



جامعة المنصورة  
كلية التربية



**واقع ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات التحول الرقمي  
في الجامعات السعودية  
”دراسة ميدانية“**

إعداد

د/ نواف عبدالله بن جمعه

أستاذ مشارك قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود،  
المملكة العربية السعودية

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد 125 – يناير 2024

---

---

## واقع ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات التحول الرقمي في الجامعات السعودية "دراسة ميدانية"

د/ نواف عبدالله بن جمعه<sup>1</sup>

الملخص:

هدفت الدراسة الكشف عن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات التحول الرقمي اللازمة للقيام بمهامهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي مع الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات، وطبقت الدراسة على عينة بلغت (124) من القادة الأكاديميين، وأشارت النتائج إلى أن موافقة أفراد عينة الدراسة على مهارات التحول الرقمي اللازمة للقيادات الأكاديمية ببعض الجامعات السعودية جاءت مرتفعة، وأن مستوى تمكن القيادات الأكاديمية من هذه المهارات جاء متوسطاً، كما أشارت النتائج لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير النوع أو الوظيفة القيادية، بينما وجدت فروق دالة إحصائية في استجاباتهم تعزى لمتغير الدرجة العلمية لصالح الأستاذ مقابل الأستاذ المشارك والأستاذ المساعد.

**الكلمات المفتاحية:** التحول الرقمي، القيادة الرقمية، القيادة الأكاديمية، المهارات.

---

<sup>1</sup>أستاذ مشارك قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية  
البريد الإلكتروني: nbinjomah@ksu.edu.sa

---

---

**Digital Transformation Skills Required for Academic Leadership in  
Some Saudi Universities and Their Proficiency: A Field Study**

**Dr. Nouf Abdullah Bin Jomah**

Department of Educational Administration, Education College, King Saud  
University, Saudi Arabia

**Email: [nbinjomah@ksu.edu.sa](mailto:nbinjomah@ksu.edu.sa)**

**ABSTRACT**

This study aimed to identify the digital transformation skills necessary for academic leaders in some Saudi universities and assess their proficiency in these skills. The study employed a descriptive approach using a questionnaire for data collection, which was administered to a sample of 124 academic leaders. The results indicated a high agreement among the study sample regarding the digital transformation skills required for academic leadership in some Saudi universities. However, the proficiency level of academic leaders in these skills was found to be average. The results also revealed no statistically significant differences in the study sample's responses attributed to gender or leadership position. On the other hand, statistically significant differences were found in their responses attributed to the academic degree, favoring professors over associate professors and assistant professors.

*Keywords:* Digital Transformation, Digital Leadership, Academic Leadership, Skills.

## المقدمة:

يشهد العالم اليوم العديد من التحولات والتغيرات نتيجة للتدفق المعرفي والتقدم العلمي والتكنولوجي الهائل في شتى المجالات، لذا باتت من الضرورة أن يواكب هذه التغيرات تطورات وإصلاحات في الميدان التربوي الذي يتطلب بدوره اهتمام المؤسسات التربوية بإعداد وتخريج أفراد قادرين على التعامل بكفاءة مع معطيات عصر المعرفة وتغيراته، حيث انصب التركيز في عمليات التطوير التربوي على المعلم باعتباره عصب العملية التربوية وأداة نجاحها، وكونه العنصر الأساس في أي إصلاح تعليمي منشود، لما له من دور في تحسين تعلم الطلاب.

وقد شكلت إحداثيات العصر الذي يوسم بأنه العصر الرقمي وعصر الثورة الصناعية الرابعة قفزة حضارية وثأبة في إنتاج المعرفة، ومشاركتها من خلال أدوات وبرامج رقمية، وتطبيقات ذكية مثل: الحوسبة السحابية Cloud computing، وإنترنت الأشياء internet of things، والذكاء الاصطناعي Artificial intelligence، التي أتاحت الاستفادة من المعلومات والبيانات، وتجاوزت حواجز الزمان والمكان في التعامل بين المنظمات والأفراد، ومن ثم تسابقت المنظمات والهيئات على اختلاف مجالاتها لاستكشاف فرص هذا التحول واغتنامها بهدف تحقيق مزايا تنافسية (Sima et al,2020,17)

ولذا أصبح واجباً على المؤسسات التعليمية البحث عن كل الوسائل لتحسين جودة تقديم الخدمات وزيادة الكفاءة وتوفير التكاليف، بمعنى آخر ينبغي أن تؤدي رحلة التحول الرقمي في التعليم إلى رؤية أوسع تتيح الابتكار المستمر وتعزيز التعليم والتعلم، وتحسين الكفاءة التشغيلية للخدمات الإدارية بالإضافة إلى أن التكامل الصحيح للتربية والتقنية مع الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية أمر ضروري لعائد الاستثمار والنجاح المستمر للمبادرات الرقمية، كل هذا يمكن أن يلبي الاحتياجات المتغيرة للتعليم. (Renee Patton & Ricardo Santos,2018)

ولاهتمام وزارة التعليم بالتحول الرقمي فقد تم إنشاء وحدة التحول الرقمي في الوزارة، على أن تكون الوحدة مرتبطة إدارياً ومالياً وتنظيماً بوكيل وزارة التعليم بنين لتقوم الوحدة بعدد من المهام من شأنها أن تسهم في دعم توجيهات الوزارة المستقبلية المنسجمة مع رؤية 2030، وما حملته من تأكيد على أهمية التقنية ودورها في النهوض مختلف القطاعات الحيوية في المملكة العربية السعودية (محمد والغبيري، ٢٠٢١).

وبما أن القيادة التربوية أساس العملية الإدارية والتي تظهر في القدرة على التأثير وتحفيز فريق العمل لتحقيق أهداف المؤسسة، كان لزاماً أن يمتلك القائد التربوي القدرة على إحداث التغيير في المؤسسة التي يديرها، ومن هنا شرعت الدول العربية بإجراء إصلاحات في التعليم العام والعالي لتشمل الجانب الإداري، والمناهج، والتمويل، وأساليب التعليم، وغيرها. (ربابعة وعطير، 2019، 719).

ونظراً لما يتميز به هذا العصر من التغيرات السريعة والتطورات المستمرة في مختلف جوانب الحياة، والتي من أهمها الثورة التي حدثت في تقنيات الاتصالات والمعلومات والتي توجهت أخيراً بشبكة المعلومات الدولية (الإنترنت)، أصبح من الضروري مواكبة العملية التربوية لهذه التغيرات والاستفادة من هذه التقنيات في المدارس والجامعات، الأمر الذي يجعل المؤسسات التعليمية أمام تحديات كثيرة للحاق بالمؤسسات ذات النهضة المعلوماتية الإلكترونية كما وكيفاً في آن واحد، وذلك لمواجهة المشكلات التي تنجم عنها مثل: المعلومات، وزيادة عدد الطلاب، ونقص عدد المعلمين، وبعد المسافات، وغيرها.

وقد فرض التحول الرقمي على الجامعات والمؤسسات التعليمية إعادة النظر في مجمل عناصر النظام التعليمي، وإحلال التكنولوجيا الرقمية المتقدمة في كافة مجالاتها وتطويع التكنولوجيا واستخدامها في جميع المستويات التنظيمية بالجامعة وأنشطتها وخدماتها المتنوعة (أحمد، 2020، 407) وأصبح معيار الحكم على كفاءة الجامعات وتميزها اليوم بمقدار ما تواكبه من تقنيات حديثة وبرامج نوعية في أنظمة تشغيلها وما يمتلكه أفرادها من مهارات وقدرات في التعامل مع التكنولوجيا (الخطيب والخطيب، 2021، 75).

لذا أدركت الجامعات أن من أبرز متطلبات تحقيق الجودة والتميز قدرتها على تهيئة المناخ لتقبل التغيير ومواكبة التطور وتوجيه حركات الحياة ذات الإيقاع السريع وإظهار المرونة والديناميكية اللازمة للارتقاء نحو المستقبل من خلال امتلاك المقومات التكنولوجية وتدريب الأفراد وإكسابهم أنماطاً مختلفة للتعامل مع متغيرات الحياة وتطوير مهاراتهم الشخصية والتكنولوجية وتغيير اتجاهاتهم وقيمهم لتناسب مع الاحتياجات الجديدة التي تفرضها التغيرات الهائلة في البيئة المحيطة.

وتُعد القيادات الأكاديمية المؤهلة جوهر انطلاق تحقيق التميز ومتابعة التطوير، وهي الداعم الرئيس لبرامج التطوير الأكاديمي والمؤسسي، إذ يُنابذ بها تنفيذ أعمالاً إدارية وفنية وأكاديمية وتربوية ترتبط بالتطورات الداخلية والخارجية للجامعات، ويتطلب ذلك امتلاكهم الكفايات والمهارات اللازمة لجعلهم قادرين على إحداث التطور والتحسين للنظام الجامعي ككل لمواكبة التطورات العلمية والتقنية، لذا يعد تدريب هذه القيادات إحدى المقومات الضرورية في تحريك القدرات والكفاءات والاستفادة منها في ظل تكنولوجيا المعلومات، ومدخلاً أساسياً من مدخلات العملية التعليمية ومحوراً رئيسياً لإحداث التغيير بهدف تحسين أدائهم عن طريق إكسابهم المهارات والقدرات المعرفية والمقومات السلوكية التي تمكنهم من القيام بأدوارهم المختلفة (العبيدات، 2020).

ونظراً لأهمية دور القيادة الأكاديمية في الجامعات، فإنها بحاجة إلى قيادة تمتلك الرؤية الواضحة والقدرة على استشراف آفاق المستقبل، وعلى تحويل هذه الرؤية إلى واقع ملموس بما يساعد على دفع الجامعة إلى التغيير الإيجابي، ويجعلها قادرة على التميز والمنافسة، والسعي إلى التميز التنظيمي كأحد السبل التي يمكن للمؤسسات التعليمية اللجوء إليها من خلال نشاطها سعياً لأن تكون الأفضل بين المنافسين من خلال تجنب أو تخفيض تأثير المخاطر والتهديدات الخارجية المؤثرة عليها (الأخضر، 2019).

وفي ضوء ما سبق يعد الاهتمام بالتحول الرقمي والعمل على تطبيق القيادة الرقمية مطلب أساسي لتطوير العمل الإداري بالمؤسسات التعليمية بما يتماشى مع متطلبات العصر، فهي تعتمد على استخدام نظم المعلومات والتقنية والنظم البرمجية المتكاملة وشبكات الاتصالات المختلفة لتحقيق أفضل المخرجات والخدمات وأعلى مستويات الجودة، حيث إنه وفي ظل القيادة الرقمية تغيرت النظرة لقيادة المدرسة فلم تعد وظيفة القيادة المدرسية الحفاظ على سير العمل الروتيني، بل أصبحت مطالبة بتحسين العمل الإداري والتعليمي بما يتلاءم مع الواقع الرقمي، مما يؤهلها دخول عالم المنافسة مع المدارس الأخرى المحلية والعلمية الأمر الذي أكدت عليه رؤية 2030 أيضاً إذ جاء فيها: "تؤكد الرؤية على أهمية دور المملكة العربية السعودية في تلاقى الحضارات والثقافات، وبناء الشراكات والتعاون الدولي لتطوير منظومة التعليم العام والجامعي بما يحقق الميزة التنافسية وتطوير المهارات وتحقيق مواءمة مخرجات التعليم العالي مع متطلبات سوق العمل. (موقع رؤية المملكة العربية السعودية 2030، 2022).

وبناء على ما سبق فقد أصبح التحول الرقمي في مجال التعليم والتعلم ضرورة ملحة تفرض علي النظم التعليمية بمراحلها المختلفة الاستعادة منها وذلك لإحداث نقلة نوعية في تحقيق الأهداف الموضوعية.

### مشكلة الدراسة:

تشير دراسة أحمد وخطاب والزيادي (2017، 523) إلى أن أي تحسن على المستوى الجامعي يلقي بظلاله على المجتمع ككل و أي تحسن علي المستوى الجامعي يبدأ من بناء قيادة جامعية متميزة، لهذا تطلب الاهتمام بتطوير وتحويل القيادات التقليدية إلى قيادات ريادية في مؤسسات التعليم، لأنها مسؤولة عن إعداد وصقل أجيال المستقبل بالمعارف والخبرات والاتجاهات والمهارات؛ من أجل تمكينها من مواجهة التغيرات والتحول والتطورات في ثورة المعرفة، وتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، بكفاءة وفعالية (الشطيبي، 2021، 550).

وعلى الرغم من الجهود التي تبذل لتطوير الأداء بالجامعات العربية، والتأكيد المستمر على ضرورة تطوير أنظمتها الإدارية، إلا أن الواقع يكشف عن كثير من المشكلات التي تواجه الجامعات على المستوى الإداري الذي يحمل الطابع الروتيني والنظام البيروقراطي التقليدي إلى جانب العديد من أوجه القصور والضعف التي أفرزت الكثير من السلبيات التي انعكست على الأداء الكلي للجامعات (عبد الله، 2019، 130).

وعلى الرغم من التطور الكبير الذي يحظى به التعليم في المملكة العربية السعودية، والجهود المبذولة من القائمين على التعليم لتطوير وتحسين طرق التعليم والتعلم بما يواكب التطور التقني الملحوظ، وما أوصت به العديد من المؤتمرات والدراسات التربوية السابقة من ضرورة تطوير المهارات الرقمية لعناصر العملية التعليمية، إلا أن هناك ضعفاً وقصوراً في امتلاك مهارات التعلم الرقمي لدى القادة التربويين، وهذا ما أكدته دراسة الشمري وآخرون (٢٠١٩) والغامدي والرويلي (٢٠٢٠).

---

وبالرغم من اهتمام وزارة التعليم بالتحول الرقمي وذلك بإنشاء وحدة التحول الرقمي في الوزارة، إلا أن الواقع الميداني من خلال الدراسات يوضح أن التحول الرقمي لازال أقل من المطلوب، فأكدت دراسة (الحكيم، 2017) على عدد من المعوقات الإدارية للتحول الرقمي منها: عدم اهتمام المسؤولين في الإدارة العليا بتطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية داخل إدارات التعليم. كما أن دراسة الحربي (2018) تذكر أن مكاتب التعليم لم تفعل استخدام التقنيات بالشكل المطلوب، وعدم فاعلية التواصل الإلكتروني بين المكاتب التعليمية وإدارات المدارس. كما أكدت دراسة آل نملان وآخرون (2021) أن مجال مستوى التحول الرقمي في مكاتب التعليم بمدينة الرياض كان بدرجة متوسطة، وما تضمنته نتائج دراسة الجهني (2021) أن واقع تطبيق التحول الرقمي في مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية جاء بدرجة متوسطة.

أشارت دراسة علي وفايد (2022) إلى أن واقع أداء القيادات الأكاديمية في ضوء متطلبات التحول الرقمي جاء أيضاً متوسطاً، ولم يكن بالمستوى المأمول. وأكدت الدراسة ضرورة تدريب القيادات الأكاديمية للإلمام بالمعارف والمهارات اللازمة لتوظيف تقنيات التحول الرقمي في أداء الأعمال والمهام المنوطة بهم.

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

بينما توصلت نتائج دراسة البليهد والردادي (2021) إلى وجود بعض المعوقات التي تواجه القيادات نحو تطبيق القيادة الرقمية بجامعة الأميرة نورة. ومن أبرزها قلة وعي القيادات بأهمية القيادة الرقمية، وغياب التخطيط الاستراتيجي للتحول نحو القيادة الرقمية، بجانب قلة توافر البرامج التدريبية لاستخدام التطبيقات الحديثة، وغياب القوانين والتشريعات الداعمة لتطبيق القيادة الرقمية.

ومما يدعم مشكلة الدراسة ما كشفت عنه نتائج الدراسات العلمية التي تناولت واقع أداء القيادات التربوية؛ حيث أكدت نتائج دراسة (الغامدي، 2020) تدني وقع أداء قادة المدارس بالمملكة العربية السعودية نتيجة الافتقار إلى برامج تأهيلية طويلة المدى تسهم في التطوير المهني، وضعف دور وزارة التعليم في التنسيق مع الجامعات السعودية لتطوير الأداء المهني للمدير المدرسي.

