

واقع مهارات القيادة الرقمية لدى القيادات الجامعية في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

أ. ناصر غازي الديحاني
كلية التربية الأساسية

أ.د. سلطان غالب الديحاني
جامعة الكويت- كلية التربية

د. هدى عمر فواز المطيري
وزارة التربية

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادات الجامعية في جامعة الكويت لمهارات القيادة الرقمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وباستخدام المنهج الوصفي، والرجوع للأدبيات السابقة، تم بناء استبانة تكونت من (24) فقرة موزعة على (3) مجالات، وبعد التأكد من صدقها وثباتها، تم تطبيقها على عينة عشوائية مكونة من (442) عضو هيئة التدريس بجامعة الكويت، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة ممارسة القيادات الجامعية في جامعة الكويت لمهارات القيادة الرقمية كانت "متوسطة"، وقد جاء مجال مهارات العلاقات والتواصل في المرتبة الأولى في تقدير أفراد العينة من حيث درجة الممارسة، يليه مجال المهارات التقنية، بينما جاء مجال المهارات الإدارية في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الممارسة، كذلك كشفت الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس حول درجة ممارسة القيادات الجامعية في جامعة الكويت لمهارات القيادة الرقمية تعزى لمتغيرات (التخصص- سنوات الخبرة).

الكلمات المفتاحية: القيادة الرقمية، مهارات القيادة الرقمية، جامعة الكويت.

The Reality Of Digital Leadership Skills Among University Leaders At Kuwait University

Abstract

The study aimed to identify the degree to which university leaders at Kuwait University practice digital leadership skills from the point of view of faculty members. Using the descriptive approach and referring to previous literature, a questionnaire was constructed consisting of (24) items distributed over (3) areas, and after ensuring its validity and reliability. It was applied to a random sample of (442) faculty members at the University of Kuwait. The study concluded that the degree of practice of digital leadership skills by university leaders at Kuwait University was “medium,” and the field of relationship and communication skills came first in the individuals’ estimation. The sample in terms of the degree of practice, followed by the field of technical skills, while the field of administrative skills came in last place in terms of the degree of practice. The study also revealed that there are no statistically significant differences between the averages of faculty members’ responses regarding the degree to which university leaders at Kuwait University practice leadership skills. Digital is attributed to variables (specialization - years of experience).

Keywords:Digital Leadership, Digital Leadership Skills, Kuwait University

واقع مهارات القيادة الرقمية لدى القيادات الجامعية في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

أ. ناصر غازي الديحاني
كلية التربية الأساسية

أ.د. سلطان غالب الديحاني
جامعة الكويت- كلية التربية

د. هدى عمر فواز المطيري
وزارة التربية

مقدمة

يشهد العالم ثورة تكنولوجية هائلة وسريعة غيرت العالم بشكل كبير ومستمر، فأصبحت التكنولوجيا الأداة الرئيسة في العمل، والتعليم، والوصول إلى المعلومات والمعرفة، وفرضت هذه الثورة تغيرات على البيئة التنظيمية في كافة مؤسسات المجتمع، فلا يوجد قطاع محصن من التغيير الذي أحدثته التكنولوجيا الرقمية، الأمر الذي صار معه التحول الرقمي ضرورة ملحة تحرص عليه كافة المجتمعات لارتداد الثورة التكنولوجية، ومحاولة الإفادة منها في توظيف معطياتها لتحقيق جودة الحياة وتشير الدبوس (٢٠٢٢) إلى ضرورة الاهتمام بإدخال وتطبيق التقنية الرقمية في التعليم لعدد من المسوغات؛ منها: الحاجة لشرح المواد التعليمية بطريقة تفاعلية، التعلم دون الارتباط بمكان معين مع إمكانية وضع برنامج زمني حر، واستخدام الأشرطة المتحركة والفيديوهات والصور من أجل توضيح المواد التعليمية المجردة، وكذلك لإمكانية تقييم التقدم الذي أحرزه كل طالب خلال عملية التعلم، وإمكانية إعداد الوحدات التعليمية بحسب الرغبة، وسهولة تقييم النتائج، بالإضافة إلى الحاجة لإعداد مواد تعليمية تتماشى مع الفروق الفردية بين الطلاب.

وتعدُّ دولة الكويت جزءاً من هذا العالم الذي يتعرض لكل أشكال التَّغيير بحكم انتهاجه لسياسة الانفتاح التي يؤمن بها ويتبناها، كما تُعد من أولى الدول العربية التي وعت لضرورة التحول الرقمي في التعليم، حيث أولت الحكومة الكويتية منذ بداية الألفية الجديدة جهداً كبيراً في هذا المجال؛ فقامت بتخصيص الموارد المادية الضرورية لتحقيق هذا الهدف القومي، حيث عملت الكويت على الاستفادة من خدمات شبكة الإنترنت ومختلف التقنيات المرتبطة بها خلال ارتباطها بشبكة الإنترنت في مارس ١٩٩٤ (الحسيني، ٢٠١٥).

وانطلاقاً من عام ٢٠٠٨ شرعت الكويت في مشروع "الحكومة الإلكترونية"، وهذا بوضع مختلف النصوص التشريعية وإعداد القواعد الأساسية التي تضمن ذلك، لتهيئة مختلف القطاعات لمثل هذا التطور، حيث تُعد الوثيقة التي صدرت في ديسمبر ٢٠٠٨ أول وثيقة رسمية تحمل معالم برنامج إدارة الكترونية متكاملة في الكويت، حيث يهدف إلى بناء مجتمع المعلومات وتحريك الاقتصاد وجعله رقمي، إضافة إلى تقليص البيروقراطية والوصول إلى سرعة اتخاذ القرار، وهو ما انعكس بشكل جزئي في الخدمات

وبحسب (Ademola, 2016) فإن هذه الجهود إلى جانب التوسع في الأجهزة والبيانات والتقنيات في حاجة ملحة لنوع جديد من القادة تلائم تطور التقنيات الرقمية الجديدة، فالوظائف المتكاملة للسحابة، والشبكات الاجتماعية، والجوال، والبيانات الضخمة، وإنترنت الأشياء، ونظام إدارة يتعامل مع مصادر القيمة الجديدة، ونماذج الأعمال الجديدة، تخلق معرفة جديدة، وبيئة عمل جديدة . وبذلك تزايدت الحاجة لإحداث تغييرات جذرية في الأساليب والهياكل والتشريعات التي تقوم عليها القيادة الجامعية التقليدية لتحل محلها القيادة الرقمية من أجل النهوض بالمؤسسة وتحقيق أهدافها. والتي تُعد من أبرز التقنيات الإدارية الحديثة التي ظهرت في السنوات الأخيرة مرتبطة بثورة المعلومات والتكنولوجيا الحديثة، لذا أخذت الدول والمؤسسات في تطبيق هذه التقنيات الحديثة في إدارتها المختلفة (بطاينة، السندي، الروسان، ٢٠٢٣).

وتعتبر القيادة الرقمية مدخلاً معاصراً لتطوير وتحديث القيادة التعليمية، والقضاء على مشكلاتها التقليدية، وتجويد أداء العمل بالمؤسسة عن طريق استخدام أساليب رقمية جديدة، تنتم بالكفاءة والفاعلية والسرعة، كما أن لها آثاراً واسعة لا تنحصر في بعدها التكنولوجي فقط المتمثل في التكنولوجيا الرقمية، بل تتعدى ذلك في بعدها الإداري المتمثل في تطوير المفاهيم والوظائف الإدارية، هذا بالإضافة إلى توفير قدر عالٍ من الشفافية والوضوح والمرونة، مما يحسن ثقة العاملين في التعليم ويدفعهم للمشاركة الإيجابية في برامج التخطيط والتمويل والتقويم والإصلاح للعملية التعليمية التي يقوموا بها، بما يتطلب ذلك من الإصلاح اللازم (أمين، ٢٠١٨). وتعرف القيادة الرقمية بأنها: 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). كما تعرف على أنها: القيادة التي تمكّن الثقافة المتمحورة حول المستفيدين، والموجهة نحو الخدمة باستخدام التكنولوجيا (Mohan, 2018).

