

## البحث الخامس عشر :

واقع تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية وفق توجهات  
المركز الوطني للتعليم الإلكتروني

### إهداء :

د. نواف بنت عطا الله العنزي  
حاصلة على درجة الدكتوراه في تخصص فلسفة القيادة والإدارة التربوية  
كلية التربية جامعة طيبة بالمدينة المنورة المملكة العربية السعودية



## واقع تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية وفق توجهات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني

د. نواف بنت عطا الله العنزي

حاصلة على درجة الدكتوراه في تخصص فلسفة القيادة والإدارة التربوية  
كلية التربية جامعة طيبة بالمدينة المنورة المملكة العربية السعودية

### • المستخلص:

هدف البحث إلى التعرف على واقع تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الأبعاد المستقاة من توجهات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني التالية: (السياسات، الاستراتيجيات، توزيع الموارد، التحسين المستمر، الابتكار، ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة) كأداة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة بلغ عددها (٣٧٥) عضو هيئة تدريس من الجامعات السعودية لتطبيق الاستبانة عليهم. وتوصلت نتائج البحث إلى أن موافقة عينة البحث على واقع تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الأبعاد المستقاة من توجهات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني، جاءت بدرجة (متوسطة)، وجاء بالترتيب الأول بعد واقع التحسين المستمر بدرجة (عالية)، وفي الترتيب الثاني بعد واقع توزيع الموارد بالجامعة، وجاء بعد واقع الاستراتيجيات بالجامعة بالترتيب الثالث، وكلاهما بدرجة (متوسطة)، وجاء بالترتيب الرابع بعد واقع السياسات بالجامعة، وبعد واقع الابتكار بالجامعة بالترتيب الخامس، وكلاهما بدرجة (منخفضة)، كما تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات العينة تعزى لمتغير الرتبة العلمية لجميع الأبعاد، بينما وجدت فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجامعة لصالح (الجامعة الإلكترونية).

الكلمات المفتاحية: القيادة الافتراضية - الجامعات السعودية - المركز الوطني للتعليم الإلكتروني.

### *The reality of application of virtual leadership in Saudi universities in light of the directions of the National Center for E-Learning*

Dr. Noof Atallah Alanazi,

#### Abstract

The study aimed to identify the reality of the application of virtual leadership in Saudi universities from the point of view of faculty members in the following dimensions derived from the orientations of the National Center for E-Learning: (strategies, policies, resource distribution, continuous improvement, innovation). To achieve these objectives, the analytical descriptive approach was used, and (questionnaire) as data collection tools. A sample of (375) faculty members from Saudi universities was selected to apply the questionnaire to them. the results of the study reached the following: The approval of the study sample on the reality of applying virtual leadership in Saudi universities from the point of view of faculty members in the dimensions derived from the orientations of the National Center for E-learning came with a (medium) degree. The dimension of the reality of continuous improvement came in the first order, with a (high) degree, while the dimension of the reality of resource distribution in the university came in the second order, and the dimension of the reality of strategies in the university came in the third order, both with a (medium) degree. Fifth, both with a (low) degree, and it was found

that there were no statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the responses of the study sample about the reality of applying virtual leadership in Saudi universities in the light of the orientations of the National Center for E-learning due to the academic rank variable and the All dimensions, while there were statistically significant differences due to the university variable, in favor of the (electronic university) when compared with other universities.

**Keywords:** virtual leadership, Saudi universities, National Center for E-Learning.

#### • مقدمة البحث:

يمتاز العصر الذي نعيشه بتعدد التغيرات وسرعتها وسيطرة التكنولوجيا والتقنيات في كافة المجالات، مما أدى لظهور واقع جديد يفرض نفسه وهو الواقع الافتراضي إلى جانب الواقع التقليدي، فتعاظمت الدعوة بتوظيف الأساليب الإدارية الحديثة للتوفيق بين هذين الواقعيين، حتى أصبح مفهوم القيادة (Leadership) من أكثر المفاهيم تكاملية وشمولية لمتطلبات الموائمة بين هذين الواقعيين، وبروز تأثيرات عديدة على النظم الإدارية حتى أصبحت القيادة الافتراضية أو القيادة (عن بُعد) سمة هذا العصر وأعظم إنتاجاته.

إن المجتمع اليوم هو مجتمع يتميز بشدة التغير والنمو الهائل في كافة المعارف والمعلومات والاتصالات والتي كان لها تأثيرها في ظهور تقنيات ووسائل حديثة وتقنية فرضت وجود بيئة عمل افتراضية (Storey & Woo, 2018, p.13)؛ حيث أخذت الأنشطة الإدارية تتحول تدريجياً إلى أنشطة إلكترونية أو ما يطلق عليه بالإدارة الإلكترونية (Cunha et al., 2020, p.194)، ولم يكن مجال التعليم بمنأى عن هذا الحراك، خاصة التعليم الجامعي، حيث يُعدّ التعليم الجامعي في العصر الحاضر من أبرز معالم التقدم والرقي في المجتمعات (الزبون، ٢٠١٩)، مما جعل البيئات الافتراضية واقعاً مهماً في الجامعات لكونها أداة مهمة في عمليات الابتكار والإبداع وتحسين الأداء والقدرة على سرعة الإنجاز (Marshall et al., 2020, p.34).

تؤكد العديد من الدراسات والأدبيات بأن البيئة الافتراضية في المملكة العربية السعودية وممارسة القيادة الافتراضية في المملكة العربية السعودية التي تعتمد على العمل مع مراعاة عنصرَي الزمان والمكان في ظل التباعد بعض الأحيان موجودة بشكل إلزامي لا خيار فيه منذ سنوات طويلة لأسباب جغرافية وثقافية ومجتمعية.

تسعى أنظمة المملكة العربية السعودية أن تُصنّف ضمن المراتب العشر في الحكومة الرقمية في رؤيتها ٢٠٣٠، مما يواكب التغييرات والتصنيفات العالمية للتحوّل الرقمي، مما يقدم سبباً رئيساً للاهتمام بتطبيق القيادة الافتراضية في مؤسسات التعليم العالي، فالتحول قوة لا يمكن إيقافها، كما أن التكنولوجيا

وحدها ليست هي الحل للمعوقات التي تواجهها الجامعات، إنها فقط الأداة، ويجب على الإدارة العليا والقيادة في المؤسسات الأكاديمية قيادة التغيير والتحول الرقمي (عليوي، ٢٠٢١).

لذلك بادرت المملكة العربية السعودية بإنشاء المركز الوطني للتعليم الإلكتروني ليون الجهة المشرفة والرعية للتحويل الرقمي وفق مستهدفات محددة، مع رعاية القدرات البشرية وتنميتها في هذا المجال، لذلك يرصد هذا البحث واقع الجامعات في تطبيق القيادة الافتراضية وفق توجهات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني بعدد من الأبعاد المستقاة من توجهاته.

#### • مشكلة البحث:

حظيت جهود المركز الوطني للتعليم الإلكتروني بالمملكة العربية السعودية بإشادة هيئة اليونسكو في مجال حوكمة التعليم الإلكتروني، حيث قام بدراسة لتشخيص واقع التعليم العالي في التحول الرقمي، من خلال عدد من المؤشرات لهذا التحول فكان من نتائجها حاجة الجامعات لتطبيق قيادة افتراضية تزيد من معدل تحقق التحول الرقمي (المركز الوطني للتعليم الإلكتروني، ٢٠٢٢).

يؤكد توفلر (Toffler, 2021, p.76) أحد علماء الدراسات المستقبلية أنه بحلول ٢٠٢٥ قد تحل الجامعات الافتراضية محل التقليدية، وأكد مولينارو (٢٠٢٠/٢٠١٣) بأن الإدارة الافتراضية ستنتهي عصر القيادة والتأثير بقوة الشخصية، كما برهنت دراسة المنيف (٢٠١٢) بأن الجامعات أضحت بفعل أدوات ووسائل التقنية أحوج إلى أن تقاد بدلا من أن تُدار،

ترجي العديد من الدراسات تفضيل القيادة الافتراضية في الجامعات لتمييزها بالسرعة والمرونة والجودة وتقليل الهدر التربوي، وتقليل معوقات اتخاذ القرار، كدراسة باسيليا وكفافادزه (Basilaia & Kvavadze, 2020)، ودراسة حسن (٢٠١٩)، إضافة إلى استطلاع اليونسكو (UNESCO, 2020) من حاجة الجامعات في الوقت الراهن للوفاء بمتطلبات الاستدامة والتنافسية.

إن قدرة الجامعات على -سرعة التحول وتطبيق القيادة الافتراضية طوال فترة أزمة كوفيد -١٩، متجاوزة بذلك عنصرَي الزمان والتباعد الجغرافي - يدعو للتأمل، ومع ذلك؛ لا توجد جامعة سعودية حتى الآن تقدم جميع أو أغلب خدماتها التعليمية إلكترونياً سوى الجامعة السعودية الإلكترونية، مما يستدعي تشخيص واقع تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية على ضوء الأبعاد المستقاة من توجهات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني التالية: (السياسات، الاستراتيجيات، توزيع الموارد، التحسين المستمر، الابتكار).

#### • أسئلة البحث:

سعى البحث للإجابة عن السؤالين التاليين:

« ما واقع تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الأبعاد المستقاة من توجهات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني التالية: (الاستراتيجيات، السياسات، توزيع الموارد، التحسين المستمر، الابتكار)؟

« هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين استجابات عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس حول واقع تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية على ضوء توجهات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني تُعزى للمتغيرين (الرتبة الأكاديمية، الجامعة)؟

#### • أهداف البحث:

هدف البحث إلى:

« التعرف على واقع تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الأبعاد المستقاة من توجهات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني التالية: (الاستراتيجيات، السياسات، توزيع الموارد، التحسين المستمر، الابتكار).

« الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين استجابات عينة البحث (أعضاء هيئة التدريس) من عدمها حول واقع تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية على ضوء توجهات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني تُعزى للمتغيرات (الرتبة الأكاديمية، الجامعة).

#### • أهمية البحث:

من المتوقع أن يكون البحث ذات فائدة علمية على النحو التالي:

« تركيزه على موضوع القيادة الافتراضية في الجامعات، مما سيثري المكتبة العربية بدراسة جديدة بهذا المجال لقلتها في التعليم العالي.

« تقديمه توجهات بحثية جديدة ذات الصلة باحتياجات المجتمع الحالية والمستقبلية كموضوع القيادة الافتراضية الذي يُعد من المداخل الرئيسة للجامعات لتحقيق التحول الرقمي ومتطلبات رؤية ٢٠٣٠.

« أولويته في الربط بين تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية وتوجهات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني في التعليم العالي، وتبسيطها الضوء على ما يتضمنه المركز من مصادر ودراسات بحثية وتقارير.

« اهتمامه بالقيادة وربطت بين أبعادها المذكورة في المركز الوطني المختص بالتعليم الإلكتروني، وذلك تركيز من البحث على الأسباب المحققة (القيادة) لمخرج الجامعات الرئيس وهو (التعليم الإلكتروني)

« ربطه بين القيادة الافتراضية وبعض نظريات القيادة وبعض ملامح نظام الجامعات الجديدة.

« قد يكون البحث سبباً لاطلاع الوسط التعليمي على جهود المركز الوطني للتعليم الإلكتروني والاستفادة من دراساته وخدماته، وتبسيط الضوء من قبل صناع القرار على اعتماد ما يقترحه المركز الوطني لتطبيق القيادة

الافتراضية في الجامعات من مؤشرات ومعايير وإطار تنظيمي، وعلى الدروس المستفادة من نجاح جهود الجامعات في إدارتها لأزمة التعليم أثناء جائحة COVID-19.

#### • مصطلحات البحث:

• القيادة الافتراضية (Virtual leadership):  
عُرفها ايفينج وسبيل (Effing & Spil, 2016) بأنها عملية اجتماعية تقودها تكنولوجيا المعلومات، بهدف تغيير نية الأفراد والجماعات والمنظمات.

كما عُرِّفت بأنها عملية التأثير الاجتماعي، التي تتضمن جميع المسافات البعيدة والقريبة، التي تتوسطها تكنولوجيا المعلومات والتي تقوم بتغيير المواقف والسلوك والتفكير والأداء، وبهذا هي القدرة على استخدام التكنولوجيا بفعالية لأغراض تنظيمية شخصية (Van Wart et al., 2017).

وهذا ما تختاره الباحثة كتعريف إجرائي للقيادة الافتراضية في الجامعات بتطويع التقنية لوظائف الجامعة الثلاث وقيادة عملياتها من أي مكان وفي أي زمان، مما يؤدي إلى زيادة جودة الأداء وسرعة التنفيذ وخفض التكلفة، والدقة والسرعة في تقديم الخدمات وتطوير التنظيم الإداري وتبسيط الإجراءات وتوفير المعلومات الصحيحة وسرعة اتخاذ القرارات المبنية على معلومات دقيقة ومباشرة.

• المركز الوطني للتعليم الإلكتروني (National E-Learning Center):  
مركز مستقل تأسس بقرار من مجلس الوزراء الموقر رقم (٣٥) عام ١٤٣٩هـ، يهدف لزيادة التحول الرقمي في التعليم واستثمار في التقنيات الجديدة، وتسهيل المشاركة في خلق قيمة إضافية للتعليم القائم على الابتكار (المركز الوطني للتعليم الإلكتروني، ٢٠٢٢).

#### • حدود البحث:

◀◀ الحدود الموضوعية: واقع تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية الحكومية، من خلال الأبعاد المستقاة من توجهات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني التالية: (الاستراتيجيات، السياسات، توزيع الموارد، التحسين المستمر، الابتكار).

◀◀ الحدود المكانية: طبقت هذا البحث في الجامعات السعودية الحكومية وهي: (جامعة الملك سعود بالرياض، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل بالدمام، الجامعة السعودية الإلكترونية بالرياض) لمناسبة هذه الجامعات لموضوع البحث.

◀◀ الحدود البشرية: تمثل مجتمع البحث بمجموعة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية المذكورة في الحدود المكانية.

◀◀ الحدود الزمانية: تم تطبيق البحث في الفصل الأول من العام الدراسي ١٤٤٤هـ.

## • الإطار النظري للبحث:

## • مفهوم القيادة الافتراضية:

أدى تطور الاتصالات وتقنية المعلومات إلى الإسراع في عولمة البيئة، وأصبحت العولمة متغيراً رئيسياً في السنوات الأخيرة، أسهم في ظهور مصطلحات ترتبط بظهور واستخدام شبكة الإنترنت مثل القرية الكونية، اقتصاد السوق، المنافسة، التخصص، القيادة الافتراضية والمنظمات الافتراضية (Gonzalez & Segura, 2020, p.207). فمنذ بدايات القرن الحادي والعشرين، حدثت طفرة هائلة في المجال التكنولوجي على المستوى العالمي، ترتب عليها ضرورة استخدام المؤسسات لأنماط إدارية حديثة تواكب هذا التطور التكنولوجي، وبرز من بين هذه الأنماط ما يُعرف بالإدارة الإلكترونية التي مكنت المؤسسات الأكاديمية من معالجة وثائقها وعملياتها الإدارية بطريقة إلكترونية، وبذلك تزايدت الحاجة لإجراء تحولات شاملة في القيادة والأساليب والهياكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، لإتاحة الفرص لتطبيق الإدارة الإلكترونية (يونس، ٢٠١٨).

بعد أن تم مسح الكثير من الأدبيات التي تناولت القيادة الافتراضية، لوحظ أنها ظهرت تحت مسميات متعددة، كالقيادة عن بُعد، والقيادة الإلكترونية، والقيادة الرقمية، وقيادة الفرق المشتتة/ المتفرقة على اعتبارها مصطلحات تبادلية معها (التركي، ٢٠١٨)، فكل باحث يعرفها من حيث ارتباطها بالمجال والاختصاص والعمليات، حيث يعتمد بعضهم توضيح هذا المفهوم من نواحي تنظيمية، وآخرون من نواحي تواصل تقنية داخل المنظمات، فتم تناول القيادة الافتراضية في البحث الحالية، كما ورد في تفسير المصطلحات واتفق مع الإطار النظري في هذا البحث وكما وُجد في الأدبيات أنها متوافقة مع المفهوم المرادف لها في المعنى، والمتشابه في الخصائص وإحداث التغيير والتأثير في الأفراد، بغض النظر عن المصطلح المستخدم.

حيث أنها كلها تأتي متفقة في تركيزها على جوهرها بأنها توظيف التقنية لقيادة المنظمة وتحقيق أهدافها، والتواصل مع فرق العمل من أي مكان وفي أي وقت، ويتفق ذلك مع ما تم اختياره من أبعاد المركز الوطني للتعليم الإلكتروني (السياسات، الاستراتيجيات، توزيع الموارد، التحسين المستمر، الابتكار)، حيث أن هذه الأبعاد هي مركز صنع القرار والتأثير والتعبير التي لا يمكن أن تتم ما لم يكن هناك قائد مؤثر متفاعل يؤمن بتوظيف التقنية لخدمة هذه الأبعاد، ولذلك خصصها المركز الوطني لقيادة لأهميتها في تحقيق مخرجات الجامعات ومنها التعليم الإلكتروني والتدريب في المجال التقني والابتكار والحصول على شهادات تأهيلية احترافية، وذلك يتوافق في مجمله مع المعنى الذي ذهبت إليه البحث الحالية للقيادة الافتراضية، بمعنى مهارة أكبر وقدرة أكثر على التشريعات وصناعة القرار، بل يُعد هذا المعنى انعكاساً لأبعاد المركز الوطني في القيادة تفردت به البحث الحالية عن بقية الدراسات على حد اطلاع الباحثة.

