ضوء عمليات الإدارة الرقمية

- ٤- التوسّع في تطبيق أساليب الإدارة الرقمية، واستثمار إمكانياتها في التوصل السريع والكفء إلى البيئة الخارجية، وتحسين الخدمة المُقدّمة للعاملين بها، واستثمار المعرفة التنظيمية، والتحوّل نحو نمط المُنظّمة المُتعلّمة (العولي، ٢٠١٩: ١٣٦).
- ٥- تساعد الإدارة الرقمية في تفعيل عددٍ من الوظائف داخل المؤسسة التعليمية، ومنها: وظيفة البحث عن الموارد الخارجية، وتشكيل علاقة قوية مع رأس المال الفكري، وتدعيم موارد إدارة المعرفة (مرزوقي، ٢٠١٧: ١١٧).
- ٦- إحداث تغييرات تنظيمية تتوافق تمامًا مع مُتطلّبات التي تُؤدّي لتطوير المؤسسة التعليمية، من أهمها: إعادة تصميم نُظُم التخطيط بإضفاء عناصر المرونة، واستشعار التغييرات، وإعادة تصميم الأعمال باستبعاد الأنشطة والمهام التي تمّ تعويضها آليًا، وإدخال عناصر التكامل والتمكين في الاعتبار (Ilomäki & Minna, 2018: 22).
- ٧- استثمار فريق العمل الطارئة، بدلًا من التكوينات والتقسيمات التنظيمية الدائمة، ومن ثمّ: يتمّ التحوّل إلى التنظيم الشبكي؛ حيث يكون الربط أنيًّا بين الوحدات الإستراتيجية وفريق العمل المختلفة بوسائط إلكترونية، تسمح بالتواصل والتفاعل والتنسيق المستمر، والعمل المشترك، وتبادل المعلومات بينها جميعًا (Ghavifekr, Siraj & Seger, 2013: 1347)؛ حيث تسمح المعلوماتية -وعلى وجه الخصوص الشبكات- بالاعتماد على أساليب مُتطوّرة في المؤسسة التعليمية، ممّا يكشف عن إمكانية استغلال هذه التكنولوجيا في خدمة المؤسسة، وإيجاد عوامل جديدة، تُمكنها من الحفاظ على نشاطها وقوتها.
- ٨- التقليل من البيروقراطية والتعقيدات الإدارية، وزيادة القدرة التنافسية للجامعات، والتخفيف من التعامل الورقي في تعاملات الجامعة.
- ٩- ضمان الشفافية، والبُعد عن المحسوبية بين العاملين بالجامعات، ووضوح الرؤى؛ ممّا يُحيي ثقة المجتمع في الجامعة، ويدفعهم للمشاركة الإيجابية في عمليات التطوير داخل الجامعة وخارجها (Ikenna, 2015: 128).
- ١٠- تقديم فرص مُيسّرة لتقديم الخدمات الإلكترونية لطالبيها، وتخفيف حدّة المشكلات الناجمة عن تعامل طالب الخدمة مع موظّف محدود الخبرة أو معتلّ المزاج أو غير ماهرٍ في التعامل، وتخفيف مساوئ مركزية السلطة، وتخفيف حدّة البيروقراطية، وتعدّد توقيعات المُنفذين والمسؤولين، وتضخّم الهرم الإداري، والاعتماد على الشبكة العنكبوتية، دون الشبكة الهرمية المُعوّقة للعمل على تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلّق بها من عمليات (راشد، ٢٠١٧، ٨).
- ١١- إتاحة فرصة أكبر أمام مدير الوحدات الإدارية بالجامعات؛ لمتابعة ما يجري في كلّ جوانب العملية التعليمية والإدارية من أنشطة، والتعرّف أولاً بأول على نقاط القوة ونقاط

الضعف، التي قد يتسم بها الأداء اليومي للعمل التعليمي والأكاديمي من كافة جوانبه؛ ممّا يُيسّر عملية المراجعة والتقييم المستمر.

باستقراء ما سبق؛ أنّ تطبيق مدخل الإدارة الرقمية في الجامعات؛ له أهمية استراتيجية إدارية؛ تُؤثّر بشكل كبير في تطويرها، ومواكبة كل المتغيرات والمستحدثات المستمرة التي تطرأ عليها، ومن ثمّ؛ فقد أصبح استثمار أساليب وتقنيات الإدارة الرقمية أمراً ضرورياً، يُسهّل عملية الاتصال في المستويات الإدارية المختلفة الأمر الذي يؤدي إلى سرعة الإنجاز، وتُساهم في التسرّع في تحديد أهداف الجامعة، كما أنّ تطبيق مدخل الإدارة الرقمية يساعد في تغيير الوظائف والأساليب التقليدية، وفي العمليات الإدارية، وتركيز اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها، مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها؛ وأيضاً تقليص مُعوقات اتخاذ القرار؛ عن طريق توفير البيانات، وربطها ببعضها، كلُّ هذا يؤدي إلى رفع كفاءة العمل الأكاديمي والإداري وجوودة المُخرجات وسرعة الاستجابة القوية لتحديات القرن الحادي والعشرين.

### ٣- خصائص الإدارة الرقمية في العمل الأكاديمي والإداري بالجامعات:

تُوجد مجموعة من الخصائص الأخرى التي تُميّز الإدارة الرقمية عن غيرها من الاتجاهات الإدارية؛ لعلّ من أبرزها (البقعاوي، ٢٠١٩: ٢٣؛ راشد، ٢٠١٧: ٤٢):

- إدارة بلا أوراقي: حيث تعتمد بصفة أساسية على بعض الوسائل الإلكترونية، مُتمثلة في الأدوات التعاونية "Collaborative Tools"؛ مثل: الأرشيف الإلكتروني، والبريد الإلكتروني، والأدلة والمُفكرات الإلكترونية، والرسائل الصوتية، ونُظُم الرقابة والمتابعة الإلكترونية، والمحتوى الرقمي "Digital Content".
- إدارة بلا مكاني: حيث تعتمد بشكل كبير على البيئة الافتراضية، والمؤتمرات الإلكترونية، والإدارة من بُعدٍ.
- إدارة بلا زمني: حيث إنّها تعمل بصفة مستمرة، ومن ثمّ؛ فإنّ فكرة تعاقب الزمن؛ الليل والنهار؛ لم يُعد لها مكانٌ في عالم الإدارة الجديد في ظلّ سيادة الإدارة الرقمية " Digital Management".
- إدارة بلا تنظيم: حيث تعتمد المؤسسات على التنظيم الشبكي، وتنظيم المصفوفة، والتنظيم المُوجّه بالمعرفة.

## تصوّر مقترح لتطوير الإدارات الجامعية بالمملكة العربية السعودية في ضوء عمليات الإدارة الرقمية

### ٤- مجالات الإدارة الرقمية في الجامعات:

- تتعدّد مجالات الإدارة الرقمية في مُؤسّسات التعليم الجامعي لتشمل إدارة شؤون العاملين، وشؤون الطلاب، والمناهج الدراسية، وتحسين العمليات بالمؤسّسة التعليمية، والبيئة التعليمية. ودعم المشاركة المجتمعية، وأيضًا تطوير عمليات إدارة المعرفة؛ وفيما يلي نبذة عن مجالات الإدارة الرقمية لتطوير المؤسّسة التعليمية (الطريق، ٢٠١٩: ٥٧).
- (أ) إدارة شؤون الطلاب: حيث يمكن توظيف الإدارة الرقمية والتكنولوجيا الإدارية في إنشاء قواعد البيانات الرقمية الخاصة بالطلاب؛ ممّا يُيسّر تخزين المعلومات الأساسية لكلّ طالبٍ، مع إمكانية معالجتها، والاستفادة منها في العمل الإداري، بالإضافة إلى أنّه يمكن الاستفادة منها في توزيع الطلاب وقيدهم وتسجيلهم في البرامج المختلفة، وأيضًا في إعداد قوائم التقييم الخاصة بالطلاب (Aliwa, 2021: 853).
- (ب) إدارة شؤون العاملين: حيث يتمّ استخدام الإدارة الرقمية وتقنياتها في عمل ملفٍ خاصٍ بكلّ أعضاء هيئة تدريس؛ للاحتفاظ بالبيانات والمعلومات عنه؛ بهدف تخزينها واسترجاعها عند الحاجة إليها، والحصول على معلومات جديدة، تساعد في عملية التخطيط الإداري فيما يتعلّق بحاجات أعضاء هيئة التدريس والأفراد العاملين ومُتطلّباتهم (Fahriye, 2016: 39).
- (ج) المناهج الدراسية: حيث يتمّ استخدام التكنولوجيا الرقمية في دَعْم التعلّم الإلكتروني المباشر "Online Learning"، وتطوير عمليات إعداد المواد الإثرائية؛ لخدمة المناهج، واستخدامها كوسيلةٍ تعليميةٍ هادفةٍ لتصميم البرامج التعليمية التي تُناسب قدرات الطلاب ومهاراتهم، وتؤكد الإدارة الرقمية على أهمية استخدام المحتوى التعليمي الرقمي؛ حيث يُمكن وضع المُقرّرات في شكلٍ رقميٍّ، تُمكن إدارته وإعادة استخدامه بسهولة (Aliwa, 2021: 868).
- (د) تحسين العمليات: ويُقصد بها توظيف الإدارة الرقمية في تحويل المُدخّلات، والأنشطة، والأعمال، والموارد؛ إلى مُخرجات تُحقّق رغبات العملاء، إلى جانب تحديد جميع الأنشطة التي يمارسها الأفراد العاملون؛ لتكوين فهمٍ مُوحّدٍ لأداء أعمالهم، ووضع معايير مُحدّدة لأداء كلّ نشاطٍ، وتحديد المُتطلّبات التي يحتاجها تنفيذ كلّ نشاطٍ، وتحديد أهم المشكلات التي قد تقف حائلًا دون عملية التنفيذ، وإيجاد حلولٍ إجرائيةٍ لها.
- (هـ) البيئة التعليمية: حيث يُمكن توظيف الإدارة الرقمية وتقنياتها في إدارة البيئة التعليمية، وإنشاء البوابات الرقمية التعليمية، ومتابعة الإمكانات المادية في المؤسّسات التعليمية، وحصْر الأجهزة والمُعَدّات بمعامِلها، وإنشاء ملفاتٍ خاصّةٍ بكلِّ مُؤسّسةٍ ووحدةٍ إداريةٍ؛ لأنّ ذلك يُبسّط عمل



التقارير الإحصائية الخاصة بإمكانات كل مؤسسة تعليمية (Fahriye, Gokmen & Zehra, 2016: 45).

(و) دعم المشاركة المجتمعية: حيث يتمّ توظيف الإدارة الرقمية في تدعيم العلاقة بين المؤسسة التعليمية ومؤسسات المجتمع، وذلك من خلال إتاحة المعلومات عنها من خلال شبكة الإنترنت، والبريد الإلكتروني، وتفعيل عملية التواصل بين أعضاء المجتمع والأفراد العاملين بالمؤسسة التعليمية (راشد، ٢٠١٧: ٧٥).

(ز) تطوير عمليات إدارة المعرفة: حيث تُسهم الإدارة الرقمية في تحسين عمليات إنتاج المعرفة؛ من خلال تجويد البحوث العلمية، وتبادلها، ونقلها؛ من خلال توظيف التكنولوجيا الرقمية في عملية التدريس والتعليم، وتطبيق المعرفة في خدمة المجتمع، كما تساعد في إدارة محتوى التعلّم، وإدارة رأس المال الفكري، ودعم مجتمع الممارسة (الشريف، ٢٠١٤: ٩٨).

#### ٥- عمليات الإدارة الرقمية في الجامعات:

إنّ إدخال التطوُّر التكنولوجي والتقني في إدارة التعليم الجامعي؛ يُعتبر ثورةً حقيقيةً لما يُحدثه من تغييرٍ في أسلوب العمل الإداري وفاعليته وأدائه؛ إذ تبين أنّ الإدارة الرقمية غايتها الاستغناء عن المعاملات الورقية. وتحويل كافة العمليات الإدارية ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات ذات طبيعة رقمية (البعاوي، ٢٠١٩: ١٨). وتُشكّل العمليات الإدارية في المؤسسة التعليمية المُحرِّك الأساسي لزيادة فاعليتها، وهي بمثابة وحدة قاعدية للتجديد والتطوير لأنشطتها وبرامجها؛ إذ تُمارس المؤسسة التعليمية مهمات داخل البيئة التعليمية والمجتمع؛ من خلال المعلمين والطلاب والإداريين، وخارج المؤسسة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي. وهي أيضًا عمليات إدارية متداخلة تتمُّ عن طريق وظائف يقوم بها مدير إدارة التعليم الثانوي العام (البعاوي، ٢٠١٩: ١٤): حيث أشارت دراسة (عباس، ٢٠١٢: ٤٨) إلى أنّ الإدارة الرقمية سوف تُغيّر من العمليات الإدارية والوظائف التقليدية من حيث ظهور عمليات ووظائف جديدة، وهي: (التخطيط الرقمي، التنظيم الرقمي، الاتصال الرقمي، القيادة الرقمية). وسوف يتمُّ تفسير كلِّ عمليةٍ من تلك على النحو التالي:

#### أ- التخطيط الرقمي:

أنّ التخطيط الرقمي هو في أساسه تخطيط أفقي في إطاره العام بين الإدارة والعاملين والمشاركين، بينما التخطيط التقليدي يعتمد على التخطيط العمودي من أعلى إلى أسفل، حيث الإدارة تخطط والعاملين في الخط الأمامي ينفذون (العوضي، ٢٠١٩: ١٤٦).

## تصوُّرٌ مقترحٌ لتطوير الإدارات الجامعية بالمملكة العربية السعودية في ضوء عمليات الإدارة الرقمية

- تتصف عملية التخطيط بشكل بالاستمرارية والتطوير والتغيير وبشكل عام تظهر أشكال التغيير في عملية التخطيط الرقمي في النقاط التالية: (Shekhar, 2016: 138)
- الحاجة إلى مراجعة وتحديث الخطط باستمرار: في زمن وبيئة الإنترنت يمكن أن يثار التساؤل إن كان هناك حاجة فعلية لتحديث الخطط باستمرار وحيث المنظمات تعمل في الزمن الحقيقي في بيئة سريعة التغيير بشكل لم يسبق له مثيل، في مثل هذه الظروف إن لم يتم تحديث وتطوير الخطط، على الأرجح ستكون الخطة التقليدية بلا جدوى أو سيكون من الضروري إعادة كتابتها مرة تلو المرة مما يجعل الخطة الجديدة في كل مرة أبعد من سابقتها عن الخطة الأصلية.
  - أفق التخطيط: إن الخطة طويلة ومتوسطة الأمد بشكلها التقليدي في المنظمات التي تعمل في زمن الإنترنت وبيئتها هي الأقرب إلى التراث الإداري إن لم يتم استخدام الوسائل التقنية الحديثة في مشاركة بناء الاهداف بشكل محدد يمكن تطبيقه ووضع إجراءات مرنة لتنفيذها تغطي نطاقا واسعا من الخيارات والسيناريوهات المحتملة، وتحديد قياسها، ومؤشرات نجاح تطبيقها.
  - قيود التخطيط في الممارسة: مع أن التخطيط في المنظمات التقليدية له مزايا كثيرة في التهيئة المسبقة والتخصيص المدروس للموارد، في المقابل كان للتخطيط أوجه نقد عديدة في الممارسة منها أن التخطيط يسبب التقيد وبطء التحديث للاستجابة للتغيرات في البيئة والاهداف، بينما التخطيط الإلكتروني يتميز بالمرونة والاستجابة للتغيرات السريعة في البيئة ومشاركة المستويات الإدارية العليا والدنيا بالإضافة إلى جميع أصحاب المصلحة (Stake holders) في تخطيط ووضع الأهداف.
- ويركز كلا من التخطيط الرقمي والتخطيط الافتراضي Virtual Planning بصفة أساسية على استخدام نظم جديدة لمشاركة المعرفة، ويسعى نحو تحقيق الأهداف من خلال تبسيط نظم وإجراءات العمل التي تتسم في ظل الإدارة التقليدية بالتعقيد، حيث يتم استبدالها بنظم وإجراءات سريعة وحاسمة تعتمد بالدرجة الأولى على شبكات الاتصالات الإلكترونية، وبذلك نجد أن التخطيط الافتراضي يختلف تماما عن التخطيط التقليدي. (Sutanto, Tan, Battistini, & Phang, 2011: 422).

### ب- التنظيم الرقمي:

يتم استبدال الهياكل التنظيمية الهرمكية بهياكل تنظيمية مسطحة وشبكية، وقد أدت الإدارة الرقمية إلى ظهور ما يعرف بالهيكل التنظيمي الشبكي، الذي يسمح بالمشاركة

التامة في المعلومات على جميع المستويات عن طريق سهولة الاتصالات الأفقية والرأسية بين جميع العاملين في المؤسسة التعليمية، والتنظيم الرقمي أحد أهم مستلزمات التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية، وقد يحمل الهيكل الرقمي في مضمونه النظري نفس الخصائص الهيكلية التقليدية من وظائف رئيسية وأخرى مساندة وثالثة فنية فضلاً عن توزيع الأدوار والمسئوليات والصلاحيات ونحوها، إلا أن السمة السائدة في الهيكل الرقمي هي الاستخدام المكثف والمناسب لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأركانها الرئيسية. ويستلزم التحول إلى التنظيم الرقمي إحداث تغيرات في الهياكل التنظيمية نفسها (يونس، ٢٠١٤: ٧٩).

وتشمل عملية التنظيم كجزء منها إدارة وتنظيم البيانات والمعلومات بطريقة مؤسسية وفعالة، وتتضمن مرحلة التنظيم في الإدارة الرقمية عدة خطوات وعمليات، من بينه (الدهشان، ٢٠١٦: ٥٢):

- جمع البيانات والمعلومات: وهذا يعني جمع المعلومات المتاحة داخل المؤسسة التعليمية أو من مصادر خارجية، وتخزينها في مكان واحد.
  - تنظيم البيانات والمعلومات: وهو عملية ترتيب البيانات والمعلومات بطريقة منطقية وسهلة الوصول، مما يسهل البحث والوصول إليها عند الحاجة.
  - تحليل البيانات والمعلومات: وهو عملية تحويل البيانات والمعلومات إلى معرفة وفهم للأداء الحالي للمؤسسة التعليمية ومساعدتها في صنع القرارات المستقبلية.
  - الحفاظ على الأمان والخصوصية: وهو عملية حماية البيانات والمعلومات من الوصول غير المصرح به، وتأمينها من الاختراقات الإلكترونية.
- هناك مجموعة عناصر أساسية لضمان نجاح عملية التنظيم الرقمي:
- إعادة تصميم الهياكل الوظيفية والتنظيمية: وضرورة ان يتم ذلك بما يتناسب مع تطبيق الإدارة الرقمية وتمكينها من تفعيل دورها في الإدارة الجامعية بفعالية.
  - اعتماد أساليب إدارية إلكترونية حديثة تتسم بالإبداع في تنظيم وتسهيل الاستخدام مما يقلل الهدر في الوقت والجهد والتكاليف.
  - تفويض السلطة في بعض أنشطة التنظيم الرقمي الى أعضاء هيئة التدريس المؤهلين مع مشاركتهم المسؤولية في إنجاز المهام وتحمل نتائجها.
  - تشكيل فرق العمل الافتراضية وتكليفها بإنجاز بعض أهداف التطوير التنظيمي والأهداف الجامعية الأخرى.