وفي سياق متصل أوصت العديد من الدراسات والمؤتمرات بضرورة التحول الرقمي بالجامعات والاستفادة من التقنيات الحديثة حتى تتمكن من مواكبة العصر وتكون أكثر قدرة على التجديد والابتكار، ومنها مؤتمر "التحول الرقمي في التعليم الجامعي، 2020" ومؤتمر "الجامعات والتحول الرقمي: الفرص والتحديات، 2020" حيث أوصت هذه المؤتمرات بضرورة وضع

---

استراتيجية واضحة نحو التحول الرقمي للنهوض بالمؤسسات الجامعية ومواكبة التغيرات العالمية والمستجدات المعاصرة، ونشر ثقافة التحول الرقمي كأحد أبرز المناهج الحديثة في إدارة التغيير والتطوير، كما أوصت دراسة الخطيب والخطيب (2021) ودراسة الخولاني (2021) بنشر ثقافة التحول الرقمي بالجامعات وتهيئة الجامعات لاستيعاب متطلبات الرقمنة الذكية بما يتوافق مع طبيعة ما يشهده العالم من متغيرات وما تصبو إليه من تنمية وتطور.

وفي ضوء ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في الحاجة لتحديد أبرز المهارات المطلوبة للتحول الرقمي لدى القيادات الأكاديمية وبيان مدى تمكنهم منها، وهو ما تستهدفه الدراسة من خلال محاولتها الإجابة عن الأسئلة الآتية.

#### **أسئلة الدراسة: سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:**

1. ما أبرز مهارات التحول الرقمي المطلوبة للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية من وجهة نظرهم؟
2. ما مدى تمكن القيادات الأكاديمية من مهارات التحول الرقمي من وجهة نظرهم؟
3. ما مدى تأثير متغيرات النوع (ذكور/ إناث) والوظيفية القيادية (عميد/ وكيل/ رئيس قسم) والدرجة العلمية (أستاذ/ أستاذ مشارك/ أستاذ مساعد) في رؤية عينة الدراسة لمهارات التحول الرقمي المطلوبة للقيادات الأكاديمية ببعض الجامعات السعودية ومدى تمكنهم منها؟

#### **أهداف الدراسة: هدفت الدراسة تحقيق ما يلي:**

1. الكشف عن أبرز مهارات التحول الرقمي المطلوبة للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية من وجهة نظرهم.
2. تحديد مدى تمكن القيادات الأكاديمية من مهارات التحول الرقمي من وجهة نظرهم.
3. بيان مدى تأثير متغيرات النوع (ذكور/ إناث) والوظيفية القيادية (عميد/ وكيل/ رئيس قسم) والدرجة العلمية (أستاذ/ أستاذ مشارك/ أستاذ مساعد) في رؤية عينة الدراسة لمهارات التحول الرقمي المطلوبة للقيادات الأكاديمية ببعض الجامعات السعودية ومدى تمكنهم منها.

#### **أهمية الدراسة: تنطلق أهمية الدراسة من عدة اعتبارات نظرية وتطبيقية أبرزها ما يلي:**

##### **الأهمية النظرية:**

1. أهمية موضوع التحول الرقمي في المؤسسات التربوية ودوره في الاستعداد للتحديات التي تفرضها تحولات الثورة الصناعية الرابعة.
2. تأتي الدراسة الحالية مساندة ومواكبة للتوجهات العالمية وخطط التنمية المستدامة للتحول الرقمي بالجامعات.



3. تأتي هذه الدراسة استجابة لتأثيرات الثورة العلمية التكنولوجية في الحقل التربوي التي تستلزم ضرورة تطوير القيادة التربوية بما يواكب متطلبات العصر الحديث خاصة ما يتعلق بالتكنولوجيا الرقمية.

4. تدعم هذه الدراسة رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وتطلعاتها نحو التوجّه إلى التحوّل الرقمي، وإعداد الكفاءات الرقمية.

#### الأهمية التطبيقية:

1. يمكن للدراسة أن تفيد القادة الأكاديميين بالجامعات السعودية من خلال وقوفهم على مهارات التحول الرقمي المتطلبة لهم ومدى تمكنهم منها ومن ثم العمل على تعزيزه.
2. يمكن للدراسة أن تفيد مراكز تدريب وتأهيل القادة الأكاديميين بالوقوف على أبرز مهارات التحول الرقمي المتطلبة لهم ومن ثم العمل على تضمينها في برامج تأهيلهم وإعدادهم.
3. يمكن للدراسة أن تكون نقطة انطلاق أمام الباحثين لإجراء دراسات أخرى ذات صلة بموضوعها.

**منهج الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي باعتباره الأنسب لتحقيق أهدافها فمن خلاله أمكن تحديد أبرز مهارات التحول الرقمي المتطلبة للقادة الأكاديميين والكشف عن مدى تمكنهم منها.

#### حدود الدراسة: اقتصرت الدراسة على الحدود الآتية:

1. الحدود الموضوعية: مهارات التحول الرقمي اللازمة للقادة الأكاديميين ومدى تمكنهم منها.
2. الحدود البشرية: القادة الأكاديميين المحددين بعينة الدراسة.
3. الحدود المكانية: جامعات (أم القرى - الأميرة نورة بنت عبد الرحمن - الملك خالد - الإمام محمد بن سعود الإسلامية - المجمعة - الباحة - جامعة الملك سعود) بالمملكة العربية السعودية.
4. الحدود الزمانية: العام الجامعي 2023 / 2024م.

#### مصطلحات الدراسة:

##### 1. التحول الرقمي:

يعرف التحول الرقمي بالجامعات "بأنه الانتقال من الاتجاهات التعليمية التقليدية الحالية إلى الاتجاهات التعليمية المستقبلية التي تشدد على إنتاج المعرفة وابتكارها، وتوجيه التعليم نحو التعلم الذاتي والمستمر والتركيز على المعرفة بالممارسة ونشرها عبر الإنترنت" (عبدالله، 2021، 1079).

ويعرف إجرائياً بأنه انتقال الجامعات السعودية من النظم التقليدية في القيادة إلى النظم الحديثة المعتمدة على التقنيات الرقمية لإنتاج المعرفة وابتكارها وتشجيع التعلم الذاتي المستمر والاهتمام بممارسة المعرفة ونشرها باستخدام المستحدثات التكنولوجية.

## 2. مهارات التحول الرقمي:

هي إحدى متطلبات التحول الرقمي وهي مهارات تعتمد على استخدام الحاسوب واستخدام شبكة الإنترنت وتتميز بالشمولية والتفاعلية والتكاملية والتنوع والمرونة والتحديث المستمر، وهي توفر الوقت والجهد والتكلفة وتصل للمتعلم من أي مكان وفي أي وقت لتصل مهارات وتطورها من خلال التعاون والمشاركة التي أتاحتها أدوات وخدمات الأنترنت (صلاح الدين، والغول، 2019). وتتكون المهارات الرقمية من ثلاثة مستويات وهي: الأساسية والمتوسطة والمتقدمة، وتشير الكثير من الاستراتيجيات إلى هذه المستويات، وتمد المهارات الرقمية خلال طيف مستمر، فكل مستوى يحتوي عدة مهارات مختلف عن الآخر، وهذا ما قدمه (الاتحاد الدولي للاتصالات، 2018م).

- المهارات الأساسية: هي المستوى الأدنى في المهارات الرقمية في إطار المجتمع، وهي مهارات لأداء مهام أساسية، وتشمل المهارات الأساسية المعدات مثل (الحواسيب والهواتف الذكية والأجهزة اللوحية واستخدام، لوحة المفاتيح)، والبرمجيات مثل (إدارة الملفات ومعالجة الكلمات باستخدام برامج Microsoft office)، والعمليات الأساسية عبر الأنترنت مثل (استخدام البريد الإلكتروني والقيام بعمليات البحث عبر شبكة الأنترنت واستخدام مواقع التواصل الاجتماعي).
- المهارات المتوسطة: وتمثل المستوى الذي يمكنك من استخدام التقنيات الرقمية بشكل أكثر فائدة وجدوى، وهي مهارات جاهزة لفرص العمل لأنها تشمل المهارات أداء العمل مثل (النشر المكتبي، التسويق الرقمي، والتصميم البياني الرقمي، إنشاء صفحة ويب)، وتعتبر هذه المهارات عمومية، أي أن الأفراد يمكنهم إتقانها على شكل واسع وهي مهارات لازمة للمواطنين العاملين والمنتجين.
- المهارات المتقدمة: وتمثل المستوى الذي يعمل عليه المتخصصون في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مثل (إدارة شبكات، البرمجة الحاسوبية، التعامل مع الذكاء الاصطناعي، والتشفير وفك التشفير، أمن شبكة الأنترنت)، وسوف تشهد السنوات القادمة الملايين من فرص العمل التي تحتاج هذا النوع من المهارات على الصعيد العالمي. وتعرف إجرائياً بأنها: المعارف والمهارات التي يحتاجها القادة الأكاديميون للممارسة مهامهم الإدارية بالجامعات السعودية في العصر الرقمي القائم على التكنولوجيا الرقمية، سواء كانت القيادة رقمية بالكامل، أم مدمجة، أم باستخدام محدود للتكنولوجيا الرقمية.

## 3. القيادات الأكاديمية:

تعرف القيادات الأكاديمية بأنها: "المديرون والعمداء ورؤساء الأقسام والمنسقون الذين عملوا أعضاء هيئة التدريس في بيئات قيادية في مؤسسات التعليم العالي" (Jawah, 2019:35).

---

وتعرف إجرائيًا في هذه الدراسة بأنها: أعضاء هيئة التدريس ببعض الجامعات السعودية المكلفين بمناصب وكلاء الجامعة، وعمداء الكليات والعمادات المساندة، ووكلائهم، ورؤساء ومشرفي الأقسام الأكاديمية.

### الإطار النظري:

#### 1. مفهوم التحول الرقمي:

يُعد التحول الرقمي من المجالات الحيوية والهامة على مستوى الدول عموماً وعلى مستوى المنظمات الحكومية والربحية بشكل خاص، ولذا فقد تم تناوله من قبل الكثير من المهتمين بهذا المجال، حيث يذكر السلمي (2002) أن التحول الرقمي (Digital Transformation) هو "تحول المنظمة تدريجياً من الاستغراق في التعامل بالماديات فقط إلى الاهتمام بالمعلومات والمعرفة واستثمار ما تكشف عنه من فرص وإمكانيات؛ وذلك للوصول إلى أعلى مستوى من الإنجاز والكفاءة".

وتعرفه الحرون وبركات (2019) بأنه: التغيير الثقافي والتنظيمي والتشغيلي للمؤسسات والهيئات، من خلال التكامل الذكي للتقنيات والعمليات والكفاءات الرقمية عبر جميع المستويات والوظائف بطريقة مرحلية، وتطوير الأداء بطرق مبتكرة من خلال الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية.

ويعرف التحول الرقمي في المجال التعليمي "بأنه الانتقال من الاتجاهات التعليمية التقليدية الحالية إلى الاتجاهات التعليمية المستقبلية التي تشدد على إنتاج المعرفة وابتكارها، وتوجيه التعليم نحو التعلم الذاتي والمستمر والتركيز على المعرفة بالممارسة ونشرها عبر الإنترنت" (عبدالله، 2021: 1079)

ويعرفه (Sebaaly, 2019, 172) أنه "استخدام التطورات التكنولوجية الجديدة كتطبيقات الحوسبة السحابية الجديدة، ووسائل التواصل الاجتماعي عبر الأجهزة المحمولة، والوسائط المتعددة والواقع الافتراضي في عمليات التعليم والتعلم، والبحث والتطوير، والتميز في تقديم الخدمات الإدارية، وتحسين الميزة التنافسية للمؤسسة التعليمية".

ويعرف التحول الرقمي بالجامعات بأنه الانتقال من نظام تقليدي إلى نظام رقمي قائم على تكنولوجيا المعلومات في جميع مجالات العمل الجامعي (أمين، 2018، 45) كما يعرف بأنه تغيير مقصود في نمط الخدمات والوظائف والممارسات الإدارية والتعليمية والبحثية للجامعة من الشكل التقليدي المعتاد إلى صورة إلكترونية رقمية (أحمد، 2020 : 423).

والتحول الرقمي للجامعات يعني استخدام التكنولوجيا التعليمية الجديدة من قبل أعضاء هيئة التدريس في إحداث تغييرات جذرية في المؤسسات التعليمية الجامعية من خلال المنصات الإلكترونية والتي تعزز التواصل مع الطلاب، وإعداد المواد الدراسية إلكترونياً، واختبارات التقييم الإلكترونية، وغيرها من المهام في الحياة الجامعية. (Limani., Hajrizi., Stapleton., & Retkoceri. 2019 : 53).

فمفهوم "التحول الرقمي" ينطوي على التحول التقني والثقافي، وينعكس على جميع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة التعليمية، ويبدو تفادي ذلك التحول مستحيلًا، حيث أصبح التحول الرقمي أمراً واقعاً (Licka., & Gautschi, 2017: 6).

ومما سبق من التعاريف يتبين أن التحول الرقمي هو منظومة تغييرات وتحولات التي يتم تشغيلها وبناءها على أساس التقنيات الرقمية محددة تتناغم مع المعطيات الحالية..

## 2. أهداف التحول الرقمي:

يهدف التحول الرقمي بالجامعات إلى تنمية مهارات التعلم الذاتي والتعلم المستمر واكتساب المعرفة وتوظيفها وإنتاجها، وجعل التعلم أكثر إثارة وجاذبية للتعلم وتقديم المحتوى الرقمي للمقررات الدراسية في بيئة متعددة الوسائط، وتحسين كفاءة وفاعلية المتعلم من خلال الاستفادة من التقنيات الحديثة (الخطيب والخطيب، 2021، 66).

ويذكر (الحسنات، 2011) بأن التحول الرقمي يهدف إلى توفير منظومة عمل متكاملة تحقق الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة، وذلك من خلال اختصار الخطوات الكثيرة التي تضطر المؤسسات الحكومية إلى العمل بها، وأيضاً تبسط الإجراءات داخل المؤسسات بأقل جهد، ترشد الوقت المهدر في إدارة المعاملات الإدارية، بهدف ضمان دقة المعاملات الإدارية والتقليل من الأخطاء التي يمكن أن تقع في ظل الأنظمة التقليدية بفعل ثبات أداء النظام الرقمي وكفاءة نظام الحفظ فيه، وكذلك وضوح العمليات الإدارية داخل المؤسسة.

ويحقق التحول الرقمي عدداً من الأهداف المهمة في التعليم الجامعي منها: (علي، 2013، 523)، (Spear, 2020 :3)

- نشر ثقافة التحول الرقمي وبناء العقلية الرقمية لدى كل من منسوبي الجامعة من قيادات وأعضاء هيئة التدريس وطلاب وموظفين.
  - امتلاك الجامعة بنية معلوماتية متطورة تمكنها من ممارسة نشاطها عبر شبكة الإنترنت محلياً ودولياً.
  - تقديم خدمات عابرة للحدود يمكن أن تستفيد منها الجامعات والأفراد والمؤسسات على مستوى العالم.
  - تطوير مخرجات العملية التعليمية وتعزيز تجارب الطلاب واكتسابهم لمهارات متعددة.
- كما يهدف التحول الرقمي في التعليم إلى: سهولة وصول الطالب إلى مصادر التعلم وبرامج التعليم المختلفة، والمؤسسات التعليمية من مدارس وجامعات، تقديم فرصة التعلم الذاتي للطلبة، تحقيق مفهوم الواقع الافتراضي، توظيف الإنترنت في البيئة التعليمية، تحقيق الأمان الرقمي باستخدام الأجهزة الرقمية، ترسيخ الثقافة التقنية الرقمية لدى الأفراد. (Zain, S., 2021).