وتجدر الإشارة إلى أن مصطلح الافتراضية (Virtual) ليس مصطلحاً جديداً العهد، حيث أشار خنوس (٢٠١٩) "أن مفهوم القيادة الافتراضية المتمثل بالطريقة الافتراضية المُدارة عبر تقنية اتصال معينة، قد تمت ممارستها منذ ما لا يقل عن عشرين عاماً مضت" (ص.٩٤). كما أشار يون وايب (Yuan & Ip, 2018) أن كلمة (virtual) هي كلمة قديمة أول ما ظهرت في أواخر القرن الرابع الميلادي، حيث كانت تعني التأثير باستخدام الفضائل والقدرات المادية، وهذا ما دلت عليه بعض الكلمات الشبيهة في التكوين الحرفي في اللغة اللاتينية القديمة مثل virtus أو virtualis، وهي تعني الامتياز والقدرة والفعالية وفي منتصف القرن السابع عشر الميلادي اتسع مفهوم الكلمة حيث شمل في معناه الجوهر.

وقد استخدم خبير المعلوماتية جارون لانير (Jaron Lanier) مصطلح (افتراضي) حتى يصف حقل التقنية الجديدة، حين أشار إلى الواقع ضمن التجارب حيث تكون كل الحواس مشتركة، بوساطة وسيط إلكتروني، وهذا ينفي كونه عالم تخيلياً فقط؛ ولذلك جاءت الحاجة إلى إضافة وصف لتمييزه، فأتى تعبير "واقع افتراضي" لتأكيد واقعية هذا العالم (الحايك، ٢٠١٣).

الجدير بالذكر أن القيادة الافتراضية لا تحتاج إلى مكاتب داخل جدران أو إلى التلقين المباشر من القائد إلى الفريق، إنما يتم التواصل فيما بينهم من خلال موقع خاص بهم على شبكة الإنترنت (أسعيداني وآخرون، ٢٠١٩). وتُعرف القيادة الافتراضية بأنها مجموعة من الأفراد الذين يعملون في أماكن وأوقات مختلفة وتفصلهم عن بعضهم البعض المسافة أو الوقت، ولكن لديهم مهام مشتركة لأدائها (العتيبي، ٢٠٢١). كما أكد علم (Alam, 2022) أن القيادة الافتراضية تعتمد على تفاعلات الأعضاء ضمن وسائط الاتصالات الإلكترونية مثل البريد الإلكتروني ومؤتمرات الصوت والفيديو والأدوات المستندة إلى الويب (p.399).

وهذا يتسق مع ما أشار إليه هانا (Hanna, 2010)، بأن تسخير تقنيات الاتصالات والمعلومات أصبحت جزءاً رئيسياً من التنمية أكثر من أي وقت مضى، وهذه بدوره سيساهم في تمكين المنظمات والقادة الإداريين من أدوات ووسائل عمل في قيادة المنظمات تبعدهم عن أساليب القيادة التقليدية السابقة، وعليه تشهد الجامعات حالياً مرحلة جديدة من التطور على مستوى البنى التنظيمية التي فرضها عليها التقدم العلمي والتكنولوجي، والذي انعكس بدوره على كافة أنشطتها والقائمين على قيادتها، حيث فرض التطور التكنولوجي لتقنيات الاتصالات والمعلومات نمطاً من القيادة ليكون قادر على التعامل مع هذا التطور، وهو نمط القائد الافتراضي (الأنصاري وعبد اللاه، ٢٠٢١).

وبالإضافة لما ذكر يأتي التأكيد على القائد في العصر التقني الحالي بأنه يحتاج إلى أن يكون لديه القدرة لجمع الناس وفقاً للأبعاد الجغرافية والثقافية والاجتماعية، من خلال استخدام تقنيات المعلومات لتحقيق أهداف المنظمة.

وباستقراء التعريفات السابقة يتضح -أيضاً- الآتي:

« مفهوم القيادة الافتراضية مفهوم واسع وشامل فاستخدام الحاسوب أو تكنولوجيا الهاتف المحمول لا يقتصر على تنفيذ وظائف القيادة فقط بل يتضمن إنشاء وتوفير شبكات رقمية واسعة النطاق مثل المنتديات والمدونات ومشاركة الملفات عبر الإنترنت ومؤتمرات الفيديو، مما يُبرز نمط القيادة الافتراضية في بيئة رقمية مواتية لتطبيق فلسفتها ومبادئها.

« تُعد القيادة الافتراضية أحد أبرز المتطلبات لقيادة التحول الرقمي للمؤسسات التعليمية وأهمها مؤسسات التعليم العالي.

« تعتمد القيادة الافتراضية على التكامل بين المعارف والمهارات والكفاءات الاجتماعية والاقتصادية والقانونية والإدارية مع المعارف والمهارات والكفاءات التقنية، فهي مزيج متكامل ومتداخل من عدة تخصصات.

« تنبثق فلسفة القيادة الافتراضية من الإيمان بقدرات ومهارات الأفراد داخل المؤسسة، الأمر الذي يفرض ضرورة استثمار المهارات الفكرية والذهنية في تطوير العملية التعليمية.

« تركز القيادة الافتراضية على تدعيم أو أصر العلاقة الإنسانية بين أفراد المنظمة وقائدها؛ وذلك كون القيادة الافتراضية قيادة علائقية.

« يُعد هذا الاستقراء في مفهوم القيادة الافتراضية أحد مسوغات دعوة القيادات الجامعية لتطبيقها، حتى تستطيع الوفاء بوظائفها الثلاث بكفاءة وفعالية وجودة.

• علاقة القيادة الافتراضية ببعض المفاهيم ذات الصلة:

يتداخل مفهوم القيادة الافتراضية مع العديد من المفاهيم ذات الصلة بطبيعة وماهية القيادة الافتراضية، وللوقوف على مفهوم القيادة الافتراضية ينبغي التمييز بين مفهومي القيادة في العصر الرقمي أو الافتراضي والقيادة الافتراضية أولاً، فالقيادة في العصر الرقمي تشير إلى قيادة المنظمات والمؤسسات في فترة الانتقال إلى مجتمع أكثر كثافة بالمعلومات، الأمر الذي يبرهن على أن القيادة في أي منظمة أو قطاع تُعد جزءاً لا يتجزأ من التحولات الواسعة، وبالتالي التحول نحو مجتمع أكثر معرفة، لذا ينبغي على جميع القادة أن يكونوا على معرفة تامة بالقيود والفرص التي توفرها تكنولوجيا المعلومات، وعلى الرغم من ذلك، فإن كلا الأسلوبين متقاربان فكلهما يستفيد من التقنية والتكنولوجيا والاتصالات في تنفيذ رؤى وأهداف المؤسسة، لكن القيادة الافتراضية تعتمد على قدرة أكبر في التغلب على عنصرَي الوقت والمسافة، بمعنى مهارة أكبر وقدرة أكثر على التشريعات وصناعة القرار.

كما تتضح طبيعة ونوع العلاقة بين القيادة الافتراضية والقيادة الإلكترونية من خلال تحليل المفاهيم في دراسة ايبيرل ودريوس (Eberl & Drews, 2021) على النحو التالي:

وضوح العلاقة بين القيادة الإلكترونية والافتراضية حيث تعرف القيادة الإلكترونية على أنها عملية تأثير اجتماعي باستخدام تقنيات المعلومات

والاتصالات المقدمة، بهدف إحداث تغيير في المواقف والمشاعر والسلوكيات وأداء الأفراد والجماعات والمنظمات، الأمر الذي يعني أن القيادة الإلكترونية لن تغير في أساسيات العمل، ولكن في تنفيذ الأعمال والمهام داخل المؤسسات باستخدام التقنيات والأدوات التكنولوجية.

« استخدام مصطلحي القيادة الافتراضية والإلكترونية كمترادفات لبعضهما البعض حين تعني القيادة الافتراضية في ضوء ذلك؛ القيام بالأشياء الصحيحة للنجاح الاستراتيجي لرقمنة عمليات المنظمة.

« تعارض استخدام القيادة الإلكترونية والافتراضية كمترادفات، حين تُعد القيادة الافتراضية أكثر نمواً من القيادة الإلكترونية، فبينما تستخدم القيادة الإلكترونية التكنولوجيا لدعم وتنفيذ الأعمال داخل المؤسسة، فإن القيادة الافتراضية أداة لتحقيق نماذج الأعمال الممكنة رقمياً والتنظيم الرقمي وإدارة الموظفين داخل المؤسسة.

« وفي السياق ذاته تؤكد دراسة براون وآخرون (Brown et al., 2016) على أن مصطلحات القيادة الإلكترونية، والقيادة التكنولوجية والقيادة الافتراضية تتركز جميعها حول القيادة عبر الإنترنت، وتشكل القيادة القاسم المشترك في تلك المصطلحات لا سيما مع زيادة الدعوة لتطوير القيادة في العصر الرقمي والافتراضي لمواجهة ومواكبة متطلبات في العصر.

وتتفق البحث الحالية مع وجهة النظر التي ترى بأن القيادة الافتراضية أكثر شمولاً من القيادة الإلكترونية، فهي تستهدف إحداث تغيير جذري في أساسيات العمل، في حين تسعى القيادة الإلكترونية إلى تنفيذ الأعمال داخل المؤسسات عن طريق الاستعانة بالأدوات التكنولوجية.

أما ما يتعلق بالقيادة عن بُعد فتشير الأدبيات بأنه لا فرق بين مفهوم القيادة الافتراضية والقيادة عن بُعد، كما يرى بعض خبراء القيادة أن بإمكان مصطلح القيادة عن بُعد وصف القادة البعيدين عن أعضاء فرقهم ولا يلتقون معهم، ولو كانوا يعملون في ذات المكتب، كما تسعى القيادة الافتراضية إلى توظيف التقنية وتفعيلها في العمل، ولكنها ليست كل شيء في القيادة الافتراضية.

ويتضح مما سبق أن التصريق بين القيادة عن بُعد وغيرها من المصطلحات ذات العلاقة والقيادة الافتراضية، يختلف من شخص لآخر، بحسب رؤيته الشخصية، فهناك من لم يفرق بينهما، وهناك من اعتمد على تحليله للسلطة، ومرجعية أعضاء الفريق الافتراضية، إلا أن جميع التحليلات تشترك في هدف أداء المهام في البنية المتباعدة لأعضاء الفريق، والاعتماد على شخص أو وسيلة وسيطة لعملية التواصل.

بعد العرض السابق للمفاهيم، فإنه تم التركيز في هذا البحث الحالية على القيادة الافتراضية كعملية يتفاعل فيها القادة الافتراضيون مع أعضاء فريقهم بالجامعات وفروعها وأقسامها ذوي التوزيع الجغرافي المتعدد، التي يتوزع أعضاؤها

في أقسام متباعدة عن بعضها في الجامعات في بيئة تحاكي الواقع، مشكلين بذلك فريق العمل الافتراضي، ويمارسون مهام مشتركة ومتراصة، كما يتواصلون مع بعضهم عن بعد عبر حدود تنظيمية مدعومة بتقنية الاتصالات، لتحقيق أهداف مشتركة، متوافقة في ذلك مع المعاني العامة التي ركز عليها المركز الوطني للتعليم الإلكتروني بأنها قيادة في بيئة افتراضية كلياً مشابهة للواقع أو مختلفة عنه، يتم التفاعل فيها من خلال الرقميات.

• أهمية القيادة الافتراضية:

خلاصة القول إن أهمية القيادة الافتراضية تتمثل فيما ذكره فان وارت (Van Wart et al., 2017) ويمكن تلخيصه على النحو التالي:

« أنها تنبع من التغيير في الإدارة الذي يؤدي بدوره إلى التغيير في نمط القيادة الذين يتوقع منهم أن يكونوا مؤهلين لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة.

« تؤثر القيادة الافتراضية على ضمان أداء أكثر كفاءة وفعالية لأنواع مختلفة من المنظمات واستكشاف إمكانيات لطرق جديدة في إجراء العمليات الإدارية والتنظيمية.

« تساهم ممارسات القيادة الافتراضية في إحداث تغيير في الأنماط التنظيمية، حيث يقوم القادة بالعمل عن بعد بأنماط قيادية معتمدة بشكل كبير على وسائل التواصل الافتراضي، ومن أهمها انتشار أدوات اتصال جديدة والتي سهلت الكثير من أعمال القادة وخفضت عنهم أعباء الحمل الزائد للاتصالات.

« تُمكن مهارات القيادة الافتراضية الأشخاص ذوي الخبرة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من قيادة طاقم مؤهل للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات واستغلال الفرص الإبداعية والقدرة على حل المشاكل.

« تسعى القيادة الإلكترونية لتأمين الدعم على أوسع نطاق ممكن من خلال قدرتها العالية على كسر الحواجز المكانية والزمانية، وتلعب الثقة دوراً مهماً لتحقيق القيادة الافتراضية.

« تسهل التعامل مع الأعمال وحل المشكلات وتساعد في فهم أساليب العمل الناجح، كما توفر الجهد والوقت على كلا من القائد والموظف.

وفي هذا الصدد هناك عدد من الاتجاهات المعاصرة تدعو لتطبيق القيادة التربوية الافتراضية: مثل اتجاهات الواقع التربوي الافتراضية والتحول الرقمي وشيوع التطبيقات التقنية وبرمجيات الذكاء الاصطناعي، وفي انتقال الإدارات من القيادة التقليدية للقيادة الافتراضية، فلا بد من التطور على النحو الذي ذكره نجم (٢٠١١):

« الانتقال من إدارة الأشياء إلى إدارة الرقميات.

« الانتقال من الإدارة المباشرة إلى الإدارة عن بُعد.

« الانتقال من التنظيم الهرمي إلى التنظيم الشبكي.

« الانتقال من قيادة الآخر إلى قيادة الذات.

• الإطار الوطني للتعليم الإلكتروني في قيادة التعليم العالي:

حدد المركز الوطني للتعليم الإلكتروني الأبعاد الإطار الوطني للتعليم الإلكتروني في قيادة التعليم العالي على النحو التالي (المركز الوطني للتعليم الإلكتروني، ٢٠٢٢):

«السياسات: وتُعرّف بأنها فهم السياسات باختلاف مستوياتها (الوطنية والمؤسسية وغيرها) ومتابعتها، ومن أمثلتها: (ترصد المؤسسة الشروط المطلوبة لضمان توافقها مع السياسات الوطنية للممارسات المثلثي) - التزام سياسات المؤسسة بالأدلة الإرشادية الوطنية والممارسات المثلثي) كما تتضمن الحوكمة والتي يُعرفها المركز الوطني للتعليم الإلكتروني بأنها تعني توفر بنية واضحة للحوكمة بأدوار ومسؤوليات محددته بشفافية بما يضمن النجاح والاستدامة بعيد المدى.

«الاستراتيجيات: وتعني المشاركة الدورية في إعداد الخطط الاستراتيجية لدراسة وتطوير فاعلية المؤسسة من الناحية التنظيمية (مثل: وضع جميع المستفيدين المشاركين في عين الاعتبار أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي - مراجعة الخطة الاستراتيجية للمؤسسة سنوياً لضمان استمرار صلاحيتها وتحديثها حسب ما تستدعيه الحاجة)، كما تتضمن الإجراءات وتُعرف بأنها اعتماد إجراءات للبرامج والمقررات الإلكترونية وتنفيذها.

«توزيع الموارد: وتُعرّف بأنها التخطيط لتوفير الموارد المالية وإنفاقها بما يحقق رؤية المؤسسة ورسالتها. ومثال ذلك: (تمتلك المؤسسة مواردًا تتلاءم مع خططها الاستراتيجية - تمتلك المؤسسة كادراً مؤهلاً وتجهيزات ومصادر إلكترونية كافية)

«التحسين المستمر: والتحديث وتُعرّف بأنها مراجعة السياسات والإجراءات الموارد وتحديثها دورياً عند الحاجة. ومن أمثلتها التطبيقية: (تضع المؤسسة إرشادات توضح مواعيد مراجعة وتحديث السياسات والإجراءات وآلياتها - مراجعة توزيع الموارد سنوياً على أقل تقدير).

«الابتكار: ويُعرّف بأنه اكتشاف الممارسات المبتكرة وتوظيفها بما يتوافق مع الرسالة والرؤية والأهداف، ومن أمثلته التطبيقية: (تزويد المسؤولين بكافة المصادر اللازمة للتطوير المهني لاستكشاف الممارسات الابتكارية - تحديد الممارسات المبتكرة وتوظيفها بما يتوافق مع الرسالة والرؤية والأهداف).

عليه فقد اعتمدت هذا البحث على توجهات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني بالمواثمة بين كافة مصادره المذكورة والخاصة بقيادة التعليم العالي، فتوصلت لعددٍ من الأبعاد وتفسيراتها التي تعتمد عليها لمعرفة واقع تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية وهي: السياسات بالمقام الأول كونها ركيزة القيادة والتغيير والتشريع ثم الاستراتيجيات التي تكون قالباً لتنفيذ السياسات مع مراعاة توزيع الموارد والتحسين المستمر الذي يمكن الابتكار من اقتراح حلول لفرص التحسين المرصودة، فالأبعاد المستقاة من توجهات المركز الوطني ترتبياً هي (السياسات، الاستراتيجيات، توزيع الموارد، التحسين المستمر، الابتكار).

ويأتي اختيار هذه الأبعاد بالذات استجابة للتحويل الرقمي الذي لا محالة منه في كافة المنظمات، بالإضافة لأن التزام الجامعات بها يحقق تطبيق القيادة الافتراضية التي تعتمد على القرار المناسب والتشريع المناسب بما يخدم وظائف الجامعات خاصة في ظل نظام الجامعات الجديد الذي يمنحها صلاحيات فتح فروع لها خارج المملكة.

