



مجلة كلية التربية للبنات

مجلة فصلية علمية محكمة للعلوم الانسانية والاجتماعية تصدرها كلية التربية للبنات-

جامعة بغداد-العراق

Journal of the College of Education for Women (JCEW)

A Refereed Scientific Quarterly Journal for Human and Social Sciences Issued by the College of Education for Women-University of Baghdad-IRAQ

Received: March 22, 2022
تاريخ الإستلام: ٢٠٢٢/٣/٢٢

Accepted: May 25, 2022
تاريخ القبول: ٢٠٢٢/٥/٢٥

Published: September 28, 2022
تاريخ النشر الإلكتروني: ٢٠٢٢/٩/٢٨

DOI: <https://doi.org/10.36231/coedw.v33i3.1613>



The Degree of Application of Digital Leadership and its Relationship to the Development of Administrative Work at the University of Tabuk

Abdullah Ali Al-Qarni

Department of Administration and
Educational Planning- College of Education
and Arts/ University of Tabuk

a-alqarni@ut.edu.sa

Abstract

This study aims to explore the relationship between the degree of application of digital leadership and the development of administrative work at the University of Tabuk. It further aims to examine the presence of statistically significant differences between the average responses of faculty members and employees at the University of Tabuk regarding the study axes that are attributed to the following variables: (scientific rank, gender, and job), the study used the descriptive approach in its correlative style, and the questionnaire was used as a tool for data collection, as it was applied to a simple random of (310) members of the faculty and staff in the University of Tabuk. The results showed that the degree of digital leadership application at the University of Tabuk is medium, and that the degree of approval of the reality of administrative work at the University of Tabuk is medium. A statistic between the response averages of the study sample members according to the degree variable (assistant professor, associate professor, and professor) in the axes of digital leadership and administrative work at the significance level of 0.05 and 0.01. In favor of an assistant professor, as well as the presence of statistically significant differences in the gender variable for the axes of the study, digital leadership and the development of administrative work, and the absence of statistically significant differences between the responses of the study sample members according to the job variable, for the axes of the study,

درجة تطبيق القيادة الرقمية وعلاقتها بتطوير العمل الإداري في جامعة تبوك

عبد الله عالي القرني

قسم الإدارة والتخطيط التربوي- كلية التربية والآداب-جامعة تبوك

a-alqarni@ut.edu.sa

المستخلص

تهدف الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين درجة تطبيق القيادة الرقمية وتطوير العمل الإداري في جامعة تبوك، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس والموظفين في جامعة تبوك حول محاور الدراسة التي تُعزى إلى المتغيرات (الدرجة العلمية، والجنس، والوظيفة)، واستعملت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه الارتباطي، كما استعملت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، إذ طبقت على عينة عشوائية مكونة من (٣١٠) أعضاء من أعضاء هيئة تدريس والموظفان في جامعة تبوك. وقد أظهرت النتائج أنّ درجة تطبيق القيادة الرقمية في جامعة تبوك متوسطة، وأنّ درجة الموافقة على واقع العمل الإداري في جامعة تبوك متوسطة، كما كشفت عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائية عند ٠,٠١ بين درجة تطبيق القيادة الرقمية وتطوير العمل الإداري في جامعة تبوك، وكذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الدرجة العلمية (أستاذ مساعد، وأستاذ مشارك، وأستاذ) في محوري القيادة الرقمية والعمل الإداري عند مستوى دلالة ٠,٠٥ و ٠,٠١. ولصالح أستاذ مساعد، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الجنس لمحوري الدراسة القيادة الرقمية وتطوير العمل الإداري، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الوظيفة، لمحوري الدراسة القيادة الرقمية وتطوير العمل الإداري.

الكلمات المفتاحية: جامعة تبوك، العمل الإداري، القيادة الرقمية



ومما لا شك فيه أن القيادة الرقمية أصبحت النمط الأكثر أهمية بالنسبة لقيادة المؤسسات التعليمية في الوقت الحالي؛ إذ تعمل القيادة الرقمية على توفير وتهيئة البيئة المناسبة لإحداث التغيير التكنولوجي الملانم للبيئة التعليمية، كما يسهم تطبيق القيادة الرقمية داخل المؤسسات التعليمية في إعداد الكفاءات اللازمة للتعامل مع متطلبات العصر الرقمي من معلمين وطلاب، هذا فضلاً عن إسهامها بدور كبير في توظيف التقانات والوسائل التعليمية الحديثة في عمليات التعليم والتعلم (Agustina, Kamdi, Hadi & Nurhadi, 2020).

وانسجاماً مع الدور الحيوي للجامعات وعظم الدور الذي تؤديه، أضحت تطوير العمل الإداري ضرورة ملحة في الوقت الحالي، لا سيما وقد أتاحت الوسائل التقانة الحديثة الفرصة لتحقيق ذلك التطور المأمول والمنشود. ومن هذا المنطلق يبرز دور القيادة الرقمية كأحد الأنماط القيادية في تطوير وتحسين العمل الإداري بالمؤسسات التعليمية؛ بهدف تعزيز مكانة تلك المؤسسات وتبوؤها مكانة مرموقة بين المؤسسات والمنظمات المناظرة، لا سيما في الوقت الذي أصبح استعمال التقانات الرقمية ضرورة لا غنى عنها.

ومع تنامي التغيرات والتطورات التي يشهدها العصر الحالي لا سيما بعد المتغيرات التي أفرزتها جائحة كورونا، - وفي سبيل تطوير الجامعات والمؤسسات التعليمية السعودية - أدركت القيادة السعودية ضرورة التحول الرقمي، فقامت خططها وبرامجها، وتطورت آلياتها وأدواتها، وإعادة هيكلة مؤسساتها، مستهدفة بذلك الدخول إلى مجتمع المعلومات والمعرفة والتنمية المستدامة؛ فقد وجهت قيادة المملكة العربية السعودية بضرورة إعادة بناء النظم التربوية السعودية، بهدف إعداد جيل قادر على الانخراط في العصر الرقمي (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٨).

ويبرز ذلك في خطة التنمية العاشرة (٢٠١٠ - ٢٠١٩) للمملكة العربية السعودية، التي تعكس توجهات المملكة نحو التوسع في استعمال التعاملات الإلكترونية والتحول الرقمي للمؤسسات التربوية، وذلك عن طريق النظم الإدارية الحديثة كإدارة الإلكترونية، فضلاً عن حث العاملين كافة في المجال التربوي على الانخراط في استعمال الأساليب الإلكترونية (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ٢٠١٥). والمستقرئ لتلك التوجهات والاستراتيجيات يدرك جيداً أهمية القيادة لاسيما نمط القيادة الرقمية في دعم تلك التوجهات وتنفيذها بما يمتلكه من مهارات ومعارف وخصائص تؤهله لتنفيذ ذلك، كما تعمل القيادة الرقمية على إيجاد بيئة غنية بالخبرات التعليمية لدى أفراد المنظومة التعليمية كافة.

وتكمن مشكلة الدراسة في وجود العديد من جوانب القصور والضعف التي تعاني منها الجامعات السعودية لاسيما تبوك؛ إذ أشارت دراسة مراد (٢٠١٩) إلى أن الجامعات السعودية تعاني من بعض المشكلات التنظيمية والتكنولوجية التي تؤثر بدورها في نجاحها والقيام بأدوارها المنوطة بها، والتي من شأنها التأثير في أداء القيادات بها، وفي هذا الصدد تشير دراسة العودة (٢٠١٨) إلى تمسك

digital leadership, and the development of administrative work.

Keywords: University of Tabuk, administrative work, digital leadership

١- المقدمة

يشهد العصر الحالي ثورة علمية وتكنولوجية تحمل في طياتها العديد من المتغيرات والتطورات التكنولوجية المتسارعة في شتى مجالات المعرفة، التي تعد من أبرز سمات العصر الذي نعيشه - بحاضره ومستقبله - الأمر الذي فرض ضرورة مسايرة تلك المتغيرات؛ عن طريق إعداد جيل قادر على التعامل معها، فضلاً عن الاعتماد عليها في إدارة المؤسسات التعليمية؛ لتعزيز قدرتها على تحقيق المنافسة والتميز.

فالمؤسسات التعليمية في الوقت الحالي تواجه ظروفاً بيئية تفرض عليها حتمية التغيير؛ وذلك بسبب التحولات التي تحدث في عالمنا الحالي سواء أكانت على المستوى المحلي أم العالمي أم على مستوى المؤسسات نفسها (محسن، ٢٠١٨). وفي سياق ذلك حظيت التكنولوجيا الرقمية في الآونة الأخيرة بأهمية بارزة في المجتمع؛ إذ أفرزت ممارسات كثيرة في عالم الاتصالات، وأوجدت تداخيات عديدة على الأساليب القيادية لقيادة المؤسسات التعليمية، الأمر الذي فرض على قادة المؤسسات التعليمية - في الوقت الحالي - حتمية الاستعانة بالتقانات الرقمية لتحسين ممارساتهم القيادية، وذلك عبر تشجيع استعمال التقانات الرقمية لإيجاد بيئة رقمية مواتية لجميع الأفراد العاملين بالمؤسسة، وتعزيز المعارف والمهارات المرتبطة باستعمال تلك التقانات داخل المؤسسات التعليمية (Yusof, Yaakob & Ibrahim, 2019).

وثمة تأكيد أن القيادة تعد جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وحجر الأساس الذي يستند إليه إحداث أي تغيير أو تطوير داخل المؤسسة، فعلى عاتق القيادة تقع مسؤولية مواجهة التحديات والتغيرات القائمة، فضلاً عن إعداد الكوادر البشرية وتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لمواجهة تلك التطورات؛ فالقيادة ذات الكفاءة تعد إحدى المميزات الرئيسة التي يمكن منها التمييز بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة، ومن هذا المنطلق ومع تنامي عملية التحول الرقمي للمؤسسات على اختلاف أنواعها وفي ظل عصر التجارة والصناعة أصبح العالم بحاجة لقيادة جديدة ذات رؤية علمية ونهج جديد يتناسب مع العصر الرقمي والمجتمع التكنولوجي، ومن ثم برزت القيادة الرقمية كأحد المتطلبات الأساسية لقيادة المؤسسات في الوقت الحالي، اعتماداً على التطورات التكنولوجية والرقمية الحادثة (Sahin, Avci & Anik, 2020). كما أن تقدم المجتمعات وتطور مؤسساتها يعتمد على القيادة التي تخطط لها وترسم مساراتها وسياساتها وأهدافها الإستراتيجية (شريز وحرب، ٢٠٢١).



والعالمية. أمّا عن أهمية الدراسة التطبيقية فتكمن في كونها تكشف عن درجة تطبيق أبعاد القيادة الرقمية وعلاقتها بتطوير العمل الإداري في جامعة تبوك، وما لذلك من أثر في تحسين كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي في جامعة تبوك عن طريق تطوير العمل الإداري في الجامعة.

٢- الإطار النظري

٢-١-٢ مصطلحات الدراسة

٢-١-١ القيادة الرقمية (Digital Leadership)

يقصد بالقيادة الرقمية: القدرة على صياغة رؤية واضحة وذات مغزى لعملية الرقمنة داخل المؤسسات بمختلف أنواعها، مع تصميم استراتيجيات وخطط لتنفيذ رؤية قيادات تلك المؤسسات تحقيقها (Larjovuori, Bordi, Mäkineniemi & Heikkilä-Tammi, 2016)، ويقصد بها أيضاً: تحسين حياة ورفاهية وظروف أفراد المؤسسة من خلال الاستعمال الواسع للتكنولوجيا (Miller, 2018)، كما يقصد بها أيضاً: استعمال المصادر التكنولوجية، بما في ذلك الأجهزة والخدمات والمصادر الرقمية، لتشجيع وقيادة التحول الرقمي بالمؤسسة، من خلال إنشاء ثقافة للتعلم الرقمي والحفاظ عليها، ودعم وتعزيز التنمية المهنية القائمة على التكنولوجيا، وتحقيق الإدارة الرقمية للمنظمة، وتسهيل وإدارة المواطنة الرقمية (Zhong, 2017). ويقصد بها إجرائياً: درجة تطبيق قيادات جامعة تبوك لأبعاد القيادة الرقمية الآتية: (القيادة ذات الرؤية، ثقافة التعلم في العصر الرقمي، التنمية المهنية القائمة على التكنولوجيا، التطوير والتحسين المنهجي، المواطنة الرقمية).

٢-١-٢ العمل الإداري

يقصد بتطوير العمل الإداري: عملية مخططة ومستمرة بهدف إحداث التغيير الإيجابي لجميع جوانب المنظمة التي تشمل: (الهيكلة، والاستراتيجية، والإجرائية، والمادية التقانة، والبشرية)، مع الأخذ بالحسبان البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة (الغامدي، ٢٠١٨)، ويقصد به أيضاً: عملية مخططة ومدروسة لتحسين الأداء الإداري، والعمل بفعالية وكفاءة؛ بغية تطوير العمل الإداري، ومواجهة المشكلات الإدارية من خلال اتباع الأساليب العلمية في العمل، ودعم القدرات الإدارية (الشريف، ٢٠١٩). وإجرائياً يقصد بتطوير العمل الإداري: الجهود المبذولة والمخطط لها في جامعة تبوك لتحسين ورفع كفاءة الوظائف والعمليات الإدارية الآتية: (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والاتصال الإداري).