### 3. أهمية التحول الرقمي في القيادة التربوية

تبرز أهمية التحول الرقمي في القيادة التربوية من خلال ما يلي: (Lamb and Weiner, 2021) Schlegel and Kraus, (2021):

- القدرة على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات نظم المعلومات في المؤسسات التعليمية.
  - تحسين فاعلية الأداء في المؤسسات التعليمية، واتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات والبيانات.
  - المرونة في عمل المعلمات، بحيث يمكنهم من سهولة الدخول إلى الشبكة الداخلية.
  - سهولة عقد الاجتماعات عن بعد بين القيادة ومختلف عناصر المنظومة التعليمية.
  - سهولة وصول التعليمات والمعاملات الإدارية للقيادات ومختلف عناصر المنظومة التعليمية.
  - سهولة المتابعة من خلال القيادة الرقمية.
  - سهولة تخزين وحفظ البيانات والمعلومات وحمايتها باستخدام DRS.
  - تخفيض تكاليف العملية التعليمية والقضاء نهائيًا على التعامل الورقي.
  - تحقيق أهداف التميز التنظيمي للمؤسسات التعليمية، وانبثاق ثورة المعلومات والمعرفة.
  - تحسين مستوى أداء المؤسسات التعليمية.
  - إمكانية التدريس ومشاركة المعلومات في أي وقت، ومن أي مكان في العالم، وعلى أي جهاز.
- كما تتبع أهمية التحول الرقمي مما يحققه من مزايا منها: (علي، 2011، 282)، (David & Kim , 2018 ,91) (Tomte, et al,2019,98)
- توفير الوقت والجهد وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي على كافة المستويات.
  - تقديم خدمات مؤسسية جديدة قابلة للتسويق مما يزيد من إيرادات المؤسسة.
  - تعزيز الثقافة الرقمية في المؤسسة والالتزام بالقواعد التي تحافظ على البيانات والملكية الفكرية.
  - يسهم في إكساب منسوبي المؤسسة عديدا من المهارات الرقمية لمواكبة احتياجات سوق العمل.
  - زيادة فاعلية التنسيق بين جميع الأنشطة المؤسسية مما ينعكس على تحسين الأداء وزيادة رضا المستفيدين مع زيادة المرونة في اتخاذ القرارات بشكل سريع ومبنى على أسس علمية.
  - تطوير مستوى القيادة والعمليات الإدارية التي تعتمد على الإدارة الإلكترونية بما تتضمنه من مبادئ المساءلة والشفافية والنزاهة.
  - توفير فرص استثمار فيما تمتلكه الجامعة من موارد مادية وبشرية من أجل تحقيق المنافسة العالمية.
  - توفير أنظمة حديثة لتخزين البيانات والكشف عن الانتحال، كما يوفر موارد تعليمية متعددة وخدمات المكتبات الإلكترونية.

وهنا أصبح لزامًا على المؤسسات التعليمية، مثلها مثل جميع مؤسسات الخدمات في عصر المعلومات الرقمية البحث عن كل الوسائل لتحسين جودة تقديم الخدمات وزيادة الكفاءة ورؤية أوسع تتيح الابتكار المستمر وتعزيز التعليم والتعلم.

#### 4. مهارات التحول الرقمي ومستوياتها:

حدد فان لار وآخرون (van Laar et al, 2019) إطارًا للمهارات الرقمية للقرن الحادي والعشرين شملت سبع مهارات أساسية وهي: التقنية، وإدارة المعلومات، والاتصال، والتعاون والإبداع، والتفكير النقدي، وحل المشكلات، وخمس مهارات سياقية وهي: الوعي الأخلاقي، والوعي الثقافي، والمرونة، والتوجيه الذاتي، والتعلم مدى الحياة وتؤكد هذه المهارات على الجانب الرقمي من خلال التركيز على التكنولوجيا الرقمية كمهارات أساسية.

وصنف هوفت (Hoof, 2018, 29) المهارات الرقمية في أربع فئات واسعة شملت المهارات التشغيلية، ومهارات تصفح المعلومات، والمهارات الاجتماعية، والمهارات الإبداعية، وتتعلق الفئتان الأولى والثانية بالمهارات التقنية والمعرفية لاستخدام الكمبيوتر والإنترنت، كالبحت والعثور على المعلومات عبر الإنترنت وفهمها؛ والفئتان الأخيرتان تتعلقان بالقدرة على التواصل والتفاعل عبر الإنترنت، وبناء التواصل الاجتماعي الرقمي، وإنشاء محتوى عالي الجودة ومشاركته عبر الإنترنت.

وتتكون المهارات الرقمية من ثلاثة مستويات وهي: الأساسية والمتوسطة والمتقدمة، وتشير الكثير من الاستراتيجيات إلى هذه المستويات، وتمتد المهارات الرقمية خلال طيف مستمر، فكل مستوى يحتوي عدة مهارات مختلف عن الآخر، وهذا ما قدمه (الاتحاد الدولي للاتصالات، 2018م).

- المهارات الأساسية: هي المستوى الأدنى في المهارات الرقمية في إطار المجتمع، وهي مهارات لأداء مهام أساسية، وتشمل المهارات الأساسية المعدات مثل (الحواسيب والهواتف الذكية والأجهزة اللوحية واستخدام، لوحة المفاتيح)، والبرمجيات مثل (إدارة الملفات ومعالجة الكلمات باستخدام برامج Microsoft office)، والعمليات الأساسية عبر الإنترنت مثل (استخدام البريد الإلكتروني والقيام بعمليات البحث عبر شبكة الإنترنت واستخدام مواقع التواصل الاجتماعي).
- المهارات المتوسطة: وتمثل المستوى الذي يمكنك من استخدام التقنيات الرقمية بشكل أكثر فائدة وجدوى، وهي مهارات جاهزة لفرص العمل لأنها تشمل المهارات أداء العمل مثل (النشر المكتبي، التسويق الرقمي، والتصميم البياني الرقمي، إنشاء صفحة ويب)، وتعتبر هذه المهارات عمومية، أي أن الأفراد يمكنهم إتقانها على شكل واسع وهي مهارات لازمة للمواطنين العاملين والمنتجين.
- المهارات المتقدمة: وتمثل المستوى الذي يعمل عليه المتخصصون في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مثل (إدارة شبكات، البرمجة الحاسوبية، التعامل مع الذكاء الاصطناعي،

والتشغيل وفك التشفير، أمن شبكة الإنترنت)، وسوف تشهد السنوات القادمة الملايين من فرص العمل التي تحتاج هذا النوع من المهارات على الصعيد العالمي.

### 5. وظائف القيادة الرقمية في العملية التعليمية:

إنَّ الوظائف الإدارية في القطاع التعليمي في ظلِّ القيادة الرقمية تغيرت من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية، وذلك بالاعتماد على الأنظمة والتطبيقات الرقمية، مما ساعد على إعادة هندسة العمل الإداري في القطاع التعليمي، وتحول الهياكل المرنة، والتي تعتمد على القيادة الرقمية والتي تتمثل فيما يلي: (Flanding, 2020)، (Tanniru and Peral, 2021) (Press, 2021) :

**أولاً: التخطيط الرقمي:** يتميز التخطيط الرقمي بمجموعة من الخصائص وهي:

- عملية ديناميكية دائمة ومستمرة وقابلة للتجديد.
  - زيادة تدفق البيانات والمعلومات للقطاع التعليمي، ممَّا يوفر الدقة والوضوح في التخطيط الرقمي.
  - التخطيط الرقمي هو تخطيط أفقي، أي: إنه يشترك به جميع الأفراد العاملين في المستوى الإداري.
  - تغيير مستمر ودائم على الخطط الرقمية وتعداد كتابتها رقمياً في كل مرة.
- ثانياً: التنظيم الرقمي:** يرتب التنظيم الرقمي الأنشطة بطريقة تسهم في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية، وهو الذي يمنحها القوة والتميز، ويعزز من قدرتها على الاستجابة للتغيرات والتحديات المختلفة داخلياً وخارجياً، وذلك من خلال الآتي:

- الهيكل التنظيمي: تسهم القيادة الرقمية بالانتقال من التنظيم العمودي في المستويات الإدارية الثلاث إلى التنظيم المصفوف، ومن الهيكل التنظيمي القائم على الوحدات الإنتاجية الثابتة إلى الهيكل التنظيمي القائم على فرق العمل الجماعية، ومن الوحدات التنظيمية الواحدة إلى الوحدات التنظيمية المصغرة، ومن التنظيم الإداري العمودي إلى التنظيم الإداري الأفقي، ومن الهيكل التنظيمي المحدد إلى الهيكل التنظيمي غير المحدد.
- القسم الإداري: تسهم القيادة الرقمية بجمع المراكز والأنشطة والوظائف في القطاع التعليمي في إدارات وأقسام خاصة، بناء على الوظيفة، أو الخدمة التعليمية، أو المنطقة الجغرافية التي تُقدَّم بها الخدمة التعليمية.
- سلطة الأوامر: تسهم القيادة الرقمية بالانتقال من السلطة الخطية في القطاع التعليمي إلى الوحدات الاستشارية، ومن سلطة الأوامر الخطية إلى الوحدات المستقلة والتي يتم إدارتها ذاتياً، ومن الإدارة المباشرة إلى تعدد الإدارات المباشرة.
- الرسمية: تسهم القيادة الرقمية بالانتقال من التعليمات التعليمية الحرفية إلى السياسات التعليمية المرنة، ومن قواعد الإجراءات التعليمية المحددة إلى إدارات التعليمية المدارة ذاتياً، ومن الجداول المخصصة للعمل التعليمي والمجدولة مسبقاً إلى الجداول المرنة والمتغيرة حسب الحاجة التعليمية.

- المركزية واللامركزية: تسهم القيادة الرقمية بزيادة الاعتماد على اللامركزية في العمل التعليمي، وذلك من خلال المتابعة للأعمال من خلال التطبيقات الرقمية، حيث القيادة الرقمية في سهولة إصدار الأوامر والتعليمات، واتخاذ سلسلة القرارات في جميع المستويات التنظيمية في القطاع التعليمي.

**ثالثًا: الرقابة الرقمية:** تسمح القيادة الرقمية بالرقابة الفورية، وذلك من خلال مجموعة التطبيقات الرقمية المستخدمة في القطاع التعليمي، مما يسهم في تقليص الفجوة الزمنية بين الانحرافات وتصحيحها، وهي عملية مستمرة متجددة تسهم بالكشف عن الانحرافات أولاً بأول، من خلال تدفق البيانات والمعلومات، وهذا يزيد من قدرة الرقابة الرقمية على توفير إمكانيات لمتابعة العمليات التعليمية المختلفة، والوقوف على تصحيح الانحرافات في كافة المدارس التعليمية.

## 6. متطلبات التحول الرقمي وأدوار القائد فيها:

يتطلب التحول الرقمي كما ذكر (Patricia Buckley, 2003) التحول من الهيكلية التقليدية المعقدة إلى هيكلية واضحة المعالم شاملة تعتمد على تقنية المعلومات التي تيسر الأداء وتوفر في الوقت والجهد والمال، كما يستدعي ضرورة إحداث تغييرات في النظم واللوائح المعمول بها، والممارسات الإدارية وفي أنماط التفاعلات الاجتماعية داخل المؤسسة التعليمية.

إن ممارسات التحول الرقمي تُعد أولوية إدارية عليا لغالبية المنظمات العامة، نظرًا لأن التحول الرقمي كما ذكره (Stoianova et al., 2020) يعتبر ظاهرة تؤثر على جميع المجالات سواء تنظيمية أو إدارية أو بيئية، إلا أن سوء فهم جوهر هذا التحول، والأخطاء في تحديد المتطلبات ذات الأولوية تصبح عقبات شديدة أمام نجاح المنظمات.

وأورد عماشة (2020م، 362) عددًا من المتطلبات لتحقيق التحول الرقمي، وهي:

- تفعيل الشراكة المجتمعية بين المؤسسات الحكومية والأهلية، والمنظمات والهيئات الدولية والإقليمية وتوجيهها نحو تقديم الرعاية والدعم لتحقيق التحول الرقمي للمؤسسات التعليمية.
- متابعة جهود المؤسسات الرائدة في مجال التعليم الافتراضي، والوقوف على أهم الأدوار المبذولة في سبيل الارتقاء بالمعلوماتية في ظل هذا النمط من التعليم الجامعي.
- تكثيف وتعميق استخدامات تقنيات الاتصالات والمعلومات وإدماجها في تسميم العمليات والأنشطة على كافة المستويات التنظيمية.
- توفير الدعم والتأييد من قبل القيادات السياسية لتحقيق التحول الرقمي
- توفر التشريعات اللازمة للوصول للجامعة الرقمية والاعتراف بشهادتها، وإصدار القوانين واللوائح الإدارية الحماية حقوق الملكية الفكرية، ولضمان أمن وسلامة المعلومات.
- توفر بنية تحتية تكنولوجية متميزة من خلال عقد الشراكات وبروتوكولات التعاون مع شركات التكنولوجيا المتخصصة.



- الإعلام المكثف عن أهمية التحول الرقمي وأهدافه، مع التركيز على نوع التعليم المقدم الفئات المجتمع، على أنه ليس بديلاً من التعليم التقليدي، بل مكملاً ومسانداً له؛ وذلك من خلال وسائل الإعلام المرئية والمسموعة والمقروءة كافة.
- توفير القوى البشرية المؤهلة والمدرّبة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العمل الإداري
- إقامة شراكات مع المجتمع المحلي ومؤسساته المختلفة والتعاون مع الهيئات المتخصصة في إنتاج برمجيات خاصة بالرقمنة.
- السعي لإيجاد مصادر متنوعة للتمويل من أجل تحقيق التحول الرقمي من خلال تنويع الخدمات وتفعيلها على المواقع الإلكترونية.
- ضرورة وجود أسس وأطر فكرية للتطوير التنظيمي بحيث تظهر في صورة سياسات وإجراءات داعمة لتحقيق رؤية التطوير من قبل القيادات المسؤولة.
- التأكيد على أسس ومعايير الاستعداد الإلكتروني كشرط أساسي لتحقيق التحول الرقمي.
- دعم عملية التحول الرقمي كأولوية من أولوياتها، وضرورة توفير الإمكانيات لضمان نجاحها.
- الاهتمام ببناء مناخ من الثقة بين كافة أعضاء المجتمع الجامعي والبيئة المحيطة لدعم جهود التحول الرقمي.
- كما أضافت دراسات (إبراهيم، 2020) و(حامد، 2019) (أمين، 2018) عددًا من متطلبات التحول الرقمي منها:
- تدريب المعلمين في المدارس وأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات على كيفية التعامل مع آليات التحول الرقمي.
- توافر بنية تحتية تكنولوجية من خلال توافر وإتاحة الشبكات والحواسيب ونظم المعلومات، والبرمجيات، وتأكيد إمكانيات الوصول إليها، واستخدامها بسهولة، وزيادة قدرتها على تبادل المعلومات.
- نشر ثقافة التحول الرقمي داخل المدارس والجامعات وخارجها.
- توفير قاعات وغرف دراسية مجهزة تجهيزاً كاملاً بالحواسيب والإنترنت.
- إعداد الأنشطة الرئيسية من أجل تحسين التدريس وتطوير أداء العمليات التعليمية ومواجهة تحديات العصر الرقمي.
- توفير حوافز لمن يحققون الأهداف ومن ثم تحفيز الآخرين ليكونوا أكثر نشاطاً لتحقيق هدفهم.
- توفير مصادر تمويل بديلة للتحول الرقمي إضافة إلى تمويل من ميزانية الدولة عن طريق التبرعات العامة والخاصة.

