



كلية التربية
المجلة التربوية



جامعة سوهاج

القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان

إعداد

د/ حنان عبد الستار محمود	د/ حنان البديري كمال
مدرس التربية المقارنة والإدارة	أستاذ مساعد التربية المقارنة
التعليمية	والإدارة التعليمية
كلية التربية – جامعة أسوان	كلية التربية – جامعة أسوان

تاريخ استلام البحث : ١٧ مايو ٢٠٢٢ م – تاريخ قبول النشر: ٣١ مايو ٢٠٢٢ م

DOI: 10.12816/EDUSOHAG.2022.

مستخلص البحث:

هدف البحث الحالي إلى الاطلاع على الأسس النظرية لكل من للقيادة الرقمية والمرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات فى الأدبيات المعاصرة، والتعرف على آليات تعزيز المرونة التنظيمية في ضوء القيادة الرقمية لدى القيادات الأكاديمية، ورصد واقع ممارسة القيادة الرقمية لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان، بالإضافة إلى وضع تصور مقترح لتعزيز المرونة التنظيمية في ضوء مدخل القيادة الرقمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان.

وقد استخدم البحث المنهج الوصفي، وتضمن أربعة أقسام كالتالي: القسم الأول: الإطار العام للبحث، القسم الثاني: الإطار النظري لكل من القيادة الرقمية والمرونة التنظيمية، القسم الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية، القسم الرابع: نتائج البحث والتصور المقترح لتعزيز المرونة التنظيمية في ضوء مدخل القيادة الرقمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث ما يلي: نشر ثقافة التعلم الرقمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان جاءت متوسطة، وقد تعود هذه النتيجة إلى أن القيادات الرقمية تعاني من تعقيد الإجراءات الإدارية، وتداخل مسؤوليات اتخاذ القرار اللازم للتحويل، كما أن تحقيق المواطنة الرقمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان جاءت بدرجة متوسطة، ويرجع ذلك إلى عدم توافر الدعم الفني المطلوب بالجامعة؛ لضمان استمرار تطبيق عملية التحويل الرقمي والإدارة الرقمية، بالإضافة إلى أن المستوى العام لممارسة المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان كان متوسطاً؛ مما يوضح أن المرونة التنظيمية داخل الجامعة في حاجة إلى تدعيم وتقوية، كما أن القيادة الرقمية كانت منبئاً جيداً بالمرونة التنظيمية، ويرجع ذلك إلى استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في العمل الإداري، والتي تسهل سير حركة العمل في جو من المرونة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرقمية - المرونة التنظيمية - القيادات الأكاديمية -

جامعة أسوان.

Digital leadership as an approach to enhancing organizational flexibility among academic leaders at Aswan University

Dr. Hanan Al-Badri Kamal

Assistant Professor of Comparative
Education and Educational
Administration

Faculty of Education- Aswan University

Dr. Hanan Abdelsattar Mahmoud

Lecturer of Comparative
Education and Educational
Administration

Faculty of Education- Aswan University

Abstract

The aim of the current research is to examine the theoretical foundations of both digital leadership and organizational flexibility among academic leaders in universities in the contemporary literature, and to identify the mechanisms of enhancing organizational flexibility in the light of digital leadership among academic leaders, and to monitor the reality of the practice of digital leadership to enhance organizational flexibility among academic leaders at Aswan University, In addition to developing a proposed vision to enhance organizational flexibility in light of the digital leadership approach for academic leaders at Aswan University.

The research used the descriptive approach, and included four sections as follows: The first section: the general framework of the research, the second section: the theoretical framework for both digital leadership and organizational flexibility, the third section: the field study procedures, and the fourth section: research results and the proposed vision for enhancing organizational flexibility in light of the approach of digital leadership Academic leaders at Aswan University.

Among the most important findings of the research are the following: Spreading a culture of digital learning among academic leaders at Aswan University was moderate, and this result may be due to the fact that digital leaders suffer from the complexity of administrative procedures, and the overlap of decision-making responsibilities necessary for transformation, and the achievement of digital citizenship among leaders. The Academy at Aswan University came to an average degree, due to the lack of the required technical support at the university; To ensure the continuous implementation of the digital transformation process and digital management, In addition, the general level of practicing organizational flexibility among academic leaders at Aswan University was average; Which shows that organizational flexibility within the university needs to be strengthened and strengthened, and digital leadership was a good predictor of organizational flexibility, due to the use of modern technological methods in administrative work, which facilitate the workflow in an atmosphere of organizational flexibility.

Keywords: digital leadership - organizational flexibility - academic leaders - Aswan University.

القسم الأول:

الإطار العام للبحث

مقدمة:

تعيش المجتمعات في خضم ثورة صناعية رابعة جديدة فريدة في متغيراتها وتطبيقاتها وتداعياتها تتضمن في طياتها توجهات رقمية معقدة وشاملة، فهي ثورة صناعية تكنولوجية رقمية ذكية مختلفة عن الثورات الثلاثة الماضية من حيث السرعة والنطاق والتأثير الكبير في كل مجالات الحياة التنموية الاقتصادية والصناعية والثقافية والاجتماعية، وفي ظل هذه الثورة وتداعياتها وتوجهاتها الرقمية تواجه المجتمعات جائحة ربما هي الأخطر على مر العصور (جائحة كورونا المستجد COVID-19 وتحواراته المتعددة)، وذلك بالتوازي مع عدد من التحديات الإقليمية والعالمية، يستتبعها تغيرات علمية وتكنولوجية واجتماعية وسياسية وثقافية واقتصادية؛ تتطلب قدرات وإمكانات مجتمعية لمواجهةها وتذليلها والاستفادة منها في جوانب الحياة كافة.

وتقع الجامعات ضمن المؤسسات المجتمعية الخدمية الأكثر تأثراً وتحسناً لمتطلبات التطوير التكنولوجي والرقمي؛ لتعبر عن مبرر وجودها ودورها كمنتج للمعرفة عبر مقوماتها التعليمية والبحثية والبشرية، ومن ثم تجتهد الجامعات في تطويع واستخدام التكنولوجيا الرقمية وتطبيقاتها الإدارية والتعليمية والبحثية؛ فتحدي التطورات التقنية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات جعل تحول الجامعة نحو النموذج الرقمي ضرورة حتمية لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة، والارتقاء بجودة التعليم ومخرجاته المختلفة، نظراً للتأثير الإيجابي لتلك التقنيات على عناصر منظومة التعليم الجامعي ووظائفه وعملياته كافة (باسم بن نايف الشريف، ٢٠١٨، ص ٦٠٣).

وتأتى أهمية وضع معايير حاکمة لاختيار قيادات جامعية؛ من الأهمية التي تحتلها هذه القيادات في مجال تكوين الفكر بمنهجية العلم وموضوعية القرارات، التي تصنع رجال العلم والإدارة في كافة نواحي الحياة، والذي يجعل من البشر أغلى الموارد التي يمكن أن ترتكن عليها استراتيجيات التنمية، ولذا ينبغي أن تختلف آليات اختيار هذه القيادات عن اختيار القادة في المجالات الأخرى، لأنهم من يصنعون المستويات التخصصية والمهارية في مختلف العلوم الطبيعية والاجتماعية، ومن هنا فان الاختيار يجب أن يخضع لضوابط حاکمة

تراعى خصوصية الجامعات وتميزها عن القطاعات الأخرى، ومن ضمن المعايير التي يجب أن يستند عليها في اختيار القيادات؛ معايير التميز العلمي والفكري؛ والتي تؤكد على قدرة القائد الجامعي على مسابقة متغيرات العصر، والتمتع بالمرونة والقدرة على التخطيط الاستراتيجي في ظل العصر الرقمي (وحدة ضمان الجودة، ٢٠١٩، ص ٤).

ونظرا لأهمية الدور الذي تلعبه القيادات الجامعية في التطوير الذي لا يرتبط فقط بالجانب الأكاديمي فحسب، بل يتجاوز الجانب الإداري أيضاً؛ انطلقت العديد من الأراء التي تدعو إلى التخلي عن الأساليب القيادية التقليدية، وتبني مداخل واتجاهات قيادية حديثة تقوم على مواكبة تحديات القرن الواحد والعشرين، الذي هو عصر المعرفة والتكنولوجيا.

ومن بين المداخل القيادية الحديثة التي ظهرت في المؤسسات التعليمية، والتي سعت الجامعات العالمية إلى تبنيها وتوظيفها في إدارة أعمالها وتنفيذ مهامها، مدخل القيادة الرقمية الذي ينطوي على حسن استثمار القائد لما يمتلكه من مهارات تقنية ومعارف أكاديمية ومهارات تعليمية تمكنه من القيام بوظائفه الأساسية من التدريس، وإجراء البحوث العلمية، وتقديم خدمة للمجتمع، بالإضافة إلى المهام الإدارية التي كلف بها.

وتعتبر القيادة الرقمية مدخلاً معاصراً لتطوير وتحديث القيادة التعليمية، والقضاء على مشكلاتها التقليدية، وتجويد أداء العمل بالمؤسسة عن طريق استخدام أساليب رقمية جديدة، تتسم بالكفاءة والفاعلية والسرعة، كما أن لها آثاراً واسعة لا تنحصر في بعدها التكنولوجي فقط المتمثل في التكنولوجيا الرقمية، بل تتعدى ذلك في بعدها الإداري المتمثل في تطوير المفاهيم والوظائف الإدارية، هذا بالإضافة إلى توفير قدر عالٍ من الشفافية والوضوح والمرونة، مما يحسن ثقة العاملين في التعليم ويدفعهم للمشاركة الإيجابية في برامج التخطيط والتمويل والتقويم والإصلاح للعملية التعليمية التي يقوموا بها، بما يتطلب ذلك من الإصلاح اللازم (مصطفى أحمد أمين، ٢٠١٨).

وتعرف القيادة الرقمية بأنها الاستخدام الاستراتيجي للأدوات الرقمية للمؤسسة لتحقيق أهداف العمل، والقيادة الرقمية بمعناها الواسع هي: توحيد مجموعة من الطرائق والأساليب لجلب المهارات والمعرفة، ويجب على القائد الرقمي لتسهيل وإحداث المرونة في إنجاز المهام، العمل وفق مستويات ثلاثة: تحفيز أعضاء المؤسسة في تعزيز المعرفة من خلال الأنشطة الفردية، ومشاركة المعرفة ضمن الفريق أو المجموعة لتطوير فهم أعمق،

والعمل كوسيط للمعرفة بين أعضاء المؤسسة، يضاف إلى ذلك جلب المعرفة من خارج المنظمة (وجدان هادي سدران، ٢٠٢١، ص ٤٦٧).

أي أن القائد الرقمي يساعد من خلال مجموعة من الطرائق والتقنيات في إحداث المرونة التنظيمية في العمل؛ وللقيادة الرقمية مجموعة من الأدوار في منظومة التعليم، من خلال اعتمادها على التطبيقات الرقمية، والتي منها: قدرتها على تلبية الاحتياجات المعرفية والعلمية للمتعلّم، وتحسين عملية الاسترجاع للمعلومات التي يتم تخزينها، مما يسهل للعاملين سرعة الوصول للمعلومات وترتيبها وتصنيفها، كما تعمل القيادة الرقمية بسرعة عالية على الاحتفاظ بكل المعلومات الخاصة بالمناهج والمباني والعاملين والطلبة، وعمل قاعدة بيانات المنظومة التعليمية كلها، كما تقضي القيادة الرقمية على العشوائية في الممارسات التربوية والتعليمية، كذلك توفير بيئة مختبرية افتراضية للتدريب مما يقلل الأخطاء الناتجة عن التطبيق العملي (يوسف جحيم سلطان الطائي، وباقر خضير عبد العباس الحدراوي، ٢٠١٩).

والقيادة الناجحة بحاجة إلى المرونة في التعامل مع المواقف بطريقة مرنة ومناسبة، وأن تمتلك القدرة على إعادة النظر في الأمور والأفكار والقرارات، وذلك لاختيار أفضل الحلول والبدائل، كما أن القائد يحتاج إلى المرونة لتيسير الأعمال، والتكيف والتجديد والتعامل مع المستجدات بكفاءة وفاعلية (هبة خالد عبد الرازق أبو عيشة، ٢٠١٧، ص ٩٦).

وقد ذهب كل من (رعد مهدي رزوقي وجميلة عيدان سهيل، ٢٠١٦، ص ٢٦١) إلى أن المرونة يقصد بها القدرة على تحويل طرق التعامل الذهني مع الأمور بحسب طبيعتها، وتحليل صعوباتها إلى عوامل يمكن الإحاطة بها والاستفادة منها في إيجاد الحلول، لذا يرى (عبد السلام شايح القحطاني، ٢٠١٦، ص ٧٤) أن المرونة تكون بالأفكار المتنوعة في جوهرها، وألا يتمسك القائد بنوعية واحدة من الحلول، أو يقف عند طريقة واحدة لإيجاد الحلول، بل يحول مسار تفكيره تبعاً لمتطلبات الموقف، ويغير في استراتيجية العمل الذي قد يعني تفسيراً جديداً للهدف، أي أن المرونة تتعلق بالكيف وليس بالكم.

ويعبر مفهوم المرونة التنظيمية عن قدرة المؤسسات على الاستجابة للمتغيرات في بيئة العمل، والتأهب لتحمل مخاطر التغيير، وهي لا تتحقق إلا إذا استبقت القيادة المؤسسية المتغيرات في البيئة، وصممت هيكلتها، ودربت العاملين فيها، لمواجهة التحديات المتوقعة وغير المتوقعة (منصور الجمري، ٢٠١٥) ويتفق معه (محمد الفاتح محمود بشير المغربي،

٢٠١٨، ص ١٠٦) في تعريفه للمرونة التنظيمية بأنها قدرة التنظيم على تعديل هيكله، لمقابلة التغيرات التي تحدث في حجم العمل المراد إنجازه، وهي مطلوبة للتوائم مع طبيعة الظروف وفقاً لتخطيط معين.

وبناء على ماسبق يمكن القول إنه إذا أرادت الجامعة أن تواكب المستجدات والتطورات الجديدة وتواكب عصر التحول الرقمي، وحتى يكون التحول والتغيير دائماً للأفضل، وحتى تنتقل الجامعة إلى الوضع الأفضل، ومن الجمود والرتابة إلى الإصلاح والتطوير؛ فلا بد من قيادة واعية تواكب العصر الرقمي وتواجه التحديات والتغيرات المعاصرة، وتوجه طاقاتها الإبداعية إلى تحقيق المرونة التنظيمية في العمل الإداري، حتى تنطلق لتضع رؤية مستقبلية للجامعة، وهي التي تستحدث البرامج الجديدة في أدائها وتنمي في الأفراد المرونة في التفكير واكتشاف الأفكار الجديدة، وهو ما يحاول البحث الحالي معرفته وتحقيقه.

مشكلة البحث:

من المؤكد أن العصر الراهن يشهد وسيشهد تراجع دور ووظيفة نظم التعليم العالي التقليدية، فلم يعد قطاع التعليم منعزلاً عن الانتشار العالمي لتكنولوجيا المعلومات؛ فالتعليم العالي يتأثر بعدد من العوامل والقوى التي يبرز دورها في إعادة تشكيل الجامعات في ظل التغير الدائم والمتسارع في التكنولوجيا والتحويلات الديمغرافية وعولمة المؤسسات، وغيرها من التحديات المستقبلية التي لا يمكن الوقوف حيالها مكتوفي الأيدي.

وتواجه الجامعات العديد من التحديات والتغيرات الضخمة التي شهدتها العالم نتيجة لثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وما نجم عنها من ضرورة التحول إلى مجتمع المعرفة، وما يتطلبه من درجة عالية من المرونة في تطوير منتجاتها وخدماتها؛ بما يحقق الجودة ويحقق ميزة تنافسية، ويتحقق نجاح الجامعات بتبنيها أساليب وتقنيات إنتاجية حديثة أثبتت نجاحها في باقي المؤسسات في تطوير المنتجات بشكل مباشر وتلبية حاجات المستفيدين، والأخذ في الاعتبار حالة المنافسة المحلية والعالمية.

ولقد خطت مصر خطوات جيدة نحو تطوير الجامعات، ولكن أضحت الحاجة ملحة إلى التزام الجامعات بإعادة تجديد ذاتها، لأنه لن يكون بمقدورها من خلال نموذجها التقليدي الاستجابة للتحديات المتزايدة لبناء جيل قادر على استيعاب متطلبات الثورة الصناعية الرابعة والانخراط فيها، تجنباً لزيادة حدة الفجوة الرقمية، حيث تعد المهارات الرقمية

هي العملة العالمية لأي اقتصاد بالعالم، بالإضافة إلى جعل المجتمع أفضل ومبدع ومنتج ولديه القدرة التنافسية.

ونتيجة للتطورات والتغيرات الضخمة أصبحت الجامعات مطالبة بالتحرك بمرونة عالية، والتكيف السريع لمواجهة التطورات والتغيرات في محيطها، وذلك لضمان استمرارية بقائها وديمومة عملها ومنافستها، وبما أن القائد الناجح هو من يستطيع أن يبني مجتمع تعليم ناجح متطور متجدد، وباعتبار القادة هم القادرون على إحداث التغيير في المؤسسات وتطويرها، فإن لم يكن هناك إدارة جامعية وقيادات أكاديمية ذات كفاءة عالية مدركة لتطورات العصر وتقنياته، ومسئولة عن مواجهة هذه التغيرات والتطورات، فمن المؤكد أنها ستكون عقبة أمام أي تطور جوهري.

وقد تعددت الجهود التي بذلت على المستوى المحلي، والتي يمكن أن تنعكس على تعزيز المرونة التنظيمية للجامعات المصرية وبالتالي تحسين قدراتها التنافسية، ومن هذه الجهود إنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، وتبني عدد من المشروعات منها مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، ومشروع صندوق تطوير التعليم العالي، وقد وضعت وزارة التعليم العالي استراتيجية قومية لتطوير التعليم العالي في مصر، وتتمثل رسالة الإستراتيجية في تقديم خدمة تعليمية تربوية وبحثية بمستوى جودة ملائم ومرن وفقاً للمتغيرات على كافة المستويات؛ بما يضمن توفير عضو فاعل في المجتمع المصري. ومن الأهداف الاستراتيجية التي سعت لها هذه الإستراتيجية تعزيز المرونة والاستجابة في إطار واضح من المحاسبية (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠١٥، ص ٨٢ - ٨٤).

وفي جامعة أسوان فقد أكد رئيسها بالاتفاق مع باقي القيادات على تسخير كل إمكانيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لميكنة وتيسير العملية الأكاديمية والإدارية داخل الجامعة، حيث بدأت هذه الخطوات في الأعوام السابقة، وخلالها تم إنشاء وتجديد البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات من خلال خمسة محاور رئيسية، هي محور البوابات الإلكترونية التي تعكس كل تفاصيل الجامعة للخارج قبل الداخل، حيث تم تغيير كامل مواقع الجامعة والكليات، وكذلك بث المواقع من داخل مركز بيانات الجامعة بمحافظه أسوان، أما المحور الثاني فهو تجديد شبكة الاتصالات بالجامعة بنحو ٧٠% من البنية التحتية، وإنشاء شبكات جديدة في حرم الجامعة بمدينة أسوان الجديدة، ورفع كفاءة مركز البيانات بعشرة

خوادم، وتدشين مركز تشغيل متكامل لهم، أما المحور الثالث فيتعلق بأنظمة المعلومات الإدارية، وهو محور يقوم بتغطية كل الأنظمة الإلكترونية المستخدمة في العملية الأكاديمية إدارياً من أنظمة رصد وشئون عاملين وخلافه، وقد عمدت الجامعة إلى تحويل أعمال الرصد وإظهار النتائج بشكل إلكتروني في سبعة كليات تم التصحيح الإلكتروني داخلها، وإحدى عشرة كلية أظهرت نتائجها بشكل إلكتروني، وأضاف رئيس جامعة أسوان بأن المحور الرابع يتعلق بالمكتبة الرقمية التي توفر خدمات الإطلاع والبحث من خلال أنظمة المكتبات الرقمية، وقد دخل عدد كبير من مكتبات الكليات منظومة الرقمنة، أما المحور الخامس فهو خاص بالتعلم الإلكتروني، حيث تخطو الجامعة في هذا الاتجاه خطوات ثابتة في إضافة نهج التعلم المدمج في العملية الأكاديمية (وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، ٢٠٢١).

ولكن وبالرغم من الجهود المبذولة من أجل تحسين قدرة الجامعات المصرية - ومنها جامعة أسوان - على مواجهة التغيرات المحيطة، إلا أن هناك ضعفاً في قدرة الجامعات على مواكبة التطورات العالمية والمستحدثات التكنولوجية التي يشهدها سوق الخدمات الجامعية، وضعف الفهم الكامل للبيئة التنافسية المحلية والدولية المحيطة بالجامعات ومعرفة درجة قوتها وحدة المنافسة بها. علاوة على قصور الجامعات في استثمار مواردها بشكل أمثل في التوجه نحو السوق المستهدف، وانخفاض جودة البرامج والخدمات الجامعية، وضعف مواكبتها لمستجدات العصر ومتطلبات سوق العمل (هانم أحمد حسن شحاتة أبو النيل، ٢٠١٩، ص ١٨٠)، كما أن أهداف الجامعات وهيكل واختصاصات الإدارة الجامعية ليست مرنة بالقدر الذي يمكن الجامعات من إحداث تغييرات هيكلية شاملة في منظومة التعليم الجامعي، بما يحقق تميزها (منى شعبان عثمان، ٢٠٢٠، ص ٢٨٠٧).

ومن خلال الاطلاع على التصنيفات العالمية للجامعات **Rankings University** و**World** اتضح أن جامعة القاهرة جاءت في الرتبة من ٦٠١ - ٨٠٠ من بين ١٤٠٠ جامعة، وذلك وفقاً لتصنيف تايمز للتعليم العالي عام ٢٠٢٠ **Times Higher Education** (The Times Higher Education World University Rankings 2020)، بينما جاءت جامعة القاهرة في الرتبة من ٤٠١ - ٥٠٠، وجامعة الإسكندرية في الرتبة من ٧٠١ - ٨٠٠، وجامعة عين شمس في الرتبة ٨٠١ - ٩٠٠، وجامعة المنصورة في الرتبة من ٨٠١ - ٩٠٠، وجامعة الزقازيق في الرتبة من ٩٠١ - ١٠٠٠ وفقاً لتصنيف شانغهاي

العالمي للجامعات عام ٢٠٢٠ Academic Ranking of) Ranking Shanghai (World Universities 2020)، بالإضافة إلى غياب الجامعات المصرية الأخرى عن تلك التصنيفات.

وتشير تلك المراكز المتأخرة للجامعات المصرية في التصنيفات العالمية إلى وجود العديد من المشكلات وجوانب القصور في الواقع الحالي للجامعات المصرية، مما يعوقها عن مواكبة التغيرات البيئية، ويضعف من مرونتها التنظيمية، الأمر الذي ينعكس سلباً على وضعها التنافسي بين الجامعات المناظرة.

وقد يرجع ذلك إلى وجود بعض جوانب القصور في إمكانات المرونة التنظيمية لدى القادة الأكاديميين بالجامعات، حيث لا يوجد من بين شروط اختيار القيادات الجامعية تلقي أي إعداد أو تدريب سابق للتعين، كما أن بعض القيادات لم تحصل على أية برامج تدريبية بعد إسناد مهام الإدارة إليهم (سهير علي الجيار، ٢٠١٨، ص ٢٢٩)، مما يؤدي إلى ضعف تأهيلهم لأداء الممارسات القيادية، والتعامل مع التغيرات البيئية والضغط التنافسية التي تواجه الجامعة.

كما يعاني واقع الإدارة الجامعية من ضعف الاتصالات الإدارية، والثقة التنظيمية، وقصور في الهياكل التنظيمية، وضعف في العلاقات بين جماعات العمل (منى شعبان عثمان، ٢٠٢٠، ص ٢٨١٠)، مما يشير إلى افتقار القيادات الجامعية إلى القدرة على توفير بيئة تسمح بحرية التعبير عن الآراء، وطرح الأفكار الابتكارية والإبداعية وتطبيقها، وبالتالي ضعف القدرة التنافسية للجامعة.

وننتج عن ذلك -أيضاً- قصور الجامعة عن إدارة ما تمتلكه من موارد بشرية، واستثمارها وتوجيهها، بما يضمن تحقيق ميزة تنافسية (أحمد إبراهيم سلمي، ٢٠١٧، ص ٣٤٩)، الأمر الذي انعكس سلباً على أداء الجامعة وتحقيق رؤيتها المستقبلية، وأهدافها التنظيمية.

كما يشير الواقع الحالي للقيادات الجامعية بمؤسسات التعليم الجامعي أنها تعاني من مجموعة من المشكلات؛ حيث كشفت دراسة (هالة فوزي محمد، ٢٠٢٠، ص ٣٤٨) عن واقع أداء القيادة الجامعية بمؤسسات التعليم العالي، وذكرت أنه يعاني من أوجه قصور يمكن تلخيصها فيما يلي: المركزية واتخاذ القرارات، ضعف المشاركة، شكلية تفعيل التقنيات، قصور

في الرؤية والاستراتيجية، غياب المرونة، اتسام العلاقات بالهرمية، جمود الهياكل التنظيمية، غياب التفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة، وغياب الإعداد المهني في مهارات القيادة لمن يتولى المنصب.

كذلك أشارت العديد من الدراسات إلى مجموعة من المعوقات التي تحد من تحقيق المرونة التنظيمية في الجامعات؛ فقد أشارت دراسة (منال رفعت غنايم، ٢٠١٥، ص ٣٦٩) إلى ضعف قدرة الجامعات على توفير المعلومات الضرورية والسريعة للمساعدة في عملية اتخاذ القرارات وترشيدها، وضعف استخدام الجامعات لتكنولوجيا الإعلام والاتصال وعدم مسيرة التطورات الحديثة، ودراسة (أميرة رمضان عبد الهادي، ٢٠١٥، ص ٣٩٤) التي أشارت إلى قلة الموارد المالية اللازمة لمواكبة التقدم التقني والمعرفي وتضائل المشاركة الفعالة في التطوير، بالإضافة إلى محدودية القوى البشرية المدربة للتعامل مع التقدم التقني والمعرفي، كما أوضحت دراسة (طلعت حسيني إسماعيل، ٢٠١٧، ص ٤٠) أن من أسباب تراجع الجامعات في التصنيفات العالمية؛ ضعف الاهتمام بجودة المواقع الالكترونية، وضعف الاهتمام بتطوير مواقع الجامعات من حيث توافقها مع المعايير العالمية في بناء المواقع، واحتوائها على العناصر أو المتطلبات الأساسية التي تلزم حاجات المستفيدين، كذلك غياب تواجد قاعدة بيانات تشمل جهات المستفيدين من خدمات الجامعات، وتجدر الإشارة إلى أن اهتمام الجامعات بتطوير مواقعها الالكترونية وتجديدها يساعد ليس فقط على تجديد طرق تقديم الجامعات لخدماتها، ولكن أيضاً يساعد على الوصول إلى مستفيدين جدد، وبالتالي زيادة درجة مرونتها في تقديم خدماتها.

وعلى الرغم من تعدد مجالات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية، فالم تأمل لواقع هذه الأقسام يلاحظ أنها تعاني من العديد من المشكلات، حيث أشارت العديد من الدراسات والبحوث إلى وجود العديد من المشكلات التي تحول دون الارتقاء بأدائها، حيث أكدت دراسة (عبد الباسط محمد دياب، ٢٠١٧، ص ٧٠١) وجود بعض المعوقات التي أدت إلى ضعف أداء العديد من القيادات الأكاديمية، رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية، من أهمها: ضعف تدريب رؤساء الأقسام العلمية على استثمار التقنيات الحديثة للمعلومات والاتصالات، والتي تمثل ضرورة ملحة من أجل مواكبة التغيرات التكنولوجية، تجاهل التخطيط الاستراتيجي الذي يحدد الرؤية والرسالة للإدارة والأقسام

العلمية، كثرة الأعباء الإدارية والأعمال الروتينية الملقاه على عاتق رؤساء الأقسام العلمية، ضعف الرغبة والحماس لدى رؤساء الأقسام العلمية في التغيير والتجديد والتمسك بما هو موجود ومجرب، ضعف الثقة المتبادلة بين رؤساء الأقسام العلمية وأعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى ميل الكثير من رؤساء الأقسام العلمية إلى العمل بفردية بعيداً عن ربط الخلافات الشخصية بالعمل.