وفي ذات السياق يرى (Bounfour, 2016) أن القيادة الرقمية تعني تعبئة الموارد والعمليات القيادية والقيادة الهيكلية، ودورها يكمن ببناء الوعي، وإقناع أفراد المجتمع من أجل الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة والموارد التي يمكن أن تساعد في تحقيق أهدافهم.

وفي ضوء تعريف القيادة الرقمية تتضح سمات القيادة الرقمية الأساسية والداعمة للنجاح والتي تتمثل عند اليوسف (٢٠٢١) في: الشجاعة لاتخاذ القرارات عند المخاطرة المحسوبة، والاستفادة من تجارب الآخرين في إدخال العالم الرقمي إلى مؤسساتهم، وإيجاد ثقافة مؤسسية تشجع على الابتكار والإبداع والتطبيق، والرؤية المستقبلية والنظرة التخطيطية بعيدة المدى، والانفتاح نحو الأفكار الجديدة والمتجددة، وإشراك العاملين والتواصل الفعّال معهم بما يفكر به من خلال رؤيته التطويرية، ويضيف

(Viswanatham, 2020) لسمات القيادة الرقمية ما يلي: القدرة على تغيير التفكير، وتبني أفكار من بيئات مختلفة، وربط

معلومات لا صلة لها مع بعضها البعض، والاطلاع على الإمكانيات الجديدة، وتحدي الوضع الراهن.

ولقد بات في حكم المؤكد تعاضم أهمية القيادة الرقمية من خلال تحقيقها لجملة من الأهداف التي تدعم تنافسية الجامعات، فقد أشارت الراجحي (٢٠٢١) إلى عدد من أهداف القيادة الرقمية، أهمها ما يلي: تخفيض التكاليف، وتحقيق أقصى درجات الرضا للمستفيدين، وتقليل كلفة الإجراءات الإدارية، والخدمات وما يتعلق بها من عمليات إدارية، وزيادة كفاءة عمل المؤسسة خلال تعاملها مع المستفيدين والمؤسسات المشابهة، وتوفير المعلومات والبيانات الحديثة لمتخذي القرار، والمستفيدين في الوقت المناسب، وإدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية، وتوفير خدمات إلكترونية ذات مستوى عال من الجودة، وتوفير خدمات إلكترونية متكاملة ومبسطة للمستخدمين وعلى مستوى عال من الموثوقية، وربط جميع الإدارات بمركز البيانات والدعم الفني للتعاملات الإلكترونية، وتعزيز إدارة الجودة الشاملة بتحقيق رضا المستخدمين عن الخدمات الإلكترونية المقدمة.

وقد حددت الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية خمسة أبعاد للقيادة الرقمية، الأول المساواة والمواطنة الرقمية Equity and Citizenship Advocate حيث يستخدم القادة التربويون التكنولوجيا لتعزيز المساواة والمشاركة وممارسات المواطنة الرقمية، والثاني مخطط ذو رؤية Visionary Planner حيث يُشرك القادة المعنيين بالعملية التعليمية في خطة استراتيجية وبرنامج تقييم مستمره للارتقاء بالتعلم عن طريق استخدام التكنولوجيا وتوظيفها بفعالية في العملية التعليمية، والثالث القائد الممكن Empowering Leader حيث يوفر القادة ثقافة يتم فيها تمكين المعلمين والمتعلمين لاستخدام التكنولوجيا بطرائق مبتكرة لإثراء التعليم والتعلم، والرابع مصمم الأنظمة Systems Designer يبني القادة فرقاً وأنظمة لتنفيذ استخدام التكنولوجيا والحفاظ عليها وتحسينها باستمرار لدعم التعلم، والخامس متعلم متواصل Connected Learner يشكل القيادة نموذجاً للتعلم المهني المستمر ويعززونه لأنفسهم وللآخرين (International Society for Technology in Education, 2018).

أما (Lander, 2020) فقد حدد ستة أبعاد للقيادة الرقمية، تمثلت في الاتصالات Communication، والتعاون Collaborative والنمو والتنمية المهنية Professional Growth and Development، والتعليم والتقييم Instruction and، وإضفاء الطابع الشخصي على البيئة المؤسسية Personalizing the School Environment، والفرص للجميع Opportunity والعلاقات العامة Public Relations.

وكما أنّ للقيادة الرقمية سمات، وأهداف كذلك هناك مهارات ينبغي أن يكتسبها القادة في المؤسسات الجامعية، ومن هذا المنطلق يرى (Bersin, 2016) أنّ ما يميز القيادة الرقمية هو أنّ القادة يشاركون بشكل وثيق في هندسة المؤسسة وثقافتها

واقع مهارات القيادة الرقمية لدى القيادات الجامعية في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

ومقاييسها؛ حيث يوظفون أشخاصًا يمكنهم الابتكار وتنمية الأعمال، وأن أحد مفاتيح هذا النوع من القيادة الرقمية هو القدرة على تغيير شكل المؤسسة مع تغير الهيكل التشغيلي "بشبكة الفرق"، بدلًا من الهياكل التقليدية، وكذلك التركيز على الثقافة؛ حيث يعتمد النجاح إلى حد كبير على الأشخاص الذين يشاركون المعلومات مع بعضهم البعض، ويمكن أن يحدث هذا عندما تُبنى ثقافة ذات شفافية ويسودها المشاركة الجماعية المبنية على القيم.

وقد حدد (Katli, 2019) مهارات القيادة الرقمية في سبع مهارات، تتمثل في: المهارات التقليدية الضرورية وتمثل الحد الأدنى من متطلبات القيادة في العصر الرقمي، ومهارات الاتصالات الرقمية، ومهارات قيادة التغيير وفق رؤية تحويلية، ومهارات إدارة المعرفة والقدرة على إنشاء بيئة تعاونية لحل المشكلات واتخاذ القرارات ونشر ثقافة الشفافية والثقة، ومهارات الابتكار والإبداع، ومهارات التفكير الناقد التي تتمثل في التحليل والتفسير والاستقراء والاستنباط وغيرها من أجل حل المشكلات واتخاذ القرارات.

أما (Karakose et al., 2021) فقد حدد ثلاثة أنواع من المهارات الرقمية للقادة في المؤسسات التعليمية، الأول مهارات استخدام التكنولوجيا، وذلك من خلال بناء ثقافة تعلم رقمية وتوظيف التقنيات الرقمية بفعالية في مختلف ميادين ومجالات العمل، والانفتاح على الإبداعات والابتكارات الرقمية وتطبيقاتها الحديثة، والثاني المهارات الإدارية، وذلك مثل: إدارة التغيير وإدارة الإبداعات والابتكارات الرقمية، والتمكين من تحديد المخاطر الرقمية، وإتاحة الفرص للعاملين للمشاركة في صنع القرارات المرتبطة بتوظيف التقنيات الرقمية؛ والثالث المهارات الشخصية، وذلك مثل: بناء علاقات إنسانية فعالة مع جميع العاملين وتدعيمها، والتفكير النقدي في مختلف القضايا المتعلقة بتوظيف التقنيات الرقمية، والتفكير العالمي في المستحدثات التكنولوجية وتطبيقاتها الرقمية.