٢-٢ أهمية القيادة الرقمية في المؤسسات التعليمية

مع تزايد اعتماد المجتمع على الأساليب والتقانات التكنولوجية الحديثة أصبح من المسلم به أنّ المؤسسات التي تقتقد إلى اتجاه الرقمنة في الوقت الحالي ستكون مستقبلاً أبطأ وأقل مرونة وأقل قدرة على المنافسة مع المؤسسات المناظرة لها محلياً وإقليمياً وعالمياً (Zeike, Bradbury, Lindert & Pfaff, 2019)، الأمر الذي أضحى معه تطبيق القيادة الرقمية بالمؤسسات التعليمية ضرورة لا غنى عنها، ومن ثم تكمن أهمية القيادة الرقمية بالمؤسسات التعليمية فيما يلي:

القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية بالطرائق التقليدية في إدارة وتسيير العمل الإداري في الجامعة، التي لم تعد بمقدورها الاستجابة الفعالة للتغيرات الداخلية والخارجية، فضلاً عن عدم امتلاكهم الجرأة الكافية لتجربة أفكار ورؤى جديدة من شأنها الارتقاء بأداء المؤسسة.

وعلى مستوى جامعة تبوك أشارت دراسة البلوي (٢٠٢٠) إلى معوقات عديدة مرتبطة بضعف التأهيل التقني لبعض الإداريين الأكاديميين في الجامعة، وعدم حداثة البرامج والأنظمة الحاسوبية والإلكترونية في بعض المكاتب الإدارية في الجامعة، وندرة التمويل اللازم لتحديث الأنظمة الإلكترونية والحاسوبية المستعملة في العمل الإداري في الجامعة.

مما سبق يتضح أنه من السبل التي تمكن الجامعات السعودية من مواكبة التغيرات والتطورات الحادثة في الوقت الحالي، أن تستند في إدارة شؤونها الداخلية والخارجية إلى نمط قيادي يساعدها على مواكبة تلك التغيرات والتطورات، وبما يسهم في تجويد وتحسين أدائها. ومن ثم تسعى الدراسة الحالية إلى الكشف عن العلاقة بين درجة تطبيق القيادة الرقمية وتطوير العمل الإداري في جامعة تبوك، وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: ما العلاقة بين درجة تطبيق أبعاد القيادة الرقمية وتطوير العمل الإداري في جامعة تبوك؟

ويتفرع منه الأسئلة الآتية:

١. ما درجة تطبيق القيادة الرقمية وعلاقتها بتطوير العمل الإداري في جامعة تبوك؟
 ٢. أ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق أبعاد القيادة الرقمية وعلاقتها بتطوير العمل الإداري في جامعة تبوك تُعزى لاختلاف متغيرات (الرتبة العلمية، والجنس، والوظيفة)؟
 ٣. أ توجد علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق أبعاد القيادة الرقمية وتطوير العمل الإداري في جامعة تبوك؟
- وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة تطبيق القيادة الرقمية في جامعة تبوك، وعن واقع العمل الإداري في جامعة تبوك، فضلاً عن الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق أبعاد القيادة الرقمية في جامعة تبوك، وحول واقع العمل الإداري في جامعة تبوك، فضلاً عن العلاقة بين درجة تطبيق أبعاد القيادة الرقمية وتطوير العمل الإداري في جامعة تبوك.

وتنبثق أهمية الدراسة النظرية من أهمية الموضوع الذي تتناوله وهو نمط القيادة الرقمية الذي يعد من الموضوعات البارزة والمطروحة على الساحة التربوية، كما يعد مطلباً وطنياً يمكن منه تعزيز التحول الرقمي على وفق رؤية المملكة ٢٠٣٠م، وذلك كون القيادة المحرك الأساسي والرئيس داخل المؤسسات التعليمية، وتعد تلك الدراسة أولى المحاولات البحثية التي تتناول دراسة العلاقة بين القيادة الرقمية وتطوير العمل الإداري في جامعة تبوك - وذلك على حد علم الباحث - لا سيما في وقت تشهد مزيداً من التغيرات والتطورات التكنولوجية على الساحة المحلية والإقليمية



واقترحت الدراسة على الأبعاد الآتية: (القيادة ذات الرؤية، ثقافة التعلم في العصر الرقمي، التنمية المهنية القائمة على التكنولوجيا، التطوير والتحسين المنهجي، المواطنة الرقمية)، وفيما يلي يمكن تناول تلك الأبعاد بمزيد من التفصيل:

٢-٣-١ القيادة ذات الرؤية

يقصد بالقيادة ذات الرؤية: العملية التي تمكن قائد المؤسسة من التأثير وتشجيع الأفراد العاملين بها على الإبداع والتعبير بشكل واقعي وجذاب حول الرؤى المستقبلية التي يمكن أن تحسن الوضع الحالي للمؤسسة، من خلال ما يتمتع به القائد من قدرة على رؤية المستقبل والتنبؤ به وتحفيز الأفراد العاملين بالمؤسسة نحو تحقيق تلك الرؤية (Anshar, 2017)، ومن ثم يمكن القول: إن القيادة ذات الرؤية معنية بالتحول الرقمي عن طريق إنشاء وتطوير رؤية رقمية تستهدف دمج المصادر والأدوات التكنولوجية في العملية التعليمية.

ويتبنى القادة الرقميين تطوير وصياغة خطط استراتيجية تتوافق مع رؤية المؤسسة ورسالتها الرقمية فضلاً عن توفير الموارد المادية والرقمية كافة اللازمة لتنفيذ تلك الرؤية حتى يتثنى تحقيق التميز في الممارسات التعليمية جميعها، ودعم التحول الرقمي في أرجاء المؤسسة كافة (International Society for Technology in Education, 2014).

٢-٣-٢ ثقافة التعلم في العصر الرقمي

مع تحول المؤسسات التعليمية إلى بيئات تعلم رقمية ورغبة أعضاء هيئة التدريس في معرفة المزيد عن التكنولوجيا، يتعين على قادة المؤسسات التعليمية تهيئة بيئة تعليمية مزودة بأحدث الأجهزة والموارد الرقمية لتلبية الاحتياجات الفردية والمتنوعة للطلاب، فضلاً عن تعزيز الالتزام باستعمال الأدوات والتقانات الرقمية في العملية التعليمية عبر نمذجة ذلك في الممارسات القيادية داخل المؤسسة التعليمية (International Society for Technology in Education, 2014).

ويبرز دور القادة الرقميين في إنشاء ثقافة للتعلم الرقمي وتطويرها من خلال استراتيجيات عديدة من أبرزها: التدريب عبر الإنترنت، وتوفير الموارد الرقمية، ودعم العملية التعليمية داخل وخارج المؤسسة، التواصل الرقمي (Zong, 2017).

ويمكن تدعيم دور القادة الرقميين في إنشاء ثقافة للتعلم الرقمي من خلال تنفيذ عدة إجراءات من أبرزها: الحرص على نشر ثقافة الرقمنة داخل المؤسسة التعليمية، مع ترسيخ القيم الداعمة لنشر تلك الثقافة لدى منسوبي الجامعة، وتهيئة البنية التحتية اللازمة لاستعمال التقانات الرقمية في العملية التعليمية.

٢-٣-٣ التنمية المهنية القائمة على التكنولوجيا

تمثل التنمية المهنية عاملاً مهمًا لإحداث التطوير في مجالات الحياة المختلفة؛ إذ تساهم في استثمار قدرات الأفراد والمؤسسات لتحقيق أعلى معدلات الأداء، كما تعد إحدى السبل المهمة لضمان نجاح قادة المؤسسات التعليمية في

تسهم القيادة الرقمية في زيادة فاعلية أعضاء هيئة التدريس بما يحقق كفاءتهم الذاتية، وذلك عن طريق توفير كافة التسهيلات والموارد اللازمة لتهيئة بيئة تعلم رقمية (Doğan, 2018).

يسهم تطبيق القيادة الرقمية بالمنظمات التعليمية وغير التعليمية في تحقيق قيمة مضافة لها (Temelkova, 2019).

يساعد تطبيق القيادة الرقمية في إدارة المعلومات المختلفة والمتعددة بطريقة أكثر سهولة ومن دون تعقيد، ومن ثم سهولة انتقالها عبر المستويات الإدارية المختلفة، فضلاً عن سهولة الاتصال بالمؤسسات الأخرى (Han, 2014).

تتسبب وتعزيز ونشر ممارسات التعليم والتعلم الرقمي وتجارب الطلاب والمعلمين على المنصات والمواقع الإلكترونية (Misra, 2020).

تطوير ثقافة الاستعمال التعاوني للتقانات والأدوات الرقمية الأمر الذي يتطلب من القيادة الرقمية العمل على تطوير ثقافة العمل التعاوني بين أفراد المؤسسة عن طريق تصميم خطة لاستعمال الأدوات والوسائل الرقمية المتاحة لتحقيق الأهداف التعليمية المنشودة (Misra, 2020).

وتتمن الدراسة الحالية من الدور الذي تؤديه القيادة الرقمية في تطوير وتجويد العمل الإداري بالمؤسسات التعليمية عن طريق استعمال الوسائل والأدوات التقانة وتوظيفها في خدمة العملية التعليمية، كما تسهم القيادة الرقمية في تحسين عمليتي التعليم والتعلم من خلال توفير كافة الموارد اللازمة لتحقيق ذلك، بما يواكب متطلبات ومقتضيات العصر الرقمي، هذا فضلاً عن أن القيادة الرقمية تعد وسيلة فعالة لنجاح عملية التحول الرقمي بالمؤسسات التعليمية.

٢-٣-٤ أبعاد القيادة الرقمية بالمؤسسات التعليمية

تعددت أبعاد القيادة الرقمية وذلك تبعاً لتعدد وتنوع وجهات نظر الكتاب والباحثين ومنظري الإدارة فضلاً عن اختلاف الزاوية التي نظر من خلالها الباحثين نحو مضمون القيادة الرقمية، فعلى صعيد الدراسات الأجنبية، وفي هذا الصدد حددت دراسة Sahin et al. (2020) أبعاد القيادة الرقمية في الأبعاد الآتية: القيادة الرشيدة أو الحكيمة، ثقافة التعلم الرقمي، التميز في الممارسة المهنية، التحسين المنهجي، والمواطنة الرقمية، ووفقاً لـ Doğan (2018) و Zhong (2017) و Zhong (2016) فإن أبعاد القيادة الرقمية تتمثل في الأبعاد الآتية: القيادة ذات الرؤية، وثقافة التعلم الرقمي، والتنمية المهنية، والتطوير المنهجي، والمواطنة الرقمية.

وعلى صعيد الدراسات العربية حددت دراسة الحربي (٢٠٢١) أبعاد القيادة الرقمية في الأبعاد الآتية: (القيادة الرشيدة الحكيمة، ثقافة التعلم في العصر الرقمي، التميز في الممارسة المهنية لقادة المدارس، المواطنة الرقمية)، كما أشارت دراسة الطائي و الحدراوي (٢٠١٩) إلى أن أبعاد القيادة الرقمية تتمثل في الأبعاد الآتية: الابتكار، والإفناع، والمعرفة.



المعلومات والبيانات المتعلقة بالتقانات الرقمية والقيم الإسلامية اللازمة عند استعمالها، وتدريب الطلاب على مهارات استعمال التقانات الرقمية التي ينبغي الإلمام بها والتمكن منها، وتوجيه الطلاب نحو الالتزام بالأخلاقيات والقيم المنبثقة من الشريعة الإسلامية عند التعامل مع التقانات الرقمية.

٢-٤ مجالات تطوير العمل الإداري بالمؤسسات التعليمية

تعتمد الدراسة الحالية مفهوم العمل الإداري على أنه عمليات الإدارة، ومن ثم يمكن القول بتعدد تصنيفات عمليات الإدارة؛ وفي هذا الصدد اقترح هنري فايول Henri Fayol وهو أول من صنف العمليات التي تقوم بها الإدارة إلى وظائف خمس، وهي التخطيط والتنظيم، والأمر، والتنسيق، والرقابة. بيد أن روبينس Robbins وكولتر Coulter يرون أنه يمكن دمج هذه العمليات لتصبح أربع عمليات وهي: التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة (Robbins & Coulter, 2012).

وفي هذا السياق أشار Benowitz (2001) إلى أن عمليات الإدارة تتضمن خمس وظائف، وهي التخطيط والتنظيم، والتوظيف، والقيادة، والرقابة، بينما يصنف Nelson (2005) عمليات الإدارة إلى عمليات كلاسيكية وأخرى حديثة؛ حيث تتضمن العمليات الكلاسيكية التقليدية للإدارة كل من التخطيط والتنظيم والقيادة أو التوجيه والرقابة، في تتضمن العمليات الحديثة كل من التمكين و عملية التحفيز والدعم أو التدريب والاتصال.

وسوف تقتصر الدراسة الحالية على العمليات الآتية (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والاتصال الإداري)، وذلك لجمعها بين العمليات التقليدية والحديثة، كما أشار Nelson في تصنيفه لعمليات الإدارة، وفي الآتي يمكن تناول تلك العمليات بمزيد من التفصيل فيما يلي:

٢-٤-١ - التخطيط

يعد التخطيط أكثر العمليات الإدارية أهمية؛ فعملية التخطيط هي التي تؤسس لباقي العمليات داخل المؤسسة سواء كانت عمليات إدارية أو غير إدارية، ويعرف التخطيط أنه: العملية الإدارية التي تتضمن تحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات والخطط التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة، بما يضمن التنسيق والتكامل بين الأنشطة والمهام المختلفة (Robbins & Coulter, 2012).