ومن ناحية أخرى فقد أشارت الكثير من الدراسات منها دراسة (مصطفى أحمد أمين، ٢٠١٨، ص ١٢) إلى أن توجه الجامعات بقياداتها الأكاديمية والإدارية إلى التحول الرقمي سوف يساعد كثيراً في تحقيق المرونة التنظيمية للجامعات، حيث فرض التحول الرقمي على الجامعات الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية لتكون أكثر إدراكاً ومرونة في العمل، وقدرة على التجديد والابتكار.

كما أشارت دراسة (Andrej et al, 2020, P. 40) ودراسة (Akkaya & Tabak, 2020, P. 13) أن المؤسسات في عصر التحول الرقمي -ومنها المؤسسات الجامعية- بحاجة إلى القادة الذين يقومون بابتكار الأفكار الجديدة، وتشجيع الموظفين؛ وذلك من خلال استشعار الفرص واغتنامها وتحمل المسؤولية، والعمل كجزء من المرونة التنظيمية باستخدام خيالهم واقتراحاتهم، وأيضاً من خلال التشجيع والنحفيز وإيجاد بيئة مرنة يسودها الثقة والتعاون.

أما عن جامعة أسوان فقد أظهرت دراسة (هنية جاد عبد الغالي، ٢٠١٩) ضعف المهارات القيادية والإدارية لدى بعض القيادات الأكاديمية والإدارية، وغياب روح الفريق، وضعف الاعتماد على معايير الكفاءة في توزيع المهام الجامعية، ونقص برامج التدريب، وعدم تقبل ثقافة التغيير بما تحتويه من مهارات تناسب مجتمعات المعرفة.

كما ذكر (حاتم فرغلي ضاحي، ٢٠٢٠، ص ص ٢١٤ - ٢١٧) أن من أهم متطلبات تطوير الميزة التنافسية لجامعة أسوان هو: تحقيق المرونة الاستراتيجية للجامعة من خلال تمكن الجامعة من التعامل بكفاءة مع ما تملكه من موجودات وموارد مالية ومادية وبشرية، وتأسيس مجتمع المعرفة بالجامعة القائم على استخدام أدوات التحول الرقمي، وأيضاً استحداث وظائف أكاديمية وإدارية جديدة لتفعيل أنظمة الجودة والتحول الرقمي.

وبناء علي ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في وجود عدة تحديات تواجه التعليم الجامعي ناتجة عن التطورات العصرية للقرن الحادي والعشرين، أدت لظهور توجهات فردية حديثة لقيادة الجامعات وإدارتها، والتي تستوجب تطوير وتحديث لمهام ومسؤوليات ومهارات القيادات الجامعية لتطوير أدائها، وقدرتها علي استيعاب تلك المهام وتوظيف المهارات المكتسبة، لذا فإن البحث الحالي يسعى إلى تعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان في ضوء مدخل القيادة الرقمية.

أسئلة البحث:

سعى البحث الحالي للإجابة عن الأسئلة التالية:

- ١- ما الإطار النظري للقيادة الرقمية بالجامعات فى الأدبيات المعاصرة ؟
- ٢- ما الأسس النظرية للمرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات فى الأدبيات المعاصرة؟
- ٣- ما آليات تعزيز المرونة التنظيمية في ضوء القيادة الرقمية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات؟
- ٤- ما واقع ممارسة القيادة الرقمية لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان؟ ويشمل:
- ما واقع ممارسة القيادة الرقمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان؟
- ما مستوى تحقيق المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان؟
- ٥- ما التصور المقترح لتعزيز المرونة التنظيمية في ضوء مدخل القيادة الرقمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان؟

أهداف البحث:

هدف البحث الحالي إلى تحقيق ما يلي:

- ١- الاطلاع على الإطار النظري للقيادة الرقمية بالجامعات فى الأدبيات المعاصرة.
- ٢- التعرف على الأسس النظرية للمرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات فى الأدبيات المعاصرة.
- ٣- التعرف على آليات تعزيز المرونة التنظيمية في ضوء القيادة الرقمية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات.

- ٤- رصد واقع ممارسة القيادة الرقمية لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان من خلال: رصد واقع ممارسة القيادة الرقمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان، ومستوى تحقيق المرونة التنظيمية لديهم.
- ٥- وضع تصور مقترح لتعزيز المرونة التنظيمية في ضوء مدخل القيادة الرقمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث من خلال تناولها لمفهوم القيادة الرقمية والمرونة التنظيمية في بيئة الجامعة، لما لهما من دور كبير في تحسين مخرجاتها، ومساعدتها في مواكبة التغيرات المفاجئة ومواجهة التحديات في بيئة العمل وذلك على النحو التالي:

أولاً: الأهمية النظرية:

- ١- أن هذا البحث يأتي متزامناً مع التغيرات السريعة والمتلاحقة في البيئة المحيطة، والتي تتطلب مساعدة الجامعات على كيفية مواجهتها وتحويلها إلى فرص يمكن استثمارها.
- ٢- حداثة موضوع البحث وأهميته في الفكر الإداري المعاصر، وخاصةً في ظل قلة الدراسات المحلية والعربية مقارنة بالدراسات الأجنبية.
- ٣- أن هذا البحث قد يسهم في إثراء المكتبة العربية في مجال الإدارة التربوية حيث إن هناك ندرة - على حد علم الباحثين - في الدراسات التي تناولت المرونة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية عامة، وبالجامعات بشكل خاص.
- ٤- يؤمل أن يكون هذا البحث إضافة إلى أدبيات الإدارة التربوية، والمساهمة في إثراء البحوث المتعلقة بالمرونة التنظيمية لدى قادة الجامعة.
- ٥- يؤمل أن يفتح هذا البحث المجال لمزيد من الدراسات والأبحاث التي تتناول مجالات "المرونة التنظيمية".
- ٦- يمكن لهذا البحث أن يكون محفزاً لبحوث علمية أخرى لاحقة تتناول متغيرات البحث في بيئات مختلفة يقوم بها الباحثون.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

- ١- قد يفيد هذا البحث قادة الجامعات في تكوين تصور متكامل يمكن الاعتماد عليه في فهم أهمية القيادة الرقمية، في زيادة وتعزيز المرونة التنظيمية لقادة الجامعات الأكاديمية.
- ٢- يتوقع أن يستفيد من هذا البحث العديد من الجهات مثل: إدارة التخطيط والتطوير الجامعي والتي تسهم في رفع الكفاءة والفاعلية الادارية، وتثقيف القادة في كيفية تعزيز المرونة التنظيمية من خلال القيادة الرقمية في جميع المجالات الإدارية.
- ٣- أن هذا البحث قد يفيد صناع القرار في مواجهة المشكلات المترتبة على التغيرات البيئية المحيطة بالجامعات.
- ٤- تشخيص نقاط الضعف في بيئة عمل جامعة أسوان فيما يتعلق بأبعاد القيادة الرقمية، ومدى انعكاسها على المرونة التنظيمية.

مصطلحات البحث:**القيادة الرقمية: Digital leadership**

يعرفها (Bounfour, A, 2016, P. 134) بأنها تعبئة الموارد القيادية، والقيادة الهيكلية لإقناع أفراد المجتمع من أجل الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة، والموارد التي يمكن أن تساعد في تحقيق أهداف التعليم.

وتعرف إجرائياً بأنها الوصول إلى المعلومات والاتصالات مع الأعضاء الآخرين في المؤسسة، بالإضافة إلى استخدام القادة الأكاديميين بجامعة أسوان للبيئة الرقمية والتكنولوجيا لتعزيز المرونة التنظيمية، وتحقيق أهداف المؤسسة .

المرونة التنظيمية: Organizational Flexibility

تعرف المرونة التنظيمية بأنها: قدرة قائد المؤسسة على تنفيذ المهام وتطبيق الأنظمة داخل إطار المؤسسة بقدر كبير من الحرية، واللجوء إلى اختيار الحل الأسير والأسهل والقابل للتغير إلى الأحسن، دون التجاوز والتقصير أو إحداث الفوضى، وكل ذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة (إيمان إياد غالب محمود وعمر تيسير بطاينة، ٢٠١٦، ص ٢٥).

كما تعرف المرونة التنظيمية بأنها إحدى سمات المنظمات المعاصرة التي تميز بين المنظمات من حيث قدرتها على مواجهة المتغيرات الطارئة والظروف البيئية المفاجئة، بالإضافة إلى قدرتها على مواكبة التطورات الحديثة، ومنها ما يخص تقنية المعلومات والاتصالات والأعمال الإلكترونية، وكيفية الاستفادة منها باعتبارها إحدى الفرص التي يمكن استثمارها بشكل كفاء وفعال، لضمان البقاء والاستمرار والاستجابة لمتغيرات بيئة الأعمال (محمد عبد الرازق خليل وزيد فوزي الشيخ ، ٢٠١٩).

وتعرف المرونة التنظيمية إجرائياً بأنها قدرة الجامعة على التعامل مع حالات عدم التأكد، وتوجيه عملياتها بالصورة التي تمكنها من تعبئة وتطويع مواردها تجاه سرعة التكيف والاستجابة للمتغيرات الطارئة، والظروف البيئية المفاجئة، بالإضافة إلى قدرتها على مواكبة التطورات الحديثة ومنها ما يخص تقنية المعلومات والاتصالات والأعمال الإلكترونية، وكيفية الاستفادة منها باعتبارها إحدى الفرص التي يمكن استثمارها بشكل كفاء وفعال، لضمان البقاء والاستمرار والاستجابة لمتغيرات بيئة الأعمال.

منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي، والذي يهدف إلى وصف الظواهر والأحداث، وجمع الحقائق والمعلومات عنها، ووصف الظروف الخاصة بها، لتقرير حالتها كما توجد عليه في الواقع، وفي كثير من الحالات لاتقف البحوث والدراسات الوصفية عند حد الوصف أو التشخيص، بل تتعدى ذلك إلى تقرير ما ينبغي أن تكون عليه الظواهر والأحداث التي تتناولها الدراسة.

حدود البحث:

اقتصر البحث على الحدود التالية:

- حدود الموضوع: اقتصر البحث في حدود الموضوع على التعرف على دور القيادة الرقمية ممثلة في (القيادة الرشيدة ، ثقافة التعلم الرقمي، التميز في الممارسة المهنية، المواطنة الرقمية) في تعزيز المرونة التنظيمية ممثلة في (المرونة الاستراتيجية، المرونة الهيكلية، المرونة التكتيكية).
- الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية في القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان.

- الحدود المكانية: اقتصر البحث في حدوده المكانية على جامعة أسوان باعتبارها مقر عمل الباحثين.

الدراسات السابقة:

يمكن عرض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات البحث على النحو التالي:

أولاً: دراسات تناولت القيادة الرقمية:

أ - الدراسات العربية:

١- دراسة (هيا عبد ابراهيم عبد الرحمن آل تويم، ٢٠١٩) وهدفت إلى التعرف على درجة تطبيق القيادة الرقمية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التربوية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات التربوية في وزارة التعليم من المدراء في الإدارة العامة في الوزارة، ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام في وزارة التعليم والذي يبلغ عدد قادتها (١٠٢) بناء على الهيكل التنظيمي بوزارة التعليم، وقد تم عمل حصر شامل لأفراد المجتمع، وتم توزيع الاستبانات على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وكان العائد منها والصالح للتحليل واستخراج النتائج (٩٦) استبانة، وبذلك فإن أفراد الدراسة تكونت من (٩٦) من القيادات التربوية، وهي بذلك تمثل (٩٤.١%) من مجتمع الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن (٤٣.٨%) من إجمالي أفراد الدراسة مؤهلهم العلمي (ماجستير)، في حين وجد أن (٣٧.٥%) من إجمالي أفراد الدراسة مؤهلهم (بكالوريوس)، في حين وجد أن (١٨.٨%) من إجمالي أفراد الدراسة مؤهلهم (دكتوراه)، وأن أفراد الدراسة من القيادات التربوية يرون أن القيادة الرقمية في وزارة التعليم مطبقة بدرجة (متوسطة)، كما يوجد هناك تقارب في موافقة أفراد الدراسة على عبارات محور "مستوى تطوير العمل الإداري في وزارة التعليم من وجهة نظر القيادات التربوية"، حيث يشمل المحور (١١) فقرة، وقد جاءت استجابات أفراد الدراسة على (١٠) فقرات من المحور بمستوى (عالي). وأوصت الدراسة بضرورة سعي الوزارة إلى إنشاء مواقع إلكترونية لتبادل الخبرات مع المؤسسات الخارجية، وضرورة تقديم حافز لمنسوبي الوزارة للتحويل نحو القيادة الرقمية.

٢- دراسة (يوسف الطائي وباقر الحدراوي، ٢٠١٩) وهدفت إلى استقصاء أثر القيادة الرقمية في تبني الثقافة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بمديرية التربية والتعليم

بمحافظة النجف الأشرف بالعراق، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة في استبانة تم توزيعها على عينة مكونة من (٨٥) موظفاً في مديرية تربية النجف الأشرف، وتم التحليل باستخدام البرنامج الاحصائي sspp ، وقد أظهرت النتائج حصول محور القيادة الرقمية على متوسط عام بلغ (٣.١٧)، وعلى مستوى الأبعاد فقد حصلت المتوسطات على (٣.٣٥ ، ٣.٣٤ ، ٢.٧١) لكل منها على التوالي، وحصل محور الثقافة التنظيمية على متوسط كلي (٠.٦٢٤)، كما أن هناك تأثيراً إيجابياً كبيراً للقيادة الرقمية على تحقيق الثقافة التنظيمية، بلغت قيمته (٠.٧٨) وأن تطبيق القيادة الرقمية بمثابة الجسر الذي من خلاله تستطيع المديرية أن تخلق وتنمي ثقافة قوية لدي موظفيها، وفي ضوء نتائج الدراسة تم تقديم جملة من التوصيات منها: ضرورة الاهتمام بأولويات تأثير عناصر القيادة الرقمية في الثقافة التنظيمية؛ بغية الحصول على تأثير فاعل، لذا ينبغي ترتيب سلم أولويات أبعاد القيادة الرقمية بحيث تحقق أهداف المنظمة.

٣-دراسة (حمدان الحربي، ٢٠٢١) وهدفت إلى معرفة أبعاد القيادة الرقمية للمدير من حيث (القيادة الرشيدة الحكيمة، ثقافة التعلم في العصر الرقمي، التميز في الممارسة المهنية لقادة المدارس، المواطنة الرقمية)، ووضع تصور مقترح لتوظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بعد، وإدارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس في المرحلة الابتدائية بمدينة مكة المكرمة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي؛ وتكون مجتمع البحث من جميع قادة المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة، وتكونت عينة الدراسة من (٥٠) مديراً؛ واستخدمت الاستبانة، وتوصلت إلى أن هناك تفاوتاً في موافقة أفراد العينة على عبارات الاستبيان فيما يتعلق ببعد القيادة، كما أن هناك تفاوتاً في موافقة أفراد العينة على عبارات الاستبيان فيما يتعلق ببعد ثقافة التعلم في العصر الرقمي، وأن هناك تفاوتاً في موافقة أفراد العينة على عبارات الاستبيان فيما يتعلق ببعد التميز في الممارسة المهنية لقادة المدارس، وأن هناك تفاوتاً في موافقة أفراد العينة على عبارات الاستبيان فيما يتعلق ببعد المواطنة الرقمية، بالإضافة إلى وضع تصور مقترح لتوظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بعد، وإدارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس في المرحلة الابتدائية بمدينة مكة المكرمة. وأوصت الدراسة بأن يكون المدراء أكثر وعياً

بالكيفية التي تزيد من تحسين التكنولوجيا الخاصة بهم، والتركيز المستقل للتكنولوجيا في الإدارة والقيادة.

٤- دراسة (ربيع الذهلي وحسين الخروصي، ٢٠٢١) وهدفت إلى كشف درجة توظيف مديري المدارس في سلطنة عمان للقيادة الرقمية من وجهة نظر المديرين أنفسهم، وكذلك الكشف عن أثر متغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة، والمؤهل الدراسي)، وقد استخدم البحث المنهج الوصفي، حيث تم بناء استبانة مكونة من ٣١ فقرة موزعة على خمسة مجالات وهي التخطيط والتنظيم والإشراف والمتابعة ومجال المحتوى الإلكتروني، وقد اختيرت أفراد عينة الدراسة عشوائياً، وبلغ عددها (٢٠٧) مديراً ومديرة من مختلف المحافظات التعليمية في سلطنة عمان، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة توظيف مديري المدارس في سلطنة عمان للقيادة الرقمية ككل ومجالاتها من وجهة نظر المديرين أنفسهم مرتفع، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة توظيف مديري المدارس في سلطنة عمان ومجالاتها من وجهة نظر المديرين أنفسهم تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة، والمؤهل الدراسي)، وبناءً على النتائج التي توصل لها البحث أوصى البحث بمجموعة من التوصيات منها: ضرورة تزويد الفصول الدراسية بالأجهزة الرقمية، واستخدام التطبيقات الرقمية في العمليات الإدارية والتدريسية جميعها، وتدريب المعلمين على عمل الاختبارات الإلكترونية حتى يسهل عملية التصحيح والمتابعة.

٥- دراسة (وجدان هادي سدران، ٢٠٢١) وهدفت إلى التعرف على درجة تطبيق معلمات اللغة الإنجليزية للقيادة الرقمية في المرحلة الثانوية بنجران من وجهة نظر المعلمات، وقامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات حول الدراسة، وتكونت الاستبانة من (١٧) فقرة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات اللغة الإنجليزية في منطقة نجران في العام الدراسي (١٤٤١-١٤٤٢هـ)، وتكونت عينة الدراسة من (١٠٠) معلمة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن معلمات اللغة الإنجليزية لم يشكلن رأي حول درجة تطبيقهن للقيادة الرقمية في المرحلة الثانوية بنجران، وقد جاءت النتيجة محايدة،

بمتوسط نسبي يقدر ٦٠.٥٧% وبدرجة متوسطة، وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ في متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة تطبيق معلمات اللغة الإنجليزية للقيادة الرقمية في المرحلة الثانوية بنجران تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، وبناءً على نتائج الدراسة كان من أهم توصياتها: نشر ثقافة القيادة الرقمية بين معلمات اللغة الإنجليزية من خلال عقد دورات وورش عمل، وتدريب قادة المدارس ومشرفات اللغة الإنجليزية على القيادة الرقمية، ونقل مهاراتها للمعلمات.

ب- الدراسات الأجنبية:

١- كما هدفت دراسة (Can & Yorulmaz, 2016) إلى معرفة كفاءات القيادة الرقمية لمديري المدارس الابتدائية والثانوية فيما يتعلق ببعض السمات الديموغرافية مثل العمر ومدة الخدمة وحالة ما إذا كان يتلقى تدريب تكنولوجيا أثناء الخدمة. وتألف مجتمع الدراسة من (١٢٩) مدير مدرسة يعملون في (٧٦) مدرسة ابتدائية وثانوية في منطقة مينتيس في مدينة موغالا في العام الدراسي ٢٠١٣-٢٠١٤ وتكونت عينة الدراسة من (٧٤) مدير مدرسة تم اختيارهم عشوائياً، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، كما تم استخدام مقياس كفاءات القيادة الرقمية للمديرين التربويين؛ ويحتوي هذا المقياس على خمسة أبعاد هي القيادة الحكيمة، وثقافة التعلم في العصر الرقمي، والكمال في الممارسة المهنية، والمواطنة الرقمية، والتنمية المنهجية، وتم تحليل الارتباطات بين كفاءات القيادة التكنولوجية للمديرين والجنس والعمر ومدة الخدمة وحالة ما إذا كان التدريب على التكنولوجيا أثناء الخدمة قد تم تحليله من خلال اختبار T و ANOVA Way One، وكشفت نتائج الدراسة أن البعد الذي يعتبره المديرون أكثر أهمية هو التطوير المنهجي، علاوة على ذلك تم العثور على ارتباط كبير بين العمر والكمال في الممارسة المهنية، وبين حالة تلقي التدريب التكنولوجي أثناء الخدمة والقيادة الرقمية والقيادة ذات الرؤية والمواطنة الرقمية.

٢- كما هدفت دراسة (Engin & Erbay; Kör, 2016) إلى معرفة القيادة الرقمية لمديري التعليم، والتقنيات المبتكرة في التعليم واتجاهاتهم نحوها: دراسة حالة لمدينة كوروم؛ حيث أشارت هذه الدراسة إلى التطورات في مجال التقنيات التعليمية، والدور

الملقى على عاتق المسؤولين في قطاع التعليم في مواكبة تلك التقنيات المتطورة، وتفعيل إدارة التعليم لها في هذه البيئة الافتراضية؛ واستخدمت الدراسة البحث الاستقصائي، وتكون مجتمع البحث من جميع المدرء في المدارس العامة الموجودة في مدينة كوروم، وتألقت عينة البحث من (١٦١) من مديري المدارس الذين شاركوا في الاستطلاع التطوعي، وتم تحليل البيانات عبر البرنامج الإحصائي SPSS.

٣- دراسة (Jami V.Domeny, 2017) كان الغرض من هذه الدراسة هو تحديد مستوى الأهمية بين القيادة الرقمية لمديري المدارس ومستوى الكفاءة الذاتية للمعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة لقياس الكفاءة الذاتية للمعلم وتقييم القيادة التقنية للمديرين، وتكونت العينة من المدرء والمعلمين من ولاية ميسوري. وأشارت النتائج إلى عدم وجود أي دلالة بين المحتوى الرقمي لمديري المدارس والتنفيذ الرقمي للقيادة والمعلمين، والعلاقة بين الاثنين كانت ضعيفة. كما أشارت النتائج إلى حاجة مديري المدارس إلى سد الفجوة بين المعلمين الأكثر خبرة مع المعلمين الأقل خبرة، وأوصت الدراسة بضرورة أن يكون مديرو المدارس على دراية بدورهم كرقميين و قادة التحول، إلى جانب تأثيرهم في دعم ثقافة مبتكرة لموظفيهم وطلابهم وأولياء الأمور والمجتمع.

٤- دراسة (Hero Jesson, L, 2020) وهدفت إلى استكشاف القيادة الرقمية للمدير، وتأثيرها على الكفاءة التقنية للمعلمين؛ حيث أشارت إلى أن ظهور التقنية الحديثة توفر فرصاً جديدة في المجتمع ولاسيما في المدرسة لإدراك الاتجاهات الحالية للتعليم في القرن الحادي والعشرين، وعليه يجب أن يمتلك مديرو المدارس المهارات اللازمة لأنهم قادة للمعرفة التقنية، وكذلك المعلمين كوكلاء للتقنية في المدرسة، وقد أظهرت هذه الورقة فهم تأثير القيادة الرقمية للمدير في الكفاءة التقنية للمعلمين في المدارس الابتدائية العامة في مقاطعة أوباندو، بولاكان، واستخدم الباحث التصميم الوصفي الترابطي، وتكونت عينة الدراسة من (١٠٥) معلماً في المدارس الحكومية، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أهمية اتفاق المعلمين على القيادة الرقمية التي يمتلكها مدراءهم، علاوة على ذلك يتقن المعلمون استخدام التكنولوجيا في عملية التدريس والتعلم،

وباستخدام تحليل الانحدار أوضحت الدراسة أن القيادة الرقمية للمدير لا تؤثر بشكل كبير على الكفاءة التكنولوجية للمعلمين.

٥- دراسة (Rini Agustina1 & Waras Kamdi, 2020) وهدفت إلى تحديد تأثير القيادة الرقمية للمدير على ممارسة التفكير لدى المعلمين، بواسطة متغيرات الثقة والكفاءة الذاتية والمشاركة في العمل. واستخدمت هذه الدراسة تحليل المسار مع النمذجة باستخدام (SEM (AMOS. وتكونت العينة من ٣٤٠ معلمة، و٢٩٧ معلم في مالانج رايا، جاوة الشرقية، إندونيسيا. واستخدم الباحثان أسلوب أخذ العينات العشوائية الهادفة لتحقيق أهداف هذا البحث. مع استخدام استبانة مكونة من ٨٦ فقرة لجمع البيانات عن المتغيرات. وأشارت النتائج إلى أن المعلم يقدر قيادة المدير، حيث يدعم كلاهما عملية التعلم في استخدام التكنولوجيا في عملية التعلم. علاوة على ذلك، يشعر المعلمون بالحماس للتفكير في تعلمهم بسبب القادة الذين لديهم شخصيات رقمية. اعتبر المعلم القادة ذوي الشخصيات الرقمية أكثر انفتاحاً ويميل إلى تحريرهم لإدارة الفصل.

ثانياً: دراسات تناولت المرونة التنظيمية:

أ - الدراسات العربية:

١- دراسة (ايمان اياد غالب، ٢٠١٦) وهدفت إلى معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية ومستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة الزرقا من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (٢١٧) معلم ومعلمة بنسبة مئوية بلغت (٤٣.٢%) من المجتمع الكلي، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي من خلال تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة الزرقا من وجهة نظر المعلمين هو النمط الديمقراطي، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٤) ثم التسلسلي ثم التراسلي، وعدم وجود فروق دالة احصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول النمط القيادي السائد لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة الزرقاء تبعاً لمتغير الجنس والخبرة والمؤهل العلمي، وأن مستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الزرقا من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة كبيرة،

وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٠)، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين لمستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة تبعاً لمتغير الجنس والمؤهل، وبناءً على النتائج أوصت الباحثة بضرورة تفعيل ممارسة النمط الديمقراطي لدى مديري المدارس الثانوية، وتوظيفه في رفع مستوى المرونة التنظيمية في المدارس الخاصة، كما أوصت الباحثة بإجراء المزيد من الدراسات حول الأنماط القيادية وعلاقتها بمستوى المرونة التنظيمية في المدارس الحكومية.

٢- دراسة (محمد عبد الرازق خليل وزيد فوزي الشيخ، ٢٠١٩) وقد هدف البحث إلى اختبار العلاقة وقياس التأثير بين عناصر وشروط نجاح تطبيق الإدارة الالكترونية المتمثلة بـ (التقنية الرقمية الاستراتيجية الالكترونية، العمليات الالكترونية، التسويق الالكتروني، الهيكل الالكتروني، والقيادة الالكترونية) وعوامل تحسين مستوى المرونة التنظيمية المتمثلة بـ (ثقافة التعلم التنظيمي، الهيكل التنظيمي، سلوك ومهارة العاملين، القدرات التكنولوجية، والتدريب والتطوير)، وتم اعتماد استبانة وزعت على الكادر التدريسي والوظيفي لعينة من كليات جامعة الموصل. كما تم اختبار علاقات الارتباط والتأثير للفرضيتين الرئيسيتين للبحث باعتماد البرمجية الجاهزة (SPSS Ver.24)، وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية قوية بين عناصر نجاح تطبيق الإدارة الالكترونية، وعوامل تحسين مستوى المرونة التنظيمية.