وهذه المتطلبات تُشكل مسؤولية جسيمة على المؤسسات التربوية حتى تحقق تحولاً رقمياً ينساب بدون مؤثرات عليه، الأمر الذي يفرض على الواقع أدواراً للقائد التعليمي في منظمة التحول الرقمي، فقد ذكر علام (2020) أن دور القائد في التحول الرقمي للمعلم والمتعلم يكمن فيما يلي:

- وضع إدارة المؤسسة خطة واضحة وشاملة لجميع جوانب العملية التعليمية التعلمية بما يتناسب مع متطلبات التحول الرقمي.
- تشجيع المعلمين والمتعلمين على استخدام الأدوات الرقمية في التعليم والتعلم.
- عرض قائمة بأجهزة والأدوات والتقنيات الرقمية المتوفرة في المدرسة على الطلبة والمعلمين لاستخدامها. لترشيح المعلمين والطلبة للالتحاق بدورات تدريبية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

### 7. معوقات التحول الرقمي:

أكدت دراسة (الحكيم، 2017) وجود عدد من المعوقات الإدارية للتحول الرقمي منها: عدم اهتمام المسؤولين في الإدارة العليا بتطبيق الأنظمة الإدارية الإلكترونية داخل إدارات التعليم. أما المعوقات المالية التي تحول دون تعميم تطبيقات التقنية على الإدارات أو تؤخر تنفيذ هذا المشروع التقني المعلوماتي، فتتمثل في قلة الموارد المالية اللازمة لتوفير البنية التحتية للإدارة الرقمية، وعدم وجود مخصصات مالية كافية لتدريب العاملين في مجال نظم المعلومات، وارتفاع تكاليف خدمة الصيانة لأجهزة الحواسيب وشبكتها (الحسنات ٢٠١١).

وعرض (الهوش، ٢٠١٨) لبعض معوقات التحول الرقمي مثل ضعف ثقافة الحاسوب عند بعض الإداريين وبخاصة القيادات العليا، إضافة إلى قلة توفر القوى البشرية والملمة بالمهارات الأساسية يشغل الوظائف القائمة على استخدام الحاسوب، وضعف كفاية برامج التدريب اللازمة على الأجهزة الرقمية، وقلة الوعي الثقافي بتقنية المعلومات. فقد جاءت المعوقات المالية في المرتبة الأولى بدرجة موافقة كبيرة تلاها المعوقات البشرية وأخيراً التنظيمية. كذلك توافقت مع دراسة (المعاينة، 2017) التي تمت في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، ودعم ذلك دراسة (البشري، 2009) من أن المعوقات البشرية جاءت بدرجة كبيرة ومن أهمها خوف الإداريات من فقدان مراكزهن الوظيفية.

كما يرى (Gaoxia, 2021,50) أن هنالك الكثير من المعوقات التي تعرقل عملية التحول الرقمي داخل المؤسسة التربوية ومن أهم هذه المعوقات هي: رفض ثقافة التغيير، والتعاون والمشاركة بشكل محدود، وعدم جاهزية المؤسسات بعد، ووجود فجوة المواهب، وصعوبة الابتكار.

وعلى الرغم من أن التحول الرقمي يعتبر ظاهرةً معقدةً تؤثر على جميع المجالات سواء تنظيمية أو إدارية أو بيئية، إلا أن سوء فهم جوهر هذا التحول، والأخطاء في تحديد المتطلبات ذات الأولوية تصبح عقبات شديدة أمام نجاح المنظمات (Stoianova et al., 2020).

## الدراسات السابقة:

1. دراسة البليهد والردادي (2022): هدفت الكشف عن واقع ممارسة القيادة الرقمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، والكشف عن المعوقات التي تواجه قيادات الجامعة في ممارسة القيادة الرقمية في ظل جائحة كورونا، والتوصل إلى آليات تحسين ممارسة القيادة الرقمية بالجامعة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. كما استخدمت الاستبانة أداة الدراسة، وطُبقت على مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية بالجامعة والبالغ عددهم (139). وأظهرت نتائج الدراسة واقع ممارسة القيادة الرقمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن جاء مرتفعاً، وأن هناك بعض المعوقات لتطبيق القيادة الرقمية في الجامعة، ومن أبرزها: ضعف الحوافز المادية والمعنوية الداعمة للتحويل نحو القيادة الرقمية، وغياب القوانين والتشريعات الداعمة لتطبيق القيادة الرقمية.
2. دراسة الفيفي (2022): ركزت على تحديد دور ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الإلكترونية في الإدارات الجامعية في تحقيق رؤية 2030م بالمملكة العربية السعودية في ضوء برنامج التحول الوطني 2020م. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وطُبقت على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة بلغ أفرادها (269) فرداً من القيادات الأكاديمية في الإدارات الجامعية بثماني جامعات حكومية بالمملكة العربية السعودية. وأكدت نتائج الدراسة أن إجمالي درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الإلكترونية بدرجة عالية، وأن درجة إسهام ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الإلكترونية في الجامعات السعودية في تحقيق أهداف برنامج التحول الوطني 2020، جاءت عالية.
3. دراسة علي وفايد (2022): هدفت تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم في ضوء متطلبات التحول الرقمي للجامعات. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وطُبقت على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة بلغ عدد أفرادها (126) من القيادات أكاديمية بجامعة الفيوم. وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم في ضوء متطلبات التحول الرقمي للجامعات جاء متوسطاً. وفي ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج تم وضع مجموعة من الآليات المقترحة لتطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم في ضوء متطلبات التحول الرقمي للجامعات.
4. دراسة بن جمعة (2022): هدفت التعرف على طبيعة النمط القيادي المستخدم في تقديم برامج إعداد القادة في الجامعات الحكومية السعودية ومدى توافقه مع ركائز رؤية المملكة (2030). ولتحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثة بتطبيق المقياس الذي طوره (Herold et al., 2008) لقياس نمط قيادة التغيير ونمط القيادة التحولية بعد ترجمته والتأكد من صدقه وثباته على عينة عشوائية من (138) قيادياً في (4) جامعات سعودية شاركوا على الأقل في برنامج من برامج إعداد القادة خلال الثلاث سنوات الأخيرة. ولقد أظهرت نتائج الدراسة ظهور النمط القيادي "قيادة التغيير" بشكل مرتفع في محتوى برامج إعداد القادة في الجامعات محل الدراسة، مع

محتوى ضعيف لنمط "القيادة التحولية" في هذه البرامج، بالرغم من أن نمط القيادة التحولية هو الأكثر ملائمة لركائز الرؤية (2030) وبرامجها وذلك من وجهة نظر القادة عينة الدراسة. وبالتالي وجود درجة توافق ضعيفة بين النمط القيادي الأكثر ملائمة لركائز الرؤية (2030) والنمط القيادي المستخدم في برامج إعداد القادة في الجامعات الحكومية السعودية. ولقد أوصت الدراسة بتبني نموذج قامت الباحثة بتطويره لتحقيق درجة توافق عالية في هذا السياق.

5. دراسة العمري (2022): هدفت تعرف درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة الرقمية بمحافظة خميس مشيط، ووضع عدد من الآليات والتوصيات لتطويرها، واستخدم البحث المنهج المسحي والاستبانة كأداة للبحث؛ حيث طبقت على عينة بلغت (40) مفردة من مديرات المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط؛ وتوصل البحث إلى عدة نتائج منها: جاءت درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية لبعد الابتكار للقيادة الرقمية لمحافظة خميس مشيط بدرجة "كبيرة"؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.36)، وانحراف معياري بلغ (0.61)؛ وبعد الإقناع للقيادة الرقمية جاء بدرجة "كبيرة"؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.31)، وانحراف معياري بلغ (1.12)؛ وبعد المعرفة للقيادة الرقمية، جاء بدرجة "كبيرة"؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.56)، وانحراف معياري بلغ (1.81).

6. دراسة علي والعجمي وجاد (2022): استهدفت وضع قائمة مقترحة بالمتطلبات اللازمة للتمكين الرقمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية من وجهة نظر خبراء التربية، ولتحقيق ذلك استعرض البحث مفهوم التمكين الرقمي في التعليم، وفلسفته وأهميته، بالإضافة إلى الدواعي إليه، كما ناقش أدوار أعضاء هيئة التدريس في ظل التحول الرقمي، والتي تتطلب تمكينهم رقمياً، واستخدم البحث المنهج الوصفي المسحي من خلال استبانة تم بناؤها من خلال تحليل الأدبيات والدراسات السابقة، وتم تطبيقها على (47) خبيراً في مجال التربية والتحول الرقمي من مختلف الجامعات المصرية، وذلك للتعرف على وجهة نظرهم حول بنود الأداة في كونها تمثل متطلبات لازمة للتمكين الرقمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، وقد توصلت الدراسة إلى ستة محاور تعبر عن هذه المتطلبات وهي: متطلبات الوعي بالثقافة الرقمية - متطلبات تتعلق بالبيئة التمكينية الرقمية - متطلبات تتعلق بالتعليم والتعلم - متطلبات بالبحث العلمي والتواصل - متطلبات تتعلق بالموارد الرقمية - متطلبات تتعلق بتمكين الطلاب، وتم تمثيل هذه المحاور في (75) عبارة تم عرضها على خبراء التربية، وأظهرت النتائج الإجمالية للاستبانة أهمية كبيرة لجميع محاورها من وجهة نظر الخبراء. وفي ضوء نتائج البحث خلص الباحث إلى قائمة بأهم متطلبات التمكين الرقمي اللازمة لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر الخبراء.

7. دراسة العزب (2022): هدفت التعرف على اتجاه طلاب جامعة الأزهر نحو التحول الرقمي، كذلك التعرف على العلاقة بين الاتجاه نحو التحول الرقمي وكل من جودة الحياة الأكاديمية والمرونة النفسية، التعرف على الفروق في الاتجاه نحو التحول الرقمي باختلاف النوع (ذكور - إناث)، التخصص (علمي، أدبي)، الفرقة الدراسية (الأولى - الرابعة)، محل الإقامة (ريف -

حضر)، وأيضاً التعرف على مدى إمكانية التنبؤ بالاتجاه نحو التحول الرقمي من خلال متغيري جودة الحياة الأكاديمية والمرونة النفسية، تكونت عينة البحث من (457) طالباً وطالبة، طُبق عليهم مقياس الاتجاه نحو التحول الرقمي، مقياس جودة الحياة الأكاديمية، مقياس المرونة النفسية (إعداد الباحثة)، وتوصلت نتائج البحث إلى: وجود اتجاه إيجابي بدرجة متوسطة نحو التحول الرقمي لدى عينة البحث، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة دالة إحصائياً بين كل من: الاتجاه نحو التحول الرقمي وأبعاد جودة الحياة الأكاديمية والدرجة الكلية عدا بُعد الرضا الأكاديمي، وأبعاد المرونة النفسية والدرجة الكلية، وجود فروق غير دالة إحصائياً في الاتجاه نحو التحول الرقمي باختلاف النوع، محل الإقامة، بينما وجدت فروق في الاتجاه نحو التحول الرقمي باختلاف كل من التخصص، الفرقة الدراسية، وأخيراً أشارت النتائج إلى إمكانية التنبؤ بالاتجاه نحو التحول الرقمي من خلال بُعد من أبعاد جودة الحياة الأكاديمية، وبُعدين من أبعاد المرونة النفسية.

8. دراسة أبو طالب (2022): هدفت التحقق من فاعلية البرنامج التدريبي القائم علي استراتيجية التعلم الذاتي في تنمية بعض مهارات التحول الرقمي اللازمة للطالبة المعلمة برياض الأطفال في ضوء رؤية مصر 2030، تكونت عينة البحث من (70) طالبة من طالبات الفرقة الرابعة بقسم رياض الأطفال بكلية الدراسات الإنسانية بالقاهرة- جامعه الأزهر، حيث تم تطبيق أدوات البحث المتمثلة في مقياس الوعي بمهارات التحول الرقمي للطالبة المعلمة برياض الأطفال (إعداد الباحثة)، بطاقة ملاحظة مهارات التحول الرقمي للطالبة المعلمة برياض الأطفال (إعداد الباحثة)، البرنامج التدريبي القائم علي استراتيجية التعلم الذاتي لتنمية مهارات التحول الرقمي للطالبة المعلمة برياض الأطفال (إعداد الباحثة)، وتم استخدام المنهج التجريبي ذو المجموعتين في معالجة البحث، وأسفرت نتائج البحث عن فاعلية البرنامج التدريبي القائم علي استراتيجية التعلم الذاتي لتنمية مهارات التحول الرقمي للطالبة المعلمة برياض الأطفال.

9. دراسة ليم وتيوه (Lim & Teoh, 2022): هدفت إلى التحقيق في تأثير القيادة الرقمية على الأداء المؤسسي للقطاع الخاص، وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث توصلنا من خلالها إلى أن ثقافة التعلم في العصر الرقمي، والتميز المهني، والرقمي تؤثر على المواطنة بشكل إيجابي على أداء المعلمين، ولذلك فإن القيادة الحكيمة والتأثير المنهجي ليس له علاقة إيجابية كبيرة مع الأداء. ولذلك أوصيا بتعزيز الأدوار الحيوية لثقافة التعلم في العصر الرقمي، التميز المهني والمواطنة الرقمية في مؤسسات الحديثة.

10. دراسة إرهان وآخرون (Erhan et al, 2022): هدفت توضيح العلاقة بين رقمنة القيادة وسلوك العمل الإبداعي، وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن تصورات الموظفين للقيادة الرقمية لها تأثير إيجابي وهام على جميع أبعاد سلوك العمل المبتكر للموظف، أيضاً كان ينظر إلى القادة ذوي المهارات الرقمية العالية بشكل إيجابي من قبل الموظفين ويميل الموظفون إلى تكييف السلوكيات المبتكرة عندما يكون لديهم قادة مهرة رقمياً.

11. دراسة كارفالو وآخرون (Carvalho et al,2022): هدفت إلى تقديم تحليل لكيفية ارتباط هذه المفاهيم الثلاثة أساليب القيادة والتحول الرقمي والأداء في التعليم العالي للولاية في الأدبيات، تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، والأدبيات السابقة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن أسلوب القيادة الأكثر شيوعاً في المقالات التي تم تحليلها هو أسلوب القيادة التحويلية، أكثر أبعاد الأداء دراسة هو البعد الذي يمثل أنشطة التدريس والتعلم، والجوانب الأكثر مناقشة للتحوّل الرقمي هي تلك المتعلقة بأنظمة التعلم عبر الإنترنت وأنواع التكنولوجيا المختلفة، تحديد الثغرات في الأدبيات، يتم صياغة جدول أعمال بحثي مستقبلي.