## تصوّر مقترح لتطوير الإدارات الجامعية بالمملكة العربية السعودية في ضوء عمليات الإدارة الرقمية

- اعداد نظم معلومات إدارية: وتشمل قواعد البيانات الإدارية والتعليمية لتسهيل الوصول إليها واستخدامها في اتخاذ القرارات.

### ج - الاتصال الرقمي:

يعد الاتصال عنصرًا أساسيًا لنشر المعرفة والابتكار وتحسين النتائج في الإدارات الجامعية. وفي ظل استخدام التطبيقات الالكترونية والإدارة الرقمية تتيح تقنية الاتصال عبر الكمبيوتر للموظفين من التواصل في الوقت الفعلي أينما كانوا، وبأقل تكلفة.

إن التقنيات الالكترونية الحديثة توفر من أساليب التواصل المرنة ما يسهل الإبداع في تنفيذ مهمة الإشراف والمتابعة ويسهل دور القائد في توجيه العاملين نحو التطور المهني وتحسين الأداء، إلا إن تحديد احتياجات العاملين المعرفية والمهارية تبدو إشكالية بطبيعتها الحال في الفرق الافتراضية، فلا يستطيع المديرين مراقبة أداء الفريق جسديًا بسبب قيود البيئة الافتراضية؛ لذلك يحتاجون إلى تقديم أدوات تسمح لهم بجمع المعلومات حول المواقف المتغيرة باستمرار في إعداد الفريق. هناك طريقتان لرصد التقدم (Harris, Roussel, Dearman, & Thomas, 2022: 26):

- تحليل المناقشات الإلكترونية والوثائق المنشورة (الاتصال غير المتزامن).
- تحليل المشاركة في الاجتماعات الافتراضية والمراسلة الفورية (الاتصال المتزامن).

ويتم ذلك من خلال تتبع قادة الفريق ممارسات التواصل الإلكتروني بانتظام لمراقبة مشاركة الأعضاء والبريد الإلكتروني للأعضاء غير المشاركين في أنشطة الفريق بحيث يخبر سجل تاريخ المشاركة القادة بأن بعدد مرات المشاركة، هذا يجعل القائد قادرًا على التحقق من أنشطة الموظف أثناء تنفيذ مهامه لتحديد أسباب فشل العضو في اتباع بروتوكول العمل أو عدم الوفاء بالتنفيذ بالآزمة المحددة، وتساعد هذه الطريقة أيضًا القادة الرقميين على التحقيق في المشكلات في وقت أقل وتوجيه ذوي الأداء الضعيف، ويراقب القادة الافتراضيون أيضًا التقدم باهتمام من خلال فريق تكنولوجيا المعلومات لمراقبة الممارسات والعمليات حيث تسمح الإجراءات بالتدخل المبكر للقيادة عند ظهور المشكلات (Cramton, 2011: 355).

### د- القيادة الرقمية:

تعد القيادة الرقمية ضرورية لإحداث تغييرات في أساليب تقديم المعاملات والخدمات والمنافع العامة، بل في إعادة آلية وهندسة وهيكلية الأنشطة والعمليات

والإجراءات والتوجهات الإدارية ذاتها تدعيمًا للجودة المؤسسية ككل ولذلك تمثل القيادة الرقمية نموذج متكامل ومتقدم يعتمد على استخدام كافة أنماط التكنولوجيا المتقدمة لإحداث التغيير التحويلي وليس مجرد إحداث تغييرات وقتية أو بسيطة على هياكل الأعمال القائمة بالفعل، وطرق التوجيه والإرشاد والتنفيذ.

والقيادة الرقمية في مؤسسات التعليم الجامعي تعني استخدام القادة التربويين للبيئة الرقمية والتكنولوجيا لتعزيز التعاون بينهم وبين منسوبي الجامعة والوصول إلى المعلومات، والاتصال مع أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب في الجامعة لتحقيق الأهداف المنشودة (العلواني، ٢٠٢٢: ٤١٨).

كذلك من الضروري أن يقوم قادة التعليم العالي بتطوير وابتكار رؤية للدور الذي ستلعبه التكنولوجيا في التعليم العالي ووضع خطط استراتيجية لدمجها بشكل واسع، إن الانتقال من الرؤية إلى العمل في هذا المجال يمكن تحقيقه عن طريق محاكاة السلوكيات والتقنيات والاستراتيجيات المستخدمة من قبل قادة رقميين فعالين للغاية، والتغيير في هذا الصدد يتطلب وضع رؤية واضحة، وإحساس متأصلا بالقيمة، والاحتضان بدلا من المشاركة، والمهنية ذات الصلة والتعلم والدعم، حيث توفر أسس القيادة الرقمية للعناصر التأسيسية لبدء عملية التغيير التحويلي باستخدام الموارد التكنولوجية التي تتماشى تماما مع معايير القيادة التقنية وأطر تحسين التعليم (العلواني، ٢٠٢٢: ٤٢٢).

كي يظهر أثر القيادة الرقمية لأبد وجود القيادات الرقمية القادرة على التعامل الفعال مع كافة العاملين بطرق رقمية. قدرة على إيجاد البيئة المحفزة من خلال دفعهم للتعاون من أجل إنجاز الأعمال والمهام المطلوبة ويعتمد التطبيق الكفاء للقيادة الرقمية على استخدام شبكات الاتصال الإلكتروني المتقدمة كشبكة الإنترنت، بحيث تتم كل عمليات التوجيه والإشراف والقيادة من خلالها، ويجب على القيادة الرقمية أن تجمع بين غزارة المعلومات لديها وقوة الشخصية وإدارة الأفراد وتقبلهم لعمليات القيادة في كافة مراحلها؛ ولذلك يجب أن تتوافر الخصائص التالية في القيادة الرقمية والتي وضحتها دراسة عبيدي (٢٠٢٠: ٣١٨) في التالي:

- توافر مهارات المعرفة الإلكترونية: مثل التعامل مع تقنيات الأجهزة الحديثة مثل: أجهزة الحواسيب، وشبكات الاتصالات الإلكترونية، والبرمجيات الخاصة بها والتعامل الجيد معها.
- توافر مهارات التواصل الفعال مع الآخرين: حيث يتطلب ذلك الأمر ضرورة بناء علاقات عمل جيدة من خلال استخدام جميع أنواع الاتصالات المتاحة.

## تصوّر مقترح لتطوير الإدارات الجامعية بالمملكة العربية السعودية في ضوء عمليات الإدارة الرقمية

توافر مهارات إدارية وفنية: تتضمن مهارات تحفيز العاملين نحو العمل الجماعي والتعاون من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، بالإضافة إلى المهارات الفنية الشخصية مثل القدرة على التخطيط والتنظيم والمتابعة والرقابة والتوجيه والتقييم والتقويم (عبيدي، ٢٠٢٠: ٣١٦).

نستخلص مما سبق أن الإدارة الرقمية تعد العامل الحاسم في نجاح تبني التحول الرقمي بالجامعات، وأنشطة العمل والتواصل الافتراضي في تيسير الأعمال نحو تحقيق الأهداف الجامعية، يشمل ذلك تمكين القيادات الجامعية من المعرفة والمهارات التي تمكنهم من قيادة التحول الرقمي وتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، وتجهيز بنية أكاديمية رقمية وتزويدها بقنوات التواصل المناسبة التي تمكن جميع العاملين بالجامعات من تنفيذ أنشطة تواصل فعالة بتنظيم عملية التواصل الشبكية وبناء ومشاركة قيم وبروتوكولات للتواصل الإلكتروني تؤدي لنجاح استخدامه.

### القسم الثاني: الدراسة الميدانية واجراءاتها

يتناول هذا القسم من البحث إجراءات الدراسة الميدانية، كما يتناول النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ومناقشتها وتفسيرها؛ وذلك للإجابة على السؤالين الثاني والثالث من أسئلة البحث الحالي، وجاءت الإجراءات والنتائج على النحو التالي:

### أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية.

يتناول هذا الجزء من البحث إجراءات الدراسة الميدانية، وهو ينطوي على عدة جزئيات، منها: الأساليب والمعالجات الإحصائية، ومجتمع البحث، وصدق الاستبيان وثباته، ووصف العينة الأساسية والاستطلاعية، ومراحل إعداد أداة البحث، والتي يمكن عرضها على النحو الآتي:

### ١ - الأساليب والمعالجات الإحصائية:

استخدام الأسلوب الإحصائي في أي دراسة يُعد وسيلة تضمن تحقيقاً لأهداف المرجوة من وراء تطبيقها، وقد تمت معالجة بيانات الدراسة إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS Inc , Chicago, IL, USA) Version 25، تم إعداد الإشكال البيانية باستخدام Microsoft Excel 2010، كما تم إجراء الاختبارات والأساليب الإحصائية الآتية:

١. الجداول التكرارية (النسب المئوية والتكرارات).

٢. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

٢- عينة البحث:

تمثلت عينة من القيادات الإدارية والأكاديمية في جامعات الملك خالد، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، جامعة أم القرى، وقد اختيرت عينة عشوائية طبقية بمراعاة حجم العينة وتم توزيع الاستبانات إلكترونياً على المجتمع الأصيل وبلغت الاستجابات النهائية (١١٠) استجابة، وجاءت البيانات الأولية على النحو التالي:

جدول (١): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للبيانات الأولية (ن=110)

المتغير	التكرار (%)
المنصب القيادي	
قائد إداري	٦٧(٦٠.٩)*
قائد أكاديمي	٤٣(٣٩.١)
عدد سنوات الخبرة في المنصب القيادي	
من (٥) سنوات إلى أقل من (١٠) سنوات	٢٢(٢٠.٠)
من (١٠) سنوات فأكثر	٨٨(٨٠.٠)*
عدد الدورات في مجال التحول الرقمي	
دورتان تدريبيتان	١٧(١٥.٥)
ثلاث دورات تدريبية فأكثر	٨٧(٧٩.١)*
لا توجد دورات	٦(٥.٥)
اسم الجامعة	
جامعة أم القرى	٣٣(٣٠.٠)
جامعة الإمام محمد بن سعود	٣٦(٣٢.٧)
جامعة الملك خالد	٤١(٣٧.٣)*

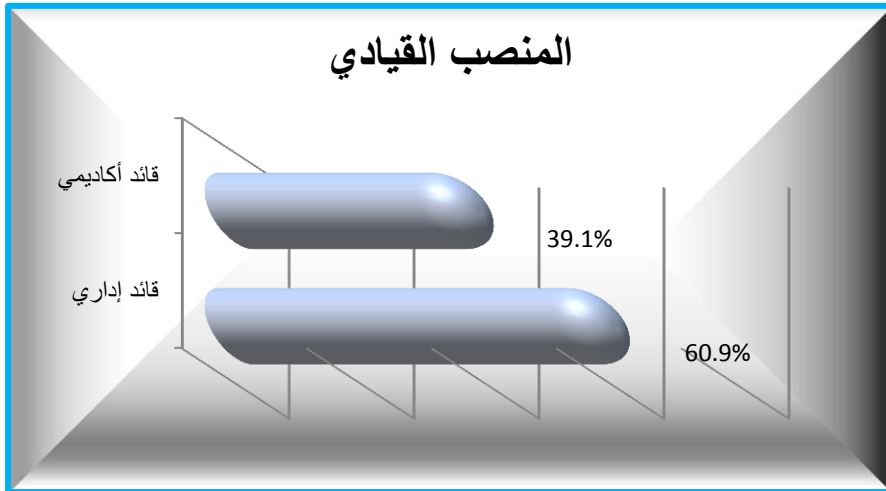
(\* تشير إلى أعلى نسبة).

## تصوّر مقترح لتطوير الإدارات الجامعية بالمملكة العربية السعودية في ضوء عمليات الإدارة الرقمية

3

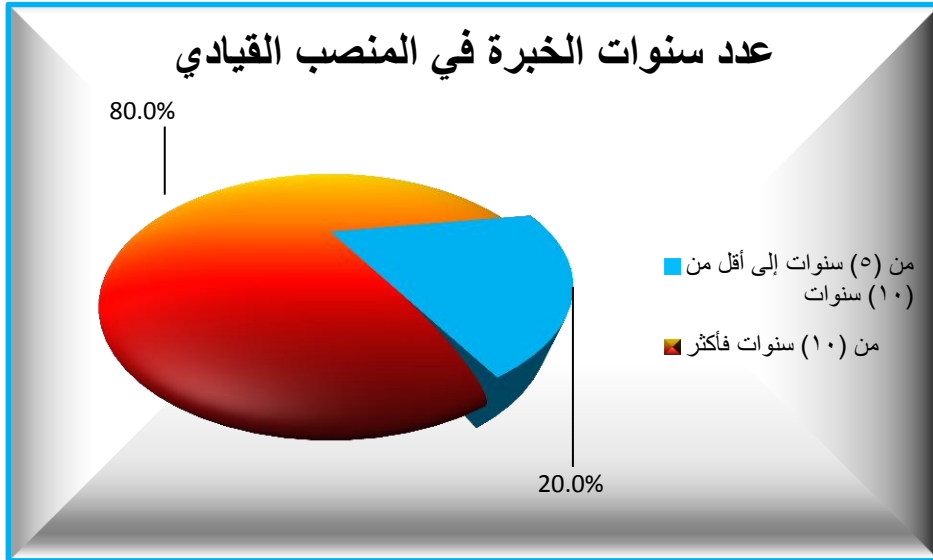
يلاحظ من الجدول (١) أن غالبية أفراد العينة مناصهم القيادي (قائد إداري) بنسبة مئوية ٦٠.٩%، بينما سجلت (قائد أكاديمي) نسبة مئوية ٣٩.١%، وكان غالبية أفراد العينة بعدد سنوات خبرة من (١٠) سنوات فأكثر في المنصب القيادي بنسبة ٨٠.٠%، بينما سجل الذين كانت سنوات الخبرة لديهم في الفئة من (٥) سنوات إلى أقل من (١٠) سنوات نسبة ٢٠.٠%. وغالبية أفراد كانت عدد الدورات في مجال التحول الرقمي ثلاث دورات تدريبية فأكثر بنسبة ٧٩.١%، وسجلت دورتان تدريبيتان ولا توجد دورات بنسبة ١٥.٥% و ٥.٥% علي التوالي.

يبين الشكل (٤) أن غالبية أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى جامعة الملك خالد ٣٧.٣% بينما سجلت جامعة الإمام محمد بن سعود وجامعة أم القرى نسبة ٣٢.٧% و ٣٠.٠% علي التوالي.

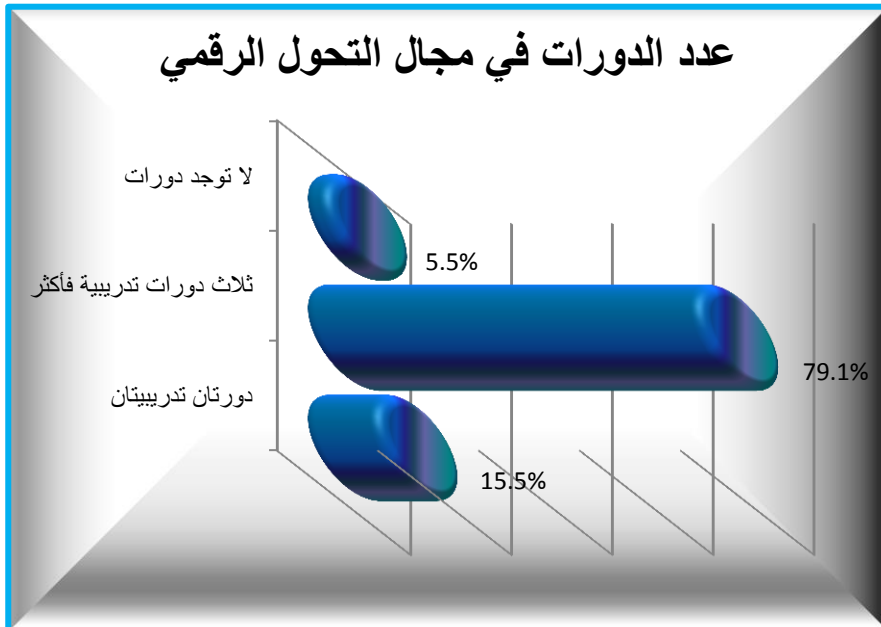


شكل (١): المنصب القيادي



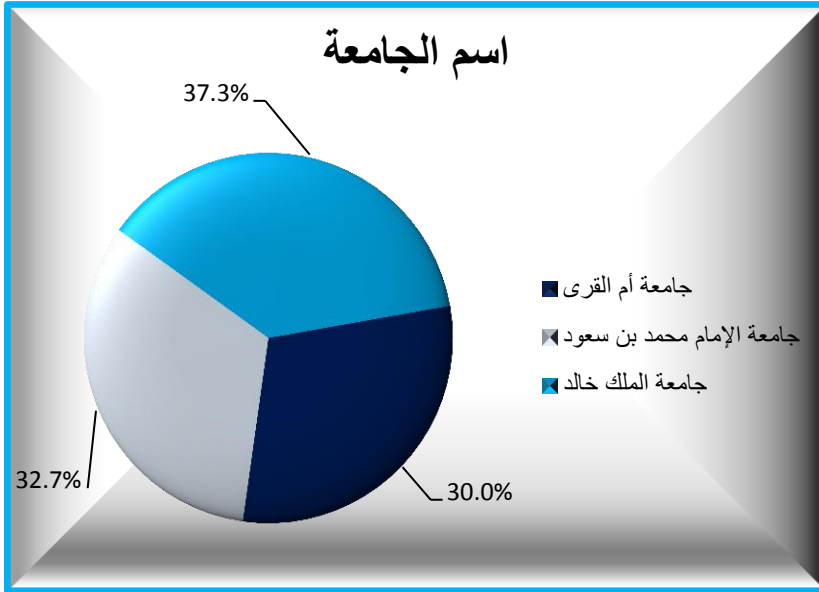


شكل (٢): عدد سنوات الخبرة في المنصب القيادي



شكل (٣): عدد الدورات في مجال التحول الرقمي

تصوُّر مقترح لتطوير الإدارات الجامعية بالمملكة العربية السعودية  
في ضوء عمليات الإدارة الرقمية



شكل (٤): اسم الجامعة

٣- الخصائص السيكمترية لأداة البحث:

أ- الصدق (صدق المحتوى):

تم حساب الصدق الظاهري لأداة البحث بعرضها على السادة المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة التربوية؛ لإبداء الرأي في محاور الاستبانة، وقياسها ما وضعت من أجله، ومدى انتماء كل عبارة للمحور، وإن كان هناك بعض العبارات التي تتطلب التعديل، أو الحذف، أو الإضافة.