٣- دراسة (شاكر الخشالي وأروي بدران، ٢٠٢٠) وهدفت إلى التعرف على أثر المرونة التنظيمية في تعزيز التوجه الريادي، وهي دراسة ميدانية تم تطبيقها على شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية، وقد اعتمدت الدراسة ثلاثة أبعاد لقياس المرونة التنظيمية وهي المرونة الهيكلية والمرونة التنظيمية ومرونة العمليات، أما التوجه الريادي فقد تم قياسه من خلال ثلاثة ابعاد وهي تبني المخاطرة والابداع والاستباقية، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (١٤١) عاملاً في هذه الشركات، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتطوير استبانة لجمع البيانات من العاملين استناداً إلى العديد من الدراسات السابقة، وقد وزعت الاستبانات على مفردات العينة بشكل عشوائي، وأشارت النتائج إلى أن تطبيق أبعاد المرونة التنظيمية في هذه الشركات كان بمستويات مرتفعة يتقدمها بعد مرونة العمليات، أما بالنسبة لمستوى تطبيق أبعاد التوجه الريادي فكانت أيضاً مرتفعة

وأعلاها كان بعد الابداع، كما أوضحت النتائج وجود أثر معنوي للمرونة في التوجه الريادي في الشركات المبحوثة، وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة تم تقديم مجموعة من التوصيات منها ضرورة مراجعة شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية للعمليات والأنظمة والإجراءات الخاصة بعملها، مع التأكيد على مراعاتها للقيام بهذه المراجعة بشكل جماعي، من خلال تكوين الفرق الخاصة وتوفير الحرية لهذه الجماعات، بالإضافة إلى ضرورة قيامها بتطوير نظام لديها لجمع البيانات والمعلومات وتصنيفها وتحليلها سواء ما يتعلق منها بالعمليات او بالمستفيدين.

٤- دراسة (بندر ابراهيم أحمد السنين، ٢٠٢٠) وهدفت إلى التعرف على درجة ممارسة المرونة التنظيمية في المجالات التالية (الأنظمة، التعليمات، القيادة، الإدارة، اتخاذ القرارات، الأداء، والتقييم) لدى قادة المدارس الثانوية من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين، كما هدفت إلى التعرف على متطلبات تفعيل المرونة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية في محافظة الإحساء، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من الوكلاء ومعلمي المدارس الثانوية للبنين والبالغ عددهم (٥٨٨)، وتوصلت النتائج إلى أن إدراك أفراد الدراسة لممارسة مجالات المرونة التنظيمية كانت مرتبة حسب متوسطاتها الحسابية، حيث حصل مجال الأنظمة والتعليمات على أعلى رتبة من بين كافة المجالات، يليه اتخاذ القرارات ثم القيادة والإدارة وأخيرا الأداء والتقييم، كما توصلت النتائج إلى أن متطلبات تفعيل المرونة التنظيمية لدى قادة المدارس بمحافظة الأحساء جاءت بدرجة موافقة عالية جدا، وجاءت المتطلبات مرتبة حسب الأهمية كالتالي: تعزيز مهارات التواصل، ثم نشر التجارب الناجحة للمرونة، ثم تحفيز قادة المدارس على نشر ثقافة التغيير، وتحفيز قادة المدارس على البحث العلمي للوصول إلى حلول إبداعية للمشكلات الإدارية والتربوية، وجاءت أبعاد المرونة التنظيمية في الأداء الوظيفي لقادة المدارس في المرتبة الأخيرة.

٥- دراسة (أمل البدوي ونوف القحطاني، ٢٠٢١) وهدف البحث إلى معرفة واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد المرونة التنظيمية، ووضع عدد من الآليات التي تسهم في تطويرها، واقتصر البحث على قائدات ومشرفات ومعلمات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد المرونة التنظيمية (المرونة

الاستراتيجية، المرونة التشغيلية، والمرونة التكتيكية)، واعتمد البحث على المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من قادة ومشرفات ومعلمات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية، وأسفر البحث عن أن ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد المرونة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق بين استجابات أفراد عينة البحث حول واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد المرونة تعزي لمتغيرات الوظيفة الحالية والمرحلة التعليمية، وتوصل البحث إلى وضع عدد من الآليات التي تسهم في تطوير تلك الممارسات ومنها: عقد الدورات التدريبية وورش العمل المتخصصة للتعريف بالمرونة التنظيمية وأبعادها المختلفة، ووضع بدائل استراتيجية مناسبة لمقابلة التغيرات التي تحدث في البيئة (الداخلية أو الخارجية) والتكيف معها؛ وأوصى البحث بضرورة تأهيل قائدات المدارس في مجال التفكير الإبداعي، وعقد دورات تدريبية للقائدات لتنمية مهاراتهم وقدراتهم في مجال تطبيق المرونة التنظيمية وأبعادها بالمدرسة.

ب- الدراسات الأجنبية:

١- دراسة (Pope, Jason, 2011) وهدفت إلى استكشاف السمات الشخصية والإدارية المرتبطة بالمرونة لدى مديري المدارس الثانوية في ولاية فلوريدا، حيث تناط بالمدير مسؤوليات كبيرة ومسائلة ومهام وغيرها من الضغوطات التي يواجهها في إدارة المدرسة، بحثت الدراسة في ارتباط تلك المرونة مع مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي أو الوظيفي، واختبرت الدراسة التجريبية النظرية القائلة بأن المديرين الذين يتمتعون بمستويات أعلى من الرضا الوظيفي والتزام في العمل من المرجح أن يكون لديهم مستويات أعلى من المرونة، كما قامت هذه الدراسة بالتحقيق فيما إذا كانت سنوات الخبرة وموقع المدرسة، ومعدل الفقر في المدرسة، ومستوى المدرسة والراتب الأساسي، وتسجيل الطلاب، لها علاقة مهمة مع مرونة المدير. واستخدمت الدراسة استبياناً لقياس مستويات المرونة والرضا الوظيفي والالتزام بالعمل لدى المشاركين. وتألّف المسح من ثلاث أدوات قياس نفسي وهي مقياس كورنر، ومؤشر برايفيلد - روث للرضا الوظيفي، ونموذج للالتزام ثلاثي المكونات (TCM). وأظهرت نتائج الدراسة أن سنوات الخبرة، والموقع المدرسي، ومعدل الفقر في المدرسة، والمستوى المدرسي، والراتب الرئيسي،

وتسجيل الطلاب لا تشترك في علاقة مهمة مع مرونة المدير. ومع ذلك فقد أشارت نتائج هذه الدراسة التجريبية إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والمرونة لدى مديري المدارس، فضلاً عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام بالعمل العاطفي والمرونة.

٢- دراسة (Ahiauzu, Levi UcheJaja, Seth Accra, 2015) وهدفت إلى فحص العلاقة بين عملية الابتكار والمرونة، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٣١٣) من أعضاء هيئة التدريس في عشر جامعات عامة، بالإضافة إلى الموظفون الإداريون، وقام الباحثان بتصميم استبانة مقسمة إلى قسمين: القسم "أ" يتناول "البيانات الشخصية (الرتبة والقسم والجنس والعمر والمؤهلات وأعضاء هيئة التدريس). والقسم "ب" لاستنباط معلومات حول المتغيرات التي قد تكون أو لا تكون مسؤولة عن الارتباط المتصور بين عملية الابتكار والمرونة في الجامعات العامة. وأظهرت النتائج وجود ارتباط كبير بين عملية الابتكار ومقاييس المرونة التنظيمية من خلال: الوعي بالموقف، والقدرة على التأثير، والقدرة على التكيف، وبناءً على النتائج السابقة، فقد أوصى البحث بأنه لكي تظل المنظمات مرنة في مواجهة الديناميكيات الاجتماعية والاقتصادية المتغيرة باستمرار، من المهم بالنسبة لها التعرف على الأساليب والاستراتيجيات المبتكرة المتاحة للعملية التعليمية، وأوضح هذا البحث أهمية ابتكار العمليات ودوره في مرونة إدارة الجامعة. لأن الابتكار في عملية البحث والتدريس والتعلم في الجامعة قد يكون مساراً جيداً للغاية للعمل، ليس فقط لأنه سيدفع المرونة الإيجابية في المواقف المضطربة، ولكن لأنه يخلق التغييرات اللازمة في الطريقة التي تدار بها الجامعات العامة.

٣- دراسة (Suryaningtyas D., & Sudiro A., & Troena Eka A., 2019) وهدفت إلى التحقيق في العلاقة بين المرونة التنظيمية والأداء التنظيمي بشكل مباشر وغير مباشر، وقد استخدم الباحثين المنهج الوصفي بالاعتماد على استبانة خماسية الأبعاد على مقياس ليكرت كاداة لجمع البيانات، وتم تطبيق لاستبانة على (٧٠) من المديرين في سبع شركات فندقية في جاوة باندونيسيا، وكشفت النتائج أن المرونة التنظيمية ترتبط بشكل إيجابي ومباشر بالأداء التنظيمي، إلى جانب ذلك ترتبط المرونة

التنظيمية بشكل إيجابي وغير مباشر بالأداء التنظيمي، مع الأدوار الوسيطة للقيادة المرنة والثقافة التنظيمية، وتلعب القيادة المرنة والثقافة التنظيمية أدوارًا مهمة في التوسط في النموذج المستخدم في هذا البحث، مما يوحي إلى المديرين بأنه يجب تطبيق المرونة التنظيمية بشكل مستمر على الصعيدين التشغيلي والاستراتيجي من أجل الحفاظ على استدامة الشركة.

٤- دراسة (Sezen-Gültekin, Gözde; Argon, Türkan, 2020) وهدفت إلى التحقيق في العلاقة بين المرونة التنظيمية والاستدامة التنظيمية في المؤسسات التعليمية بناءً على رأي الأكاديميين، وتم تصميم الدراسة بنموذج الفحص العلائقي الذي يعد أحد أساليب البحث الكمي. وتكونت عينة الدراسة من (٣٢٢) أكاديميًا في إحدى الجامعات الحكومية في تركيا، وتم اختيارهم بأسلوب التنوع الأقصى، وتم استخدام مقياس المرونة التنظيمية ومقياس الاستدامة التنظيمية. وبعد تحليل الارتباط، تبين أن المرونة التنظيمية لها علاقة إيجابية عالية مع الأبعاد الكلية للاستدامة التنظيمية، والأبعاد الفرعية للاستدامة الاجتماعية والاستدامة الإدارية. بالإضافة إلى ذلك، كان للمرونة التنظيمية علاقة إيجابية معتدلة مع الأبعاد الفرعية للاستدامة البيئية؛ والاستدامة الثقافية والاستدامة الاقتصادية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة، اتضح وجود نوع من التشابه مع البحث الحالي في بعض الجوانب، كما اتضح وجود اختلاف في بعض الجوانب الأخرى، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

• أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والبحث الحالي:

١. من حيث موضوع البحث وأهدافه:

تعرضت الدراسات السابقة لموضوع القيادة الرقمية ولكن بطرق مختلفة، بالإضافة إلى اختلاف هذه الدراسات في أهدافها، حيث هدف البحث الحالي إلى وضع تصور مقترح لتعزيز المرونة التنظيمية في ضوء توجهات القيادة الرقمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان، واختلف هذا الهدف عن أهداف الدراسات والأبحاث السابقة حيث ألفت دراسة (هياي إبراهيم عبد الرحمن آل تويم، ٢٠١٩) الضوء على القيادة الرقمية في وزارة التعليم بالمملكة

العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التربوية، في حين هدفت دراسة (يوسف الطائي و باقر الحدراوي، ٢٠١٩) إلى استقصاء أثر القيادة الرقمية في تبني الثقافة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة النجف الأشرف بالعراق.

ودراسة (حمدان الحربي، ٢٠٢١) التي هدفت إلى معرفة أبعاد القيادة الرقمية للمدير من حيث (القيادة الرشيدة الحكيمة، ثقافة التعلم في العصر الرقمي، التميز في الممارسة المهنية لقادة المدارس، المواطنة الرقمية)، لدى قادة المدارس في المرحلة الابتدائية بمدينة مكة المكرمة، ودراسة (ربيع الذهلي وحسين الخروصي، ٢٠٢١) التي هدفت إلى كشف درجة توظيف مديري المدارس في سلطنة عمان للقيادة الرقمية من وجهة نظر المديرين أنفسهم، أما دراسة (وجدان هادي سدران، ٢٠٢١) فقد هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق معلمات اللغة الإنجليزية للقيادة الرقمية في المرحلة الثانوية بنجران من وجهة نظر المعلمات، وهدفت دراسة (Can & Yorulmaz, 2016) إلى معرفة كفاءات القيادة الرقمية لمديري المدارس الابتدائية والثانوية فيما يتعلق ببعض السمات الديموغرافية مثل العمر ومدة الخدمة بمنطقة مینتیس في مدينة موغالا، كما هدفت دراسة (Engin & Erbay; Kör, 2016) إلى معرفة القيادة الرقمية لمديري التعليم، والتقنيات المبتكرة في التعليم واتجاهاتهم نحوها: دراسة حالة لمدينة كوروم، ودراسة (Jami V.Domeny,2017) والتي كان الغرض منها تحديد مستوى الأهمية بين القيادة الرقمية لمديري المدارس ومستوى الكفاءة الذاتية للمعلمين، ودراسة (Hero Jesson, L, 2020) وهدفت إلى استكشاف القيادة الرقمية للمدير، وتأثيرها على الكفاءة التقنية للمعلمين، ودراسة (Rini Agustina1 & Waras Kamdi, 2020) والتي هدفت إلى تحديد تأثير القيادة الرقمية للمدير على ممارسة التفكير لدى المعلمين، في مالانج رايا، جاوة الشرقية، إندونيسيا.

واتضح -أيضاً- أن الدراسات المتعلقة بمحور المرونة التنظيمية أكدت جميعها على أهمية المرونة التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات، إلا أنها اختلفت عن البحث الحالي في قياس العلاقة بين المرونة التنظيمية وبعض المحاور والمتغيرات الأخرى مثل دراسة (ايمان اياد غالب، ٢٠١٦) وهدفت إلى معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية ومستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية، ودراسة (شاكر الخشالي وأروي بدران، ٢٠٢٠) وهدفت إلى التعرف على أثر المرونة التنظيمية في تعزيز التوجه الريادي، ودراسة (بندر

ابراهيم أحمد السنين، ٢٠٢٠) وهدفت إلى التعرف على درجة ممارسة المرونة التنظيمية في المجالات التالية (الأنظمة، التعليمات، القيادة، الإدارة، اتخاذ القرارات، الأداء، والتقييم) لدى قادة المدارس الثانوية من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين، ودراسة (أمل البدوي ونوف القحطاني، ٢٠٢١) وهدفت إلى معرفة واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد المرونة التنظيمية، ووضع عدد من الآليات التي تسهم في تطويرها، ودراسة (Pope, Jason, 2011) وهدفت إلى استكشاف السمات الشخصية والإدارية المرتبطة بالمرونة لدى مديري المدارس الثانوية في ولاية فلوريدا، ودراسة (Ahiauzu, Levi, 2015) وهدفت إلى فحص العلاقة بين عملية الابتكار والمرونة، ودراسة (Suryaningtyas D., & Sudiro A., & Troena Eka A., 2019) وهدفت إلى التحقيق في العلاقة بين المرونة التنظيمية والأداء التنظيمي بشكل مباشر وغير مباشر، علاوة على دراسة (Sezen-Gültekin, Gözde; Argon, 2020) وهدفت إلى التحقيق في العلاقة بين المرونة التنظيمية والاستدامة التنظيمية في المؤسسات التعليمية بناءً على رأي الأكاديميين.

٢. من حيث منهج البحث:

اعتمدت معظم الدراسات السابقة على المنهج الوصفي، بينما استخدمت بعض الدراسات المنهج التجريبي كدراسة (Pope, Jason, 2011)، وبذلك اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي.

٣. من حيث حدود البحث:

اختلفت المجتمعات التي أجريت بها هذه الدراسات، حيث أجري البحث الحالي بمحافظة أسوان بجمهورية مصر العربية، والدراسات السابقة أجريت في مجتمعات مختلفة مثل: سلطنة عمان، ومكة المكرمة، والمملكة العربية السعودية، والعراق، ومحافظة الزرقا، وجامعة الموصل، والأردن، ومحافظة الإحساء، ومدينة أبها الحضرية، وبعضها أجري بولاية فلوريدا، واندونيسيا، وتركيا، وجاوة الشرقية.

٤. من حيث عينة البحث وأدواته:

اختلفت الدراسات السابقة مع البحث الحالي من حيث العينة المستخدمة، فبعض الدراسات اقتصر على المعلمين والمعلمات، وبعضها طبقت على أعضاء هيئة التدريس

ومعاونيهم، وأغلبها طبقت على مدرء المدارس ومساعدتهم والإداريين، أما البحث الحالي فقد تم تطبيقه على عينة من القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان.

وبالنسبة لأدوات الدراسة، فقد تفاوتت الدراسات فيما بينها في الأدوات المستخدمة، فمعظمها اعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، ومنها ما اعتمد على الاستبانة بجانب المقاييس مثل دراسة (Can & Yorulmaz, 2016)، ومنها ما اعتمد على المقابلة الشخصية بجانب الاستبانة، أما البحث الحالي فقد استخدم -إلى جانب الدراسة النظرية- الاستبانة كأداة بحثية وتطبيقها على القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان.

• أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- بالرغم من اختلاف البحث الحالي عن الدراسات السابقة من حيث تناولها لإحدى المتغيرات دون الآخر، إلا أنها ستفيد البحث كثيراً، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:
- توجيه البحث نحو العديد من مصادر المعلومات المفيدة ذات العلاقة بمشكلة البحث.
- المساعدة في تحديد مشكلة البحث وبلورتها.
- المساعدة في تحديد منهج البحث.
- المساعدة في صياغة الإطار النظري للبحث.
- الوصول إلى مراجع ذات الصلة بمتغيرات البحث.
- ستفيد هذه الدراسات في إعداد الاستبانة، والتعرف على بعض الأساليب الإحصائية الملائمة.
- الاستفادة من نتائجها وتوصياتها للتأكيد على وجود بعض المشكلات، والاستفادة منها في تفسير نتائج البحث الحالي.

أقسام البحث:

يتكون البحث الحالي من أربعة أقسام كالتالي:

القسم الأول: الإطار العام للبحث.

القسم الثاني: الإطار النظري للبحث ويشمل:

➤ المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة الرقمية بالجامعات.

➤ المبحث الثاني: الأسس النظرية للمرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات.

➤ **المبحث الثالث: آليات تعزيز المرونة التنظيمية في ضوء القيادة الرقمية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات.**

القسم الثالث: الإطار الميداني: واقع ممارسة القيادة الرقمية لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان.

القسم الرابع: نتائج البحث والتصور المقترح لتعزيز المرونة التنظيمية في ضوء مدخل القيادة الرقمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان.

القسم الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة الرقمية بالجامعات

من خلال المبحث الأول يتم تناول القيادة الرقمية من حيث: مفهومها، وأهميتها، وأبعادها، ومراحل تطبيقها، وسماتها، والتحديات التي تواجه القادة الرقميين، وذلك كما يلي:

أولاً: مفهوم القيادة الرقمية:

تعد القيادة الرقمية واحدة من أهم المفاهيم التي جاءت لتصف وتوضح دور القيادة، فكان لا بد من التفرقة ما بين فئتين من القيادة، الفئة الأولى: هي القيادة في العصر الرقمي والتي تشير إلى أن القيادة في أي منظمة أو قطاع تعد جزءاً لا يتجزأ من التحولات الواسعة نحو مجتمع أكثر معرفة وتطوراً، حيث إن جميع الممارسين للقيادة في مختلف المجالات يعملون على توفير الفرص المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدامها بشكل فعال، أما الفئة الثانية فتتمثل في القيادة الرقمية، والتي تشير إلى أن القيادة في القطاعات الأساسية للمجتمع قد نشأت من الابتكارات القيادية في قطاعات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأساسية؛ مثل استخدام بوابات الإنترنت من أجل ربط الزبائن بالموردين (يوسف حجيم سلطان الطائي، وباقر خضير عبد العباس الحدراوي، ٢٠١٩، ص ٢٣).

ويعرف (Bounfour, A, 2016, p. 134) القيادة الرقمية بأنها تعبئة الموارد القيادية والقيادة الهيكلية، لإقناع أفراد المجتمع من أجل الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة، والموارد التي يمكن أن تساعد في تحقيق أهداف التعليم، حيث تمتلك الرقمنة القدرة لجعل العالم بين يديك؛ وأن المعرفة ستكون في متناول طالبيها بمجرد الضغط على زر الانترنت، كما أنها تسمح لمستخدميها بالتنقل من موقع لآخر دون عناء، و أن لها قدرة التخزين وإعادة الإنتاج (هبة خالد عبد الرازق أبو عيشة، ٢٠١٧، ص ٧٩)

وتختلف القيادة الرقمية عن القيادة التقليدية من حيث أنها لا تركز على خصائص أو أفعال القادة، ولكن بدلاً من ذلك تؤكد على أن القادة يجب أن يطوروا ويوجهوا ويديروا ويطبقوا التكنولوجيا على العمليات التنظيمية المختلفة لتحسين الأداء التشغيلي؛ كما أن تطبيق المهارات القيادية ضروري لقادة المؤسسات لمساعدة مؤسساتهم على تطبيق التكنولوجيا بطرق مفيدة وإعداد مؤسساتهم للقرن الحادي والعشرين.

إذ تتعدى فكرة القيادة الرقمية مفهوم الميكنة الخاصة بإدارة العمل داخل المؤسسة إلى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات المختلفة والمتعددة، وتشكل القيادة الرقمية جميع مكونات القيادة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم وتحفيز، إذ تمتاز بقدرتها الفائقة على الوصول إلى المعرفة بصورة مستمرة، وتتبنى القيادة الرقمية مفاهيم وأسس القيادة الاستراتيجية من حيث وضوح الرؤية والرسالة الأساسية للمؤسسة، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، علماً بأن الحركية والديناميكية والفورية من أسس فلسفة القيادة الرقمية وقبولها بالتغيير وتعاملها مع التغيرات والتطورات، كذلك تقوم فلسفة القيادة الرقمية على تأكيد السعي إلى التميز باعتباره المستوى الوحيد المقبول للأداء والإنجاز، والمفهوم المتكامل الذي يجمع العناصر الأساسية لبناء قيادي إداري متميز، ويأتي في قمة فلسفة القيادة الرقمية الإيمان الراسخ بالإنسان وقدراته وأهمية استثمار طاقاته الفكرية والذهنية، ومن ثم يكون الإبداع الفكري والقدرة على الابتكار والتطوير من أسس الإدارة والقيادة الرقمية (يوسف حليم سلطان الطائي، وبقار خضير عبد العباس الحدراوي، ٢٠١٩، ص ٢٤).

مما سبق يتضح أن القيادة الرقمية تعني تعبئة الموارد القيادية والقيادة الهيكلية، لإقناع أفراد المجتمع من أجل الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة، كما أنها تختلف عن القيادة التقليدية في أنها تؤكد على أن القادة يجب أن يطبقوا التكنولوجيا على العمليات التنظيمية المختلفة، لتحسين الأداء داخل منظماتهم.

ثانياً: أهمية القيادة الرقمية؛

تظهر أهمية القيادة الرقمية من خلال أهميتها الاستراتيجية التي تسهم في دعم ومساندة العاملين في المؤسسات التعليمية من أجل تبسيط الإجراءات الإدارية، وتسهيل عملية صنع القرار، بالإضافة إلى تمكين الإدارات والقيادات من التخطيط بكفاءة وفعالية للاستفادة من متطلبات العمل، وتقديم الأعمال بجودة عالية وفق معايير فنية وأخرى تقنية

عالية تواكب متطلبات العصر وتحقق الغاية منه، كما تساعد القيادة الرقمية في إدارة المعلومات المختلفة والمتعددة بطريقة أكثر سهولة دون تعقيد، ومن ثم سهولة انتقالها عبر المستويات الإدارية المختلفة، وسهولة الاتصال بالمؤسسات الأخرى، وتساهم القيادة الرقمية في التحول نحو مجتمع متطور يشمل التوعية والتعبئة للموارد، والعمليات القيادية والقيادة الهيكلية (Bounfour, 2016, P. 134).

أما من الناحية التعليمية/التدريسية فتساعد القيادة في تنمية مهارات المتعلمين الرقمية، والتي أصبحت موجودة بشكل متزايد في التعليم، حتي أصبحت توصف بأنها جزء من المنهاج الدراسي الأساسي، إضافةً إلى أن وجود قيادة رقمية فاعلة من ناحية تعليمية وتدريبية هي من أهم المهارات التي سوف يحتاجها بدلاً من التركيز على القيادة التقليدية التي تتعلق بالموضوعات والمفردات، كما تسهم القيادة الرقمية في تحسين التعليم والتعلم بعدة طرق من خلال توفير تغذية راجعة مباشرة للمعلمين عالية الجودة، وتحسين أداء المتعلمين للتقنيات التكنولوجية، إضافة إلى ذلك ستحقق القيادة الرقمية تعليم رقمي أقل نظامية مثل الدورات الالكترونية المفتوحة، مما تثير دافعية المتعلمين ويحقق نتائج تعلم فعالة، وتجاوز القيود التعليمية والتدريبية بحالة من الرقمية والنظامية واللا نظامية التكنولوجية معاً (دوفو أكسال وآخرون ، ٢٠١٧، ص ٣-٥).

يتضح مما سبق أهمية القيادة الرقمية في دعم ومساندة العاملين في المؤسسات التعليمية، وتسهيل عملية صنع القرار، بالإضافة إلى تمكين الإدارات والقيادات من التخطيط بكفاءة وفعالية للاستفادة من متطلبات العمل، كما تساعد القيادة الرقمية في إدارة المعلومات بطريقة أكثر سهولة دون تعقيد، ومن ثم سهولة انتقالها عبر المستويات الإدارية المختلفة، وسهولة الاتصال بالمؤسسات الأخرى.

ثالثاً: أبعاد القيادة الرقمية:

حدد الباحثون مجموعة من الأبعاد التي تعمل على توضيح إطار عمل القيادة الرقمية يمكن توضيحها في الأبعاد التالية:

❖ القيادة الحكيمة:

وهي التي تكون قادرة على قيادة الآخرين من أجل تحقيق إنجازات متميزة، وهذا النوع من القيادة يكون له السبق في فهم الوضع الحالي وما يؤثر عليه من مستجدات، كما أنها

تكون قادرة على فهم ما سيكون عليه المستقبل، حيث تنظر إليه بطريقة ذكية وتعمل على تطويره لخدمة أهدافها (عبد الفتاح زهير العبد اللات ومرزوق عابد القعيد، ٢٠١٨، ص ٢٧).

وتتميز القيادة الحكيمة بأنها قادرة على الإبداع والابتكار واستقطاب الأفراد القادرين على المساعدة والمساهمة في الوصول إلى ما تصبو إليه، وذلك من أجل الوصول إلى الأهداف الموضوعية، وتوفر القيادة الحكيمة الفرص لتعزيز قدرة المنظمة على تلبية احتياجات مكوناتها، ويحدث هذا بطرق خلاقة من خلال توفير إطار يمكن أن يصبح محكاً لتحديد الأهداف وتحديد الأولويات ومواءمة الهياكل والسياسات والمعتقدات مع المبادئ وتقييم التقدم المحرز، والقادة الحكماء قادرون على خلق وبلورة رؤى واضحة ذات معنى وهدف لعمل المنظمة (Taylor, M., Cornelius, C, 2014, P. 575) ويعمل القادة على تطوير الرؤية الشخصية لديهم ثم يدمجونها مع رؤية مشتركة لدى زملائهم، ويحتاج القادة الحكماء إلى: الرؤية الاستراتيجية، والقدرة على توصيل الرؤية والرسالة بوضوح وفعالية، وإظهار صفات الذكاء العاطفي، والطبيعة التعاونية، بالإضافة إلى التشجيع على مشاركة الآخرين، والأفكار المبتكرة الخلاقة (Nwokedi, R, 2015, P. 8).

❖ ثقافة التعلم في العصر الرقمي:

وتعني تعزيز الاستخدام المتكرر والفاعل لتكنولوجيا التعليم والتعلم الرقمي، وتوفير بيئة تركز على المتعلم مزودة بكافة الأدوات التقنية والتعليمية والمشاركة في المجتمعات العالمية التي تحفز على الإبداع في العصر الرقمي (Jami V. Domyeny, 2017, P. 29).

وتتضمن المهام الرئيسية للقيادة ما يلي (نانسي خالد سعادة، ٢٠٢١، ص ٦٤):

- المساهمة في نشر الثقافة الرقمية في المدرسة.
- التشجيع على الابتكار والتعاون بهدف تحسين وتطوير التعلم في العصر الرقمي.
- تعزيز سبل الاستخدام المؤثر والفعال لتكنولوجيا التعليم.
- توفير بيئة مزودة بالتكنولوجيا وموارد التعلم لتلبية الاحتياجات المتنوعة للطلاب والمعلم.
- تعزيز المشاركة في مجتمعات التعلم المحلية والعالمية التي تشجع على الإبداع والابتكار في العصر الرقمي.