12. دراسة آل نملان، والشنيفي، والسحيم (2021): هدفت إلى التعرف على واقع التحوّل الرقمي في مكاتب التعليم بمدينة الرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي تم تصميم استبانة تكونت من (25) عبارة تم توزيعها على عينة عشوائية تكونت من (218) مشرفة تربوية. كشفت النتائج أن مجال مستوى ثقافة التحوّل الرقمي احتل المرتبة الأولى، وجاء مستوى توافر القوى البشرية في المرتبة الثانية، بينما جاء مستوى إدارة وتمويل التحوّل الرقمي في المرتبة الأخيرة، وبلغ المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مجالات الاستبانة ككل (3,12)، وهو يقابل درجة موافقة متوسطة. كما بينت النتائج وجود فروق بين أفراد الدراسة حول مستوى ثقافة التحوّل الرقمي، توافر القوى البشرية، واستخدام التقنية للتحوّل الرقمي في مكاتب التعليم بمدينة الرياض، وذلك لصالح ذوات المؤهل العلمي (دكتوراه)، ولصالح من لديهم ثلاث دورات تدريبية فأكثر في الإدارة الرقمية، وعدم وجود فروق بين أفراد الدراسة على مجالات واقع التحوّل الرقمي تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

13. دراسة رسمية الجهني (2021): وهدفت التعرف على واقع تطبيق برنامج التحوّل الرقمي في مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية، وتحديد أهم متطلبات تطوير إدارة مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء برنامج التحوّل الرقمي، والتوصل إلى تصور مقترح لتطوير إدارة مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية، في ضوء برنامج التحوّل الرقمي. تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، ومن خلال أداتين للدراسة، الاستبانة، واستخدمت للتعرف على واقع تطبيق برنامج التحوّل الرقمي في مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية، وتم تطبيقها على (443) فرداً من مديري مكاتب التعليم والمديرات ومساعديهم ومشرفي القيادة المدرسية والمشرفات وطبقت الأداة الثانية وهي المقابلة على (20) فرداً من مديري مكاتب التعليم والمديرات ومساعديهم؛ لتحديد أهم متطلبات تطوير إدارة مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء برنامج التحوّل الرقمي، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أبرزها: أن واقع تطبيق برنامج التحوّل الرقمي في مكاتب التعليم جاء بدرجة متوسطة (3,00) من أصل (4). وجاء بعد "المستفيد" في المرتبة الأولى، من حيث واقع تطبيقه، ثم بعد "البيانات"، في المرتبة الثانية، ثم بعد "الخدمات" في المرتبة الثالثة، بينما جاء بعد "التقنية" في المرتبة الرابعة وحاز بعد "العمليات" المرتبة الخامسة وجاء بعد "الاستراتيجية" في المرتبة السادسة قبل الأخيرة، وشكل بعد "المنظمة والثقافة" للمرتبة السابعة والأخيرة، أن أبرز

المتطلبات التنظيمية لتطوير إدارة مكاتب التعليم في ضوء برنامج التحول الرقمي تمثلت في منح الصلاحيات الممكنة لعمليات التحول الرقمي، ووضع برامج تدريبية متخصصة، بينما تمثلت أبرز المتطلبات البشرية في وجود كوادر بشرية مدربة، واستقطاب الكفاءات المتخصصة في التحول الرقمي. وكان من أبرز المتطلبات التقنية توفير شبكات إنترنت عالية السرعة، وتوفير برامج الحماية والحفاظ على سرية المعلومات، كما أظهرت النتائج أن أبرز المتطلبات المادية تمثلت في تخصيص ميزانية لبرامج التحول الرقمي، وتوفير التجهيزات اللازمة للعمليات التحول الرقمي.

14. دراسة (Mikheev, et al, 2021): هدفت دراسة الاتجاهات الحالية نحو تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية في روسيا، وقد بلغ عدد المشاركين في الدراسة (420) مشارك من ثلاث مؤسسات للتعليم العالي، تم استخدام ثلاثة استبانات فردية عبر الإنترنت طبقت على أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، الموظفين الإداريين، وطلاب بالجامعة، وكان من أهم نتائج الدراسة فيما يتعلق بالطلاب: وجود اتجاهات إيجابية نحو تطبيق التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي، حيث أبدى (91%) من المستجيبين الطلاب مستوى عالٍ من الثقة في الممارسات التكنولوجية، كما أكد أكثر من نصف الطلاب الذين شملهم الاستطلاع بنسبة (51%) على أولوية الرقمنة لمؤسسات التعليم العالي الخاصة بهم، 61% من المشاركين أكدوا أن الممارسات التكنولوجية مدمجة بالكامل في ممارساتهم التعليمية.

15. دراسة متولي (2020): هدفت تصميم برنامج تدريب إلكتروني لطلاب كلية التربية الرياضية جامعة المنيا واستخدم الباحث المنهج التجريبي وتم تطبيق استبيان المهارات الرقمية علي عينة البحث وقوامها (1026) طالباً وطالبة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائياً لتطبيق برنامج التدريب الإلكتروني علي تنمية مهارات التحول الرقمي في ضوء إدارة أزمة (كوفيد-19) التعليمية لدي طلاب كلية التربية الرياضية في اتجاه القياس البعدي لإفراد عينة الدراسة.

### التعليق على الدراسات السابقة:

في ضوء ما تم عرضه من دراسات سابقة يتبين ثراء وتنوع الدراسات التي اهتمت بالتحول الرقمي بوجه عام وفي مجال القيادة بوجه خاص، حيث تعددت الدراسات التي اهتمت بالقيادة الرقمية وأبرز متطلباتها وعلاقتها ببعض المتغيرات، كما يلاحظ غلبة استخدام المنهج الوصفي والاعتماد على الاستبانة في الدراسات السابقة، بجانب ما سبق يلاحظ تنوع البيئات والمراحل التعليمية التي ركزت عليها الدراسات السابقة.

ولقد أكدت الدراسات السابقة أهمية التحول الرقمي بوجه عام وفي المجال التعليمي بوجه خاص باعتباره متطلباً مهماً لتحقيق الجودة والتميز ومواكبة المتغيرات والمستجدات المعاصرة، مما يبرر إجراء الدراسة الحالية.

وبصفة عامة اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الاهتمام بموضوع التحول الرقمي وفي استخدام المنهج الوصفي والاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات، ولكن تختلف الدراسة الحالية في التركيز على التحول الرقمي في المجال القيادي من جهة وفي توجيهها نحو تحديد أبرز المهارات المطلوبة للتحول الرقمي بالنسبة للقادة الأكاديميين تحديداً بجانب الكشف عن مدى تمكن القادة الأكاديميين من هذه المهارات، كما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجتمعها وعينتها، واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تدعيم الإحساس بمشكلتها وفي تناول بعض المفاهيم النظرية، بالإضافة للاستفادة منها في بناء وتصميم الأداة وفي تفسير ومناقشة النتائج.

### إجراءات الدراسة:

**مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من القادة الأكاديميين بجامعة (أم القرى - الأميرة نورة بنت عبد الرحمن - الملك خالد - الإمام محمد بن سعود الإسلامية - المجمعة - الباحة - جامعة الملك سعود) بالمملكة العربية السعودية.

**عينة الدراسة:** اقتصرت الدراسة على عينة بلغت (124) من القادة الأكاديميين بجامعة (أم القرى - الأميرة نورة بنت عبد الرحمن - الملك خالد - الإمام محمد بن سعود الإسلامية - المجمعة - الباحة - جامعة الملك سعود) بالمملكة العربية السعودية، وذلك نظراً لقدرة الباحث على التواصل معهم وتوزيع الأداة عليهم، وتم توزيع عينة الدراسة وفق متغيرات النوع (ذكور/ إناث) والوظيفية القيادية (عميد/ وكيل/ رئيس قسم) والدرجة العلمية (أستاذ/ أستاذ مشارك/ أستاذ مساعد)، ويوضح الجدول التالي توزيع العينة وفق متغيراتها.

جدول (1) يوضح توزيع أفراد العينة حسب (النوع- الوظيفة القيادية- الدرجة العلمية)

النسبة المئوية	التكرار	المتغير	
54.8	68	ذكور	النوع
45.2	56	إناث	
28.2	35	عميد	الوظيفية القيادية
36.3	45	وكيل	
35.5	44	رئيس قسم	
25.0	31	أستاذ	الدرجة العلمية
45.2	56	أستاذ مشارك	
29.8	37	أستاذ مساعد	
100	124	المجموع	



يتضح من الجدول (1) أن نسبة أفراد العينة من القيادات الأكاديمية ببعض الجامعات السعودية الذكور أكبر من نسبة أفراد العينة من الإناث، حيث بلغت النسب على الترتيب، (54.8%)، (45.2%).

كما يتضح من الجدول (1) أن نسبة أفراد العينة من الوكلاء أكبر من نسبة أفراد العينة من رؤساء الأقسام، والعمداء، حيث بلغت النسب على الترتيب، (36.3%)، (35.5%)، (28.2%).

أيضاً يتضح من الجدول (1) أن نسبة أفراد العينة من الأساتذة المشاركين أكبر من نسبة أفراد العينة من الأساتذة المساعدين، والأساتذة، حيث بلغت النسب على الترتيب، (45.2%)، (29.8%)، (25%).

**أداة الدراسة:** استخدمت الدراسة استبانة من إعداد الباحثة، تم بناؤها وصياغتها بالرجوع للإطار النظري والأدبيات التربوية والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع بجانب الاسترشاد بأراء الخبراء والمتخصصين في المجال، وجاءت الاستبانة مكونة من جزأين، يشمل الجزء الأول البيانات الأولية، بينما يشمل الجزء الثاني محورين، يتضمن المحور الأول العبارات التي تحدد مهارات التحول الرقمي المتطلبة للقادة الأكاديميين ويقاس المحور الثاني مدى تمكنهم من هذه المهارات، ويتكون كل محور من (20) عبارة وأمام كل عبارة تدرج ثلاثي يعبر عن درجة الموافقة بحيث تتراوح ما بين مرتفعة وتعطى (3) درجات ومتوسطة وتعطى (2) درجتان، ومنخفضة وتعطى (1) درجة واحدة فقط، وتدل الدرجة المرتفعة على وجود موافقة مرتفعة على عبارات المحور بينما تدل الدرجة المنخفضة على العكس.

#### صدق أداة الدراسة:

أ- **الصدق الظاهري:** تم التأكد من صدق الاستبانة الخارجي من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والمستوى في المجال محل الدراسة؛ وذلك للقيام بتحكيمها بعد أن يطلع هؤلاء المحكمين على عنوان الدراسة، وتساؤلاتها، وأهدافها، فييدي المحكمين آرائهم وملاحظاتهم حول فقرات الاستبانة من حيث مدى ملائمة الفقرات لموضوع الدراسة، وصدقها في الكشف عن المعلومات المرغوبة للدراسة، وكذلك من حيث ترابط كل فقرة بالمحور الذي تندرج تحته، ومدى وضوح الفقرة، وسلامة صياغتها، واقتراح طرق تحسينها بالإشارة بالحذف والإبقاء، أو التعديل للعبارات، والنظر في تدرج المقياس، ومدى ملاءمته، وغير ذلك مما يراه مناسباً. وبناء على آراء المحكمين وملاحظاتهم تم التعديل لبعض العبارات، وكذلك تم إضافة وحذف بعض العبارات بحيث أصبحتصالحة للتطبيق في الصورة النهائية.

ب- **الاتساق الداخلي:** بعد تحكيم الاستبانة والالتزام بتعديلات السادة المحكمين تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية بلغت (40) قيادياً من غير العينة الأساسية، وبعد تفريغ الاستبانات وتبويبها، تم حساب الاتساق الداخلي باستخدام حساب معامل (ارتباط بيرسون) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التابع له وكانت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (2) معامل الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية للمحور التابع له (ن=40)

المحور الثاني		المحور الأول	
قيمة الارتباط	م	قيمة الارتباط	م
**0.511	21	**0.725	1
**0.771	22	**0.508	2
**0.765	23	**0.734	3
**0.522	24	**0.497	4
**0.765	25	**0.598	5
**0.534	26	**0.529	6
**0.632	27	**0.639	7
**0.789	28	**0.588	8
**0.852	29	**0.672	9
**0.694	30	**0.527	10
**0.802	31	**0.784	11
**0.764	32	**0.644	12
**0.695	33	**0.498	13
**0.519	34	**0.477	14
**0.629	35	**0.654	15
**0.473	36	**0.589	16
**0.770	37	**0.695	17
**0.752	38	**0.724	18
**0.701	39	**0.675	19
**0.541	40	**0.591	20

\*\* قيمة (ر) دالة عند مستوى معنوية (0,01)

يتضح من الجدول (2) وجود ارتباط دال إحصائياً بين العبارات والدرجة الكلية للمحور التابع له، حيث تتراوح قيم الارتباط ما بين (0.473) إلى (0.852)، كما جاءت قيم (ر) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.01)، مما يدل على صدق الاستبانة.

ثبات أداة الدراسة: تم حساب ثبات الاستبانة، باستخدام طريقتي معامل ألفا كرونباخ، والتجزئة النصفية ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (3) معامل الثبات لمحوري الاستبانة (ن=40)

التجزئة النصفية		معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المحور
معامل الثبات بعد التصحيح (جتمان)	معامل الثبات قبل التصحيح (سبيرمان براون)			
0.878	0.856	0.923	20	المحور الأول
0.883	0.876	0.915	20	المحور الثاني

يتضح من الجدول (3) أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ (الثبات) في محوري الاستبانة كبيرة حيث بلغت قيمة معامل الثبات على محوري الاستبانة (0.915 - 0.923)، كما يتضح من الجدول أن معامل الثبات بعد التصحيح بلغت على محوري الاستبانة (0.878 - 0.883) مما يشير إلى ثبات تلك الاستبانة، ويمكن أن يفيد ذلك في تأكيد صلاحية الاستبانة فيما وضعت لقياسه، وإمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الدراسة الحالية، وقد يكون ذلك مؤشراً جيداً لتعميم نتائجها.

#### تصحيح الاستبانة:

تعطى الاستبانة (مرتفعة) الدرجة (3)، والاستبانة (متوسطة) تعطي الدرجة (2)، والاستبانة (منخفضة) تعطي الدرجة (1)، وبضرب هذه الدرجات في التكرار المقابل لكل استبانة، وجمعها، وقسمتها على إجمالي أفراد العينة، يعطي ما يسمى بـ (الوسط المرجح)، الذي يعبر عن الوزن النسبي لكل عبارة على حدة كما يلي:

$$\text{التقدير الرقمي لكل عبارة} = (3 \times \text{ك مرتفعة}) + (2 \times \text{ك متوسطة}) + (1 \times \text{ك منخفضة})$$

عدد أفراد العينة

وقد تحدد مستوى الموافقة لدى عينة الدراسة (تقدير طول الفترة التي يمكن من خلالها الحكم على الموافقة من حيث كونها مرتفعة، أم متوسطة، أم منخفضة، من خلال العلاقة التالية (جابر، وكاظم، 1986، 96):

$$\text{مستوى الموافقة} = \frac{1 - \text{ن}}{\text{ن}}$$

حيث تشير (ن) إلى عدد الاستجابات وتساوي (3) ويوضح الجدول التالي مستوى ومدى موافقة العبارة لدى عينة الدراسة لكل استبانة من استجابات الاستبانة:

جدول (4) يوضح مستوى الموافقة ودرجة القطع لدى عينة الدراسة

المدى	مستوى الموافقة
من 1 وحتى 1.66	منخفضة
من 1.67 وحتى 2.33	متوسطة
من 2.34 وحتى 3	مرتفعة

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

استخدمت الباحثة مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تستهدف القيام بعملية التحليل الوصفي والاستدلالي لعبارات الاستبانة، وهي: معامل ارتباط بيرسون، والنسب المئوية في حساب التكرارات، والمتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية واختبارات لعينتين مستقلتين، واختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه، وكذلك اختبار LSD لتوجيه الفروق.