بالإضافة لاعتماد عدد كبير من الجامعات كشركاء نجاح مع المركز الوطني للتعليم الإلكتروني ومنها بعض الجامعات المستهدفة بالبحث (جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، الجامعة السعودية الإلكترونية)، ومن مستلزمات الشراكة وفاء الجامعات بمتطلبات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني استعداداً للمستقبل القريب للتحويل الرقمي.

#### • انعكاس واقع التحويل الرقمي في المملكة على الجامعات السعودية:

##### • الاستراتيجية الوطنية للتحويل الرقمي:

لقد قامت المملكة بعمل الاستراتيجية الوطنية للتحويل الرقمي، من خلال عمل ثلاث خطط خمسية هي (المنصة الوطنية الموحدة، د.ت.):

◀ الأولى من ٢٠٠٦ - ٢٠١٠: بهدف الحصول على الخدمات الحكومية بمستوى متميز ويسير من خلال وسائل تكنولوجية آمنة في أي وقت ومن أي مكان.

◀ الثانية من ٢٠١٢ - ٢٠١٦: بهدف تمكين الجميع من استخدام آمن وفعال وسهل للخدمات الإلكترونية من خلال قنوات تقنية متعددة.

◀ الثالثة: ٢٠٢٤ - ٢٠٢٠: بهدف الوصول للحكومة الذكية، واستندت هذه الاستراتيجية على أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة.

##### • أسس الاستراتيجية الوطنية للتحويل الرقمي:

◀ رؤية المملكة ٢٠٣٠: تعد إستراتيجية الحكومة الذكية ضرورية لنجاح العديد من برامج تحقيق الرؤية، مثل برنامج التحويل الوطني، وبرنامج جودة الحياة، ولتحقيق الرؤية واسعة النطاق هناك أكثر من ١٧٠ مبادرة مرتبطة بالحكومة الذكية، ومن بين المطالب الرئيسية الحاجة إلى تحسين الخدمات الحكومية، وتوفير منصات مشتركة، وتطوير المعايير واللوائح وتحسين عملية صنع القرار وتهدف جميع برامج تحقيق الرؤية إلى تفعيل الأهداف الإستراتيجية لرؤية ٢٠٣٠ (المنصة الوطنية الموحدة، ٢٠٢٣). وقد تركزت أهداف رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠) للتعليم العالي فيما يلي (مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، ٢٠١٦):

- ✓ وصول خمس جامعات سعودية على الأقل لتكون من أفضل ٢٠٠ جامعة دولية.
- ✓ سد الفجوة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل.
- ✓ توجيه الطلاب نحو الخيارات الوظيفية والمهنية المناسبة.
- ✓ إتاحة الفرصة لإعادة تأهيل الطلاب والمرونة في التنقل بين مختلف المسارات التعليمية.

✓ التوسع في التدريب المهني لدفع عجلة التنمية الاقتصادية.  
 ✓ التركيز على فرص الابتعاث في التخصصات النوعية في الجامعات العالمية المرموقة.

✓ تمكين الطلاب من إحراز نتائج متقدمة مقارنة بمتوسط النتائج الدولية.  
 ◀ أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة: من أهم هذه الأهداف المتصلة بالبحث الحالية: جودة التعلم والمساواة بين الجنسين (هيئة الحكومة الرقمية، ٢٠٢٣ ب)، حيث نص الهدف أنه بحلول عام ٢٠٣٠ سيكون زيادة في عدد الشباب والبالغين الذين لديهم المهارات المطلوبة، بما في ذلك المهارات التقنية والمهنية للتوظيف في الوظائف اللانقطة أو للعمل في ريادة الأعمال. وموضوع المؤشر الرئيس للأداء هو منظومة مُمكنة رقمياً، أما تطلعات هذا المؤشر هو مسار رقمي سريع من خلال منظومة للشركاء، تزويد جميع الموظفين الحكوميين بالقدرات القيادية، الوصول للمستقبل عبر قوة عاملة شاملة وممكنة رقمياً.

◀ هيئة الحكومة الرقمية بالمملكة: أنشئت بقرار مجلس الوزراء رقم (٤١٨) بتاريخ ٩ مارس ٢٠٢١ الموافق ٢٥ رجب ١٤٤٢هـ وهي الجهة المختصة بكل ما يتعلق بالحكومة الرقمية، وتعد المرجع الوطني في شؤونها. وتهدف إلى تنظيم أعمال الحكومة الرقمية في الجهات الحكومية، من أجل الوصول إلى حكومة رقمية استباقية ومبادرة وقادرة على تقديم خدمات رقمية ذات كفاءة عالية، وتحقيق التكامل في مجال الحكومة الرقمية بين كافة الجهات الحكومية.

ويعتبر القرار نقلة نوعية نحو تعزيز الأداء الرقمي داخل الجهات الحكومية، والرفع من جودة الخدمات المقدمة يتضح ذلك من خلال رؤية الهيئة وهي: أن تكون المملكة من أفضل ١٠ دول رقمية رائدة مبتكرة في العالم. لتمكين الوطن من اغتنام الفرص المتاحة في العصر الرقمي وتحقيق الاستدامة الاقتصادية لتحسين جودة الحياة، ولأن التحول الرقمي أحد الركائز الأساسية لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠.

وقد أنشئت الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي في المملكة العربية السعودية لضمان أن جودة التعليم والإدارة في مؤسسات التعليم العالي مواكبة للمعايير العالمية، وهذه المعايير والمستويات العالية من الإنجاز ينبغي إدراكها والاعتراف بها على نحو واسع محلياً وعالمياً (الشمري، ٢٠١٦).

وتهدف الهيئة إلى دفع الجامعات ومؤسسات التعليم بشكل عام إلى تبني آليات القيادة الحديثة، إضافة إلى التأكيد على معايير الجودة وإجراءات التخطيط الاستراتيجي وإجراءات التقويم والتقارير الدورية المبنية على البراهين عن جودة الأداء في العمل القيادي، وكل ذلك في ضوء المعايير العالمية (طلال الشريف، ٢٠١٧).

ولعل الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي تتفق مع المركز الوطني للتعليم الإلكتروني في توجهاتهما بضرورة مساندة مؤسسات التعليم العالي

للمعايير العالمية العالمية وتبيني آليات حديثة في القيادة، حيث أنه بالنظر إلى هذه الجهود إلا أنها غير كافية لتطبيق القيادة الافتراضية، فإنه عندما تخضع الجامعات لسلطة إدارة مركزية، وتوجه بتشريعات ولوائح موحدة، فإنها تكون مقيدة وتفقد الحرية التي تمنحها المرونة، وبذلك تعجز الجامعات عن التفاعل السريع لمواجهة المعوقات المتسارعة، والأمر لا يقتصر على الجامعات السعودية، فهناك حراك عالمي يفرض على المؤسسات الجامعية أن تكون قادرة على تلبية الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية للمجتمعات المعاصرة، بعيداً عن الإدارة المركزية.

بل لابد للجامعات من الناحية الاستراتيجية إدراك عمليات التغيير ومتطلبات التحول الرقمي وأيضاً التعامل مع تحدي تعدد جهات تقويم الأداء المؤسسي للجامعات وكذلك جهات التصنيف، والاستعداد للمستقبل بحسن التخطيط له لأن التغيير للعمل الإداري التقني قادم لا محالة، الأمر الذي يستدعي ضرورة وجود قيادات ذات رؤية، وتفكير استراتيجي، وقدرة على التشريع، وثقة بالعاملين، ومعرفة بمستجدات العصر، وقدرة على التواصل، وهذه السمات كلها متوفرة في القيادة الافتراضية التي تحتاجها الجامعات في هذا الزمن المتغير.

وقد يكون تطبيق القيادة الافتراضية أحد أهم السبل في قدرة الجامعات على التكيف مع التغييرات السريعة ومع التطور التقني والانفتاح العالمي، كما يمنحها الفرصة لتحقيق توجهات المملكة في رؤية ٢٠٣٠ في التعليم العالي، ويزيد من فرص تعاونها الدولي.

وفيما يلي توصيف الجامعات السعودية (عينة البحث):

#### • أولاً- جامعة الملك سعود:

تُعتبر الملك سعود جامعة سعودية حكومية مستقلة تقع في مدينة الرياض، تم افتتاحها في عام ١٩٥٧، وهي أول جامعة تأسست في المملكة بعد جامعة أم القرى، وهي ثاني أكبر جامعة بالعالم من حيث المساحة، وقد خصصت حكومة المملكة العربية السعودية لهذه الجامعة ما يعادل ١٪ من ميزانية الدولة سنوياً. ينصب تركيز جامعة الملك سعود بالمقام الأول على جودة التعليم، والبحث العلمي وريادة الأعمال، في نفس الوقت تطمح جامعة الملك سعود إلى نشر وتعزيز المعرفة في المملكة بغرض توسيع قاعدة الدراسات العلمية والأدبية ومن ثم مواكبة الدول الرائدة في مجالات الفنون والعلوم، والعمل على المساهمة في الاكتشافات والاختراعات، وإحياء الحضارة الإسلامية واستعادة أمجادها (جامعة الملك سعود، ٢٠٢٢).

ومن ناحية أخرى تُعد جامعة الملك سعود واحدة من أفضل ٢٠٠ جامعة حول العالم وفقاً للتصنيف الأكاديمي لجامعات العالم في عام ٢٠٢٢، وأعطى تصنيف كيو إس جامعة الملك سعود المرتبة ١٩٧ كأفضل الجامعات في جميع أنحاء العالم. كما أعطى تصنيف شنغهاي الأكاديمي لعام ٢٠٢٢ ب جامعة الملك سعود المرتبة ١٢١ عالمياً (وزارة التعليم، ٢٠٢٣).

• ثانياً- جامعة الملك عبد العزيز:

تقع الجامعة في محافظة جدة وقد تأسست كجامعة أهلية ١٣٨٤هـ ثم تحولت لجامعة حكومية عام ١٣٩١هـ، اختيرت جامعة الملك عبد العزيز في عام ٢٠٢٠ ضمن ٣ جامعات سعودية مستقلة إدارياً وأكاديمياً ومالياً وفق النظام الجديد للجامعات، وتعتبر رابع أكبر جامعة في الشرق الأوسط، كما دخلت جامعة الملك عبد العزيز ضمن نطاق أفضل ١٥٠ جامعة في العالم (فوزي، ٢٠٢٣). وتجدر الإشارة إلى أن البحث العلمي والابتكار يُعد هو أحد ركائز رؤية جامعة الملك عبد العزيز، ومن هنا تقوم الجامعة بتنفيذ خطة دقيقة لتحسين عدد ونوعية الأوراق العلمية وكما تحرص على زيادة معدل النشر والاستشهاد بين أعضاء هيئة التدريس لتحقيق هدفها المتمثل في أن تكون من بين أفضل ١٠٠ جامعة لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠.

تحرص جامعة الملك عبد العزيز بأن تكون متميزة عالمياً وعربياً فحافظت على صدارتها العربية في التصنيفات الدولية حيث احتلت المرتبة الأولى عربياً والمرتبة ١٠١ - ١٥٠ بين أفضل الجامعات عالمياً وذلك حسب تصنيف شنغهاي الدولي لعام ٢٠٢١ - ٢٠٢٢ والأولى عربياً في مؤشر تصنيف QS البريطاني (جامعة الملك عبد العزيز، ٢٠٢١).

• ثالثاً- جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل:

تعتبر جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل جامعة رائدة تحقق التميز محلياً وإقليمياً وعالمياً، وتقدم خدمات معرفية وبحثية ومهنية إبداعية بشراكة مجتمعية فاعلة، وقد كانت تُسمى بجامعة فيصل ثم بجامعة الدمام، وفي الثالث من رمضان عام ١٤٣٠هـ الموافق ٢٤ أغسطس ٢٠٠٩م صدر قرار من مجلس الوزراء يقضي بفصل شطري جامعة الملك فيصل في كل من الدمام والأحساء إلى جامعتين منفصلتين، وانطلقت الجامعة باسمها الجديد (جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل) حاملة إرثاً أكاديمياً وبحثياً يمتد إلى أربعة عقود؛ حيث استقبلت بعض كلياتها أول دفع من طلابها عام ١٣٩٥ هـ (١٩٧٥م) عند بداية مسيرة الجامعة في كليات جامعة الملك فيصل، وقد كان لكلية الطب، والعلوم الطبية، وكلية العمارة والتخطيط دور رائد في مجال الدراسات العليا على مستوى المملكة ودول الخليج، ومع استمرار التوسع في عدد الكليات، وانضمام معظم الكليات بالمنطقة الشرقية - الدمام، أصبح بها عدد ٢١ كلية، موزعة على أكبر مساحة جغرافية في المملكة، وبها أكثر من ٤٥ ألف طالب وطالبة.

وتصبو الخطة الاستراتيجية للجامعة إلى تحقيق أهداف استراتيجية تتمثل في تقديم خدمات معرفية وتعليمية عالية الجودة، وتطوير منظومة البحث العلمي والابتكار، وتعزيز المسؤولية والشراكة المجتمعية، وترسيخ قيم الجامعة وتنمية قدرات منسوبيها، واستدامة البيئة العمرانية الجامعية، وبناء نظام إداري مؤسسي

عصري، إضافة إلى استدامة موارد الجامعة المالية، وأخيراً تعزيز أنظمة الاتصالات وتقنية المعلومات (جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، ٢٠٢٢).

ومن ناحية أخرى ارتفع تصنيف جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل في جدول التصنيف العالمي من مجموعة ٥٨١ - ٥٩٠ لعام (٢٠١٩)، إلى مجموعة ٥٤١ - ٥٥٠ لعام (٢٠٢٠)، وفقاً للنتائج الصادرة من تصنيف QS للجامعات، وفي إنجاز جديد على مستوى التصنيف الدولي للجامعات، حيث أحرزت جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، ولأول مرة تقدماً مميزاً حسب تصنيف QS للعام ٢٠٢٢ بوصولها إلى الترتيب (٤٧٧) عالمياً ضمن قائمة أفضل ٥٠٠ جامعة عالمياً. وفي السنوات الخمس الماضية على التوالي ارتفعت جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل سبع درجات في تصنيف الجامعات السعودية فانتقلت من المرتبة ١٣ حسب تصنيف العام ٢٠١٥ لتتبوأ المرتبة السادسة في العام ٢٠٢٠ (جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، ٢٠٢٢).

#### • رابعاً- الجامعة السعودية الإلكترونية:

صدرت موافقة خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز -رحمه الله- بناء على الأمر السامي الكريم رقم ٣٧٤٠٩/ب بتاريخ ١٠ - ٩ - ١٤٣٢هـ بإنشاء الجامعة السعودية الإلكترونية كمؤسسة تعليمية حكومية إلكترونية، تعتمد أسلوب التعليم المدمج، الذي يدمج بين الحضور المباشر "وجهاً لوجه" وبين الحضور عن طريق التقنية، باستخدام تقنيات متطورة لتوفير تعليم متميزاً وتأهيلاً عصرياً لجميع شرائح المجتمع، وفق أعلى معايير الجودة وأفضل الممارسات العالمية، وتسهم في زيادة كفاءة إنتاجية مؤسسات التعليم العالي، وأن تكون مكملة لمنظومة المؤسسات التعليمية تحت مظلة مجلس التعليم العالي، وتضم الجامعة كلية العلوم الإدارية والمالية، وكلية الحوسبة والمعلوماتية، وكلية العلوم الصحية، وكلية العلوم والدراسات النظرية، وتمنح الجامعة شهادات البكالوريوس والدراسات العليا، إضافة إلى تقديم دورات في التعلم المستمر والتعلم مدى الحياة، وتقع الجامعة في مدينة الرياض، وتوسعت في افتتاح مراكز تعليمية في المناطق وفقاً للخطة المعتمدة للجامعة (الجامعة السعودية الإلكترونية، ٢٠٢٢).

وهي جامعة حكومية إلكترونية تعتمد أسلوب التعليم المدمج، الذي يدمج بين الحضور المباشر "وجهاً لوجه" وبين الحضور عن طريق التقنية، باستخدام تقنيات متطورة لتوفير تعليم متميزاً وتأهيلاً عصرياً لجميع شرائح المجتمع، بالتعاون مع جامعات وهيئات وأعضاء هيئة تدريس داخلياً وعالمياً، إضافة إلى دعمها لرسالة ومفهوم التعلم مدى الحياة لكافة أفراد المجتمع السعودي. ووفق الاعتبارات السابقة تتمثل الركائز الاستراتيجية للجامعة في بناءها دور إقليمي رائد في التعليم الإلكتروني، والنمو في الابتكار الرقمي وريادة الأعمال التقنية، وتعزيز التواصل مع المجتمعات المحلية في جميع أنحاء المملكة، وتحقيق الاستدامة المالية وكفاءة الإنفاق (الجامعة السعودية الإلكترونية، ٢٠٢٢).