وقد اهتم العديد من الباحثين بمدخل القيادة الرقمية ومهاراتها في الجامعات ودورها في تحسين الأداء التعليمي، خاصة في ظل التحديات الراهنة، ورافق ذلك الاهتمام جهد بحثي مواز، فقد أجرى كمال، ومحمود (٢٠٢٢) دراسة هدفت رصد واقع ممارسة القيادة الرقمية لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان، بالإضافة إلى وضع تصور مقترح لتعزيز المرونة التنظيمية في ضوء مدخل القيادة الرقمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان، وقد استخدمت البحث المنهج الوصفي، كما استعانن بالاستبانة كأداة لجمع البيانات، تم تطبيقها على عينة قوامها (١٢٥) عضو هيئة تدريس، وتوصلت على مجموعة من النتائج أبرزها: أن درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان جاءت متوسطة.

وهدف دراسة العلياني (٢٠٢٢) وضع تصور مقترح لتطبيق معايير القيادة الرقمية ومؤشراتها في التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى وضع تصور مقترح لتطبيق معايير القيادة الرقمية

ومؤشراتها في التعليم العالي في المملكة العربية السعودية تكون من عدد من العناصر ابتداءً من الأهداف، والأسس والمركبات والمقومات التي تسهم في نجاح تطبيق معايير ومؤشرات القيادة الرقمية في المملكة العربية السعودية، وانتهاءً بالضمانات التي تعمل على تطبيقها. وأوصت الدراسة بالتأكيد على الاستفادة من التصور المقترح لتطبيق معايير القيادة الرقمية ومؤشراتها في التعليم العالي في المملكة العربية السعودية.

وسعت دراسة (Lim & Teoh,2022) إلى التحقق من تأثير القيادة الرقمية على الأداء المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي الخاصة في العصر الرقمي، استخدمت الدراسة استبانة تم تطبيقها على عينة قوامها (121) فردا يعملون في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في ماليزيا، أظهرت نتائج الدراسة أن ثقافة التعلم في العصر الرقمي، والتميز المهني، والمواطنة الرقمية يؤثران بشكل إيجابي على أداء مؤسسات التعليم العالي الخاصة في ماليزيا، في حين أن القيادة ذات الرؤية والتحسين المنهجي ليس لهما علاقة تأثير إيجابية مع الأداء، كما أظهرت نتائج الدراسة أن القادة يطبقون مفهوم القيادة الرقمية في مؤسساتهم وقد حققوا مستوى متميز من الأداء.

وهذفت دراسة الشعراوي وسعدون (2022) تقديم رؤية مقترحة لتحسين ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الرقمية، ولتحقيق هذا الهدف، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي؛ للكشف عن واقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الرقمية، كما استعانته باستبانة طبقت على عينة عشوائية قوامها (396) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر؛ لتحديد درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الرقمية، وأثمرت الدراسة عن عدة نتائج، أبرزها: جاءت درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الرقمية "متوسطة".

وقدم (Antonopoulou et al., 2020) دراسة هدفت للتحقق من المهارات القيادية لرؤساء الأقسام بجامعة باتراس باليونان وتحليل وجهة نظرهم عن القيادة الرقمية، بالإضافة لتحليل أنماط القيادة التي يتبنونها وتحديد درجة الارتباط بنتائج القيادة الأخرى (التحويلية والمعاملات)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة والبالغ قوامها (28) من رؤساء الأقسام بجامعة باتراس، وأثمرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نتائج ممارسات القيادة والقيادة التحويلية والقيادة بالمعاملات، بالإضافة إلى التأكيد على أن درجة تطبيق القيادة التحويلية يرتبط بزيادة الكفاءة والرضا للعاملين، كما أظهرت نتائج الدراسة أن نمط القيادة التحويلية يتلاءم مع درجة تطبيق القيادة الرقمية العالية بالشكل الذي يسهم في تحقيق رضا الأفراد العاملين وزيادة كفاءتهم.

في حين هدفت دراسة العريفي (2019) وضع تصور مقترح قائم على الحوسبة السحابية في تطوير أداء القيادات الجامعية، تكون مجتمع الدراسة من (200) من القيادات في كلا من جامعة الملك سعود وجامعة الملك خالد، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة

واقع مهارات القيادة الرقمية لدى القيادات الجامعية في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

(٤٠) من القيادات في كلا الجامعتين، وتوصلت الدراسة إلى الاتفاق بشدة لفاعلية استخدام الحوسبة السحابية في تطوير مرونة وسرعة القيادات وتطوير توعية وحجم أداء القيادات الجامعة، أوصت الدراسة بنشر ثقافة استخدام الحوسبة السحابية والتدريب عليها لتسهيل إنجاز المهام وتطوير البنية التحتية التقنية للجامعات لتحقيق الاستفادة من الخدمات الرقمية وتشجيع القيادات على تطوير مهاراتهم وممارستهم التقنية.

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

وتتميز الدراسة عن الدراسات السابقة في انفرادها بالوقوف على واقع مهارات القيادة الرقمية لدى القيادات الجامعية في جامعة الكويت، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة، على الرغم من اختلافها عنها، في بناء فكرة الدراسة، وتدعيم إطارها النظري، وتحديد منهجها، واستفادت من تحليلاتها ونتائجها، وقد بنيت هذه الدراسة على ما توصلت له الأدبيات السابقة، للخروج بأداة لتقدير مهارات القيادة الرقمية لدى القيادات الجامعية بجامعة الكويت.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

تشير الدراسات إلى أن جامعة الكويت تعاني من بعض المشكلات ونواحي القصور في أداء القيادات الأكاديمية؛ حيث أكدت دراسة الزاري (٢٠١٤م) وجود قصور في أداء القيادات الجامعية في دولة الكويت، فيما يتعلق بصياغة رؤية ورسالة الجامعة الحالية، وتحليل البيئة الخارجية، وتحليل البيئة الداخلية، والتنفيذ الاستراتيجي، والتقييم والرقابة الاستراتيجية. وأشارت دراسة الظفيري (٢٠١٨م) إلى وجود بعض جوانب القصور في أداء القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت، وعليه أوصت بضرورة إعادة النظر في أداء القيادات الأكاديمية في ضوء الاتجاهات الحديثة.

وأكدت دراسة العازمي (٢٠١٦م) ضرورة تطوير أداء قيادات جامعة الكويت وفق معايير علمية مقننة، كما أكدت دراسة الظفيري (٢٠٢٠) على ضرورة تدريب القيادات الأكاديمية بجامعة الكويت، وتزويدهم بالكفايات بالكفايات العلمية والتربوية والمهنية، وتعزيز آليات التواصل والاتصال بين القيادة الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس والمستويات الإدارية المختلفة في الجامعة.

وبناءً على ذلك، تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في وجود جملة من المشكلات والتحديات التي تواجه أداء القيادات الجامعية في جامعة الكويت، تستوجب الدراسة والبحث وطرق مداخل جديدة كمدخل القيادة الرقمية، على اعتبار أن تطبيق القيادة الرقمية في الجامعات له دور كبير وجوهري في دعم وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مع أهمية توفر كوادرات قيادية مؤهلة وقادرة على استخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ قرارات فعالة، والرفع من الأداء في إنتاج البحوث العلمية ودعم اقتصاد المعرفة وتقليل الجهد وترشيد الإنفاق بخطط ورؤى لتحقيق التنافسية بين الجامعات المحلية والعالمية كافة (الراجحي، ٢٠٢١).