ويمكن تصنيف الخطط التي تعمل في ضوءها المؤسسات التعليمية إلى ثلاثة أنواع رئيسية وهي: الخطط الاستراتيجية التي تتضمن أهداف المؤسسة بكاملها وتشمل جميع جوانبها وتبدأ برؤية ورسالة المؤسسة، والخطط التكتيكية التي تحدد عمل المديرين في مستوى الإدارة الوسطى بالمؤسسة؛ إذ تتضمن الأهداف والمهام التفصيلية للأقسام، والخطط الإجرائية، التي تتضمن الأهداف والنتائج والمهام المحددة لفرد أو فريق عمل أو قسم معين بالمؤسسة، (Benowitz, 2001).

٢-٤-٢ - التنظيم

يعد التنظيم أحد وظائف وعمليات الإدارة الذي من خلاله يتمكن قائد المؤسسة من تحقيق الانسجام والتوافق بين

تحقيق أهدافهم، لا سيما في ظل التغيرات السريعة في عالم الاتصالات وتقانات المعلومات، ومن ثم أصبح من الضروري لقادة المؤسسات التعليمية العمل على تهيئة بيئة داعمة للنمو المهني لجميع الأفراد داخل المؤسسة (الكحالي، ٢٠٢١).

ويبرز دور القادة الرقميون في التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس من خلال استراتيجيات عديدة من أبرزها: التدريب، ويستهدف تزويد أعضاء هيئة التدريس بأحدث التقانات الرقمية التي ينبغي استعمالها في الفصول والقاعات الدراسية، والتنمية المهنية الذاتية التي تسعى إلى تنمية قدرة قادة المؤسسات التعليمية على التعامل بشكل الكتروني مع منسوبي المؤسسة جميعهم، فضلا عن مجتمعات التعلم المهنية التي تستهدف تبادل الأفكار ومشاركتها بين أعضاء هيئة التدريس، واكتساب أفضل الممارسات، ومعالجة الصعوبات والتحديات التي تواجه عملهم (Zong, 2017).

٢-٣-٤ التحسين والتطوير المنهجي

يعد التحسين المنهجي وتطويره أحد الآليات الرئيسة لنجاح القيادة الرقمية في تحقيق أهدافها؛ الذي يسعى القائد الرقمي من خلاله إلى الاستفادة من البيانات الرقمية التي تم جمعها لتحسين عملية صنع القرار والتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس وتطوير أداء جميع العاملين بالمؤسسة، فضلا عن رفع كفاءة العمليات الإدارية داخل المؤسسة وجعلها أكثر مرونة (Zong, 2017). ويبرز دور القائد الرقمي في سعيه نحو الاحتفاظ بالموهب من ذوي الكفاءات العالية والقادرة على توظيف التقانات الرقمية ودمجها في العملية التعليمية لتحقيق أهداف المؤسسة، فضلا عن تهيئة بنية تحتية ملائمة ومناسبة لاستعمال التكنولوجيا في الجوانب الإدارية ودعم عمليتي التعلم والتعليم (International Society for Technology in Education, 2014).

٢-٣-٥ المواطنة الرقمية

يشير Bolkan (2014) إلى المواطنة الرقمية على أنها: قواعد التواصل المسؤول والمناسب مع التكنولوجيا لتمكين الأفراد من الحياة بأمان في العصر الرقمي، كما ينظر إليها Saleem (2018) على أنها: طريقة وأسلوب جديد للتفكير في التعامل مع التقانات الرقمية وكيفية استعمالها وتوظيفها بشكل مناسب ومسؤول لتسهيل مشاركة الطلاب في الأنشطة المجتمعية المختلفة.

وينبغي على قادة المؤسسات التعليمية في العصر الرقمي العمل على "تعزيز ونمذجة ووضع سياسات للاستعمال الآمن والقانوني والأخلاقي للمعلومات والموارد الرقمية، فضلا عن ضمان الوصول العادل للموارد الرقمية لتلبية احتياجات جميع المتعلمين، هذا فضلا عن حتمية تحمل القادة مسؤولية القيادة في العصر الرقمي وتضمين عناصر المواطنة الرقمية في جوانب العملية التعليمية جميعها، وذلك من أجل حماية الطلاب من الاستعمال غير المناسب للتكنولوجيا (Ribble & Miller, 2013).

وترى الدراسة الحالية أنه يمكن للقادة تعزيز المواطنة الرقمية من خلال القيام بإجراءات عدة من أهمها: جمع



ومن ثم يمكن القول: إنَّ الهدف الأساس من الرقابة يكمن في التأكد من أن الأداء الفعلي يتم على وفق الأهداف والخطط والسياسات التي سبق وضعها (عن طريق وظيفة التخطيط) ومن الهيكل التنظيمي الموضوع (وظيفة التنظيم)، ثم تحفيز وتشجيع العاملين على تنفيذها (وظيفة التوجيه).

٢-٤-٥ الاتصال الإداري

نال الاتصال اهتمامًا كبيرًا في السنوات الأخيرة لا سيما مع تعقد العلاقات الاجتماعية وتطور النظريات الإدارية وسرعة التغيير والتطور العلمي التكنولوجي وما صاحبه من ظهور أفكار وطرق جديدة لتحسين العمل، فالإتصال الإداري وظيفة إدارية تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة، إلى تحقيق عدد من الأهداف لعل من أهمها ما يلي (حسان والعجمي، ٢٠٠٧):

- توحيد اتجاه العاملين في الإدارة نحو تحقيق الأهداف المرغوبة.
- تطوير معلومات وأفكار العاملين، مما يساعدهم على تعديل اتجاهاتهم وميولهم إلى ما فيه صالح العملية التربوية.
- رفع الروح المعنوية لدى العاملين إلى جانب تنمية أبعاد التعاون البناء فيما بينهم.

ومما سبق يمكن القول: إنَّ الإتصال الإداري كوظيفة إدارية يؤدي دورًا لا غنى عنه في الوقت الحالي لا سيما مع التغيرات والتطورات التكنولوجية فهو أداة ووسيلة لتبادل ونقل المعلومات والبيانات بين الأطراف العاملين بالمؤسسة، كما أنه يمثل وسيلة رقابية لنشاطات قائد المؤسسة في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين.

٢-٥ الدراسات السابقة

تستعرض الدراسة أبرز الدراسات ذات الصلة بموضوعها، التي تمت معالجتها على وفق محورين، يتناول الأول منهما الدراسات العربية، والثاني الدراسات الأجنبية، وذلك على وفق الترتيب التنازلي لتلك الدراسات من الأحدث إلى الأقدم، وفيما يلي بيان لذلك:

٢-٥-١ الدراسات العربية

أجرى الحربي (٢٠٢١م) دراسة وصفية تحليلية؛ هدفت إلى وضع تصور مقترح لتوظيف أبعاد القيادة الرقمية في التعليم عن بعد وإدارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس في المرحلة الابتدائية بمكة المكرمة، واستعملت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة والمتمثلة في جميع قادة المدارس الابتدائية بمكة المكرمة، وأظهرت أبرز نتائجها أن هناك تفاوتة في موافقة أفراد العينة على أبعاد القيادة الرقمية الآتية، القيادة الرشيدة الحكيمة، وثقافة التعلم في العصر الرقمي، والتميز في الممارسة المهنية لقادة المدارس، كما انتهت الدراسة إلى وضع تصور لتوظيف أبعاد القيادة الرقمية في التعليم عن بعد وإدارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس في المرحلة الابتدائية بمكة المكرمة.

في حين أجرى الذهلي والشعيلي والخروصي (٢٠٢١) دراسة وصفية هدفت إلى الكشف عن درجة توظيف مديري المدارس في سلطنة عمان للقيادة الرقمية من وجهة نظر المديرين أنفسهم، وكذلك الكشف عن أثر

المدخلات البشرية والمادية الخاصة بمؤسسته بما يساعده على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية للمؤسسة، كما يعرف أنه: العملية الإدارية التي تتضمن ترتيب وبناء هيكل العمل بما يساهم في إنجاز أهداف المؤسسة وتحقيقها (Robbins & Coulter, 2012).

ويكتسب التنظيم أهميته كونه يساهم في نقل الخطة إلى حيز التنفيذ، فضلًا عن أنه يتم من خلاله عدة أمور من أبرزها ما يلي (البناء، ٢٠١٣):

- تحديد مهام جميع العاملين بالمؤسسة الأمر الذي يساهم في منع الازدواجية في العمل.
- تحديد العلاقات والمهام والواجبات بين الأفراد والعاملين بالمؤسسة.
- تحديد السلطة الممنوحة لكل من العاملين بالمؤسسة.
- الاستجابة للتغيرات التي تحدث للمؤسسة سواء أكانت بشرية أم مادية أم تكنولوجية.
- تدريب العاملين بالمؤسسة وتطوير وتنمية قدراتهم لمواكبة التطورات المعاصرة بشكل يمكنهم من العمل بفاعلية واتخاذ القرارات المناسبة.

٢-٤-٣ التوجيه

يعد التوجيه من أهم وظائف الإدارة الذي يتمكن من خلاله قائد المؤسسة من توجيه العاملين إلى الطريق الصحيح وتعديل مسارات الأداء في حالة حدوث انحراف عن الطريق الصحيح، هذا ويتطلب التوجيه السليم توافر المعلومات اللازمة عن الأداء الفعلي لجميع العاملين؛ ولذا فالتوجيه يهدف إلى تنفيذ الأعمال المخطط لها تنفيذًا صحيحًا، والوصول إلى الهدف المنشود بأحسن كفاية ممكن (الباسل ولاشين، ٢٠١٦).

ومن ثم يمكن القول: إنَّ عملية التوجيه تعد بمنزلة حلقة الوصل بين الخطط الموضوعية وبين عملية تنفيذها بفاعلية، وأنَّ هناك ارتباطًا وثيقًا بين عملية التوجيه ومهارات قائد المؤسسة؛ إذ تتم عملية التوجيه على وفق بعد إنساني من القائد، يهتم من خلاله القائد بإرشاد وحفز العاملين معه وذلك بهدف مساعدتهم على النمو المهني وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.

٢-٤-٤ الرقابة

يقصد بالرقابة: العملية التي تتضمن الجمع الدقيق للمعلومات والبيانات عن التنظيم وما يتضمنه من عمليات وأفراد وفرق وأقسام وذلك بهدف اتخاذ القرارات الضرورية المتعلقة بهم بصورة صحيحة (Benowitz, 2001)، وترتبط الرقابة ارتباطًا وثيقًا بالعمليات الإدارية السابقة، فهي تسعى نحو تقييم أداء المؤسسة وإجراء التغييرات والتعديلات اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة، فالوظيفة الأساسية تكمن في قياس مدى النجاح في بلوغ الأهداف والتأكد من أنَّ الأنشطة جميعها تسير في الطريق وبأسلوب المخطط له، ولذا فإن الرقابة تسعى إلى التأكد من تنفيذ الخطط الموضوعية والسياسات المقررة، ومن ثمَّ معالجة أوجه الخلل والانحرافات التي قد تنشأ في أثناء تنفيذ الخطة، وتشمل تحديد المعايير الرقابية، وقياس الأداء، وتحديد المشكلات، وعلاجها (الباسل ولاشين، ٢٠١٦).



العمليات الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والاتصال، والتدريب) جاء بدرجة متوسطة، كما جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة حول آليات تطوير هذه العمليات الإدارية بدرجة عالية.

٢-٥-٢ الدراسات الأجنبية

أجرى Sterrett & Richardson (2020) دراسة نوعية؛ سعت إلى الوقوف على الآليات التي يتمكن من خلالها القادة الرقميون من دعم وتشجيع النمو المهني للمعلمين بوساطة استعمال الأدوات والتقانات الرقمية، واستعملت المقابلة شبه المقننة بوصفها أداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة والمتمثلة في المديرين الرقميين "الحائزين على جوائز والذين اعترفت بهم الرابطة الوطنية لمديري المدارس الثانوية، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ من أهم الآليات التي يستعملها قادة المدارس الرقميون لدعم النمو المهني للمعلمين ما يلي: مشاركة المعلمون في تحديد احتياجاتهم التدريبية، وتفهمها من قبل القادة الرقميين لتحقيق التنمية المهنية الهادفة، وإنشاء ودعم مجتمعات التعلم المهنية فضلاً عن تمكين المعلمين كقادة.

وأجرى Antonopoulou, Halkiopoulou, و Barlou and Beligiannis (2020) دراسة وصفية؛ هدفت إلى التحقق من المهارات القيادية لرؤساء الأقسام في جامعة باتراس في اليونان وتحليل وجهة نظرهم عن القيادة الرقمية، فضلاً عن تحليل أنماط القيادة التي يتبنونها وتحديد درجة الارتباط بنتائج القيادة الأخرى (التحويلية والمعاملات)، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نتائج ممارسات القيادة، والقيادة التحويلية والقيادة بالمعاملات، فضلاً عن تأكيد الارتباط بين تطبيق القيادة التحويلية وزيادة الكفاءة العاملين وكسب رضاهم، كما تتلاءم القيادة التحويلية مع درجة تطبيق القيادة الرقمية العالية، بما يسهم في تحقيق رضا الأفراد العاملين وزيادة كفاءتهم.