وتم عرض الاستبانة على (٩) محكمين، وحساب النسبة المئوية لعدد مرات الاتفاق؛ بعد إجراء التعديلات؛ تراوحت نسب الاتفاق على أبعاد الاستبانة المتعلقة بعمليات الإدارة الرقمية ١٠٠% وعلى مفردات الاستبانة بين (٨٠%-١٠٠%).

ب- الثبات:

يعرف الثبات بأنه خلو أداة القياس نسبيًا من الأخطاء العشوائية، أي قدرة الأداة على قياس الدرجة الحقيقية بأقل قدر ممكن من الخطأ العشوائي، ويشير ثبات الأداة إلى اتساقها الداخلي، أي اتساق درجاتها في قياس ما يجب قياسه، ونقصد بالأداة الثابتة الأداة

التي تم التحقق من ثباتها باستخدام طريقة واحدة على الأقل وفقاً لمعايير الجمعية الأمريكية لعلم النفس.

تم استخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ لتقدير الثبات لواقع تطبيق عمليات الإدارة الرقمية في الإدارات الجامعية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات السعودية، والتأكد من الاتساق الداخلي، وتم إيجاد الصدق الإحصائي وهو يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٢): المحور الأول: واقع تطبيق الإدارات الجامعية في بعض الجامعات السعودية لعمليات الإدارة الرقمية

الأبعاد	الفقرات	معامل ألفا كرونباخ (الثبات)	الصدق الإحصائي
البعد الأول: التخطيط الرقمي	تصميم نُظْم التخطيط الإلكتروني بإضفاء عناصر المرونة والاستجابة للتغيرات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية.	٠.٩٥٢	٠.٩٧٩
	يطبق التخطيط الأفقي في إطاره العام بين الإدارة والعاملين والمشاركين.	٠.٩٦١	
	وضع الخطط طويلة ومتوسطة المدى باستخدام الوسائل التقنية الحديثة.	٠.٩٥٦	
	تستخدم نظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار، والنظم الخبيرة، ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية في عملية التخطيط.	٠.٩٥٤	
	التخطيط لتقديم محتوى رقمي مناسب لمنسوبي الجامعة عبر أدوات التكنولوجيا الإدارية.	٠.٩٤٩	
	شمول أهداف التخطيط لوضع استراتيجية مدروسة لدمج التكنولوجيا في العمل الإداري.	٠.٩٥٣	
	تتبني رسالة الجامعة الأساليب التقنية الحديثة وتسخيرها في تحقيق السرعة والمرونة والابداع في تطوير الأنشطة الإدارية والتعليمية بالجامعة.	٠.٩٥٥	
	استخدام قنوات التواصل الإلكتروني في مشاركة	٠.٩٥٤	

تصوُّر مقترح لتطوير الإدارات الجامعية بالمملكة العربية السعودية  
في ضوء عمليات الإدارة الرقمية

الصدق الإحصائي	معامل ألفا كرونباخ (الثبات)	الفقرات	الأبعاد	
		جميع أصحاب الصلة بالعملية التعليمية في عملية التخطيط وتحديث أهدافها وإجراءات تنفيذها ومؤشرات قياسها وزمن تحقيقها من وقت لآخر.		
		يوجد خطة الطوارئ عند الحاجة للتصدي للأزمات الإلكترونية الطارئة.		٠.٩٥٢
		توفير ميزانية كافية لتوفير بيئة رقمية متميزة في الجامعة.		٠.٩٦١
٠.٩٨٢	٠.٩٦٦	تبسيط الهيكل التنظيمي بتقسيم الإدارات الجامعية إلى مجموعةٍ من الوحدات الاستراتيجية وِفِرَق العمل ذاتية الإدارة.	البعد الثاني: التنظيم الرقمي	
		التحوُّل إلى التنظيم الشَّبكي؛ حيث يكون الربط أنيًّا بين الوحدات الاستراتيجية وِفِرَق العمل المختلفة بوسائط إلكترونية.		٠.٩٦٢
		التقليل من البيروقراطية والتعقيدات الإدارية، والتخفيف من التعامُّل الورقي في تعاملات الجامعة.		٠.٩٥٩
		تصميم هياكل مصممة على أساس التدفقات المعلوماتية تتمتع بالتواصل والاندماجية.		٠.٩٥٧
		يوجد نظام الأرشفة الإلكترونية لأرشفة الوثائق والاحتفاظ بها على شكل ملفات إلكترونية.		٠.٩٥٨
		توجد تشريعات إدارية تضمن نجاح تطبيق الإدارة الرقمية.		٠.٩٦٠
		تطبيق أنظمة الحماية وأمن المعلومات الموثوقة التي تحفظ خصوصية الجامعة من أي سرقة أو اختراق.		٠.٩٦١

الأبعاد	الفقرات	معامل ألفا كرونباخ (الثبات)	الصدق الإحصائي
البعد الثالث: الاتصال الرقمي	متابعة ما يجري في كلِّ جوانب العملية الإدارية من أنشطةٍ عن طريق أنظمة الاتصال الإلكتروني.	٠.٩٦٥	٠.٩٨٣
	تتابع إدارات الدعم التقني جودة الاتصال الرقمي بشكل مستمر.	٠.٩٦٢	
	تتطبق عمليات التشبيك بين جميع منسوبي الجامعة.	٠.٩٦٤	
	تأسيس علاقات عمل من خلال استخدام جميع أنواع الاتصالات الإلكترونية.	٠.٩٦٠	
	توفير شبكات اتصال قوية عالية السرعة والسعة متصلة بالإنترنت تربط بين جميع الوحدات الإدارية بالجامعة.	٠.٩٦١	
	تزويد المستفيدين ومنسوبي الجامعة بالمعلومات ذات الصلة في الوقت المناسب من خلال مجموعة متنوعة من التقنيات.	٠.٩٦٣	
	استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لتكون صورة ايجابية عبر منصة العلاقات العامة.	٠.٩٦٩	
	تبادل المعلومات بين منسوبي الجامعة إلكترونياً وإتاحتها للجميع.	٠.٩٦٣	
	تنظيم الاجتماعات واللقاءات عبر المنصات الإلكترونية المعتمدة من الجامعة.	٠.٩٦٠	
البعد الرابع: القيادة الرقمية	القدرة على تحفيز منسوبي الجامعة لتطبيق التكنولوجيا لإنجاز الأعمال المطلوبة.	٠.٨٩٢	٠.٩٥٦
	تغيير مستدام في استخدام التكنولوجيا بمزيج من الموارد البشرية والأجهزة والتكنولوجيا.	٠.٨٩٤	
	عدم كفاءة متخصصي الدعم التقني والفني	٠.٩٧٤	

تصوُّرٌ مقترحٌ لتطوير الإدارات الجامعية بالمملكة العربية السعودية  
في ضوء عمليات الإدارة الرقمية

الصدق الإحصائي	معامل ألفا كرونباخ (الثبات)	الفقرات	الأبعاد
		لمنسوبي الجامعة في مواجهة المشكلات التقنية والفنية المتعلقة بتوظيف موارد التكنولوجيا.	الاختبار الكلي
	٠.٨٩٢	تشكيل ثقافة ايجابية مؤسسية مع كافة العاملين باستخدام تكنولوجيا المعلومات.	
	٠.٨٩٠	استثمار فرص العصر الرقمي بشكل واسع في كافة مجالات العمل الإداري.	
	٠.٨٨١	تطوير وتمهئة الكيانات الرقمية من عتاد مادي وبرامج وتطبيقات.	
	٠.٨٨١	بناء القدرات التقنية من معارف ومهارات وقدرات.	
	٠.٨٩٣	تمكين العاملين من صياغة رؤية وأهداف استراتيجية لتطبيق التكنولوجيا في الإدارات الجامعية.	
٠.٩٩٢		٠.٩٨٦	

بلغ الثبات العام للمحور الأول: واقع تطبيق الإدارات الجامعية في بعض الجامعات السعودية لعمليات الإدارة الرقمية ٠.٩٨٦، وهو يعتبر ثبات عالي يعتمد عليه في التطبيق مستقبلاً، بصدق إحصائي ٠.٩٩٢، وللبعد الأول ٠.٩٥٩ بصدق إحصائي ٠.٩٧٩، وللبعد الثاني ٠.٩٦٦ بصدق إحصائي ٠.٩٨٢، وللبعد الثالث ٠.٩٦٧ بصدق إحصائي ٠.٩٨٣، وللبعد الرابع ٠.٩١٤ بصدق إحصائي ٠.٩٥٦ جميعها معاملات ثبات مقبولة.

جدول (٣): المحور الثاني: معوقات تطبيق عمليات الإدارة الرقمية في الإدارات الجامعية ببعض الجامعات السعودية

الصدق الإحصائي	معامل ألفا كرونباخ (الثبات)	الفقرات
	٠.٩٤٧	نقص استخدام نظم المعلومات الحاسوبية على مستوى الإدارات الجامعية ووحداتها الإدارية.

الصدق الإحصائي	معامل ألفا كرونباخ (الثبات)	الفقرات
	٠.٩٣٩	عدم قدرة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجامعة عن تلبية متطلبات الأعمال الرقمية.
	٠.٩٥٠	جمود الهيكل القانوني والتشريعي لتكنولوجيا المعلومات في الجامعة.
	٠.٩٣١	نقص التدريب المتاح لمنسوبي الجامعة حول توظيف التكنولوجيا في العمل الإداري.
	٠.٩٣٥	مقاومة التغيير لدى الموظفين.
	٠.٩٣٧	عدم توافر خطة استراتيجية داعمة للتحويل الرقمي في الجامعة.
	٠.٩٣٢	الضعف المهني في استخدام الأدوات الرقمية في الإدارات الجامعية.
	٠.٩٣١	صعوبة توافر البيانات والمعلومات والإحصاءات اللازمة للتخطيط الرقمي داخل الإدارات الجامعية.
	٠.٩٣٣	قصور حماية الحقوق وحفظها فيما يتعلق باستلام وتسليم المعاملات الإلكترونية.
	٠.٩٣٩	عدم تحديد حجية الإثبات بوضوح مثل: المراسلات الإلكترونية والتوقيع الإلكتروني والنصوص الصريحة المحررة إلكترونياً.
٠.٩٧١	٠.٩٤٣	الاختبار الكلي للمحور

بلغ الثبات العام للمحور الثاني: معوقات تطبيق عمليات الإدارة الرقمية في الإدارات الجامعية ببعض الجامعات السعودية ٠.٩٤٣، وهو يعتبر ثبات عالي يعتمد عليه في التطبيق، بصدق إحصائي ٠.٩٧١، وهذا يدل على صدق مرتفع، وتفاوت الثبات لعبارات المحور الثاني: معوقات تطبيق عمليات الإدارة الرقمية في الإدارات الجامعية ببعض الجامعات السعودية من ٠.٩٣١ إلى ٠.٩٥٠ وهذا يشير إلى وجود اتساق داخلي للمحور ككل.

#### ٤ - صدق الاتساق الداخلي Internal validity:

يقصد به مدى اتساق كل بعد مع الدرجة الكلية. تم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان عن طريق إيجاد قيمة الارتباط بمعامل ارتباط بيرسون والجداول أدناه،

تصوُّر مقترح لتطوير الإدارات الجامعية بالمملكة العربية السعودية  
في ضوء عمليات الإدارة الرقمية

تشير إلى أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيًا، وهذا يعني وجود اتساق داخلي للاستبيان.

جدول (٤): نتائج قيم الاتساق الداخلي لعبارات كل بُعد من أبعاد المحور الأول للأداة وارتباطها بالدرجة الكلية

الأبعاد	الرقم	العبارات	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
البعد الأول: التخطيط الرقمي	١	تصميم نُظْم التخطيط الإلكتروني بإضفاء عناصر المرونة والاستجابة للتغيرات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية.	**٠.٩١٢	.....
	٢	يطبق التخطيط الأفقي في إطاره العام بين الإدارة والعاملين والمشاركين.	**٠.٦٩٨	.....١
	٣	وضع الخطط طويلة ومتوسطة المدى باستخدام الوسائل التقنية الحديثة.	**٠.٨٣٩	.....
	٤	تستخدم نظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار، والنظم الخبيرة، ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية في عملية التخطيط.	**٠.٨٩٣	.....
	٥	التخطيط لتقديم محتوى رقمي مناسب لمنسوبي الجامعة عبر أدوات التكنولوجيا الإدارية.	**٠.٩٦٩	.....
	٦	شمول أهداف التخطيط لوضع استراتيجية مدروسة لدمج التكنولوجيا في العمل الإداري.	**٠.٨٩٨	.....
	٧	تتبنى رسالة الجامعة الأساليب التقنية الحديثة وتسخيرها في تحقيق السرعة والمرونة والابداع في تطوير الأنشطة الإدارية والتعليمية بالجامعة.	**٠.٨٥١	.....
	٨	استخدام قنوات التواصل الإلكتروني في مشاركة جميع أصحاب الصلة بالعملية التعليمية في عملية التخطيط وتحديث أهدافها وإجراءات تنفيذها ومؤشرات قياسها وزمن تحقيقها من وقت لآخر.	**٠.٨٨٢	.....



الأبعاد	الرقم	العبارات	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
البعد الثاني: التنظيم الرقمي	٩	يوجد خطة الطوارئ عند الحاجة للتصدي للأزمات الإلكترونية الطارئة.	**٠.٩٢٢	.....
	١٠	توفير ميزانية كافية لتوفير بيئة رقمية متميزة في الجامعة.	**٠.٦٩١	.....١
	١	تبسيط الهيكل التنظيمي بتقسيم الإدارات الجامعية إلى مجموعة من الوحدات الاستراتيجية وفرق العمل ذاتية الإدارة.	**٠.٨٩٧	.....
	٢	التحوُّل إلى التنظيم الشبكي؛ حيث يكون الربط أنيًّا بين الوحدات الاستراتيجية وفرق العمل المختلفة بوسائط إلكترونية.	**٠.٨٨٧	.....
	٣	التقليل من البيروقراطية والتعقيدات الإدارية، والتخفيف من التعامل الورقي في تعاملات الجامعة.	**٠.٩٢٧	.....
	٤	تصميم هياكل مضممة على أساس التدفقات المعلوماتية تتمتع بالتواصل والاندماجية.	**٠.٩٣٧	.....
	٥	يوجد نظام الأرشفة الإلكترونية لأرشفة الوثائق والاحتفاظ بها على شكل ملفات إلكترونية.	**٠.٩٣٠	.....
البعد الثالث: الاتصال الرقمي	٦	توجد تشريعات إدارية تضمن نجاح تطبيق الإدارة الرقمية.	**٠.٩١٣	.....
	٧	تطبيق أنظمة الحماية وأمن المعلومات الموثوقة التي تحفظ خصوصية الجامعة من أي سرقة أو اختراق.	**٠.٨٩٧	.....
	١	متابعة ما يجري في كلِّ جوانب العملية الإدارية من أنشطة عن طريق أنظمة الاتصال الإلكتروني.	**٠.٨٦٤	.....
البعد الثالث: الاتصال الرقمي	٢	تتابع إدارات الدعم التقني جودة الاتصال الرقمي بشكل مستمر.	**٠.٩٠٤	.....
	٣	تتطبق عمليات التشبيك بين جميع منسوبي الجامعة.	**٠.٨٨١	.....

تصوّر مقترح لتطوير الإدارات الجامعية بالمملكة العربية السعودية  
في ضوء عمليات الإدارة الرقمية

الأبعاد	الرقم	العبارات	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
البعد الرابع: القيادة الرقمية	٤	تأسيس علاقات عمل من خلال استخدام جميع أنواع الاتصالات الإلكترونية.	** .٩٤٧	.....
	٥	توفير شبكات اتصال قوية عالية السرعة والسعة متصلة بالإنترنت تربط بين جميع الوحدات الإدارية بالجامعة.	** .٩٢٥	.....
	٦	تزويد المستخدمين ومنسوبي الجامعة بالمعلومات ذات الصلة في الوقت المناسب من خلال مجموعة متنوعة من التقنيات.	** .٨٩٧	.....
	٧	استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لتكون صورة ايجابية عبر منصة العلاقات العامة.	** .٧٧٦	.....
	٨	تبادل المعلومات بين منسوبي الجامعة إلكترونياً وإتاحتها للجميع.	** .٨٨٤	.....
	٩	تنظيم الاجتماعات واللقاءات عبر المنصات الإلكترونية المعتمدة من الجامعة.	** .٩٤٧	.....
	١	القدرة على تحفيز منسوبي الجامعة لتطبيق التكنولوجيا لإنجاز الأعمال المطلوبة.	** .٩٠٤	.....
	٢	تغيير مستدام في استخدام التكنولوجيا بمزيج من الموارد البشرية والأجهزة والتكنولوجيا.	** .٨٧٩	.....
	٣	عدم كفاءة متخصصي الدعم التقني والفني لمنسوبي الجامعة في مواجهة المشكلات التقنية والفنية المتعلقة بتوظيف موارد التكنولوجيا.	** .٨٨٣	.....
٤	تشكيل ثقافة ايجابية مؤسسية مع كافة العاملين باستخدام تكنولوجيا المعلومات.	** .٩٠٤	.....	
٥	استثمار فرص العصر الرقمي بشكل واسع في كافة مجالات العمل الإداري.	** .٩١٢	.....	

الأبعاد	الرقم	العبارات	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
	٦	تطوير وتمهينة الكيانات الرقمية من عتاد مادي وبرامج وتطبيقات.	**٠.٩٧٨	.....
	٧	بناء القدرات التقنية من معارف ومهارات وقدرات.	**٠.٩٧٨	.....
	٨	تمكين العاملين من صياغة رؤية وأهداف استراتيجية لتطبيق التكنولوجيا في الإدارات الجامعية.	**٠.٨٨٧	.....

(\* الارتباط دال إحصائي عند مستوى ٠.٠٥ ..

(\*\*) الارتباط دال إحصائي عند مستوى ٠.٠١ ..