وفي ذلك يؤكد (sheninger, 2019) على أن القادة في الأنظمة التعليمية سواء العام أو العالى بات من الضروري محور الأمية الرقمية لديهم حتى يتمكنوا من قيادة وإدارة مؤسسات التعليم العام بشكل فعال في ظل التغيرات السريعة في العصر الرقمي، وأن يكونوا قادرين على تطبيقها في تطوير التعليم، فمن المعروف أن القيادة الرقمية هي إحدى الخصائص المهمة لقيادة مؤسسات التعليم العالى، حيث يمكنهم تطبيق التكنولوجيا الرقمية يوميا أثناء أعمالهم مثل الاتصالات والعلاقات العامة والتعليم والتعلم؛ لذا جاءت الدراسة الحالية للوقوف على واقع مهارات القيادة الرقمية لدى القيادات الجامعية في جامعة الكويت

- ١ . ما درجة ممارسة القيادات الجامعية في جامعة الكويت لمهارات القيادة الرقمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- ٢ . هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس حول درجة ممارسة القيادات الجامعية في جامعة الكويت لمهارات القيادة الرقمية تعزي لمغيرات (التخصص- سنوات الخبرة) ؟
- ٣ . ما التوصيات المقترحة لتفعيل مهارات القيادة الرقمية لدى قيادات جامعة الكويت؟

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

- ١ . معرفة درجة ممارسة القيادات الجامعية في جامعة الكويت لمهارات القيادة الرقمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- ٢ . الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس حول درجة ممارسة القيادات الجامعية في جامعة الكويت لمهارات القيادة الرقمية تعزي لمغيرات (التخصص- سنوات الخبرة).
- ٣ . عرض التوصيات المقترحة لتفعيل مهارات القيادة الرقمية لدى قيادات جامعة الكويت.

أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهميتها النظرية والتطبيقية من خلال ما يأتي:

- ١ . يمكن أن تشكل نقطة انطلاق لمنحى بحثي يركز على الدراسات المستقبلية المتعلقة بتطوير الأداء القيادي وتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الكويت كاستجابة منطقية للتحديات العصرية.
- ٢ . قد نفي نتائج الدراسة في تحديد احتياجات التدريب والتنمية المهنية للقيادات الأكاديمية بجامعة الكويت في المجال الرقمي.

واقع مهارات القيادة الرقمية لدى القيادات الجامعية في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

٣. قد تساعد نتائجها في تطوير برامج وورش عمل خاصة بتحسين مستوى مهارات القيادة الرقمية لدى القيادات الجامعية في جامعة الكويت.

٤. قد تُفيد المسؤولين في وزارة التعليم العالي الكويتية وتوجه اهتمامهم لمدخل القيادة الرقمية ودمجه ضمن برامج التنمية المهنية للقيادات الجامعية.

حدود الدراسة

تحدد الدراسة بالحدود الآتية:

- **حدود الموضوع:** مهارات القيادة الرقمية، وهي: (المهارات الإدارية، المهارات التقنية، مهارات العلاقات والتواصل).
- **الحدود البشرية:** أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت.
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الجزء الميداني من الدراسة خلال الفصل الأول من العام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٤.

مصطلح الدراسة

▪ القيادة الرقمية

تعرفها الدراسة الحالية على أنها: أسلوب قيادي يواكب متطلبات العصر الرقمي يقوم على توظيف قادة جامعة الكويت لإمكانات البيئة الرقمية والتكنولوجيا لتعزيز التعاون والاتصال مع أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب، ويستند على ثلاث مهارات هي: المهارات الإدارية، والمهارات التقنية، ومهارات العلاقات والتواصل لتحقيق الأهداف المنشودة.

▪ القيادات الجامعية

تعرف القيادات الجامعية بأنهم أعضاء هيئة التدريس المتميزون المعينون بمناصب مدير جامعة الكويت ونوابها، وعمداء الكليات ومساعديهم، ورؤساء الأقسام العلمية.

الإجراءات المنهجية للدراسة

يتضمن هذا الجزء خطوات منهجية تتمثل في تحديد منهج الدراسة، واختيار العينة، وإعداد أداة الدراسة وتقنياتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة، وذلك على النحو الآتي:

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وذلك لملاءمة هذا المنهج لأهداف الدراسة وما تتطلبه عليه من رصد لواقع مهارات القيادة الرقمية لدى القيادات الجامعية في جامعة الكويت.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكوّن مجتمع الدراسة من كافة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت للعام الجامعي ٢٠٢٢/٢٠٢٣، والبالغ عددهم حسب

إحصائيات النشرة السنوية لإحصاءات التعليم بالكويت (١٦٨٦) عضواً؛ بواقع ١٤٨١ كويتي ٩٢٣ ذكر ٥٥٨ أنثى، وما يقارب ٢٠٥ غير كويتي ١٨٩ ذكر و ١٦ أنثى (الإدارة المركزية للإحصاء بالكويت، ٢٠٢٣). أما عينة الدراسة فتكونت من ٤٤٢ مشاركاً (أي بنسبة تقدر بحوالي ٢٦٪ من مجتمع الدراسة)، حيث تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية وبصورة آلية، واعتمد عليها في معالجة البيانات وتحليل النتائج، والجدول رقم (1) يوضح خصائص أفراد عينة الدراسة.

جدول رقم (1) خصائص أفراد مجتمع الدراسة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة
التخصص	التخصصات الأدبية	١٥٧	٣٥,٥
	التخصصات العلمية	٢٨٥	٦٤,٥
سنوات الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	٦٢	١٤,٠٣
	٢٠-١٠ سنة	٩٠	٢٠,٣٦
	أكثر من ٢٠ سنة	٢٩٠	٦٥,٦١

أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة ببناء استبانة كأداة لدراساتها، مستفيدة من بعض الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية مثل: دراسة الراجحي (٢٠٢١)؛ ودراسة اليوسف (٢٠٢١)؛ ودراسة العلياني (٢٠٢٢)؛ ودراسة كمال ومحمود (٢٠٢٢)؛ ودراسة (Hapha, & Somprach, 2019)؛ ودراسة (Lim, & Teoh, 2022)، وقد تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (24) فقرة موزعة على (3) مجالات، وتم تحديد استجابة العينة عبر سلم ليكرت الثلاثي (كبيرة-متوسطة-صغيرة)، وتم التأكد من الخصائص السيكومترية للاستبانة من صدق وثبات، وذلك على النحو الآتي:

١. **صدق الاستبانة:** تم التحقق من صدق الاستبانة بطريقتين، وهما: صدق المحكمين (الصدق الظاهري): حيث تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال أصول التربية بالجامعات الكويتية، وعددهم (10) محكمين، وتم استرجاع الاستبانة من المحكمين ودراستها جيداً، وإدخال التعديلات اللازمة عليها طبقاً لمقترحات هيئة المحكمين، والخطوط العريضة لهذه التعديلات تضمنت: إعادة صياغة بعض العبارات من الناحية اللغوية حتى لا يواجه المستجيب مشكلة في فهمها وتفسيرها، وحذف بعض العبارات المتكررة، وفي ضوء التعديلات التي أشار إليها المحكمون، أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية تتكون من (٢٤) فقرة موزعة على (٣) مجالات، وبعد ذلك تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال قياس معامل الارتباط بين كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة، بعد تطبيقها على عينة استطلاعية قدرها (30) عضو هيئة تدريس بجامعة الكويت، من خارج العينة الأصلية، وكانت معاملات الارتباط على النحو الآتي: (0.83)، (0.90)، (0.90)، على التوالي، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، كذلك تم التأكد من الصدق الداخلي بحساب معامل ارتباط كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وقد بلغت معاملات الارتباط في

واقع مهارات القيادة الرقمية لدى القيادات الجامعية في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

المجال الأول (0.60-0.77)، وفي المجال الثاني (0.61-0.74)، وفي المجال الثالث (0.68-0.74)، وتم التأكد من دلالاتها المعنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

٢. ثبات الاستبانة: تم حساب ثبات الاستبانة بطريقتين، وهما: طريقة التجزئة النصفية، وكان معامل الثبات للمجال الأول (0.86)، وللتاني (0.72)، وللتالث (0.79)، وكان معامل الثبات للاستبانة ككل (0.90)، كما تم حساب ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ، وكان معامل الثبات للمجال الأول (0.76)، وللتاني (0.70)، وللتالث (0.73)، وكان معامل الثبات للاستبانة ككل (0.85)، وهذا يدل على أن معاملات الثبات للاستبانة مطمئنة للإجراء والتطبيق.