❖ المواطنة الرقمية:

يمكن تعريف المواطن الرقمي بأنه الشخص الذي نشأ في عصر التكنولوجيا الرقمية، ولديه القدرة على استيعابها والتعامل معها في إنجاز ما يحتاجه (Dotterer et.al, 2016, P. 59)، وللقائد التربوي دور كبير في تسيير وتحقيق الأهداف التربوية من خلال ما يمارسه من أدوار، فهو يعمل كقائد ومرشد ومشرف وموجه؛ ولهذا فإن القائد التربوي له دور كبير في تحقيق المواطنة الرقمية وذلك كما يلي (معجب الزهراني، ٢٠١٩، ص ص ٤١٥-٤١٦):

- توجيه العاملين إلى المواطنة الرقمية، ومعرفة الأهداف المنشودة، وكذلك توجيه الطلاب بما يتفق وخصائص نموهم العقلي والنفسي والانفعالي والجسمي ومتطلبات المجتمع التربوية، وتنمية القيم الأخلاقية والحميدة والمثل العليا لدى الطالب نحو التقنية الرقمية والاستخدام الأمثل لها، مع العمل على توفير الموارد التقنية والتعليمية اللازمة، والتي تمكن المعلمين والمتعلمين من الوصول لأفضل فهم للتكنولوجيا الرقمية، وكيفية الاستفادة منها في عمليتي التعليم والتعلم، وزرع وتنمية قيم المواطنة الرقمية لدى الطلاب.
- حث العاملين على توظيف التعليم الإلكتروني وتقنيات الاتصال الرقمي، مثل شبكات التواصل الاجتماعي في استراتيجيات التدريس، ودعم الابتكار والإبداع في التدريس، وكذلك الاستفادة منها في دعم أنشطة الطالب داخل وخارج الصف، ومشاركة الأفكار مع الآخرين عبر الفضاء السيبراني، وكل ما من شأنه مساعدتهم على التحسين المستمر لتعلم العصر الرقمي وتطبيق المواطنة الرقمية، وتزويدهم بالكفايات والمهارات اللازمة لضمان حسن الاستخدام الواعي للتكنولوجيا بفاعلية.
- نشر الوعي بالمواطنة الرقمية وتنمية قيمها وطرق تحقيقها في ضوء التحديات المعاصرة، من خلال الفعاليات والبرامج والأنشطة المدرسية والندوات، والدورات والمؤتمرات وإجراء البحوث العلمية والإجرائية والمسابقات الثقافية التي تدور حول كافة القضايا المتعلقة بحقوق وواجبات المواطن في العصر الرقمي، ومجالات ومحاور المواطنة الرقمية، وكذلك الاستفادة من وسائل الاعلام الجديد في توثيق أواصر التكامل والانسجام من خلال تخطيط تشاركي ووعي مجتمعي مساند لتنشئة

المواطن الرقمي الواعي الذي يدرك أبعاد الثقافة الرقمية، ويستطيع توظيفها باحترافية في حياته اليومية ورفعة وطنه.

مما سبق يتضح تنوع الأبعاد التي تعمل على توضيح إطار عمل القيادة الرقمية لتشمل: القيادة الحكيمة التي تستشرف المستقبل، وثقافة التعلم في العصر الرقمي والتي توفر البيئة المحفزة على الإبداع، بالإضافة للمواطنة الرقمية وضرورة نشر الوعي بها وتنمية قيمها وطرق تحقيقها في ضوء التحديات المعاصرة.

رابعاً: مراحل تطبيق القيادة الرقمية:

تمر القيادة الرقمية بعدد من المراحل المترابطة والمتكاملة فيما بينها، وهي على النحو التالي (خليفة أبو عاشور وديانا النمري، ٢٠١٣، ص ٢٠١):

- مرحلة التوثيق الإداري: تحقق هذه المرحلة توثيق الهيكل التنظيمي والإجراءات الإدارية والمهام الوظيفية والصلاحيات والأعمال التي تقوم بها والخدمات التي تقدمها المؤسسة، وتجري عملية التوثيق الإداري والقيادي للوضع الحالي للمؤسسة للاستفادة منها في عمليات التطوير والتحسين المستمر.
- مرحلة التطوير القيادي: وتعرف بمرحلة إعادة هندسة العمليات والأعمال داخل المؤسسة، وفي هذه المرحلة يتم التطوير الإداري، بمنظور تقني يراعي متطلبات القيادة الرقمية، كأن يتم الأخذ في عين الاعتبار التطوير الأفقي للهيكل القيادي، بما فيها من تسهيل لعمليات الإجراءات الإدارية الإبداعية.
- مرحلة التطوير التقني: وترتكز على تحسين جميع جوانب التقنية، مثل البرمجيات والفنيين والبنية التحتية، وتتضمن عملية التطوير تحليل جميع العمليات الإدارية المطورة وتحويلها إلى برامج تطبيقات في الحاسب، ومع ضرورة توفير جميع الأجهزة اللازمة والعنصر البشري الكفاء القادر على أداء مهامه بكفاءة عالية وعلى أكمل وجه.

مما سبق يتضح أن المراحل التي تمر بها القيادة الرقمية هي مراحل تسلسلية لا تنبثق من فراغ أو دون قصد، بل هي عملية مخطط لها متتابعة الخطوات والآليات، حتى تصل إلى قمة الخدمات القيادية لدى القائد الرقمي، وهو ما يكسبها أهميتها في المؤسسة،

وهو أمر يؤكد الدور الهام والحيوي الذي تتمتع به القيادة الرقمية، في تحسين الكفاءة القيادية وزيادة الفاعلية الإدارية للقادة الرقميين.

خامساً: سمات القيادة الرقمية:

إن مفهوم القيادة الرقمية هو إعادة تفكير وإعادة تصور وتجديد لمفهوم القيادة في سياق الثورة التكنولوجية التي تأخذ التكنولوجيا الرقمية كمرکز لها، وتعيد تشكيل المجتمع والمشهد الدولي، والقيادة الرقمية هي القدرة التي يجب أن يتمتع بها الأفراد أو المنظمات في عصر التكنولوجيا الرقمية لقيادة الآخرين أو الفرق أو المؤسسات بأكملها لإفساح المجال كاملاً للتفكير الرقمي، من خلال مجموعة من السمات وهي: البصيرة الرقمية، واتخاذ القرارات الرقمية، والتنفيذ الرقمي والتوجيه، وتشير هذه السمات إلى كيفية ممارسة القيادة عند استخدام التكنولوجيا الرقمية، ويجب أن تكون محور الجهود لتعزيز القيادة، وتدار من خلال عملية القيادة بأكملها، ويمكن استعراض هذه السمات كما يلي (Bo Peng .2021,) PP. 7-8:

• البصيرة الرقمية:

تحديد المشكلة بشكل صحيح هو شرط أساسي لحلها، ويمكن فهم البصيرة على أنها القدرة على إيجاد المشكلة الصحيحة وتحديد الارتباطات بين المتغيرات المختلفة مثل الرادار فائق الدقة، والتنبيؤ بالاتجاهات والعواقب المحتملة مثل الكمبيوتر العملاق، وتتضمن عملية تحديد المشكلة ثلاث خطوات هي: إدراك المشكلة وتعريف المشكلة وتحويل المشكلة، حيث يتطلب إدراك المشكلة أن يدخل القائد في سياق المشكلة. لحل المشكلات الصغيرة حتى لا تتطور إلى مشكلة كبيرة، وفي هذا الصدد يمكن الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية لتحديد المشاكل الناشئة التي قد تمر مرور الكرام دون أن يلاحظها أحد، ويقضي عليها في مهدها.

• صنع القرار الرقمي:

صنع القرار هو استجابة لكيفية حل المشاكل وكذلك دليل لإجراءات حلها. وهو نشاط عقلي ونشاط تقني في نفس الوقت يحتاج إلى اتباع إجراء معين من خلال اعتماد نهج علمي، لذلك فإن كفاءة اتخاذ القرار هي القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة. بحيث يشمل تحديد أهداف المؤسسة، حتى تكون أهداف المؤسسة واضحة، وتطلعية، وممكنة، ومتناسكة بشكل عام، بالإضافة إلى تصميم خيارات ثرية وتعددية ومبتكرة لحل المشكلات التي لا يمكن

حلها من خلال الحلول المتاحة، وأخيراً اختيار الخيار الأمثل في ظل العقلانية المحدودة وليس في ظل عقلانية غير محدودة، ومن المهم تجنب التحيز التقني المنسوب إلى العوامل الذاتية من جانب صانع القرار، مثل قصر النظر والتراخي والتفكير النمطي لتعزيز كفاءة صنع القرار، كما يجب استخدام التكنولوجيا الرقمية. مثل استخدام تقنية محاكاة الكمبيوتر واستخدام الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية للمساعدة في اتخاذ القرار.

• التنفيذ الرقمي:

كفاءة التنفيذ هي القدرة على تنفيذ السياسات وتحقيق الأهداف المرجوة. ويتكون التنفيذ من ثلاث مراحل هي: الإعداد والتنفيذ والتلخيص، ويشمل الإعداد التنظيمي إنشاء آليات تنظيمية وتنسيقية وقيادية بالإضافة إلى التوظيف والاستثمار البشري. ويشمل تحضير المواد التمويل والمعدات والتكنولوجيا. ويجب أن يأخذ تشكيل الخطة في الاعتبار الوضع الموضوعي، والمرونة المسموح بها لضمان وجود مجال للتكيف مع الظروف وتنسيق الجهود، والاهتمام بجميع القضايا، ويجب استخدام التكنولوجيا الرقمية لتعزيز كفاءة التنفيذ.

• التوجيه الرقمي:

جوهر التوجيه هو تشكيل البيئة وتتضمن الكفاءة التوجيهية (أي القدرة على تشكيل البيئة) استخدام الأهداف الإستراتيجية لجمع الدعم ونقاط القوة، من خلال إصدار المعلومات، وتفسير السياسات، ومراقبة الرأي العام والتوجيه، وهي موجهة بشكل أساسي نحو زيادة التماسك، وتقديم اتصالات فعالة وتوسيع النفوذ. حيث يمكن للتوجيه تجنب المشاكل الثانوية والمساهمة في حلها، وتعزيز فعالية الأنشطة المتعلقة بالتنفيذ، لذا يجب استخدام التكنولوجيا الرقمية لتعزيز الكفاءة التوجيهية.

مما سبق يتبين ترتب سمات القيادة الرقمية على بعضها البعض لتبدأ بتحديد المشكلة، ثم الاستجابة لكيفية حل المشاكل، فالقدرة على تنفيذ السياسات وتحقيق الأهداف المرجوة، وأخيراً استخدام الأهداف الاستراتيجية لجمع الدعم ونقاط القوة، من خلال إصدار المعلومات، وتفسير السياسات، ومراقبة الرأي العام والتوجيه.

سادساً: التحديات التي تواجه القادة الرقميين:

من أبرز التحديات التي يواجهها القائد الأكاديمي في الجامعات ما يلي (زينب محمد صالح، ٢٠٢٠، ص ٥٠):

- ١- انفجار المعلومات والتقدم المعرفي الهائل.
- ٢- يشهد العالم انفتاحاً ثقافياً غير مسبوق؛ في ظل العولمة والثورة المعرفية متسارعة النماء، ومن خلال التقنيات الهائلة في وسائل الاتصال الإلكتروني، وبالتالي يكمن التحدي في المحافظة على الهوية الثقافية لأجيال المجتمع القادمة.
- ٣- تضاعف كمية ما ينشر أمام عناصر العملية التعليمية من أعضاء هيئة التدريس، واختصاصي مراكز مصادر التعلم، ومحتوى المقررات الدراسية، والطالب المتعلم.
- ٤- ضعف استخدام الأساليب الإدارية الحديثة في مجال القيادة، والسلوك التنظيمي، واتخاذ القرارات.
- ٥- نقص الكفاءات الإدارية والقيادية التربوية.
- ٦- غياب وجود فلسفة إدارية تربوية واضحة تحدد الأهداف التعليمية بطريقة صحيحة. ولذلك يجب قبول مبادرات القائد الرقمي من قبل أصحاب المصلحة، حتى يمكن إطلاق الموارد وتوجيهها إلى التحول الرقمي وهي كما يلي **M. Magesa, J. Joan, (2020):**
- ١- يتعين على القائد التفكير في بيئة العمل التنظيمية، الممكنة بموارد محدودة، بهدف دمج التقنيات الرقمية في تقديم الخدمات.
- ٢- يُطلب من القائد إقناع الإدارة التنظيمية والعاملين الآخرين بأن دمج التقنيات الرقمية في تقديم الخدمات سيكون ممكناً مع الموارد المتاحة، وسيساعد المنظمة على تحقيق أهدافها ورؤيتها ورسالتها.
- ٣- كيفية تعبئة الموارد الكافية لتسهيل عمليات التحول الرقمي.
- مما سبق يتضح أن القائد الرقمي لابد وأن يتميز بالقدرة على الإقناع وحل المشكلات، وابتكار حلول غير تقليدية، والتكيف مع المستجدات؛ حتى يتمكن من مواجهة التحديات التي قد تعوق مهامه.
- وفيما سبق تم تناول القيادة الرقمية من خلال: مفهوماها، وأهميتها، وأبعادها، ومراحل تطبيقها، وسماتها، والتحديات التي تواجه القادة الرقميين، ومن خلال المحاور التالية يتم تناول المرونة التنظيمية كما وردت في الأدبيات المعاصرة.

المبحث الثاني: الأسس النظرية للمرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية

بالجامعات

من خلال المبحث الثاني يتم تناول المرونة التنظيمية من حيث: مفهومها، وأهميتها، وأنواعها، ومجالاتها، وأبعادها، ومحددات تحسين مستوياتها، ومتطلبات تفعيلها في البيئة الجامعية، ومعوقات تطبيقها، وذلك كما يلي:

أولاً: مفهوم المرونة التنظيمية:

تعد المرونة التنظيمية هي أحد السمات المميزة لمنظمات الأعمال المعاصرة، وقد توالى الدارسات النظرية والتطبيقية في تقديم مفاهيم متنوعة للمرونة التنظيمية؛ كونها أحد العوامل المؤثرة في تفسير كيفية أداء المنظمات لأعمالها، كما يعد واحد من أهم المفاهيم الأكثر شمولاً، وذلك لقدرته على التعامل مع حالات الغموض، والتغيرات التي تتعرض لها بيئة الأعمال في الأيام الحالية، وإن ما يعرف بمفاهيم إعادة الهيكلة، وهندسة التغيير، وظهور المنظمات المتعلمة، هي عوامل نهضت بالمنظمة للوصول إلى ما يعرف بالإدارة المرنة (مها وليد علي الفاضل، ٢٠١٥، ص ٩٠٤).

وتجد الإشارة إلى أن كلمة المرونة باللغة الانجليزية مشتقة من الكلمة اللاتينية (salire) بمعنى الصعود والقفز، و (resilire) بمعنى العودة والارتداد، وهو ما يشير إلى القدرة على العودة من الظروف المعاكسة، وينظر إلى المرونة على أنها نظام التكيف البشري الذي يؤثر على مواقف الفرد تجاه التطورات أو التغيرات في حياته، ومن منظور آخر تعتبر المرونة عملية ديناميكية بسبب التفاعل المستمر بين الفرد والحدث والبيئة (Caliskan, O, 2011, P. 32).

ومفهوم المرونة التنظيمية قد يعبر عن قدرة المؤسسات على الاستجابة للمتغيرات في بيئة العمل، والتأهب لتحمل مخاطر التغيير، وبمعنى آخر فإن المرونة التنظيمية لا تتحقق إلا إذا استبقت المؤسسة المتغيرات في البيئة، وصممت هيكلتها، ودربت العاملين فيها لمواجهة التحديات المتوقعة وغير المتوقعة، لذا يعرفها (محمد الفاتح محمود بشير المغربي، ٢٠١٨، ص ١٠٦) بأنها قدرة التنظيم على تعديل هيكله، لمقابلة التغيرات التي تحدث في حجم العمل المراد إنجازه.

ويرى (عبد السلام شايح القحطاني، ٢٠١٦، ص ٧٤) أن المرونة تكون بالأفكار المتنوعة في جوهرها، وإلا يتمسك القائد بنوعية واحدة من الحلول، أو يقف عند طريقة واحدة لإيجاد الحلول، بل يحول مسار تفكيره تبعاً لمتطلبات الموقف، ويغير في استراتيجية العمل الذي قد يعني تفسير جديد للهدف، أي أن المرونة تتعلق بالكيف وليس بالكم.

ويرى (ناظم جواد الزيدي وقصي اسماعيل الخزرجي، ٢٠١٦، ص ٥٣) أن المرونة التنظيمية تعني القدرة على القيام بالعمل بشكل مختلف عما كان مخططاً في البداية، لتحقيق الأداء بشكل فاعل في بيئة الأعمال التنافسية الديناميكية.

ويعرف (Lim et al, 2012, P. 299) المرونة التنظيمية على أنها القدرة على الاستجابة للتغير مع الظروف البيئية، كما يرى (Dunford et al, 2013, P. 91) أن المرونة التنظيمية هي القدرة على التكيف، والأساس المنطقي للتغيير التنظيمي، في حين أشار (Madhani. P, 2013, P. 46) أن المرونة التنظيمية هي القدرة الرئيسية التي تمكن المنظمات من مواجهة التغيرات البيئية، لأنها تجعل المنظمة أكثر استجابة للتغيير.

كما عرف البعض الآخر المرونة التنظيمية على أنها القدرة على الاستجابة للتغيير في المنظمات مع مراعاة التقلبات البيئية المحيطة، حيث أنه مفهوم متعدد الأبعاد يشمل المرونة التشغيلية والتكتيكية والاستراتيجية (لمياء السعيد السلنتي وآخرون، ٢٠١٨، ص ٨٣)، أما (Shalender Kumar, 2015, P. 266) فقد عرف المرونة التنظيمية على أنها قدرة المنظمة على التكيف مع متطلبات البيئة المحيطة، فهي ذات قدرة وتأثير على تطوير قدرات الإدارة واستيعاب المتغيرات الطارئة.

يتضح مما تقدم أن المرونة تعبر عن حالة المنظمة، ومدى قدرتها على مواجهة المواقف الحرجة والاستجابة لها، لذلك وعلى ضوء ما تم عرضه يمكن تعريف المرونة التنظيمية إجرائياً بأنها: قدرة الجامعة على التعامل مع حالات عدم التأكد، وتوجيه عملياتها بالصورة التي تمكنها من تعبئة وتطوير مواردها تجاه سرعة التكيف والاستجابة للتغيرات الطارئة، والظروف البيئية المفاجئة، بالإضافة إلى قدرتها على مواكبة التطورات الحديثة، ومنها ما يتعلق بتقنية المعلومات والاتصالات والأعمال الالكترونية، وكيفية الاستفادة منها باعتبارها إحدى الفرص التي يمكن استثمارها بشكل كفء وفعال، لضمان البقاء والاستمرار والاستجابة لمتغيرات بيئة الأعمال.

ثانياً: أهمية المرونة التنظيمية للجامعات:

تكمن أهمية المرونة التنظيمية فيما يلي (Dibell Clay et al, 2007):

١- تعمل المرونة التنظيمية على الحفاظ على فعالية المنظمة؛ من خلال وضع استراتيجيات تتكيف مع تغيرات بيئة العمل لمواجهة الصعوبات المتوقعة.

٢- المرونة التنظيمية شرط لزيادة قدرة المنظمة على مواجهة التغيرات البيئية الهامة والسريعة بكفاءة وفاعلية، وتمكنها من إدارة نشاطاتها في ظل هذه الظروف.

٣- تعزز المرونة التنظيمية قابلية المنظمة وقدرتها على الاستجابة للتغيرات الطارئة .

٤- جمود عملية التخطيط يمكن أن يسبب -على المستوى المتوسط أو البعيد- أعطالاً للمنظمة، وعليه فإن المرونة التنظيمية تعمل على إكساب المنظمات صفة المطاوعة للغلب على الجمود، مما يساعدها على المنافسة.

٥- الإدارة الواعية المرنة صاحبة الأفكار تتسم بالتجدد، وتتجه دوماً نحو الابتكار والإبداع، حيث أنها تتخذ من التغيير منهجاً لها، ما ينعكس على كفاءة إنتاجيتها وجودته.

٦- تساهم المرونة التنظيمية بتطوير المهارات اللازمة لتنويع ثقافة العمل في المنظمة، إذ تعمل على تعديل الإجراءات واللوائح التنظيمية في المنظمة وفقاً لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية .

٧- تعد المرونة التنظيمية مصدراً هاماً في عملية التخطيط لمواكبة الخطط الاستراتيجية للبيئة ضمن سياق التغيرات الديناميكية المعاصرة (الاجتماعية، والاقتصادية، والتكنولوجية، والتقنية) مما يستلزم أن تكون الخطط متوافقة مع ذلك التطور حتى تحصل المنظمة على بعض الميزات التنافسية.

كما تتضح أهمية المرونة في الإدارة التربوية من خلال الآتي (باسل محمد جمعة

الزعانين، ٢٠١٨، ص ٢٣):

١- اكتشاف القادة التربويين واختيارهم للحلول الميسرة عند اتخاذ القرارات، مما يلقى ترحيباً وقبولاً من رؤوسيه بهذه القرارات والعمل على إنجازها.

٢- تسهيل عمل القادة التربويين لإجراء تنفيذ القرارات بأقل جهد وتكلفة، وأقصر وقت متاح

٣- قدرة القائد المرن على تقبل الآراء والانتقادات الموجهة إليه من قبل العاملين والإداريين وكذلك الطلبة، مما يجعله أقدر على تصحيح القرارات، والتبصر بوجود خلل في القرار الجاري اتخاذه .

٤- توطيد العلاقات الانسانية بين القائد التربوي والمؤوسين؛ مما يتيح الفرص للعاملين في المؤسسة التربوية لإبداء وجهات النظر في مختلف الأمور التي تهم المؤسسة التربوية.

ويرى (kerr, 2018, P. 3) أن المنظمة المرنة تمتلك صفات أساسية للطريقة التي تعمل بها، اذ تملك القدرة على التكيف مع قيادة رشيقة، تعمل على إدارة العمل بأسلوب حوكمة قوي، وتحقق المرونة التنظيمية للمنظمة الفوائد التالية:

١- قابلية التكيف الاستراتيجي: تمنح المنظمات القدرة على التعامل بنجاح مع الظروف المتغيرة، حتى لو كان هذا يعني الابتعاد عن أعمالهم الأساسية.

٢- القيادة خفيفة الحركة (الرشيقة): تسمح للمنظمات الاستجابة بسرعة وبكل ثقة للمخاطر المدروسة وبشكل ملائم لكل الفرص والتحديات.

٣- الحوكمة القوية: ويقصد بها تحمل المسؤولية في كافة أقسام الهيكل التنظيمي، بالاستناد إلى ثقافة المنظمة المعتمدة على الشفافية والثقة والابتكار، وهذا يضمن بقائها مخلصه لقيمتها ولرؤيتها.

ثانياً: أنواع المرونة التنظيمية:

يمكن تقسيم المرونة التنظيمية على النحو التالي (نبيل سعد خليل ، ٢٠١٤ ، ص ٢٠٥):

المرونة التكيفية: هو إعطاء عدد من الأفكار المتنوعة التي ترتبط بمشكلة معينة، وتعني قدرة القائد على تغيير طريقة العمل وبناء أساليب جديدة في التعامل مع المشكلات.

١- المرونة التلقائية: ويقصد بها قدرة قائد المدرسة على التوصل إلى حل المشكلة، أو الموقف في ضوء التغذية الراجعة التي تأتي من ذلك الموقف، وهي -أيضاً- قدرة قائد المدرسة على إعطاء استجابات متنوعة.

وصنف (حميد سالم الكعبي وعبد الكاظم محسن كوين، ٢٠١٧، ص ٢١٦) المرونة تبعاً للزمن اللازم لها إلى:

- ١- المرونة الاستباقية: وهي التي تعكس قدرة المنظمة في توقع التغيير في المستقبل.
 - ٢- مرونة رد الفعل: وتتمثل في سرعة وكفاءة المنظمة في الاستجابة للبيئة المحلية.
 - ٣- المرونة المؤقتة والدائمة: وتقوم بها المنظمة في الوقت الذي تستدعي الاستجابة، ووجود القدرة لمواجهة التغييرات عندما تأخذ المنظمة موقفاً دفاعياً أو هجوماً نحو المرونة، والتركيز حسب المجال الذي يتم فيه المرونة سواء كان داخلياً أو خارجياً.
- بينما صنف (Metzner. F, 2010, P. 9) المرونة التنظيمية إلى خمسة أنواع

كالتالي:

- ١- المرونة العددية: وهي القدرة التنظيمية على ضبط حجم القوى العاملة إذا لزم الأمر.
- ٢- المرونة الوظيفية: وتتمثل في القدرة على تغيير واستخدام مزيج معين من رأس المال البشري على سبيل المثال، من خلال الأدوار المختلفة والواسعة للقوى العاملة،
- ٣- المرونة المالية: وهي السماح للمنظمات برفع وخفض الأجور والحوافز حسب الظروف الاقتصادية.
- ٤- المرونة الزمنية: والتي تتيح للمنظمات فرصة الوصول إلى تطابق أفضل بين جداول الخدمة والانتاج ومعلومات الموظفين؛ باستخدام سياسات مرنة في عدد ساعات العمل.
- ٥- المرونة المكانية: وتتحقق عن طريق السماح للموظفين بالعمل خارج مكان العمل الطبيعي.

يتضح مما سبق تعدد أنواع المرونة لتشمل المرونة التكيفية، والتلقائية، والاستباقية، ومرونة رد الفعل، والمرونة المؤقتة والدائمة، بالإضافة إلى المرونة العددية، والوظيفية، والمالية، والمكانية، وأخيراً المرونة الزمنية.

رابعاً: مجالات المرونة التنظيمية:

للمرونة التنظيمية العديد من المجالات التي يمكن أن تظهر عند عمل القائد التربوي وذلك كما يلي:

١- مجال الأنظمة والتعليمات:

إن نجاح العمل القيادي يتطلب مجموعة من المهارات التي يستخدمها القائد التربوي في ممارسة عمله ومعالجة المواقف التي يصادفها، ويحتاج ذلك إلى قدر ضروري من المعلومات والأصول العلمية والفنية، والإلمام بالقوانين المنظمة للعمل، مما يعطيه القدرة على

أداء عمله وتفهمه للأنظمة والإجراءات واللوائح، والإلمام بأعمال التابعين له، من حيث طبيعة الأعمال التي يقومون بها، ومعرفة مراحلها، ومتطلباتها، والإلمام بمهارات التخطيط التربوي والأساليب التنظيمية في المدرسة (محمد بن عبد الله آل ناجي، ٢٠١٤، ص ٢٤٨).

وتظهر مرونة القائد في مجال الأنظمة والتعليمات من خلال قدرته على التكيف مع التعليمات الجديدة واستثمارها لتطوير العمل، والنظر إلى الأنظمة على أنها منظمة للعمل وليست مقيدة له، وتوفير العدل والموضوعية بين العاملين؛ مما ينشئ اتجاهًا إيجابيًا لديهم نحو المؤسسة، كما تظهر المرونة من خلال تقبل القائد وجهات النظر للعاملين، وطرح رؤى متعددة للأنظمة والقوانين لتنظيم العمل بما يتناسب مع الهيئة الإدارية والتعليمية بالمؤسسة.

٢- مجال الإدارة والقيادة:

تكمن مشكلة العصر الحالي في الكم الهائل من المعلومات والمعرفة المتوفرة، والذي أوجد تداخلات كبيرة تكمن في عدم معرفة كيفية توظيف تلك المعلومات والمعرفة، لذلك ظهر مصطلح المرونة لمساعدة المؤسسات على الإدارة وتوظيف كل ما هو جديد لتطويرها، لذا كانت هناك حاجة ملحة لتطبيق ما يسمى بالمرونة التنظيمية والتحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المرنة (مها وليد علي الفاضل، ٢٠١٥، ص ٩٠٤).