في حين أجرى Agustina et al. (2020) دراسة وصفية ارتباطية؛ سعت نحو الكشف عن تأثير القيادة الرقمية للمديرين في ممارسات المعلمين المهنيين، بوساطة متغيرات الثقة والكفاءة الذاتية والمشاركة في العمل، استعملت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة والبالغ عددها ٦٣٧ مفردة، من معلمي المدارس الثانوية المهنية في مدينة مالانج الاندونيسية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين القيادة الرقمية للمدير وثقة المعلم والكفاءة الذاتية والمشاركة في العمل، وممارسات المعلمين الانعكاسية.

كما أجرى Misra (2020) دراسة وصفية تحليلية؛ هدفت إلى تعزيز القيادة الرقمية في قطاع التعليم العالي، عن طريق الكشف عن البرامج الرقمية الحالية في قطاع التعليم العالي في الهند، وأظهرت النتائج أنّ هناك حاجة ملحة لتعزيز القيادة الرقمية في قطاع التعليم العالي في الهند، واقترحت بعض الاستراتيجيات المهمة لتطوير القيادة الرقمية في قطاع التعليم العالي، التي من أبرزها: اختيار القادة الرقميين من خلال معايير الجدارة الرقمية، ومنح القادة الرقميون السلطات كافة لصنع واتخاذ القرارات المناسبة،

متغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، والمؤهل)، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة توظيف مديري المدارس في سلطنة عمان للقيادة الرقمية (ككل) ومجالاتها من وجهة نظر المديرين أنفسهم (مرتفعة). كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة توظيف مديري المدارس في سلطنة عمان للقيادة الرقمية (ككل) ومجالاتها من وجهة نظر المديرين أنفسهم، تعزى لمتغيرات الدراسة.

كما أجرى آل كردم (٢٠٢٠) دراسة وصفية؛ هدفت إلى التعرف على دور القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية في مدارس التعليم العام في مدينة أبها الحضرية، وذلك من خلال تحديد أبعاد الميزة التنافسية، وأظهرت نتائج الدراسة موافقة أفراد عينة الدراسة حول أهمية دور القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية في مدارس التعليم العام في مدينة أبها في أبعاد (الموارد البشرية رقمياً، والموارد المادية والمالية للمدرسة، والبنية التنظيمية للمدرسة، وجودة الخدمة التعليمية)، من وجهة نظر القادة والمعلمين جاء بوجه عام بدرجة مهمة جداً.

كما أجرى الطائي والحدراوي (٢٠١٩) دراسة وصفية؛ هدفت إلى الكشف عن أثر القيادة الرقمية في تبني الثقافة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بمديرية تربية محافظة النجف الأشرف بالعراق، وقد أظهرت نتائج الدراسة تأثيراً إيجابياً كبيراً للقيادة الرقمية على تحقيق الثقافة التنظيمية، كما توصلت إلى أنّ تطبيق القيادة الرقمية يعد بمثابة الجسر الذي منه تستطيع المديرية أن تنمي ثقافة تنظيمية قوية لدى موظفيها.

في حين أجرى آل تويم (٢٠١٩) دراسة وصفية ارتباطية؛ هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق القيادة الرقمية في وزارة التعليم بالملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التربوية، وتطبيق أداة الدراسة التي تمثلت في الاستبانة على عينة من (٩٦) من القيادات التربوية؛ أظهرت نتائج الدراسة أنّ أفراد الدراسة من القيادات التربوية يرون أن القيادة الرقمية في وزارة التعليم مطبقة بدرجة (متوسطة).

وأجرى الغامدي (٢٠١٨) دراسة وصفية؛ هدفت إلى الكشف عن واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية، وعلاقته بتطوير العمل الإداري في جامعة الباحة من وجهة نظر الموظفين الإداريين والقادة الأكاديميين والإداريين، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة الباحة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاءت متوسطة، فضلاً عن أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية وتطوير العمل الإداري في جامعة الباحة.

كما أجرى الثبتي (٢٠١٧) دراسة وصفية؛ هدفت إلى الكشف عن واقع العمليات الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والاتصال، والتدريب) في جامعة تبوك، وآليات تطويرها في ضوء مدخل إعادة الهندسة الإدارية، وتطبيق أداة الدراسة التي تمثلت في الاستبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين في جامعة تبوك؛ أظهرت نتائج الدراسة أنّ واقع



للقيادة الرقمية لا سيما في سياق التعليم العالي، ويتضح ذلك من ندرة الدراسات السابقة المرتبطة بتناول القيادة الرقمية في التعليم العالي، لا سيما العربية منها.

٣- الجانب التطبيقي ٣-١-٣ محددات الدراسة

٣-١-٣-١ المحددات الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تناول أبعاد القيادة الرقمية الآتية: (القيادة ذات الرؤية، وثقافة التعلم في العصر الرقمي، والتنمية المهنية القائمة على التكنولوجيا، والتحسين والتطوير المنهجي، والمواطنة الرقمية)، وعلاقتها بتطوير العمل الإداري في جامعة تبوك في المجالات الآتية: (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والاتصال الإداري).

٣-١-٣-٢ المحددات البشرية: اقتصرت على عينة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين في جامعة تبوك.

٣-١-٣-٣ المحددات المكائنية: المقر الرئيس في جامعة تبوك
٣-١-٣-٤ المحددات الزمنية: الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ١٤٤٢هـ.

٣-٢ منهج الدراسة

استعملت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه الارتباطي لتحقيق أهدافها والمتمثلة في الكشف عن درجة تطبيق ممارسات القيادة الرقمية وعلاقتها بتطوير العمل الإداري في جامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والموظفين، وأيضاً لمناسبتة لموضوع الدراسة.

٣-٣ مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين في المقر الرئيس في جامعة تبوك بشرطياتها، الذين هم على رأس العمل في أثناء تطبيق أداة الدراسة الميدانية في العام الدراسي ٢٠٢١، والبالغ عددهم (٨١٠) عضو هيئة تدريس في المقر الرئيس للجامعة في مدينة تبوك، و٨٤٩ موظفًا بحسب احصائية عمادة الموارد البشرية بالجامعة.

٣-٤ عينة الدراسة

طُبقت الدراسة الميدانية على عينة ممثلة من أعضاء هيئة التدريس، والموظفين في جامعة تبوك على وفق متغيرات الرتبة العلمية، والجنس، والوظيفة بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس، والجنس والملاك الإداري (موظف إداري- و مدير إدارة) بالنسبة للموظفين، وتم استعمال العينة الطبقية العشوائية كأسلوب لجمع البيانات، ومن ثم فقد تم تطبيق عدد (٣١٠) استبانة على كليات الجامعة مع مراعاة أعداد أعضاء هيئة التدريس والموظفين، ونسبتهم في كل منها، منهم ١٧٦ عضو هيئة تدريس بنسبة ٥٦,٧٣% من عدد أعضاء هيئة التدريس في الجامعة البالغ عددهم (٨١٠) عضوًا، والموظفين ١٣٤ فرداً بنسبة ٤٣,٢٧% وذلك لمن هم على رأس العمل وذلك بنسبة إجمالية ١٨,٦٩% للعينة (جامعة تبوك، وعمادة الموارد البشرية، وإعداد أعضاء هيئة التدريس والموظفين للعام ١٤٤٢/١٤٤١هـ). وجدول ١

وتشجيع القادة الرقميين نحو تطوير سياسة رقمية للمؤسسة، ورعاية ودعم الأبحاث المرتبطة بالقيادة الرقمية.

في حين أجرى Ehlers (2020) دراسة تحليلية؛ هدفت إلى تقديم إطار للقيادة الرقمية في التعليم العالي، وتعد تلك الورقة أولى المحاولات العلمية لتوفير منهجية علمية حول مجالات العمل للقيادة الرقمية في التعليم العالي، فلا توجد سوى محاولات قليلة حتى الآن (على حد علم المؤلف) تهدف إلى تحديد أبعاد القيادة في ضوء التحولات والتغيرات الرقمية المتسارعة، وأثمرت نتائج تلك الورقة إلى أنه ومن أجل قيادة التحول الرقمي في سياق التعليم العالي، فلا بد من إيلاء مزيد من الاهتمام بمجالات العمل الخاصة بمؤسسات التعليم العالي والمرتبطة بالتحول الرقمي بالمؤسسة.

كما أجرى Hapha & Somprach (2019) دراسة وصفية؛ هدفت إلى الكشف عن مكونات القيادة الرقمية والقيادة الإبداعية التي تؤثر في الابتكار في التعليم العالي التايلاندي، واعتمدت على المقابلة الشخصية المقننة مع عدد من الخبراء في مجال الإدارة التعليمية والابتكار التعليمي والبالغ عددهم (٧) خبراء، وأظهرت نتائج الدراسة أن مكونات القيادة الرقمية التي تؤثر في الابتكار في مؤسسات التعليم العالي تتضمن الآتي: رؤية القيادة الرقمية، والنمو المهني للأفراد، والكفاءة الرقمية، وإنشاء الشبكات الرقمية، كما أظهرت الدراسة أن مكونات القيادة الإبداعية التي تؤثر في الابتكار في مؤسسات التعليم العالي تتضمن الآتي: القدرة على التصوير والتفكير الإبداعي، والمرونة، والصياغة وإنشاء الرؤية.

وأجرى Yusof et al. (2019) دراسة وصفية؛ هدفت إلى تطوير نموذج لقياس وتحديد وظائف وسلوكيات القيادة الرقمية لقيادة المدارس، وبطبيق أداة الدراسة التي تمثلت في الاستبيان على عينة من مديري المدارس الابتدائية والثانوية والبالغ عددها (٣٥٢) مفردة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى تطوير نموذج لقياس وتحديد وظائف وسلوكيات القيادة الرقمية لقيادة المدارس، كما حددت النتائج بُعدين للقيادة الرقمية وهم: (الاتصال، والمناخ المدرسي)، فضلاً عن تسع وظائف للقيادة الرقمية.

كما أجرى Moore (2018) دراسة وصفية نوعية؛ هدفت إلى الوقوف على تصورات المعلمين لسلوكيات القيادة الرقمية التي تؤثر على استعمال التكنولوجيا في الفصول الدراسية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود العديد من سلوكيات القيادة الرقمية التي تؤثر في استعمال التكنولوجيا في الفصول الدراسية، بيد أن هناك ثلاثة سلوكيات رئيسة للقيادة الرقمية يعتقد المعلمون أن لها أكبر تأثير في استعمال التكنولوجيا في الفصل الدراسي التي تشمل: فرص التدريب العملي على التكنولوجيا بواسطة قائد المؤسسة، والموقف الرئيس تجاه تكامل التكنولوجيا، والدعم التكنولوجي بقيادة قائد المدرسة.

وباستعراض الدراسات السابقة يتضح تميز الدراسة الحالية من الدراسات السابقة؛ كونها تعد الدراسة الأولى - على حد علم الباحث - التي تتناول القيادة الرقمية وعلاقتها بتطوير العمل الإداري في جامعة تبوك؛ مما يساهم في تقليص تلك الفجوة البحثية، الأمر الذي يُظهر حداثة المجال البحثي



يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغيراتها ونسبتها المئوية إلى مجتمع الدراسة.

جدول ١

توزيع العينة طبقاً لمتغيراتها ونسبتها المئوية إلى مجتمع الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الرتبة العلمية	أستاذ مساعد	٩٩	٥٦,٣	الجنس	ذكور	١٢٤	٧٠,٥
	أستاذ مشارك	٤٦	٢٦,١		إناث	٥٢	٢٩,٥
	أستاذ	٣١	١٧,٦		المجموع	١٧٦	١٠٠
أعضاء هيئة تدريس	المجموع	١٧٦	١٠٠	الوظيفة	أكاديمي	٩٨	٥٥,٧
	علوم إنسانية	١٠٤	٥٩,١		أكاديمي إداري	٧٨	٤٤,٣
موظفون الملاك الإداري	المجموع	١٧٦	١٠٠	الجنس	المجموع	١٧٦	١٠٠
	موظف	٨٥	٦٣,٤		ذكور	٨٣	٦١,٩
	مدير إدارة	٤٩	٣٦,٦		إناث	٥١	٣٨,١
	المجموع	١٣٤	١٠٠		المجموع	١٣٤	١٠٠
نسبة العينة إلى مجتمع الدراسة							
أعضاء هيئة تدريس	عينة الدراسة	١٧٦	مجتمع الدراسة	٨١٠	النسبة المئوية %	٢١,٧٣	
موظفون إجمالي	عينة الدراسة	١٣٤	مجتمع الدراسة	٨٤٩	النسبة المئوية %	١٥,٧٨	
	عينة الدراسة	٣١٠	مجتمع الدراسة	١٦٥٩	النسبة المئوية %	١٨,٦٩	

٣-٥-٢ صدق الاستبانة

٣-٥-٢-١ الصدق الظاهري

تم إتباع أسلوب صدق المحكمين للتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة لمعرفة مدى مناسبتها لقياس ما وضعت من أجله، وذلك بعرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين، وُعِدلت في ضوء مقترحاتهم، وتم وضعها في صورتها النهائية ومن ثم تطبيقها على عينة الدراسة.

٣-٥-٢-٢ صدق الاتساق الداخلي

لحساب صدق الاتساق الداخلي فقد تم حساب معامل ارتباط بيرسون لمحاور الدراسة وأبعادها، وثبات الاستبانة ومحاورها باستعمال معامل ألفا كرونباخ على عينة عددها (٣٥) عضو هيئة تدريس وموظف، و جدول ٢ يوضح معاملات الثبات لمحوري الاستبانة باستعمال معامل ألفا كرونباخ.