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

الإجابة عن السؤال الأول: ما أبرز مهارات التحول الرقمي المتطلبة للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم ترتيب عبارات المحور الأول الخاص بأبرز مهارات التحول الرقمي المتطلبة للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية من وجهة نظرهم حسب أوزانها النسبية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (5) الوزن النسبي ومستوى الموافقة على المحور الأول الخاص بأبرز مهارات التحول الرقمي المتطلبة للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية من وجهة نظرهم (ن=124)

م	العبارة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
15	مهارة حفظ البيانات بشكل رقمي	2.9919	0.0898	مرتفعة
11	مهارة الرقابة الرقمية	2.9758	0.2002	مرتفعة
5	مهارة إدارة الملفات ومعالجة الكلمات باستخدام برامج Microsoft office	2.9677	0.2185	مرتفعة
6	مهارة التصميم البياني	2.9597	0.2351	مرتفعة
14	مهارة التواصل الإلكتروني مع الإدارات العليا بالجامعة	2.8548	0.376	مرتفعة
7	مهارة التعامل مع النكأ الاصطناعي	2.7661	0.4617	مرتفعة
17	مهارة التواصل الإلكتروني مع الطلاب وأعضاء هيئة التدريس	2.75	0.4877	مرتفعة

م	العبارة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الدرجة	مستوى الموافقة
3	مهارة تحقيق التكامل الذكي للتقنيات والعمليات والكفاءات الرقمية	2.7339	0.479	8	مرتفعة
1	مهارة الانتقال من الاتجاهات القيادية التقليدية للاتجاهات القيادية المستقبلية	2.7177	0.4866	9	مرتفعة
13	مهارة التواصل الإلكتروني مع ممثلي المجتمع المحلي	2.6855	0.6031	10	مرتفعة
9	مهارة التخطيط الرقمي	2.6532	0.5264	11	مرتفعة
10	مهارة التنظيم الرقمي	2.6371	0.575	12	مرتفعة
20	مهارة المرونة في الأداء باستخدام الوسائط الرقمية	2.6210	0.5925	13	مرتفعة
2	مهارة التحول من الاستغراق في التعامل بالماديات فقط إلى الاهتمام بالمعلومات والمعرفة واستثمار ما تكشف عنه من فرص وإمكانيات	2.4597	0.6552	14	مرتفعة
8	مهارة الحماية السيبرانية للمعلومات	2.3468	0.7549	15	مرتفعة
16	مهارة استرداد البيانات الرقمية عند الحاجة إليها	2.3145	0.7475	16	متوسطة
18	مهارة تقييم الأداء عبر المنصات والأدوات الرقمية	2.3065	0.767	17	متوسطة
4	مهارة توظيف التكنولوجيا بطرق مبتكرة لتطوير الأداء القيادي	2.2903	0.794	18	متوسطة
19	مهارة إدارة الأزمات داخل الكلية أو الجامعة باستخدام الأدوات الرقمية	2.1290	0.4592	19	متوسطة
12	مهارة إدارة الاجتماعات عبر المنصات الإلكترونية	2.1129	0.8945	20	متوسطة
	المتوسط الكلي لعبارات المحور	2.614	0.339		مرتفعة

يوضح الجدول السابق نتائج المحور الأول الخاص بأبرز مهارات التحول الرقمي المتطلبة للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية من وجهة نظرهم، وذلك في ضوء التوزيع الإحصائي وفقاً للوزن النسبي ومستوى الموافقة على العبارة والرتبة، حيث جاء إجمالي مستوى الموافقة مرتفعاً، حيث بلغ إجمالي الوزن النسبي لعبارات المحور (2.614) وبلغ الانحراف المعياري (0.339).

ويمكن تفسير النتيجة السابقة لتنوع وشمول المتطلبات السابقة جميع أبعاد وجوانب ومهارات التحول الرقمي من جهة، وأنه تم صياغتها وبنائها بالرجوع للإطار النظري والدراسات السابقة والأدبيات التربوية ذات الصلة بالموضوع، بجانب الاسترشاد بأراء الخبراء والمتخصصين في المجال، ولذا جاءت الموافقة عليها مرتفعة.

ويدعم ما سبق ما أورده عماشة (2020م، 362) وأكدته دراسات (إبراهيم، 2020) و(حامد، 2019) (أمين، 2018) من متطلبات التحول الرقمي، وهي: تفعيل الشراكة المجتمعية بين المؤسسات الحكومية والأهلية، والمنظمات والهيئات الدولية والإقليمية وتوجيهها نحو تقديم الرعاية والدعم لتحقيق التحول الرقمي للمؤسسات التعليمية، متابعة جهود المؤسسات الرائدة في مجال التعليم الافتراضي، والوقوف على أهم الأدوار المبذولة في سبيل الارتقاء بالمعلوماتية في ظل هذا النمط من التعليم الجامعي، تكثيف وتعميق استخدامات تقنيات الاتصالات والمعلومات وإدماجها في تسميم العمليات والأنشطة على كافة المستويات التنظيمية، توفير الدعم والتأييد من قبل القيادات السياسية لتحقيق التحول الرقمي، توفر التشريعات اللازمة للوصول للجامعة الرقمية والاعتراف بشهادتها، وإصدار القوانين واللوائح الإدارية الحماية حقوق الملكية الفكرية، ولضمان أمن وسلامة المعلومات، توفر بنية تحتية تكنولوجية متميزة من خلال عقد الشراكات وبروتوكولات التعاون مع شركات التكنولوجيا المتخصصة، الإعلام المكثف عن أهمية التحول الرقمي وأهدافه، مع التركيز على نوع التعليم المقدم الفئات المجتمع، على أنه ليس بديلاً من التعليم التقليدي، بل مكملاً ومسانداً له؛ وذلك من خلال وسائل الإعلام المرئية والمسموعة والمقروءة كافة، توفير القوى البشرية المؤهلة والمدربة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العمل الإداري، الاهتمام ببناء مناخ من الثقة بين كافة أعضاء المجتمع الجامعي والبيئة المحيطة لدعم جهود التحول الرقمي. وهذا ما تم مراعاته في المتطلبات السابقة التي اقترحتها الدراسة الحالية.

وفيما يتعلق بترتيب العبارات يشير الجدول إلى:

- أكثر العبارات التي تعكس أبرز مهارات التحول الرقمي المتطلبة للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية من وجهة نظرهم، جاءت في الترتيب الأول: مهارة حفظ البيانات بشكل رقمي، بوزن نسبي (2.9919) وهي درجة مرتفعة.
- وجاء في الترتيب الثاني: مهارة الرقابة الرقمية، بوزن نسبي (2.9758) وهي درجة مرتفعة.
- وجاء في الترتيب الثالث: مهارة إدارة الملفات ومعالجة الكلمات باستخدام برامج Microsoft office، بوزن نسبي (2.9677) وهي درجة مرتفعة.
- وجاء في الترتيب الرابع: مهارة التصميم البياني، بوزن نسبي (2.9597) وهي درجة مرتفعة.
- وجاء في الترتيب الخامس: مهارة التواصل الإلكتروني مع الإدارات العليا بالجامعة، بوزن نسبي (2.8548) وهي درجة مرتفعة.
- في حين كانت أقل العبارات التي تعكس أبرز مهارات التحول الرقمي المتطلبة للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية من وجهة نظرهم، جاءت في الترتيب العشرين: مهارة إدارة الاجتماعات عبر المنصات الإلكترونية، بوزن نسبي (2.1129) وهي درجة متوسطة.
- وجاء في الترتيب التاسع عشر: مهارة إدارة الأزمات داخل الكلية أو الجامعة باستخدام الأدوات الرقمية، بوزن نسبي (2.129) وهي درجة متوسطة.

- وجاء في الترتيب الثامن عشر: مهارة توظيف التكنولوجيا بطرق مبتكرة لتطوير الأداء القيادي، بوزن نسبي (2.2903) وهي درجة متوسطة.
  - وجاء في الترتيب السابع عشر: مهارة تقويم الأداء عبر المنصات والأدوات الرقمية، بوزن نسبي (2.3065) وهي درجة متوسطة.
  - وجاء في الترتيب السادس عشر: مهارة استرداد البيانات الرقمية عند الحاجة إليها، بوزن نسبي (2.3145) وهي درجة متوسطة.
- الإجابة عن السؤال الثاني: ما مدى تمكن القيادات الأكاديمية من مهارات التحول الرقمي من وجهة نظرهم؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم ترتيب عبارات المحور الثاني الخاص بمدى تمكن القيادات الأكاديمية من مهارات التحول الرقمي من وجهة نظرهم، حسب أوزانها النسبية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (6) الوزن النسبي ومستوى الموافقة على المحور الثاني الخاص بمدى تمكن القيادات الأكاديمية من مهارات التحول الرقمي من وجهة نظرهم (ن=124)

م	العبارة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الموافقة
1	أستطيع الانتقال من الاتجاهات القيادية التقليدية للاتجاهات القيادية المستقبلية	2.5161	0.5018	1	مرتفعة
14	أمتلك مهارة التواصل الإلكتروني مع الإدارات العليا بالجامعة	2.5081	0.5179	2	مرتفعة
6	يمكنني استخدام مهارة التصميم البياني في العمل القيادي	2.5	0.5180	3	مرتفعة
8	لدي مهارة تفعيل الأمن السيبراني للحماية من المخاطر السيبرانية في العمل القيادي	2.4919	0.5020	4	مرتفعة
18	يمكنني تقويم الأداء عبر المنصات والأدوات الرقمية	2.4677	0.5475	5	مرتفعة
7	أستطيع توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في العمل القيادي	2.4597	0.5164	6	مرتفعة
5	أستطيع إدارة الملفات ومعالجة الكلمات باستخدام برامج Microsoft office	2.3871	0.6209	7	مرتفعة
13	أستطيع التواصل الإلكتروني مع ممثلي المجتمع المحلي	2.3468	0.6121	8	مرتفعة

م	العبارة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الموافقة
20	أمتلك المرونة في الأداء باستخدام الوسائط الرقمية	2.2258	0.8633	9	متوسطة
16	أستطيع استرداد البيانات الرقمية عند الحاجة إليها	2.2097	0.8767	10	متوسطة
17	أمتلك القدرة على التواصل الإلكتروني مع الطلاب وأعضاء هيئة التدريس	2.1774	0.8463	11	متوسطة
4	لدي القدرة على توظيف التكنولوجيا بطرق مبتكرة لتطوير الأداء القيادي	2.1613	0.9141	12	متوسطة
19	أستطيع إدارة الأزمات داخل الكلية أو الجامعة باستخدام الأدوات الرقمية	2.1532	0.8366	13	متوسطة
3	يمكنني تحقيق التكامل الذكي للتقنيات والعمليات والكفاءات الرقمية	2.1452	0.9079	14	متوسطة
15	لدي القدرة على حفظ البيانات بشكل رقمي	2.1371	0.8491	15	متوسطة
10	أستطيع تنظيم العمل القيادي بشكل رقمي	2.121	0.9508	16	متوسطة
2	أمتلك مهارة التحول من الاستغراق في التعامل بالماديات فقط إلى الاهتمام بالمعلومات والمعرفة واستثمار ما تكشف عنه من فرص وإمكانيات	2.1048	0.8818	17	متوسطة
12	لدي القدرة على إدارة الاجتماعات عبر المنصات الإلكترونية	2.0968	0.9407	18	متوسطة
11	أمتلك مهارة تطبيق الرقابة الرقمية في عملي القيادي	2.0806	0.9335	19	متوسطة
9	أمتلك مهارة التخطيط الرقمي في العمل القيادي	2.0323	0.9101	20	متوسطة
	المتوسط الكلي لعبارات المحور	2.266	0.709		متوسطة

يوضح الجدول السابق نتائج المحور الثاني الخاص بمدى تمكن القيادات الأكاديمية من مهارات التحول الرقمي من وجهة نظرهم، وذلك في ضوء التوزيع الإحصائي وفقاً للوزن النسبي ومستوى الموافقة على العبارة والرتبة، حيث يتضح أن إجمالي مستوى الموافقة على عبارات المحور جاء بدرجة متوسطة حيث بلغ إجمالي الوزن النسبي (2.266) وبلغ الانحراف المعياري (0.709).

تشير النتيجة السابقة لوجود بعض الجهود المبذولة من أجل امتلاك القيادات الأكاديمية مهارات التحول الرقمي، وأن هذه الجهود وصلت بمستوى امتلاكهم لمستوى متوسط، ولعل هذا يشير للحاجة لمزيد من التركيز والتوسع في هذه البرامج من أجل رفع هذا المستوى المتوسط، كما أنه يمكن تفسير مجيء إجمالي مستوى امتلاك مهارات التحول الرقمي متوسطاً لدى القيادات الأكاديمية



---

نظراً للحداثة النسبية لموضوع التحول الرقمي من جهة وتعدد المعوقات التي تواجهه من جهة أخرى، بجانب ضعف الدافعية لدى بعض القادة الأكاديميين نحو التحول الرقمي.

ويدعم النتيجة السابقة أنه على الرغم من التطور الكبير الذي يحظى به التعليم في المملكة العربية السعودية، والجهود المبذولة من القائمين على التعليم لتطوير وتحسين طرق التعليم والتعلم بما يواكب التطور التقني الملحوظ، وما أوصت به العديد من المؤتمرات والدراسات التربوية السابقة من ضرورة تطوير المهارات الرقمية لعناصر العملية التعليمية، إلا أن هناك ضعفاً وقصوراً في امتلاك مهارات التعلم الرقمي لدى القادة التربويين، وهذا ما أكدته دراسة الشمري وآخرون (٢٠١٩) والغامدي والرويلي (٢٠٢٠).

ويعزز النتيجة السابقة أنه بالرغم من اهتمام وزارة التعليم بالتحول الرقمي وذلك بإنشاء وحدة التحول الرقمي في الوزارة، إلا أن الواقع الميداني من خلال الدراسات يوضح أن التحول الرقمي لازال أقل من المطلوب، فأكدت دراسة (الحكيم، 2017) على عدد من المعوقات الإدارية للتحول الرقمي منها: عدم اهتمام المسؤولين في الإدارة العليا بتطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية داخل إدارات التعليم. كما أن دراسة الحربي (2018) تذكر أن مكاتب التعليم لم تفعل استخدام التقنيات بالشكل المطلوب، وعدم فاعلية التواصل الإلكتروني بين المكاتب التعليمية وإدارات المدارس. كما أكدت دراسة آل نملان وآخرون (2021) أن مجال مستوى التحول الرقمي في مكاتب التعليم بمدينة الرياض كان بدرجة متوسطة، وما تضمنته نتائج دراسة الجهني (2021) أن واقع تطبيق التحول الرقمي في مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية جاء بدرجة متوسطة.

كما أشارت دراسة علي وفايد (2022) إلى أنّ واقع أداء القيادات الأكاديمية في ضوء متطلبات التحول الرقمي جاء أيضاً متوسطاً، ولم يكن بالمستوى المأمول. وأكدت الدراسة ضرورة تدريب القيادات الأكاديمية للإلمام بالمعارف والمهارات اللازمة لتوظيف تقنيات التحول الرقمي في أداء الأعمال والمهام المنوطة بهم.

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

بينما توصلت نتائج دراسة البليهد والردادي (2021) إلى وجود بعض المعوقات التي تواجه القيادات نحو تطبيق القيادة الرقمية بجامعة الأميرة نورة. ومن أبرزها قلة وعي القيادات بأهمية القيادة الرقمية، وغياب التخطيط الاستراتيجي للتحول نحو القيادة الرقمية، بجانب قلة توافر البرامج التدريبية لاستخدام التطبيقات الحديثة، وغياب القوانين والتشريعات الداعمة لتطبيق القيادة الرقمية.

وتتفق النتيجة السابقة مع دراسة علي وفايد (2022): التي أظهرت نتائجها أن واقع أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم في ضوء متطلبات التحول الرقمي للجامعات جاء متوسطاً، ودراسة رسمية الجهني(2021): التي أشارت إلى أن واقع تطبيق برنامج التحول الرقمي في مكاتب التعليم جاء بدرجة متوسطة.

وفيما يتعلق بترتيب العبارات يشير الجدول إلى:

- أكثر العبارات التي تعكس مدى تمكن القيادات الأكاديمية من مهارات التحول الرقمي من وجهة نظرهم، جاءت في الترتيب الأول: أستطيع الانتقال من الاتجاهات القيادية التقليدية للاتجاهات القيادية المستقبلية، بوزن نسبي(2.5161) وهي درجة مرتفعة.
- وجاء في الترتيب الثاني: أمتلك مهارة التواصل الإلكتروني مع الإدارات العليا بالجامعة، بوزن نسبي(2.5081) وهي درجة مرتفعة.
- وجاء في الترتيب الثالث: يمكنني استخدام مهارة التصميم البياني في العمل القيادي ، بوزن نسبي(2.5) وهي درجة مرتفعة.
- وجاء في الترتيب الرابع: لدي مهارة تفعيل الأمن السيبراني للحماية من المخاطر السيبرانية في العمل القيادي ، بوزن نسبي(2.4919) وهي درجة مرتفعة.
- وجاء في الترتيب الخامس: يمكنني تقويم الأداء عبر المنصات والأدوات الرقمية، بوزن نسبي(2.4677) وهي درجة مرتفعة.
- في حين كانت أقل العبارات التي تعكس مدى تمكن القيادات الأكاديمية من مهارات التحول الرقمي من وجهة نظرهم، جاءت في الترتيب جاءت في الترتيب العشرين: أمتلك مهارة التخطيط الرقمي في العمل القيادي، بوزن نسبي (2.0323) وهي درجة متوسطة.
- وجاء في الترتيب التاسع عشر: أمتلك مهارة تطبيق الرقابة الرقمية في عملي القيادي، بوزن نسبي (2.0806) وهي درجة متوسطة.
- وجاء في الترتيب الثامن عشر: لدي القدرة على إدارة الاجتماعات عبر المنصات الإلكترونية ، بوزن نسبي(2.0968)وهي درجة متوسطة.
- وجاء في الترتيب السابع عشر: أمتلك مهارة التحول من الاستغراق في التعامل بالماديات فقط إلى الاهتمام بالمعلومات والمعرفة واستثمار ما تكشف عنه من فرص وإمكانيات، بوزن نسبي (2.1048) وهي درجة متوسطة.
- وجاء في الترتيب السادس عشر: أستطيع تنظيم العمل القيادي بشكل رقمي ، بوزن نسبي (2.121) وهي درجة متوسطة.