وتضيف الباحثتان أن المرونة التنظيمية في القيادة تكون من خلال التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها، من خلال جمع أكبر قدر من المعلومات لتحديد جوانب المشكلة، واقتراح أكثر من حل لها، والتصرف بحكمة في مواجهة ضغوط العمل، وتوفير بيئة عمل محفزة ومناسبة للعمل، كما تظهر المرونة التنظيمية من خلال قدرة القائد على التعافي السريع من تأثير التغيير في مجال إجراءات العمل بالتحدي لقدراته وإمكاناته، وتوليد الأفكار الجديدة، وتوظيف التقنية في مجال تطوير العمل.

٣- مجال اتخاذ القرار:

عملية اتخاذ القرار عملية مستمرة لا تتوقف عند حد معين، ويقع العبء الأكبر على القائد، وتعتمد فاعلية القرار على مهارة القائد ودرجة تدريبه وعلمه، ومدى استخدامه للمنطق العلمي لحل المشكلة، والقرارات الناجحة تقوم على مجموعة من الحقائق وليس التحيز أو التعصب، ويكون القائد مزوداً بالمعلومات التي يحتاجها من أجل الوصول إلى قرار سليم بصورة مستمرة (جودت عزت عطوي، ٢٠١٤، ص ١٤٨).

ويتم ذلك من خلال جمع المعلومات اللازمة، وإشراك العاملين في صنع القرار، وبذلك يبرز دور المرونة التنظيمية في عمل القائد داخل المؤسسة، واستجابته للتغيرات بطريقة فعالة.

٤ - مجال الأداء والتقييم:

تعد ممارسة عملية التقييم في النظم التربوية أمراً لازماً وضرورياً لضمان التفاعل الواعي لهذه النظم مع توقعات الأداء الكمي والكيفي للعاملين فيها ولبيناتها، حتى يصبح بالإمكان الوصول بهذه النظم إلى مستويات تجعل منها نظاماً قادرة على ممارسة القيادة المدركة لمجتمعاتها، كما ان للتقييم دوراً أساسياً في مساعدة متخذ القرار، باعتبار التقييم عاملاً مساعداً على الاختيار الواعي بين البدائل، مما يمكنه من تحديد أفضل وأسلم البدائل للخطوة التالية (آلاء عبد العزيز صدقي العارضة، ٢٠١٨، ص ١٢).

مما سبق يتضح تعدد مجالات المرونة التنظيمية لتشمل: مجال الأنظمة والتعليمات الذي يؤكد على تفهم القائد للأنظمة والإجراءات واللوائح، والإلمام بأعمال التابعين له، ومجال الإدارة والقيادة الذي يركز على ضرورة توظيف كل ما هو جديد لتطوير الإدارة، ومجال اتخاذ القرار الذي يركز على جمع المعلومات اللازمة، وإشراك العاملين في صنع القرار، ومجال الأداء والتقييم والذي يراعي الاختيار الواعي بين البدائل.

خامساً: أبعاد المرونة التنظيمية:

يرى (Ozmusul. M, 2017, P. 19) أن أبعاد المرونة التنظيمية يمكن توضيحها على النحو الآتي:

١- المرونة الذهنية: وتعني التركيز على التصور للجميع ضد العقبات والمشكلات التي تواجههم في العمل، والاهتمام بالأهداف المشتركة، ورؤية العقبات باعتبارها مشاكل يمكن حلها.

٢- المرونة العاطفية: من ضمن المشكلات التي تواجه القادة: الانهيار العاطفي، والشعور بالإحباط، واليأس، والحزن، والشعور بالوحدة، ولذا يجب على القادة التحلي بالهدوء، والتفكير بأن هذه المشكلات ليست نهاية العالم، وحيث إن العقل يعمل جيداً بدون الشعور السلبي؛ لذلك هناك حاجة إلى التركيز على كيفية حل المشكلات بدون الشعور السلبي، كما أن القادة المرنين يحبون عملهم ولا يشعرون بالإرهاق، ويعطون أهمية لسبب

وجودهم في المنظمة، مما يجعل لديهم إيماناً قوياً وتركيزاً على تحقيقه، وعلاوة على ذلك، فهم يتعاطفون لفهم الناس وفهم احتياجاتهم في المنظمة، على ألا يكون التعاطف عاملاً يقلل من المرونة.

٣- المرونة الاجتماعية: يمكن للمشكلات في أى منظمة أن تجعل القادة يشعرون بالوحدة وبأنهم معزولون عن العاملين بالمنظمة، ليعملوا وحدهم في عملية صنع القرار، بينما يولى القادة المرنون اهتماماً بالعلاقات، ويحاولون الحفاظ على علاقاتهم بالعاملين في المنظمة، وهؤلاء القادة يهتموا بجدية بتقديم التضامن والتقارب في منظماتهم والتصرف بشكل طبيعي، وبصرف النظر عن الواجبات الرسمية مثل عقد الاجتماعات، وتنفيذ اللوائح من الإدارات العليا، وشئون الطلاب وغيرها، يمكن ضمان الأعمال الأخرى مثل تطوير الجامعة، وتقديم المساعدة والدعم من خلال العلاقات الخاصة والعمل التطوعي.

٤- المرونة الأخلاقية: يؤدي الالتزام بالأخلاق إلى تمكين القادة، ولذا يستخدم القادة المرنون نهجاً أخلاقياً لتطبيقه على سلوكياتهم داخل الجامعة وخارجها، وبتطبيق هذا النهج ينشئ القادة ثقافة تدعو الآخرين إلى التصرف بطريقة أخلاقية في المنظمة، ويدرك القادة المرنون -أيضاً- أن التصرف الأخلاقي أكثر قيمة من استخدام القوة في المنظمة.

٥- المرونة الجسدية: يمكن للعمل المستمر في ظل ظروف صعبة، ومحاولة الصمود في وجه المشكلات، يمكن لذلك أن يسبب التعب والإنهاك والتوتر للقادة، لكن بالنسبة للقادة المرنين، فإنهم يكونوا أكثر قدرة من الناحية الجسدية على ممارسة المرونة، من خلال تقنيات الاسترخاء وممارسة الرياضة والنوم الجيد والتغذية الصحية، لذا لا يمكن توقع عملاً جاداً لمقاومة الصعوبات من قائد متعب جسدياً ومنهك صحياً.

يتضح مما سبق أن القيادة المرنة هي التي تظهر مستوى عالياً من الجهد للتغلب على العقبات الداخلية والخارجية التي تواجهها المؤسسة، وللتغلب على تلك العقبات يجب أن يتمتع القادة بالمرونة الذهنية والعاطفية والاجتماعية والأخلاقية والبدنية.

سادساً: محددات تحسين مستوى المرونة التنظيمية:

ضمن سعي المنظمات للوصول إلى المرونة التنظيمية لتحقيق أهدافها في بقائها واستمرارها بالعمل في البيئة المتغيرة، فقد حدد (Heng, Lim Teck, 2010) عوامل تمثل محددات جوهرية لتحسين مستوى مرونة المنظمة وذلك كما يلي:

١- ثقافة التعلم التنظيمي: بالنظرية المستندة إلى الموارد، فإن الثقافة التنظيمية تعتبر مورد نادر، ولا يمكن تقليده وغير قابل للبيع ويكون طويل الأجل، وتؤثر ثقافة التعلم التنظيمي على الموارد والقدرات التي تملكها المنظمة مما يساهم في تشكيل مرونتها.

٢- الهيكل التنظيمي: يعبر الهيكل التنظيمي عن خطوط السلطة والاتصال التي تجعل عملية اتخاذ القرار وإجراءات الاتصال في المنظمة عملية سهلة جداً، وعندما تكون هذه الخطوط والإجراءات واضحة وذات طابع رسمي؛ سيؤدي ذلك إلى انخفاض مستوى المرونة التنظيمية، ولكن حين تمنح الصلاحيات وتزداد الخصائص اللامركزية، سيقود ذلك إلى زيادة مستوى المرونة التنظيمية.

٣- سلوك ومهارة العاملين: أحد أهم الممكّنات الأساسية التي تزيد من قابلية المنظمة على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئتها هي مهارة وسلوك العاملين، إذ تعد المهارات والسلوك من بين الموارد النادرة والقيمة التي يمكن للمنظمات أن تستثمرها، فعندما تمتلك المنظمة من العاملين الذين يتصف سلوكهم ومهاراتهم بالتنوع وتعدد القدرات، فإن ذلك سيعزز من قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة والتكيف مع التغيرات البيئية المختلفة.

٤- القدرات التكنولوجية: تمثل القدرات التكنولوجية الجهود الفكرية والتقنية التي تعمل على تحويل المعرفة والموارد والعمليات، إلى خدمات ومنتجات نهائية، وتساهم هذه القدرات في سهولة تدفق المعلومات والاتصالات داخل المنظمة وبين المنظمات مع بعضها، مما يحسن من قدرتها الاستجابية للتغيرات والظروف غير المتوقعة.

٥- التدريب والتطوير: تعمل برامج التطوير والتدريب المتخصصة على زيادة قدرة العاملين على ممارسة السلوكيات المتعددة والمهارات المتنوعة، وهذا ينعكس بالمحصلة في مستوى المرونة التنظيمية للمنظمة.

سابعاً: متطلبات تفعيل المرونة التنظيمية في البيئة الجامعية:

قد تمتلك المؤسسات المتنوعة أنظمة مرنة كطريقة لإدارة قوة العمل المتنوعة، وكنتيجة مباشرة سيصبح نظام المؤسسة الكلي أكثر مرونة، مما يسمح للمنظمة بالاستجابة بشكل أفضل للتغيرات في بيئتها (سعد علي العنزي وآخرون، ٢٠١٤، ص ١٨١).

وتتطلب ممارسة المرونة التنظيمية من القائد النظر إلى الأمور من أكثر من وجه واحد، للوصول إلى الرأي الصائب، لأن التفكير المرن ينقي من التعصب الأعمى الذي يخفي العيوب عن كل ما نواجهه، وتقبل الأمر على علته من دون تمحيص أو تدقيق (رعد مهدي رزوقي وجميعة عيدان سهيل، ٢٠١٦، ص ١٢٢) فالقادة المرنون أكثر فعالية وأكثر تأثيراً إيجابياً على مؤسساتهم بسبب قدرتهم على الصمود والمثابرة أثناء الأوقات العصيبة، وبالنسبة للقادة الملتزمين حقاً بالحياة والعمل بمستويات عالية من الفاعلية والاستدامة، فإن وجود فهم عميق لمبادئ المرونة وأنظمة وقوانين عالية الأداء أمر ضروري لنجاحهم، وحتى تستطيع المؤسسة ممارسة المرونة التنظيمية بفاعلية يتطلب منها تطبيق ما يلي (Nishikawa. Y, 2006, P. 22):

- إنشاء ثقافة قائمة على الأداء مع تركيز أقل على ساعات العمل، والمزيد من الاهتمام بالعمل الهام الذي تم انجازه .
- النظر في إعادة تصميم العمل لإزالة العمل ذي القيمة المنخفضة، والنظر في عمليات العمل الكثير لزيادة كفاءته.
- تمكين فرق العمل من تطوير جداول عمل مرنة؛ تلبي أهداف العمل والاحتياجات الشخصية.
- التواصل مع الموظفين الناجحين الذين يمارسون المرونة بنجاح، وليس فقط في حياتهم الخاصة، ولكن أيضاً بمساهماتهم بشكل إيجابي في فرق عملهم، وتلبية توقعات الإدارة وتجاوز احتياجات العملاء .
- ومن الممارسات التي ينصح بها لتطبيق المرونة التنظيمية في المؤسسات، والتي تعود بالنتيجة الإيجابية لفاعلية فريق العمل والانتاجية ما يلي (Clarke. S & Holds worth, 2017, p2) :
- وضوح الاتصالات بين المدير والموظفين، بما في ذلك وضوح الحدود وإدارة التوقعات .
- إعداد إجراءات رسمية للاتصالات، مع التأكد من أن كلا الطرفين يحافظان على الرغبة في التكيف مع المرونة.
- تنفيذ ممارسات متناسقة عبر الفرق لضمان العدالة المتصورة .

- تشجيع المديرين لممارسة المرونة بأنفسهم حتى يكونوا قدوة للموظفين.
 - تقبل المديرين لوجهات النظر والآراء المرنة للموظفين باستخدام مبادئ ثابتة .
- وقد يحتاج المديرون في المؤسسات إلى العديد من الاستراتيجيات والمتطلبات خلال تنفيذ العمل المرن من بينها: تعزيز مهارات التفاوض والتواصل مع العاملين والمزيد من التدريب والتطوير المهني، ومستويات أعلى من التنظيم داخل المؤسسة، من خلال سياسات ولوائح واضحة، وتقنيات رصد الأداء الأفضل، والقدرة الاستراتيجية على تحديد الفوائد والتكاليف لتطبيق المرونة التنظيمية على العمل (Burgmann. L, 2012, P. 21)
- وتشير دراسة (هبة خالد عبد الرازق أبو عيشة، ٢٠١٧، ص ٣٧) إلى طرق أخرى تساعد في بناء المرونة التنظيمية لتطبيقها داخل المؤسسة، مثل إقامة علاقات طيبة مع العاملين في المنظمة، وتنمية الثقة التنظيمية التي تسهم في حل المشكلات، والنظرة للمشكلات نظرة طبيعية وعدم اللجوء لتضخيمها، واتخاذ القرارات المناسبة التي تساعد في حلها، واستشراف المستقبل لدعم المنظمة.
- ويرى (باسل محمد جمعة الزعانين، ٢٠١٨، ص ٢٤) أن متطلبات تطبيق المرونة التنظيمية تقع على كاهل قائد الجامعة، من خلال تحقيق ما يأتي:
- توافق أهداف الخطة الجامعية مع الخطة العامة؛ بما يسمح بتنفيذها بسهولة ويسر، وإمكانية إدخال التعديلات في ضوء الظروف المستقبلية المتغيرة.
 - وضع إطار عام لسياسة الجامعة يتسم بدرجة من الثبات خلال العام، مع الأخذ بعين الاعتبار مراجعتها وتطويرها بما يتلائم مع المتطلبات المتغيرة للواقع الاجتماعي.
 - وضع الخطط القصيرة أو الطويلة المدى، والتي تتسم بالمرونة في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة حالياً، والتي يتنبأ بتوفيرها في المستقبل.
 - العمل على فحص البدائل المتاحة وتحليلها عند اتخاذ القرار، واختيار أفضلها في ضوء معيار التكلفة والوقت والجودة .
 - تفسير الأنظمة واللوائح التي تسيّر العمل بصورة موضوعية وشفافة، يغلب عليها الصالح العام ودون الإخلال بها.
 - الرجوع إلى الخطوات التنظيمية الروتينية عند الضرورة، لتحقيق الأهداف وضبط العملية التربوية.

- الحرص على الاستماع إلى وجهة نظر العاملين ومناقشتهم في سير العمل، وتقبل النقد والأخذ بالآراء التي تعمل على تحسين سير العملية التربوية.

ثامناً: معوقات تطبيق المرونة التنظيمية في البيئة الجامعية:

تتمثل أهم معوقات المرونة التنظيمية فيما يلي (آلاء عبد العزيز صدقي العارضة،

٢٠١٨، ص ١٤):

- ١- عدم وضوح أهداف المنظمة.
 - ٢- المركزية والتسلط، والافتقار إلى معايير واضحة للأداء.
 - ٣- عدم وجود اتصال فعال.
 - ٤- هيمنة المديرين المفتقرين للمعرفة والمهارة اللازمة على معظم المؤسسات.
- ويضيف (باسل محمد جمعة الزعانين، ٢٠١٨، ص ٢٤) مجموعة من المعوقات مثل:
- ١- انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين.
 - ٢- قلة الاهتمام بفكر المبدعين، وقلة الإصغاء إلى آرائهم ومقترحاتهم داخل المؤسسة وخارجها.
 - ٣- قلة البرامج التدريبية التي تعمل على تنمية الإبداع والابتكار.
 - ٤- العمل والالتزام بالقوانين والأنظمة واللوائح حرفياً، مما يصل إلى درجة كبح الإبداع والابتكار، وإضاعة الفرص على الفرد لتوظيف ما لديه من مواهب وقدرات في حال مواجهة التحديات.
- مما سبق يتبين أن معوقات المرونة التنظيمية تتبلور حول إهمال المبدعين والمبتكرين، وعدم الاهتمام بهم، والمركزية والتسلط، والالتزام الحرفي بالقوانين والأنظمة واللوائح، مما يعوق المرونة عن ظهورها وهيمنتها.

المبحث الثالث: آليات تعزيز المرونة التنظيمية في ضوء القيادة الرقمية لدى القيادات

الأكاديمية بالجامعات

يجب على القائد تعزيز المرونة التنظيمية لتحقيق النجاح، لذا يجب على قائد الجامعة المرن إقامة علاقات جيدة مع الآخرين، وامتلاك مهارات تواصلية ومعرفية جيدة حتى يستطيع التأثير فيهم، وبناء ثقافة جديدة تتماشى مع التغيير، والقدرة على التكيف مع التغيير، وقبول المشاعر السلبية والنمو من خلالها، ورؤية الضغوط كتحديات، وتعزيز الذات، وتطبيق أساليب مناسبة على المواقف، وتقدير المواهب والإنجازات الشخصية، والشعور بالانتماء والمساهمة في الحياة الاجتماعية (حنان عبد الرحمن عبد الله المالكي، ٢٠١٢، ص ١٤٢).

وتضيف (عزيزة على محمود مسلم، ٢٠١٦، ص ١١) أن من صفات القائد المرن الاستجابة السريعة للخطر، والقدرة على إبعاد الذات عن المشاعر الحادة، والبحث عن المعلومات، والرغبة في التعلم من الأخطار، والقدرة على تكوين علاقات تؤدي إلى المساندة في أوقات الأزمات، والقدرة على تحمل المسؤولية الشخصية لأخذ قرارات حاسمة حتى لو أدت إلى خطر شخصي، والإيثار أو القدرة على الوصول إلى السعادة من خلال مساعدة الآخرين، والتفاؤل والأمل والقدرة على تكوين وجهة نظر إيجابية عن المستقبل.

وجدير بالذكر أن القادة أصحاب التفكير المرن يتحلون بالقدرة على تبديل وجهات نظرهم عندما يتعرضون لمعلومات دقيقة وحاسمة، حتى لو كانت تتعارض مع معتقداتهم، ويمكنهم الخروج بمعلومات من مصادر متنوعة في نفس الوقت الذي يقومون خلاله بتقييم مصداقيتها، ويمكنهم استلهم عدد من الاستراتيجيات وتكييفها وتعديلها متى كان ذلك ضرورياً لإنجاز مهام معينة (رعد مهدي رزوقي وجميلة عيدان سهيل، ٢٠١٦، ص ١٢٢). ومن أهم صفات القائد المرن في المؤسسة التعليمية ما يلي (منصور الجمري، ٢٠١٥) و (محمد على شيبان العامري، ١٤٣٦):

- ١- التركيز: ويعني بأن القائد المرن يجب أن يكون لديه رؤية واضحة لما يود تحقيقه.
- ٢- الإيجابية: حيث يتحلى القائد المرن بالثقة بالنفس، والاستقرار المعتمد على وجهة نظر ترى أن الحياة مملوءة بالفرص.
- ٣- السلوكيات المميزة: القائد المرن يبرز سلوكيات مميزة عند مواجهة الأمور غير المتوقعة.

٤- التنظيم: القائد المرن لديه مقاربة منظمة، يتمكن من خلالها من التعامل مع البيئة الغامضة المحيطة به.

٥- المبادرة: القائد المرن لديه مبادرات باستمرار من أجل تحقيق التغيير المستمر.

٦- التعاطف: يفترض في قائد الجامعة أن يتعاطف مع المرؤسين الذين يقودهم، وأن يحاول أن يضع نفسه مكانهم ليرى كيف يشعرون في كل موقف تفاعلي معهم.

٧- المعرفة: تزداد احتمالية نجاح قائد الجامعة حينما تكون لديه معرفة بالمجال الذي يعمل فيه، لذا ينبغي أن تكون لديه معرفة بعدة مجالات مثل القيادة التربوية، وطرق التدريس، وعلم النفس التربوي، والتعلم والقياس والتقويم، لأن مثل هذه المعرفة لها آثارها الإيجابية على زيادة ثقة المرؤسين بقائدهم.

ويمتلك القائد المرن قوى متعددة تساعده على ممارسة العمل بمرونة، وذلك خلال التطوير الشخصي والنمو المهني والتعلم، ومن تلك القوى مايلي (Reed. E & Blaine. B, 2015, P. 464)

١- فهم الواقع والتفاؤل: حيث يظهر القادة القدرة على فهم أكبر عدد ممكن من وجهات النظر المتنوعة، من أجل الحفاظ على النظرة الإيجابية حول المستقبل عند تعرض المنظمة للأزمات، دون إنكار العقبات التي يشكلها الواقع.

٢- القيم: يظهر القادة القدرة على مؤائمة أعمالهم القيادية مع قيمهم حول ما هو أكثر أهمية.

٣- الفاعلية: ويقصد بها قدرة القادة على الحفاظ على الثقة والكفاءة في القيادة أثناء الشدائد.

٤- قاعدة الدعم: وهي القدرة على الاعتماد على قاعدة دعم قوية لمساعدتهم خلال التعرض للمصاعب.

٥- صنع القرار الشجاع: يظهر القادة المرنون القدرة على العمل باستمرار على صنع القرار عند مواجهة الشدائد.

٦- المثابرة: وتعني القدرة على الاستمرار في المسار والنجاح، دون ترك المعوقات دون حلول.

٧- المسؤولية الشخصية: وهي قدرة القادة على قبول المسؤولية الشخصية عن تصرفاتهم القيادية في الظروف الصعبة.

٨- القدرة على التكيف: يظهر القادة المرنون القدرة على تطبيق أساليب مرنة ومبتكرة للتنقل بنجاح بينهم خلال العقبات التي تفرضها الأزمة.

كما ذكر (Bounfour, A. 2016, P. 136) أنه من المهم جدًا امتلاك مجموعة من المهارات التي تعينهم على تحقيق المرونة في مؤسساتهم، وخاصة في هذا العصر الرقمي الذي يعتمد بشدة على تلك المهارات، وفيما يلي عرض أهم المهارات المطلوب توفرها في القادة الرقميين:

١- الاتصالات: باستخدام التكنولوجيا، يمكن للقادة الرقميين بناء شبكة اتصالات قوية من أعلى إلى أسفل الأعمال. لكن تنفيذ ذلك يوجب على القادة الرقميين أن يكون لديهم استراتيجية معمول بها وأن يفهموا من يخاطبون.

٢- الرؤية: يجب أن يمتلك القادة رؤية واضحة وقوية، وهذه السمة من ضمن السمات التي تجعل القادة الرقميين متميزون عن البقية.

٣- التعاون: يحتاج القائد الرقمي لتشجيع الموظفين والفرق للتعاون المثمر للتأكد من أن الجميع يسعى إلى العمل معًا من أجل التحول الرقمي بنجاح.

٤- الاستراتيجية: لا يتوجب على القادة الرقميين وجود رؤية واضحة للمستقبل فحسب، بل يجب أن يكون لديهم أيضًا استراتيجية مطبقة تساعد في تعزيز الثقافة الرقمية داخليًا، وعلى استعداد لاحتضان التغييرات، ومن أجل أن يحدث هذا بالفعل، من المهم وجود استراتيجية متماسكة تحدد الأجندة الرقمية.

٥- الابتكار: يتطور المشهد الرقمي باستمرار في العصر الرقمي، ويجب أن تكون القيادة على استعداد لتجربة تقنيات جديدة، ومن أجل القيام بذلك يجب أن يكون القائد مرناً وقابلًا للتكيف مع نهج تلك التقنيات في إنشاء قوة عاملة رقمية، لكن غالبًا ما تكون هناك مخاطر محسوبة متضمنة في هذه الخطوة، مثل: تجربة أنظمة وتقنيات جديدة ليس لدى القائد فيها سوى القليل من الأدلة أو الأمثلة على النجاح.

٦- المخاطرة: وضع السرعة والابتكار في مقدمة التقنيات التي تم تجربتها واختبارها مسبقًا هو أمر يجب على المؤسسات توخي الحذر منه، ومع ذلك، فإنَّ المخاطرة جزء أساسي

من القيادة الرقمية، وقد أيد ذلك "مارك زوكربيرج"، الرئيس التنفيذي لشركة Facebook، الذي صرح بأن "الخطر الأكبر هو عدم المخاطرة". في عالم يتغير بسرعة كبيرة، وأن الاستراتيجية الوحيدة المضمونة بالفشل هي عدم المخاطرة.

٧- القدرة على التكيف: أن القدرة على التكيف هي إحدى المهارات الرئيسية للقائد الرقمي، فعند حدوث تغييرات في محيط العمل، من المهم أن يظل القائد الرقمي قابلاً للتكيف مستعداً لاتخاذ القرارات التي سيكون لها تأثير كبير على الأعمال، فالقائد الذي لا يرغب في التغيير أو يكون استباقياً سيوقف العمل.

٨- اكتشاف المواهب: يجب على القادة الرقميون أن يكونوا قادرين على تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين داخل أعمالهم، والتي من المحتمل أن تفتقر إلى المواهب، إذ أن العامل البشري لا يقل أهمية عن التكنولوجيا.

كما ذكر (Ehlers, U. D, 2020, P. 10) أن القائد الرقمي يمكنه تحقيق المرونة التنظيمية للمؤسسة الجامعية من خلال:

١- التكامل على مستوى مؤسسة التعليم العالي لقواعد حماية البيانات، وحقوق الملكية الفكرية، وإدارة الحقوق الرقمية وحقوق التأليف والنشر.

٢- التقدير والتحفيز والحوافز لإدماج الوسائط الرقمية والأدوات، وكذلك عمليات التدريس والتعلم في دورة حياة الطالب الرقمية.

٣- استخدام المحتوى الرقمي والأدوات في عمليتي التعليم والتعلم.

٤- المنتديات والأدوات والهياكل الخاصة بتبادل الخبرات على مستوى التعليم العالي مع دمج التحول الرقمي في التدريس، ودورة حياة الطالب الرقمية.

٥- مفاهيم الجودة للتحول الرقمي لتجربة الطالب في التدريس والإدارة والبحث.

٦- تأهيل المعلمين والموظفين للتحول الرقمي وإدارة التغيير.

٧- تطوير الكفاءات الرقمية.

٨- التدريب والدعم لتطوير الممارسة الرقمية في التدريس والإدارة.

ومما سبق يتضح أنه لكي يتم تعزيز المرونة التنظيمية لتحقيق نجاح قائد الجامعة خلال رحلة عمله، فإنه يجب عليه إقامة علاقات جيدة مع الآخرين، وامتلاك مهارات تواصلية ومعرفية جيدة حتى يستطيع التأثير فيهم، وبناء ثقافة جديدة تتماشى مع التغيير، والقدرة على

التكيف مع التغيير، وقبول المشاعر السلبية والنمو من خلالها، ورؤية الضغوط كتحديات، وتعزيز الذات، وتطبيق أساليب مناسبة على المواقف، وتقدير المواهب والإنجازات الشخصية، والشعور بالانتماء والمساهمة في الحياة الاجتماعية.

القسم الثالث : الإطار الميداني

واقع ممارسة القيادة الرقمية لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة

أسوان

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية:

١ - الهدف من الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية إلى تحقيق ما يلي:

- دراسة واقع ممارسة القيادة الرقمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان.
- دراسة واقع ممارسة المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان.
- التعرف على دور القيادة الرقمية في تعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان.

٢ - تصميم أداة البحث وإعداد الصورة المبدئية:

استخدمت الباحثتان استبانة بهدف التعرف على توجهات القيادة الرقمية في تعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان، وقد تم إعداد أداة الدراسة الميدانية (الاستبانة) من خلال:

- الاطلاع على الدراسات الأدبية المتصلة بموضوع البحث، وكذلك عدد من الدراسات السابقة، وهو ما ساعد في بلورة مشكلة البحث.
- إعداد أداة البحث بصورتها الأولية، وتكونت من ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: اشتمل على المعلومات العامة اللازمة عن المستجيب، وهي (الاسم، الدرجة العلمية، التخصص، وجهة العمل).