جدول ٢

معاملات الثبات لمحاور أداة الدراسة باستعمال معامل ألفا كرونباخ

معامل الثبات	المحور
٠,٩٨١	القيادة الرقمية
٠,٩٨٧	تطوير العمل الإداري
٠,٩٩١	الثبات العام للاستبانة

يتضح من جدول ٢ أنّ معامل الثبات مرتفعاً فقد وصل إلى (٠,٩٩١) للاستبانة ككل وهو مقبول إحصائياً، وبهذا فقد أصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق على عينة الدراسة.

وقد تم استعمال مقياس ليكرت الثلاثي لحساب درجة الموافقة كما هو موضح في جدول ٣:

يتضح من جدول ١ توزيع أفراد عينة أعضاء هيئة التدريس إلى متغيرات هي: الرتبة العلمية أستاذ مساعد بنسبة ٥٦,٣ % وأستاذ مشارك بنسبة ٢٦,١ % وأستاذ بنسبة ١٧,٦ %، ومتغير التخصص: علوم إنسانية بنسبة ٥٩,١ % وعلوم طبيعية بنسبة ٤٠,٩ %، ومتغير الجنس الذكور منهم بنسبة ٧٠,٥ % وعدد الإناث بنسبة ٢٩,٥ %؛ ويبين ذلك انخفاض نسبة مشاركة الإناث عن الذكور إلى حد ما لأسباب قد يكون من أهمها صعوبة التطبيق في شطر الطالبات وانخفاض أعدادهن عن الذكور في معظم كليات الجامعة، ومتغير الوظيفة إلى أكاديمي بنسبة ٥٥,٧ %، وأكاديمي إداري (وهو عضو هيئة تدريس يتولى مهام إدارية) بنسبة ٤٤,٣ %.

وجاء توزيع أفراد عينة الدراسة من الموظفين إلى الكادر الإداري ومدير إدارة بنسبة ٦٣,٤ % و ٣٦,٦ %، والذكور ٦١,٩ % والإناث ٣٨,١ %، ولذلك بلغ عدد عينة أعضاء هيئة التدريس ١٧٦ من مجتمع الدراسة البالغ ٨١٠ بنسبة ٢١,٧٣ %، والموظفين ١٣٤ من ٨٤٩ بنسبة ١٥,٧٨ % ليبلغ إجمالي العينة ٣١٠ فرداً من ١٦٥٩ بنسبة ١٨,٦٩ %.

٣-٥-٣ أداة الدراسة

فيما يلي الإجراءات المتبعة في إعداد الاستبانة وصدقها والمعالجة الإحصائية وتتمثل في:

٣-٥-١ بناء الاستبانة وإعدادها

وقد تم ذلك من الاطلاع على أدبيات التربية في القيادة الرقمية وتطوير العمل الإداري.



(الجنس، والوظيفة)، وتحليل التباين أحادي الاتجاه لمتغير الرتبة العلمية، واختبار Lsd لتحديد اتجاه الفروق لصالح أي فئة، وتحليل الانحدار البسيط للكشف عن درجة العلاقة ونسبة التأثير بين كل من تطبيق أبعاد القيادة الرقمية وعلاقتها بتطوير العمل الإداري في جامعة تبوك.

٤- عرض وتفسير نتائج الدراسة ومناقشتها ٤-١ عرض وتفسير نتائج السؤال الأول

ينص السؤال الأول على: ما درجة تطبيق القيادة الرقمية وعلاقتها بتطوير العمل الإداري في جامعة تبوك؟ وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة تطبيق القيادة الرقمية في جامعة تبوك كما موضح في جدول ٤:

جدول ٤

درجة تطبيق القيادة الرقمية في جامعة تبوك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
(أ) القيادة ذات الرؤية (الرؤيوية):					
١	تُشارك قيادات الجامعة الأطراف المعنية كافة في صياغة رؤية رقمية للجامعة.	٢,٢٥	٠,٦٨	٥	متوسطة
٢	تُشجع منسوبيها على المشاركة في دعم رؤية الجامعة بحقائق ملموسة.	٢,٢٨	٠,٧٢	٤	متوسطة
٣	تُوفر الموارد اللازمة كافة لتحقيق رؤية الجامعة.	٢,٢٥	٠,٧١	٦	متوسطة
٤	تُهم بصياغة خطة إستراتيجية تتناغم مع رؤية الجامعة الرقمية.	٢,٣٥	٠,٦٣	٣	كبيرة
٥	تُتابع التقدم المحرز في خطة الجامعة الاستراتيجية.	٢,٤٤	٠,٦٢	٢	كبيرة
٦	تُجري تعديلات بشكل دوري على الخطة الاستراتيجية للجامعة.	٢,٤٨	٠,٦٢	١	كبيرة
٧	تُشجع الاستثمار الرقمي مع الشركات والمؤسسات العالمية.	٢,٢١	٠,٧٣	٧	متوسطة
(ب) ثقافة التعلم في العصر الرقمي:					
١	تُحرص قيادات الجامعة على نشر ثقافة التعلم الرقمي داخل الجامعة.	٢,٤٥	٠,٦٧	٢	كبيرة
٢	تُرسخ القيم الداعمة لثقافة الرقمنة لدى منسوبي الجامعة.	٢,٤٤	٠,٦٦	٣	كبيرة
٣	تُتخذ عملية اتصال الطلاب بالإنترنت داخل الجامعة.	٢,٣٤	٠,٦٧	٥	كبيرة
٤	تُعلن عن السياسات الخاصة باستعمال التقانات الرقمية في الجامعة.	٢,٤١	٠,٧٥	٤	كبيرة
٥	تُخصص حوافز مادية للمتميزين من أعضاء هيئة في مجال التدريس الإلكتروني.	٢,٠٢	٠,٨١	٧	متوسطة
٦	تُحرص على التواصل الرقمي الفعال مع كافة منسوبي الجامعة.	٢,٦٤	٠,٦٩	١	كبيرة
٧	تُشجع أعضاء هيئة التدريس على إجراء الأبحاث المرتبطة برقمنة المؤسسات التعليمية.	٢,٢٧	٠,٧٠	٦	متوسطة
(ج) التنمية المهنية القائمة على التكنولوجيا:					
١	تُوفر قيادات الجامعة دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس لتنمية مهاراتهم في مجال التدريس عن بعد.	٢,٦٣	٠,٥١	١	كبيرة
٢	تُشجع أعضاء هيئة التدريس على مواكبة البحوث التربوية المرتبطة باستعمال التقانات الرقمية في العملية التعليمية.	٢,٤٣	٠,٦٣	٣	كبيرة
٣	تُشجع أعضاء هيئة التدريس على الاستفادة من مواقع التواصل الاجتماعي في العملية التعليمية.	٢,٣٤	٠,٦٧	٦	كبيرة
٤	تُشارك أعضاء هيئة التدريس في تحديد احتياجاتهم التدريبية.	٢,٤٠	٠,٦٨	٤	كبيرة
٥	تُستعين بمتخصصين في التكنولوجيا لدعم التنمية المهنية لمنسوبي الجامعة.	٢,٣٢	٠,٧٠	٧	متوسطة
٦	تُوفر كافة التقانات الرقمية اللازمة لتواصل أعضاء هيئة التدريس مع الطلاب.	٢,٥٤	٠,٦٥	٢	كبيرة
٧	تُدعم فلسفة الجامعة تطبيق مفهوم التعلم الذاتي من خلال التدريس الجامعي الرقمي.	٢,٣٦	٠,٦٨	٥	كبيرة
(د) التحسين والتطوير المنهجي:					
١	تُحرص قيادات الجامعة على الاحتفاظ بالمواهب من ذوي الكفاءات العالية.	٢,٢٢	٠,٧٢	٧	متوسطة
٢	تُوفر الإمكانيات اللازمة لاستعمال الأساليب الإلكترونية في العملية التعليمية.	٢,٤٥	٠,٦٨	١	كبيرة
٣	تُبرم شركات استراتيجية مع المؤسسات المعنية بنظم الاتصالات والمعلومات.	٢,٣٥	٠,٦٧	٤	كبيرة
٤	تُشجع منسوبي الجامعة على المشاركة في عملية التحول الرقمي في الجامعة.	٢,٤١	٠,٦٩	٣	كبيرة
٥	تُشجع منسوبي الجامعة على الالتزام بسياسات إدارة البيانات والخصوصية الفعالة.	٢,٤٣	٠,٦٤	٢	كبيرة
٦	تُطلع منسوبي الجامعة على مستجدات البحوث التربوية المرتبطة بتطبيقات العصر الرقمي في العملية التعليمية.	٢,٢٩	٠,٧٢	٥	متوسطة
٧	تُوفر آلية للتعاون مع المراكز البحثية المحلية والعالمية عبر شبكة الإنترنت.	٢,٢٦	٠,٧١	٦	متوسطة
(هـ) المواطنة الرقمية:					
١	تُحث قيادات الجامعة الطلاب على الالتزام بالأخلاقيات والقيم المنبثقة من الشريعة الإسلامية عند التعامل مع التقانات الرقمية.	٢,٣٧	٠,٦٧	١	كبيرة
٢	تُبصر الطلاب بالعقوبات الصادرة بحق مقرر في الجرائم الرقمية.	٢,٢٢	٠,٦٩	٦	متوسطة
٣	تُضع خطة لتوعية الطلاب بالمتغيرات التكنولوجية، وكيفية التعامل معها.	٢,٢٩	٠,٧٠	٣	متوسطة
٤	تُنظم دورات تدريبية حول التعامل الآمن مع مواقع التجارة الإلكترونية.	٢,٢٠	٠,٧٦	٧	متوسطة
٥	تُحرص على تضمين برامج الأنشطة الطلابية لموضوعات المواطنة الرقمية.	٢,٢٧	٠,٧٨	٤	متوسطة
٦	تُوفر فرص متساوية للطلاب لاستعمال التقانات الرقمية في الجامعة.	٢,٣٢	٠,٧١	٢	متوسطة
٧	تُقر مناهج تواكب قضايا المواطنة الرقمية ومستجداتها.	٢,٢٤	٠,٧٢	٥	متوسطة
٨	تُهم بتدريب الطلاب على مهارات المواطنة الرقمية؛ كالتفكير الناقد وإدارة الوقت.	٢,١٨	٠,٧٥	٨	متوسطة
	إجمالي محور درجة تطبيق القيادة الرقمية	٢,٣٣	٠,٧٦	---	متوسطة

جدول ٣ وصف درجة الموافقة بحسب المتوسطات الحسابية

درجة الموافقة	المدى
كبيرة	٣ - ٢,٣٤
متوسطة	١,٦٦ - أقل من ٢,٣٤
ضعيفة	أقل من ١,٦٦

٣-٢-٥-٣ المعالجة الإحصائية

بعد تفرغ البيانات وإدخالها إلى الحاسب الآلي باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) استعملت الأساليب الإحصائية الآتية: معامل الثبات، ومعامل ارتباط بيرسون، والوزن النسبي، والانحراف المعياري، واختبار (t) لمتغيرات الدراسة



فقد جاءت درجة تطبيقها بدرجة متوسطة، ويشير ذلك إلى اهتمام إدارة الجامعة وحتى الأفراد بالتنمية المهنية المعتمدة على التكنولوجيا فهي لغة العصر ويدرك الجميع مدى أهميتها في التعليم لاسيما بعد ظهور جائحة كورونا والاعتماد بصورة كبيرة على الجانب التكنولوجي في الجامعات سواء أكان التدريس للطلاب أم التواصل الإداري بين المنسوبين، وقد جاءت العبارة "توفر قيادات الجامعة دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس لتنمية مهاراتهم في مجال التدريس عن بعد" في الترتيب رقم (١) بمتوسط حسابي ٢,٦٣ ودرجة تطبيق كبيرة، ويشير ذلك إلى اهتمام قيادات الجامعة بتقديم دورات وورش عمل تدريبية لأعضاء هيئة التدريس لتنمية مهاراتهم في مجال التدريس عن بعد، بينما جاءت العبارة "تستعين بمتخصصين في التكنولوجيا لدعم التنمية المهنية لمنسوبي الجامعة" في الترتيب رقم (٧) والأخير بمتوسط حسابي ٢,٣٢ ودرجة تطبيق متوسطة، مما يشير إلى القصور في الاعتماد على المتخصصين في المجال التكنولوجي.

جاءت العبارات في بعد التحسين والتطوير المنهجي أرقام ٢، ٣، ٤، ٥ بدرجة تطبيق كبيرة، والعبارات ١، ٦، ٧، بدرجة تطبيق متوسطة، في حين جاءت العبارة رقم (١) "توفر الإمكانيات اللازمة لاستعمال الأساليب الإلكترونية في العملية التعليمية" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي ٢,٤٥ ودرجة تطبيق كبيرة، الأمر الذي يوضح أهمية استعمال الأساليب الإلكترونية بصفة عامة في العملية التعليمية؛ إذ يمكن من خلالها التغلب على بعض المشكلات التعليمية، بينما جاءت العبارة "تحرص قيادات الجامعة على الاحتفاظ بالمواهب من ذوي الكفاءات العالية" في الترتيب رقم (٧) والأخير في هذا البعد بمتوسط حسابي ٢,٢٢ ودرجة تطبيق متوسطة، الأمر الذي يشير إلى أن قيادات الجامعة لديها قصور في الاحتفاظ بالكفاءات العالية في التخصصات المختلفة إما لأسباب مادية ترتبط بالأجور أو أي أسباب أخرى.