جدول (٥): المحور الثاني: نتائج قيم الاتساق الداخلى لعبارات المحور الثاني للأداة وارتباطها بالدرجة الكلية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
١	نقص استخدام نظم المعلومات المحاسبية على مستوى الإدارات الجامعية ووحداتها الإدارية.	**٠.٦٦١	.....٢
٢	عدم قدرة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجامعة عن تلبية متطلبات الأعمال الرقمية.	**٠.٧٩٩	.....
٣	جمود الهيكل القانوني والتشريعي لتكنولوجيا المعلومات في الجامعة.	*٠.٥٣٨	.....١٥
٤	نقص التدريب المتاح لمنسوبي الجامعة حول توظيف التكنولوجيا في العمل الإداري.	**٠.٩٢٧	.....
٥	مقاومة التغيير لدى الموظفين.	**٠.٨٨٩	.....
٦	عدم توافر خطة استراتيجية داعمة للتحويل الرقمي في الجامعة.	**٠.٨٣٦	.....
٧	الضعف المهني في استخدام الأدوات الرقمية في الإدارات الجامعية.	**٠.٩١١	.....
٨	صعوبة توافر البيانات والمعلومات والإحصاءات اللازمة	**٠.٩٢٦	.....

تصوُّرٌ مقترحٌ لتطوير الإدارات الجامعية بالمملكة العربية السعودية  
في ضوء عمليات الإدارة الرقمية

		للتخطيط الرقمي داخل الإدارات الجامعية.	
.....	**٠.٨٩٦	قصور حماية الحقوق وحفظها فيما يتعلق باستلام وتسليم المعاملات الإلكترونية.	٩
.....	**٠.٧٩٩	عدم تحديد حجية الإثبات بوضوح مثل: المراسلات الإلكترونية والتوقيع الإلكتروني والنصوص الصريحة المحررة إلكترونياً.	١٠

(\*) الارتباط دال إحصائي عند مستوى ٠.٠٥

(\*\*) الارتباط دال إحصائي عند مستوى ٠.٠١

٤- عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها:

المحور الأول: واقع تطبيق الإدارات الجامعية في بعض الجامعات السعودية لعمليات الإدارة الرقمية

جدول (٦): البعد الأول: التخطيط الرقمي (ن=١١٠)

العبارة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
	ن (%)				
تصميم نُظْم التخطيط الإلكتروني بإضفاء عناصر المرونة والاستجابة للتغيرات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية.	٦(٥.٥)	٣٧(٣٣.٦)	٦٧(٦٠.٩)	٠(٠.٠)	٠(٠.٠)
يطبق التخطيط الأفقي في إطاره العام بين الإدارة والعاملين والمشاركين.	٣(٢.٧)	٤٥(٤٠.٩)	٦٢(٥٦.٤)	٠(٠.٠)	٠(٠.٠)
وضع الخطط طويلة ومتوسطة المدى باستخدام الوسائل التقنية الحديثة.	٣(٢.٧)	٤٤(٤٠.٠)	٥٨(٥٢.٧)	٥(٤.٥)	٠(٠.٠)
تستخدم نظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار، والنظم الخبيرة، ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية في عملية التخطيط.	٠(٠.٠)	٤٣(٣٩.١)	٦٧(٦٠.٩)	٠(٠.٠)	٠(٠.٠)
التخطيط لتقديم محتوى رقمي	٩(٨.٢)	٤٥(٤٠.٩)	٥١(٤٦.٤)	٥(٤.٥)	٠(٠.٠)

قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	العبارة
ن (%)					
					مناسب لمنسوبي الجامعة عبر أدوات التكنولوجيا الإدارية.
٠(٠٠٠)	٠(٠٠٠)	٦٠(٥٤.٥)	٤٤(٤٠.٠)	٦(٥.٥)	شمول أهداف التخطيط لوضع استراتيجية مدروسة لدمج التكنولوجيا في العمل الإداري.
٠(٠٠٠)	٠(٠٠٠)	٥٤(٤٩.١)	٥٣(٤٨.٢)	٣(٢.٧)	تتبني رسالة الجامعة الأساليب التقنية الحديثة وتسخيرها في تحقيق السرعة والمرونة والابداع في تطوير الأنشطة الإدارية والتعليمية بالجامعة.
٠(٠٠٠)	٠(٠٠٠)	٦٤(٥٨.٢)	٣٧(٣٣.٦)	٩(٨.٢)	استخدام قنوات التواصل الإلكتروني في مشاركة جميع أصحاب الصلة بالعملية التعليمية في عملية التخطيط وتحديث أهدافها وإجراءات تنفيذها ومؤشرات قياسها وزمن تحقيقها من وقت لآخر.
٠(٠٠٠)	٠(٠٠٠)	٧١(٦٤.٥)	٣٠(٢٧.٣)	٩(٨.٢)	يوجد خطة الطوارئ عند الحاجة للتصدي للأزمات الإلكترونية الطارئة.
٠(٠٠٠)	٠(٠٠٠)	٨١(٧٣.٦)	٢٦(٢٣.٦)	٣(٢.٧)	توفير ميزانية كافية لتوفير بيئة رقمية متميزة في الجامعة.

(\* تشير إلى أعلى نسبة مئوية).

يلاحظ من الجدول (٦) أنَّ غالبية أفراد العينة يرون أن توفير ميزانية كافية لتوفير بيئة رقمية متميزة في الجامعة بدرجة متوسطة بنسبة ٧٣.٦%، ويوجد خطة الطوارئ عند الحاجة للتصدي للأزمات الإلكترونية الطارئة بنسبة ٦٤.٥%، وكذلك تصميم نُظْم التخطيط الإلكتروني بإضفاء عناصر المرنة والاستجابة للتغيرات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية، وتستخدم نظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار، والنظم الخبيزة، ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية في عملية التخطيط. بدرجة متوسطة، بنسبة

تصوُّرٌ مقترحٌ لتطوير الإدارات الجامعية بالمملكة العربية السعودية  
في ضوء عمليات الإدارة الرقمية

٦٠.٩%، ولا توجد عبارة بدرجة قليلة جدًا...%.

جدول (٧): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الأول: التخطيط الرقمي

الرتبة	الإتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
٦	كبيرة	٠.٦٠	٣.٤٥	تصميم نُظْم التخطيط الإلكتروني بإضفاء عناصر المرونة والاستجابة للتغيرات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية.
٥	كبيرة	٠.٥٥	٣.٤٦	يطبق التخطيط الأفقي في إطاره العام بين الإدارة والعاملين والمشاركين.
٨	متوسطة	٠.٦٣	٣.٤١	وضع الخطط طويلة ومتوسطة المدى باستخدام الوسائل التقنية الحديثة.
٩	متوسطة	٠.٤٩	٣.٣٩	تستخدم نظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار، والنظم الخبيرة، ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية في عملية التخطيط.
٢	كبيرة	٠.٧١	٣.٥٣	التخطيط لتقديم محتوى رقمي مناسب لمنسوبي الجامعة عبر أدوات التكنولوجيا الإدارية.
٣	كبيرة	٠.٦٠	٣.٥١	شمول أهداف التخطيط لوضع استراتيجية مدروسة لدمج التكنولوجيا في العمل الإداري.
١	كبيرة	٠.٥٥	*٣.٥٤	تتبني رسالة الجامعة الأساليب التقنية الحديثة وتسخيرها في تحقيق السرعة والمرونة والابداع في تطوير الأنشطة الإدارية والتعليمية بالجامعة.
٤	كبيرة	٠.٦٥	٣.٥٠	استخدام قنوات التواصل الإلكتروني في مشاركة جميع أصحاب الصلة بالعملية التعليمية في عملية التخطيط وتحديث أهدافها وإجراءات تنفيذها ومؤشرات قياسها

				وزمن تحقيقها من وقت لآخر.
٧	كبيرة	٠.٦٤	٣.٤٤	يوجد خطة الطوارئ عند الحاجة للتصدي للأزمات الإلكترونية الطارئة.
١٠	متوسطة	٠.٥١	٣.٢٩	توفير ميزانية كافية لتوفير بيئة رقمية متميزة في الجامعة.
	كبيرة	٠.٠٨±٣.٤٥		المتوسط الحسابي الكلي للمحور

(\* تشير إلى أعلى متوسط حسابي.

يوضح الجدول رقم (٧) أن المتوسطات الحسابية لفقرات التخطيط الرقمي تراوحت ما بين (٣.٢٩-٣.٥٤)، حيث حصلت أغلب العبارات على درجة (كثيرة) وثلاث عبارات على درجة (متوسطة)، أعلاها كانت للعبارة رقم (٧)، والتي نصت على (تتبنى رسالة الجامعة الأساليب التقنية الحديثة وتسخيرها في تحقيق السرعة والمرونة والابداع في تطوير الأنشطة الإدارية والتعليمية بالجامعة)، حصلت على أعلى متوسط حسابي وقيمته (٣.٥٤)، بينما حصلت العبارة رقم (١٠) والتي تنص على (توفير ميزانية كافية لتوفير بيئة رقمية متميزة في الجامعة). على درجة متوسطة بمتوسط حسابي (٣.٢٩) كأدنى وسط حسابي، بلغ المتوسط العام للمحور (٣.٥٤) بدرجة كثيرة.

أوضحت نتائج الدراسة فيما يخص التخطيط الرقمي أن بعض الجامعات السعودية توفر ميزانية كافية لتوفير بيئة رقمية متميزة، وهناك خطة الطوارئ عند الحاجة للتصدي للأزمات الإلكترونية الطارئ، وكذلك تصميم نُظُم التخطيط الإلكتروني بإضفاء عناصر المرونة والاستجابة للتغيرات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية، وتستخدم نظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار، والنظم الخبيرة، ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية في عملية التخطيط.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أهمية الإدارة الإلكترونية وضرورة تطبيقها في إدارات مؤسسات التعليم الجامعي والتخطيط الإلكتروني الرقمي يعتمد على عدة أمور هي: التركيز بصفة أساسية على استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية التي تجعل أداء الأعمال يتم لحظياً، واستخدام نظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار والنظم الخبيرة ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية.

تصوُّر مقترح لتطوير الإدارات الجامعية بالمملكة العربية السعودية  
في ضوء عمليات الإدارة الرقمية

جدول (٨): البعد الثاني: التنظيم الرقمي (ن=١١٠)

العبرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
	ن (%)				
تبسيط الهيكل التنظيمي بتقسيم الإدارات الجامعية إلى مجموعة من الوحدات الاستراتيجية وفرق العمل ذاتية الإدارة.	٦(٥.٥)	٣٢(٢٩.١)	٦٩(٦٢.٧)	٣(٢.٧)	٠(٠.٠)
التحوُّل إلى التنظيم الشبكي؛ حيث يكون الربط أنيًّا بين الوحدات الاستراتيجية وفرق العمل المختلفة بوسائط إلكترونية.	٦(٥.٥)	٢٩(٢٦.٤)	٧٥(٦٨.٢)	٠(٠.٠)	٠(٠.٠)
التقليل من البيروقراطية والتعقيدات الإدارية، والتخفيف من التعامل الورقي في تعاملات الجامعة.	٣(٢.٧)	٤١(٣٧.٣)	٦٦(٦٠.٠)	٠(٠.٠)	٠(٠.٠)
تصميم هياكل مصممة على أساس التدفقات المعلوماتية تتمتع بالتواصل والاندماجية.	٣(٢.٧)	٣٥(٣١.٨)	٦٩(٦٢.٧)	٣(٢.٧)	٠(٠.٠)
يوجد نظام الأرشفة الإلكترونية لأرشفة الوثائق والاحتفاظ بها على شكل ملفات إلكترونية.	٣(٢.٧)	٥٠(٤٥.٥)	٥٤(٤٩.١)	٣(٢.٧)	٠(٠.٠)
توجد تشريعات إدارية تضمن نجاح تطبيق الإدارة الرقمية.	٣(٢.٧)	٤٦(٤١.٨)	٥٨(٥٢.٧)	٣(٢.٧)	٠(٠.٠)
تطبيق أنظمة الحماية وأمن المعلومات الموثوقة التي تحفظ خصوصية الجامعة من أي سرقة أو اختراق.	٦(٥.٥)	٥١(٤٦.٤)	٥٣(٤٨.٢)	٠(٠.٠)	٠(٠.٠)

(\* تشير إلى أعلى نسبة مئوية).

يلاحظ من الجدول (٨) أنَّ غالبية أفراد العينة يرون التحوُّل إلى التنظيم الشبكي؛ حيث يكون الربط أنيًّا بين الوحدات الاستراتيجية وفرق العمل المختلفة بوسائط



(مجلة كلية التربية بتفهننا الأشراف) المجلد الثاني، العدد الثالث، مارس ٢٠٢٤

إلكترونية. بدرجة متوسطة بنسبة ٦٨.٢%، وتبسيط الهيكل التنظيمي بتقسيم الإدارات الجامعية إلى مجموعةٍ من الوحدات الاستراتيجية وفِرَقِ العمل ذاتية الإدارة، وتصميم هياكل مصممة على أساس التدفقات المعلوماتية تتمتع بالتواصل والاندماجية بدرجة متوسطة بنسبة ٦٢.٧%، والتقليل من البيروقراطية والتعقيدات الإدارية، والتخفيف من التعامل الورقي في تعاملات الجامعة بنسبة ٦٠.٠%، ولا توجد عبارة بدرجة قليلة جدًا .%٠٠٠

جدول (٩): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثاني: التنظيم الرقمي

الرتبة	الإتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
٦	متوسطة	.٦٣	٣.٣٧	تبسيط الهيكل التنظيمي بتقسيم الإدارات الجامعية إلى مجموعةٍ من الوحدات الاستراتيجية و <span>فِرَقِ</span> العمل ذاتية الإدارة.
٥	متوسطة	.٥٩	٣.٣٧	التحوُّل إلى التنظيم الشَّبَكي؛ حيث يكون الربط أنيًّا بين الوحدات الاستراتيجية و <span>فِرَقِ</span> العمل المختلفة بوسائط إلكترونية.
٤	كبيرة	.٥٥	٣.٤٣	التقليل من البيروقراطية والتعقيدات الإدارية، والتخفيف من التعامل الورقي في تعاملات الجامعة.
٧	متوسطة	.٥٨	٣.٣٥	تصميم هياكل مصممة على أساس التدفقات المعلوماتية تتمتع بالتواصل والاندماجية.
٢	كبيرة	.٦٠	٣.٤٨	يوجد نظام الأرشفة الإلكترونية لأرشفة الوثائق والأحفاظ بها على شكل ملفات إلكترونية.
٣	كبيرة	.٦٠	٣.٤٥	توجد تشريعات إدارية تضمن نجاح تطبيق الإدارة الرقمية.
١	كبيرة	.٦٠	*٣.٥٧	تطبيق أنظمة الحماية وأمن المعلومات الموثوقة التي تحفظ خصوصية الجامعة من أي سرقة أو اختراق.

تصوُّرٌ مقترحٌ لتطوير الإدارات الجامعية بالمملكة العربية السعودية  
في ضوء عمليات الإدارة الرقمية

الرتبة	الإتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
	كبيرة		0.08±3.43	المتوسط الحسابي الكلي للمحور

(\* تشير إلى أعلى متوسط حسابي).

يوضح الجدول رقم (٩) أن المتوسطات الحسابية لفقرات التنظيم الرقمي تراوحت ما بين (٣.٣٥ - ٣.٥٧)، حيث حصلت أغلب العبارات على درجة (كثيرة) وثلاث عبارات على درجة (متوسطة)، أعلاها كانت للعبارة رقم (٧) والتي نصت على (تطبيق أنظمة الحماية وأمن المعلومات الموثوقة التي تحفظ خصوصية الجامعة من أي سرقة أو اختراق)، حصلت على أعلى متوسط حسابي وقيمهته (٣.٥٧)، بينما حصلت العبارة رقم (٤) والتي تنص على (تصميم هياكل مصممة على أساس التدفقات المعلوماتية تتمتع بالتواصل والاندماجية) على درجة متوسطة بمتوسط حسابي (٣.٥٣) كأدنى وسط حسابي، بلغ المتوسط العام للمحور (٣.٤٣) بدرجة كثيرة.

أوضحت نتائج الدراسة فيما يخص التنظيم الرقمي أن بعض الجامعات السعودية تتبع التحوُّل إلى التنظيم الشبكي؛ حيث يكون الربط أوثقاً بين الوحدات الاستراتيجية وفرق العمل المختلفة بوسائط إلكترونية. وتبسيط الهيكل التنظيمي بتقسيم الإدارات الجامعية إلى مجموعة من الوحدات الاستراتيجية وفرق العمل ذاتية الإدارة، وتصميم هياكل مصممة على أساس التدفقات المعلوماتية تتمتع بالتواصل والاندماجية وتعمل على التقليل من البيروقراطية والتعقيدات الإدارية، والتخفيف من التعامُّل الورقي في تعاملات الجامعة.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Sabella, 2004) "والى أكدت نتائج الدراسة: أن الإدارة الرقمية تُسهم في زيادة الإنتاج وتقليل التكاليف، وتحقيق رضا المستفيدين من العملية التعليمية، وزيادة المشاركة، وتحسين فاعلية العمليات وخدماتها الداخلية، والتخلُّص من الأعمال الورقية، مما يؤدي إلى توفير الجهد.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن عملية بناء العلاقات بين أجزاء ومواقع العمل والأفراد، من خلال السلطة فاعلة تهدف إلى تحقيق الترابط بين أجزاء العمل بطريقة منظمة وفاعلة، أما التنظيم الإلكتروني، فهو تنظيم الأنشطة بطريقة تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة، معتمداً على التنظيم المصفوفي والتنظيم القائم على الفرق والوحدات والسلطات الاستشارية والوحدات التي تدار ذاتياً، واللوائح والسياسات المرنة وتعدد مراكز لسلطة، وهذا التنظيم هو الذي يعطي للمؤسسة شخصيتها وميزتها الإدارية.