الجزء الثاني: واقع ممارسة القيادة الرقمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان، وتكوّن من (٢٤) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات وهي (القيادة الرشيدة الحكيمة - نشر ثقافة التعليم في العصر الرقمي - تحقيق المواطنة الرقمية).

الجزء الثالث: واقع ممارسة المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان ، وتكوّن من (٢٣) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات وهي (المرونة الاستراتيجية ، المرونة التشغيلية ، والمرونة التكتيكية)، وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة.

ويوضح الجدول التالي محاور ومجالات الاستبانة في صورتها الأولية وعدد الفقرات في كل مجال.

جدول (١)			
محاور ومجالات الاستبانة في صورتها الأولية وعدد الفقرات			
الرقم	المحور	المجال	عدد الفقرات
١	المحور الأول: واقع ممارسة القيادة الرقمية بجامعة أسوان	القيادة الرشيدة الحكيمة	١٠
٢		نشر ثقافة التعليم في العصر الرقمي	٧
٣		تحقيق المواطنة الرقمية	٧
عدد الفقرات			٢٤
١	المحور الثاني: واقع ممارسة المرونة التنظيمية بجامعة أسوان	المرونة الاستراتيجية .	٧
٢		المرونة التشغيلية .	٨
٣		المرونة التكتيكية .	٨
عدد الفقرات			٢٣

٣ - عينة البحث وخصائصها:

تضم جامعة أسوان مجموعة من الكليات الجامعية المتميزة، وقد تم تطبيق الاستبانة على (١٢) كلية من كليات الجامعة البالغ عددهم ٢٠؛ حيث تم توزيع عدد (١٥٠) استبانة على مختلف الكليات، وتم استرجاع عدد (١٢٥) استبانة، وزعت على القيادات الأكاديمية ورؤساء الوحدات ذات الطابع الخاص، والمشروعات التعليمية المتخصصة بالجامعة، وذلك من إجمالي (٢٣٠) عضو هيئة تدريس (عميد كل كلية، والوكلاء الثلاثة، ورؤساء الأقسام، ورؤساء الوحدات الأكاديمية ذات الطابع الخاص)، ويوضح الجدول التالي وصفاً لهذه العينة:

جدول (٢)
توزيع عينة التطبيق على كليات جامعة أسوان

م	الكلية	القيادات الأكاديمية	رؤساء الوحدات	م	الكلية	القيادات	رؤساء الوحدات
١	كلية التربية	٩	٢	٨-	كلية الهندسة	٨	٦
٢	كلية التربية النوعية	٨	-	٩-	كلية التربية الرياضية	٨	٢
٣	كلية الخدمة الاجتماعية	٩	٣	١٠-	كلية هندسة الطاقة	٨	٣
٤	كلية الزراعة والموارد الطبيعية	٨	٤	١١-	كلية الاسن	٧	١
٥	كلية الآداب	٨	٢	١٢-	كلية تجارة	٨	٢
٦	كلية الحقوق	٦	-				
٧	كلية العلوم	٩	٤				

٤ - الأساليب الإحصائية:

- استخدمت الدراسة الحزمة الإحصائية لبرنامج SPSS لإجراء المعالجة الإحصائية للنتائج، ومن المعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في الدراسة الحالية ما يلي:
- اختبار ألفا-كرونباخ ومعاملات الارتباط في التأكد من صدق وثبات أدوات الدراسة.
 - التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الوصف التفصيلي لعينة الدراسة.
 - النسب المئوية Percentiles والمتوسطات Means والانحرافات المعيارية Std. Deviation للكشف عن واقع القيادة الرقمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان، وكذلك التعرف على واقع المرونة التنظيمية بالجامعة.
 - معامل ارتباط بيرسون Pearson لحساب درجة الارتباط، بين مستوى ممارسة القيادة الرقمية والمرونة التنظيمية.
 - مستوى متوسطات مقياس ليكرت: حيث تستخدم أداة الدراسة مقياس ليكرت الثلاثي، وبالتالي فإنه يمكن تحديد درجات المقياس على أساس (غالباً = ٣، أحياناً = ٢، نادراً = ١)، ويمكن تحديد ثلاثة مستويات متساوية المدى لمتوسطات المقياس، وفقاً لطول الفئة التي يتم حسابها من العلاقة:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{المدى}}{\text{عدد الفئات}} = \frac{3-1}{3} = 0.66$$

وبالتالي يمكن توزيع المستويات الثلاثة كما يلي:

الدرجة المستوى	منخفض	متوسط	مرتفع
	أقل من 1.66	من 1.67 - أقل من 3.67	3.68 - 5.00

٥ - تقنين الاستبانة:

(أ): صدق الاستبانة:

❖ الصدق الظاهري:

للتأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، تم تحكيم أداة الدراسة من قبل عدد (٧) من أعضاء هيئة التدريس من رتبة الأستاذ والأستاذ المساعد في التخصصات التربوية من ذوي الخبرة في المجال في عدد من الجامعات المصرية، للتأكد من مدى وضوح عبارات الاستبانة ومدى انتمائها لأبعادها، وتقديم ما يلزم من تعديلات، وعلى ضوء ملاحظات ومقترحات المحكمين تم تعديل الاستبانة.

❖ الصدق الذاتي:

قامت الباحثتان بإعادة النظر في الأداة بشكل متكامل من حيث الفقرات، ومدى مناسبتها للمجالات التي تدرج تحتها، ومدى صحة العبارات وأهميتها، حيث تم حساب معامل الثبات، ومنه تم حساب معامل الصدق الذاتي.

ويحسب الصدق الداخلي بالجذر التربيعي لمعامل الثبات

$$\sqrt{\text{الصدق الذاتي}} = \sqrt{\text{معامل الثبات}} = 0.945 = 0.96$$

وبالتالي فإن الصدق الذاتي للاستبانة هو (٠,٩٦)، وتدل هذه القيمة لمعامل الصدق علي أن الاستبانة علي درجة عالية من الصدق؛ مما يدل علي صدق الأداة بحيث يمكن الثقة بها، وتجعل الاستبانة صالحة لقياس ما وضعت لقياسه، وبذلك أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية قابلة للتطبيق.

❖ صدق الاتساق الداخلي:

صدق بناء الاستبانة: تم تطبيق الاستبانة علي عينة استطلاعية مكونة من (٥١) من أفراد العينة (القيادات الأكاديمية)، وقد تم حساب مؤشرات صدق البناء للمقياس الداخلي للاستبانة بأسلوب الارتباطات، حيث تم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والمجال الذي

تنتمي إليه، وحساب معاملات الارتباط بين كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة، من خلال استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) باستخدام معامل بيرسون Pearson Correlation، ورصدت النتائج في الجداول التالية:

جدول (٣)

قيم معاملات الارتباط لقياس مدى الاتساق الداخلي لفقرات كل بعد من أبعاد القيادة الرقمية مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه

الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
القيادة الرشيدة		نشر التعلم الرقمي		تحقيق المواطنة الرقمية	
١	0.554	١١	0.757	١٨	0.689
٢	0.662	١٢	0.708	١٩	0.534
٣	0.652	١٣	0.395	٢٠	0.725
٤	0.670	١٤	0.738	٢١	0.684
٥	0.577	١٥	0.806	٢٢	0.642
٦	0.572	١٦	0.750	٢٣	0.726
٧	0.492	١٧	0.649	٢٤	0.699
٨	0.655				
٩	0.580				
١٠	0.617				

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط للفقرات والمجال الذي تنتمي إليه دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، حيث تراوحت معاملات الارتباط للمجال الأول بين (0.670-0.492)، وتراوحت معاملات الارتباط للمجال الثاني بين (0.806 - 0.395)، وتراوحت معاملات الارتباط للمجال الثالث بين (0.726 - 0.534)، مما يدل على الاتساق الداخلي ومن ثم صدق البناء .

جدول (٤)

قيم معاملات الارتباط لقياس مدى الاتساق الداخلي لفقرات كل بعد من أبعاد المرونة مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
القيادة الرشيدة			نشر التعلم الرقمي		
تحقيق المواطنة الرقمية	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	معامل الارتباط
٢٥	0.579	٣٢	0.695	٤٠	0.782
٢٦	0.621	٣٣	0.794	٤١	0.553
٢٧	0.855	٣٤	0.659	٤٢	0.731
٢٨	0.492	٣٥	0.836	٤٣	0.810
٢٩	0.853	٣٦	0.808	٤٤	0.804
٣٠	0.760	٣٧	0.749	٤٥	0.749
٣١	0.748	٣٨	0.532	٤٦	0.850
		٣٩	0.854	٤٧	0.731

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط للفقرات والمجال الذي تنتمي إليه دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، حيث تراوحت معاملات الارتباط للبعد الأول بين (0.492-0.855)، وتراوحت معاملات الارتباط للبعد الثاني بين (0.532-0.854)، وتراوحت معاملات الارتباط للبعد الثالث بين (0.553-0.850)، مما يدل على الاتساق الداخلي ومن ثم صدق البناء.

جدول (٥)

مصفوفة معاملات ارتباط أبعاد الاستبانة بالأبعاد الأخرى وبالأستبانة ككل

الأبعاد/ الاستبانة ككل		القيادة الرقمية			المرونة التنظيمية			الاستبانة ككل
البعد الأول	البعد الثاني	البعد الثالث	البعد الأول	البعد الثاني	البعد الثالث	البعد الأول	البعد الثاني	
١	0.696	0.726	0.545	0.295	0.290	0.725		القيادة الرقمية
	١	0.727	0.476	0.369	0.345	0.737		
		١	0.465	0.295	0.303	0.707		
			١	0.785	0.813	0.892		المرونة التنظيمية
				١	0.825	0.804		
					١	0.802		
						1		الاستبانة ككل

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين أبعاد المحورين الأول والثاني، والدرجة الكلية للاستبانة عالية وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وقد تراوحت معاملات الارتباط بين فقرات ومجالات الاستبانة (0.292 - 0.892)، وهذا يدل على الاتساق الداخلي ومن ثم صدق البناء.

(ب): ثبات أداة البحث:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام طريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة ألفا كرونباخ، كما هو مبين في الجدول (٦).

جدول (٦)

قيم معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ ن = 125

المحور	عدد الفقرات	معامل ثبات ألفا كرونباخ
المحور الأول: واقع ممارسة القيادة الرقمية لدى القيادة الأكاديمية بجامعة أسوان	24	0.914
المحور الثاني: واقع تحقيق المرونة التنظيمية	23	0.944
الاستبانة ككل	47	0.945

يبين الجدول السابق أن معامل الثبات للاستبانة ككل دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وجميعها عالي؛ مما يدل على ثبات أداة الدراسة، الأمر الذي من شأنه أن يرفع درجة الثقة في نتائج الدراسة الميدانية، حيث أن جميع قيم معامل الثبات عالية مقبولة لغايات الدراسة.

٦ - التوصل إلى الصورة النهائية للاستبانة:

جدول (٧)

مجالات ومحاور الاستبانة وعدد الفقرات في صورتها النهائية

الرقم	المحور	المجال	عدد الفقرات
١	المحور الأول: واقع ممارسة القيادة الرقمية لدى القيادة الأكاديمية بجامعة أسوان	القيادة الرشيدة	١٠
٢		نشر ثقافة التعليم في العصر الرقمي	٧
٣		المواطنة الرقمية	٧
عدد الفقرات			
٢٤			
١	المحور الثاني: واقع تحقيق المرونة التنظيمية	المرونة الاستراتيجية	٧
٢		المرونة التشغيلية	٨
٣		المرونة التكتيكية	٨
عدد الفقرات			
٢٣			

٧ - مناقشة النتائج وتفسيرها :

بناء على ماسبق من إجراءات الدراسة الميدانية من حيث إعداد الاستبانة المستخدمة في البحث، واختيار صدق وثبات الاستبانة، ثم وصف المجتمع الذي أجريت فيه الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تفسير النتائج، حاولت الباحثان التعرف على مستوى ممارسة القيادة الرقمية والمرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية، ومن ثم دور القيادة الرقمية في تعزيز المرونة التنظيمية، وذلك كما يلي :

أولاً : مستوى ممارسة القيادة الرقمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان :

أ - البعد الخاص بواقع ممارسة القيادة الرشيدة الحكيمة :

جدول (٨)

المحور الأول: واقع ممارسة القيادة الرشيدة الحكيمة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان

العبارة	النسب المئوية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط	العبارة
غالباً	أحياناً	نادراً			
60.8	36	3.2	2.58	0.557	متوسط
54.4	38.4	7.2	2.47	0.630	متوسط
28.8	57.6	13.6	2.15	0.636	متوسط
50.4	40.8	8.8	2.42	0.650	متوسط
40	50.4	9.6	2.30	0.638	متوسط
13.6	56.8	29.6	1.84	0.640	متوسط
37.6	55.2	7.2	2.30	0.599	متوسط

٨	أحرص على مراجعة وتدقيق كافة الأنشطة والأعمال الإدارية بصورة رقمية.	28	69.6	2.4	2.26	0.490	متوسط
٩	أحرص على جعل التحول الرقمي ثقافة سائدة ومستمرة في الجامعة.	61.6	36	1.8	2.56	0.723	متوسط
١٠	أحرص على إنشاء بروتوكولات تعاون وشراكة مع مؤسسات التعليم العالي الأخرى التي تتحول رقمياً.	45.6	45.6	8.8	2.37	0.642	متوسط
الدرجة الكلية							
					2.33	0.62	متوسط

تشير المعطيات الواردة في الجدول (٨) أن مستوى القيادة الرشيدة الحكيمة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان جاءت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.33) وانحراف معياري (0.62) وتراوح المتوسطات ما بين (1.84-2.58)، ويتضح أن الفقرات (١ - ٢ - ٩) قد حصلت على أعلى مستوى للقيادة الرشيدة الحكيمة، ونصت هذه الفقرات على ما يلي: (أخذ القرارات بناءً على معلومات وبيانات رقمية ناتجة من أنشطة أعضاء هيئة التدريس وتفاعلاتهم، أوظف أدوات التواصل عبر الانترنت لتسهيل العمليات الإدارية داخل الجامعة، أحرص على جعل التحول الرقمي ثقافة سائدة ومستمرة في الجامعة)، في حين حصلت الفقرات (٣ - ٦ - ٨) على أقل مستوى للقيادة الرشيدة الحكيمة ونصت هذه الفقرات على ما يلي: (أبنى أساليب جديدة للعاملين داخل الجامعة عبر مواقع التعلم الافتراضية لتسهيل الأعمال الإدارية، استخدم الاستثمارات الرقمية لتقييم ومتابعة العاملين في البيئة الافتراضية، أحرص على مراجعة وتدقيق كافة الأنشطة والأعمال الإدارية بصورة رقمية).

وتعزو الباحثان هذه النتائج إلى نقص الخبرة الإدارية لدى بعض القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان، وقد يرجع ذلك أيضاً إلى حداثة إنشاء الجامعة، حيث تضم جامعة أسوان كليات حديثة النشأة، كما قد يرجع ذلك إلى افتقار اللوائح والقوانين والتشريعات لبرامج الإدارة الرقمية، والتأخير في وضع الإطار القانوني والتنظيمي والذي من شأنه أن يسهل للقيادة الرقمية عملها، كذلك عدم وضوح الرؤية الاستراتيجية لمشروع التحول الرقمي في جامعة أسوان.

ب - البعد الخاص بواقع تطبيق نشر ثقافة التعلم الرقمي:

جدول (٩)

المحور الثاني: واقع تطبيق نشر ثقافة التعلم الرقمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان

	العبارات	النسب المئوية			الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
		غالبا	احيانا	نادرا			
١	أحرص على نشر ثقافة التعليم الرقمي بين منسوبي الجامعة لتحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠.	68.8	25.6	4.9	2.60	0.762	متوسط
٢	أهتم بالبنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات، والتغلب على ضعف وانقطاع شبكات الانترنت.	39.2	53.6	7.2	2.32	0.604	متوسط
٣	أحرص على أن تكون الوسائل التقنية التي يتم استخدامها تحقق الأهداف التربوية.	55.2	40.8	4	2.51	0.577	متوسط
٤	أحرص على تدريب أعضاء هيئة التدريس على مهارات إعداد وتدريس المحتوى الرقمي وفق الضوابط والشروط التربوية.	60	32.8	7.2	2.53	0.630	متوسط
٥	أحرص على حضور المؤتمرات والندوات والأنشطة العلمية المشتركة التي تخص التعليم الرقمي.	64	32	4.1	2.50	0.956	متوسط
٦	أعمل على تحقيق التكامل لقواعد حماية البيانات وحقوق الملكية الفكرية وإدارة الحقوق الرقمية وحقوق التأليف والنشر.	49.6	46.4	4.1	2.43	0.688	متوسط
٧	أحرص على تقديم الدعم المادي والمعنوي لدمج الوسائط الرقمية والأدوات في عمليات التدريس والتعلم .	50.4	46.4	3.2	2.47	0.562	متوسط
الدرجة الكلية					2.48	0.670	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (٩) أن نشر ثقافة التعلم الرقمي لدى القيادات

الأكاديمية بجامعة أسوان جاءت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية

(٢.٤٨) وانحراف معياري (0.670) وتراوح المتوسطات ما بين (2.32:2.60)

ويتضح أن الفقرات (١ - ٣ - ٤) قد حصلت على أعلى مستوى لنشر ثقافة التعلم الرقمي،

ونصت هذه الفقرات على: (أحرص على نشر ثقافة التعليم الرقمي بين منسوبي الجامعة لتحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠، أحرص على أن تكون الوسائل التقنية التي يتم استخدامها تحقق الأهداف التربوية، أحرص على تدريب أعضاء هيئة التدريس على مهارات إعداد وتدريب المحتوى الرقمي وفق الضوابط والشروط التربوية)، في حين أن الفقرات (٢ - ٦ - ٧) على أقل مستوى لنشر ثقافة التعلم الرقمي، ونصت هذه الفقرات على ما يلي: (أهتم بالبنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات، والتغلب على ضعف وانقطاع شبكات الانترنت، أعمل على تحقيق التكامل لقواعد حماية البيانات وحقوق الملكية الفكرية وإدارة الحقوق الرقمية وحقوق التأليف والنشر، أحرص على تقديم الدعم المادي والمعنوي لدمج الوسائط الرقمية والأدوات في عمليات التدريس والتعلم).

وقد تعود هذه النتائج إلى أن القيادات الرقمية تعاني من تعقيد الإجراءات الإدارية وتداخل مسؤوليات اتخاذ القرار اللازم للتحويل، بالإضافة إلى حداثة معظم كليات الجامعة، الأمر الذي جعل البنية التحتية والتشريعية للكليات تختلف من مكان لآخر تبعاً لاختلاف المبانى والتجهيزات؛ مما يعوق القيادة الرقمية في هذه الكليات عن نشر ثقافة التعليم الرقمي، وضعف القدرة على التغلب على مشكلة انقطاع شبكات الانترنت، كما قد يعود ذلك أيضاً إلى ضعف الإمكانيات المالية والمادية بمعظم الكليات في الجامعة.

ج - البعد الخاص بواقع تحقيق المواطنة الرقمية :

جدول (١٠)

المحور الثالث: واقع تحقيق المواطنة الرقمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان

	العبارة	النسب المئوية			الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
		غالباً	أحياناً	نادراً			
١	أحرص على توفير التدريب اللازم للقادة لاتخاذ القرارات الرقمية المناسبة.	٤٤	51.2	4.8	2.39	0.581	متوسط
٢	أوجه التركيز على نوعية التكنولوجيا الواجب اقتنائها والتدريب عليها.	56.8	42.4	0.8	2.56	0.514	متوسط
٣	أحرص على تدريب منسوبي الجامعة على الطلاقة الرقمية اللازمة لإعداد المواطن الرقمي.	45.6	43.2	10.8	2.32	0.768	متوسط
٤	أقوم بتوعية طلاب وأعضاء هيئة التدريس من المخاطر الكامنة في التكنولوجيا حماية أنفسهم عبر التعليم والتدريب	54.4	39.2	6.1	2.46	0.724	متوسط
٥	أحرص على تفعيل البوابة الرقمية لنشر التعليمات الخاصة بالمنظومة التعليمية الجامعية.	44.8	48.8	6.4	2.31	0.884	متوسط
٦	أأخذ كافة التدابير اللازمة لضمان الوقاية والحماية الالكترونية لمنسوبي الجامعة .	56	40	4	2.52	0.576	متوسط
٧	أحرص على توفير مكتبة الوسائط الرقمية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين .	52	44.8	3.2	2.47	0.562	متوسط
الدرجة الكلية					2.43	0.658	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (١٠) إلى أن تحقيق المواطنة الرقمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان جاءت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٢.٤٣) وانحراف معياري (0.658) وتراوح المتوسطات ما بين (2.31 : 2.56) ، ويتضح أن الفقرات (٢ - ٦ - ٧) قد حصلت على أعلى مستوى في تحقيق المواطنة الرقمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان، ونصت هذه الفقرات على: (أوجه التركيز على نوعية التكنولوجيا الواجب اقتنائها والتدريب عليها، أأخذ كافة التدابير اللازمة لضمان الوقاية والحماية الالكترونية لمنسوبي الجامعة، أحرص على توفير مكتبة الوسائط الرقمية

للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين)، في حين حصلت الفقرات (١ - ٣ - ٥) على أقل مستوى في تحقيق المواطنة الرقمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان ونصت هذه الفقرات على: (أحرص على توفير التدريب اللازم للقادة لاتخاذ القرارات الرقمية المناسبة، أحرص على تدريب منسوبي الجامعة على الطلاقة الرقمية اللازمة لإعداد المواطن الرقمي، أحرص على تفعيل البوابة الرقمية لنشر التعليمات الخاصة بالمنظومة التعليمية الجامعية).

وتعزو الباحثان هذه النتائج إلى عدم توافر الدعم الفني المطلوب بالجامعة؛ لضمان استمرار تطبيق عملية التحول الرقمي والإدارة الرقمية، ومما يعوق تحقيق المواطنة الرقمية بالشكل المطلوب -أيضاً- قلة البرامج التدريبية التي تقدم للقيادات الأكاديمية بشأن ما يستجد في مجال تطبيق الإدارة الرقمية في عمليات القيادة، كذلك ضعف الإمكانيات المادية التي تعوق توفير البنية التحتية المناسبة لتحقيق وتوفير متطلبات المواطنة الرقمية، فضلاً عن غياب التشريعات التنظيمية بالجامعة التي تحقق المواطنة الرقمية بالشكل المطلوب، ومن خلال الجداول الثلاث السابقة يمكن استنتاج مستوى ممارسة القيادة الرقمية بأبعادها الثلاث لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان في الجدول (١١).

جدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة القيادة الرقمية وأبعادها بجامعة أسوان

الترتبة	البعد	الوسط الحساب	الانحراف المعياري	المستوى
٣	القيادة الرشيدة الحكيمة	2.33	0.620	متوسطة
١	نشر ثقافة التعلم الرقمي	2.48	0.670	متوسطة
٢	تحقيق المواطنة الرقمية	2.43	0.658	متوسطة
	مستوى القيادة الرقمية	2.41	0.649	متوسطة

يبين الجدول (١١) أن المستوى العام لممارسة القيادة الرقمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان كان متوسطاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.41) وانحراف معياري (0.649) مما يدل على أن هناك موافقة متوسطة على مستوى ممارسة القيادة الرقمية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان.

كما أن بعد نشر ثقافة التعلم الرقمي جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.48) وانحراف معياري (0.670) وربما تعود هذه النتيجة إلى إيمان القيادات الأكاديمية بضرورة نشر ثقافة التعلم الرقمي استجابةً لعصر التحول الرقم، وجاء في المرتبة الثانية بعد تحقيق المواطنة الرقمية بمتوسط حسابي (2.43) وانحراف معياري (0.658) وربما تعزى هذه

النتيجة إلى أن تحقيق المواطنة الرقمية من الأمور المهمة التي ينبغي أن تسعى إلى ممارستها القيادات الجامعية، لأنها تكمل دور وظيفة الجامعة في خدمة المجتمع من خلال تنشئة طلاب لديهم من الوعي الرقمي ما يناسب هذا العصر، فيما جاء بعد القيادة الرشيدة الحكيمة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.33) وانحراف معياري (0.620) وربما تعزى هذه النتيجة إلى افتقار القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان لرؤية أكثر وضوحاً لمستقبل الرقمنة والعصر الرقمي، وما يتطلبه من استعدادات ورؤية وبصيرة للتعامل مع تداعياته.

ثانياً: واقع المرونة التنظيمية بجامعة أسوان:

أ - واقع تطبيق المرونة الاستراتيجية بجامعة أسوان:

جدول (١٢)

المحور الأول: واقع تطبيق المرونة الاستراتيجية بجامعة أسوان

	العبارات	النسب المئوية			الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
		غالباً	أحياناً	نادراً			
١	مشاركة جميع أعضاء هيئة التدريس في تحديد التوجهات المستقبلية للجامعة .	36	56.8	7.2	2.29	0.593	متوسط
٢	التركيز على مبدأ المشاركة في وضع الرؤية المستقبلية للجامعة	46.4	45.6	8.1	2.35	0.786	متوسط
٣	إجراء تقييم دوري مستمر لرؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها لتحقيق التحول الرقمي .	41.6	48	10.4	2.29	0.749	متوسط
٤	اكتشاف الكفاءات البشرية واستثمارها في بيئة ثقافية تنظيمية إيجابية وأطر أخلاقية .	37.6	56.8	5.6	2.29	0.739	متوسط
٥	استثمار قدرات أعضاء هيئة التدريس لتنمية قدراتهم وطاقاتهم ومعارفهم ولتحقيق عائد للجامعة .	46.4	48	5.6	2.38	0.758	متوسط
٦	دعم أعضاء هيئة التدريس لتنفيذ الحطة الاستراتيجية للتحول الرقمي وتوفير مقومات نجاحها .	37.6	56	6.4	2.29	0.693	متوسط
٧	إعادة هيكلة الإجراءات التقنية في ضوء الحوكمة لتحقيق المرونة التنظيمية	36	51.2	12.8	2.14	0.978	متوسط
الدرجة الكلية							متوسط

تشير المعطيات الواردة في الجدول (١٢) أن واقع تطبيق المرونة الاستراتيجية بجامعة أسوان جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.29) وانحراف معياري (0.757) وتراوحت المتوسطات ما بين (2.38 : 2.14) ويتضح ان الفقرات (٢ - ٥) قد حصلت على أعلى مستوى في تطبيق المرونة الاستراتيجية بجامعة أسوان، ونصت هذه الفقرات على: (التركيز على مبدأ المشاركة في وضع الرؤية المستقبلية للجامعة، استثمار قدرات أعضاء هيئة التدريس لتنمية قدراتهم وطاقاتهم ومعارفهم ولتحقيق عائد للجامعة)، في حين حصلت الفقرة (٧) على أقل مستوى في تطبيق المرونة الاستراتيجية بجامعة أسوان ونصت هذه الفقرة على (إعادة هيكلة الإجراءات التقنية في ضوء الحوكمة لتحقيق المرونة التنظيمية).

وقد تعزو الباحثان هذه النتيجة إلى غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة التي يعمل أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة في ضوءها، وأيضاً غياب عمليات التقويم المستمر لرؤية الجامعة ورسالتها، وعدم تغيرها وخاصة مع التغيرات والتحديات التي اجتاحت العالم مؤخراً، كذلك افتقاد بعض أعضاء هيئة التدريس للحماس -وخاصةً القدامى منهم- لاستخدام المستحدثات الرقمية، وتقبل عمليات التحول الرقمي، فضلاً عن غياب معظم مقومات التحول الرقمي سواء في البنية التحتية أو التشريعات أو الإمكانيات المادية والبشرية.