جاءت جميع العبارات في بُعد المواطنة الرقمية بدرجة تطبيق متوسطة باستثناء العبارة "تحت قيادات الجامعة الطلاب على الالتزام بالأخلاقيات والقيم المنبثقة من الشريعة الإسلامية عند التعامل مع التقانات الرقمية" فقد جاءت بدرجة كبيرة، مما يوضح أهمية وضرورة التزام الطلاب بأخلاقيات وقيم الشريعة الإسلامية في التعامل مع التقانات الرقمية، بينما جاءت العبارة "تهتم بتدريب الطلاب على مهارات المواطنة الرقمية؛ كالتفكير الناقد وإدارة الوقت" في الترتيب رقم (٨) والأخير في هذا البعد مما يشير إلى القصور في الاهتمام بتدريب الطلاب على مهارات المواطنة الرقمية.

يتضح من جدول ٤ أن الدرجة الكلية لتطبيق القيادة الرقمية في جامعة تبوك جاءت متوسطة بمتوسط حسابي (٢,٣٣)، وعلى الرغم من ذلك فإن هذا المتوسط يقترب من حدود درجة التطبيق الكبيرة، ويشير ذلك إلى الاهتمام المسؤولين والأفراد في الجامعة بالقيادة الرقمية على حد سواء لما توفره القيادة الرقمية من تيسيرات متنوعة منها الإدارية في الجامعة، وعلى الرغم من ذلك فإن تطبيق القيادة الرقمية لم يحقق المستوى المأمول والمنشود؛ فما زال بحاجة إلى بذل مزيد من الجهود نحو تدريب الكوادر البشرية وتوفير الإمكانيات المادية المطلوبة لذلك الشأن، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة آل تويم (٢٠١٩) التي أشارت إلى أن درجة تطبيق القيادة الرقمية جاء متوسطاً، في حين تختلف تلك النتيجة مع دراسة الذهلي والشعلي والخروصي (٢٠٢١) التي أشارت إلى أن درجة توظيف مديري المدارس في سلطنة عمان للقيادة الرقمية (ككل) ومجالاتها من وجهة نظر المديرين أنفسهم جاء مرتفعاً، وقد جاء الانحراف المعياري للمحور (٠,٧٦) الذي يدل على مدى التشتت بين استجابات أفراد العينة،

جاءت العبارات (١، ٢، ٣، ٧) ببعُد القيادة ذات الرؤية بدرجة تطبيق متوسطة، بينما جاءت العبارات (٤، ٥، ٦) بدرجة تطبيق كبيرة، وجاءت العبارة "تجري تعديلات بشكل دوري على الخطة الاستراتيجية للجامعة" في الترتيب رقم (١) بمتوسط (٢,٤٨) مما يشير إلى أنه يتم تعديل الخطة الاستراتيجية للجامعة على وفق الحاجة وفي ضوء الخطة التنفيذية لها، ويؤدي ذلك إلى وجود بيئة داعمة لتطبيق القيادة الرقمية في الجامعة، بينما جاءت العبارة (٧) وهي "تشجع الاستثمار الرقمي مع الشركات والمؤسسات العالمية" في الترتيب الأخير بدرجة تطبيق متوسطة ومتوسط حسابي (٢,٢١) الأمر الذي يشير إلى جوانب قصور عديدة في إبرام وعقد شراكات مع المؤسسات العالمية، وقد يرجع ذلك إلى نقص الوعي بأهمية تلك الشراكات.

جاءت جميع عبارات بُعد ثقافة التعلم في العصر الرقمي بدرجة تطبيق كبيرة، باستثناء العبارتين (٥، ٧)؛ فقد جاءت الاستجابة عليهما متوسطة، ويشير ذلك إلى اهتمام إدارة الجامعة بنشر ثقافة التعلم الرقمية بين منسوبي الجامعة كافة، بينما جاءت العبارة "تحرص على التواصل الرقمي الفعال مع كافة منسوبي الجامعة" في الترتيب رقم (١) بمتوسط حسابي ٢,٦٤ ودرجة تحقق كبيرة، مما يشير إلى حرص إدارة الجامعة على تفعيل التواصل الرقمي بين المنسوبين كافة، وكذلك التقبل الواضح من المنسوبين كافة لهذا التواصل الإلكتروني لما يوفره من تسهيلات واضحة في الاتصال، وذلك بهدف نسيير العملية التعليمية والإدارية داخل الجامعة بينما جاءت العبارة "تخصص حوافز مادية للمتميزين من أعضاء هيئة في مجال التدريس الإلكتروني" في الترتيب رقم (٧) والأخير ضمن هذا البعد بمتوسط حسابي ٢,٠٢ الأمر الذي يشير إلى القصور في مجال التحفيز المادي لأعضاء هيئة التدريس الذين يقومون بالتدريس الإلكتروني.

جاءت جميع عبارات بُعد التنمية المهنية القائمة على التكنولوجيا بدرجة تطبيق كبيرة، باستثناء العبارة رقم (٥)



جدول ٥

درجة الموافقة على واقع العمل الإداري في جامعة تبوك والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
(أ) التخطيط					
١	تُشرك الجامعة الأطراف المعنية كافة في عملية التخطيط.	٢,٢٥	٠,٧٦	٧	متوسطة
٢	تُحدد الجامعة أهدافاً واضحة لعملية التخطيط.	٢,٤١	٠,٦٥	٣	كبيرة
٣	تتسم خطط الجامعة بالمرونة الكافية لاستيعاب أي تغييرات طارئة في العمل.	٢,٣٧	٠,٧٣	٥	كبيرة
٤	تُخصص الجامعة ميزانية خاصة لخططها الجامعية.	٢,٣٩	٠,٦٦	٤	كبيرة
٥	تُراعي خطط الجامعة إمكانات الحاضر وتوقعات المستقبل.	٢,٤٤	٠,٤٩	٢	كبيرة
٦	تستعين الجامعة بالأساليب العلمية في عملية التخطيط (بيرت، دلفاي، الخرائط).	٢,٣٢	٠,٦٤	٦	متوسطة
٧	تُحدث الجامعة خططها في ضوء ما يتوافر من مستجدات على الساحة التربوية.	٢,٤٦	٠,٦٥	١	كبيرة
(ب) التنظيم					
١	تتبنى الجامعة قيماً واضحة ومتناسقة تحكم أداء العمل.	٢,٣٨	٠,٦٩	٣	كبيرة
٢	توفر الجامعة فرص الإطلاع على الأنظمة واللوائح التي تحكم سير العمل.	٢,٣٦	٠,٧٢	٤	كبيرة
٣	تسعى الجامعة نحو توفير بيئة تنظيمية خالية من الهياكل التنظيمية الرأسية.	٢,١٨	٠,٧٥	٦	متوسطة
٤	توفر الجامعة التقارير والنماذج الإلكترونية لإنجاز العمل.	٢,٤٠	٠,٦٣	٢	كبيرة
٥	تعتمد الجامعة سياسة الوضوح والشفافية بين العاملين جميعهم.	٢,١٨	٠,٧٦	٧	متوسطة
٦	توفر الجامعة التقانات التكنولوجية كافة اللازمة لتحسين أداء منسوبيها.	٢,٤٢	٠,٦١	١	كبيرة
٧	يتم التنسيق بين الوحدات الإدارية في الجامعة كافة.	٢,٣٤	٠,٦٩	٥	كبيرة
(ج) التوجيه					
١	تتفق التوجيهات الصادرة من الجامعة مع أهداف وخطط كل كلية.	٢,٣٥	٠,٦٤	٣	كبيرة
٢	تهتم الجامعة بمعرفة دوافع العاملين والحوافز اللازمة لإشباعها.	٢,١١	٠,٧٤	٦	متوسطة
٣	تشجع الجامعة منسوبيها كافة نحو التفكير الناقد والبناء.	٢,١٢	٠,٧٢	٥	متوسطة
٤	تُراعي الجامعة الفروق الفردية بين العاملين بالكلية عند إصدار التوجيهات.	٢,٠٨	٠,٧٢	٧	متوسطة
٥	تعقد الجامعة اجتماعات بشكل دوري لتوجيه العاملين بها كافة.	٢,١٦	٠,٧٤	٤	متوسطة
٦	توفر الجامعة نظام اتصال فعال بين المستويات الإدارية كافة.	٢,٣٧	٠,٦٧	٢	كبيرة
٧	تهتم الجامعة بزيادة قدرة العاملين بها على إنجاز الأعمال إلكترونياً.	٢,٣٩	٠,٦٣	١	كبيرة
(د) الرقابة					
١	تُحدد الجامعة معايير واضحة للنظام الرقابي بها.	٢,٣٥	٠,٦٥	٢	كبيرة
٢	توفر الجامعة نظام رقابي إلكتروني محدد على وفق اللوائح والتعليمات المعمول بها.	٢,٣٦	٠,٦٦	١	كبيرة
٣	يتقبل العاملون بالجامعة النظام الرقابي بصدر رحب.	٢,٢٧	٠,٦٨	٥	متوسطة
٤	تسعى الجامعة نحو ترسيخ مبدأ الرقابة الذاتية لدى العاملين بها كافة.	٢,٢٨	٠,٧٤	٤	متوسطة
٥	تسعى الجامعة نحو اكتشاف ومعالجة الأخطاء من خلال نظام الرقابة.	٢,٢٢	٠,٦٧	٧	متوسطة
٦	يتسق النظام الرقابي بالجامعة مع أهداف وخطط كل كلية.	٢,٢٩	٠,٦٧	٣	متوسطة
٧	تحرص الجامعة على مراقبة الخطط والأعمال اليومية ومتابعتها بشكل إلكتروني.	٢,٢٧	٠,٦٩	٦	متوسطة
(د) الاتصال الإداري					
١	توظف الجامعة التقانات الحديثة في التواصل مع منسوبيها.	٢,٤٢	٠,٦٩	١	كبيرة
٢	تنظم الجامعة لقاءات دورية مع أعضاء هيئة التدريس لتوضيح التعليمات.	٢,٢٩	٠,٧٤	٤	متوسطة
٣	تستعين الجامعة بنظم المعلومات الحديثة لإنجاز الأعمال الإدارية.	٢,٤١	٠,٦٦	٢	كبيرة
٤	تحرص الجامعة على فتح قنوات اتصال لتبادل المعلومات مع المجتمع الخارجي.	٢,٢٨	٠,٧٥	٥	متوسطة
٥	تحرص الجامعة على تبادل المعلومات والأفكار بين الأفراد العاملين بها.	٢,٢٤	٠,٧٥	٦	متوسطة
٦	تتبع الجامعة سياسة الباب المقطوح مع منسوبيها كافة.	٢,٣٦	٠,٦٦	٣	كبيرة
٧	إجمالي محور واقع العمل الإداري	٢,٣١	١,٠٣	---	متوسطة

جاءت درجة الموافقة على جميع عبارات بُعد التخطيط كبيرة، باستثناء العبارتين (١، ٦) فقد جاءت متوسطة، وقد جاءت العبارة "تحدث الجامعة خططها في ضوء ما يتوافر من مستجدات على الساحة التربوية" بدرجة موافقة كبيرة وفي الترتيب (١) بمتوسط حسابي ٢,٤٦، ويشير ذلك إلى اهتمام الجامعة بتحديث خططها في ضوء المستجدات المختلفة سواء أكانت الخطة الاستراتيجية أم أي خطط أخرى تواكب التطورات الحادثة، بينما جاءت العبارة "تشارك الجامعة الأطراف المعنية كافة في عملية التخطيط" في الترتيب (٧) والأخير بمتوسط حسابي ٢,٢٥ الأمر الذي يشير إلى عدم إشراك جميع الأفراد ذوي الصلة بالخطط الموضوعية.

يتضح من جدول ٥ أن درجة الموافقة على إجمالي محور واقع العمل الإداري في جامعة تبوك جاءت متوسطة بمتوسط حسابي (٢,٣١)، وانحراف معياري (١,٠٣)، ويتفق ذلك مع دراسة التنبؤي (٢٠١٧) التي أشارت إلى أن واقع العمليات الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والاتصال، والتدريب) في جامعة تبوك جاء متوسطاً، وقد تراوحت درجة الموافقة لعبارات هذا المحور بين درجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي تراوح بين ٢,٠٨ و ٢,٣٢ وكبيرة بمتوسط حسابي تراوح بين ٢,٤٦ و ٢,٣٤.



خلال نظام الرقابة" في الترتيب الأخير (٧) بدرجة موافقة متوسطة، مما يشير إلى القصور في اكتشاف ومعالجة الأخطاء من خلال نظم الرقابة وهذا يؤدي إلى أنتظار وقوع الخطأ ثم اتخاذ إجراءات تصحيحية أو علاجية له وهذا ما لا يتطلبه تطوير العمل الإداري في الجامعة.

جاءت درجة الموافقة لعدد الاتصال الإداري كبيرة للعبارات (١، ٣، ٦) ومتوسطة للعبارات (٢، ٤، ٥) وجاءت العبارة "توظف الجامعة التقانات الحديثة في التواصل مع منسوبيها" في الترتيب رقم (١) بدرجة موافقة كبيرة ومتوسط حسابي ٢,٤٢، ويشير ذلك إلى اهتمام إدارة الجامعة باستعمال الوسائل الإلكترونية المتاحة لتبادل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة، بينما جاءت العبارة "تحرص الجامعة على تبادل المعلومات والأفكار بين الأفراد العاملين بها" في الترتيب (٦) والأخير بمتوسط حسابي ٢,٢٤ مما يشير إلى القصور في تبادل المعلومات والأفكار بين العاملين في الجامعة وقد ينعكس ذلك على درجة الشفافية الإدارية، ونقل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة.