• دراسات سابقة تناولت واقع تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات ومزاياها والمناذاة بتطبيقها:

جاءت العديد من المصادر بالتأكيد على ضرورة التوجه للقيادة الافتراضية كنمط قيادي ذو أهمية بالغة في استجابة الجامعات لمتطلبات العصر الحديث بعد الثورة الصناعية الرابعة، ولتحقيق المطلب الوطني والعالمي في التحول الرقمي، ولتمكين الجامعات من فرص المنافسة والترقي في التصنيفات العالمية والوفاء بمتطلبات الجودة ومتطلبات المراكز والجهات الوطنية والعالمية ذات الصبغة الاعتمادية في تقييم الجامعات وكافة عملياتها ومكوناتها. كدراسة المشرف (2017, Elmusharaf) التي تؤكد على حداثة المفهوم وعلى أن القائد الافتراضي أصبح النمط الجديد للقيادة، الذي سيدير المنظمة ويقودها إلى الازدهار في الاقتصاد الرقمي برغم حداثة مفهوم القيادة الافتراضية حيث ظهر هذا المفهوم في العقد الأخير من القرن العشرين نتيجة تطور تقنيات عديدة، فحظي هذا المفهوم وما يتضمنه من مترادفات من ذلك الحين بدراسته وتشخيص مدى فعاليته في أداء المنظمات وخاصة الجامعات ومن هذه الدراسات دراسة كافية وحמיד (٢٠١٧) والتي هدفت إلى الوقوف على موضوع الإدارة الإلكترونية وأهميتها في تحسين وتفعيل وتحديث المؤسسات العصرية في ظل الانفتاح والدخول إلى الاقتصاد العالمي الجديد، المبني على المعرفة والتعاملات الإلكترونية، تعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي وكان من أهم نتائجها أنه قد حان الوقت لتطبيق وتحديث الإدارة الحديثة بدلا من الإدارة التقليدية، وأن تطبيق الإدارة الإلكترونية ضرورة حتمية لا اختيارية لمواكبة التطورات العالمية والدخول للاقتصاد الجديد.

كما أن بعض الدراسات اهتمت بالعمليات الإدارية وهندستها كونها أحد مكونات البدء بتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية، حيث ركزت الوشمي (٢٠٢٠) في دراستها على هندسة العمليات الإدارية في الجامعات السعودية في ضوء معايير الجودة الأوروبية ENQA للوصول لنموذج مقترح، حيث هدفت البحث إلى التعرف على واقع تطبيق هندسة العمليات الإدارية والتعرف على واقع توفر معايير الجودة الأوروبية في الجامعات السعودية والعلاقة بينهما، واتبعت البحث المنهج الوصفي المسحي والمنهج الوصفي الارتباطي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمعها المتمثل في ٤٦٩ من القيادات الإدارية بجامعة الملك سعود وجامعة الملك عبد العزيز وجامعة الملك فيصل، ونتج عن البحث أن واقع تطبيق هندسة العمليات الإدارية في الجامعات السعودية جاء بدرجة متوسطة، حيث يأتي بعد درجة الاستخدام لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالمرتبة الأولى بين الأبعاد الخاصة بهندسة العمليات الإدارية، وفي الأخير يأتي بعد درجة تخلي الجامعة عن نظم الأعمال الإدارية التقليدية كأقل أبعاد هندسة العمليات الإدارية بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات

الإدارية، كما جاء واقع توفر معايير الجودة الأوروبية في الجامعات السعودية بدرجة متوسطة، وجاء بعد درجة توفر معايير الجودة الداخلية بالمرتبة الأولى بين الأبعاد الخاصة بمعايير الجودة الأوروبية، وفي الأخير يأتي بعد درجة توفر معايير الجودة الخارجية كأقل أبعاد معايير الجودة الأوروبية في الجامعات السعودية، وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها تم تقديم نموذج مقترح يتضمن آليات تخطيط وتنفيذ تطوير العمل الإداري ومتطلبات هندسة العمليات الإدارية حسب معايير الجودة الأوروبية. مما يؤكد على أن الجامعات السعودية بحاجة للمبادرة بتطبيق القيادة الافتراضية وهندسة عملياتها الإدارية اللازمة للتطبيق لتحقيق الجودة الداخلية والخارجية في الأداء.

ومن خلال هذا البحث يتبين تتالي الدعوات بضرورة تغيير نمط القيادة في الجامعات بشكل عام والجامعات السعودية بشكل خاص لما يخدم متطلبات العصر ويؤدي لجودة الأداء المؤسسي التشغيلي والاستراتيجي في الجامعات، حيث تُعدّ القيادة الافتراضية بما تملكه من رؤية وقدرة على التغيير هي الخيار الأنسب لذلك، مما يؤكد على ضرورة تمتع القيادات الجامعية بسمات القيادة التحويلية في التعاملات والمعاملات، لذا هدفت دراسة أنتونوبولو وآخرون (Antonopoulou et al., 2020) إلى التحقق من المهارات القيادية لرؤساء الأقسام بجامعة باتراس باليونان وتحليل وجهة نظرهم عن القيادة الرقمية، بالإضافة لتحليل أنماط القيادة التي يتبنونها وتحديد درجة الارتباط بنتائج القيادة الأخرى (التحويلية والمعاملات)، استخدمت البحث المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة البحث والبالغ عددهم (٢٨) من رؤساء الأقسام، وأثمرت نتائج البحث عن أن نمط القيادة التحويلية يتلاءم مع درجة تطبيق القيادة الرقمية العالية بالشكل الذي يساهم في تحقيق رضا الأفراد العاملين وزيادة كفاءتهم.

كما هدفت دراسة المطري (٢٠٢١) إلى تحديد واقع التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، باختيار عينة تكونت من (٢٠٠) عضو هيئة تدريس من العاملين في الجامعات الخاصة والحكومية بالسعودية، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت نتائج البحث إلى أن واقع التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات في الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة بالمملكة العربية السعودية كان متوسطاً، ووجود فروق بين الجامعات الخاصة والحكومية في توافر متطلبات التحول الرقمي لصالح الجامعات الحكومية، وإلى وجود فروق بين الجامعات الخاصة والحكومية في توافر العناصر المادية للتحول الرقمي لصالح الجامعات الحكومية، وإلى وجود فروق بين الجامعات الخاصة والحكومية في توافر الكفاءات

الرقمية بين أعضاء هيئة التدريس للتحول الرقمي لصالح الجامعات الخاصة، وكانت التوصية ضرورة الوفاء بمتطلبات التحول الرقمي في الجامعات لضمان تطور الأداء في الأزمت وغيرها والاستفادة من دروس الواقع بهذا الشأن.

إن الواقع بمعطياته الحالية والمستقبلية يتطلب من الجامعات ضرورة التغيير للأجود والأفضل في الأداء، حيث تُعد القيادة الافتراضية من الأساليب التي قد تُعين الجامعات على استثمار الفرص بالبيئة المحيطة، وتعزيز نقاط القوة بنظام الجامعات وعلاج نقاط الضعف وتحييد المعوقات والتهديدات، مما يُثبت تأثيرات القيادة الافتراضية الإيجابية على أداء الجامعات وعناصرها المادية والبشرية، لذا حددت زيادة (٢٠٢١) في دراستها درجة ممارسة الإدارة الرقمية في جامعة الملك خالد، وأثرها على تنمية مهارات القيادات الإبداعية. ولتحقيق ذلك تم اختيار عينة تكونت من (١٨٥) من القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي والاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت نتائج البحث إلى أن درجة ممارسة الإدارة الرقمية في جامعة الملك خالد متوسطة، وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الإدارة الرقمية وتنمية مهارات القيادات الإبداعية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد.

واستهدفت دراسة قدوس وآخرون (Quddus et al., 2021) تحليل تأثير القيادة البيئية والقيادة الخادمة والقيادة الرقمية على أداء الجامعات، مستخدمة المنهج الكمي، والاستبيان الإلكتروني لجمع البيانات، وقد تم تطبيقه على (٢٢٢) محاضراً في جامعات بانتن بماليزيا، وأظهرت نتائج البحث أن القيادة الخادمة والقيادة الرقمية والقيادة البيئية تؤثر بشكل كبير على أداء الجامعات، وقدمت البحث أولى النماذج البحثية للقيادة الخادمة والرقمية والبيئية.

ومن ناحية أخرى في مجال الأداء المؤسسي تناول عيداروس وعضو الله (٢٠٢٢) دراسة القيادة الافتراضية كمدخل لإرساء ثقافة مجتمعات التعلم الافتراضية في المؤسسات التعليمية، كدراسة تحلّية باستخدام المنهج الوصفي للتعرف على الإطار النظري وكفايات القائد الافتراضي ومتطلبات تطبيق القيادة الافتراضية ودورها كمدخل في إرساء ثقافة مجتمعات التعلم الافتراضية في المؤسسات التعليمية، واستخدمت البحث المنهج الوصفي، ونتج عنها أن للقيادة الافتراضية دور هام في إرساء ثقافة مجتمعات التعلم الافتراضية في المؤسسات التعليمية، وذلك من عدة آليات منها الإفادة من شغف الطلاب باستخدام الإنترنت والأجهزة المحمولة، وضرورة تزويد المعلمين بالأدوات والمهارات التكنولوجية اللازمة لمواكبة التطور التكنولوجي المتسارع.

بينما هدفت دراسة كمال ومحمود (٢٠٢٢) إلى التعرف على دور القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة

أسوان، ولتحقيق ذلك تم اختيار عينة تكونت من (١٢٥) من القيادات الأكاديمية، واستخدم المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة البحث، وتوصلت نتائج البحث إلى أن درجة ممارسة القيادة الرقمية لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية جاءت متوسطة، وأن القيادة الرقمية لديها القدرة على التنبؤ بالمرونة التنظيمية لأنها تعزز من نجاح تطبيقها في الجامعة، كما أوصت دراسة حمود العنزي (٢٠٢٢) إلى ضرورة تبني تطبيق القيادة الافتراضية كأحد أساليب تعزيز التحول الرقمي للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية، حيث هدفت البحث إلى التعرف على واقع التحول الرقمي للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية، والذي جاءت نتائج قياسه بدرجة متوسطة، مما يؤكد بأن عملية التحول إلى المنظمة الرقمية خلاف ما يعتقد الكثير فهي ليست قضية اقتناء أنظمة وتقنيات متقدمة فقط، إنما هي تحول من القيادة الإدارية المركزية إلى الإدارة المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الافتراضية.

ومن زاوية أخرى أكدت العديد من الدراسات أن التحول لتطبيق القيادة الافتراضية ليس لحظياً، وإنما يحتاج إلى التدرج والعمل الاستراتيجي لضمان نجاحه أولاً واستدامته ثانياً، لذا سعت دراسة بيغستاد وآخرون (Bygstad et al., 2022) إلى اكتشاف مقومات التحول الرقمي للتعليم العالي في النرويج من خلال التحول الرقمي للتعليم في ضوء الأزمات الحالية المتمثلة بجائحة كورونا، والأزمات المستقبلية التي تواجه الجامعات في هذا العصر، وتوصلت البحث إلى وجود ثلاث مراحل للتحول الرقمي في الجامعة هي: الأولى العمل على الموازنة بين التعليم الرقمي والمواد الرقمية لمساقات التعليم، الثانية تفعيل مساحة التعلم الرقمية وتطبيقها من خلال إعادة تحديد أدوار كل من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في التعلم الرقمي، بحيث يكون التعليم مرناً ومتنوعاً، الثالثة تجاوز التعلم الرقمي الحدود المادية والمؤسسية للجامعات، وزيادة التفاعل مع مؤسسات المجتمع، ولتحقيق هدف البحث تم استخدام منهج دراسة الحالة، وتم إجراء مقابلة مع عدد من المسؤولين في الجامعة بلغ عددهم (١١) إدارياً.

وفي نفس سياق المناداة بالتخطيط والتدرج لتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات عمدت دراسة أشميل (Ashmel, 2022) لتحديد إستراتيجية التعليم العالي نحو التحول الرقمي في أسلو، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على المنهج التحليلي المكتبي من خلال تحليل المصادر والمراجع والدراسات السابقة ومواقع الإنترنت للجامعات لتحديد الاستراتيجية وتوصلت النتائج إلى أن استراتيجيات التحول الرقمي تؤثر على الطالب وعلى تقويم أداء الجامعات وقدرتها على المنافسة وفق المعايير العالمية، كما أن الإستراتيجيات المستخدمة للتحول الرقمي لا بد أن تعتمد على وظائف الجامعات وتتسم بالبساطة والابتعاد عن التعقيد

وتعتمد على تطبيقات الذكاء الاصطناعي التي تساعد المسؤولين على اتخاذ القرارات المتعلقة بالتحول الرقمي للتعليم، وتعزز من قدرة الجامعات على نشر المعرفة البحثية، والتنبؤ بالمستقبل كما لا بد أن تعمل استراتيجية التحول الرقمي للتعليم على تطوير القدرات الداخلية للجامعات، وبناء مزايا تنافسية تسهم في استدامة ما تقدمه الجامعات من خدمات.

وتسلط الكثير من الدراسات الضوء على نواتج تطبيق القيادة الافتراضية في أداء الجامعات كتحفيز ضمني على تطبيقها وانتهاجها ومنها دراسة ليم وتيو (Lim & Teo, 2022) التي هدفت إلى التحقق من تأثير القيادة الرقمية على الأداء المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي الخاصة في العصر الرقمي، باستخدامها استبيان عبر الإنترنت تم تطبيقه على عينه قوامها (١٢١) مديراً يعملون في مؤسسات التعليم العالي في ماليزيا، وأظهرت نتائج البحث أن ثقافة التعلم الرقمي، والتميز المهني، والمواطنة الرقمية في هذا العصر يؤثران بشكل إيجابي على أداء مؤسسات التعليم العالي الخاصة في ماليزيا، وأن المديرين الذين يطبقون مفهوم القيادة الرقمية في مؤسساتهم قد حققوا مستوى متميز من الأداء، وأصبحوا روادا لقيادة مؤسساتهم نحو التغيير والتحرك نحو التوجهات الرقمية، وأوصت البحث بأنه يجب على الباحثين والقادة المستقبليين في مؤسسات التعليم أن يكونوا على دراية بالأدوار الحيوية لثقافة التعلم في العصر الرقمي، والتميز المهني، والمواطنة الرقمية.

والمأمل للخط الزمني لهذه الدراسات من (ظهور مصطلح القيادة الافتراضية) حتى عام ٢٠٢٣، وما تخلله من نواتج الثورة الصناعية الرابعة والتأثر العالمي بأزمة كوفيد ٢٠١٩، يجد أنها برغم مضي هذه المدة واختلاف التغيرات سرعة ونوعاً على مدار هذه المدة إلا أنها جميعاً تشترك في تأكيدها على أهمية القيادة الافتراضية كنمط قيادي لإحداث التحول الرقمي الذي أصبح حتمياً، ولا بد من الأخذ به لتوظيف الموارد وتحقيق الجودة التي تعين الجامعة في تحقيق دورها، برغم التباعد الجغرافي وطبيعة هياكلها التنظيمية واللوائح والأنظمة التي تحكمها.

وتشترك أيضاً بالكشف عن المزايا والتأثير الفعال لتطبيق القيادة الافتراضية على واقع المنظمات الأكاديمية، وعلى تحسين الأداء الوظيفي والأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف للفرد والمنظمة، وتؤدي إلى تطور رأس المال البشري في المقام الأول، فهي تمنحه فرصة التغيير والتمكن الذاتي من وسائل التقنية، والتطبيق العملي للمنهجيات المتعددة للتنمية المهنية، كما تساعد على تطور مستوى الأداء التنظيمي وأداء القيادات في الجامعات، والتحول من المركزية إلى اللامركزية، والاعتماد على ما يسمى بالرشاقة التنظيمية والتي تتيح للجامعات الوفاء بمعايير التميز والتنافسية، كما لفتت الدراسات الانتباه إلى أن تطبيق الجامعات للقيادة الافتراضية جزء من تحقق الرؤية الوطنية، ومؤشراً للحكم على نجاح الجامعة في تخطيطها الاستراتيجي للتحول الرقمي.

• منهجية البحث :

• منهج البحث :

استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي .

• مجتمع البحث :

شمل مجتمع البحث جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية: (جامعة الملك سعود، جامعة الملك عبد العزيز، جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، الجامعة السعودية الإلكترونية) وعددهم (١٩٣١٨) للعام الدراسي ١٤٤٣هـ، بناءً على الإحصائيات الرسمية من الموقع الإلكتروني لوزارة التعليم للعام الدراسي ١٤٤٣هـ.

• عينة البحث :

تم اختيار عينة البحث عشوائياً من مجتمع البحث وكان عدد أفراد العينة ٣٧٥ من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المشار إليها بمجتمع البحث، وكان توزيع العينة وفق متغير الجامعة كما بالجدول (١)

جدول (١) توزيع عينة البحث حسب متغير الجامعة

| متغير الجامعة                   | عدد العينة | نسبة العينة |
|---------------------------------|------------|-------------|
| جامعة الملك عبد العزيز          | ١٣٢        | ٣٥.٢%       |
| جامعة الملك سعود                | ١٠٢        | ٢٧.٢%       |
| جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل | ٨٦         | ٢٢.٩%       |
| الجامعة الإلكترونية             | ٥٥         | ١٤.٧%       |
| المجموع                         | ٣٧٥        | ١٠٠%        |

وكان توزيع العينة وفق متغير الرتبة العلمية كما بالجدول (٢) :

جدول (٢) توزيع عينة البحث حسب متغير الرتبة العلمية

| المتغير        | عدد العينة | نسبة العينة |
|----------------|------------|-------------|
| الرتبة العلمية | ٦٩         | ١٨.٥%       |
| أستاذ          | ١٢٢        | ٣٢.٥%       |
| أستاذ مشارك    | ١٨٤        | ٤٩%         |
| أستاذ مساعد    | ٣٧٥        | ١٠٠%        |

• أداة البحث: الاستبانة

تم استخدام استبانة لجمع البيانات موجهة لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، وجرى إعدادها وفق الخطوات التالية:

• تحديد الهدف من الاستبانة:

هدفت الاستبانة إلى التعرف على واقع تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الأبعاد المستقاة من توجهات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني التالية: (الاستراتيجيات، السياسات، توزيع الموارد، التحسين المستمر، الابتكار).

• بناء الصورة الأولية للاستبانة:

استندت الباحثة في بنائها على ما يلي:

◀◀ مراجعة توجهات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني في التعليم العالي من حيث (الإطار العام، الرؤية الرسالة، الأهداف، المؤشرات، المعايير) لتحديد المناسب منها لمحاو وأبعاد الاستبانة وعباراتها.