الأساليب الإحصائية المستخدمة (المعالجات الإحصائية)

استخدمت الدراسة بعض الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة الاستبانة، وتصلح لتحقيق أهدافها، وهي: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية، ومعامل الارتباط بيرسون، وطريقة التجزئة النصفية، ومعامل ألفا كرونباخ، وللحكم على متوسطات استجابات أفراد العينة على المجالات والفقرات، تم اعتماد المعيار الآتي لاحتماب طول الفئة = (الحد الأعلى - الحد الأدنى) ÷ عدد بدائل الأداة أو مستويات الممارسة؛ أي (3-1=2) ÷ 3 = (0.67). وحددت قيم المتوسطات الحسابية على النحو الآتي: كبيرة (من 2.34 إلى 3)؛ متوسطة (من 1.67 إلى 2.33)؛ صغيرة (من 1.00 إلى 1.66).

نتائج الدراسة ومناقشتها

نتائج التساؤل الأول: ما درجة ممارسة القيادات الجامعية في جامعة الكويت لمهارات القيادة الرقمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة، كما في جدول رقم (٢):

جدول رقم (2) تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الجامعية في جامعة الكويت لمهارات القيادة الرقمية مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الرتبة
١	المهارات التقنية "	1.85	0.818	61.66	متوسطة	٢
٢	المهارات الإدارية	1.78	0.750	59.33	متوسطة	٣
٣	مهارات العلاقات والتواصل	1.90	0.820	63.33	متوسطة	١
	الدرجة الكلية	1.84	0.810	61.33	متوسطة	

يتضح من الجدول رقم (2) أن درجة التقدير الكلية لممارسة القيادات الجامعية في جامعة الكويت لمهارات القيادة

الرقمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في المجالات جميعها بلغت (1.84)، وبوزن نسبي (61.33%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير الكلية بشكل عام متوسطة، ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى أن هناك إدراكاً نسبياً لمضمون القيادة الرقمية في جامعة الكويت، وذلك نتيجة للدورات التدريبية وبرامج التنمية المهنية التي تنظمها الجامعة، الأمر الذي أوجد

حالة متوسطة في تقدير ممارسة مهارات القيادة الرقمية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة سليمان ومحمود (٢٠٢٢) والتي توصلت إلى أن مستوى ممارسة القيادة الرقمية بجامعة أسوان جاء بدرجة متوسطة.

كما يتضح من جدول (٢) أن مهارات العلاقات والتواصل تأتي في المرتبة الأولى في تقدير أفراد العينة من حيث درجة الممارسة، بمتوسط (١,٩٠) وبوزن نسبي (٦٣,٣٣ %)، تليها المهارات التقنية، بمتوسط (١,٨٥) وبوزن نسبي (٦١,٦٦ %)، بينما جاءت المهارات الإدارية في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الممارسة بمتوسط (١,٧٨)، وبوزن نسبي (٥٩,٣٣ %). وقد تزو الباحثة ذلك إلى إدراك القيادات الجامعية بجامعة الكويت لأهمية إتقان مهارات العلاقات والتواصل؛ لما لها من أثر إيجابي على بقية المهارات، أما مجيء المهارات الإدارية في المرتبة الأخيرة فقد يرجع إلى نقص الخبرة الإدارية لدى بعض القيادات الأكاديمية بجامعة الكويت، كما قد يرجع ذلك إلى افتقار اللوائح والقوانين والتشريعات لبرامج الإدارة الرقمية، والتأخير في وضع الإطار القانوني والتنظيمي والذي من شأنه أن يسهل للقيادة الرقمية عملها، كذلك عدم وضوح الرؤية الاستراتيجية لمشروع التحول الرقمي في جامعة الكويت.

وفيما يلي عرض ومناقشة درجة ممارسة القيادات الجامعية في جامعة الكويت لمهارات القيادة الرقمية داخل كل

مجال من مجالات الاستبانة، كما هو موضح في الجداول (٣)، (٤)، (٥):

المجال الأول: المهارات التقنية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لتقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة القيادات الجامعية في جامعة الكويت للمهارات التقنية، وذلك كما في جدول رقم (3).

جدول رقم (3) تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الجامعية في جامعة الكويت للمهارات التقنية مرتبة تنازلياً

الرتبة	درجة التقدير	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
٤	متوسطة	٦٢,٦٧	٠,٨١٨	١,٨٨	تصمم القيادة الاستثمارات الرقمية لتقييم ومتابعة العاملين في البيئة الافتراضية	١
٧	متوسطة	٥٨,٦٧	٠,٧٢٦	١,٧٦	توظف القيادة الوسائل التقنية التي تحقق الأهداف التربوية	٢
٥	متوسطة	٦٢	٠,٨١٨	١,٨٦	تستطيع القيادة تدريب أعضاء هيئة التدريس على مهارات إعداد وتدريب المحتوى الرقمي وفق الضوابط والشروط التربوية	٣
٦	متوسطة	٦١	٠,٨٢٤	١,٨٣	تعمل القيادة بشكل استباقي في عملية التحول الرقمي	٤
٢	متوسطة	٦٣,٦٧	٠,٨٥٤	١,٩١	توفر القيادة أدوات تساعد في تحقيق التحول الرقمي من خلال دعم البنية التقنية	٥
١	متوسطة	٦٥	٠,٨٨٣	١,٩٥	تتخذ القيادة كافة التدابير اللازمة لضمان الوقالية والحماية الإلكترونية وإدارة الأزمات، وتوعية الطلبة والمعلمين من المخاطر الكامنة في التكنولوجيا وحماية أنفسهم.	٦
٨	متوسطة	٥٧,٣٣	٠,٧٦٣	١,٧٢	توظف القيادة أدوات رقمية مستخدمة لتقييم الأداء الاستراتيجي لكافة العناصر البشرية.	٧
٣	متوسطة	٦٣,٣٣	٠,٨٥٠	١,٩٠	تتفق القيادة استخدام أجهزة الاستشعار والتسجيل لرصد حالة الحرم الجامعي.	٨
	متوسطة	٦١,٦٦	٠,٨١٨	١,٨٥	التقدير العام للمجال	

واقع مهارات القيادة الرقمية لدى القيادات الجامعية في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

يتضح من الجدول رقم (3) أن المستوى العام لتقدير أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة القيادات الجامعية في جامعة الكويت للمهارات التقنية " بلغ (1,85)، وبوزن نسبي (61,66%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت متوسطة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تتخذ القيادة كافة التدابير اللازمة لضمان الوقاية والحماية الإلكترونية وإدارة الأزمات، وتوعية الطلبة والمعلمين من المخاطر الكامنة في التكنولوجيا وحماية أنفسهم)، وبدرجة تقدير متوسطة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى إدراك قيادات جامعة الكويت للمخاطر الكامنة في التكنولوجيا، وأهمية توعية الطلاب بها لتكوين حائط سد بينهم وبين الوقوع في تلك المخاطر.

كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (توظف القيادة أدوات رقمية مستحدثة لتقييم الأداء الاستراتيجي لكافة العناصر البشرية)، وبدرجة تقدير متوسطة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى قلة الإمكانيات المادية والتقنية والبرامج التكنولوجية التي تساعد على إنتاج هذه الأدوات الرقمية، إلى جانب ضعف إمام القيادات الجامعية بأسس إنتاج تلك الأدوات، خاصة في ظل الطفرة المستمرة في الوسائل التكنولوجية وبرامجها.

المجال الثاني: المهارات الإدارية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لتقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة القيادات الجامعية في جامعة الكويت للمهارات الإدارية، وذلك كما في الجدول رقم (4).

جدول رقم (4) تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الجامعية في جامعة الكويت للمهارات الإدارية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الرتبة
1	تحرص القيادة على مراجعة وتنقيح كافة الأنشطة والأعمال الإدارية بصورة رقمية	1,87	0,815	62,33	متوسطة	2
2	تتخذ القرارات بناء على معلومات وبيانات رقمية ناتجة من أنشطة أعضاء هيئة التدريس وتفاعلاتهم.	1,73	0,726	57,67	متوسطة	7
3	تبنى أساليب جديدة للعاملين داخل الجامعة عبر مواقع التعلم الافتراضية لتسهيل الأعمال الإدارية.	1,83	0,829	61	متوسطة	3
4	تضع القيادة إجراءات ملزمة لتطوير واستخدام محتوى التحول الرقمي في الجامعات	1,83	0,824	61	متوسطة	4
5	تضع القيادة سياسات واضحة لعملية التحول الرقمي من خلال وضع سياسات تخصص الخدمات الإلكترونية	1,76	0,749	58,67	متوسطة	6
6	تحت القيادة أعضاء هيئة التدريس على التدريب على نظم إدارة التعلم، وإعداد بنوك الأسئلة، والتصحيح الإلكتروني.	1,77	0,805	59	متوسطة	5
7	تشجع القيادة استخدام الروبوتات والأتمتة في بعض العمليات الإدارية بالجامعة.	1,51	0,684	50,33	صغيرة	8
8	تحرص القيادة على تزويد جميع القاعات الدراسية بالوسائل التقنية الذكية.	1,95	0,875	65	متوسطة	1
	التقدير العام للمجال	1,78	0,750	59,33	متوسطة	

يتضح من الجدول رقم (4) أن المستوى العام لتقدير أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة القيادات الجامعية في

د. هدى عمر فواز المطيري أ.د. سلطان غالب الديحاني أ. ناصر غازي الديحاني

جامعة الكويت للمهارات الإدارية بلغ (١,٧٨)، وبوزن نسبي (٥٩,٣٣%)، وبذل ذلك على أن درجة التقدير كانت متوسطة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تحرص القيادة على تزويد جميع القاعات الدراسية بالوسائل التقنية الذكية)، وبدرجة تقدير متوسطة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى إدراك قيادات جامعة الكويت لأهمية توفير بيئة تعليمية ذكية داخل قاعات الدراسة لتيسير العملية التعليمية، خاصة بعد أن تحول الطالب في ظل الثورة الرقمية هو محور العملية التعليمية، وتحول دور عضو هيئة التدريس إلى موجه وميسر ومرشد.

كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تشجع القيادة استخدام الروبوتات والأتمتة في بعض العمليات الإدارية بالجامعة)، وبدرجة تقدير صغيرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى عدم توافر الدعم الفني المطلوب بالجامعة؛ وقلّة البرامج التدريبية التي تقدم للقيادات الأكاديمية بشأن ما يستجد في مجال تطبيق الإدارة الرقمية في عمليات القيادة، كذلك ضعف الإمكانيات المادية التي تعوق توفير البنية التحتية المناسبة لتحقيق وتوفير متطلبات الرقمنة.

المجال الثالث: مهارات العلاقات والتواصل

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة قيادات الجامعة في جامعة الكويت لمهارات العلاقات والتواصل، وذلك كما في الجدول رقم (5).

جدول رقم (5) تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الجامعية في جامعة الكويت لمهارات العلاقات والتواصل مرتبة تنازلياً

الرتبة	درجة التقدير	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفرقة	الرقم
٣	متوسطة	٦٤,٣٣	٠,٨٩٤	١,٩٣	تحرص القيادة على إنشاء بروتوكولات تعاون وشراكة مع مؤسسات التعليم العالي الأخرى التي تتحول رقمياً.	١
٨	متوسطة	٦٠	٠,٧٩١	١,٨٠	توظف القيادة أدوات التواصل عبر الإنترنت لتسهيل العمليات الإدارية داخل الجامعة.	٢
٧	متوسطة	٦٠,٢٧	٠,٨٢٣	١,٨٢	تحرص على تنفيذ دورات تدريبية للابتكار والإبداع للعاملين من خلال تطبيقات الهواتف الذكية مثل الوتساب والماسنجر وغيرها.	٣
٦	متوسطة	٦١,٣٣	٠,٨١٤	١,٨٤	تحرص القيادة على تفعيل البوابة الرقمية لنشر التعليمات الخاصة بالمنظومة التعليمية الجامعية.	٤
٤	متوسطة	٦٣	٠,٨٤٤	١,٨٩	تركز القيادة على رفاهية العاملين أثناء التحول الرقمي.	٥
٥	متوسطة	٦١,٢٧	٠,٨٣	١,٨٥	تحرص القيادة على التبادل المتواصل للمعلومات بين كافة أطراف الجامعة لتحقيق كفاءة التحول الرقمي.	٦
١	متوسطة	٦٨	٠,٨١٣	٢,٠٤	تحرص القيادة على العمل ضمن فريق بكفاءة عالية.	٧
٢	متوسطة	٦٧,٣٣	٠,٨٢	٢,٠٢	تعمل القيادة على توطيد علاقة التواصل مع زملاء العمل عبر الوسائل الرقمية كالبريد الإلكتروني.	٨
	متوسطة	٦٣,٣٣	٠,٨٢	١,٩	التقدير العام للمجال	

يتضح من الجدول رقم (5) أن المستوى العام لتقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الجامعية في جامعة الكويت

واقع مهارات القيادة الرقمية لدى القيادات الجامعية في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

لمهارات العلاقات والتواصل بلغ (1,9)، وبوزن نسبي (63,33%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت متوسطة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تحرص القيادة على العمل ضمن فريق بكفاءة عالية)، وبدرجة تقدير متوسطة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى إدراك القيادات الجامعية بجامعة الكويت لأهمية التعاون والعمل الفريقي في تحقيق أهداف العملية التعليمية داخل الجامعة، حيث يعد التعاون والعمل الفريقي أحد أبرز مهارات القيادة الرقمية، وهذا ما أكدته دراسة (Katli, 2019) والذي يرى أن أحد التحديات الرئيسة للقيادة في العالم الرقمي هو كيفية خلق بيئة مناسبة تسهّل للابتكار والتواصل الجماعي المستدام، في مثل هذه البيئات التي تتغير وتتحوّل باستمرار، فإنّ الشرط الأساسي لوجود المؤسسات الحديثة يمرّ عبر التعاون والتضامن الداخلي والخارجي.

كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (توظف القيادة أدوات التواصل عبر الإنترنت لتسهيل العمليات الإدارية داخل الجامعة)، وبدرجة تقدير متوسطة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى تواضع المهارات الرقمية لدى القيادات الجامعية بجامعة الكويت، وإن كانت الجامعة بدأت تخطو خطوات جادة نحو التمكين الرقمي لجميع العاملين به، خاصة بعد أزمة الكورونا وما ترتب عليها من تبعات كادت توقف العملية التعليمية بأكملها في مختلف دول العالم.