جدول (١٠): البعد الثالث: الاتصال الرقمي (ن=١١٠)

كبيراً جداً	كبيراً	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	العبارة
ن(%)					
٩(٨.٢)	٦٢(٥٦.٤)	٣٩(٣٥.٥)	٠(٠.٠)	٠(٠.٠)	متابعة ما يجري في كل جوانب العملية الإدارية من أنشطة عن طريق أنظمة الاتصال الإلكتروني.
٣(٢.٧)	٤٦(٤١.٨)	٦١(٥٥.٥)	٠(٠.٠)	٠(٠.٠)	تتابع إدارات الدعم التقني جودة الاتصال الرقمي بشكل مستمر.
٦(٥.٥)	٣١(٢٨.٢)	٧٣(٦٦.٤)	٠(٠.٠)	٠(٠.٠)	تتطبق عمليات التشبيك بين جميع منسوبي الجامعة.
٣(٢.٧)	٥٥(٥٠.٠)	٥٢(٤٧.٣)	٠(٠.٠)	٠(٠.٠)	تأسيس علاقات عمل من خلال استخدام جميع أنواع الاتصالات الإلكترونية.
٦(٥.٥)	٣٢(٢٩.١)	٧٢(٦٥.٥)	٠(٠.٠)	٠(٠.٠)	توفير شبكات اتصال قوية عالية السرعة والسعة متصلة بالإنترنت تربط بين جميع الوحدات الإدارية بالجامعة.
٣(٢.٧)	٥٧(٥١.٨)	٥٠(٤٥.٥)	٠(٠.٠)	٠(٠.٠)	تزويد المستفيدين ومنسوبي الجامعة بالمعلومات ذات الصلة في الوقت المناسب من خلال مجموعة متنوعة من التقنيات.
٣(٢.٧)	٤٤(٤٠.٠)	٦٣(٥٧.٣)	٠(٠.٠)	٠(٠.٠)	استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لتكون صورة ايجابية عبر منصة العلاقات العامة.
٣(٢.٧)	٥٦(٥٠.٩)	٥١(٤٦.٤)	٠(٠.٠)	٠(٠.٠)	تبادل المعلومات بين منسوبي الجامعة إلكترونياً وإتاحتها للجميع.
٣(٢.٧)	٤٨(٤٣.٦)	٥٩(٥٣.٦)	٠(٠.٠)	٠(٠.٠)	تنظيم الاجتماعات واللقاءات عبر المنصات الإلكترونية المعتمدة من الجامعة.

(\* تشير إلى أعلى نسبة مئوية).

يلاحظ من الجدول (١٠) أنّ غالبية أفراد العينة يرون أن تتطبق عمليات التشبيك بين جميع منسوبي الجامعة بدرجة متوسطة بنسبة ٦٦.٤%، وتوفر شبكات اتصال قوية

تصوّر مقترح لتطوير الإدارات الجامعية بالمملكة العربية السعودية  
في ضوء عمليات الإدارة الرقمية

عالية السرعة والسعة متصلة بالإنترنت تربط بين جميع الوحدات الإدارية بالجامعة بدرجة متوسطة بنسبة ٦٥.٥%، واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي لتكون صورة ايجابية عبر منصة العلاقات العامة بدرجة متوسطة بنسبة ٥٧.٣%، وكذلك تبادل المعلومات بين منسوبي الجامعة إلكترونياً وإتاحتها للجميع بدرجة متوسطة بنسبة ٤٦.٤%، ولا توجد عبارة بدرجة قليلة جداً ٠.٠%.

جدول (١١): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثالث: الاتصال الرقمي

الرتبة	الإتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
١	كبيرة	٠.٦٠	*٣.٧٣	متابعة ما يجري في كلِّ جوانب العملية الإدارية من أنشطة عن طريق أنظمة الاتصال الإلكتروني.
٦	كبيرة	٠.٥٥	٣.٤٧	تتابع إدارات الدعم التقني جودة الاتصال الرقمي بشكل مستمر.
٩	متوسطة	٠.٥٩	٣.٣٩	تتطبق عمليات التشبيك بين جميع منسوبي الجامعة.
٤	كبيرة	٠.٥٥	٣.٥٥	تأسيس علاقات عمل من خلال استخدام جميع أنواع الاتصالات الإلكترونية.
٨	متوسطة	٠.٥٩	٣.٤٠	توفير شبكات اتصال قوية عالية السرعة والسعة متصلة بالإنترنت تربط بين جميع الوحدات الإدارية بالجامعة.
٢	كبيرة	٠.٥٥	٣.٥٧	تزويد المستخدمين ومنسوبي الجامعة بالمعلومات ذات الصلة في الوقت المناسب من خلال مجموعة متنوعة من التقنيات.
٧	كبيرة	٠.٥٥	٣.٤٥	استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لتكون صورة ايجابية عبر منصة العلاقات العامة.
٣	كبيرة	٠.٥٥	٣.٥٦	تبادل المعلومات بين منسوبي الجامعة إلكترونياً وإتاحتها للجميع.
٥	كبيرة	٠.٥٥	٣.٤٩	تنظيم الاجتماعات واللقاءات عبر المنصات

الرتبة	الإتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
				الإلكترونية المعتمدة من الجامعة.
كبيرة		٠.١١±٣.٥١		المتوسط الحسابي الكلي للمحور

(\* تشير إلى أعلى متوسط حسابي).

يوضح الجدول رقم (١١) أن المتوسطات الحسابية لفقرات الاتصال الرقمي تراوحت ما بين (٣.٧٣- ٣.٤٠)، حيث حصلت أغلب العبارات على درجة (كثيرة) وعبارتين على درجة (متوسطة)، أعلاها كانت للعبارة رقم (١) والتي نصت على (متابعة ما يجري في كلِّ جوانب العملية الإدارية من أنشطةٍ عن طريق أنظمة الاتصال الإلكتروني)، حصلت على أعلى متوسط حسابي وقيمتها (٣.٧٣)، بينما حصلت العبارة رقم (٥) والتي تنص على (توفير شبكات اتصال قوية عالية السرعة والسعة متصلة بالإنترنت تربط بين جميع الوحدات الإدارية بالجامعة على درجة متوسطة بمتوسط حسابي (٣.٤٠) كأدنى وسط حسابي، بلغ المتوسط العام للمحور (٣.٥١) بدرجة كثيرة.

أوضحت نتائج الدراسة فيما يخص الاتصال الرقمي أن بعض الجامعات السعودية تتطبق عمليات التشبيك بين جميع منسوبي الجامعة، وتوفر شبكات اتصال قوية عالية السرعة والسعة متصلة بالإنترنت تربط بين جميع الوحدات الإدارية بالجامعة وتستخدم وسائل التواصل الاجتماعي لتكون صورة ايجابية عبر منصة العلاقات العامة، وكذلك يتم تبادل المعلومات بين منسوبي الجامعة إلكترونياً وإتاحتها للجميع. وبلغ واقع بعد الاتصال الرقمي بدرجة كبيرة.

اتفقت هذ النتيجة دراسة ميناكوماري وكريشنايني (Meenakumari & Krishnaveni, 2010) التي توصلت إلى أن توظيف الإدارة الرقمية، وتوفير البنية التحتية الرقمية يُدبّر عملية إدارة المعرفة والمعلومات في المؤسسات التعليمية، ويعمل على تفعيل عملية التدريس من خلال تبادل المعرفة.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الدليبي (٢٠١٩) والتي تناولت استخدام تكنولوجيا الاتصال الرقمي في التعليم؛ من وجهة نظر التدريسيين في الجامعات الأردنية حيث توصلت إليها الدراسة: أن تقويم أعضاء هيئة تدريس اللغات في الجامعات الأردنية نحو توظيف تطبيقات الاتصال الرقمي في التدريس داخل المؤسسة التعليمية جاء بدرجة مرتفعة.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أهمية الاتصال الرقمي في تطبيق الإدارة الرقمية

تصوُّر مقترح لتطوير الإدارات الجامعية بالمملكة العربية السعودية  
في ضوء عمليات الإدارة الرقمية

بالجامعات ودوره في تعزيز عملية الثقافة الاتصالية بين الإدارة - الأستاذ والطالب كون أن العولمة قد مست العديد من الميادين وأثرت في الحياة اليومية التي نعيشها كل يوم وكان من بين أكثر الأسباب التي أدت إلى أحداث هذا التغيير هو عالم الانترنت وانتشار ما يعرف تكنولوجيا الإعلام والاتصال الرقمي التي أصبحت تشكل جزءا كبيرا من حياتنا فالاتصال الرقمي داخل الجامعات يعمل على التواصل وتبادل المعلومات عبر التقنية الرقمية الحديثة.

جدول (١٢): البعد الرابع: القيادة الرقمي (ن=١١٠)

العبارة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
	ن(%)				
القدرة على تحفيز منسوبي الجامعة لتطبيق التكنولوجيا لإنجاز الأعمال المطلوبة.	٣(٢.٧)	٤٣(٣٩.١)	٦٠(٥٤.٥)	٤(٣.٦)	٠(٠.٠)
تغيير مستدام في استخدام التكنولوجيا بمزيج من الموارد البشرية والأجهزة والتكنولوجيا.	٦(٥.٥)	٤٠(٣٦.٤)	٦٤(٥٨.٢)	٠(٠.٠)	٠(٠.٠)
عدم كفاءة متخصصي الدعم التقني والفني لمنسوبي الجامعة في مواجهة المشكلات التقنية والفنية المتعلقة بتوظيف موارد التكنولوجيا.	٢٥(٢٢.٧)	٥٦(٥٠.٩)	٢٩(٢٦.٤)	٠(٠.٠)	٠(٠.٠)
تشكيل ثقافة ايجابية مؤسسية مع كافة العاملين باستخدام تكنولوجيا المعلومات.	٣(٢.٧)	٤٢(٣٨.٢)	٦٥(٥٩.١)	٠(٠.٠)	٠(٠.٠)
استثمار فرص العصر الرقمي بشكل واسع في كافة مجالات العمل الإداري.	٦(٥.٥)	٥٠(٤٥.٥)	٥٤(٤٩.١)	٠(٠.٠)	٠(٠.٠)
تطوير وتهيئة الكيانات الرقمية من عتاد مادي وبرامج وتطبيقات.	٦(٥.٥)	٤٢(٣٨.٢)	٦٢(٥٦.٤)	٠(٠.٠)	٠(٠.٠)
بناء القدرات التقنية من معارف	٦(٥.٥)	٤٦(٤١.٨)	٥٨(٥٢.٧)	٠(٠.٠)	٠(٠.٠)

					ومهارات وقدرات.
٠.(٠٠)	٠.(٠٠)	٧٨(٧٠.٩)	٢٦(٢٣.٦)	٦(٥.٥)	تمكين العاملين من صياغة رؤية وأهداف استراتيجية لتطبيق التكنولوجيا في الإدارات الجامعية.

(\* تشير إلى أعلى نسبة مئوية.

يلاحظ من الجدول (١٢) أنّ غالبية أفراد العينة يرون أن تمكين العاملين من صياغة رؤية وأهداف استراتيجية لتطبيق التكنولوجيا في الإدارات الجامعية بدرجة متوسطة بنسبة ٧٠.٩%، وتشكيل ثقافة ايجابية مؤسسية مع كافة العاملين باستخدام تكنولوجيا المعلومات بدرجة متوسطة بنسبة ٥٩.١%، وتغيير مستدام في استخدام التكنولوجيا بمزيج من الموارد البشرية والأجهزة والتكنولوجيا بدرجة متوسطة بنسبة ٥٨.٢%، وتطوير وتهيئة الكيانات الرقمية من عتاد مادي وبرامج وتطبيقات بدرجة متوسطة بنسبة ٥٩.١%، ولا توجد عبارة بدرجة قليلة جداً ٠.٠%.

جدول (١٣): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الرابع: القيادة الرقمية

الرتبة	الإتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
٦	متوسطة	٠.٦١	٣.٤١	القدرة على تحفيز منسوبي الجامعة لتطبيق التكنولوجيا لإنجاز الأعمال المطلوبة.
٤	كبيرة	٠.٦٠	٣.٤٧	تغيير مستدام في استخدام التكنولوجيا بمزيج من الموارد البشرية والأجهزة والتكنولوجيا.
٨	متوسطة	٠.٧٠	٢.٩٦	عدم كفاءة متخصصي الدعم التقني والفني لمنسوبي الجامعة في مواجهة المشكلات التقنية والفنية المتعلقة بتوظيف موارد التكنولوجيا.
٥	كبيرة	٠.٥٥	٣.٤٤	تشكيل ثقافة ايجابية مؤسسية مع كافة العاملين باستخدام تكنولوجيا المعلومات.
١	كبيرة	٠.٦٠	٣.٥٦*	استثمار فرص العصر الرقمي بشكل واسع في كافة مجالات العمل الإداري.
٣	كبيرة	٠.٦٠	٣.٤٩	تطوير وتهيئة الكيانات الرقمية من عتاد

تصوُّرٌ مقترحٌ لتطوير الإدارات الجامعية بالمملكة العربية السعودية  
في ضوء عمليات الإدارة الرقمية

				مادي وبرامج وتطبيقات.
٢	كبيرة	٠.٦٠	٣.٥٣	بناء القدرات التقنية من معارف ومهارات وقدرات.
٧	متوسطة	٠.٥٨	٣.٣٥	تمكين العاملين من صياغة رؤية وأهداف استراتيجية لتطبيق التكنولوجيا في الإدارات الجامعية.
متوسطة		٠.١٩±٣.٤٠		المتوسط الحسابي الكلي للمحور

(\* تشير إلى أعلى متوسط حسابي.

يوضح الجدول رقم (١٣) أن المتوسطات الحسابية لفقرات القيادة الرقمي تراوحت ما بين (٣.٥٦-٢.٩٦)، حيث حصلت أغلب العبارات على درجة (كثيرة) وثلاث عبارات على درجة (متوسطة). أعلاها كانت للعبارة رقم (٥) والتي نصت على (استثمار فرص العصر الرقمي بشكل واسع في كافة مجالات العمل الإداري)، حصلت على أعلى متوسط حسابي وقيمه (٣.٥٦)، بينما حصلت العبارة رقم (٣) والتي تنص على (عدم كفاءة متخصصي الدعم التقني والفني لمنسوبي الجامعة في مواجهة المشكلات التقنية والفنية المتعلقة بتوظيف موارد التكنولوجيا). على درجة متوسطة بمتوسط حسابي (٢.٩٦) كأدنى وسط حسابي، بلغ المتوسط العام للمحور (٣.٤٠) بدرجة متوسطة.

أوضحت نتائج الدراسة فيما يخص القيادة الرقمية أن بعض الجامعات السعودية تعمل على تمكين العاملين من صياغة رؤية وأهداف استراتيجية لتطبيق التكنولوجيا في الإدارات الجامعية، وتشكيل ثقافة ايجابية مؤسسية مع كافة العاملين باستخدام تكنولوجيا المعلومات، وتغيير مستدام في استخدام التكنولوجيا بمزيج من الموارد البشرية والأجهزة والتكنولوجيا، وتطوير وتهيئة الكيانات الرقمية من عتاد مادي وبرامج وتطبيقات.

تعزو الباحثة ذلك إلى أن القيادة الرقمية فتعتمد على استخدام التكنولوجيا، حيث يكون القائد قادرًا على اتخاذ قرارات سريعة وفورية لما هو مطلوب منه في أي وقت ومن أي مكان.

ونظرًا إلى أهمية الدور الذي تلعبه القيادات الجامعية في التطوير لذي لا يرتبط فقط بالجانب الأكاديمي فحسب، بل يتجاوز الجانب الإداري أيضًا انطلقت العديد من الآراء الى تدعو إلى التخلي عن الأساليب القيادية التقليدية وتبنى مداخل واتجاهات قيادية حديثة تقوم على مواكبة عصر المعرفة والتكنولوجيا الرقمية.



المحور الثاني: معوقات تطبيق عمليات الإدارة الرقمية في الإدارات الجامعية ببعض الجامعات السعودية.

جدول (١٤): المحور الثاني: معوقات تطبيق عمليات الإدارة الرقمية في الإدارات الجامعية ببعض الجامعات السعودية (ن=١١٠)

العبارة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
ن(%)					
نقص استخدام نظم المعلومات المحاسبية على مستوى الإدارات الجامعية ووحداتها الإدارية.	٠(٠.٠)	٥(٤.٥)	٥٩(٥٣.٦)	٤٣(٣٩.١)	٣(٢.٧)
عدم قدرة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجامعة عن تلبية متطلبات الأعمال الرقمية.	٠(٠.٠)	٥(٤.٥)	٥٩(٥٣.٦)	٤٣(٣٩.١)	٣(٢.٧)
جمود الهيكل القانوني والتشريعي لتكنولوجيا المعلومات في الجامعة.	٠(٠.٠)	٨(٧.٣)	٧٧(٧٠.٠)	٢٥(٢٢.٧)	٠(٠.٠)
نقص التدريب المتاح لمنسوبي الجامعة حول توظيف التكنولوجيا في العمل الإداري.	٠(٠.٠)	٥(٤.٥)	٧١(٦٤.٥)	٣١(٢٨.٢)	٣(٢.٧)
مقاومة التغيير لدى الموظفين.	٠(٠.٠)	٥(٤.٥)	٨٠(٧٢.٧)	٢٥(٢٢.٧)	٠(٠.٠)
عدم توافر خطة استراتيجية داعمة للتحول الرقمي في الجامعة.	٠(٠.٠)	٥(٤.٥)	٧٢(٦٥.٥)	٣٣(٣٠.٠)	٠(٠.٠)
الضعف المهني في استخدام الأدوات الرقمية في الإدارات الجامعية.	٠(٠.٠)	٥(٤.٥)	٦٥(٥٩.١)	٣٧(٣٣.٦)	٣(٢.٧)
صعوبة توافر البيانات والمعلومات والإحصاءات اللازمة للتخطيط الرقمي داخل الإدارات الجامعية.	٠(٠.٠)	٥(٤.٥)	٦٣(٥٧.٣)	٣٩(٣٥.٥)	٣(٢.٧)
قصور حماية الحقوق وحفظها فيما يتعلق باستلام وتسليم المعاملات الإلكترونية.	٠(٠.٠)	٣(٢.٧)	٥٦(٥٠.٩)	٤٥(٤٠.٩)	٦(٥.٥)

تصوّر مقترح لتطوير الإدارات الجامعية بالمملكة العربية السعودية  
في ضوء عمليات الإدارة الرقمية

العبرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
	ن(%)				
عدم تحديد حجية الإثبات بوضوح مثل: المراسلات الإلكترونية والتوقيع الإلكتروني والنصوص الصريحة المحررة إلكترونياً.	٠.(٠٠)	٠.(٠٠)	٦٤(٥٨.٢)	٤٦(٤١.٨)	٠.(٠٠)

(\* تشير إلى أعلى نسبة مئوية).

يلاحظ من الجدول (١٤) أنّ غالبية أفراد العينة يرون أن مقاومة التغيير لدى الموظفين برجة متوسطة ونسبة ٧٢.٧%، وجمود الهيكل القانوني والتشريعي لتكنولوجيا المعلومات في الجامعة بدرجة متوسطة ونسبة ٧٠.٠%، وعدم توافر خطة استراتيجية داعمة للتحويل الرقمي في الجامعة بدرجة متوسطة ونسبة ٦٥.٥%، والضعف المهني في استخدام الأدوات الرقمية في الإدارات الجامعية بدرجة متوسطة ونسبة ٥٩.١%، ولا توجد عبارة بدرجة كثيرة جداً ٠.٠%.