**الإجابة عن السؤال الثالث:** ما مدى تأثير متغيرات النوع (ذكور/ إناث) والوظيفية القيادية (عميد/ وكيل/ رئيس قسم) والدرجة العلمية (أستاذ/ أستاذ مشارك/ أستاذ مساعد) في رؤية عينة الدراسة لمهارات التحول الرقمي المتطلبة للقيادات الأكاديمية ببعض الجامعات السعودية ومدى تمكنهم منها؟

أولاً: النتائج الخاصة بالفروق بين استجابات أفراد العينة على مدى الموافقة على محوري الاستبانة بحسب متغير النوع (ذكور - إناث):

جدول (7) يوضح نتائج اختبارات لعينتين مستقلتين لإظهار دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة المستفتاة نحو الموافقة على محوري الاستبانة حسب متغير النوع (ن=124).

المحور	النوع	ن	متوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة
الأول	ذكور	68	51.90	6.91	0.682-	0.497	غير دالة
	إناث	56	52.73	6.63			
الثاني	ذكور	68	44.82	14.00	0.430-	0.668	غير دالة
	إناث	56	45.93	14.49			

يتضح من الجدول (7) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطي مجموعتي البحث من الذكور والإناث في رؤية عينة الدراسة لمهارات التحول الرقمي المطلوبة للقيادات الأكاديمية ببعض الجامعات السعودية ومدى تمكنهم منها، حيث بلغت قيمة التاء للمحورين (0.682-)، (0.43-) على الترتيب.

وتبدو النتيجة السابقة منطقية ويمكن عزوها لتشابه ظروف وبيئة العمل لكل من الذكور والإناث من عينة الدراسة، بجانب تشابه فرص الإعداد والتأهيل والإمكانات المتاحة لكل منهما، وبالتالي جاءت استجاباتهم متشابهة حول رؤية المتطلبات اللازمة للتحول الرقمي ومدى تمكن القيادات الأكاديمية منها.

ثانياً: النتائج الخاصة بالفروق بين استجابات أفراد العينة على مدى الموافقة على محوري الاستبانة بحسب متغير الوظيفة القيادية (عميد/ وكيل/ رئيس قسم)، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (8) نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لإظهار دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة المستفتاة نحو مدى الموافقة على محوري الاستبانة حسب متغير الوظيفة القيادية (ن=124)

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الأول	بين المجموعات	147.147	2	73.573	1.620	0.202
	داخل المجموعات	5495.531	121	45.418		
	المجموع	5642.677	123			
الثاني	بين المجموعات	514.058	2	257.029	1.284	0.281
	داخل المجموعات	24213.039	121	200.108		
	المجموع	24727.097	123			

يتضح من الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة من القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية من وجهة نظرهم تبعاً للوظيفية القيادية حيث بلغت قيمة الفاء، بالنسبة لمحوري الاستبانة، (1.62)، (1.284)، وهما قيمتان غير دالتين إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

وترى الباحثة أن النتيجة السابقة منطقية ويمكن عزوها لتشابه ظروف وبيئة العمل وكذلك تشابه فرص الإعداد والتأهيل، بجانب تشابه الإمكانيات المتاحة والقوانين واللوائح المنظمة للعمل لكل من عمداء الكليات ووكلائها ورؤساء الأقسام، ولذا جاءت استجاباتهم متشابهة حول رؤية المتطلبات اللازمة للتحوّل الرقمي للقيادات الأكاديمية ومدى تمكنهم منها.

ثالثاً: النتائج الخاصة بالفروق بين استجابات أفراد العينة على مدى الموافقة على محوري الاستبانة بحسب متغير الدرجة العلمية (أستاذ/ أستاذ مشارك/ أستاذ مساعد)، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (9) نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لإظهار دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة المستفتاة نحو مدى الموافقة على محوري الاستبانة حسب متغير الدرجة العلمية (ن=124)

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
الأول	بين المجموعات	641.231	2	320.616	7.757	0.001
	داخل المجموعات	5001.446	121	41.334		
	المجموع	5642.677	123			
الثاني	بين المجموعات	3735.973	2	1867.987	10.768	0.001
	داخل المجموعات	20991.123	121	173.480		
	المجموع	24727.097	123			

يتضح من الجدول (9) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة من قادة مدارس المرحلة الابتدائية تبعاً للدرجة العلمية حيث بلغت قيمة الفاء، بالنسبة لمحوري الاستبانة، (7.757)، (10.768)، وهما قيمتان دالتان إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05). ولتعرّف اتجاه دلالة الفروق وفقاً للخبرة؛ تم استخدام اختبار "LSD" للمقارنات الثنائية البعدية، كما يوضحه الجدول التالي:

جدول (10) يوضح نتائج اختبار " LSD " للمقارنات الثنائية البعدية لعينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (ن=124).

المحور	المجموعة (أ)	المجموعة (ب)	الفرق بين المتوسطات (أ- ب)	الخطأ المعياري	الدلالة الإحصائية
الأول	أستاذ	أستاذ مشارك	*3.46	1.439	0.018
	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	*6.164	1.565	0.000
		أستاذ مساعد	*2.701	1.362	0.050
الثاني	أستاذ	أستاذ مشارك	*7.33	2.949	0.014
	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	*14.848	3.207	0.000
		أستاذ مساعد	*7.516	2.79	0.008

\* تعني أن الفرق بين المتوسطات دالة عند مستوى معنوية 0.05

يتضح من الجدول (10) ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الدرجة العلمية (أستاذ/ أستاذ مشارك/ أستاذ مساعد)، بالنسبة لمحوري الاستبانة، لصالح أفراد العينة من الأساتذة مقارنة بأفراد العينة من الأساتذة المشاركين والأساتذة المساعدين حيث جاءت قيمة الفرق بين متوسطاتهم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).
  - كما أظهرت النتائج دلالة فروق بين الأساتذة المشاركين مقارنة بالأساتذة المساعدين، في الاستجابة على محوري الاستبانة حيث جاءت قيمة الفرق بين متوسطاتهما دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).
- تشير النتيجة السابقة لوجود تأثير لعامل الدرجة العلمية في رؤية عينة الدراسة وذلك لصالح درجة أستاذ مقارنة بدرجة أستاذ مشارك وأستاذ مساعد، وهو ما يمكن عزوه لعامل الخبرة العلمية العميقة وفرص الاحتكاك وتبادل الخبرات الذي يتاح بصورة أكبر للأساتذة مقارنة بالأساتذة المشاركين والأساتذة المساعدين، ولذا جاءت الفروق في صالحهم.
- توصيات الدراسة:** في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج فإنه يمكن التوصية بما يلي:

1. نشر الوعي بأهمية التحول الرقمي وما يترتب عليه من آثار إيجابية من خلال الندوات والمؤتمرات التي يمكن أن تسهم في ذلك.
2. تكثيف البرامج التدريبية التي ترفع من كفاءة القيادات الأكاديمية فيما يتعلق بامتلاكها مهارات التحول الرقمي.

- 
3. التركيز في برامج الإعداد والتأهيل للكوادر الإدارية في الجامعة على امتلاكها مهارات التحول الرقمي.
  4. تطوير البنية التحتية بما يلائم متطلبات التحول الرقمي بالجامعة.
  5. توفير الأدوات والتجهيزات المناسبة التي تهيئ للقادة الأكاديميين ممارسة التحول الرقمي في العمل داخل الجامعة.
  6. تشكيل فريق متخصص لتحديد أبرز متطلبات تفعيل التحول الرقمي بالجامعة ومن ثم العمل على توفيرها.
  7. تشكيل فريق متخصص لتحديد أبرز معوقات تطبيق التحول الرقمي بالجامعة ومن ثم وضع الأطروحات الملائمة للتغلب عليها.
- مقترحات الدراسة:** يمكن اقتراح بعض البحوث المستقبلية المكتملة لموضوع الدراسة على النحو الآتي:
1. معوقات التحول الرقمي بالجامعات السعودية وآليات التغلب عليها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.
  2. تصور مقترح لتفعيل التحول الرقمي بالجامعات السعودية في ضوء تجارب بعض الدول.
  3. واقع التحول الرقمي في ممارسات القيادات الأكاديمية وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس ببعض الجامعات السعودية.
  4. متطلبات تفعيل التحول الرقمي في العمل الإداري بالجامعات السعودية وآليات تحقيقها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.
  5. مستوى التحول الرقمي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى أعضاء هيئة التدريس ببعض الجامعات السعودية.

## قائمة المراجع:

- إبراهيم، رحاب أحمد. (2020). رؤية مقترحة لتنمية المهارات التكنولوجية لمعلمي التعليم الأساسي بمصر في ضوء متطلبات التحول الرقمي العالمي العلوم التربوية، العدد الثالث، ص324-407.
- أبو طالب، رشا علي عزب. (2022). فاعلية برنامج تدريبي قائم علي استراتيجية التعلم الذاتي في تنمية بعض مهارات التحول الرقمي اللازمة للطالبة المعلمة برياض الأطفال في ضوء رؤية مصر 2030، مجلة التربية، كلية التربية بنين بالقاهرة، جامعة الأزهر، العدد 194، أبريل، الجزء الثاني، ص ص507 - 576.
- الاتحاد الدولي للاتصالات. (2018م). مجموعة أدوات المهارات الرقمية. سويسرا.
- أحمد عزمي إمام متولي. (2020). فاعلية برنامج تدريبي إلكتروني لتنمية مهارات التحول الرقمي في ضوء إدارة أزمة (كوفيد -19) التعليمية لدي طلاب كلية التربية الرياضية، المؤتمر العلمي الدولي لكلية التربية الرياضية، جامعه اسويوط، قوه وطن ورسالة سلام ص ص 2003 - 3038.
- أحمد، محمد فتحي عبد الرحمن. (2020). استراتيجية مقترحة لتحويل جامعة المنيا إلى جامعة ذكية في ضوء توجهات التحول الرقمي و النموذج الإماراتي لجامعة حمدان بن محمد الذكية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 6 (14)، 403 - 628.
- أحمد، مها، خطاب، عابدة، والزيادي، عادل. (2017). معايير اختيار قيادات المجتمع الجامعي. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (1)، 521-539.
- الأخضر، حمدي أبو القاسم. (2019). " إشكالية تنمية كفاءات الموارد البشرية لدى منظمات الأعمال في ظل تحديات الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة"، مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية. مج5، عدد خاص.
- آل نملان، ميعاد والشنفي، آمال والسحيم، هيفاء. (2021). التحول الرقمي في مكاتب التعليم بمدينة الرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر مج6-العدد 27 ابريل 2022.
- أمين، مصطفى أحمد. (2018). التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مجلة الإدارة التربوية (19)، 11-116.
- البشري، منى عطية. (٢٠٠٩). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارات جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر الإداريات وعضوات هيئة التدريس بالجامعة، رسالة ماجستير مكة المكرمة: جامعة أم القرى، كلية التربية.

---

البليهد، نورة محمد؛ والردادي، دعاء مصلح. (2021). درجة ممارسة القيادة الرقمية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في ظل جائحة كورونا. مجلة البحوث التربوية والنفسية. ع68. ص 239-273.

بن جمعة، نواف عبد الله. (2022). مدى التوافق بين الأنماط القيادية المستخدمة في برامج إعداد قادة الجامعات الحكومية السعودية وركائز رؤية المملكة (2030)، مجلة التربية، كلية التربية بنين بالقاهرة، جامعة الأزهر، العدد 194، أبريل، الجزء الأول، ص ص 202 - 235.

الجهني، رسميه عباد. (2021). تطوير إدارة مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء برنامج التحول الرقمي تصور مقترح. رسالة دكتوراه الفلسفة في الإدارة التربوية غير منشورة. جامعة الملك سعود.

الجهني، رسميه عباد. (2021). تطوير إدارة مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء برنامج التحول الرقمي تصور مقترح. رسالة دكتوراه الفلسفة في الإدارة التربوية غير منشورة. جامعة الملك سعود.

حامد أحمد إبراهيم. (2019). مقتضيات التحول إلى التعلم الرقمي الموجهة لصغار السن في الوطن العربي المجلة التربوية، العدد (66) كلية التربية جامعة أم القرى.

الحربي، سعيد صلاح. (2018). استراتيجية مقترحة لتطوير أداء مكاتب التعليم ومساعدتهم في المملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات التربوية الحديثة. المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الإمارات، مج24، ع2.

الحرون، منى وبركات، علي. (2019). متطلبات التحول الرقمي في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر. مجلة كلية التربية بنينها، العدد (120)، ج (5) 2019، ص 429.

الحسنات ساري عوض. (٢٠١١) معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، معهد البحوث والدراسات العربية، المنظمة العربية للتربية والعلوم والثقافة بجامعة الدول العربية، القاهرة.

الحكيم، كريم محمد محمود. (٢٠١٧). معوقات تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية في إدارات رعاية الطلاب بالمعاهد العليا التابعة لوزارة التعليم العالي، المجلة العلمية، جامعة المنصورة، ع (٣٠). 229-215.

الحكيم، كريم محمد محمود. (٢٠١٧). معوقات تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية في إدارات رعاية الطلاب بالمعاهد العليا التابعة لوزارة التعليم العالي، المجلة العلمية، جامعة المنصورة، ع (٣٠). 229-215.



---

الخولاني، مروة محمود إبراهيم. (2021). تفعيل الرقمنة الذكية بالجامعات المصرية في ضوء الثورة الصناعية الرابعة، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، الجزء (87)، ص (1498-1409).

ربايعه، مرام محمود، عطير، نهي إسماعيل. (2019). الأنماط الميسرة للتغيير لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جنين من وجهة نظرهم ووجهة نظر معلمهم، جامعة فلسطين التقنية حضوري، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية.

السلمي، علي. (2002). إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة: القاهرة: دار غريب للنشر.

الشطيبي، عواطف. (2021). القيادة الريادية ودورها في مجتمعات التعلم لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الجبيل. المجلة العلمية لإدارة البحوث والنشر العلمي، 37(11)، 548-571.

الشمري، ثاني؛ الطائي، قيس؛ اللهيبي، عبد الرزاق. (2019). الاحتياجات التدريبية لمعلمي العلوم في ضوء الاتجاهات التربوية الحديثة. دراسات عربية في التربية وعلم النفس. (108). 402-386.

صلاح الدين، أمين، والغول، ريهام. (2019) : تكنولوجيا التعليم والتدريب الإلكتروني، الاستراتيجيات، الأدوات والتطبيقات، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة.

عبد الله، شاريهان محمد. (2021). "رؤية مستقبلية لتطوير أدوار أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء متطلبات التحول الرقمي"، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، الجزء (88)، ص (1105-1067).

عبد الله، مجدي عبد الرحمن. (2019). استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي لجامعة الوادي الجديد في ضوء التكامل بين مدخلي التعلم التنظيمي والإدارة بالنتائج، المجلة التربوية، مج 58، جامعة سوهاج، كلية التربية.