◀◀ مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات.

◀◀ مراجعة تفسير المركز الوطني للتعليم الإلكتروني لبعض الأبعاد وكيفية تحقيقها والاستبانات التي تم استخدامها في الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث الحالية، للاستفادة منها في بناء عبارات الاستبانة.

◀◀ بناء محاور وعبارات الاستبانة بصورتها الأولية.

• التحقق من صدق الاستبانة:

تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال القيام بالإجراءات التالية:

◀◀ أولاً: صدق المحكمين: بعد الانتهاء من بناء الاستبانة بصورتها الأولية تم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة التربوية، من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، وبلغ عددهم (٣٣) محكمًا.

◀◀ ثانيًا: صدق البناء الداخلي (الاتساق الداخلي): بعد التأكد من الصدق الظاهري (المحكمين) للاستبانة، تم تطبيقها على عينة استطلاعية من خارج عينة البحث بلغ عددها ثلاثون (٣٠) عضو هيئة تدريس، وبعد جمع البيانات تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة. حيث تبين أن معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية على جميع أبعاد محور واقع تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، معاملات جيدة ومقبولة لأغراض البحث العلمي، حيث كانت كلها دالة عند مستوى دلالة أقل من (٠.٠٥).

• التحقق من ثبات الاستبانة:

وتم التحقق من ثبات الاستبانة لجميع أبعاد واقع تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ، بعد أن تم تطبيقها على عينة من خارج عينة البحث بلغ عددها (٣٠) عضو هيئة تدريس، والجدول (٣) يوضح معاملات الثبات للاستبانة على جميع أبعادها:

جدول (٣) قيم معاملات الثبات حسب معادلة ألفا كرونباخ لمختلف أبعاد الاستبانة

| أبعاد الاستبانة                     | عدد الفقرات | معامل ألفا كرونباخ |
|-------------------------------------|-------------|--------------------|
| البعد الأول: واقع السياسات          | ٩           | ٠.٨٦               |
| البعد الثاني: واقع الاستراتيجيات    | ١٨          | ٠.٨٨               |
| البعد الثالث: واقع توزيع الموارد    | ١٠          | ٠.٨٧               |
| البعد الرابع: واقع التحسين المستمر  | ٩           | ٠.٨٦               |
| البعد لخامس: واقع الابتكار          | ٧           | ٠.٨٤               |
| الدرجة الكلية لجميع أبعاد الاستبانة | ٥٣          | ٠.٩٠               |

• تقدير درجات الاستبانة :

تم رصد الاستجابات في البحث الحالية وفق مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة الموافقة على فقرات كل محور من محاور الاستبانة، كما هو موضح في الجدول (٤).

جدول (٤) درجة الموافقة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

| الرقم | درجة الموافقة | المتوسط الحسابي  |
|-------|---------------|------------------|
| ١     | منخفضة جداً   | من ١ إلى ١.٨٠    |
| ٢     | منخفضة        | من ١.٨١ إلى ٢.٦٠ |
| ٣     | متوسطة        | من ٢.٦١ إلى ٣.٤٠ |
| ٤     | عالية         | من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠ |
| ٥     | عالية جداً    | من ٤.٢١ إلى ٥.٠٠ |

• الاستبانة في صورتها النهائية:

شملت الاستبانة في صورتها النهائية ثلاثة أقسام:

◀ القسم الأول: البيانات الأولية لأفراد عينة البحث.

◀ القسم الثاني: يتناول المحور الأول الذي تناول واقع تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من خلال الأبعاد المستقاة من توجهات المركز الوطني وعددها خمسة أبعاد على النحو التالي:

- ✓ البعد الأول: واقع السياسات بالجامعة، مكون من (٩) عبارات.
- ✓ البعد الثاني: واقع الاستراتيجيات بالجامعة، مكون من (١٨) عبارة.
- ✓ البعد الثالث: واقع توزيع الموارد بالجامعة، مكون من (١٠) عبارات.
- ✓ البعد الرابع: واقع التحسين المستمر بالجامعة، مكون من (٩) عبارات.
- ✓ البعد الخامس: واقع الابتكار بالجامعة، مكون من (٧) عبارات.

• نتائج البحث :

• النتائج المتعلقة بالسؤال الأول :

نص السؤال الأول من أسئلة البحث على: "ما واقع تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الأبعاد المستقاة من توجهات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني التالية: (السياسات، الاستراتيجيات، توزيع الموارد، التحسين المستمر، الابتكار)؟"، وللإجابة عن هذا السؤال تم إجراء المعالجات الإحصائية على البيانات التي جمعت في الاستبانة، وكانت النتائج كالتالي:

أ. النتائج المتعلقة بالبُعد الأول (واقع السياسات بالجامعة):

تم حساب التكرارات والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لعبارات هذا البعد كما هو موضح بالجدول (٥). ومن الجدول (٥) يتضح أن المتوسط الحسابي العام لعبارات واقع بعد السياسات بالجامعة في تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس على ضوء أبعاد توجهات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني، وعددها (٩) عبارات بلغ (٢.٤٨)، وبانحراف معياري (١.١٩)، أي أن أفراد عينة البحث موافقون بدرجة (منخفضة) على بُعد واقع السياسات بالجامعة، وتبين من الجدول السابق حصول عبارة على درجة (متوسطة)، كما حصلت عبارة واحدة على درجة (عالية)، وحصول (٧) عبارات على درجة (منخفضة).

جدول (٥) نتائج التحليل الوصفي لاستجابات العينة على عبارات بُعد واقع سياسات تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية

| رقم العنصر        | درجة الموافقة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | درجة الموافقة |        |        |       |            | العبارات   |
|-------------------|---------------|-------------------|-----------------|---------------|--------|--------|-------|------------|--|
|                   |               |                   |                 | منخفضة جداً   | منخفضة | متوسطة | عالية | عالية جداً |  |
| ١                 | عالية         | ١.٢٥              | ٣.٤٧            | ٦٥            | ٦٤     | ٢٦     | ٦٩    | ١٥١        | ٧. تعتمد تطبيقات الأجهزة الذكية كأدوات للتعليم والتدريب والتطوير.              |
|                   |               |                   |                 | ١٧.٣          | ١٧.١   | ٦.٩    | ١٨.٤  | ٤٠.٣       |  |
| ٢                 | متوسطة        | ١.٠٣              | ٣.١٥            | ٦٨            | ٨٧     | ٤٧     | ٦٥    | ١٠٨        | ١. توافق بين سياساتها لتطبيق القيادة الافتراضية والسياسات الوطنية الإلكترونية. |
|                   |               |                   |                 | ١٨.١          | ٢٣.٢   | ١٢.٥   | ١٧.٣  | ٢٨.٨       |  |
| ٣                 | منخفضة        | ١.٠١              | ٢.٥٩            | ٦١            | ٩٨     | ١٦٣    | ٣٧    | ١٦         | ٦. تحدد صلاحيات متنوعة لتطبيق عمليات وأليات لقيادة الافتراضية.                 |
|                   |               |                   |                 | ١٦.٣          | ٢٦.١   | ٤٣.٥   | ٩.٩   | ٤.٣        |  |
| ٤                 | منخفضة        | ٠.٩٩              | ٢.٣٧            | ٨٩            | ٩٨     | ١٥٨    | ١٨    | ١٢         | ٨. ترسم سياسات الشراكة المجتمعية لتطبيق القيادة الافتراضية.                    |
|                   |               |                   |                 | ٢٣.٧          | ٢٦.١   | ٤٢.١   | ٤.٨   | ٣.٢        |  |
| ٥                 | منخفضة        | ١.٠٩              | ٢.٢٥            | ٩٧            | ١٥٥    | ٧٥     | ٢٧    | ٢١         | ٣. تمارس نظام حوكمة لتطبيق القيادة الافتراضية.                                 |
|                   |               |                   |                 | ٢٥.٩          | ٤١.٣   | ٢٠.٠   | ٧.٢   | ٥.٦        |  |
| ٦                 | منخفضة        | ١.١٤              | ٢.٢٢            | ١٢٨           | ١٠٤    | ٩٤     | ٣١    | ١٨         | ٢. تُحدث سياساتها وإجراءاتها بناء على توجهات العالمية للقيادة الافتراضية.      |
|                   |               |                   |                 | ٣٤.١          | ٢٧.٧   | ٢٥.١   | ٨.٣   | ٤.٨        |  |
| ٧                 | منخفضة        | ١.٠٤              | ٢.٢١            | ١٠٩           | ١٦٢    | ٧٠     | ١٤    | ٢٠         | ٤. تعتمد أليات وأنماط العمل الافتراضي (online) في نظامها الإداري.              |
|                   |               |                   |                 | ٢٩.١          | ٤٣.٢   | ١٨.٧   | ٣.٧   | ٥.٣        |  |
| ٨                 | منخفضة        | ٠.٩٤              | ٢.٠٨            | ١٠٢           | ١٧٧    | ٧٠     | ١٤    | ١٢         | ٥. تؤسس مدونة قواعد سلوك العمل في بيئة افتراضية.                               |
|                   |               |                   |                 | ٢٧.٢          | ٤٧.٢   | ١٨.٧   | ٣.٧   | ٣.٢        |  |
| ٩                 | منخفضة        | ١.٠٣              | ٢.٠٦            | ١٤١           | ١٠٦    | ١٠٣    | ١٣    | ١٢         | ٩. تؤسس نظام يسمح بالتعاقب الوظيفي في بيئات القيادة الافتراضية.                |
|                   |               |                   |                 | ٣٧.٦          | ٢٨.٣   | ٢٧.٥   | ٣.٥   | ٣.٢        |  |
| الانحراف المعياري |               |                   |                 | درجة الموافقة |        |        |       |            | المتوسط الحسابي العام  |
| ١.١٩              |               |                   |                 | منخفضة        |        |        |       |            | ٢.٤٨   |

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن واقع السياسات الجامعية المتعلقة بتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية ما زالت دون المأمول بسبب حداثة توجه الجامعات السعودية بتطبيق القيادة الافتراضية، كما أن توجه الجامعات السعودية إلى التحول الرقمي، واعتماد نمط القيادة الافتراضية من المواضيع الحديثة التي بدأت الجامعات السعودية بوضع السياسات التي تدعم تطبيقها، لذا جاء بعد واقع السياسات في الجامعات السعودية بدرجة منخفضة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشهري (٢٠١٨) التي توصلت إلى وجود عوائق تحول دون تنفيذ القيادة الافتراضية والتي من بينها جمود السياسات واللوائح التنظيمية في الجامعات الحكومية السعودية.

ب. النتائج المتعلقة بالبعد الثاني (واقع الاستراتيجيات بالجامعة):

تم حساب التكرارات والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لعبارات هذا البعد كما هو موضح بالجدول (٦).

جدول (٩) نتائج التحليل الوصفي لاستجابات العينة على بُعد واقع استراتيجيات تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية

| الترتيب           | درجة الموافقة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | درجة الموافقة |        |        |       |            | العبارة   |
|-------------------|---------------|-------------------|-----------------|---------------|--------|--------|-------|------------|---|
|                   |               |                   |                 | منخفضة جداً   | منخفضة | متوسطة | عالية | عالية جداً |   |
| ١                 | عالية         | ١.٢٦              | ٣.٤٣            | ٤٦            | ٥٤     | ٧٠     | ١٠١   | ١٤         | ٢. تبني رؤية مستقبلية لتطبيق القيادة الافتراضية.  |
|                   |               |                   |                 | ١٢.٣          | ١٤.٤   | ١٨.٧   | ٢٦.٩  | ٢٧.٧       |   |
| ٢                 | عالية         | ١.٢١              | ٣.٤٢            | ٤٤            | ٥٠     | ٧٤     | ١١٦   | ٩١         | ١. تُشخص واقعا (قوة وضعف وفرص وتهديدات) لتطبيق القيادة الافتراضية.                              |
|                   |               |                   |                 | ١١.٧          | ١٣.٣   | ١٩.٧   | ٣٠.٩  | ٢٤.٣       |   |
| ٣                 | متوسطة        | ١.٢٢              | ٣.٣٩            | ٤٥            | ٥٢     | ٨٣     | ١٠٤   | ٩١         | ١٣. توظف بنيتها التنظيمية لدعم القيادة الافتراضية كالهيكول التنظيمي والموارد.                   |
|                   |               |                   |                 | ١٢.٠          | ١٣.٩   | ٢٢.١   | ٢٧.٧  | ٢٤.٣       |   |
| ٤                 | متوسطة        | ١.٢٧              | ٣.٢٩            | ٥٢            | ٥٣     | ١١٣    | ٤٥    | ١١٢        | ١١. تعتمد الاتصال الرقمي لتنوع كمركز رئيس من مميزات خطتها.                                      |
|                   |               |                   |                 | ١٣.٩          | ١٤.١   | ٣٠.١   | ١٢.٠  | ٢٩.٩       |   |
| ٥                 | متوسطة        | ١.١٧              | ٣.٢٨            | ٢٦            | ٦٦     | ١٣٣    | ٧٤    | ٧٦         | ١٨. تُدير فرق العمل على ضوء القيادة الافتراضية.   |
|                   |               |                   |                 | ٦.٩           | ١٧.٦   | ٣٥.٥   | ١٩.٧  | ٢٠.٣       |   |
| ٦                 | متوسطة        | ١.١٥              | ٣.١٢            | ٧٩            | ٩٠     | ٤٤     | ٣١    | ١٣١        | ١٢. تضع استراتيجيات نشر ثقافة القيادة الافتراضية.   |
|                   |               |                   |                 | ٢١.١          | ٢٤.٠   | ١١.٧   | ٨.٣   | ٣٤.٩       |   |
| ٧                 | متوسطة        | ١.١٩              | ٣.٠١            | ٩٠            | ٦٤     | ٦٨     | ٥٧    | ٩٦         | ٣. تحصل أولوية برامج خطتها لتطبيق القيادة الافتراضية.   |
|                   |               |                   |                 | ٢٤.٠          | ١٧.١   | ١٨.١   | ١٥.٢  | ٢٥.٦       |   |
| ٨                 | متوسطة        | ١.١٨              | ٢.٩٢            | ١٣            | ٦١     | ٥٢     | ٧٩    | ٨٠         | ٩. تخطط للتطوير المستمر للموارد البشرية على ضوء تطبيق القيادة الافتراضية.                       |
|                   |               |                   |                 | ٢٧.٥          | ١٦.٣   | ١٣.٩   | ٢١.١  | ٢١.٣       |   |
| ٩                 | متوسطة        | ١.٢٩              | ٢.٩١            | ٧٧            | ١٠٨    | ٤٩     | ٥٢    | ٨٩         | ١٧. تضع خطة للتطوير المهني لكوادرها البشرية، بما يخدم تطبيق القيادة الافتراضية.                 |
|                   |               |                   |                 | ٢٠.٥          | ٢٨.٨   | ١٣.١   | ١٣.٩  | ٢٢.٧       |   |
| ١٠                | متوسطة        | ١.٢٥              | ٢.٧٧            | ٩١            | ٨٣     | ٨٠     | ٦١    | ٦٠         | ١٤. تضع تعليمات إرشادية لتفعيل القيادة الافتراضية.  |
|                   |               |                   |                 | ٢٤.٣          | ٢٢.١   | ١٦.٣   | ١٦.٠  | ١٦.٠       |   |
| ١١                | متوسطة        | ١.٢٧              | ٢.٧٣            | ٨٥            | ١١٧    | ٧١     | ١٥    | ٨٧         | ٦. تعدد فرصات مجتمعية لضمان تطبيق القيادة الافتراضية.   |
|                   |               |                   |                 | ٢٢.٧          | ٣٦.٢   | ١٨.٩   | ٤.٠   | ٢٣.٢       |   |
| ١٢                | متوسطة        | ١.١٧              | ٢.٦٣            | ٧٤            | ٧٢     | ١٢٢    | ٥١    | ١٦         | ٨. تضع استراتيجيات لتأمين الموارد المادية على ضوء القيادة الافتراضية.                           |
|                   |               |                   |                 | ١٩.٧          | ١٩.٢   | ٤٣.٢   | ١٣.٦  | ٤.٣        |   |
| ١٣                | متوسطة        | ١.٢٤              | ٢.٦١            | ١٠١           | ١١٢    | ١٠٥    | ٣٦    | ٢١         | ١٥. تُعد دليلاً إجرائياً لعمليات تطبيق القيادة الافتراضية.                                      |
|                   |               |                   |                 | ٢٦.٩          | ٢٩.٩   | ٢٨.٠   | ٩.٦   | ٥.٦        |   |
| ١٤                | منخفضة        | ١.١٦              | ٢.٤٩            | ٨٦            | ١٠١    | ١٢٩    | ٣٤    | ٢٥         | ٥. تخطط للإدارة المالية بما يحقق تطبيق القيادة الافتراضية.                                      |
|                   |               |                   |                 | ٢٢.٩          | ٢٦.٩   | ٣٤.٤   | ٩.١   | ٦.٧        |   |
| ١٥                | منخفضة        | ١.٢٨              | ٢.٣٧            | ١٠١           | ١١٢    | ١٠٥    | ٣٦    | ٢١         | ١٦. تحدد في إجراءاتها الإدارية الصلاحيات والمسؤوليات لكافة العاملين على ضوء القيادة الافتراضية. |
|                   |               |                   |                 | ٢٦.٩          | ٢٩.٩   | ٢٨.٠   | ٩.٦   | ٥.٦        |   |
| ١٦                | منخفضة        | ١.٢٢              | ٢.٢٩            | ١١٥           | ١٠٥    | ١٠١    | ٣٩    | ١٥         | ٤. تخطط لإدارة المخاطر على ضوء القيادة الافتراضية.  |
|                   |               |                   |                 | ٣٠.٧          | ٢٨.٠   | ٢٦.٩   | ١٠.٤  | ٤.٠        |   |
| ١٧                | منخفضة        | ١.٢٤              | ٢.١٧            | ١٢٩           | ١١٥    | ٧٥     | ٤٧    | ٩          | ٧. تمنح الصلاحيات أدواراً تشاورية في بناء خطتها على ضوء القيادة الافتراضية.                     |
|                   |               |                   |                 | ٣٤.٤          | ٣٠.٧   | ٢٠.٠   | ١٢.٥  | ٢.٤        |   |
| ١٨                | منخفضة        | ١.٢٩              | ٢.١٦            | ١٤٨           | ٧٦     | ١٠٣    | ٣٨    | ١٠         | ١٠. تُنشأ حاضنات تكنولوجية لدعم المشروعات الريادية افتراضياً.                                   |
|                   |               |                   |                 | ٣٩.٥          | ٢٠.٣   | ٢٧.٥   | ١٠.١  | ٢.٧        |   |
| الانحراف المعياري |               |                   |                 | درجة الموافقة |        |        |       |            | للتوسط الحسابي العام  |
|                   |               |                   | ١.٢٥            | متوسطة        |        |        |       |            | ٢.٨٣  |

تشير نتائج الجدول (٦) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات واقع (البعد الثاني)، الاستراتيجيات لتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الأبعاد المستقاة من توجهات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني وعددها (١٨) عبارة بلغ (٢.٨٣)، وانحراف معياري (١.٢٥)، أي أن أفراد عينة البحث موافقون بدرجة (متوسطة)، وحصول (١١) عبارة على درجة (متوسطة)، بينما حصلت (٥) عبارات على درجة (منخفضة).