نتائج التساؤل الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس حول درجة ممارسة القيادات الجامعية في جامعة الكويت لمهارات القيادة الرقمية تعزّي لمتغيرات (التخصص- سنوات الخبرة) ؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات للتعرف على الفروق في ضوء متغير التخصص، وتحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات فيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة، وذلك على النحو التالي:

أ- حسب متغير التخصص

تم استخدام اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات للتعرف على الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير التخصص، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (6):

جدول رقم (6) نتائج اختبار ت للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير التخصص (الأدبية- العلمية) على مجالات الاستبانة

المجال	التخصص	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	الدلالة
المهارات التقنية	التخصصات الأدبية	157	2,90	0,77	1,330	440	غير دالة
	التخصصات العلمية	285	2,77	0,83			
المهارات الإدارية	التخصصات الأدبية	157	2,75	1,10	-1,933	440	غير دالة
	التخصصات العلمية	285	2,93	0,94			
مهارات العلاقات والتواصل	التخصصات الأدبية	157	4,11	0,86	1,448	440	غير دالة
	التخصصات العلمية	285	4,00	0,77			

د. هدى عمر فواز المطيري أ.د. سلطان غالب الديحاني أ. ناصر غازي الديحاني

يتضح من جدول (٦) السابق عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطي استجابات عينة الدراسة حسب متغير التخصص حول جميع مجالات الاستبانة، حيث إن قيمة "ت" غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥، الأمر الذي يؤكد على أنه لا يوجد تأثير للتخصص (الأدبية- العلمية) على استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادات الجامعية في جامعة الكويت لمهارات القيادة الرقمية، وقد تعزو الباحثة ذلك على أن أعضاء هيئة التدريس في كل من التخصصات العلمية والأدبية يخضعون لنفس المناخ التنظيمي في جامعة الكويت، وبالتالي يكون هناك اتفاق كبير في استجاباتهم حول درجة ممارسة القيادات الجامعية في جامعة الكويت لمهارات القيادة الرقمية.

(ب) حسب متغير سنوات الخبرة

تم استخدام اختبار تحليل التباين إحدادي الاتجاه لتحديد الفروق بين استجابات عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة (أقل من ١٠ سنوات، ١٠-٢٠ سنة، أكثر من ٢٠ سنة) وجاءت النتائج كما هي موضحة بالجدول الآتي:

جدول رقم (٧) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات درجات استجابات عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة (أقل من ١٠ سنوات، ١٠-٢٠ سنة، أكثر من ٢٠ سنة) على مجالات الاستبانة.

محوري الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
المهارات التقنية	بين المجموعات	٣,٨٩٣	٢	١,٩٤٧	١,٨٢٤	غير دالة
	داخل المجموعات	٥٢٤,٩٠٤	٤٣٩	١,٠٦٧		
	الدرجة الكلية	٥٢٨,٧٩٧	٤٤١			
المهارات الإدارية	بين المجموعات	١,٦٤٥	٢	٠,٨٢٢	٠,٩٦٧	غير دالة
	داخل المجموعات	٤١٨,٥١٨	٤٣٩	٠,٨٥١		
	الدرجة الكلية	٤٢٠,١٦٢	٤٤١			
مهارات العلاقات والتواصل	بين المجموعات	١,٣٥٥٥	٢	٠,٦٧٨	٠,٢٠٢	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٧٧,٤٦٨	٤٣٩	٠,٥٦٤		
	الدرجة الكلية	٢٧٨,٨٢٣	٤٤١			

من الجدول (٧) يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة (أقل من ١٠ سنوات، ١٠-٢٠ سنة، أكثر من ٢٠ سنة) على مجالات الاستبانة، حيث جاءت قيم ف غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١. وقد يُفسر هذا بحدائثة مفهوم القيادة الرقمية والمهارات اللازمة لها؛ والذي قد لا يتأثر كثيراً بسنوات الخدمة في القيادة الجامعية، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة از غيببي (٢٠٢٣)، بينما تختلف مع دراسة بصيلي (٢٠٢٢) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تُعزى لصالح الذين خبراتهم أقل من خمس سنوات.

توصلت الدراسة إلى تنوع المهارات الرقمية التي ينبغي أن تمتلكها القيادات الجامعية في ضوء التحديات المعاصرة، وأن درجة ممارسة ممارسة القيادات الجامعية في جامعة الكويت لمهارات القيادة الرقمية كانت "متوسطة"، وقد جاء مجال مهارات العلاقات والتواصل في المرتبة الأولى في تقدير أفراد العينة من حيث درجة الممارسة، يليه مجال المهارات التقنية، بينما جاء مجال المهارات الإدارية في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الممارسة، كذلك كشفت الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس حول درجة ممارسة القيادات الجامعية في جامعة الكويت لمهارات القيادة الرقمية تعزى لمتغيرات (التخصص- سنوات الخبرة)، وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج، توصي الباحثة بما يأتي:

١. دمج مدخل القيادة الرقمية ومهاراتها المختلفة ضمن برامج التنمية المهنية للقيادات الجامعية بجامعة الكويت.
٢. إنشاء رؤية استراتيجية واضحة للقيادة الرقمية ومعلنة للجميع بجامعة الكويت.
٣. وضع خطة متكاملة لنشر ثقافة التحول الرقمي في الجامعة.
٤. التزام قيادات الجامعة بإحداث تغيير جذري في فكرها وتوجهها الأساسي وطريقة عملها، بحيث توظف الموارد والإمكانات الرقمية في حل المشكلات التنظيمية، وتستخدم الأساليب التواصلية الفعالة للتأثير في سلوك العاملين وتشجيعهم على التفكير خارج الصندوق، وتزود العاملين بالتغذية الراجعة المستمرة، وتشجع العلاقات التعاونية والعمل الجماعي وتبادل المعارف والمعلومات بينهم.
٥. تنظيم دورات تدريبية لتمكين قيادة جامعة الكويت من وضع استراتيجيات وأساليب ابتكارية لاستخلاص المعارف والمهارات والخبرات من عقول العاملين، وللتعامل مع المشكلات والظروف الطارئة.
٦. وضع أطر ومبادئ لعمل القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت في ضوء أبعاد القيادة الرقمية ومهاراتها.
٧. وضع نظام رقمي لمتابعة التقدم في تحقيق أهداف الخطة التشغيلية للجامعة.
٨. فتح قنوات التواصل بين فريق الخطة التشغيلية للجامعة، وكافة الأطراف المعنية؛ للحصول على تغذية راجعة فيما يتعلق بدرجة التقدم في تحقيق التحول الرقمي.
٩. وضع آليات واضحة لإعداد تقارير المتابعة الدورية، لتنفيذ الخطط المعتمدة نحو التحول الرقمي لكافة أعمال الجامعة.
١٠. تطبيق نظام رقمي واضح ومعلن للمساءلة، كي يتحمل كل فرد مسؤوليته أثناء تحقيق الأهداف.
١١. تخصيص مواقع إلكترونية لكل كلية، وكل قسم ووحدة إدارية داخل الجامعة.
١٢. توفير نظام إدارة إلكترونية للجامعة ومجالات عملها، ووجود بنية إلكترونية لوحدة مركزية على مستوى الجامعات للنقل

١٣. وجود خطط مستقبلية مرنة لدمج تكنولوجيا المعلومات في بنية الجامعات، وتطبيق أحدث النظم التقنية في بيئة العمل الجامعي.

١٤. ربط نظام الحوافز بالأداء المتميز، وتحفيز الأفراد الموهوبين على الاستفادة من التكنولوجيا، والإعلان عن ذلك وتوضيحه بهيكل الأجور والحوافز الخاصة بالجامعة.