العبيدات، بتول. (2020). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية في لواء قسبة إربد في ضوء متطلبات العصر الرقمي من وجهة نظر المديرين أنفسهم. [رسالة ماجستير منشورة، جامعة اليرموك]. قاعدة بيانات دار المنظومة.

العزب، رهاب أمين مصطفى. (2022). الاتجاه نحو التحول الرقمي وعلاقته بجودة الحياة الأكاديمية والمرونة النفسية لدى طلاب جامعة الأزهر في ضوء بعض المتغيرات الديموجرافية، مجلة التربية، كلية التربية بنين بالقاهرة، جامعة الأزهر، العدد 194، أبريل، الجزء الثاني، ص 34 - 79.

- 
- علام، عمرو. (2020). دور المؤسسات (مدارس، جامعات، مجتمع مدني) في دعم التحول الرقمي للمعلم المتعلم. مجلة دراسات في التعليم الجامعي 46 (2020)، 201 - 211.
- علي، أسامة عبد السلام. (2013). التحول الرقمي بالجامعات المصرية دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، 37 (2)، 523 - 571.
- علي، أسامة عبد السلام. (2011). التحول الرقمي بالجامعات المصرية المتطلبات والآليات، الجمعية المصرية للتربية المقارنة، مجلد 14، عدد 33، 267-302.
- علي، عبير أحمد؛ وفايد، عبد الستار. (2022). تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم على ضوء متطلبات التحول الرقمي للجامعات. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية. م2. ع16. ص ص 198-305.
- علي، مصطفى محمود بسيوني، والعجمي، محمد عبد السلام محمود، وجاد، السعيد علي السيد. (2022). متطلبات التمكين الرقمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية من وجهة نظر خبراء التربية، مجلة التربية، كلية التربية بنين بالقاهرة، جامعة الأزهر، العدد 194، أبريل، الجزء الرابع، ص ص 83-119.
- العماري، جواهر نايش محمد. (2022). درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة الرقمية بمحافظة خميس مشيط، مجلة التربية، كلية التربية بنين، جامعة الأزهر بالقاهرة، العدد 194، الجزء الثاني، أبريل.
- عماشة، أسامة. (2020). التحول الرقمي للجامعات في ضوء مدخل التطوير التنظيمي: استراتيجية مقترحة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الغامدي، سعيد؛ الرويلي، سلطان. (2020). واقع تجربة استخدام التعلم الرقمي في تدريس العلوم والرياضيات من وجهة نظر المعلمين. مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 3(4). 14-40.
- الغامدي، محمد بن سلمان. (2020). تطوير أداء القيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء بعض الخبرات الدولية: تصور مُقترح (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم القرى.
- الفيافي، نورة يحيى. (2022). درجة ممارسة القيادة الأكاديمية الإلكترونية في الجامعات السعودية في تحقيق رؤية 2030. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي. م42. ع1. ص ص 1-20.
- محمد، عبد الرحمن والغبير، محمد. (2021). واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية. مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشهيد حمة لاخضر الوادي. مجلد4 العدد 3، 2020. ص ص 8-31.
-

---

المعاينة، عبد العزيز. (٢٠١٧). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم  
بسلطنة عمان أنموذجاً من وجهة نظر موظفي المديرية العامة لتقنية المعلومات، مجلة  
العلوم التربوية جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، الرياض، ع٢٠.

المؤتمر الدولي الافتراضي. (2020). "الجامعات والتحول الرقمي: الفرص والتحديات، 29  
ديسمبر 2020، رابطة الجامعات الإسلامية وجمعية كليات الإعلام العربية، جامعة القاهرة.  
<http://masscomm.cu.edu.eg/NoteDetails.aspx?newsId=1037>

المؤتمر الدولي. (2020). "التحول الرقمي في التعليم الجامعي " 30 / 12 / 2020، كلية الاعلام،  
جامعة القاهرة. <http://masscomm.cu.edu.eg>

الهوش أبو بكر. (٢٠١٨). الحكومة الإلكترونية، القاهرة: مجموعة النيل العربية. القاهرة.

اليوسف، خلود سعد. (2021). آليات تفعيل القيادة الرقمية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية  
المملكة 2030. مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية. م١٠٤. ص 35-  
54.

Carvalho, A., Alves, H. and Leitão, J. (2022), "What research tells us about  
leadership styles, digital transformation and performance in state  
higher education?", *International Journal of Educational Management*,  
Vol. 36 No. 2, pp. 218-232.

Chang Hong Lim & Ai Ping Teoh. (2022). Predicting the impact of digital  
leadership on the performance of private higher education institutions:  
evidence from Malaysia, *Journal of Entrepreneurship, Business and  
Economics*, 10(1), 1-38.

David , J.M & Kim , S.H ( 2018 ): The Fourth Industrial Revolution  
Opportunities and Challenges , *International Journal of financial  
Research* , Vol 9 , No 2.

Erhan, T., Uzunbacak, H.H. and Aydin, E. (2022), "From conventional to  
digital leadership: exploring digitalization of leadership and  
innovative work behavior", *Management Research Review*, Vol.  
ahead-of-print No. ahead-of-print.

Flanding, J.P., Grabman, G.M. and Cox, S.Q. (2018), "Playbook to Digital-  
era Change Leadership", *The Technology Takers*, Emerald Publishing  
Limited, Bingley, pp. 61-160.

Gaoxia Zhu, Preeti Raman, Wanli Xing & Jim Slotta 2021, Curriculum  
design for social, cognitive and emotional engagement in Knowledge  
Building *International Journal of Educational Technology in Higher  
Education* volume 18, Article number: 37  
[http://www.rand.org/pubs/conf\\_proceedings/CF369.HTML](http://www.rand.org/pubs/conf_proceedings/CF369.HTML)

Hooft Graafland, J. (2018), "New technologies and 21st century children:  
Recent trends and outcomes",  
<https://www.ldoconline.com/dictionary/empowerment>

- 
- Jawah, Amani (2019). A Case Study of Academic Leaders' Beliefs Regarding A Multi-Source Feedback System to Evaluate Leaders' Competencies in Higher Education. *Journal Scientific Creation Pioneers*. Vol 2. No 9. pp 33-54.
- Lamb, A.J. and Weiner, J.M. (2021), "Technology as infrastructure for change: district leader understandings of 1:1 educational technology initiatives and educational change", *Journal of Educational Administration*, Vol. 59 No. 3, pp. 335-351.
- Licka, Paul & Gautschi, Patricia (2017). Survey The digital future of higher education – What does it look like and how can it be shaped?. *berinfor*, Germany.1-23
- Limani, Y., Hajrizi, E., Stapleton, L., & Retkoceri, M. (2019). Digital transformation readiness in higher education institutions (HEI): The case of Kosovo. *IFAC-Papers On Line*, 52 (25), 52-57.
- Mikheev, A., Serkina, Y., & Vasyaev, A. (2021). Current trends in the digital transformation of higher education institutions in Russia. *Education and Information Technologies*, 1-15.
- Patricia Buckley.(2003). *Digital Transformation: Information, Interaction and Identity*, in Sabrina Montes (Ed.), *Digital Economy*. (Washington: US Department of Commerce, Economics and Statistics Administration).
- Press, J., Bellis, P., Buganza, T., Magnanini, S., (Rami) Shani, A.B., Trabucchi, D., Verganti, R. and Zasa, F.P. (2021), "Preamble: Researching Innovation, Design, and Leadership in the Digital ERA", *IDEaLs (Innovation and Design as Leadership)*, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 1-9.
- Renee Patton & Ricardo Santos (2018), *The next-generation digital learning environment and a framework for change for education institutions, Cisco and/or its affiliates*. Available at:[https://www.cisco.com/c/dam/en\\_us/solutions/industries/docs/education/digital-learning-environment.pdf](https://www.cisco.com/c/dam/en_us/solutions/industries/docs/education/digital-learning-environment.pdf) (18/1/2019)
- Sebaaly, M. (2019). Digital Transformation and Quality, Efficiency, and Flexibility in Arab Universities. In *Major Challenges Facing Higher Education in the Arab World: Quality Assurance and Relevance* (pp. 167-177). Springer, Cham.
- Spear , E (2020) : Digital transformation in Higher Education , Trends , Tips , Example, & More. Available at URL: <https://precisioncampus.com/blog/digital-transformation-higher-education>.
- Stoianova, O. V., Lezina, T. A., & Ivanova, V. V. (2020). The framework for assessing company's digital transformation readiness. *Journal of Economic Studies*, 36(2), 243-265.
-

- 
- Tanniru, M. and Peral, J. (2021), "Digital Leadership in Education", Carbonaro, A. and Breen, J.M. (Ed.) Effective Leadership for Overcoming ICT Challenges in Higher Education: What Faculty, Staff and Administrators Can Do to Thrive Amidst the Chaos (Emerald Studies in Higher Education, Innovation and Technology), Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 73-91.
- Tomte , C.Fosslund , T. Aamoted P. & Degn ,L ( 2019 ): Digitalization in Higher Education: Mapping Institutional Approaches for Teaching and Learning , Quality in Higher Education , 25 (1) , pp 98-114.
- Zain, S. (2021). Digital transformation trends in education. In Future Directions in Digital Information (pp. 223-234). Chandos Publishing.

### الأداة

#### استبانة التعرف على

#### مهارات التحول الرقمي اللازمة للقيادات الأكاديمية ببعض الجامعات السعودية ومدى تمكنهم منها

الأستاذ الدكتور (عميد الكلية/ وكيل الكلية/ رئيس القسم:

تحية طيبة وبعد،،،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة علمية بعنوان (مهارات التحول الرقمي اللازمة للقيادات الأكاديمية ببعض الجامعات السعودية ومدى تمكنهم منها "دراسة ميدانية") ومن بين متطلبات إتمام الدراسة تطبيق استبانة على عينة من القادة الأكاديميين ببعض الجامعات السعودية، ولذا قامت الباحثة بتصميم الاستبانة التي بين يديك بالرجوع للإطار النظري للدراسة والأدبيات التربوية والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع بجانب الاسترشاد بأراء الخبراء والمتخصصين في المجال، وجاءت الاستبانة مكونة من جزأين، يتضمن الجزء الأول البيانات الأولية للمستجيب، بينما يتضمن الجزء الثاني محورين، يشمل المحور الأول العبارات التي تحدد مهارات التحول الرقمي المتطلبة للقادة الأكاديميين، ويشمل المحور الثاني العبارات التي تقيس مدى تمكن القادة الأكاديميين من هذه المهارات، ويتكون كل محور من (20) عبارة بإجمالي (40) عبارة للاستبانة مجملة، وأمام كل عبارة تدرج ثلاثي يعبر عن درجة الموافقة بحيث تتراوح ما بين مرتفعة وتعطى (3) درجات ومتوسطة وتعطى (2) درجتان، ومنخفضة وتعطى (1) درجة واحدة فقط، وتتراوح الدرجات على كل محور ما بين (20) إلى (60) درجة بينما تتراوح على الاستبانة مجملة ما بين (40) إلى (120) درجة، وتدل الدرجة المرتفعة على وجود موافقة مرتفعة على عبارات المحور بينما تدل الدرجة المنخفضة على العكس، والمطلوب وضع علامة أمام الاختبار الذي ترونه مناسباً لكل عبارة، علماً بأنه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة وإنما الإجابة المطلوبة هي التي تعبر عن الواقع من وجهة نظرکم.

وتشكر الباحثة لكم حسن تعاونكم معه لإتمام الدراسة

الجزء الأول: البيانات العامة للمستجيب

1. النوع:

- ذكر:
- أنثى:

2. الوظيفة القيادية:

- عميد:
- وكيل:
- رئيس قسم:

3. الدرجة العلمية:

- أستاذ:
- أستاذ مشارك:
- أستاذ مساعد:

الجزء الثاني: محورا الاستبانة وعبارتهما

م	العبرة	درجة الموافقة		
		مرتفعة	متوسطة	منخفضة
المحور الأول: مهارات التحول الرقمي المتطلبية للقادة الأكاديميين				
1	مهارة الانتقال من الاتجاهات القيادية التقليدية للاتجاهات القيادية المستقبلية			
2	مهارة التحول من الاستغراق في التعامل بالماديات فقط إلى الاهتمام بالمعلومات والمعرفة واستثمار ما تكشف عنه من فرص وإمكانيات			
3	مهارة تحقيق التكامل الذكي للتقنيات والعمليات والكفاءات الرقمية			
4	مهارة توظيف التكنولوجيا بطرق مبتكرة لتطوير الأداء القيادي			
5	مهارة إدارة الملفات ومعالجة الكلمات باستخدام برامج Microsoft office			
6	مهارة التصميم البياني			
7	مهارة التعامل مع الذكاء الاصطناعي			
8	مهارة الحماية السيبرانية للمعلومات			

م	العبارة	درجة الموافقة		
		مرتفعة	متوسطة	منخفضة
9	مهارة التخطيط الرقمي			
10	مهارة التنظيم الرقمي			
11	مهارة الرقابة الرقمية			
12	مهارة إدارة الاجتماعات عبر المنصات الإلكترونية			
13	مهارة التواصل الإلكتروني مع ممثلي المجتمع المحلي			
14	مهارة التواصل الإلكتروني مع الإدارات العليا بالجامعة			
15	مهارة حفظ البيانات بشكل رقمي			
16	مهارة استرداد البيانات الرقمية عند الحاجة إليها			
17	مهارة التواصل الإلكتروني مع الطلاب وأعضاء هيئة التدريس			
18	مهارة تقويم الأداء عبر المنصات والأدوات الرقمية			
19	مهارة إدارة الأزمات داخل الكلية أو الجامعة باستخدام الأدوات الرقمية			
20	مهارة المرونة في الأداء باستخدام الوسائط الرقمية			
<b>المحور الثاني: مدى تمكن القادة الأكاديميين من مهارات التحول الرقمي المتطلبة لهم</b>				
1	أستطيع الانتقال من الاتجاهات القيادية التقليدية للاتجاهات القيادية المستقبلية			
2	أمتلك مهارة التحول من الاستغراق في التعامل بالماديات فقط إلى الاهتمام بالمعلومات والمعرفة واستثمار ما تكشف عنه من فرص وإمكانيات			
3	يمكنني تحقيق التكامل الذكي للتقنيات والعمليات والكفاءات الرقمية			
4	لدي القدرة على توظيف التكنولوجيا بطرق مبتكرة لتطوير الأداء القيادي			
5	أستطيع إدارة الملفات ومعالجة الكلمات باستخدام برامج Microsoft office			
6	يمكنني استخدام مهارة التصميم البياني في العمل القيادي			
7	أستطيع توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في العمل القيادي			
8	لدي مهارة تفعيل الأمن السيبراني للحماية من المخاطر السيبرانية في العمل القيادي			
9	أمتلك مهارة التخطيط الرقمي في العمل القيادي			
10	أستطيع تنظيم العمل القيادي بشكل رقمي			

م	العبارة	درجة الموافقة		
		مرتفعة	متوسطة	منخفضة
11	أمتلك مهارة تطبيق الرقابة الرقمية في عملي القيادي			
12	لدي القدرة على إدارة الاجتماعات عبر المنصات الإلكترونية			
13	أستطيع التواصل الإلكتروني مع ممثلي المجتمع المحلي			
14	أمتلك مهارة التواصل الإلكتروني مع الإدارات العليا بالجامعة			
15	لدي القدرة على حفظ البيانات بشكل رقمي			
16	أستطيع استرداد البيانات الرقمية عند الحاجة إليها			
17	أمتلك القدرة على التواصل الإلكتروني مع الطلاب وأعضاء هيئة التدريس			
18	يمكنني تقييم الأداء عبر المنصات والأدوات الرقمية			
19	أستطيع إدارة الأزمات داخل الكلية أو الجامعة باستخدام الأدوات الرقمية			
20	أمتلك المرونة في الأداء باستخدام الوسائط الرقمية			