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن واقع تطبيق الاستراتيجيات المتعلقة بتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية يحتاج إلى تطوير وتحديث لتواكب متطلبات تطبيق القيادة الافتراضية، كما أنها بحاجة إلى تطوير مهارات المسؤولين عن وضع الخطط الاستراتيجية لمواكبة تطبيق التحول الرقمي في الجامعات، والعمل وفق نمط القيادة الافتراضية، وهذا يتطلب إيجاد برامج في التطوير المهني المختصة في مجال وضع الخطط الاستراتيجية الداعم لتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية، لذا جاء بعد واقع الاستراتيجيات في الجامعات السعودية بدرجة (متوسطة)، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كمال ومحمود (٢٠٢٢) التي توصلت إلى أن واقع تطبيق المرونة الاستراتيجية في الجامعة جاء بدرجة متوسطة، واتفقت مع دراسة العموش والطراونة (٢٠٢٢) إلى توصلت أن ممارسة جميع أبعاد القيادة الافتراضية في الجامعات الأردنية متوسطة. ودراسة اشميل (Ashmel, 2022)، ودراسة ليم وتيو (Lim & Teo, 2022).

#### ج. النتائج المتعلقة بالبعد الثالث (واقع توزيع الموارد بالجامعة):

تم حساب التكرارات والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لعبارات هذا البعد كما هو موضح بالجدول (٧).

تشير نتائج الجدول (٧) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات على واقع تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الأبعاد المستقاة من توجهات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني على واقع توزيع الموارد بالجامعة، وعددها (١٠) عبارات بلغ (٣.٢٧)، وانحراف معياري (١.٣١)، أي أن أفراد عينة البحث موافقون بدرجة (متوسطة) على واقع توزيع الموارد بالجامعة، وتبين من الجدول السابق حصول عبارتين على درجة (عالية جداً)، وحصول عبارتين على درجة (عالية)، وحصلت (٥) عبارات على درجة (متوسطة)، بينما حصلت عبارة واحدة على درجة (منخفضة).

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن توزيع الموارد بالجامعة لدعم تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية، ما زال دون المأمول وأن هناك حاجة إلى دعم تطبيق القيادة الافتراضية من خلال توفير الموارد المادية والبشرية المؤهلة والمدرية على توظيف التقنيات الرقمية الحديثة في مهام العمل، بحيث تساهم في نجاح تطبيق القيادة الافتراضية بالجامعات السعودية، لذا جاء بعد واقع توزيع الموارد بالجامعة بدرجة (متوسطة)، حيث أن التوفر في الموارد الذي تعيشه الجامعات هو توفر كمي، بينما القصور هو في التوفر النوعي، وتوظيف هذه الموارد بما يخدم

جدول (٧) نتائج التحليل الوصفي لاستجابات العينة على واقع توزيع الموارد لتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية

| العبارة   | درجة الموافقة          |       |        |        |             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الدرجة |
|---|------------------------|-------|--------|--------|-------------|-----------------|-------------------|---------------|--------|
|   | عالية جداً             | عالية | متوسطة | منخفضة | منخفضة جداً |                 |                   |               |        |
| ٣. توفر الوسائل المناسبة البرمجيات والتسهيلات الحاسوبية المختلفة.         | ك                      | ٢١٥   | ١١٥    | ٨      | ١٢          | ٤٠٢٨            | ١.٣٠              | عالية جداً    | ١      |
|   | %                      | ٥٧.٣  | ٣٠.٧   | ٢.١    | ٣.٢         | ٦.٧             |                   |               |        |
| ٥. توفر أنظمة الاتصال الرقمي في بيئة العمل.                               | ك                      | ١٨٦   | ١٣٠    | ٣٢     | ١٣          | ٤٠٢٢            | ١.٢١              | عالية جداً    | ٢      |
|   | %                      | ٤٩.٦  | ٣٤.٧   | ٨.٥    | ٣.٥         | ٣.٧             |                   |               |        |
| ١٠. توفر قنوات الدعم الفني لأعضاء هيئة التدريس والعاملين.                 | ك                      | ١١٤   | ١٠٨    | ٦١     | ٤٩          | ٣٠٥٣            | ١.١٨              | عالية         | ٣      |
|   | %                      | ٣٠.٤  | ٢٨.٨   | ١٦.٣   | ١٣.١        | ١١.٥            |                   |               |        |
| ٩. توظيف برامج تدريبيّة لكوادرها البشريّة بالاعتماد على الواقع الافتراضي. | ك                      | ١٢٢   | ٨٧     | ٥٩     | ٥١          | ٣٠٤٤            | ١.١٢              | عالية         | ٤      |
|   | %                      | ٣٢.٥  | ٢٣.٢   | ١٥.٧   | ١٣.٦        | ١٤.٩            |                   |               |        |
| ٢. تجهز بيئة تحتية تقنيّة مستدامةً للارتباط بالشبكات المحليّة والعالمية.  | ك                      | ٨٤    | ١٠١    | ٧٦     | ٦٢          | ٣٠٢٧            | ١.١٩              | متوسطة        | ٥      |
|   | %                      | ٢٢.٤  | ٢٦.٩   | ٢٠.٣   | ١٦.٥        | ١٣.٩            |                   |               |        |
| ٧. تمتلك كوادر فنية مؤهلة لتقديم عمليات التدريس والتعلم الإلكتروني.       | ك                      | ٧٨    | ٤٦     | ١١٨    | ٧٠          | ٣٠٠١            | ١.٢٩              | متوسطة        | ٦      |
|   | %                      | ٢٠.٨  | ١٢.٣   | ٣١.٥   | ١٨.٧        | ١٦.٨            |                   |               |        |
| ٤. توفر الربط الشبكي لتقديم خدمة إنترنت سريعة تكافئ فروصها.               | ك                      | ٨٠    | ٧٩     | ٥٢     | ٦١          | ٢٠٩٢            | ١.٢٥              | متوسطة        | ٧      |
|   | %                      | ٢١.٣  | ٢١.١   | ١٣.٩   | ١٦.٣        | ٢٧.٥            |                   |               |        |
| ١. تُعدّ بيئة داعمةً للقيادة الافتراضية (مادية، بشرية، تقنية، مالية).     | ك                      | ٦٠    | ٦١     | ٨٠     | ٨٣          | ٢٠٧٧            | ١.٢٥              | متوسطة        | ٨      |
|   | %                      | ١٦.٠  | ١٦.٣   | ٢١.٣   | ٢٢.١        | ٢٤.٣            |                   |               |        |
| ٨. توفر نظام إدارة التعلم في بيئتها التقنية.                              | ك                      | ٨٣    | ٣٢     | ٥٣     | ١١٧         | ٢٠٧٣            | ١.٢٨              | متوسطة        | ٩      |
|   | %                      | ٢٢.١  | ٨.٥    | ١٤.١   | ٣١.٢        | ٢٤.٠            |                   |               |        |
| ٦. تمتلك كوادر إدارية مؤهلة لتفعيل عمليات القيادة الافتراضية.             | ك                      | ٤١    | ٧٩     | ٥٧     | ٦٨          | ٢٠٥٥            | ١.٣١              | منخفضة        | ١٠     |
|   | %                      | ١٠.٩  | ٢١.١   | ١٥.٢   | ١٨.١        | ٣٤.٧            |                   |               |        |
| المتوسط الحسابي العام   | درجة الموافقة (متوسطة) |       |        |        |             |                 | الانحراف المعياري |               |        |
|   |                        |       |        |        |             |                 | ١.٣١              |               |        |

أهداف ووظائف الجامعة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة العموش والطراونة (٢٠٢٢) إلى توصلت أن ممارسة جميع أبعاد القيادة الافتراضية في الجامعات الأردنية متوسطة.

د. النتائج المتعلقة بالبعد الرابع (واقع التحسين المستمر بالجامعة):

تم حساب التكرارات والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لعبارات هذا البعد كما هو موضح بالجدول (أ).  
جدول (أ) نتائج التحليل الوصفي لاستجابات العينة على بُعد واقع التحسين المستمر لتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية

| العبارة   | درجة الموافقة |       |        |        |             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب      |
|---|---------------|-------|--------|--------|-------------|-----------------|-------------------|---------------|--------------|
|   | عالية جداً    | عالية | متوسطة | منخفضة | منخفضة جداً |                 |                   |               |              |
| ٥. تُحدّث موقعها الإلكتروني باستمرار.                                     | ك             | ٢١٩   | ١١٥    | ٨      | ١١          | ٤٣٢             | ١.٢١              | عالية بشدة    | ١            |
|   | %             | ٥٨.٤  | ٣٠.٧   | ٢.١    | ٢.٩         | ٥.٩             |                   |               |              |
| ٨. توفر فرص الحصول على مرثيات الميدان لتحسين القيادة الافتراضية.          | ك             | ٩٦    | ٨٦     | ١٢٤    | ٥٧          | ٣٠٥٢            | ١.٢٢              | عالية         | ٢            |
|   | %             | ٢٥.٦  | ٢٢.٩   | ٣٣.١   | ١٥.٢        | ٣.٢             |                   |               |              |
| ٩. تستفيد من مرثيات الميدان كفرص تحسين لتطبيق القيادة الافتراضية.         | ك             | ١٥١   | ٦٩     | ٢٦     | ٦٤          | ٣٠٤٧            | ١.٢٨              | عالية         | ٣            |
|   | %             | ٤٠.٣  | ١٨.٤   | ٦.٩    | ١٧.١        | ١٧.٣            |                   |               |              |
| ٣. تراجع خططها على ضوء تطبيق القيادة الافتراضية باستمرار.                 | ك             | ١٢٢   | ٨٧     | ٥٩     | ٥١          | ٣٠٤٤            | ١.٢١              | عالية         | ٤            |
|   | %             | ٣٢.٥  | ٢٣.٢   | ١٥.٧   | ١٣.٦        | ١٤.٩            |                   |               |              |
| ٤. تستقطب خبراء مختصين لتطوير الأطر التنظيمية على ضوء القيادة الافتراضية. | ك             | ١٠٤   | ١٠١    | ٧٠     | ٥٤          | ٣٠٤٣            | ١.٢٣              | عالية         | ٥            |
|   | %             | ٢٧.٧  | ٢٦.٩   | ١٨.٧   | ١٤.٤        | ١٢.٣            |                   |               |              |
| ٦. تراجع عقود الشراكة المجتمعية لتطبيق القيادة الافتراضية.                | ك             | ٩١    | ١١٦    | ٧٤     | ٥٠          | ٣٠٤٢            | ١.٢١              | عالية         | ٦            |
|   | %             | ٢٤.٣  | ٣٠.٩   | ١٩.٧   | ١٣.٣        | ١١.٧            |                   |               |              |
| ٤. تحدد مؤشرات أداء تأثيرات تطبيق القيادة الافتراضية بكافة المجالات.      | ك             | ١٠٦   | ٧٥     | ٩٢     | ٤٨          | ٣٠٣٤            | ١.٢٣              | متوسطة        | ٧            |
|   | %             | ٢٨.٣  | ٢٠.٠   | ٢٤.٥   | ١٢.٨        | ١٤.٤            |                   |               |              |
| ٢. تصدّد فترات عمليات القياس والتحسين لأدائها.                            | ك             | ١١٢   | ٤٥     | ١١٣    | ٥٣          | ٣٠٢٩            | ١.٢٧              | متوسطة        | ٨            |
|   | %             | ٢٩.٩  | ١٢.٠   | ٣٠.١   | ١٤.١        | ١٣.٩            |                   |               |              |
| ١. تُطبق نظام التقييم الذاتي للبرامج والتطبيقات الافتراضية.               | ك             | ٨٤    | ١٠١    | ٧٦     | ٦٢          | ٣٠٢٧            | ١.٢٧              | متوسطة        | ٩            |
|   | %             | ٢٢.٤  | ٢٦.٩   | ٢٠.٣   | ١٦.٥        | ١٣.٩            |                   |               |              |
| المتوسط الحسابي العام   |               |       |        |        |             |                 | الانحراف المعياري |               |              |
|   |               |       |        |        |             |                 |                   | درجة الموافقة |              |
|   |               |       |        |        |             |                 |                   |               | ١.٢٧         |
|   |               |       |        |        |             |                 |                   |               | ٣.٥٠ (عالية) |

تشير نتائج الجدول (أ) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات واقع تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الأبعاد المستقاة من توجهات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني على بُعد واقع التحسين المستمر بالجامعة، وعددها (٩) عبارات بلغ (٣.٥٠)، وبانحراف معياري (١.٢٧)، أي

أن العينة موافقون بدرجة (عالية) على بُعد واقع التحسين المستمر بالجامعة، وتبين من الجدول السابق حصول عبارة على درجة موافقة بشدة (عالية جداً)، بينما حصلت (٥) عبارات على درجة (عالية)، بينما حصلت (٣) عبارات على درجة (متوسطة). ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن الجامعات السعودية أحرزت نتائج متقدمة في التصنيفات العالمية، وهي حريصة على تطوير وتحسين خدماتها وأنشطتها وبرامجها لمواكبة التطورات العلمية في مجال ما تقدمه من خدمات، كما أنها تسعى إلى تحسين تصنيفها سواء على المستوى المحلي، أو العربي، أو العالمي، لذا جاء واقع التحسين المستمر بالجامعة لدعم تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية بدرجة (عالية)، ويتوافق ذلك مع نتائج وتوصيات دراسة الكسر (٢٠٢٣).

#### هـ. النتائج المتعلقة بالبعد الخامس (واقع الابتكار بالجامعة):

تم حساب التكرارات والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لعبارات هذا البعد كما هو موضح بالجدول (٩).  
جدول (٩) نتائج التحليل الوصفي لاستجابات العينة على بُعد واقع الابتكار لتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية

| العبارة   | درجة الموافقة          |       |        |        |             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الانحراف المعياري |
|---|------------------------|-------|--------|--------|-------------|-----------------|-------------------|---------------|-------------------|
|   | عالية جداً             | عالية | متوسطة | منخفضة | منخفضة جداً |                 |                   |               |                   |
| ٣. تطور نظام التواصل بين فروع الجامعة وأقسامها  | ك                      | ١١٤   | ٧٣     | ٣٥     | ١١٨         | ٣٠٨             | ١٠٤               | متوسطة        | ١                 |
|   | %                      | ٣٠٤   | ١٩.٥   | ٩.٣    | ٣١.٥        |                 |                   |               |                   |
| ٥. تستثمر العالم الافتراضي في التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والعاملين.  | ك                      | ٤١    | ٧٩     | ٨٦     | ٨٩          | ٢٧٤             | ١٢١               | متوسطة        | ٢                 |
|   | %                      | ١٠.٩  | ٢١.١   | ٢٢.٩   | ٢١.٣        |                 |                   |               |                   |
| ٤. توظف الممارسات المبتكرة لدى الكوادر القيادية بما يتوافق مع رؤية الجامعة.   | ك                      | ٣٣    | ٤٦     | ١٣٠    | ٨٢          | ٢٦٣             | ١٢٦               | متوسطة        | ٣                 |
|   | %                      | ٨.٨   | ١٢.٣   | ٣٤.٧   | ٢٢.٤        |                 |                   |               |                   |
| ٧. تتبجح مشاركة أعضاء هيئة التدريس دورياً في الممارسات الابتكارية في تطبيق القيادة الافتراضية. (كماؤتمرات والبحوث). | ك                      | ٤٤    | ٤٨     | ٦٦     | ٩٤          | ٢٥٣             | ١٢٧               | منخفضة        | ٤                 |
|   | %                      | ١١.٧  | ١٢.٨   | ١٧.٦   | ٣٢.٨        |                 |                   |               |                   |
| ١. تضع منظومة حوافز لتفعيل القيادة الافتراضية.  | ك                      | ١٠    | ٢٥     | ٨١     | ١٤٣         | ٢٠٤             | ١٢٥               | منخفضة        | ٥                 |
|   | %                      | ٢.٧   | ٦.٧    | ٢١.٦   | ٣٨.١        |                 |                   |               |                   |
| ٢. تطور التوصيفات الوظيفية المختلفة وفقاً لمتطلبات القيادة الافتراضية.  | ك                      | ١٢    | ١٨     | ٥٩     | ٧٦          | ١٧٨             | ١٢٦               | منخفضة جداً   | ٦                 |
|   | %                      | ٣.٢   | ٤.٨    | ١٥.٧   | ٢٠.٣        |                 |                   |               |                   |
| ٦. تطور معايير تقييم مخرجات عملياتها بتفعيل القيادة الافتراضية  | ك                      | ٤     | ٠      | ٥٠     | ١٤٦         | ١٧٧             | ١٢٩               | منخفضة جداً   | ٧                 |
|   | %                      | ١.١   | ٠      | ١٣.٣   | ٤٦.٧        |                 |                   |               |                   |
| للتوسط الحسابي العام  | درجة الموافقة (منخفضة) |       |        |        |             | ١.٢٣            |                   |               |                   |
| ٢.٣٦  |                        |       |        |        |             |                 |                   |               |                   |

تشير نتائج الجدول (٩) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بُعد واقع الابتكار لتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الأبعاد المستقاة من توجهات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني، وعددها (٧) عبارات بلغ (٢.٣٦)، وبانحراف معياري (١.٢٣)، أي أن أفراد عينة البحث موافقون بدرجة (منخفضة) على بُعد واقع الابتكار بالجامعة، وتبين من الجدول السابق حصول (٣) عبارات على درجة (متوسطة)، وحصول عبارتين على درجة (منخفضة)، كما حصلت عبارتين على درجة (منخفضة جداً).