ب - واقع تطبيق المرونة التشغيلية بجامعة أسوان :

جدول (١٣)

المحور الثاني: واقع تطبيق المرونة التشغيلية بجامعة أسوان

	العبارات	النسب المئوية			الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
		غالباً	أحياناً	نادراً			
١	توفير معلومات وبيانات رقمية شاملة ومحدثة عن التغيرات في البيئة الداخلية وتأثيراتها .	38.4	48.8	12.8	2.23	0.763	متوسط
٢	تكوين فريق متنوع التخصصات يتضمن مبرمجين لتفعيل عمليات إدارة التحول الرقمي بالجامعة .	31.2	57.6	11.2	2.18	0.719	متوسط
٣	توليد الثقة التنظيمية بين الأفراد والفرق والوحدات التنظيمية داخل الجامعة .	36.8	52	11.2	2.20	0.871	متوسط
٤	منح أعضاء هيئة التدريس الصلاحيات التقنية لأداء مهامهم بالطرق التي يفضلونها .	50.4	35.2	14.4	2.34	0.813	متوسط
٥	تصميم قاعدة معرفية تقنية لأعضاء هيئة التدريس والعاملين تمكن من تدفق المعرفة تحقيقاً للتحول الرقمي .	39.2	46.4	14.4	2.22	0.781	متوسط
٦	توفير الإجراءات التنظيمية التي تيسر عملية المشاركة التقنية للمعرفة التنظيمية .	33.6	58.4	8.1	2.21	0.786	متوسط
٧	توفير وإتاحة آليات المساءلة والرقابة بشكل متوازن ومستمر .	25.6	49.6	24.1	1.90	1.027	متوسط
٨	تركيز المستويات التنظيمية في عدد مناسب لتحقيق المرونة في الأداء بما يدعم التحول الإداري الرقمي .	32	61.6	6.4	2.23	0.674	متوسط
الدرجة الكلية							متوسط

تشير المعطيات الواردة في الجدول (١٣) أن واقع تطبيق المرونة التشغيلية بجامعة أسوان جاءت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.19) وانحراف معياري (0.681) وتراوح المتوسطات ما بين (1.90-2.34) ويتضح أن الفقرات (١ - ٤ - ٨) قد حصلت على أعلى مستوى في تطبيق المرونة التشغيلية بجامعة أسوان، ونصت

هذه الفقرات على: (توفير معلومات وبيانات رقمية شاملة ومحدثة عن التغيرات في البيئة الداخلية وتأثيراتها، منح أعضاء هيئة التدريس الصلاحيات التقنية لأداء مهامهم بالطرق التي يفضلونها، تركيز المستويات التنظيمية في عدد مناسب لتحقيق المرونة في الأداء بما يدعم التحول الإداري الرقمي)، في حين أن الفقرات (٢ - ٣ - ٧) قد حصلت على أقل مستوى في تطبيق المرونة التشغيلية بجامعة أسوان، ونصت هذه الفقرات على: (تكوين فريق متنوع التخصصات يتضمن مبرمجين لتفعيل عمليات إدارة التحول الرقمي بالجامعة، توليد الثقة التنظيمية بين الأفراد والفرق والوحدات التنظيمية داخل الجامعة، توفير وإتاحة آليات المساءلة والرقابة بشكل متوازن ومستمر).

وقد تعود هذه النتائج إلى غياب الدافعية لدى بعض أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة لتطبيق الإدارة الرقمية ومساندة القيادة في عمليات التحول الرقمي، أيضاً عزوف بعضهم عن حضور الدورات التي تقام بالجامعة حول تطبيق الإدارة الرقمية، وقد ترجع الدرجات المتوسطة للاستجابات إلى غموض مفهوم القيادة الرقمية والمرونة التنظيمية بأبعادها لدى البعض، وضعف الوعي بأهمية تحقيق المرونة التنظيمية في أداء الجامعة.

ج - واقع تطبيق المرونة التكتيكية بجامعة أسوان:

جدول (١٤)

المحور الثالث: واقع تطبيق المرونة التكتيكية بجامعة أسوان

	العبارة	النسب المئوية			الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
		غالباً	أحياناً	نادراً			
١	إنشاء المنتديات والأدوات والهياكل الإلكترونية الخاصة بتبادل الخبرات على مستوى الجامعة ،	36	47.2	16.8	2.17	0.790	متوسط
٢	عقد دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس على ديناميكية العمل للتأقلم مع طبيعة عصر المعرفة والتحول الرقمي .	39.2	40	20.8	2.09	1.040	متوسط
٣	ربط كافة مستويات المنظومة الجامعية بشبكة اتصال ذات تقنية رقمية لدعم التحول الرقمي	24	69.6	6.4	2.15	0.636	متوسط
٤	تشجيع العمل بروح الفريق لتحقيق رؤية الجامعة وأهدافها	50.4	44	5.6	2.45	0.602	متوسط
٥	التطوير المستمر للكفاءات الرقمية لأفراد الهيكل الإداري والتنظيمي للكليات والمعاهد التابعة للجامعة .	45.6	44.8	9.6	2.36	0.653	متوسط
٦	إرساء مفاهيم الجودة للتحول الرقمي في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع	44	48	8	2.36	0.627	متوسط
٧	تبني الأفكار الجديدة التي تسهم في إنجاز العمل المطلوب .	36.8	53.6	9.6	2.25	0.726	متوسط
٨	تجريب الأفكار غير المألوفة التي تواكب التحول الرقمي .	28	51.2	20.8	2.07	0.698	متوسط
	الدرجة الكلية						0.723

تشير المعطيات الواردة في الجدول (١٤) واقع المرونة التكتيكية بجامعة أسوان جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.24) وانحراف معياري (0.723) وتراوح المتوسطات ما بين (2.07:2.45) ويتضح أن الفقرات (٤ - ٥ - ٦) قد حصلت على أعلى مستوى في تطبيق المرونة التكتيكية، ونصت هذه الفقرات على: (تشجيع العمل بروح الفريق لتحقيق رؤية الجامعة وأهدافها، التطوير المستمر للكفاءات الرقمية لأفراد الهيكل الإداري والتنظيمي للكليات والمعاهد التابعة للجامعة، إرساء مفاهيم الجودة للتحول الرقمي في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع) ، في حين أن الفقرات

(١ - ٢ - ٨) حصلت على أقل مستوى في تطبيق المرونة التكتيكية، ونصت هذه الفقرات على: (إنشاء المنتديات والأدوات والهياكل الالكترونية الخاصة بتبادل الخبرات على مستوى الجامعة، عقد دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس على ديناميكية العمل للتأقلم مع طبيعة عصر المعرفة والتحول الرقمي، تجريب الأفكار غير المألوفة التي تواكب التحول الرقمي).

وتعزو الباحثان هذه النتائج إلى عدم توافر التطبيقات والبرامج والأنظمة الحديثة بالجامعة لتطبيق الإدارة الرقمية، وكذلك قلة حرص الجامعة على خدمة المستفيدين والموظفين من خلال إنشاء حسابات خاصة بهم، وعدم توافر برامج وخطط لحماية أمن البيانات والمعلومات والمعاملات الرقمية، بالإضافة إلى عدم توافر الأدلة الإرشادية المناسبة لاستخدام التقنية والبرامج والتطبيقات وطريقة عملها.

ومن خلال الجداول الثلاث السابقة؛ يمكن استنتاج مستوى تحقيق المرونة التنظيمية بأبعائها الثلاث لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان في الجدول التالي:

جدول (١٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى المرونة التنظيمية وأبعادها بجامعة أسوان

الرتبة	البعد	الوسط الحساب	الانحراف المعياري	المستوى
١	المرونة الاستراتيجية	2.29	0.757	متوسطة
٣	المرونة التشغيلية	2.19	0.681	متوسطة
٢	المرونة التكتيكية	2.24	0.723	متوسطة
	مستوى المرونة التنظيمية	2.30	0.720	متوسطة

يبين الجدول (١٥) أن المستوى العام لممارسة المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان كان متوسطاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.30) والانحراف المعياري (0.720)، وهذا يوضح أن المرونة التنظيمية داخل الجامعة في حاجة إلى تدعيم وتقوية، كما تحتاج إلى المزيد من التعامل المرن وخاصةً في الموضوعات التي تتعلق بالحاسبية والمساءلة.

كما أن بعد المرونة الاستراتيجية جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٢٩) وانحراف معياري (٠.٧٥٧) وربما تعزى هذه النتيجة إلى إيمان القيادات الأكاديمية بالجامعة بأهمية مشاركة أعضاء هيئة التدريس والمعاونون في تحديد توجهات الجامعة، وتقديم الدعم اللازم لهم لتنفيذ الخطة الاستراتيجية للتحول الرقمي المنشود، والذي تسعى الجامعة إلى تحقيقه من خلال إعادة هيكلة الإجراءات؛ باستخدام إجراءات تقنية وتكنولوجية جديدة، وأتى بعد المرونة التكتيكية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢.٢٤) وانحراف معياري

٠.٧٢٣) وربما تعزى هذه النتيجة إلى أن القيادات الأكاديمية تسعى إلى تشجيع العمل بروح الفريق، وإكساب الهيكل الإداري والتنظيمي الكفاءات الرقمية التي تؤهلهم لعصر التحول والرقمي، في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، فيما احتل بعد المرونة التشغيلية المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (٢.١٩) وانحراف معياري (٠.٦٨١) وربما تعود هذه النتيجة إلى أن القيادات الأكاديمية مهتمة بتوفير المرونة التشغيلية من خلال منح الثقة التنظيمية للأفراد والوحدات التنظيمية، بالإضافة إلى توفير المعلومات والبيانات الرقمية ولكن هذا الاهتمام يعتبر قليلاً جداً عن الاهتمام بالبعدين الآخرين للمرونة.

ثالثاً: تأثير القيادة الرقمية على المرونة التنظيمية :

تم التحقق من تأثير القيادة الرقمية على المرونة التنظيمية؛ من خلال استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لقياس مدى إسهام القيادة الرقمية في تحقيق المرونة التنظيمية داخل جامعة أسوان، وجاءت خلاصة نتائج تحليل الانحدار للمتغير المستقل (القيادة الرقمية)، والمتغير التابع (المرونة التنظيمية) كما يلي:

جدول (١٦)

نتائج تحليل الانحدار لمتغيرات الدراسة

ANOVA ^a					
مستوى الدلالة	قيمة F	مربع المتوسطات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
01 ,	29.222	3353.392	1	3353.392	الانحدار
		114.757	123	14115.136	البواقي
			124	17468.528	المجموع

يتضح من الجدول (١٦) أن قيمة (F) المحسوبة كانت (29.22) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 ؛ مما يشير إلى وجود الدلالة المعنوية في تفسير المرونة التنظيمية من خلال القيادة الرقمية .

جدول (١٧)

نتائج تأثير القيادة الرقمية على المرونة التنظيمية

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الانحدار المعياري Beta	الخطأ المعياري	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	قيمة "ت" المحسوبة	مستوى الدلالة
المرونة التنظيمية	القيادة الرقمية	٠.٤٤٨ ,	٠.٦٤٠ ,	٠.٤٣٨ ,	٠.١٢٩ ,	٣.٢٨	٠.٠٠١

يتضح من الجدول (١٧) أن القيادة الرقمية أسهمت في تبين المتغير التابع (المرونة التنظيمية) بشكل دال إحصائيًا، حيث بلغت قيمة الارتباط (R) بين المتغيرين ٠,٤٣٨، وهي تمثل إسهام المتغير المستقل في المتغير التابع، وقد أحدثت القيادة الرقمية تباينًا مقداره (R^2) وقيمه تساوي ١٢٩،٠ وذلك بنسبة إسهام ١٢,٩ في المتغير التابع، وهذا يدل على أن هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائيًا بين القيادة الرقمية والمرونة التنظيمية، وهذا يتفق مع دراسة (Ehlers, 2021, p10) التي أوضحت أن المرونة التنظيمية تتحقق بشكل كبير إذا امتلك القائد مجموعة من المهارات، وخاصةً المهارات الرقمية، وركز على ضرورة استخدام التقدير والتحفيز والحوافز لإدماج الوسائط الرقمية والأدوات، وكذلك عمليات التدريس والتعلم الرقمية، فضلاً عن استخدام المحتوى الرقمي والأدوات في عمليتي التعليم والتعلم، كما بلغت قيمة ت المحسوبة (ت) = ٣,٢٨ وهي داله إحصائيًا عند مستوى ٠,٠١، وبالتالي يمكن صياغة المعادلة الانحدارية التنبؤية على النحو التالي:

$$\text{المرونة التنظيمية} = ٠.٣٤٦ + ١٩.٥٨ (\text{القيادة الرقمية})$$

ويتضح أيضًا من الجدول السابق أن القيادة الرقمية كان منبئًا جيدًا بالمرونة التنظيمية، ويرجع ذلك إلى استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في العمل الإداري، والتي تسهل سير حركة العمل في جو من المرونة التنظيمية.

القسم الرابع: نتائج البحث والتصور المقترح لتعزيز المرونة التنظيمية في ضوء مدخل القيادة

الرقمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان

أولاً: نتائج البحث:

توصل البحث من خلال ما سبق إلى النتائج التالية:

١- هناك ضعفًا في قدرة الجامعات على مواكبة التطورات العالمية والمستحدثات التكنولوجية التي يشهدها سوق الخدمات الجامعية.

٢- أهداف الجامعات وهيكل واختصاصات الإدارة الجامعية ليست مرنة بالقدر الذي يمكن الجامعات من إحداث تغييرات هيكلية شاملة في منظومة التعليم الجامعي، بما يحقق تميزها.

٣- وجود بعض جوانب القصور في إمكانات المرونة التنظيمية لدى القادة الأكاديميين بالجامعات، حيث لا يوجد من بين شروط اختيار القيادات الجامعية تلقي أي إعداد أو

تدريب سابق للتعيين، كما أن بعض القيادات لم تحصل على أية برامج تدريبية بعد إسناد مهام الإدارة إليهم.

٤- يعاني واقع الإدارة الجامعية من ضعف الاتصالات الإدارية، والثقة التنظيمية، وقصور في الهياكل التنظيمية، وضعف في العلاقات بين جماعات العمل، مما يشير إلى افتقار القيادات الجامعية إلى القدرة على توفير بيئة تسمح بحرية التعبير عن الآراء، وطرح الأفكار الابتكارية والإبداعية وتطبيقها، وبالتالي ضعف القدرة التنافسية للجامعة.

٥- قصور الجامعة عن إدارة ما تمتلكه من موارد بشرية، واستثمارها وتوجيهها، بما يضمن تحقيق ميزة تنافسية، الأمر الذي انعكس سلباً على أداء الجامعة وتحقيق رؤيتها المستقبلية، وأهدافها التنظيمية.

٦- مستوى القيادة الرشيدة الحكيمة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان جاء بدرجة متوسطة، ويرجع ذلك إلى نقص الخبرة الإدارية لدى بعض القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان، وقد يرجع ذلك أيضاً إلى حداثة إنشاء الجامعة، حيث تضم جامعة أسوان كليات حديثة النشأة، كما قد يرجع ذلك إلى افتقار اللوائح والقوانين والتشريعات لبرامج الإدارة الرقمية.

٧- نشر ثقافة التعلم الرقمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان جاءت متوسطة، وقد تعود هذه النتيجة إلى أن القيادات الرقمية تعاني من تعقيد الإجراءات الإدارية، وتداخل مسؤوليات اتخاذ القرار اللازم للتحويل، بالإضافة إلى حداثة معظم كليات الجامعة، الأمر الذي جعل البنية التحتية والتشريعية للكليات تختلف من مكان لآخر تبعاً لاختلاف المباني والتجهيزات؛ مما يعوق القيادة الرقمية في هذه الكليات عن نشر ثقافة التعليم الرقمي.

٨- تحقيق المواطنة الرقمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان جاءت بدرجة متوسطة، وتغزو الباحثان ذلك إلى عدم توافر الدعم الفني المطلوب بالجامعة؛ لضمان استمرار تطبيق عملية التحول الرقمي والإدارة الرقمية.

٩- المستوى العام لممارسة المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان كان متوسطاً؛ مما يوضح أن المرونة التنظيمية داخل الجامعة في حاجة إلى تدعيم وتقوية، كما تحتاج إلى المزيد من التعامل المرن، وخاصةً في الموضوعات التي تتعلق بالمحاسبية والمساءلة.

١٠- القيادة الرقمية كانت منبأ جيداً بالمرونة التنظيمية، ويرجع ذلك إلى استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في العمل الإداري، والتي تسهل سير حركة العمل في جو من المرونة التنظيمية.

ثانياً: التصور المقترح لتعزيز المرونة التنظيمية في ضوء مدخل القيادة الرقمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان:

يمكن عرض التصور المقترح لتعزيز المرونة التنظيمية في ضوء مدخل القيادة الرقمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان من خلال المحاور التالية:

١- المحور الأول: تصميم مخطط مبدئي للتصور المقترح لتعزيز المرونة التنظيمية في ضوء مدخل القيادة الرقمية، وعرضه على مجموعة من الخبراء التربويين.

٢- المحور الثاني: بناء التصور المقترح لتعزيز المرونة التنظيمية في ضوء مدخل القيادة الرقمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان، ويتضمن هذا المحور مايلي:

- منطلقات التصور المقترح.

- أهداف التصور المقترح.

- آليات التصور المقترح.

- متطلبات تنفيذ التصور المقترح.

- معوقات تنفيذ التصور المقترح.

- سبل التغلب على معوقات تنفيذ التصور المقترح.

ويمكن توضيح هذه المحاور كما يلي:

١- المحور الأول: تصميم مخطط مبدئي للتصور المقترح لتعزيز المرونة التنظيمية في ضوء مدخل القيادة الرقمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان وعرضه على مجموعة من الخبراء التربويين:

بعد بناء المخطط المبدئي للتصور المقترح، تم عرضه على مجموعة من الخبراء، لاستطلاع آرائهم حوله للاستفادة من آرائهم ومقترحاتهم؛ من أجل الوصول إلى المخطط النهائي، وقد تم إرسال التصور المقترح لبعض الخبراء بصورة ورقية، ولل بعض الآخر بصورة إلكترونية من خلال تطبيق الواتساب، وقد تمثلت مقترحات السادة المحكمين فيما يلي :

- فيما يتعلق بالآليات اللازمة لتطوير ممارسات القيادة الرقمية لتعزيز المرونة الاستراتيجية:

- أ- إعادة صياغة العبارات (١٢) و (١٣).
- ب- نقل العبارة (٨) إلى محور المرونة التشغيلية، والعبارة (١٠) إلى محور المرونة التكتيكية.
- ج- حذف العبارة (٩).
- فيما يتعلق بالآليات اللازمة لتطوير ممارسات القيادة الرقمية لتعزيز المرونة التشغيلية:
- أ- إعادة صياغة العبارة (٧) وتقسيمها إلى عبارتين.
- ب- تجزئة العبارة (٨) إلى عبارتين.
- ج- حذف العبارة (٩) وضمها إلى العبارة (١٠).
- فيما يتعلق بالآليات اللازمة لتطوير ممارسات القيادة الرقمية لتعزيز المرونة التكتيكية:
- أ- تجزئة العبارة (٢) إلى عبارتين.
- ب- تجزئة العبارة (٥) إلى عبارتين.
- ج- حذف العبارة (٧).
- د- تعديل العبارة (٩).
- ٢- المحور الثاني: بناء التصور المقترح لتعزيز المرونة التنظيمية في ضوء مدخل القيادة الرقمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان، ويتضمن هذا المحور مايلي:
- أولاً: منطلقات التصور المقترح:**
- تشتمل منطلقات التصور المقترح على منطلقات فكرية، وأخرى متعلقة بالتوجه الحكومي لرؤية ٢٠٣٠ يمكن توضيحها فيما يلي:
- أ- منطلقات فكرية:
- تحدد المنطلقات الفكرية التي تحكم بناء التصور المقترح فيما يلي:
- ١- الأهمية القصوى للكفاءات البشرية بالجامعات وخاصة القيادية منها، فهي مصدر الأداء المتميز والجودة والتفوق بشكل مستدام.
- ٢- العصر الحالي عصر علم وتقنية، ونبوغ معرفي وتقدم مذهل، يعتمد في أساسه على تخطي الحواجز، وتغيير المؤلف وإبداع جديد متطور دائماً، ولا يتسنى للإدارة تحقيق ذلك إلا بالتركيز على تحقيق المرونة الكافية للتعامل مع هذا العصر.

٣- وضع أطر ومبادئ لعمل القيادات الجامعية في ضوء التوجهات الاستراتيجية الجديدة لإدارة المؤسسات الجامعية، يحقق الترابط بين ما هو مأمول من القيادة الجامعية، وما ينفذ على أرض الواقع.

٤- تعزيز الانتقال بالجامعات المصرية إلى جامعات الجيل الرابع في ضوء الثورة الصناعية الرابعة.

ب- منطلقات متعلقة بالتوجه الحكومي نحو رؤية ٢٠٣٠:

تعتبر الجامعات شريك أساسي في تحقيق رؤية ٢٠٣٠، حيث يجب عليها أن تسعى لتحقيق التفوق التنافسي لأنه السبيل الوحيد للبقاء في عالم شديد التنافس، وذلك من خلال التوجه نحو التحول الرقمي ورقمنة عمليات البحث والتدريس وخدمة المجتمع، حتى تستطيع أن تكون مصدراً من مصادر تحقيق التفوق التنافسي، وبالتالي تحقيق التميز والاختلاف الذي يؤدي إلى تحقيق التفوق والتفرد وذلك من خلال:

- تحسين الدرجة التنافسية في تقارير التعليم العالمية.
- التخلص من الهياكل التنظيمية الجامدة، والاتجاه نحو التنظيمات المرنة والشبكية والافتراضية.
- استمرار تطوير خطة التحول التقني بما يتواءم مع متطلبات رؤية ٢٠٣٠.
- تكثيف وتعميق استخدامات تقنيات الاتصالات والمعلومات، ودمجها في تصميم العمليات والأنشطة التي تقوم بها القيادات الأكاديمية على كافة المستويات التنظيمية.
- تفعيل قواعد الاعتماد والجودة المسيرة للمعايير العالمية.
- تطوير البرامج الأكاديمية والارتقاء بأساليب التعليم والتعلم، وأنماط التقويم، مع الابتكار والتنوع في ذلك.

ثانياً: أهداف التصور المقترح :

يهدف التصور المقترح إلى تقديم آليات ومقترحات يمكن أن تفيد القيادات الجامعية في تعزيز المرونة التنظيمية بجامعة أسوان في ضوء مدخل القيادة الرقمية.

ثالثاً: آليات التصور المقترح:

يتضمن التصور المقترح عدد من الآليات اللازمة لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان في ضوء مدخل القيادة الرقمية، وذلك كما يلي:

أ: الآليات اللازمة لتطوير ممارسات القيادة الرقمية لبعد المرونة الاستراتيجية، وتتمثل فيما يلي:

- ١- توظيف التكنولوجيا ونظم المعلومات في تبنى المشاريع الإبداعية لأعضاء هيئة التدريس، وإتاحة الفرصة لأفراد الجامعة للتعبير عن أفكارهم الإبداعية.
- ٢- توزيع العمل على مجموعات، والعمل بروح الفريق، والثقة في قدرات الآخرين، والتصرف بإيجابية نحوهم، والتعاون معهم.
- ٣- مشاركة جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعة في عمليات صنع القرارات المتعلقة بالمرونة التنظيمية.
- ٤- إنشاء قسم لإدارة الأزمات لديه القدرة على اتخاذ القرارات الطارئة، لمواجهة الأحداث غير المتوقعة التي تواجهها الجامعة.
- ٥- تحديد رؤية الجامعة، وتحديد القدرات الجوهرية التي تتميز بها.
- ٦- تحديد خصائص التكنولوجيا والانترنت التي سيتم الإرتكاز عليها.
- ٧- تقييم ثقافة الجامعة الرقمية وتطويرها؛ بما ينسجم مع الأعمال الجديدة على الانترنت.
- ٨- توزيع عملية صنع القرارات في كافة المستويات التنظيمية، من خلال تمكين العاملين، ومشاركتهم في المعلومات، ومنحهم الصلاحيات والسلطات اللازمة لاتخاذ القرارات.
- ٩- وضع سياسة واضحة لنظام تدفق المعلومات والاتصالات المفتوحة في جميع الاتجاهات، وعلى كافة المستويات التنظيمية؛ بما يسمح بسهولة الوصول للبيانات والمعلومات.
- ١٠- تبادل المعلومات داخل وخارج الجامعة؛ من خلال الاعتماد على تكنولوجيا الاتصال والمعلومات.
- ١١- تطوير وتحديث الهياكل التنظيمية، والبعد عن الهياكل التقليدية المعقدة.
- ١٢- السعي لإيجاد هياكل تنظيمية مرنة، والتركيز على فرق العمل الافتراضية، والهياكل الالكترونية الفعالة داخل الجامعة.
- ١٣- تغيير الثقافة التنظيمية السائدة بنشر الثقافة الرقمية لتمكين استخدام التكنولوجيا والانترنت؛ من خلال تغيير وإدارة الثقافة السائدة بالجامعات والمتمثلة في: قيم واتجاهات ومعتقدات الأفراد تجاه استخدام التكنولوجيا والانترنت.

ب: الآليات اللازمة لتطوير ممارسات القيادة الرقمية لبعد المرونة التشغيلية، وتتمثل فيما يلي:

- ١- تشكيل فرق التنفيذ وفرق العمل الفرعية المسؤولة عن تنفيذ العمل، مع مراعاة المعايير المهنية في اختيار الأعضاء لبناء الخطة التشغيلية للجامعة.
 - ٢- تحديد المهام والمسؤوليات لجميع الفرق المشاركة في وضع الخطة التشغيلية للجامعة، حيث يتم التحديد الدقيق لاختصاصات ومهام فرق العمل المركزية.
 - ٣- تحديد مهام واختصاصات فرق العمل الفرعية، وفريق المتابعة والتقييم، حتى لا تتداخل التخصصات.
 - ٤- تفعيل قنوات التواصل بين الإدارة العليا وكافة الأطراف المعنية؛ لمناقشة الخطة التشغيلية للجامعة.
 - ٥- توفير شبكة اتصال فعالة بين كافة المستويات وفي جميع الاتجاهات.
 - ٦- التشجيع والتحفيز من خلال المكافآت المادية والمعنوية؛ لزيادة كفاءة أعضاء هيئة التدريس والعاملين.
 - ٧- التكامل بين الممارسات الإدارية للجامعة مع الاستراتيجية الرقمية.
 - ٨- توفير إجراءات الأمن وخصوصية المعلومات للأعمال الإلكترونية والرقمية التي تقوم بها الجامعة.
 - ٩- تشكيل فريق عمل مكلف بالتنفيذ والمتابعة والتقييم المستمر للاستراتيجية الرقمية الموضوعية، واتخاذ ما يلزم في ضوء مؤشرات ومعايير التحول الرقمي.
 - ١٠- السعي لتوفير الدعم المالي والإداري لاقتناء التكنولوجيا.
 - ١١- التحول التدريجي من نظام الأعمال اليدوية إلى نظام الأعمال والعمليات الرقمية.
 - ١٢- تركيز القيادات والمسؤولين على الممارسات الإدارية المرتبطة بالتكنولوجيا الرقمية، وتوفير الموارد البشرية والمالية والمادية، والتشريعات اللازمة لتنفيذ عملية التحول الرقمي.
 - ١٣- تنمية وعي أعضاء المجتمع الجامعي والمستفيدين من خدماته، وأصحاب المصلحة تجاه استخدام التكنولوجيا الرقمية، للاستفادة من التحول الرقمي ومميزاته.
- ج: الآليات اللازمة لتطوير ممارسات القيادة الرقمية لبعد المرونة التكتيكية، وتتمثل في:

- ١- وضع نظام رقمي لمتابعة التقدم في تحقيق أهداف الخطة التشغيلية للجامعة.
- ٢- فتح قنوات التواصل بين فريق الخطة التشغيلية للجامعة، وكافة الأطراف المعنية؛ للحصول على تغذية راجعة فيما يتعلق بدرجة التقدم في تحقيق التحول الرقمي.
- ٣- وضع آليات واضحة لإعداد تقارير المتابعة الدورية، لتنفيذ الخطط المعتمدة نحو التحول الرقمي لكافة أعمال الجامعة.
- ٣- تطبيق نظام رقمي واضح ومعلن للمساءلة، كي يتحمل كل فرد مسؤوليته أثناء تحقيق الأهداف.
- ٤- توظيف تكنولوجيا المعلومات وتقنياتها في التعليم أثناء تطبيق الخطة التشغيلية للجامعة.
- ٥- تصميم بوابة إلكترونية آمنة قادرة على التعامل مع عدة لغات قومية.
- ٦- تخصيص مواقع إلكترونية لكل كلية، وكل قسم ووحدة إدارية داخل الجامعة.
- ٧- توفير نظام إدارة إلكترونية للجامعة ومجالات عملها، ووجود بنية إلكترونية لوحدة مركزية على مستوى الجامعات للنقل والتدريب والتطوير.
- ٨- وجود خطط مستقبلية مرنة لدمج تكنولوجيا المعلومات في بنية الجامعات، وتطبيق أحدث النظم التقنية في بيئة العمل الجامعي.
- ٩- ربط نظام الحوافز بالأداء المتميز، وتحفيز الأفراد الموهوبين على الاستفادة من التكنولوجيا، والإعلان عن ذلك وتوضيحه بهياكل الأجور والحوافز الخاصة بالجامعة.
- ١٠- اختيار وتعيين أفضل العناصر البشرية المؤهلة، التي تتمتع بمهارات وقدرات متنوعة في تشخيص المشكلات الرقمية، والبحث عن حلول مبتكرة.
- ١١- التدريب المستمر للعاملين في مجال الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، في ضوء الثقافة التنظيمية الرقمية.
- ١٢- تهيئة العاملين للتحول الرقمي، وجعل الأفراد أكثر إحساساً بضغط التغيير وضرورته، واستعراض أوجه القصور، وتحديد الفجوات بين الوضع الراهن للجامعة والوضع المرغوب فيه.