٢-٤ عرض وتفسير نتائج السؤال الثاني

ينص السؤال الثاني على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق القيادة الرقمية وعلاقتها بتطوير العمل الإداري في جامعة تبوك، تعزى لمتغيرات (الرتبة العلمية، والجنس، و الوظيفة)؟ وفيما يلي عرض لذلك:

٢-٤-١ نتيجة اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لاستجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الرتبة العلمية.

يوضح جدول ٦ نتيجة اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الرتبة العلمية لمحوري الدراسة (القيادة الرقمية، العمل الإداري):

جدول ٦

تحليل التباين أحادي الاتجاه "One Way ANOVA" " لاستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الرتبة العلمية

المحور	الدرجة العلمية	العدد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	الدلالة
القيادة الرقمية	أستاذ	٩٩	بين المجموعات	٢٦٩٥,٩٣	٢	١٣٤٧,٩٦		٠,٠٥	
	مساعد	٤٦	داخل المجموعات	٦٣٩٣٥,٠٦	١٧٣	٣٦٩,٥٦	٣,٦٤		
	مشارك	٣١	المجموع	٦٦٦٣٠,٩٩	١٧٥				
العمل الإداري	أستاذ	٩٩	بين المجموعات	٣٨٩٩,٣٧	٢	١٩٤٩,٦٨	٥,٢٨	٠,٠٠٦	٠,٠١
	مساعد	٤٦	داخل المجموعات	٦٣٨٢٤,٨٠	١٧٣	٣٦٨,٩٣			
	مشارك	٣١	المجموع	٦٧٧٢٤,١٨	١٧٥				

لمحور القيادة الرقمية، و٠,٠١ لمحور العمل الإداري، وتشير هذه الدلالة إلى وجود فروق دالة بين الفئات المختلفة من أعضاء هيئة التدريس، ولتوجيه هذه الدلالة لصالح فئة

جاءت درجة الموافقة على جميع عبارات بُدع التنظيم كبيرة، باستثناء العبارتين (٢، ٥) فقد جاءت درجة الموافقة عليهما متوسطة، وجاءت العبارة "توفر الجامعة التقانات التكنولوجية كافة اللازمة لتحسين أداء منسوبيها" في الترتيب (١) بمتوسط حسابي ٢,٤٢ مما يشير إلى أن الجامعة توفر كل ما يلزم من تقانات حديثة لتطوير أداء المنسوبين بها، بينما جاءت العبارة "تعتمد الجامعة سياسة الوضوح والشفافية بين جميع العاملين" في الترتيب (٧) والأخير بمتوسط حسابي ٢,١٨ ودرجة موافقة متوسطة، مما يشير إلى القصور في اعتماد سياسة الوضوح والشفافية بين جميع المنسوبين.

تراوحت درجة الموافقة على عبارات بُدع التوجيه كبيرة ومتوسطة، فقد جاءت العبارات أرقام (١، ٦، ٧) بدرجة موافقة كبيرة بينما جاءت العبارات أرقام (٢، ٣، ٤، ٥) متوسطة، وجاءت العبارة "تهتم الجامعة بزيادة قدرة العاملين بها على إنجاز الأعمال إلكترونياً" في الترتيب رقم (١) بدرجة موافقة كبيرة ومتوسط ٢,٣٩ ويشير ذلك إلى اهتمام الجامعة بزيادة قدرة العاملين على إنجاز الأعمال إلكترونياً نظراً لأهمية الجانب الإلكتروني للعملية التعليمية والإدارية، وجاءت العبارة "تراعي الجامعة الفروق الفردية بين العاملين بالكلية عند إصدار التوجيهات" بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي ٢,٠٨، وفي الترتيب الأخير (٧)، ويشير ذلك إلى قصور في مراعاة الفروق الفردية بين العاملين سواء أكان عند إصدار التوجيهات أم تنفيذها.

جاءت درجة الموافقة على جميع عبارات بُدع الرقابة متوسطة باستثناء العبارتين (١، ٢) فقد جاءت درجة الموافقة عليها كبيرة، وجاءت العبارة "توفر الجامعة نظام رقابي إلكتروني محدد على وفق النواحي والتعليمات المعمول بها" في الترتيب (١) بدرجة موافقة كبيرة ومتوسط حسابي ٢,٣٦ مما يشير إلى أهمية إيجاد نظام للرقابة الإلكترونية، والعبارة "تسعى الجامعة نحو اكتشاف ومعالجة الأخطاء من

يتضح من جدول ٦ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الدرجة العلمية (أستاذ مساعد، وأستاذ مشارك، وأستاذ)، عند مستوى ٠,٠٥



معينة يتم ذلك من خلال اختبار LSD وهو ما يتم توضيحه فيما يلي:

جدول ٧

نتيجة اختيار (LSD) لتحديد اتجاهات الفروق
تبعاً للدرجة العلمية

المحور	الدرجة (I)	الدرجة (j)	الفرق بين المتوسطين	الدلالة
القيادة الرقمية	أستاذ مساعد	أستاذ	١٠,٤٦	دالة ٠,٠٠٩
	أستاذ مساعد	أستاذ	١٢,٥٦	دالة ٠,٠٠٢

٤-٢-٢ نتيجة اختبار (t) لاستجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس

فيما يلي جدول ٨ الذي يوضح نتيجة اختبار (t) لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس لمحوري الدراسة:

جدول ٨

اختبار (t) حول استجابات أفراد العينة على وفق متغير الجنس فـ (ن = ٣١٠ ودرجة الحرية = ٣٠٨)

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة
القيادة الرقمية	ذكور	٢٠٧	٨٣,٣٠	٢,٣٣	١,١٥	٠,٢٤	غير دالة
	إناث	١٠٣	٨٦,٠٠	٢,١٨			
واقع العمل الإداري	ذكور	٢٠٧	٧٨,٢٢	٢,٣٨	٠,٣٨	٠,٦٩	غير دالة
	إناث	١٠٣	٧٩,١٥	٢,٢٥			

يتضح من جدول ٧ وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح فئة أستاذ مساعد في محوري الدراسة، وقد يرجع ذلك إلى حماسة هذه الفئة في ممارسة كل ما هو حديث وجديد سواء أكان في القيادة الرقمية وانعكاسها على تطوير العمل الإداري في الجامعة أم غيرها من الاتجاهات الإدارية الحديثة أملاً في رفع شأن الجامعة بين الجامعات الأخرى.

٤-٢-٣ نتيجة اختبار (t) لاستجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الوظيفة

فيما يلي جدول ٩ الذي يوضح نتيجة اختبار (t) لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الوظيفة (عضو هيئة تدريسية - موظف) لمحوري الدراسة:

جدول ٩

اختبار (t) حول استجابات أفراد العينة على وفق متغير الوظيفة فـ (ن = ٣١٠ ودرجة الحرية = ٣٠٨)

المحور	الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة
القيادة الرقمية	عضو هيئة تدريسية	١٧٦	٨٤,٦٣	١٩,٥١	٠,٤٥٢	٠,٦٥	غير دالة
	موظف	١٣٤	٨٣,٦٣	١٩,١٧			
العمل الإداري	عضو هيئة تدريسية	١٧٦	٨٠,٣٢	١٩,٦٧	١,٨٣	٠,٠٦	غير دالة
	موظف	١٣٤	٧٦,١٨	١٩,٦٧			

يتضح من جدول ٨ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس لمحوري الدراسة، وقد يرجع ذلك إلى أهمية القيادة الرقمية في تطوير العمل الإداري وهو أمر متفق عليه بين الفئتين نظراً لأهميته والفوائد التي تعود على تطوير العمل الإداري، وهو شيء ينشده الجميع سواء أكان في شطر الطلاب أم شطر الطالبات، فالعائد والفائدة تعود على الجميع.

٤-٣ عرض وتفسير نتائج السؤال الثالث:

ينص السؤال الثالث على: هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق أبعاد القيادة الرقمية وتطوير العمل الإداري في جامعة تبوك؟

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب معامل ارتباط بيرسون لمحاور وأبعاد الاستبانة لتوضيح العلاقة بين درجة تطبيق أبعاد القيادة الرقمية وتطوير العمل الإداري في جامعة تبوك وهي موضحة في جدول ١٠:

يتضح من جدول ٩ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الوظيفة (عضو هيئة تدريسية، موظف) لمحوري الدراسة القيادة الرقمية والعمل الإداري، ويشير ذلك إلى الاتفاق بين فئتي الدراسة حول أهمية تطبيق القيادة الرقمية ودورها في تطوير العمل الإداري، فكلتا الفئتين يههما تطبيق القيادة الرقمية في إدارة الجامعة.



جدول ١٠
معامل ارتباط بيرسون لمحاور وأبعاد الاستبانة

المحور/البعد	القيادة ذات الرؤية	العصر الرقمي ثقافة التعلم في	التكنولوجيا القائمة على التنمية المهنية	التحسين والتطوير المنهجي	المواطنة الرقمية	واقع العمل الإداري			
						التخطيط	التنظيم	التوجيه	الرقابة
المحور/البعد	١	١	١	١	١				
	*٠,٨٠								
	*٠,٧٧	*٠,٨٨							
	*٠,٧٩	*٠,٩٠	*٠,٩٠						
المواطنة الرقمية	*٠,٧٨	*٠,٧٥	*٠,٧٨	*٠,٧٨					
التخطيط	*٠,٨٤	*٠,٨٤	*٠,٨٠	*٠,٨٤	*٠,٨٢				
	*٠,٨١	*٠,٨٠	*٠,٧٩	*٠,٨٢	*٠,٨٠				
	*٠,٨٠	*٠,٧٥	*٠,٦٧	*٠,٧٧	*٠,٧٦				
واقع العمل الإداري									
	*٠,٨٢	*٠,٧٨	*٠,٧٧	*٠,٨٥	*٠,٨٢				
	*٠,٨١	*٠,٨٣	*٠,٧٨	*٠,٨٣	*٠,٨١				
الاتصال الإداري									

الثقافة التنظيمية، ودراسة Antonopoulou et al. (٢٠٢٠) التي أظهرت أن تطبيق القيادة الرقمية يسهم في تحقيق رضا العاملين وزيادة كفاءتهم ودراسة et al. Agustina (2020) التي أظهرت وجود علاقة بين القيادة الرقمية وثقة المعلم والكفاءة الذاتية والمشاركة في العمل وممارسات المعلمين الانعكاسية، ودراسة الغامدي (٢٠١٨) التي أظهرت وجود علاقة دالة إحصائياً بين درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية وتطوير العمل الإداري في جامعة الباحة. كما أمكن توضيح العلاقة بين درجة تطبيق القيادة الرقمية وتأثيرها في تطوير العمل الإداري في جامعة تبوك عن طريق تحليل الانحدار الخطي الذي يتضح من جدول ١١:

*جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند ٠,٠١
يتضح من جدول ١٠ وجود دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ بين محاور وأبعاد الاستبانة جميعها، وبناءً على ذلك فإنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين درجة تطبيق للقيادة الرقمية وتطوير العمل الإداري في جامعة تبوك، أي كلما زادت درجة تطبيق القيادة الرقمية حدث تطور في العمل الإداري، مما يؤكد على ضرورة الاهتمام بتطبيق القيادة الرقمية لتطوير العمل الإداري في الجامعة، ويتفق ذلك مع دراسة مراد (٢٠١٩) التي بينت وجود دلالة بين الجاهزية التنظيمية والتكنولوجية للجامعات وتعزيز عملية التحول الرقمي، وكذلك دراسة الطائي والحدراوي، (٢٠١٩) من حيث وجود تأثير إيجابيا كبير للقيادة الرقمية على تحقيق



جدول ١١

معاملات الانحدار الخطي لتأثير تطبيق القيادة الرقمية على تطوير العمل الإداري في جامعة تبوك

المتغير المستقل	معامل الارتباط	معامل التحديد R ²	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة B	قيمة t	مستوى الدلالة
القيادة الرقمية	٠,٩٢٦	٠,٨٥٧	١٨٤٤,٥٤	٠,٠٠١	١,٠٤	٠,٥٤٨	٠,٥٨
					ثابت الانحدار		غير دالة
					القيادة الرقمية	٤٢,٩٤	٠,٠٠١

٦- التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة حول درجة تطبيق القيادة الرقمية وعلاقتها بتطوير العمل الإداري في جامعة تبوك يمكن لتفعيل ذلك تنفيذ ما يلي:

١. تشجيع الاستثمار في المجال الرقمي مع الجامعات أو الشركات أو المؤسسات العالمية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال عقد وإبرام شراكات وتحالفات مع الشركات والمؤسسات العالمية المتخصصة في التكنولوجيا الرقمية.
٢. تخصيص حوافز مادية ومعنوية للمتميزين في المجال التكنولوجي من أعضاء هيئة التدريس أو الموظفين، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق إعلان جامعة تبوك بشكل دوري عن حوافز وجوائز تشجيعية للمتميزين في المجال التكنولوجي.
٣. الاستعانة بالمتخصصين في المجال التكنولوجي لدعم النظام الإداري في الجامعة ولتحقيق المهنية لأعضاء هيئة التدريس في المجال التكنولوجي، ويمكن تحقيق ذلك عبر إتاحة مزيد من الفرص لتبادل أفضل الممارسات والنماذج في تقانات المعلومات والتقانات الرقمية بين الجامعات داخل وخارج المملكة.
٤. الاحتفاظ بالموهب وذوي الكفاءة العالية في مجالات العمل جميعها التي تسهم في تطوير العمل الإداري في الجامعة لاسيما المجال الرقمي، ويمكن تحقيق ذلك عبر توفير بيئة تعليمية وبنية تحتية مزودة بأفضل الأجهزة والموارد التكنولوجية.
٥. عقد برامج وورش عمل تدريبية لتنمية مهارات المواطنة الرقمية لدى الطلاب.
٦. عقد وتنفيذ ورش عمل وبرامج تدريبية لزيادة الوعي بالجوانب الاجتماعية والأخلاقية والقانونية للتكنولوجيا لكل من منسوبي الجامعة.
٧. إحقاق قيادات الجامعة ببرامج تدريبية في تقانة المعلومات والتخطيط الرقمي وصياغة الرؤية الرقمية وآليات تفعيلها.
٨. إشراك الأطراف المعنية كافة بتطوير العمل الإداري في عملية التخطيط.
٩. اعتماد سياسة الوضوح والشفافية بين العاملين في الجامعة جميعهم.
١٠. تفعيل نظم الرقابة الإلكترونية لاكتشاف ومعالجة الأخطاء قبل حدوثها.