جدول (١٤): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني: معوقات تطبيق عمليات الإدارة الرقمية في الإدارات الجامعية ببعض الجامعات السعودية

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه	الرتبة
نقص استخدام نظم المعلومات المحاسبية على مستوى الإدارات الجامعية ووحداتها الإدارية.	٢.٦٠	٠.٦٢	قليلة	٧
عدم قدرة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجامعة عن تلبية متطلبات الأعمال الرقمية.	٢.٦٠	٠.٦٢	قليلة	٨
جمود الهيكل القانوني والتشريعي لتكنولوجيا المعلومات في الجامعة.	٢.٨٥	٠.٥٣	متوسطة	١
نقص التدريب المتاح لمنسوبي الجامعة حول توظيف التكنولوجيا في العمل الإداري.	٢.٧١	٠.٦٠	متوسطة	٤

٢	متوسطة	٠.٤٩	٢.٨٢	مقاومة التغيير لدى الموظفين.
٣	متوسطة	٠.٥٣	٢.٧٥	عدم توافر خطة استراتيجية داعمة للتحويل الرقمي في الجامعة.
٥	متوسطة	٠.٦١	٢.٦٥	الضعف الممّني في استخدام الأدوات الرقمية في الإدارات الجامعية.
٦	متوسطة	٠.٦٢	٢.٦٤	صعوبة توافر البيانات والمعلومات والإحصاءات اللازمة للتخطيط الرقمي داخل الإدارات الجامعية.
١٠	قليلة	٠.٦٥	٢.٥١	قصور حماية الحقوق وحفظها فيما يتعلق باستلام وتسليم المعاملات الإلكترونية.
٩	قليلة	٠.٥٠	٢.٥٨	عدم تحديد حجية الإثبات بوضوح مثل: المراسلات الإلكترونية والتوقيع الإلكتروني والنصوص الصريحة المحررة إلكترونياً.
متوسطة		٠.١١±٢.٦٧	المتوسط الحسابي الكلي للمحور	

(\* تشير إلى أعلى متوسط حسابي.

يوضح الجدول رقم (١٤) أن المتوسطات الحسابية لفقرات معوقات تطبيق عمليات الإدارة الرقمية في الإدارات الجامعية ببعض الجامعات السعودية تراوحت ما بين (٢.٨٥ - ٢.٥١)، حيث حصلت أغلب العبارات على درجة (متوسطة) وأربعة عبارات على درجة (قليلة)، أعلاها كانت للعبارة رقم (٣) والتي نصت على (جمود الهيكل القانوني والتشريعي لتكنولوجيا المعلومات في الجامعة..)، حصلت على أعلى متوسط حسابي وقيمتها (٣.٨٥)، بينما حصلت العبارة رقم (٩) والتي تنص على (قصور حماية الحقوق وحفظها فيما يتعلق باستلام وتسليم المعاملات الإلكترونية..) على درجة قليلة بمتوسط حسابي (٢.٥١) كأدنى وسط حسابي، بلغ المتوسط العام للمحور (٢.٦٧) بدرجة متوسطة.

تصوّر مقترح لتطوير الإدارات الجامعية بالمملكة العربية السعودية  
في ضوء عمليات الإدارة الرقمية

جدول (١٥): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحورين الأول ولثاني

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
المحور الأول: واقع تطبيق الإدارات الجامعية في بعض الجامعات السعودية لعمليات الإدارة الرقمية.	*٣.٤٥	٠.١٢	كبيرة
المحور الثاني: معوقات تطبيق عمليات الإدارة الرقمية في الإدارات الجامعية ببعض الجامعات السعودية.	٢.٦٧	٠.١١	متوسطة

(\* تشير إلى أعلى متوسط حسابي).

يوضح الجدول رقم (١٥) أن أعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٤٥) بانحراف معياري (٠.١٢) لمحور واقع تطبيق الإدارات الجامعية في بعض الجامعات السعودية لعمليات الإدارة الرقمية بدرجة كثيرة، بينما بلغ المتوسط الحسابي لمحور معوقات تطبيق عمليات الإدارة الرقمية في الإدارات الجامعية ببعض الجامعات السعودية (٢.٥٧)، بانحراف معياري (٠.١١) بدرجة متوسطة.

أوضحت نتائج الدراسة فيما معوقات تطبيق عمليات الإدارة الرقمية في الإدارات الجامعية ببعض الجامعات السعودية تتمثل في جمود الهيكل القانوني والتشريعي لتكنولوجيا المعلومات في الجامعة وعدم توافر خطة استراتيجية داعمة للتحويل الرقمي في الجامعة والضعف المهني في استخدام الأدوات الرقمية في الإدارات الجامعية.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة عسلة (٢٠١٩) والتي تناولت تصور مقترح للتنمية المهنية الإلكترونية للمعلمين في ضوء تحديات العصر الرقمي"، حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات، أبرزها: ندرة البرامج المرتبطة بتنمية مهارات المعلم في استخدام تكنولوجيا التعليم والاتصال والمعلومات الحديثة، وتوظيفها في إثراء بيئة التعلم، وتحسين وتحديث معارف المعلم الأكاديمية ومهاراته التدريسية.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة راشد (٢٠١٧) والتي أوضحت نتائجها قصور التشريعات والقوانين الخاصة بمستحدثات التكنولوجيا الرقمية، قلة الموارد المتاحة بسبب الارتباط بميزانيات ثابتة تُحدّد فيها أوجه الإنفاق، مقاومة العاملين للتغيير وضعف الوعي

الثقافي للمجتمع لتقبل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وعدم توافر البنية التحتية.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الطائي (٢٠١١) والتي تناولت إمكانية تطبيق الإدارة الرقمية ووظائفها في المنظمات التعليمية"، حيث أكدت نتائجها أن هناك متطلبات أساسية لتطبيق الإدارة الرقمية بالمنظمات التعليمية، لابد من توافرها، مع التغلب على المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الرقمية حتى تتم عملية التطبيق بنجاح.

تعزو الباحثة وجود معوقات لتطبيق عمليات الإدارة الرقمية في الإدارات الجامعية ببعض الجامعات السعودية إلى أن استخدام التقنية في المؤسسات التعليمية يتطلب تدريب عناصر العملية التعليمية على كيفية التعامل مع معطيات هذه التكنولوجيا إلا أن هناك معوقات عديدة معوقات إدارية، معوقات تقنية، ومعوقات بشرية ومعوقات مالية تتمثل في عدم وجود بنية تحتية أساسية للاتصالات، وصعوبة الاستخدام لعدم وجود المعرفة الكافية.

ونعزو ذلك أيضاً إلى أهمية المتطلبات التقنية والمالية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال استخدام التقنية وتطبيقها في العملية الإدارية، وضرورة توافر المتطلبات التقنية الجيدة والحديثة التي تيسر تطبيق الإدارة الرقمية، وزيادة المخصصات المالية التي تسهم في الحد من تأثير معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية، وتمكن من شراء البرامج المتطورة وصيانة أجهزة الحاسب الآلي بشكل دوري ومستمر، وعقد برامج متميزة تؤهل منسوبي الإدارة على التطبيقات الحديثة للإدارة الإلكترونية.

القسم الثالث: تصور مقترح لتطوير الإدارات الجامعية بالمملكة العربية السعودية من منظور عمليات الإدارة الرقمية

بعد مراجعة الأدب النظري التربوي للإدارة الرقمية، ومراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وإجراء الدراسة الميدانية لواقع تطبيق عمليات الإدارة الرقمية في الإدارات الجامعية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات السعودية؛ يمكن تقديم تصور مقترح لتطوير الإدارات الجامعية بالمملكة العربية السعودية من منظور عمليات الإدارة الرقمية، كما هو موضح على النحو التالي:

#### أولاً- مُنطلقات التصور المقترح:

تمّ بناء التصور المقترح على مجموعة من المنطلقات المستمدة من بعض المؤثرات الداخلية والخارجية، والتي شكّلت الأساس المتين الذي يجعل من استخدام هذا التصور المقترح وسيلة مُمَنَّهجةً لنجاح تطبيق مدخل القيادة الرقمية في تطوير الإدارات الجامعية

## تصوّر مقترح لتطوير الإدارات الجامعية بالمملكة العربية السعودية في ضوء عمليات الإدارة الرقمية

بالجامعات السعودية، وتشمل تلك المبادئ الآتي:

### (١) منطلقات محلية:

١. تماشياً مع رؤية ٢٠٣٠، فإن التحول الرقمي للحكومة السعودية يُعد استراتيجية متكاملة وحاسمة وعملية تهدف إلى تمكين وتسريع التحول الحكومي بكفاءة وفعالية. وقد تم تبني هذا التحول من خلال العديد من برامج ومشاريع الحكومة الإلكترونية، مع تمكين ودعم المؤسسات والهيئات الحكومية المختلفة. وهو يهدف بشكل أساسي إلى توفير جميع الخدمات الحكومية رقمياً، وإتاحة الوصول إليها بسهولة.
٢. برنامج التحول الوطني الذي يواكب للعصر الرقمي، مدعوماً بالمهارات والقدرات والأدوات الرقمية، ويهدف إلى تطوير البنية التحتية اللازمة وخلق بيئة تُمكن القطاعات العامة والخاصة وغير الربحية من تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠.
٣. سياسة التعليم: حيث أكدت وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية بموادها على أهمية تطوير أداء القيادات التربوية، وأهمية ربط مخرجات التعليم التربوي بالميدان بخطط التنمية للدولة، وضرورة إعداد كافة العاملين في الميدان التربوي وتنميتهم مهنيًا وتقديم التدريب المناسب لهم لمواكبة المستجدات الحديثة.
٤. إنشاء وحدة للتحوّل الرقمي في وزارة التعليم بالمملكة مرتبطة إدارياً ومالياً وتنظيمياً بوكيل الوزارة للتعليم، ويأتي إنشاء هذه الوحدة في سياق مساعي الوزارة لتسريع التحوّل الرقمي في التعليم، وتعزيز الاستفادة من أبرز التقنيات الحديثة الداعمة للعملية التعليمية، حيث ستضطلع الوحدة بعدد من المهام التي من شأنها أن تسهم في دعم توجهات الوزارة المستقبلية المنسجمة مع رؤية المملكة ٢٠٣٠، وما حملته من تأكيد على أهمية التقنية ودورها في النهوض بمختلف القطاعات الحيوية في المملكة.

### (٢) منطلقات نظرية:

١. مساندة الفكر الإداري المعاصر فيما يتعلّق بتعزيز استمرارية المؤسسات؛ من خلال تبني أفضل المداخل القيادية، ومنها: مدخّل القيادة الافتراضية؛ لضمان استمرارية المؤسسات التعليمية، وتحقيق التميّز في بيئة تنافسية.
٢. النهوض بالتعليم، وتحسين مخرجاته؛ من خلال تطوير ممارسات القيادات الأكاديمية والإدارية باستخدام مدخّل الإدارة الرقمية.
٣. تقوم الإدارة الرقمية على أسس علمية، تهدف إلى تمكين مجتمع التعلّم، وتفويض المهام، وبناء الثقة، والإبداع الإداري، والمرونة في إنجاز المهام.

٤. تطوير بيئة العمل الأكاديمي والإداري؛ لتناسب قدرات الجيل الرقمي الحالي من منسوبي الجامعات الذين يتميزون بالأطلاع على أحدث ما وصلت إليه شبكات التواصل الاجتماعي، وممارستها.
٥. تجهيز جيل من القيادات الجامعية القادرين على الإبداع في بيئات العمل الافتراضية؛ من خلال حُسن الاختيار والتدريب المستمر.
٦. تغيير بيئة العمل التقليدية، التي تتَّسم بالمركزية الشديدة واستئثار القيادات باتخاذ القرار، إلى بيئة تتَّسم بالتعاون ومشاركة المسؤولية نحو المخرجات.
٧. توصيات العديد من الدراسات التربوية السابقة بأهمية تطبيق مدخل الإدارة الرقمية (الافتراضية/الإلكترونية) في المؤسسات التعليمية.

### (٣) منطلقات ميدانية:

١. أن المتوسطات الحسابية لفقرات التخطيط الرقمي تراوحت ما بين (٣.٢٩-٣.٥٤)، بلغ المتوسط العام للمحور (٣.٤٣) بدرجة كبيرة، بلغ المتوسط العام للمحور (٣.٥٤) بدرجة كبيرة.
٢. أن المتوسطات الحسابية لفقرات التنظيم الرقمي تراوحت ما بين (٣.٥٧-٣.٣٥)، حيث حصلت أغلب العبارات على درجة كبيرة، بلغ المتوسط العام للمحور (٣.٤٣) بدرجة كبيرة.
٣. أن المتوسطات الحسابية لفقرات الاتصال الرقمي تراوحت ما بين (٣.٧٣-٣.٤٠)، حيث حصلت أغلب العبارات على درجة كبيرة، بلغ المتوسط العام للمحور (٣.٥١) بدرجة كبيرة.
٤. أن المتوسطات الحسابية لفقرات القيادة الرقمية تراوحت ما بين (٣.٥٦-٢.٩٦)، حيث حصلت أغلب العبارات على درجة كبيرة، بلغ المتوسط العام للمحور (٣.٤٠) بدرجة متوسطة.
٥. أن المتوسطات الحسابية لفقرات معوقات تطبيق عمليات الإدارة الرقمية في الإدارات الجامعية ببعض الجامعات السعودية تراوحت ما بين (٢.٨٥-٢.٥١)، حيث حصلت أغلب العبارات على درجة متوسطة، بلغ المتوسط العام لوجود معوقات تطبيق الإدارة الرقمية (٢.٦٧) بدرجة متوسطة.

### ثانيًا- أهداف التصوُّر المقترح:

يهدف التصوُّر المقترح إلى تحقيق الآتي:

١. وضع إطار منهجي يساعد في تطبيق مدخل القيادة الرقمية في الإدارات الجامعية في بعض الجامعات السعودية.

## تصوُّرٌ مقترحٌ لتطوير الإدارات الجامعية بالمملكة العربية السعودية

### في ضوء عمليات الإدارة الرقمية

٢. تهيئة البنية التحتية المناسبة، وتأهيل الموارد البشرية التي تساعد في تبني الجامعات السعودية لمُدخل القيادة الرقمية.
٣. تطوير ممارسات القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات السعودية لمسايرة التحول الرقمي؛ من خلال تبني مدخل القيادة الرقمية.

### ثالثاً- أبعاد التصوُّر المقترح:

يعتمد التصوُّر المقترح على مجموعة من المكونات المرتبطة بعمليات الإدارة الرقمية، وهي: (التخطيط الرقمي، التنظيم الرقمي، الاتصال الرقمي، القيادة الرقمية) ودورها في تطوير الإدارات الجامعية بالجامعات السعودية.

#### البعد الأول- آليات تطوير الإدارات الجامعية في ضوء عملية التخطيط الرقمي:

١. وضع القيادات الجامعية خطط مدروسة لدمج التكنولوجيا الرقمية في العمل الإداري وفتح المجال لكافة منسوبي الجامعة في الاشتراك في وضعها في ضوء الوزن النسبي لكل فئة مشاركة.
٢. تفعيل الوسائل الرقمية في العمليات الإدارية والتعليمية بخطط الجامعة التطويرية؛ كأحد أهم الأولويات في مواكبة التحول الرقمي، ودعم ممارسات الإدارة الرقمية.
٣. أن يشارك أصحاب المصلحة القيادات الإدارية والأكاديمية في وضع أهداف مؤسسية تُلبّي احتياجات الجامعة نحو التحول الرقمي؛ بغرض بناء التوافق حولها، وضمان التزام الجميع في تنفيذها.
٤. التأكد من توفير القيادات الجامعية لقنوات التواصل الإلكتروني، واستخدامها في مشاركة المعلومات بين جميع العاملين؛ لوضع الخطط الجامعية، ولتحديثها دورياً.
٥. تعميم الوسائل التقنية الحديثة، والمشاركات الافتراضية مع جميع العاملين للمعلومات، التي تُعزِّز الثقة في أهمية دورهم؛ مثل: نشر زمن إنجاز أهداف الخطط التطويرية، ومؤشرات قياسها بشكلٍ واضحٍ.
٦. أن تتبنى الجامعات السعودية في رؤيتها ورسالتها استخدام الأساليب التقنية الحديثة، والعمل على تحقيقها؛ بغرض الإبداع في وسائل تسخيرها؛ لتطوير الأنشطة الإدارية والتعليمية بالجامعة.
٧. أن تستخدم القيادات الجامعية الوسائل التقنية الحديثة؛ لنشر مهام الفرق وآليات التنفيذ؛ بشكلٍ واضحٍ؛ يُوقِّر المرونة في توزيع التكاليفات بين أفرادها.

#### البعد الثاني- آليات تطوير الإدارات الجامعية في ضوء عملية التنظيم الرقمي:



١. استدامة نُظُم معلوماتٍ إداريةٍ إلكترونيةٍ، تساعد في دعم اتخاذ القرار؛ بغرض حَصر وتنظيم بيانات ومعلومات كافة عناصر المؤسسة الجامعية، وتسهيل وُصول أصحاب الاختصاص لها.
٢. تعزيز استخدام الأساليب التقنية المناسبة؛ لتنظيم الأنشطة الإدارية الافتراضية خارج أوقات العمل الرسمية، كما يُنظَّمها أثناء أوقات العمل، وتمييزها لتقديم التعويضات والمكافآت المناسبة لها؛ مثل: تنظيم الاجتماعات الافتراضية خارج أوقات العمل.
٣. أن توفر القيادات الجامعية الوسائل التكنولوجية التي تساعد على تنظيم وحفظ واسترجاع الوثائق إلكترونياً؛ مثل: ملفات الطلاب، والعاملين، والملفات المحاسبية، والمالية، وغيرها.
٤. أن تشكل القيادات الجامعية فِرَقَ العمل الافتراضية، بجانب التقليدية، وتوضح العلاقة بينها؛ لتسهيل التواصل وإنجاز المهام إلكترونياً.
٥. تفويض بعض مهام القيادات الجامعية الافتراضية بجانب التقليدية للمستويات القيادية الأدنى؛ ممَّا يُعزِّز الثقة في القيادات، وفي أهمية أدوارهم والعمل على انشاء صف ثاني للقيادات.
٦. استخدام أساليب إدارية إلكترونية حديثة تتَّسم بسهولة الاستخدام، وتُوفِّر الفرصة للإبداع في أساليب إنجاز المهام والتكليفات؛ لتحقيق السرعة والجودة المطلوبة.
٧. تصميم هيكل تنظيمي بشكلٍ شبكيٍّ مَرِنٍ، يتناسب مع الممارسات الافتراضية والتحوُّل الرقمي والإدارة الرقمية.