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن الجامعات السعودية على الرغم من حرصها على دعم الابتكار، وتشجع العاملين فيها على الابتكار والإبداع إلى أنها تفتقر إلى استخدام الأساليب التي تحقق ذلك، وأن هناك حاجة إلى التخطيط، ووضع آليات محفزة على الابتكار، لذا جاء هذا البعد بدرجة (منخفضة).

وتؤكد هذه النتيجة دراسة زيادة (٢٠٢١) بأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الإدارة الرقمية وتنمية مهارات القيادات الإبداعية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة، بمعنى أن تحقق بُعد الابتكار مرهون بتحقيق القيادة الافتراضية. وينفس التوجه توصلت دراسة هافا وسومبراش (Hapha & Somprach, 2019) إلى أن مكونات القيادة الرقمية تتمثل في رؤية القيادة الرقمية والنمو المهني للأفراد والكفاءة الرقمية، والتي تؤثر على الابتكار في مؤسسات التعليم العالي.

وفيما يلي ملخص لجميع أبعاد واقع تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الأبعاد المستقاة من توجهات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني، كما هي موضحة في الجدول (١٠):

جدول (١٠) ترتيب أبعاد واقع تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الأبعاد المستقاة من توجهات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني

| الترتيب | درجة الموافقة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | البعد                           |
|---------|---------------|-------------------|-----------------|---------------------------------|
| ٤       | منخفضة        | ١.١٩              | ٢.٤٨            | بعد واقع السياسات بالجامعة      |
| ٣       | متوسطة        | ١.٢٥              | ٢.٨٣            | بعد واقع الاستراتيجيات بالجامعة |
| ٢       | متوسطة        | ١.٣١              | ٣.٢٧            | بعد واقع توزيع الموارد بالجامعة |
| ١       | عالية         | ١.٢٧              | ٣.٥٠            | بعد واقع التحسين المستمر        |
| ٥       | منخفضة        | ١.٢٣              | ٢.٣٦            | بعد واقع الابتكار بالجامعة      |
|         | متوسطة        | ١.٢٦              | ٢.٨٨            | الدرجة الكلية لجميع الأبعاد     |

تشير النتائج المتعلقة بالجدول (١٠) أن المتوسط الحسابي لجميع أبعاد واقع تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الأبعاد المستقاة من توجهات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني، بلغ (٢.٨٨)، وبانحراف معياري (١.٢٦)، وهذا المتوسط يشير إلى درجة (متوسطة)، وقد جاء بالترتيب الأول بُعد واقع التحسين المستمر، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٠)، وبدرجة (عالية)، بينما جاء بالترتيب الثاني بُعد واقع توزيع الموارد بالجامعة،

بمتوسط حسابي (٣.٢٧)، وبدرجة (متوسطة)، وجاء بُعد واقع الاستراتيجيات بالجامعة بالترتيب الثالث، وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٨٣)، بدرجة (متوسطة)، وجاء بالترتيب الرابع بُعد واقع السياسات بالجامعة، وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٤٨)، وبدرجة (منخفضة)، وأخيراً جاء بعد واقع الابتكار بالجامعة، وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٣٦)، بدرجة (منخفضة).

• النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

نص السؤال الثاني من أسئلة الدراسة على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين استجابات عينة الدراسة (أعضاء هيئة التدريس) حول واقع تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية على ضوء توجهات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني تُعزى للمتغيرات (الرتبة العلمية، الجامعة)؟" وللإجابة عن هذا السؤال تم إجراء المعالجات الإحصائية على البيانات التي جُمعت في الاستبانة، وكانت النتائج كالتالي:

أ. النتائج المتعلقة بالفروق بين المجموعات حسب متغير الرتبة العلمية:

للتعرف على الفروق ودلالاتها بين استجابات عينة الدراسة (أعضاء هيئة التدريس) حول واقع تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية والتي تُعزى لمتغير الرتبة العلمية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والجدول (١١) توضح تلك النتائج:

جدول (١١) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في استجابات العينة والتي تُعزى لمتغير الرتبة العلمية

| الأبعاد                     | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة "ف" | الدلالة الإحصائية |
|-----------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|----------|-------------------|
| واقع السياسات بالجامعة      | بين المجموعات  | ١٠.٦٢٩         | ٣            | ٣.٥٤٣          | ٧.٥٣٧    | ٠.١٩٨             |
|                             | داخل المجموعات | ١١٥٩.٠٠٤       | ٣٧١          | ٣.١٢٤          |          |                   |
|                             | المجموع        | ٥٦.٤٦٢         | ٣٧٤          | -              |          |                   |
| واقع الاستراتيجيات بالجامعة | بين المجموعات  | ٨.٠١٩          | ٣            | ٢.٦٧٣          | ٧.٥٥١    | ٠.١٥٦             |
|                             | داخل المجموعات | ٨٤٧.٣٦٤        | ٣٧١          | ٢.٢٨٤          |          |                   |
|                             | المجموع        | ٥٨.٦٤٤         | ٣٧٤          | -              |          |                   |
| واقع توزيع الموارد بالجامعة | بين المجموعات  | ٧.٠٦٢          | ٣            | ٢.٣٥٤          | ٧.١٢١    | ٠.١١٣             |
|                             | داخل المجموعات | ٥٣١.٢٧٧        | ٣٧١          | ١.٤٣٢          |          |                   |
|                             | المجموع        | ٦٣.٥٢٢         | ٣٧٤          | -              |          |                   |
| واقع التحسين المستمر        | بين المجموعات  | ١٢.٦٨٤         | ٣            | ٤.٢٢٨          | ٧.٣٣٧    | ٠.١٩٣             |
|                             | داخل المجموعات | ٨٦٩.٢٥٣        | ٣٧١          | ٢.٣٤٣          |          |                   |
|                             | المجموع        | ٥٨.٢٢٣         | ٣٧٤          | -              |          |                   |
| واقع الابتكار بالجامعة      | بين المجموعات  | ٤.٦٩٨          | ٣            | ١.٥٦٦          | ٧.٣٥٨    | ٠.١٨٨             |
|                             | داخل المجموعات | ٧٨٣.٥٥٢        | ٣٧١          | ٢.١١٢          |          |                   |
|                             | المجموع        | ٦٤.٨٢٧         | ٣٧٤          | -              |          |                   |

◆◆ دالٌّ عند مستوى ( $\alpha \geq 0.01$ ) ◆ دالٌّ عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ )

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (١١) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، في استجابات عينة الدراسة حول واقع تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية على ضوء توجهات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني تُعزى لمتغير الرتبة العلمية وعلى جميع الأبعاد.

وتُعزى هذه النتيجة إلى أن الرتبة العلمية لدى أعضاء هيئة التدريس لم يكن لها أثر في استجاباتهم لأن تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية على ضوء توجهات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني، يُعد من الأنماط القيادية الحديثة، وأن ممارستها في الجامعات السعودية ما زال منخفضاً، وهذا الواقع يدركه أعضاء هيئة التدريس على اختلاف رتبهم العلمية، لذا فإنه لا يوجد فروق في استجاباتهم ووجهات نظرهم، لذا توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، في استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية على ضوء توجهات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني تُعزى لمتغير الرتبة العلمية، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المطري (٢٠٢٣) التي توصلت إلى عدم وجود فروق في استجابات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية تُعزى لمتغير الرتبة العلمية، واختلفت بذلك مع دراسة إسماعيل (٢٠١٩) التي نتج عنها وجود فروق بين استجابات أعضاء هيئة التدريس تُعزى للرتبة العلمية لصالح الأستاذ المساعد في مقومات التحول الرقمي للجامعة نحو الجامعة الذكية.

#### ب. النتائج المتعلقة بالفروق بين المجموعات حسب متغير الجامعة:

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والجدول (١٢) توضح تلك النتائج:

جدول (١٢) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في استجابات العينة والتي تُعزى لمتغير الجامعة

| الأبعاد                     | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة "ف" | الدلالة الإحصائية |
|-----------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|----------|-------------------|
| واقع السياسات بالجامعة      | بين المجموعات  | ١٠.٩٧١         | ٣            | ٣.٦٥٧          | ٤.٦٥٧    | ٠.٠٣              |
|                             | داخل المجموعات | ٨٠٣.٥٨٦        | ٣٧١          | ٢.١٦٦          |          |                   |
|                             | المجموع        | ٣٧.٣٨٢         | ٣٧٤          | -              |          |                   |
| واقع الاستراتيجيات بالجامعة | بين المجموعات  | ١٢.٦٣٩         | ٣            | ٤.٢١٣          | ٤.١٩١    | ٠.٠١              |
|                             | داخل المجموعات | ٦٢٦.٢٤٨        | ٣٧١          | ١.٦٨٨          |          |                   |
|                             | المجموع        | ٣٩.٦٧٢         | ٣٧٤          | -              |          |                   |
| واقع توزيع الموارد بالجامعة | بين المجموعات  | ١٠.٣٥٦         | ٣            | ٣.٤٥٢          | ٤.٥٧٧    | ٠.٠٥              |
|                             | داخل المجموعات | ٧٨٦.١٤٩        | ٣٧١          | ٢.١١٩          |          |                   |
|                             | المجموع        | ٤٢.٣١١         | ٣٧٤          | -              |          |                   |
| واقع التحسين المستمر        | بين المجموعات  | ٩.٨٤٩          | ٣            | ٣.٢٨٣          | ٤.٢٨٥    | ٠.٠٥              |
|                             | داخل المجموعات | ٨٢٦.٥٨٨        | ٣٧١          | ٢.٢٢٨          |          |                   |
|                             | المجموع        | ٤٦.٣٨٤         | ٣٧٤          | -              |          |                   |
| واقع الابتكار بالجامعة      | بين المجموعات  | ١٠.٤٩٧         | ٣            | ٣.٤٩٩          | ٤.٣٣٠    | ٠.٠٢              |
|                             | داخل المجموعات | ٩٠٥.٩٨٢        | ٣٧١          | ٢.٤٤٢          |          |                   |
|                             | المجموع        | ٤٤.٥٢٢         | ٣٧٤          | -              |          |                   |

♦♦ دالة عند مستوى  $(\alpha \geq 0.01)$  ♦♦ دالة عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (١٢) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، في استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية على ضوء توجهات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني تُعزى لمتغير الجامعة، وعلى جميع الأبعاد، ولمعرفة

لصالح أي الجامعات جاءت تلك الفروق، تم استخدام اختبار (شيفيه) كما هو موضح في الجدول (١٣).

جدول (١٣) نتائج اختبار «شيفيه» لبيان مصدر الفروق في استجابات العينة والتي تُعزى لمتغير الجامعة

| البعث                       | عدد سنوات الخبرة               | المتوسط الح سابي | جامعة الملك عبدالعزيز | جامعة الملك سعود | جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل | الجامعة الإلكترونية | الفروق لصالح |
|-----------------------------|--------------------------------|------------------|-----------------------|------------------|--------------------------------|---------------------|--------------|
| واقف بالسياسات بالجامعة     | جامعة الملك عبدالعزيز          | ٢.٣٦             | -                     | ٠.١١٩            | ٠.١١٨                          | ٠.١١٤               | ٠.٥٥٤        |
|                             | جامعة الملك سعود               | ٢.٣٩             | ٠.١١٩                 | -                | ٠.١١٤                          | ٠.١١٤               | ٠.٥٤٨        |
|                             | جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل | ٢.٣١             | ٠.١١٨                 | ٠.١١٤            | -                              | ٠.١١٤               | ٠.٥٤٢        |
|                             | الجامعة الإلكترونية            | ٢.٨٩             | ٠.٥٥٤                 | ٠.٥٤٨            | ٠.٥٤٢                          | -                   | -            |
| واقف الاستراتيجيات بالجامعة | جامعة الملك عبدالعزيز          | ٢.٨٠             | -                     | ٠.١٨٣            | ٠.١٩٦                          | ٠.١٩٦               | ٠.٥٨٧        |
|                             | جامعة الملك سعود               | ٢.٧٩             | ٠.١٨٣                 | -                | ٠.١٩٦                          | ٠.١٩٦               | ٠.٥٦٩        |
|                             | جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل | ٢.٧٨             | -٠.١٩                 | ٠.١٩٦            | -                              | ٠.١٩٦               | ٠.٥٨١        |
|                             | الجامعة الإلكترونية            | ٣.٢٣             | ٠.٥٨٧                 | ٠.٥٦٩            | ٠.٥٨١                          | -                   | -            |
| واقع توزيع الموارد بالجامعة | جامعة الملك عبدالعزيز          | ٣.٢١             | -                     | ٠.١٧٢            | ٠.١٩٧                          | ٠.١٧٢               | ٠.٥٦٨        |
|                             | جامعة الملك سعود               | ٣.٢٤             | ٠.١٧٢                 | -                | ٠.١٧٥                          | ٠.١٧٥               | ٠.٥٦٤        |
|                             | جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل | ٣.٢٠             | ٠.١٧٩                 | ٠.١٧٥            | -                              | ٠.١٧٥               | ٠.٥٦٢        |
|                             | الجامعة الإلكترونية            | ٣.٥٩             | ٠.٥٦٨                 | ٠.٥٦٤            | ٠.٥٦٢                          | -                   | -            |
| واقع التحسين المستمر        | جامعة الملك عبدالعزيز          | ٣.٤٤             | -                     | ٠.١٥١            | ٠.١٥٠                          | ٠.١٤٢               | ٠.٥٩٨        |
|                             | جامعة الملك سعود               | ٣.٤٢             | ٠.١٥١                 | -                | ٠.١٤٢                          | ٠.١٤٢               | ٠.٥٩٤        |
|                             | جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل | ٣.٤١             | ٠.١٥٠                 | ٠.١٤٢            | -                              | ٠.١٤٢               | ٠.٥٩٠        |
|                             | الجامعة الإلكترونية            | ٣.٩٨             | ٠.٥٩٨                 | ٠.٥٩٤            | ٠.٥٩٠                          | -                   | -            |
| واقع الابتكار بالجامعة      | جامعة الملك عبدالعزيز          | ٢.٢٩             | -                     | ٠.١٢٤            | ٠.١٢٥                          | ٠.١٢٥               | ٠.٥٦٧        |
|                             | جامعة الملك سعود               | ٢.٣٠             | ٠.١٢٤                 | -                | ٠.١٢٣                          | ٠.١٢٣               | ٠.٥٦٩        |
|                             | جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل | ٢.٢٧             | ٠.١٢٥                 | ٠.١٢٣            | -                              | ٠.١٢٣               | ٠.٥٦١        |
|                             | الجامعة الإلكترونية            | ٢.٧٠             | ٠.٥٦٧                 | ٠.٥٦٩            | ٠.٥٦١                          | -                   | -            |

♦ تشير إلى وجود فروق دالة عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ .

تشير نتائج اختبار (شيفيه) الواردة في الجدول (١٣) إلى أن الفروق في استجابة أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية على ضوء توجهات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني تُعزى لمتغير الجامعة على جميع الأبعاد، وقد جاءت لصالح مجموعات (الجامعة الإلكترونية) عند مقارنتهم مع باقي الجامعات الأخرى.

ويُعزى سبب هذه النتيجة إلى أن الجامعة الإلكترونية تأسست على استخدام التقنيات الحديثة في تقديم خدماتها سواء التعليمية أو الإدارية، ويُعد ذلك مرتكزاً أساسياً في جميع خدماتها، وهي بذلك تدعم تطبيق القيادة الافتراضية، كما أنها توفر المتطلبات التي تساعد على نجاح تطبيق القيادة الافتراضية في

الجامعات السعودية على ضوء توجهات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني، ولديها الموارد البشرية القادرة على القيام بمهام ومهارات القيادة الافتراضية لذا جاءت النتيجة لصالحها عند مقارنتها مع الجامعات الأخرى، وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المطري (٢٠٢١) التي توصلت إلى عدم وجود فروق في استجابة أعضاء هيئة التدريس حول مستوى الكفاءة الرقمية تعزى لمتغير الجامعة. بينما أجرى الشنقيطي (٢٠٢١) دراسة عن مُتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة السعودية الإلكترونية، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن مُتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتوفر بدرجة (كبيرة) في الجامعة السعودية الإلكترونية، أن أكثر المُتطلبات توفراً من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة ما يتعلق بمحور (الموارد التقنية) وذلك بمتوسط عام قدره (٤.٣٥)، مما يعني درجة توفر (كبيرة جداً)، وأن أقل المُتطلبات توفراً ما يتعلق بمحور (الموارد المالية)، وذلك بمتوسط عام قدره (٣.٧٨)، ويعنى درجة توفر (كبيرة)، ولعل هذه الدراسة الحديثة تبرر اختلاف الجامعة السعودية الإلكترونية عن بقية الجامعات (أفراد العينة) في تطبيق القيادة الافتراضية.