يتضح من جدول ١١ ما يلي:

دلالة معاملات الانحدار للقيادة الرقمية والحد الثابت، فقد كانت قيمة t للحد الثابت ٠,٥٤٨ غير دالة، وكان معدل التفسير $R^2 = 0,857$ مما يعني أن ٨٥,٧% من التغيرات مفسرة وسببها ما يحدثها ممارسة القيادة الرقمية في تطوير العمل الإداري في جامعة تبوك، والباقي ١٤,٣% يرجع إلى تأثير عوامل أخرى لم تظهر في النموذج، ومن ثم تكون معادلة خط الانحدار المستخلصة من هذه العلاقة الطردية هي $Y = 1.04 + 0.95 * X + E$ هي متغير الخطأ، ويمكن تفسير قوة العلاقة التأثيرية بين متغيري القيادة الرقمية العمل الإداري إلى وجود علاقة قوية بينهما فقد بلغ معامل الارتباط ٠,٩٢٦.

ويتضح مما سبق وجود علاقة طردية إيجابية بين متغيري الدراسة القيادة الرقمية بجميع أبعادها وتطوير العمل الإداري بأبعاده جميعها في جامعة تبوك.

٥- الاستنتاجات

أسفرت الدراسة الميدانية التي هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين درجة تطبيق القيادة الرقمية وتطوير العمل الإداري في جامعة تبوك عن النتائج الآتية:

١. جاءت درجة تطبيق القيادة الرقمية في جامعة تبوك متوسطة بمتوسط حسابي ٢,٣٣.
٢. جاءت درجة الموافقة على واقع العمل الإداري في جامعة تبوك بدرجة متوسطة وبتوسط حسابي ٢,٣١.
٣. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الدرجة العلمية (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، وأستاذ) في محوري القيادة الرقمية، العمل الإداري عند مستوى دلالة ٠,٠٥ و ٠,٠١. ولصالح أستاذ مساعد.
٤. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الجنس لمحوري الدراسة القيادة الرقمية وتطوير العمل الإداري.
٥. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الوظيفة، لمحوري الدراسة القيادة الرقمية وتطوير العمل الإداري.
٦. توجد علاقة ارتباطية إيجابية دالة عند ٠,٠١ بين درجة تطبيق القيادة الرقمية وتطوير العمل الإداري في جامعة تبوك.



الذاهلي، ر. ب. ب.، الشعيلي، ص. ب.، والخروصي، ح. ب. (٢٠٢١). درجة توظيف مديري المدارس في سلطنة عمان للقيادة الرقمية من وجهة نظر المديرين أنفسهم. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، ١٢ (٣٣)، ٧٩ - ٩٣.

الشريف، ن. ح. ن. (٢٠١٩). مدى إسهام الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري في جامعة نجران من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين. مجلة إربد للبحوث والدراسات الإنسانية، ٢١ (٢)، ٢٤٢ - ٢٩٩.

الطائي، ي. ح. س.، الحدراوي، ب. خ. ع. (٢٠١٩). أثر القيادة الرقمية في تبني الثقافة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بمديرية تربية محافظة النجف الأشرف بالعراق. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية - المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، ٦ (٣)، ١٩ - ٣٩.

العودة، إ. ب. (٢٠١٨). واقع خصائص الريادة الإدارية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية. مجلة مستقبل التربية العربية، ٢٥ (١١٣)، ١١ - ٨٨.

الغامدي، س. ع. أ. (٢٠١٨). واقع الإدارة الإلكترونية وعلاقته بتطوير العمل الإداري في جامعة الباحة. مجلة البحث العلمي في التربية، ١١ (١٩)، ٣٣٧ - ٣٨٠.

الكحالي، س. ن. س. (٢٠٢١). التنمية المهنية وعلاقتها ببعض المتغيرات في ضوء نظرية سوليفان لدى المعلمين والمعلمات في مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان. مجلة كلية التربية للبنات، جامعة بغداد، ٣٢ (٤)، ٦٣ - ٨٣.

حسان، ح. و العجمي، م. (٢٠٠٧). الإدارة التربوية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

شريبر، ر. ع. و حرب، س. م. (٢٠٢١). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية للبنات، جامعة بغداد، ٣٢ (٤)، ٣٤ - ٥٠.

DOI: <https://doi.org/10.36231/coedw.v32i4.1538>

محسن، م. ع. (٢٠١٨). القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بغداد. مجلة كلية التربية للبنات، جامعة بغداد، ٢٩ (٧)، ٣٤ - ٤٩.

متاح عبر الرابط
<https://jcoedw.uobaghdad.edu.iq/index.php/journal/article/view/1267/116>

١١. الحرص على تبادل المعلومات والأفكار بين العاملين في الجامعة لتسهيل عملية الاتصال الإداري.

١٢. البحث عن الاتجاهات الحديثة في الإدارة والقيادة ونشر الثقافة حولها وتدريب أعضاء هيئة التدريس على استعمالها وممارستها تمهيداً للاستفادة منها وتطبيقها.

١٣. زيادة التواصل مع شطر الطالبات مما يسهم في ترسيخ القيادة الرقمية ويحقق تطوير العمل الإداري.

وفي ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج، يقترح الباحث إجراء الدراسات الآتية:

- تحسين الميزة التنافسية في جامعة تبوك في ضوء ممارسات القيادة الرقمية.

- تطوير الأداء الإداري للقيادات المدرسية في ضوء أبعاد القيادة الرقمية.

- دراسة تحليلية لرؤية المملكة ٢٠٣٠ في ظل تداعيات جائحة كورونا.

المراجع باللغة العربية

أعضاء هيئة التدريس والموظفين. (٢٠٢١). إحصائية بأعداد أعضاء هيئة التدريس والموظفين. جامعة تبوك، عمادة الموارد البشرية.

آل تويم، هـ. إ. (٢٠١٩). درجة تطبيق القيادة الرقمية في وزارة التعليم وعلاقتها بتطوير العمل الإداري من وجهة نظر القيادات التربوية. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، ١٦ (١)، ٢٢٩ - ٢٤٩.

آل كردم، م. س. ص. (٢٠٢٠). دور القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية. مجلة جامعة تبوك للعلوم الاجتماعية والإنسانية، ١٢ (٣)، ٢٥ - ٣٠.

الباصل، م. م. و لاشين، س. ك. (٢٠١٦). استراتيجيات اختيار مديري المدارس: مدخل لإدارة الجودة الشاملة. المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.

البلوي، م. ح. (٢٠٢٠). واقع الإدارة الإلكترونية للإداريين الأكاديميين بجامعة تبوك. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث، غزة، ٤ (١)، ٧٥ - ٩٠.

البناء، هـ. م. (٢٠١٣). الإدارة المدرسية المعاصرة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

الثبتي، م. ع. (٢٠١٧). تطوير العمليات الإدارية بجامعة تبوك في ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ٨٢ (٨)، ٣٢٥ - ٣٦٦.

الحربي، ح. (٢٠٢١). واقع توظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بعد وإدارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة



- Doğan, İ. (2018). Examination of the technology leadership self-efficacy perceptions of educational managers in terms of the self-efficacy perceptions of information technologies (malatya province case). *Participatory Educational Research*, 5(2), 51–66.
- Ehlers, U. D. (2020). Digital leadership in higher education. *Journal of Higher Education Policy and Leadership Studies*, 1(3), 6-14.
- Han, L. (2014). Analysis on digital management of the university's library. *Applied Mechanics and Materials*, 568, 1597-1600. Trans Tech Publications Ltd.
- 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.
- International Society for Technology in Education (ISTE). (2014). *ISTE Standards: Education learders*. Retrieved from <https://www.iste.org/standards/iste-standards-for-education-leaders>
- Larjovuori, R-L., Bordi, L., Mäkinieni, J-P., & Heikkilä-Tammi, K. (2016). The role of leadership and employee well-being in organisational digitalisation. In T. Russo-Spena, & C. Mele (Eds.), *What's Ahead in Service Research? New Perspectives for Business and Society : Reser 2016 Proceedings* (pp. 1159-1172). (RESER Proceedings).. <http://www.sda-se.com/news/proceedings-of-reser-2016-published/>
- Miller, C. L. (2018). Digital leadership: Using the internet and social media to improve the lives, well-being, and circumstances of others. *Journal of*

مراد، س. م. ع. (٢٠١٩). الجاهزية التنظيمية والتكنولوجية للجامعات ودورها في دعم الاقتصاد المعرفي وتعزيز التحول الرقمي وفق رؤية ٢٠٣٠. *مجلة أبحاث ودراسات التنمية*، ٦ (٢)، ديسمبر، ٦٦-١٠٧.

وزارة الاقتصاد والتخطيط. (٢٠١٥). *خطة التنمية العاشرة ٢٠١٥ / ٢٠١٩ م*. المملكة العربية السعودية. المؤلف.

وزارة التربية والتعليم. (٢٠٠٨). *الإشراف التربوي في عصر المعرفة*. المملكة العربية السعودية. المؤلف.

Foregin References

- Agustina, R., Kamdi, W., Hadi, S., & Nurhadi, D. (2020). Influence of the Principal's Digital Leadership on the Reflective Practices of Vocational Teachers Mediated by Trust, Self Efficacy, and Work Engagement. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 19(11), 24-40.
- Anshar, M. (2017). The impact of visionary leadership, learning organization and innovative behavior to performance of customs and excise functional. *International Journal of Human Capital Management*, 1(2), 52-60.
- Antonopoulou, H., Halkiopoulou, C., Barlou, O., & Beligiannis, G. N. (2020). Leadership types and digital leadership in higher education: behavioural data analysis from university of patras in greece. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 19 (4), 110-129.
- Benowitz, E. A. (2001). *Principle of Management*. USA: Hungry Minds Inc.
- Bolkan, J. V. (2014). 13 Resources to help you teach digital citizenship. *T H E Journal*, 41(12), 21-23.



- and Applications*, 26(2), 103-114.
- Yusof, M. R., Yaakob, M. F. M., & Ibrahim, M., Y. (2019). Digital leadership among school leaders in Malaysia. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE)*, 8(9), 2278-3075.
- Zeike, S., Bradbury, K., Lindert, L., & Pfaff, H. (2019). Digital leadership skills and associations with psychological well-being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16 (14) 2628, 1-12.
- Zhong, L. (2016). *The effectiveness of digital leadership at K-12 schools in Mississippi regarding communication and collaboration during CCRS implementation* (Unpublished Doctoral Dissertation). USA: The University of Southern Mississippi.
- Zhong, L. (2017). Indicators of digital leadership in the context of K-education, *Journal of Educational Technology Development and Exchange (JETDE)*, 10(1), 27-40.
- Family & Consumer Sciences*, 110(1), 45-48.
- Misra, P. K. (2020, June 16-29). *Leadership capacity Building for sustainable digital initiatives in the higher education sector in India: Need, challenges, and strategies*. [Online]. Paper presented in the Panel 42 of DSA's (Development Studies Association) Annual Conference (online) on New Leadership for Global Change.
- Moore, K. A. (2018). *Teachers' perceptions of principal digital leadership behaviors that impact technology use in the classroom* (Unpublished Doctoral Dissertation). Texas, Dallas Baptist University.
- Nelson, B. (2005). *Management Bible*. USA, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Ribble, M. & Miller, T. N. (2013). Educational leadership in an online world: Connecting students to technology responsibly, safely, and ethically. *Journal of Asynchronous Learning Networks*, 17(1), 137-145.
- Robbins, S., P. & Coulter, M. (2012). *Management*. New Jersey, USA: Pearson Education, Inc, (11th ed.)
- Sahin, C. C., Avci, Y. E., & Anik, S. (2020). Investigation of the digital leadership perceptions through metaphors. *Electronic Journal of Social Sciences*, 19(73), 271-286.
- Saleem, T. A. (2018). Digital citizenship and its activation means in educational institutions. *International Forum of Teaching and Studies*, 14(2), 39-53.
- Sterrett, W. & Richardson, J., W. (2020). Supporting professional development through digital principal leadership. *Journal of Organizational & Educational Leadership*, 5(2), 1-19.
- Temelkova, M. (2019). Defining the concept digital leadership. *International Journal, Information Theories*