#### البعد الثالث: آليات تطوير الإدارات الجامعية في ضوء عملية الاتصال الرقمي:

١. توفير وسائل رقمية على الموقع الرسمي للجامعة، وتطبيقات تُسهِّل المشاركة الافتراضية للتقارير والتغذية الراجعة مع العاملين.
٢. أن تعتمد القيادات الجامعية على وسائل اتصال إلكترونية حديثة، تُمكن من الاتصال الافتراضي على الاجتماعات والتدريبات، وتتيح الفرصة للمشاركات من داخل وخارج الجامعة، مع توثيق المشاركات؛ لتسهيل متابعة تطبيق مُخرجاتها.
٣. توفير وسائل تقنية إدارية تتيح الفرصة للإبداع في استخدامها؛ لسرعة الحصول على المعلومات؛ مثل: توثيق تطوُّر تنفيذ فِرَق العمل للخطط الاستراتيجية إلكترونياً بشكلٍ مستمرٍّ، مع إتاحة الدخول والإطِّلاع لأصحاب الصلة.
٤. المرونة في حصول العاملين على المعلومات التي تساعدهم في إنجاز أعمالهم؛ من خلال استخدام نظام توثيق إلكتروني لجميع أنشطة الجامعة الإدارية والتعليمية، ويُسهِّل متابعة أصحاب الاختصاص.

## تصوّر مقترح لتطوير الإدارات الجامعية بالمملكة العربية السعودية في ضوء عمليات الإدارة الرقمية

٥. أن تستخدم القيادات الجامعية الوسائل التكنولوجية الحديثة لحصر أطلّاع المستويات الإدارية والوظائف المختلفة على قاعدة بياناتها؛ عن طريق الحجب والإتاحة؛ بما يُوفّر الأمن الرقمي للمعلومات.
٦. الاعتماد على وسائل التواصّل الإلكتروني بشكل رئيسي في التواصّل الافتراضي بين جميع أصحاب الصلة بالعمليات الإدارية والتعليمية بالجامعة، والاستفادة من خدماتها في توثيق المشاركات، وتوفير المراقبة عليها.
٧. تفعيل هوية رقمية للتواصل الإلكتروني الجامعي، وتمييز المشاركات والدخول على أنظمة الجامعة الإلكترونية. وتحديد نوع التفاعل مع تلك الأنظمة، ووقتها؛ ممّا يُوفّر الحماية الرقمية للمعلومات.
٨. ضمان احترام خصوصيات العاملين أثناء التفاعل الإلكتروني؛ ممّا يُعزّز الثقة في وسائل الاتصال المستخدمة.
٩. أن تشارك القيادات الجامعية مع فريق العمل قيّم وبروتوكولات التواصّل الإلكتروني بين العاملين، والتي تُنظّم عملية التواصّل الافتراضي، وتُعزّز الثقة بين العاملين.
١٠. أن توفر القيادات الجامعية التوثيق الإلكتروني التلقائي للمراسلات الإدارية الإلكترونية، ويُعتدّ بها فور إرسالها؛ ممّا يُعزّز استخدامها كوثائق إدارية وقانونية عند الحاجة، ويُوفّر الإبداع في تجميع الأدلة.
١١. أن توفر القيادات الجامعية للعاملين قنوات إلكترونية؛ لرفع اقتراحاتهم وشكواهم لدراستها، وتوفّر المرونة في عرضها؛ ممّا يُقلّل من الشعور بالحرَج.

### البعد الرابع- آليات تطوير الإدارات الجامعية في ضوء عملية القيادة الرقمية:

١. صياغة استراتيجية رقمية مُحكّمة تقوم على التعريف بالجامعة وطبيعة عملها، خصوصًا إذا كان نجاحها في الأهداف المرسومة يعتمد بشكل -مباشر أو غير مباشر- على إيجاد كيان (أو كيانات) رقمية لها، ترجمه خطة واضحة ومفصلة للمحتوى الرقمي الذي سيكون على القناة المُوصّلة لرؤية ورسالة وأهداف وخدمات الجامعة إلى جمهورها الداخلي والخارجي.
٢. أن تمتلك القيادات الجامعية رؤية واضحة وقوية، تؤمن بها وتقود كافة منسوبي الجامعة لتنفيذها الأمر الذي يجعل القادة الرقميين أكثر قدرة على التحول نحو مُجتمَع المعرفة، والاستخدام الأمثل لأصول الجامعة الاستراتيجية بهدف حل مشاكل العمل وسد احتياجاته.

٣. السعي نحو الابتكار وتطوير المشهد الرقمي باستمرار في العصر الرقمي، ويجب أن تكون القيادة الجامعية على استعداد لتجربة تقنيات جديدة، ومن أجل القيام بذلك يجب أن تكون مرناً وقابلاً للتكيف مع نهج تلك التقنيات في إنشاء قوة عاملة رقمية.
٤. اكتشاف وتنمية المواهب البشرية وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين داخل أعمالهم، والاهتمام بهم وتحفيزهم وتدريبهم وتطوير موهبتهم من منطلق أن العامل البشري لا يقل أهمية عن التكنولوجيا.
٥. تزويد القيادات الجامعية بالتفويض والميزانية لاختبار ودمج التقنيات الرقمية وطرق العمل المرنة، وأن تبدأ جميع البرامج والمشاريع بالبحث عن احتياجات المستفيدين بالجامعة.
٦. تعزيز الوصول والمساواة: يجب أن تكون التقنيات المستخدمة في التعليم متاحة لجميع الطلاب بغض النظر عن خلفياتهم الاجتماعية والاقتصادية، ويجب أن تساعد التكنولوجيا في تقليل الفجوات التعليمية.
٧. الأمن المعلوماتي يجب على القادة التعليميين وأعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين العمل على ضمان أمان البيانات والخصوصية الرقمية لجميع منسوبي الجامعة.
٨. استثمار التكنولوجيا الرقمية والبيانات لتحسين الكفاءة والإنتاجية وخلق قيمة اقتصادية، وزيادة الإنتاجية من خلال تحسين عملياتها وتبسيط الأنشطة اليومية باستخدام التكنولوجيا.

### رابعاً- مُتطلبات تطبيق التصوُّر المقترح:

١. تعزيز الثقة بين منسوبي الجامعة والقيادات الجامعية التي تفتح الباب للمشاركات الإلكترونية الفاعلة، وتبادل المعلومات، وبناء التوافق حول الأهداف والإنجازات، وتفويض المهام للمستويات القيادية الأدنى، وتنسيق توزيع المهام بشكلٍ عادلٍ.
٢. تطوير البنية التحتية الرقمية: توفير البنية التحتية الرقمية المناسبة لممارسة الأعمال الإدارية الافتراضية بفعالية؛ ويشمل ذلك شبكة إنترنت تغطي كامل الجامعة، تتسم بالسرعة العالية في تحميل وإنزال الملفات والوسائط المتعددة، كما تسمح بتبني التطبيقات الإدارية وشبكات الاتصال المختلفة، واستخدامها بأيٍ عددٍ من العاملين، أو الطلاب في ذات الوقت، دون توقُّف أو تباطؤٍ في سرعتها.
٣. تحديث الهياكل التنظيمية: أي عدم التقيُّد بالهياكل التنظيمية الهرمية الدائمة، وإنما تطويرها لتشمل في مكوناتها هياكل أفقية مرنة لفرق العمل الافتراضية المكلفة بإنجاز مهام مُحددة في أوقات مُحددة، أو استبدالها بهياكل شبكية تناسب بيئة العمل الافتراضية.

## تصوّر مقترح لتطوير الإدارات الجامعية بالمملكة العربية السعودية

### في ضوء عمليات الإدارة الرقمية

٤. تطوير معايير اختيار القيادات: تحديد معايير أكثر حداثةً، تتوافقُ ومُتطلّبات التحول الرقمي، مع تصميم بطاقة وصف وظيفي معدلة لكل وظيفة قيادية من خلال دليل تنظيمي بالإدارات التعليمية، تأخذ في الاعتبار المهارات والسمات التي تناسب العمل كقائدٍ في بيئة العمل الافتراضية، بالإضافة للخلفية المعرفية، والمؤهلات الدراسية، أي مراجعة وتطوير معايير اختيار القيادات الأكاديمية والإدارية؛ لتعتمد على المهارات التقنية التكنولوجية، والخبرة في ممارسة العمل الافتراضي بجودة عالية، والمهارات والسمات القيادية الشخصية، بالإضافة لما هو قائم على الاختيار بناءً على الخبرة المعرفية، والمؤهل الدراسي.
٥. الاهتمام بالتنمية المهنية: أي التأكد من شمول التنمية المهنية للقادة والعاملين على وضع خطط فاعلة لاستخدام الوسائل التقنية في العمل الإداري الجامعي، ومشاركة أفضل أداء، كما تشمل متابعة تطبيق تلك الورش والدورات في الواقع، وتقديم التغذية الراجعة؛ لضمان الاستخدام الأفضل لتلك الوسائل، واعتماد التدريب المستمر، ومشاركة أفضل أداء في استخدام التقنيات الرقمية الحديثة في العمل الإداري.
٦. المتابعة والتقييم: أي تطوير معايير المتابعة والتقييم للقيادات الجامعية؛ لتشمل القدرة على توظيف الوسائل التقنية التكنولوجية في إدارة العمل الجامعي؛ بالشكل الذي يُحقّق المرونة في زمان ومكان إنجاز الأعمال، وكذلك الإبداع في وسائل إنجاز تلك الأعمال؛ للوصول إلى نسبٍ من الجودة تُفوقُ التوقّعات حسب المعايير.

### خامسًا- البحوث المستقبلية:

١. دراسة ميدانية لمعوقات تطبيق الإدارة الرقمية بإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية.
٢. تطوير أداء رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة الرقمية.
٣. إعادة هيكلة التنظيم الإداري الجامعي في ضوء متطلبات التحول الرقمي.
٤. تطوير برامج تنمية القيادات الجامعية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة التكنولوجية.
٥. تطوير معايير اختيار القيادات الجامعية؛ بما يتواءم مع توجّه وزارة التعليم السعودية نحو التحوّل الرقمي.

## قائمة المراجع

- أبو حبيب، محمود صبري خميس (٢٠٢٠). الإدارة الإلكترونية بين الواقع والتطبيق: الفوائد والسلبيات. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية، مج(٢٨)، ع(٤٧)، ١١٣-١٤٢.
- أمين، أحمد مصطفى (٢٠١٨). التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة. مجلة الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة دمنهور، ع(١٩)، ١١-١٠٧.
- البعاعوي، موزي مشرف صبر (٢٠١٩). دور الإدارة الرقمية في تفعيل الاتصال الإداري لدى الإداريات في المرحلة الثانوية بمدينة حائل. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث-غزة، مج(٣)، ع(٢٤)، ١-٢٥.
- الديبان، موزي بنت إبراهيم بن سليمان. (٢٠١٧). تطبيقات الحوسبة السحابية في مؤسسات المعلومات الأكاديمية في الجامعات السعودية الحكومية في مدينة الرياض. المجلة العربية للدراسات المعلوماتية، ع(٧)، ٥-١١.
- الدعيس، محمد؛ والدعيس، إبراهيم (٢٠٢٠). درجة حاجة الجامعات اليمنية لتوظيف تقنية الحاسوب في المجالات الإدارية. مجلة العلوم التربوية والإنسانية، مركز جزيرة العرب للبحوث، مج(١)، ع(٥)، ٦٨-٩٣.
- الدليهي، عبد الرزاق (٢٠١٩). استخدام تكنولوجيا الاتصال الرقمي في التعليم من وجهة نظر المدرسين في الجامعات الأردنية. المجلة العربية للإعلام، جامعة البتراء، الأردن، ع(٦)، ١٤٩-١٦٨.
- الدهشان، جمال على خليل (٢٠١٦). المواطنة الرقمية مدخلا لمساعدة أبناءنا على الحياة في العصر الرقمي، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية - كلية التربية، مج(٣٠)، ع(٤)، ١-٤٢.
- الرابغي، ريم علي محمد، وفلميان، إسراء إسماعيل. (٢٠٢١). واقع تطبيق الهوية الرقمية ضمن متطلبات التحول الرقمي في ظل "رؤية ٢٠٣٠" في المملكة العربية السعودية: دراسة حالة. مجلة الآداب، مج(٣٣)، ع(٢)، ١-١١٥.
- راشد، مصطفى محمد سعيد (٢٠١٧). تطبيق الإدارة الرقمية بالجامعات المصرية على ضوء خبرات بعض الدول. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة مدينة السادات.

## تصوّر مقترح لتطوير الإدارات الجامعية بالمملكة العربية السعودية في ضوء عمليات الإدارة الرقمية

- الرشيدي، فهد عبيد عبد الله؛ والعجمي، عبد الرحمن سعد محمد؛ والطشة، غنيم حمود (٢٠٢١). درجة ممارسة المدراء المساعدين في المدارس المتوسطة بدولة الكويت للإدارة الرقمية. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، مج(٣٧)، ع(٣)، ٥٦-٨٠.
- الشريف، باسم بن نايف محمد (٢٠١٨). مدى الوعي بالتقنيات التعليمية الرقمية والذكية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية ومواقفهم نحوها. مجلة كلية التربية، جامعة طيبة، المملكة العربية السعودية، ع(١٧٩)، ٦٠١-٦٥٠.
- الصرايرة، خالد أحمد سلامة؛ وأبو حميد، عاطف محمد (٢٠١٦). دور الإدارة المدرسية في نشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المجتمع المدرسي. مجلة الدراسات والعلوم التربوية، مج(٤٣)، ع(٤)، ١٤٨٣-١٥٠١.
- الطائي، نبأ مؤيد (٢٠١١). إمكانية تطبيق الإدارة الرقمية ووظائفها في المنظّمات التعليمية: دراسة استطلاعية. القاهرة: دار الكتب القانونية.
- الطريق، بدرية (٢٠١٩). دور الإدارة الرقمية في تحديث وعصرنة الإدارة العمومية بالمغرب. مجلة استشراف الدراسات والأبحاث القانونية، ع(٤)، ٤٨-٧٠.
- عباس، جيهان (٢٠١٢). أهمية التحوّل من النظم الإدارية التقليدية إلى النظم الإدارية الرقمية. رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة الافتراضية السورية.
- عبد الرسول، فتحى (٢٠٠٨). الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية. القاهرة: الدار العالمية للنشر والتوزيع.
- عبد الصمد، بودي (٢٠١١). الإدارة الرقمية كإبداع في تسيير وتمييز منظمّات الأعمال. بحث منشور في الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمّات الحديثة، المنعقد في كلية العلوم الاقتصادية - جامعة سعد دحلب، الجزائر، يومي (١٢-١٣) مايو.
- عبد الفتاح، إيمان صالح (٢٠١٣). المنظمّة الرقمية. مكتبات نت، مج(١٤)، ع(٤)، ١٤-٢٣.
- عبد الله، علياء (٢٠٠٥). أهمية التكنولوجيا الرقمية في مجال التعلم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- عبيدي، فاطمة الزهراء (٢٠٢٠). التحول الرقمي للإدارة الجزائرية بين متطلبات الحكومة الإلكترونية ومعوقات البيروقراطية، المجلة العلمية للتكنولوجيا وعلوم الإعاقة، المؤسسة العلمية للعلوم التربوية والتكنولوجية والتربية الخاصة، مج(٢)، ع(٤)، أكتوبر، ٣٠٩-٣٢٩.

(مجلة كلية التربية بتفهننا الأشراف) المجلد الثاني، العدد الثالث، مارس ٢٠٢٤

العجيلي، صالح عبد عايد صالح (٢٠٢٢). دور التكنولوجيا الرقمية في تطوير عمل الإدارة، مجلة كلية القانون للعلوم القانونية والسياسة، ١٩٧-٢٣٠.

عسلة، عزة محمد أحمد (٢٠١٩). تصور مقترح للتنمية المهنية الإلكترونية للمعلمين في ضوء تحديات العصر الرقمي. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة المنوفية.

العلاق، بشير عباس (٢٠٠٥). الإدارة الرقمية المجالات والتطبيقات. الإمارات العربية المتحدة، أبوظبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية.

العلياني، غرم الله بن دخيل الله سابر (٢٠٢٢). معايير القيادة الرقمية في التعليم العالي: تصور مقترح. العلوم التربوية، مج (٣٠)، ع (٣)، ٤٤٠-٤١١.

العنزي، حمود عايد جمعان (٢٠٢٢). تعزيز التحول الرقمي للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية. مجلة التربية، ع (١٩٦)، ج (٢)، ٥٢٨-٤٩٧.

العوضي، عادل خير الله ناصر بن عبدالله (٢٠١٩). تأثير الإدارة الإلكترونية في فاعلية قرارات التغيير في منظمات الأعمال الدولية: دراسة تطبيقية في منظمات الأعمال الدولية بدولة الكويت، مج (٢٦)، ع (١٢٣)، ٢٦٢-١٨١.

العولي، بوجمعة (٢٠١٩). آثار تطبيق الإدارة الرقمية على أداء الموارد البشرية. مجلة الشؤون القانونية والقضائية، جامعة القاضي عياض، مراكش، ع (٥)، ١٢٩-١٥٠.

كامل، محمود عبد الرحمن (٢٠١١). التخطيط الإستراتيجي لمواجهة تهديدات الإنترنت في المؤسسات الرقمية. رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة بنها.

مرزوقي، وسيلة (٢٠١٧). التحول نحو الإدارة الإلكترونية كأسلوب للتسيير الإداري. مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي، مج (١)، ع (٧)، ١١٣-١٢٨.

المقابلة، محمد قاسم محمد؛ وعتوم، عبد القادر محمد أحمد (٢٠٢١). واقع الإدارة الإلكترونية في مدارس التعليم العام بمحافظة شرور في ضوء التحول الرقمي. مجلة جامعة الملك عبد العزيز- الآداب والعلوم الإنسانية، مج (٢٩)، ع (٤)، ١٣٩-١٦٦.

المليحي، رضا إبراهيم (٢٠١١). نحو تعليم متميز في القرن الحادي والعشرين: رؤى إستراتيجية ومداخل إصلاحية. القاهرة: دار الفكر العربي.

المهيدي، سامية تراحيب؛ والمفيز، خولة بنت عبد الله بن محمد (٢٠٢١). حوكمة التحول الرقمي في الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الممارسات

تصوّر مقترح لتطوير الإدارات الجامعية بالمملكة العربية السعودية  
في ضوء عمليات الإدارة الرقمية

العالمية. مجلة الفنون والأدب والعلوم الإنسانية والاجتماع، كلية الإمارات للعلوم  
التربوية، ع(٦٦)، ١٩٢-٢١٦.