رابعاً: متطلبات تنفيذ التصور المقترح:

تتمثل متطلبات تنفيذ التصور المقترح فيما يلي:

أ - كفاية الاتصالات الإلكترونية:

يجب أن يكون القائد لديه القدرة على التواصل بطريقة واضحة ومنظمة من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث يعد الاتصال عنصراً أساسياً في تشغيل الفرق الافتراضية، بسبب عمل أعضاء الفريق الافتراضي عبر مواقع بعيدة جغرافياً، تتكون وسائل الاتصال الخاصة بهم من: الهاتف، الاجتماع عن بعد، الرسائل، البريد الإلكتروني، وما إلى ذلك، مقارنةً بالاتصال التقليدي وجهاً لوجه، وتعتبر الإشارات اللفظية (مثل نبرة الصوت، والتردد اللفظي) والإشارات غير اللفظية (تعبيرات الوجه، وحركة الجسم، والعاطفة) مصادر مهمة لمعالجة المعلومات من القائد إلى مرؤوسيه، ويتطلب من القائد أن يكون واضحاً ومنظماً جيداً، ويسمح بالتغذية الراجعة لتجنب الأخطاء والافتراضات غير المختبرة، كما يجب عليه أن يتجنب في اتصاله الافتراضي ما من شأنه أن يجعل المتلقي يشعر بالإهانة أو الغضب بسبب اللهجة أو سوء الفهم.

ب - الكفاية الاجتماعية الإلكترونية:

يجب أن يكون القائد قادراً على خلق حالة عمل متفائلة، وتعزيز التعاون من خلال مجموعة متنوعة من وسائل الاتصال الافتراضية، وقادراً على أن يتواصل مع الفريق الافتراضي الفعال بوضوح، ويشجع التفاعل الاجتماعي والممارسات، من خلال إعدادات الاتصال الافتراضية للمهارات الاجتماعية لما لها من تأثير إيجابي على فعالية الفريق الافتراضي، وحتى تتحقق الكفاية الاجتماعية فعلى القائد أن يستخدم مجموعة غنية ومتنوعة من وسائل الاتصال الافتراضية، وأن يعمل على تحسين اختيارات طرق الاتصال الافتراضية التي يستخدمها.

ج - كفاية الفريق الإلكتروني:

يجب أن يحفز القائد أعضاء الفريق، وفي نفس الوقت يقوم بمساءلتهم في بيئة افتراضية، وتتمثل مهمة القائد في بناء هذا الفريق الجديد في وحدة عمل متماسكة ومتكاملة وقادرة على الإدارة الذاتية، وإنشاء توجه جماعي من أجل التأثير على التصور وتنمية

الموقف الإيجابي للأعضاء؛ وخلق هدف مشترك يحدد توجيه الوحدة، ويوضح العلاقة التي تربط أعضاء الفريق ببعضهم البعض ويساعد على إنجاز مهمة الفريق.

د - كفاية التكنولوجيا الإلكترونية:

تشير كفاية التكنولوجيا الإلكترونية إلى المعرفة التقنية العالية للقائد، وتقوم قدرة القائد في الفريق الافتراضي على فهم كيفية استخدام تقنيات الاتصالات المقدمة، وأفضل وقت لاستخدامها، كما يجب على القيادة الناجحة أن تدرك أهمية الحاجة إلى تثقيف الأعضاء حول الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا، كما أنه من الضروري أن تكون أي أداة تقنية يختارها قائد الفريق لاستخدامها في المشروع ذات صلة بخبرته ومعرفة المشاركين.

هـ - كفاية الثقة الإلكترونية:

تشير كفاءة الثقة الإلكترونية إلى قدرة القائد عند استخدام تقنيات اتصالات المعلومات على خلق شعور بالثقة لدى الجميع، من خلال النظر إليه على أنه صادق ومتسق مع الجميع، ويمكن أن تؤثر المشاعر والعواطف بشكل كبير على الثقة، ولكن لا يمكن نقلها عن طريق تكنولوجيا المعلومات، كما أن قرارات الثقة غالبًا ما تستند إلى مهارة أعضاء الفريق وصدقهم وتعاونهم، الأمر الذي يتطلب من أعضاء الفريق مشاركة دليل واضح على مصداقيتهم وأخلاقياتهم قبل أن يثق بهم أعضاء الفريق الآخرون، ويجب على القائد أن يستخدم الاتصالات الافتراضية بطريقة تدعم الصدق والاتساق والمتابعة والإنصاف والنزاهة العامة.

خامساً: معوقات تنفيذ التصور المقترح:

هناك عدد من المعوقات التي تحول دون تنفيذ التصور المقترح من بينها مايلي:

- ١- ضعف الوضع الاقتصادي بالجامعات؛ الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة توفير بنية تكنولوجية تساعد على التحول الرقمي وبالتالي تحقيق المرونة التنظيمية.
- ٢- جمود القوانين واللوائح المنظمة للعمل بالجامعة وتقييدها بما لا يشجع على تحقيق المرونة المطلوبة.
- ٣- الصراع بين القيادات والهيئات التدريسية والعاملين.
- ٤- ضعف نظم الاتصالات والمعلومات بالجامعة، ومن أشكالها انقطاع أو ضعف شبكة الانترنت بالجامعة.

- ٥- المركزية في حوكمة الجامعات.
- ٦- قلة الوعي بالثورة الصناعية الرابعة، وجامعات الجيل الرابع .
- ٧- غياب التخطيط الاستراتيجي للتحويل نحو القيادة الرقمية.
- سادساً: سبل التغلب على معوقات تنفيذ التصور المقترح:
- يمكن التغلب على المعوقات السابق ذكرها من خلال ما يلي:
- ١- ضرورة توفير البنية التكنولوجية التي تساعد على التحويل الرقمي، وبالتالي تحقيق المرونة التنظيمية.
- ٢- تنمية الوعي لدى القادة الأكاديميين بأهمية مفهوم المرونة التنظيمية في المجال المؤسسي، والتركيز على تطبيقه داخل الجامعة، لما له من قدرة فائقة على الارتقاء بمستوى العاملين والعمليات الإدارية، وذلك من خلال تكثيف البرامج التدريبية للعاملين، وعقد ورش العمل لتدعيم هذا المفهوم داخل الجامعة.
- ٣- تعزيز الوعي لدى الجامعة بأهمية الاعتماد على هياكل تنظيمية مرنة، تساعد على تحقيق المرونة التنظيمية.
- ٤- ضرورة تدعيم روح الفريق الواحد في العمل، وجعل الأهداف الاستراتيجية للشركة مرتبطة بتحقيق كل فرد للأعمال والواجبات المطلوبة منه.
- ٥- يلزم على القائمين على إدارة الجامعة ضرورة التأكد من توفير وسائل وأساليب متطورة ومناسبة ومتاحة لجميع العاملين، لتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تسعى إليها الجامعة.
- ٦- ضرورة تبني الجامعة والقادة الأكاديميين استراتيجية واضحة وفعالة، لتفعيل دور المرونة التنظيمية في تحقيق أهداف الجامعة؛ من خلال توفير كافة المستلزمات الإدارية والفنية والتكنولوجية والبشرية التي تسهم في تحقيق هذا الهدف.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

١. أحمد إبراهيم سلمي، "تصور مقترح لخطوات تحسين إدارة رأس المال البشري في مؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء في ضوء متطلبات تنميتها"، *مجلة الإدارة التربوية*، العدد (١٥)، سبتمبر ٢٠١٧.
٢. أكثم عبد المجيد الصرايرة، ورويدة خلف الغريب، "إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة حالة"، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، الأردن، عمان، العدد (٤)، المجلد (٦)، ٢٠١٠.
٣. آلاء عبد العزيز صدقي العارضة، المرونة الإدارية وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين، *رسالة ماجستير*، جامعة القدس، ٢٠١٨.
٤. أمل محمد حسن البدوي ونوف علي محمد القحطاني، "واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد المرونة التنظيمية وآليات تطويره"، *مجلة التربية*، جامعة الأزهر، كلية التربية، عدد (١٨٩)، الجزء (٣)، ٢٠٢١، ص ص ٢٩٩-٣٤٩.
٥. أميرة رمضان عبد الهادي، "إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية"، *مجلة الإدارة التربوية*، السنة الثانية، العدد (٧)، ديسمبر ٢٠١٥.
٦. إيمان إياد غالب محمود وعمر تيسير بطاينة، "العلاقة بين الأنماط القيادية ومستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة الزرقا"، *رسالة ماجستير*، كلية الدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، ٢٠١٦.
٧. باسل محمد جمعة الزعانين، درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للمرونة الإدارية وعلاقتها بتميز أداء معلميه، *رسالة ماجستير*، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٨.
٨. باسم بن نايف الشريف، "مدى الوعي بالتقنيات التعليمية الرقمية والذكية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية واتجاهاتهم نحوها"، *مجلة كلية التربية*، جامعة الأهر، العدد (١٧٩)، المجلد (١)، ٢٠١٨، ص ص ٦٠١-٦٥٠.
٩. بندر إبراهيم أحمد السنين، درجة ممارسة المرونة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة الإحساء ومتطلبات تفعيلها، *رسالة ماجستير*، جامعة الملك فيصل، كلية التربية، السعودية، ٢٠٢٠.

١٠. جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وحدة التخطيط الاستراتيجي ودعم السياسات، استراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر ٢٠١٥ - ٢٠٣٠، مصر تستثمر في المستقبل، ٢٠١٥، ص ص ٨٢ - ٨٤.
١١. جودت عزت عطوي، الإدارة المدرسية الحديثة - مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية، ط٨، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، ٢٠١٤.
١٢. حاتم فرغلي ضاحي، "متطلبات تطوير الميزة التنافسية لجامعة أسوان في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة"، المجلة العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة قنا، العدد (٤٢)، ٢٠٢٠.
١٣. حمدان بن محمد دخيل الله الحربي، "واقع توظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بعد وإدارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة"، المجلة العربية للنشر العلمي، الأردن، العدد (٢٧)، ٢٠٢١، ص ص ٨٢-١٠٥.
١٤. حميد سالم الكعبي وعبد الكاظم محسن كوين، "الدور التفاعلي للمهارات الإدارية في تعزيز الريادة الاستراتيجية عبر المرونة التنظيمية"، مجلة المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، العدد (٤٠)، المجلد (١٢)، ٢٠١٧.
١٥. حنان عبد الرحمن عبد الله المالكي، "فاعلية برنامج إرشادي جمعي قائم على استراتيجيات المرونة النفسية لزيادة المرونة لدى طالبات جامعة ام القري"، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد (٣١)، المجلد (٣)، ٢٠١٢.
١٦. خليفة أبو عاشور وديانا النمري، "مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين"، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، العدد (٢)، المجلد (٩)، ٢٠١٣، ص ص ١٩٩-٢٢٠.
١٧. دوفو أكسال وآخرون، دور التكنولوجيا الرقمية في التمكين من تطوير المهارات لعالم مترابط، ترجمة مؤسسة RAND، ٢٠١٧.
١٨. ربيع بن المر الذهلي، وحسين بن علي الخروصي، وصالح بن خليفة الشيعلي، "درجة توظيف مديري المدارس في سلطنة عمان للقيادة الرقمية من وجهة نظر المديرين أنفسهم"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، عدد (٣٣)، مجلد (١٢)، ٢٠٢١، ص ص ٩٣-٧٩.
١٩. رعد مهدي رزوقي وجميلة عيدان سهيل، التفكير وأنماطه ٢، بيروت: دار الكتب العامة، ٢٠١٦.
٢٠. زينب محمد صالح، التحديات المستقبلية للجامعات في مصر، القاهرة: دار الإسراء للنشر والتوزيع، ٢٠٢٠.

٢١. سعد على العنزي وآخرون، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية - منظور عالمي، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠١٤.
٢٢. سهير علي الجيار، "القيادة الريادية: مدخلاً لتحقيق متطلبات مجتمع المعرفة بالجامعات المصرية"، أوراق عمل المؤتمر العلمي السنوي الخامس والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية: نظم التعليم ومجتمع المعرفة، القاهرة، يناير ٢٠١٨.
٢٣. شاكر جار الله الخشالي وأروى موسى بدران، "أثر المرونة التنظيمية في تعزيز التوجه الريادي : دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد (١)، المجلد (١٦)، ٢٠٢٠، ص ص ٩٣-١٢٤.
٢٤. طلعت حسيني إسماعيل، "تعبئة موارد مالية إضافية لتلبية متطلبات التصنيفات العالمية للجامعات"، دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، العدد (٩٥) ، الجزء الثاني، أبريل ٢٠١٧.
٢٥. عبدالباسط محمد دياب، "تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية ودوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم .. جامعة سوهاج نموذجاً"، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، مجلد (٤٩)، ٢٠١٧، ص ص ٥٦٧-٧٣٧.
٢٦. عبد السلام شايع القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، الرياض: دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، ٢٠١٦.
٢٧. عبد الفتاح زهير العبد اللات ومرزوق عابد القعيد، "أثر القيادة الحكيمة في سلوك المواطنة التنظيمية : دراسة تطبيقية في فنادق فئة الخمس نجوم في الأردن، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، ٢٠١٨.
٢٨. عزيزة على محمود مسلم، درجة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، رسالة ماجستير، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، ٢٠١٦.
٢٩. لمياء السعيد السلنتي وآخرون، "أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات دمياط"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، العدد (٣)، المجلد (٩)، ٢٠١٨.
٣٠. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، القاهرة: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، ٢٠١٨.
٣١. محمد بن عبد الله آل ناجي، الإدارة التعليمية والمدرسية - نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية، ط ٦، الرياض: رعد للنشر والتوزيع، ٢٠١٤.

٣٢. محمد عبدالرزاق خليل وزيد فوزي الشيخ، "دور عناصر الإدارة الالكترونية في تعزيز المرونة التنظيمية دراسة استطلاعية لعينة من الكليات في جامعة الموصل"، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العدد (١٥) المجلد (٤٥)، ٢٠١٩.
٣٣. محمد علي شيبان العامري، *القيادة التربوية للمدرسة وبناء الرؤية*، ١٤٣٦، تم الاسترجاع في فبراير ٢٠٢٢ على الموقع <https://sst5.com/Article/1698/34>
٣٤. مصطفى أحمد أمين، "التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة"، العدد (١٩)، *مجلة الإدارة التربوية*، كلية التربية، جامعة دمنهور، سبتمبر ٢٠١٨.
٣٥. معجب أحمد معجب الزهراني، "إسهام المدرسة في تحقيق المواطنة الرقمية لدى طلابها في ظل التحديات المعاصرة، *المجلة التربوية*، العدد (٦٨)، ديسمبر ٢٠١٩، ص ص ٣٩٤-٤٢٢.
٣٦. منال رفعت مصطفى غنايم، "تصور مقترح لدعم الميزة التنافسية بالتعليم الجامعي المصري في ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة"، *دراسات تربوية واجتماعية*، جامعة حلوان، العدد (٤)، المجلد (٢١)، الجزء الأول، ٢٠١٥.
٣٧. منصور الجمري، *المؤسسة المرنة*، صحيفة الوسط البحرينية، عدد ٤٧٨٤، ٢٠١٥، استرجعت في تاريخ ١٣ يناير ٢٠١٩ من <http://www.alwasatnews.com/news/htm/1035883>
٣٨. منى شعبان عثمان، "التميز التنظيمي كمدخل لتفعيل المشاركة التنظيمية في إدارة الجامعات الحكومية بمصر"، *المجلة التربوية*، كلية التربية، جامعة سوهاج، المجلد (٧٧)، سبتمبر ٢٠٢٠.
٣٩. مها وليد علي الفاضل، تطبيق مفهوم المنظمة المرنة في الجامعات الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية، *مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية*، العدد (٢)، المجلد (٢٣)، ٢٠١٥.
٤٠. ناظم جواد الزبيدي وقصي اسماعيل الخزرجي، "دور المرونة التنظيمية وانعكاساتها في الاستجابة لتحقيق متطلبات الاداء العالي - بحث ميداني في قطاع البلديات"، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، العدد (٩٤)، المجلد (٢٢)، ٢٠١٦.
٤١. نانسي خالد سعادة، "درجة ممارسة القيادة التكنولوجية لدى مديري المدارس الأساسية في لواء قسبة عمان في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين"، *رسالة ماجستير*، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ٢٠٢١.
٤٢. نبيل سعد خليل، *إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة*، القاهرة: دار الفجر، ٢٠١٤.
٤٣. هالة بنت فوزي محمد عيد، "تطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين"، *المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية*، العدد (١)، المجلد (٣)، ٢٠٢٠، ص ص ٣٨٥ - ٣٣٩.

٤٤. هانم أحمد حسن شحاتة أبو النيل، "دراسة مقارنة للتوجه التسويقي بالجامعات الكندية والأمريكية وإمكانية الإفادة منها في الجامعات المصرية"، *مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة بنها، العدد (١١٩)، المجلد (٣٠)، يوليو ٢٠١٩*.

٤٥. هبه خالد عبد الرازق أبو عيشة، *المهارات الحياتية ضرورة حتمية في عصر المعلوماتية، القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠١٧*.

٤٦. هنية جاد عبد الغالى، "تصور مقترح لتحقيق القدرة التنافسية بالجامعات المصرية - دراسة ميدانية بجامعة أسوان"، *المجلة العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة قنا، العدد (٣٩)، ٢٠١٩، ص ص ١٦٩-٢٣٦*.

٤٧. هياء إبراهيم عبدالرحمن آل تويم، "درجة تطبيق القيادة الرقمية في وزارة التعليم وعلاقتها بتطوير العمل الإداري من وجهة نظر القيادات التربوية"، *مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد (١٦)، ٢٠١٩، ص ص ٢٢٩-٢٤٩*.

٤٨. وجدان هادي سدران، "واقع القيادة الرقمية لمعلمات اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية بنجران"، *المؤتمر الدولي (الافتراضى) للتعليم في الوطن العربي مشكلات وحلول، في الفترة من ٨-١٢ جمادى الثانية الموافق ٢٢-٢٦ يناير ٢٠٢١، ص ص ٤٦٦-٤٧٧*.

٤٩. وحدة ضمان الجودة، *معايير اختيار القيادات الأكاديمية والإدارية ومعايير تقييم الأداء، جامعة المنوفية: وحدة ضمان الجودة، ٢٠١٩*.

٥٠. وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، *أسوان تحلق عاليًا.. ٥ محاور للتحويل الرقمي في الجامعة.. والمراكز «المطورة» في خدمة الأهالي، بوابة الأهرام، ٢٠٢١، متاح على:*

<http://www.itfedcoc.org/c4624/%D8%A3%D8%B3%D9%88%D8%A7%D9%86-%D8%AA%D8%AD%D9%84%D9%82-%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%8A%D9>

٥١. يوسف حجي سلطان الطائي، وباقر خضير عبد العباس الحدراوي، "أثر القيادة الرقمية في تبني الثقافة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بمديرية تربية محافظة النجف الأشرف بالعراق"، *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، العدد (٦)، المجلد (٣)، يونيو ٢٠١٩، ص ص ١٩-٣٩*.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

52. **Academic Ranking of World Universities 2020**, Available: <http://www.shanghairanking.com/ARWU2020.html>

53. Ahiauzu, Levi UcheJaja, Seth Accra, Process Innovation and Organizational Resilience in Public Universities in South-South Nigeria, **International Journal**

- of Managerial Studies and Research (IJMSR)**, Vol. 3, Issue 11, November 2015, PP 102-111.
54. Akkaya, B. & Tabak, A, The Link between Organizational Agility and Leadership: A Research in Science Parks. **Academy of Strategic Management Journal**, Vol. 19, No. 1, 2020, PP. 1-17.
55. Andrej, N. & Kristijan, B. & Srečko, B, **How leaders can initiate knowledge management in organizations: Role of leadership style in building knowledge infrastructure**, Human Systems Management, Vol. 39, No. 1, 2020, PP. 37-50.
56. Bo Peng, **Digital leadership: State governance in the era of digital technology**, Cultures of science, saga publisher, 2021.
57. Bounfour, A, Digital Futures, Digital Transformation, Progress in IS. **Springer International Publishing**, Cham, 2016, PP. 134- 137.
58. Burgmann,L, **Management in A Flexible Work Environment**, Australian Institute of Management NSW&ACT Training Center Limited, 2012.
59. Caliskan,O. Investigation of the Relationship between Teacher, s Readiness for Organizational chang and resilience ,**Master Thesis**, Middle East Technical University ,Ankara, 2011.
60. Clarke ,S.,& Holdsworth,L, **Flexibility in the Workplace :Implications of Flexible work arrangement for individuals, teams and Organizations**, London: Acais Research and Evaluation programme, 2017.
61. Dibell Clay, Jon Down, and Lyndall Bull, "Dynamic Strategic Planning: Achieving Strategic Flexibility Through Formalization", **Journal of Business and Management**, Vol. 13, No. 1, 2007.
62. Dotterer, George; Hedges, Andrew; Parker, Harrison, Fostering Digital in the Classroom, **Education Digest Journal**, Vilnius, Lithuania, Vol. 82, No. 3, 2016.
63. Dunford,R.,Cuganesan,S.,Grant,D.,Palmer,I.,Beaumont,R&Steele,C, Flexibility as the rationale for Organizational Change : **A Discourse Perspective Journal of Organizational Change Management**, Vol. 26, No. 1, 2013.
64. Efimov . A., V. S Lapteva, New Generation of Universities 4.0 , **Journal of Siberian Federal University Humanities& Social Sciences**, 2016.
65. Ehlers, U. D, Digital leadership in higher education. Journal of Higher Education Policy and Leadership Studies, Vol. 1, No. 3, 2020, PP. 6-14. DOI: <https://dx.doi.org/10.29252/johepal.1.3.6>
66. Heng, Lim Teck, **Organizational flexibility management in construction**, national university of Singapore, 2010.
67. Hero, Jesson L, Exploring the Principal's Technology Leadership: Its Influence on Teachers' Technological Proficiency, Online Submission, **International Journal of Academic Pedagogical Research** Vol. 4 No. 6, 2020, PP 4-10.
68. Jami V. Domyeny, The Relationship Between **Digital Leadership and Digital Implementation in Elementary School** , A Dissertation Presented to The Faculty of the Graduate Education Department, Southwest Baptist University, 2017.

69. Jones, Renae Allison, **So what is flexibility? toward a multi-level theory of organizational**, group, and individual flexibility, Queensland University of Technology, 2005.
70. Kerr, Howard, **Organizational Resilience: Harnessing experience, embracing opportunity**, British Standards Institution, United Kingdom, 2018.
71. Kör, Hakan; Erbay, Hasan; Engin, Melih, Technology Leadership of Education Administrators and Innovative Technologies in Education: A Case Study of Çorum City, **Universal Journal of Educational Research**, Vol. 4 No. 12, 2016. PP 140- 150.
72. Lim,B.,Ling,F.,Ibbs,C.,ASCE.,M.,Raphael.,& Ofori, G, Empirical Analysis of Determines of Organizational Flexibility in the Construction Business, **Journals Of Construction Engineering and Management**, 2011.
73. Lim, H Benson, Florence Y. Ling, and William C. Ibbs,"Mathematical Models for Predicting Organizational Flexibility of Construction Firms in Singapore", **Journal of Construction Engineering and Management**, Vol. 138, No. 3, 2012.
74. Madhani,P, Organizational Flexibility : Real Option Approach, SCMS, **Journal of Indian Management**, 2013.
75. Metzner,F, Matching Organizational Flexibility Demands and Employee Flexibility-A First Step Towards an Unifying Framework for Labor Flexibility, **Master thesis**,University of Twente, Enscheda, 2010.
76. M. Magesa, J. Joan, **Digital Leadership for Digital Transformation**, Development Studies Association, 2020, available online at: <https://nomadit.co.uk/conference/dsa2020/p/8924>
77. Nishikawa,Y. Thriving in the Face of Adversity :Perception of Elementary School Principals , **PHD**, La Verne University California, 2006.
78. Nwokedi,R, The Challenge of Visionary Leadership, **Journal of Policy and Development Administration** , Vol. 7, No. 1, 2015, PP. 2-19.
79. Ozmisul,M, We Need Resilient School Leaders in the Face of Chaos and Complexity, **Education Reform journal**, Vol. 2, No. 2, 2017.
80. Pope, Jason, The Relationship of principal resiliency to job satisfaction and work commitment: an exploratory study of k – 12 public school principals in Florida, **PHD**, University of South Florida, America, 2011.
81. Reed,E.,& BLAINE ,B, Resilient Women Educational Leaders in Turbulent Times : Applying the Leader Resilience Profile to Assess Women, s Leadership Strengths, **Planning and Changing**, Vol. 46, No. 3, 2015.
82. Rini Agustina1 & Waras Kamdi , 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 Vol. 19, No. 11, 2020, PP. 24-40.
83. Sezen-Gültekin, Gözde; Argon, Türkan, Examination of the Relationship between Organizational Resilience and Organizational Sustainability at Higher Education

Institution, **International Journal of Curriculum and Instruction** ,12(Special Issue), 2020, PP. 329–343.

84. Shalender Kumar," Organizational Flexibility for Superior Value Proposition: Implications for Service Industry", **International Journal of Economics & Management Sciences**, Vol. 4, No. 6, 2015.
85. Skipper, Joseph B, & Landrum, W. Heath, **Toward the Understanding of Organizational Flexibility**, Association for Information Systems, USA, 2008.
86. Suryaningtyas D.,& Sudiro A., & Troena Eka A, Organizational Resilience and Organizational Performance: Examining the Mediating Roles of Resilient Leadership and Organizational Culture, **Research Article**, Vol. 18, 2019.
87. Taylor,M.,Cornelius,C.& Colvin,K, Visionary Leadership and its Relationship to Organizational Effectiveness, **Organization Development Journal** , Vol. 35, No. 6, 2014, PP. 566-583.
88. **The Times Higher Education World University Rankings 2020**, Available at:https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2020/worldranking#!/page/0/length/25/locations/EG/name/Cairo%20University/sort_by/name/sort_order/desc/cols/stats.
89. Yorulmaz, Alper; Can, Süleyman, The Technology Leadership Competencies of Elementary and Secondary School Directors, **Educational Policy Analysis and Strategic Research**, Vol. 11 No. 1, 2016, PP. 47-61.