١٥. اختيار وتعيين أفضل العناصر البشرية المؤهلة، التي تتمتع بمهارات وقدرات متنوعة في تشخيص المشكلات الرقمية، والبحث عن حلول مبتكرة.

١٦. التدريب المستمر للعاملين في مجال الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، في ضوء الثقافة التنظيمية الرقمية.

١٧. تهيئة العاملين للتحول الرقمي، وجعل الأفراد أكثر إحساساً بضرورة التغيير وضرورته، واستعراض أوجه القصور وتحديد الفجوات بين الوضع الراهن للجامعة والوضع المرغوب فيه.

المراجع

- ازغبني، رفيف مروان طاهر. (٢٠٢٣). درجة توظيف القيادة الرقمية بالجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين. *مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، ١٩* (٤).
- أمين، مصطفى أحمد (٢٠١٨). التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة. *مجلة الإدارة التربوية، كلية التربية جامعة دمنهور، ١٩* (سبتمبر).
- بصيلي، أماني. (٢٠٢٢). واقع تطبيق القيادة الرقمية بمدارس التعليم العام بمنطقة أبها الحضرية من وجهة نظر القيادات التربوية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٤* (٤٢).
- بطاينة رعدة محمود؛ السندي، علي كاظم؛ الروسان، سلام ممنوح. (٢٠٢٣). درجة توظيف أبعاد القيادة الرقمية في المدارس الحكومية في محافظة إربد من وجهة نظر المديرين. *مجلة جامعة فلسطين الأهلية للبحوث والدراسات، ٢* (٢)، ١٠١-١٢٨.
- الحسيني، شروق. (٢٠١٥). درجة تطبيق مديرات مدارس منطقة الجهراء التعليمية في دولة الكويت للإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- الخصري، بدر (٢٠١٩). الدور التكنولوجي الرقمي في تحقيق القيادة المتميزة لمنظومة التعليم. *ورقة مقدمة إلى المؤتمر الإقليمي الأول للقيادة التنموية في ظل العالم الرقمي (قيادة-تكنولوجيا-تنمية مستدامة، الكويت).*
- الدبوس، ضاري نايف محمد جاسم (٢٠٢٢). المتطلبات التربوية للتعليم الرقمي بالكويت في ضوء بعض التحديات المجتمعية المعاصرة: فيروس كورونا المستجد أنموذجاً. *مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر (١٩٣)*، ١٩٢-٢٣٥.
- الراجحي، الهام نايف (٢٠٢١). إسهام القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية في ضوء مبادئ الجامعة المنتجة تصور مقترح. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، ١٧* (٣)، ٩٤-١١٧.
- سليمان، حنان البدري كمال، و محمود، حنان عبدالستار. (٢٠٢٢). القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان. *المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج (١٠٠)*، أغسطس، ١٣٥-٢٢٨.
- الشعراوي، محمد علي حسن وسعدون، محمد عبد الحميد محمد (٢٠٢٢). رؤية مقترحة لتحسين ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الرقمية. *مجلة كلية التربية، جامعة جامعة بني سويف، ١* (١)، أكتوبر.
- الظفيري، دلال عبيد شارع. (٢٠١٨م). التكامل بين بظافة الأداء المتوازن ومنهجية ستة سيجما لتطوير أداء جامعة الكويت، رسالة ماجستير، كلية التربية جامعة بنها.
- الظفيري، منصور مشاري سفاوح (٢٠٢٠). تطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت في ضوء الاتجاهات القيادية الحديثة: تصور مقترح. *الثقافة والتنمية، جمعية الثقافة من أجل التنمية، ١٥٧* (١)، ٢٧٧-٣٣٤.
- العازمي، علي ساير سالم. (٢٠١٦م). التطوير المؤسسي لجامعة الكويت في ضوء معايير الجودة تصور مقترح، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا للتربية جامعة القاهرة.
- العريفي، حصة سعد. (٢٠١٩). تصور مقترح قائم على الحوسبة السحابية في تطوير أداء القيادات الجامعية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الجامعة الإسلامية بغزة، ١٦٥-١٨٨*.
- العلياني، غرم الله بن دخيل الله ساير. (٢٠٢٢). معايير القيادة الرقمية في التعليم العالي: تصور مقترح. *العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، ٣٠* (٣)، ٤٤٠-٤٤١.
- كمال، حنان البدري، ومحمود، حنان عبد الستار (٢٠٢٢). القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان. *المجلة التربوية، كلية التربية جامعة سوهاج، ١* (١٠٠)، ١٣٥-٢٢٨.

- محمود، إيناس أحمد فتحي. (٢٠٢٢). قائمة مقترحة بممارسات القيادة الرقمية بالمدارس المصرية على ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقيادة التعليم. *مجلة الإدارة التربوية*، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، (٣٤)، ٢١٣ - ٣٣١.
- المري، الجوهرة. (٢٠١٨). دور مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت في تحسين البيئة التنظيمية الفاعلة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن
- اليوسف، خلود بنت سعد بن عبد العزيز. (٢٠٢١). آليات تفعيل القيادة الرقمية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠م. *مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، مجلة كلية التربية جامعة تبوك، الأردن، (٤)، ٣٥ - ٥٤.
- Antonopoulou, H., Halkiopoulos, C., Barlou, O. & Grigorios N.Beligiannis, G., N. (2020). Leadership Types and Digital Leadership in Higher Education: Behavioural Data Analysis from University of Patras in Greece. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 19 (4), 110-129.
- Lim, C. H. & Teoh, A. P. (2022). Predicting the Influence of Digital Leadership on Performance of Private Higher Education Institutions: Evidence from Malaysia. *Journal of Entrepreneurship, Business and Economics*, 10(1), 1-38.
- Karakose, Turgut; Polat, Hakan ; Papadakis, Stamatios(2021).Examining Teachers' Perspectives on School Principals DigitalLeadership Roles and Technology Capabilities during the COVID-19 Pandemic, *Sustainability*, (13), 1-20.
- Viswanatham K N (2020) Digital Leadership Digital Leadership, Human Capital, REALISING BUSINESS STRATEGY THROUGH PEOPLE
- Lander, Justin .(2020). *The relationship between principals' pillars of digital Leadership Alignment and Teacher Technology Use*. The School of Education, ST. John's University, USA.
- Klus, Milan Frederik and Müller (2020). *Julia Identifying Leadership Skills Required in the Digital Age*, Discussion Paper of the Institute for Organisational Economics.
- Hapha, Y. & Somprach, K. (2019). A Study of Digital Leadership and Creative Leadership that affect Innovation in Thai Higher Education, *Journal of Critical Reviews*, 6, (4), 37-41.
- Sheninger, E. C. (2019). *Digital leadership: Changing paradigms for changing times* (2nd ed.).Thousand Oaks, California: Corwin.
- Katli, Ö. (2019). Digital Leadership: Game Changers of New Age. *PM World Journal*, VIII(V), 1-4.
- Mohan, T. (2018). *Digital Leadership*. In Maria Pomffyova (Ed.), Management of Information Systems, 93-109.
- International Society for Technology in Education (2018). *ISTE Standards: Education Leaders*. Washington.
- Bounfour, A. (2016). *Digital Futures, Digital Transformation, Progress in IS*. Springer International Publishing, Cham, 134-137.
- Ademola, Ojo. (2016). Shifting Management and Leadership Roles in a Digital Age: An Analysis Advances in Multidisciplinary ,*The Journal of Digital Innovations & Contemporary Research in Science & Engineering* ,(4)4, dec,13-18.
- Bersin ,Josh (2016). Digital Leadership Is Not an Optional Part of Being a CEO ,HARVARD BUSINESS SCHOOL PUBLISHING CORPORATION ,*Harvard Business Review Digital Article*,December1.