موسى، محمد السيد؛ ومحمود، محمود عبد الرحمن (٢٠٢٠). تحليل بعض المعوقات  
المحتملة للتحوّل الرقمي بالجامعات المصرية من وجهة نظر خبراء تكنولوجيا  
المعلومات. المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، مج(٢٧)، ع(٣)، ٤٤٩-  
٤٨٣.

اليوسف، خلود بنت سعد بن عبدالعزيز. (٢٠٢١). آليات تفعيل القيادة الرقمية  
بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠م. مجلة جامعة تبوك للعلوم  
الإنسانية والاجتماعية، مج(١)، ع(٤)، ٣٥-٥٤.

يونس، طارق شريف (٢٠١٤). معالم التحوّل نحو الإدارة الرقمية: رؤية في صياغة  
الإستراتيجية الإلكترونية الشاملة. المؤتمر العلمي الثاني "الرؤى المستقبلية للإدارة  
العربية"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة جرش الأهلية، ٣٨-٤٠.

Andersson, P.; Movin, S.; Mahring, M.; Teigland, R. &  
Wennberg, K. (eds.) (2018). **Managing Digital  
Transformation**. Stockholm School of Economics  
Institute for Research (SIR), Sweden, 217-242.

Andersson, P.; Movin, S.; Mahring, M.; Teigland, R. &  
Wennberg, K. (eds.) (2018). **Managing Digital  
Transformation**. Stockholm School of Economics  
Institute for Research (SIR), Sweden, 217-242.

Angie, U. (2013). The place of ICT (Information and  
Communication Technology) in the administration of  
secondary schools in South Eastern of Nigeria. *US-  
Chine Education Review*, Vol(3), No(4), 231-238.

Barrette, D. (2001). Factors and their effect in principles  
utilization of a management information systems.  
T e x a s , D A I - A 6 I / 0 8 .

Cramton, C. D. (2011). The mutual knowledge problem and  
its consequences for dispersed collaboration.  
*Organization Science*, 12(3), 346-371.

Ekaterina, A.; Ilyina, A. V.; Shchiptsova, I. E.; Poverinov, S.  
V.; Grigoreva, N. K. & Pavel. A. F. (2019). Features of  
the development of the digital educational environment  
in Russia. *Correspondence, Yakovlev Chuvash State*



- Pedagogical University, Department of Economics, Management and Law, Cheboksary, 253-263.
- Fahriye, A.; Gokmen, D. & Zehra, A. (2016). Digital transformation in school management and culture. In: D, Cvetkovic. (Ed.). Virtual Learning. 37-49. London: I n t e c h O p e n .
- Ghavifekr, S.; Siraj, M. & Seger, K. (2013). ICT application for administration and management: A conceptual review. Procedia - Social and Behavioral Sciences, V o l ( 1 0 3 ) , 1 3 4 4 - 1 3 5 1 .
- Harris, J. L., Roussel, L. A., Dearman, C., & Thomas, P. L. (2022). Project planning, implementation, and evaluation: A guide for nurses and interprofessional teams. Burlington, UK: Jones & Bartlett Learning.
- Ikenna, E. M. (2015). E-administration implementation in Nigerian Universities: Prospects and challenges. Journal of Policy and Development Studies, Vol(9), N o ( 5 ) , 1 2 7 - 1 3 3 .
- Ilomäki, L. & Minna, L. (2018). Digital technology and practices for school improvement: Innovative digital school model. Research and Practice in Technology Enhanced Learning, Vol(13), No(3), 1-32.
- Meenakumari, J. & Krishnaveni, R. (2010). Managing management education institutions with digital infrastructure: A current scenario. International Journal of Innovation, Management and Technology, Vol(1), N o ( 2 ) , 1 9 1 - 1 9 3 .
- Mike, N. (2021). The bright side and the dark side of top management support in digital transformation, technological forecasting. School of Business and Management, Royal Holloway University of London, Egham, Surrey, UK, November, Vol(175), 121-411.
- Mook, K. (2009). Digital leadership for high school classroom management. Human Sciences Scholar, Vol(3), No(1), 1 2 - 1 5 .
- Nalda, F. N.; San-Emeterio, M.; Ortiz, R. F. & Oliva, M. A. (2020). The strategic influence of school principal

تصوّر مقترح لتطوير الإدارات الجامعية بالمملكة العربية السعودية  
في ضوء عمليات الإدارة الرقمية

- leadership in the digital transformation of schools. Education Sciences Department, University of La Rioja C/ Luis de Ulloa 2, 26004, Logrono, La Rioja, Spain b Economics and Business Department, University of La R i o j a .
- Pelin, V. (2020). Digital transformation of human resource management: Digital applications and strategic tools in HRM. Department of Human Resources Management, School of Business, Istanbul Medipol University, B e y k o z , I s t a n b u l , T u r k e y .
- Philippine, M. (2011). Management and Business administration. USA, New Jersey.
- Sabella, R. A. (2004). How school counselors could benefit from E-management solutions: The case of paperwork. USA Department of Education Research and Improvement Educational Information Center, ERIC, N u m b e r : E D 4 7 .
- Shekhar, S. (2016). Managing the Reality of Virtual Organizations. Berlin, Germany: Springer.
- Sutanto, J., Tan, C., Battistini, B., & Phang, C. W. (2011). Emergent leadership in virtual collaboration settings: A social network analysis approach. Long Range P l a n n i n g , 4 4 ( 5 - 6 ) , 4 2 1 - 4 3 9 .
- Waters, D. (2010). Managing digital assets higher education: An overview of strategic issues, institute on scholarly communication. Journal of Digital Asset Management, V o l ( 6 ) , 3 4 9 - 3 5 6 .

قائمة محكمي أداة البحث<sup>(١)</sup>

م	الاسم	التخصص، والدرجة العلمية
	د/ أسماء بنت سعد بن سعيد القحطاني	أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
	د/ محمد عبد الله الضويان	دكتوراه الإدارة التربوية وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية.
	د/ نايف بن عمّاش بن سويلم العنزي	أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
	د/ نجلاء عمر العمري	أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

(١) رُتبت أسماء المحكمين أبجدياً.

تصوّر مقترح لتطوير الإدارات الجامعية بالمملكة العربية السعودية  
في ضوء عمليات الإدارة الرقمية

استبانة حول

واقع تطبيق عمليات الإدارة الرقمية في الإدارات الجامعية من وجهة نظر القيادات  
الأكاديمية والإدارية بالجامعات السعودية

إعداد الدكتورة:

رسوم عبد الله ناصر السبيعي

أستاذ مساعد في قسم الإدارة والإشراف التربوي

كلية التربية - جامعة الملك خالد

٢٠٢٣/هـ١٤٤٤ م

أفيد سعادتكم بأن الباحثة تجري بحثاً علمياً بعنوان: (تصوُّر مقترح لتطوير الإدارات الجامعية بالمملكة العربية السعودية في ضوء عمليات الإدارة الرقمية)، ويهدف هذا البحث في دراسته الميدانية إلى:

١. رصد واقع تطبيق الإدارات الجامعية في بعض الجامعات السعودية لعمليات الإدارة الرقمية (التخطيط الرقمي- التنظيم الرقمي- الاتصال الرقمي- القيادة الرقمية) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية.
٢. تعرُّف معوقات تطبيق الإدارات الجامعية في بعض الجامعات السعودية لعمليات الإدارة الرقمية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية.

ولتحقيق تلك الأهداف قامت الباحثة بتصميم الاستبانة المرفقة والموجَّهة للقيادات الأكاديمية (العمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام العلمية) والإدارية (رؤساء الوحدات الإدارية) في جامعات الملك خالد والإمام محمد بن سعود الإسلامية، جامعة أم القرى، ويتكون الاستبيان من قسمين: القسم الأول: ويتضمن البيانات الأولية للمستجيب، وتشمل: (المنصب القيادي - عدد سنوات الخبرة - عدد الدورات التدريبية في مجال التحول الرقمي- اسم الجامعة). القسم الثاني: فقرات الاستبانة، وتتكون من محورين: المحور الأول: واقع تطبيق الإدارات الجامعية في بعض الجامعات السعودية لعمليات الإدارة الرقمية من خلال الأبعاد التالية: البعد الأول: التخطيط الرقمي. البعد الثاني: التنظيم الرقمي. البعد الثالث: الاتصال الرقمي. البعد الرابع: القيادة الرقمية.

المحور الثاني: معوقات تطبيق عمليات الإدارة الرقمية في الإدارات الجامعية ببعض الجامعات السعودية.

لذا أرجو التكرم بإبداء رأيكم السديد ومقترحاتكم بشأن فقرات الاستبانة فيما إذا كانت واضحة أو غير واضحة، ومدى انتماء كل فقرة للمجال المحدد لها، وبناءها اللغوي، وأية اقتراحات أو تعديلات ترونها مناسبة لتحقيق هدف البحث الحالي، علمًا بأن الإجابة على الفقرات سوف تتم وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي على النحو التالي: بوضع علامة (✓) أمام العبارات التي تعبر عن درجة التطبيق، والتي تهدف إلى قياس واقع تطبيق الإدارات الجامعية في بعض الجامعات السعودية لعمليات الإدارة الرقمية، أما فيما يتعلق بقياس معوقات تطبيق عمليات الإدارة الرقمية فسيتم طبقاً لدرجة الموافقة، على أن يختار المستجيب إجابة واحدة فقط طبقاً للتدرُّج التالي:

كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
------------	-------	--------	-------	------------

مع خالص الشكر والتقدير

الدكتورة/ رسوم عبد الله ناصر السبيعي

كلية التربية- جامعة الملك خالد- قسم الإدارة والإشراف التربوي

تصوُّرٌ مقترحٌ لتطوير الإدارات الجامعية بالمملكة العربية السعودية  
في ضوء عمليات الإدارة الرقمية

القسم الأول: بيانات أولية عن المستجيب:

الرجاء تعبئة البيانات التالية:

١. المنصب القيادي:

قائد أكاديمي.

قائد إداري.

٢. عدد سنوات الخبرة في المنصب القيادي:

أقل من (٥) سنوات.

من (٥) سنوات إلى أقل من (١٠) سنوات.

من (١٠) سنوات فأكثر.

٣. عدد الدورات في مجال التحول الرقمي:

لا توجد دورات.

دورة تدريبية واحدة.

دورتان تدريبيتان.

ثلاث دورات تدريبية فأكثر.

٤. اسم الجامعة:

جامعة الملك خالد.

جامعة الإمام محمد بن سعود.

جامعة أم القرى.

القسم الثاني: فقرات الاستبانة:

درجة التطبيق					العبارة	م
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا		
المحور الأول: واقع تطبيق الإدارات الجامعية في بعض الجامعات السعودية لعمليات الإدارة الرقمية من خلال الأبعاد التالية.						
البعد الأول: التخطيط الرقمي <sup>(١)</sup> :						
					١	تصميم نُظْم التخطيط الإلكتروني بإضفاء عناصر المرونة والاستجابة للتغيرات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية.

(١) التخطيط الرقمي هو السعي نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة من خلال القرارات التي تستخدم النظم الإلكترونية في

تخطيط أعمالها لخدمة مختلف أقسام الجامعة وإدارتها.

م	العبارة	درجة التطبيق			
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	منخفضة جدا
٢	يطبق التخطيط الأفقي في إطاره العام بين الإدارة والعاملين والمشاركين.				
٣	وضع الخطط طويلة ومتوسطة المدى باستخدام الوسائل التقنية الحديثة.				
٤	تستخدم نظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار، والنظم الخبيرة، ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية في عملية التخطيط.				
٥	التخطيط لتقديم محتوى رقمي مناسب لمنسوبي الجامعة عبر أدوات التكنولوجيا الإدارية.				
٦	شمول أهداف التخطيط لوضع إستراتيجية مدروسة لدمج التكنولوجيا في العمل الإداري.				
٧	تتبنى رسالة الجامعة الأساليب التقنية الحديثة وتسخيرها في تحقيق السرعة والمرونة والابداع في تطوير الأنشطة الإدارية والتعليمية بالجامعة.				
٨	استخدام قنوات التواصل الإلكتروني في مشاركة جميع أصحاب الصلة بالعملية التعليمية في عملية التخطيط وتحديث أهدافها واجراءات تنفيذها ومؤشرات قياسها وزمن تحقيقها من وقت لآخر.				
٩	يوجد خطة الطوارئ عند الحاجة للتصدي للأزمات الإلكترونية الطارئة.				
١٠	توفير ميزانية كافية لتوفير بيئة رقمية متميزة في الجامعة.				
البعد الثاني: التنظيم الرقمي <sup>(١)</sup> :					

(١) يعرف التنظيم الرقمي بأنه الإطار العام للتنظيم الجامعي المرتكز على توزيع السلطة والمهام والعلاقات الشبكية- الأفقية التي يحقق التنسيق الآني ونسيابية العمل وتدفق المعلومات من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم.

تصوُّرٌ مقترحٌ لتطوير الإدارات الجامعية بالمملكة العربية السعودية  
في ضوء عمليات الإدارة الرقمية

م	العبارة	درجة التطبيق			
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	منخفضة جدا
١	تبسيط الهيكل التنظيمي بتقسيم الإدارات الجامعية إلى مجموعة من الوحدات الاستراتيجية و <span>ف</span> يرق العمل ذاتية الإدارة.				
٢	التحوُّل إلى التنظيم الشبكي: حيث يكون الربط أنيًّا بين الوحدات الاستراتيجية و <span>ف</span> يرق العمل المختلفة بوسائط إلكترونية.				
٣	التقليل من البيروقراطية والتعقيدات الإدارية، والتخفيف من التعامل الورقي في تعاملات الجامعة.				
٤	تصميم هياكل مصممة على أساس التدفقات المعلوماتية تتمتع بالتواصل والاندماجية.				
٥	يوجد نظام الأرشفة الإلكترونية لأرشفة الوثائق والاحتفاظ بها على شكل ملفات إلكترونية.				
٦	توجد تشريعات إدارية تضمن نجاح تطبيق الإدارة الرقمية.				
٧	تطبيق أنظمة الحماية وأمن المعلومات الموثوقة التي تحفظ خصوصية الجامعة من أي سرقة أو اختراق.				
البعد الثالث: الاتصال الرقمي <sup>(١)</sup> :					
١	متابعة ما يجري في كلِّ جوانب العملية الإدارية من أنشطة عن طريق أنظمة الاتصال الإلكتروني.				

(١) يقصد بالاتصال الرقمي: مدى امتلاك القيادات الجامعية القدرة على تسهيل وتوسيع عملية تبادل المعلومات والآراء باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتقنيات الحديثة بين منسوبي الجامعة، ومن ثمَّ نقل وتفسير الاتصالات الواردة بين الإدارات الجامعية؛ ومتابعة وتقييم النتائج؛ للحصول على التغذية الراجعة في وقت وجيز لتحقيق أهداف الجامعة.



م	العبارة	درجة التطبيق			
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	منخفضة جدا
٢	تتابع إدارات الدعم التقني جودة الاتصال الرقمي بشكل مستمر.				
٣	تتطبق عمليات التشبيك بين جميع منسوبي الجامعة.				
٤	تأسيس علاقات عمل من خلال استخدام جميع أنواع الاتصالات الإلكترونية .				
٥	توفير شبكات اتصال قوية عالية السرعة والسعة متصلة بالإنترنت تربط بين جميع الوحدات الإدارية بالجامعة.				
٦	تزويد المستفيدين ومنسوبي الجامعة بالمعلومات ذات الصلة في الوقت المناسب من خلال مجموعة متنوعة من التقنيات.				
٧	استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لتكون صورة ايجابية عبر منصة العلاقات العامة.				
٨	تبادل المعلومات بين منسوبي الجامعة الكترونيا واثاتها للجميع.				
٩	تنظيم الاجتماعات واللقاءات عبر المنصات الالكترونية المعتمدة من الجامعة.				
<b>البعد الرابع: القيادة الرقمية<sup>(١)</sup>:</b>					
١	القدرة على تحفيز منسوبي الجامعة لتطبيق التكنولوجيا لإنجاز الأعمال المطلوبة.				

(١) يقصد بالقيادة الرقمية تعبئة الموارد والعمليات لبناء الوعي الرقمي والتأثير على الأفراد من أجل الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتطبيقها في الإدارات الجامعية وتعزيز التعاون مع أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب في الجامعة لتحقيق الأهداف المنشودة.

تصوُّرٌ مقترحٌ لتطوير الإدارات الجامعية بالمملكة العربية السعودية  
في ضوء عمليات الإدارة الرقمية

م	العبارة	درجة التطبيق			
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	منخفضة جدا
٢	تغيير مستدام في استخدام التكنولوجيا بمزيج من الموارد البشرية والأجهزة والتكنولوجيا.				
٣	عدم كفاءة متخصصي الدعم التقني والفني لمنسوبي الجامعة في مواجهة المشكلات التقنية والفنية المتعلقة بتوظيف موارد التكنولوجيا.				
٤	تشكيل ثقافة ايجابية مؤسسية مع كافة العاملين باستخدام تكنولوجيا المعلومات.				
٥	استثمار فرص العصر الرقمي بشكل واسع في كافة مجالات العمل الإداري.				
٦	تطوير وتهيئة الكيانات الرقمية من عتاد مادي وبرامج وتطبيقات.				
٧	بناء القدرات التقنية من معارف ومهارات وقدرات.				
٨	تمكين العاملين من صياغة رؤية وأهداف استراتيجية لتطبيق التكنولوجيا في الإدارات الجامعية.				
<b>المحور الثاني: معوقات تطبيق عمليات الإدارة الرقمية في الإدارات الجامعية:</b>					
١	نقص استخدام نظم المعلومات المحاسبية على مستوى الإدارات الجامعية ووحدها الإدارية.				
٢	عدم قدرة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجامعة عن تلبية متطلبات الأعمال الرقمية.				
٣	جمود الهيكل القانوني والتشريعي لتكنولوجيا المعلومات في الجامعة.				
٤	نقص التدريب المتاح لمنسوبي الجامعة حول توظيف التكنولوجيا في العمل الإداري.				

م	العبارة	درجة التطبيق				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
٥	مقاومة التغيير لدى الموظفين.					
٦	عدم توافر خطة استراتيجية داعمة للتحويل الرقمي في الجامعة.					
٧	الضعف المهني في استخدام الأدوات الرقمية في الإدارات الجامعية.					
٨	صعوبة توافر البيانات والمعلومات والإحصاءات اللازمة للتخطيط الرقمي داخل الإدارات الجامعية.					
٩	قصور حماية الحقوق وحفظها فيما يتعلق باستلام وتسلم المعاملات الإلكترونية.					
١٠	عدم تحديد حجية الإثبات بوضوح مثل: المراسلات الإلكترونية والتوقيع الإلكتروني والنصوص الصريحة المحررة إلكترونياً.					