#### • توصيات البحث :

- في ضوء ما توصل إليه البحث من نتائج، يمكن وضع التوصيات على النحو الآتي:
- ◀ نشر إدارات الجامعات لثقافة القيادة الافتراضية وعوائد تطبيقها على الجامعة ومنسوبيها.
  - ◀ إيجاد آليات وإجراءات في الجامعات السعودية تؤسس نظام يسمح بالتعاقب الوظيفي في بيئات القيادة الافتراضية.
  - ◀ أن تمنح القيادات العليا في الجامعات السعودية العاملين فيها أدواراً تشاركية في بناء خططها على ضوء القيادة الافتراضية.
  - ◀ أن تعمل إدارات الجامعات السعودية على بناء نظام إدارة التعلّم بكل عملياته في بيئتها التقنية.
  - ◀ أن تُطبق إدارات الجامعات السعودية نظام التقييم الذاتي للبرامج والتطبيقات الافتراضية وتشجع العاملين على ذلك.
  - ◀ أن يتم تطوير التوصيفات الوظيفية في الجامعات السعودية وفقاً لمتطلبات القيادة الافتراضية.
  - ◀ أن تعمل إدارات الجامعات السعودية على تطوير معايير علمية لتقييم مخرجات عملياتها من خلال تفعيل القيادة الافتراضية.
  - ◀ أن تعمل إدارات الجامعات السعودية على تحديث السياسات الجامعية وتطويرها لدعم تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية.
  - ◀ العمل على بناء خطة إستراتيجية لتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية، يتفرع منها خطط تشغيلية وفق المعايير العلمية، وعلى ضوء توجهات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني.

### • مقترحات البحث:

- في ضوء ما توصل إليه البحث من نتائج، يمكن وضع المقترحات التالية:
- ◀ إجراء دراسات بالمنهج النوعي حول تصورات قادة الجامعات حول مهارات القيادة الافتراضية في التعليم (النظرية المجردة).
- ◀ توظيف لوائح وأنظمة وزارة التنمية الاجتماعية والموارد البشرية في تطبيق القيادة الافتراضية كإسماح للعاملين بالعمل عن بعد.
- ◀ إجراء دراسات مقارنة بين السياسات العالمية في تطبيق القيادة الافتراضية وبين السياسات المتاحة للتعليم العالي لتطبيقها.
- ◀ إجراء دراسة لتحديد الاحتياجات الحقيقية للتطوير المهني لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء تطبيق القيادة الافتراضية.

### • المراجع:

- أسعيداني، سلامي، علي، مهني سامي، ويوخاري، هشام. (٢٠١٩). الجامعات الافتراضية ودورها في بناء مجتمع المعرفة. *المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية*، ٣ (٧)، ٢٧-٥٢.
- إسماعيل، محمد عبد الرحمن. (٢٠١٩). أثر استخدام نقطة المنتصف "متوسطة" في مقياس ليكرت في الخصائص السيكومترية للمقياس وقياس الاتجاهات. *مجلة معهد الإدارة العامة*، (٣)، ٥٩٥-٦٤١.
- الأنصاري، محمد، وعبد اللاه، ابتسام. (٢٠٢١). تطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا: آليات مقترحة. *مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للعلوم التربوية*، ٤ (٧)، ١٨٧-٢٥٥.
- جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل. (٢٠٢٢). *حول الجامعة*. <https://www.iau.edu.sa/ar/about-us>
- الجامعة السعودية الإلكترونية. (٢٠٢٢). *تعريف بالجامعة وتأسيسها*. <https://seu.edu.sa/ar/vision>
- جامعة الملك سعود بن عبد العزيز الصحية. (٢٠١٩). *المعرض والمؤتمر الدولي الثامن للتعليم العالي*. استرجع في مايو ٢٩، ٢٠٢٣، من <https://2u.pw/ZyZ8o>
- جامعة الملك سعود. (٢٠٢٢). *الرؤية والرسالة لجامعة الملك سعود*. استرجع في يونيو ٣، ٢٠٢٣، من <https://ksu.edu.sa>
- جامعة الملك عبد العزيز [ @kauweb ]. (٢٠٢١، أغسطس ٢٣). *حافظت #جامعة الملك عبد العزيز على صدارتها العربية في التصنيفات الدولية حيث احتلت المرتبة الأولى عربياً والمرتبة ١٠١-١٥٠ من بين أفضل الجامعات عالمياً [تغريدة] [صورة مرفقة]*. تويت. <https://twitter.com/kauweb/status/1429810691964391425>
- الحايك، هيام. (٢٠١٣). مجتمع المعرفة في البيئة الافتراضية: تطبيقات قرائية وخبرات تعليمية في الحياة الثانية. في *المؤتمر التاسع عشر لجمعية المكتبات المتخصصة - فرع الخليج العربي: مستقبل المهنة: كسر الحواجز التقليدية لمهنة المكتبات والمعلومات والتحول نحو مستقبل البيئة المهنية الرقمية* (ص ٤١٢-٤٤٥). جمعية المكتبات المتخصصة فرع الخليج العربي.
- حسن، عبد الفتاح. (٢٠١٩). رؤية مستقبلية لبرامج التعليم المفتوح والتعلم عن بعد في ضوء المقارنة المرجعية Benchmark للتجارب المحلية والعالمية. *مجلة الجامعة الوطنية*، (٧)، ٩١-١١٢.
- خوس، حلیمة. (٢٠١٩). استراتيجيات المؤسسات الافتراضية: دراسة حالة مؤسسة أمازون. *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية*، (١٥)، ٨٧-٩٩.

- خنوس، حلیمة، بختة، اداهم، هشطبة، ذنب. (٢٠١٩). دور نظم تكنه لحا المعلمة الافتراضية في تطوير مؤسسات التعليم العالي. *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ABPR*، (١٥)، ١٣٣-١٠٢.
- رؤية ٢٠٣٠. (٢٠١٦). *الاستراتيجية الوطنية للتحوّل الرقمي*. استرجع في مايو ٢٩، ٢٠٢٣، من <https://2u.pw/RPrGB>
- الزبون، محمد سليم، الصليبي، سراء عبد الحليم، والعفشيات، نسرين عبد الحفيظ. (٢٠١٩). دور الجامعات الأردنية في تنمية الإبداع لدى طالباتها من خلال أنماط التعلم الذكية. *المجلة الدولية لتطوير التفوق*، (١٨)، ١١٥-١٣١.
- زيادة، رانية. (٢٠٢١). دور الإدارة الرقمية في تنمية مهارات القيادات الإبداعية "دراسة حالة جامعة الملك خالد". *مجلة تطوير الأداء الجامعي*، (٢)، ٨٩-١١٦.
- الشريف، طلال. (٢٠١٧). جودة التعلم والتعليم في الكليات التربوية في الجامعات السعودية الناشئة في ضوء معايير الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي. *مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية*، (٣)، ٣٥٣-٣٧٤.
- الشمري، عبادة. (٢٠١٦). علاقة جامعة حائل بالمجتمع في ضوء معايير الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، (٦)، ١٢-٢٩.
- الشنقيطي، سامية يحيى المولود. (٢٠٢١). متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة السعودية الإلكترونية. *مجلة علمية محكمة ربع سنوية*، (٤)، ٣٥٧-٤٠٥.
- الشهري، عجلان محمد. (٢٠١٨). القيادة الإلكترونية - منهج علمي مقترح. *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث*، (٢)، ٢٥٢٢-٣٧٧٢.
- العتيبي، وفاء. (٢٠٢١). القيادة الافتراضية في المؤسسات التعليمية "جوجل درايف نموذجاً". *المجلة التربوية الإلكترونية*. استرجع في مايو ٢٩، ٢٠٢٢، من <https://2u.pw/aOPil>
- عليوي، عامر. (٢٠٢١، ديسمبر ٩). التحوّل الرقمي للجامعات ضرورة للبقاء. *صحيفة الدستور*. استرجع في مايو ٢٩، ٢٠٢٣، من <https://www.addustour.com/articles/1239189>
- العموش، خالد، والطراونة، خليف. (٢٠٢٢). واقع القيادة الافتراضية في الجامعات الأردنية بالاستناد إلى أسس الإدارة الإلكترونية. *المجلة العلمية بجامعة أسبوط*، (٧)، ٣٨-٣٠.
- العنزي، حمود. (٢٠٢٢). تعزيز التحوّل الرقمي للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية. *محلّة كلّية التربية بجامعة الأزهر*، (٤١)، ٤٩٧-٥٢٨. <https://doi.org/10.21608/jsrep.2022.278307>
- فوزي، علي. (٢٠٢٣، مايو ٢٦). بعد تصدرها التريند.. ماذا تعرف عن جامعة الملك عبد العزيز؟ *صحيفة الفجر*. <https://www.elfagr.org/4696522>
- كافية، عبدوني، وحמיד، بن حجویة. (٢٠١٧). الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها (واقع وآفاق)، *مجلة أصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية*، (٢)، ٢١٨-٢٣٦.
- الكسر، شريفة عوض. (٢٠٢٣). تصور مقترح لتطبيق استراتيجية كايزن في الجامعات السعودية (دراسة تطبيقية على جامعة شقراء). *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، (٣)، ٢٧١-٢٩٥.
- كمال، حنان، ومحمود، حنان. (٢٠٢٢). القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان. *المجلة التربوية بجامعة سوهاج*، (١٠)، ١٣٦-٢٢٨.
- مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية. (٢٠١٦). *رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠*. <https://vision2030.gov.sa/>
- المركز الوطني للتعليم الإلكتروني، المملكة العربية السعودية قرار مجلس الوزراء رقم (٣٥) (٢٠١٧). <https://laws.boe.gov.sa/BoeLaws/Laws/LawDetails/8cd6aa8c-707c-4987-9c56-a9eb013b8d6f/1>

- المطري، عبد الرحمن. (٢٠٢١). التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *المجلة العلمية بجامعة أسسوط*، ٣٦ (٧)، ١٥٨-١٨٤.
- المركز الوطني للتعليم الإلكتروني. (د.ت.). عن المركز. <https://nelc.gov.sa/about>
- المنصة الوطنية الموحدة. (د.ت.). *التحول الرقمي*. استرجع في يونيو ١٩، ٢٠٢٣، من <https://www.my.gov.sa/wps/portal/snp/aboutksa/digitaltransformatio>  
[n](https://www.my.gov.sa/wps/portal/snp/aboutksa/digitaltransformatio)
- المنصة الوطنية الموحدة. (٢٠٢٣، مارس ٢٩). *استراتيجية الحكومة الذكية*. استرجع في يونيو ١٩، ٢٠٢٣، من <https://www.my.gov.sa/wps/portal/snp/aboutksa/smartstrategy>
- مولنارو، فينس. (٢٠٢٠). *منافسة القيادة صفات القائد البارء* (أميرة محمد إبراهيم، مترجم). المجموعة العربية للتدريب والنشر. (العمل الأصلي نشر في ٢٠١٣).
- نجم، عبد نجم. (٢٠١١). *القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين*. دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
- هيئة الحكومة الرقمية. (٢٠٢٣، ٩ يناير). *ما المقصود بمستوى الإبداع في التحول الرقمي؟* استرجع في يونيو ١٨، ٢٠٢٣، من <https://dga.gov.sa/ar/node/768>
- هيئة الحكومة الرقمية. (٢٠٢٣، ٢٤ يناير). *التنمية المستدامة*. استرجع في يونيو ١٨، ٢٠٢٣، من <https://www.dga.gov.sa/ar/sustainable-development>
- وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات. (٢٠٢٢). *الدليل الإرشادي لتطوير السياسات العامة*. <https://www.mcit.gov.sa>
- وزارة التعليم. (٢٠٢٣). *إحصائيات عامة، التعليم الجامعي*. استرجع في مايو ٢٩، ٢٠٢٣، من <https://2u.pw/NeOoR>
- وزارة التعليم. (٢٠٢٣). *تصنيف شغهاي للتخصصات في الجامعات السعودية*. استرجع في يونيو ٣، ٢٠٢٣، من <https://2u.pw/a5QZIJ>
- الوشم، العنود. (٢٠٢٠). *هندسة العمليات الإدارية في الجامعات السعودية في ضوء معايير الجودة الأوروبية ENQA*: نموذج مقترح [أطروحة دكتوراه، جامعة الملك سعود]. مكتبة الملك فهد الوطنية.
- يونس، طارق شريف. (٢٠٠٣). رؤية استراتيجية نحو تأهيل القيادات الأكاديمية للإدارة الإلكترونية: المتضمنات والممكنات. في *الملتقى العربي لتطوير أداء كليات الإدارة والتجارة في الجامعات العربية* (ص ص. ١٥٠-١٦٤). المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- Alam, A. (2022). Employing adaptive learning and intelligent tutoring robots for virtual classrooms and smart campuses: reforming education in the age of artificial intelligence. In *Advanced Computing and Intelligent Technologies* (pp. 395-406). Springer.
- Antonopoulou, H., Halkiopoulos, C., Barlou, O., Grigorios N., & Beligiannis, G., N. (2020). Leadership types and digital leadership in higher education: behavioral data analysis from university of Patras in Greece. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 19(4), 110-129.
- Ashmel, M. (2022). Higher education strategy in digital transformation. *Education and Information Technologies*, 27, 3171–3195.

- Basilaia, G., & Kvavadze, D. (2020). Transition to Online Education in Schools during a SARS-CoV-2 Coronavirus (COVID-19) Pandemic in Georgia. *Pedagogical Research*, 5(4). <https://doi.org/10.29333/pr/7937>
- Brown, C., Czerniewicz, L., Huang, C. W., & Mavisela, T. (2016). *Curriculum for digital education leadership: A concept paper*. Commonwealth of Learning.
- Bygstad, B., Øvrelid, E., Ludvigsen, S., & Dæhlen, M. (2022). From dual digitalization to digital learning space: Exploring the digital transformation of higher education. *Computers & Education*, 182, 104463. <http://dx.doi.org/10.1016/j.compedu.2022.104463>
- Cunha, M. N., Chuchu, T., & Maziriri, E. (2020). Threats, challenges, and opportunities for open universities and massive online open courses in the digital revolution. *International Journal of Emerging Technologies in Learning (iJET)*, 15(12), 191-204.
- Effing, R., & Spil, T. A. (2016). The social strategy cone: Towards a framework for evaluating social media strategies. *International journal of information management*, 36(1), 1-8.
- Elmusharaf, M. M. (2017). Administrative challenges for virtual Universities. In *Proceedings of 82<sup>nd</sup> ISERD International Conferenc* (pp.23-27). World research library. [https://www. World research library.org/up\\_proc/pdf/1020-150530463623-27.pdf](https://www.Worldresearchlibrary.org/up_proc/pdf/1020-150530463623-27.pdf)
- Gonzalez, M. D., & Segura, E. (2020). Implications of virtual reality in arts education: Research analysis in the context of higher education. *Education Sciences*, 10(9), 225. <https://doi.org/10.3390/educsci10090225>
- Hanna, K. N. (2010). *E-transformation: enabling new development strategies (Innovation, technology, and knowledge management)*. Springer.
- Hapha, Y., & Somprach, K. (2019). A study of digital leadership and creative leadership that affect innovation in Thai higher education. *Journal of Critical Reviews*, 6(4), 37-41.
- Marshall, J., Roache, D., & Moody, R. (2020). Crisis leadership: A critical examination of educational leadership in higher education in the midst of the COVID-19 Pandemic. *International studies in educational administration (commonwealth council for educational administration & management)*, 48(3), 30-37.
- Quddus, A., Nugroho, B. S., Hakim, L., Ritaudin, M. S., Nurhasanah, E., Suarsa, A., Karyanto, U. B., Tanjung, R., Hendar, Pratama, V. Y., Awali, H., Mufid, A., Purwanto, A., Fahlev, M., &

- Sudargini, Y. (2021). Effect of Ecological, Servant dan Digital Leadership Style Influence University performance? evidence from Indonesian universities. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(10), 408-417.
- Storey, V. C., & Woo, C. C. (2018, December16-19). *Data challenges in the digitization Era* [Paper presented]. Proceedings 28<sup>th</sup> Workshop on Information Systems and Technologies (WITS), Santa Clara, California.
  - Toffler, A. (2021). Anticipatory Democracy and the Prevention of Future Shock. In *Hawaii 2000* (pp.74-78). University of Hawaii Press.
  - UNESCO. (2020). *The Futures of Education after COVID-19 Regional Dialogue* (Synthesis Report). [https://en.unesco.org/sites/default/files/synthesis\\_report\\_future\\_of\\_education\\_webnair\\_1.pdf](https://en.unesco.org/sites/default/files/synthesis_report_future_of_education_webnair_1.pdf)
  - Van Wart, M., Roman, A., Wang, X., & Liu, C. (2017). Integrating ICT adoption issues into (e-) leadership theory. *Telematics and Informatics*, 34(5), 527-537.
  - Yuan, S. N. V., & Ip, H. H. S. (2018). Using virtual reality to train emotional and social skills in children with autism spectrum disorder. *London journal of primary care*, 10(4), 110-112.

