

**تصور مقترح لتعزيز ممارسة القيادة الرقمية لدى رؤساء  
الأقسام العلمية بالجامعات السعودية**

إعزازاً

د/ عبد الله فايز عايض القرني

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد، كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود  
الإسلامية

## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية وتقديم تصور مقترح لتعزيز ممارستها لديهم ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعتي الامام محمد بن سعود الإسلامية وبيشة ، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (٢٧٥) عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات السعودية من وجهة نظر العينة جاءت بدرجة عالية ، كما بينت النتائج أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد عينة الدراسة على الصعوبات التي تواجه رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية في ممارسة القيادة الرقمية، وفي ضوء هذه النتائج قدم الباحث تصورًا مقترحًا لتعزيز القيادة الرقمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الرقمية، رؤساء الأقسام العلمية، أعضاء هيئة التدريس، الجامعات السعودية.

**Abstract:**

The current study aimed to assess the level of digital leadership practice among the heads of scientific departments in Saudi universities and presenting a proposal to enhance their practice. The researcher used a descriptive method and a questionnaire for data collection. The study included all faculty members at Imam Muhammad bin Saud Islamic University and Bisha University, with a random sample of 275 faculty members selected. The study found that, according to the sample's perspective, the degree of digital leadership practice among department heads in Saudi universities was high, besides there is a high degree of agreement among the members of the study sample on the difficulties facing the heads of scientific departments in Saudi universities in practicing digital leadership. In light of these findings, the researcher presented a proposal to enhance digital leadership among heads of scientific departments at Saudi universities.

**Keywords:** Digital leadership, heads of academic departments, faculty members, Saudi universities.

## تصور مقترح لتعزيز ممارسة القيادة الرقمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية

(\*) د/ عبد الله فايز عايض القرني

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة

### المقدمة

يشهد العالم تحولات جذرية وثورة رقمية فرضتها وسائل التقنية والتكنولوجيا، حيث استطاعت تلك الوسائل في التأثير والتغيير في جميع مناحي الحياة بوجه عام، وفي طرق العمل والأساليب الإدارية في المنظمات بشكل خاص.

وأشار باركر (Barker, 2001) إلى أن دور القيادة يتطلب مهارات وقدرات جديدة للحصول على الاستدامة في المنظمات، حيث إن التقدم التكنولوجي أدخل العديد من التغييرات على المنظمات مثل رقمنة العمل.

ومن بين الأساليب القيادية الحديثة التي سعت الجامعات إلى تبنيها وتوظيفها في قيادة أعمالها وتنفيذ مهامها، أسلوب القيادة الرقمية الذي ينطوي على حسن استثمار القائد لما يمتلكه من مهارات رقمية ومعارف أكاديمية تمكنه من القيام بوظائفه بكفاءة وفاعلية، ومساهمة القائد في التغيير والتطوير، وبناء ثقافة داعمة للتحوّل الرقمي في الجامعات، لضمان النجاح وتحقيق الميزة التنافسية في مستقبل التحولات الرقمية في هذا العصر. (كمال ومحمود، ٢٠٢٢م، ص١٣٩).

وقد برز دور القيادات الأكاديمية بالجامعات في هذا الشأن، إلى الحدّ الذي أصبح يطلق على القيادات التي تطبق أساليب أداء تتماشى مع متطلبات التحوّل الرقمي بالقيادة الرقمية. وأصبحت القيادات الأكاديمية في الجامعات أحد العناصر المهمة في تحريك القدرات والكفاءات في ظل التحوّل الرقمي؛ الأمر الذي فرض على الجامعات إعادة صياغة استراتيجياتها في بناء مواردها البشرية من القيادات الأكاديمية التي هي أساس تحسين الخدمات بالجامعة، بحيث لا تعدّها هدفاً في حدّ ذاته؛ بل وسيلة للوصول إلى

(\*) تخصص الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

البريد الإلكتروني: Afqarni@imamu.edu.sa

التطور المرغوب، وتحقيق أهدافها في سعيها إلى التحول الرقمي الناجح. (علي وفايد، ٢٠٢٢م، ص ٢٠٠)

وقد اعتبر الصاوي (Alsawy,2016) القيادة الرقمية نهجًا يضمن النجاح الاستراتيجي للتحول الرقمي للمنظمات ولنظامها البيئي والتنظيمي.

ويحتاج قادة المنظمات إلى متابعة التطورات التكنولوجية، والعمل على الاستجابة لتلك التطورات والتغيرات حتى تصبح رقمية، ومن ذلك تنشأ الحاجة إلى وجود القيادة الرقمية ؛ لأن المنظمات أصبحت تميل إلى اتباع النهج الرقمي. (Dery,2017)

كما تحتاج المنظمات إلى أن تكون متصلة رقميًا واجتماعيًا من خلال التكنولوجيا والاستفادة من هذا العصر الرقمي (Richardson et al,2012)

ويمثل تنبئ القيادة الرقمية أمرًا بالغ الأهمية للقيادة الناجحة، حيث يساعد القادة الرقميون في منظماتهم على التعرف على فوائد وفرص التقنيات الرقمية وإيصالها إلى العاملين، واستخدام هذه الأدوات وتبنيها في عملهم وهي حلقة الوصل بين التكنولوجيا والعاملين. (www.tivian.com)

ويشير واغنر وآخرون (Wagner et al,2019) إلى أن المنظمات في منافسة شديدة تتطلب فيها أن تصبح جزءًا من العالم الرقمي وبالتالي تحتاج إلى وجود قادة يمتلكون عقلية رقمية.

ويرى الباحث بأنه قد ازداد الاهتمام بمدخل القيادة الرقمية بعد جائحة كورونا عام ٢٠٢٠م والتي ساهمت وبشكل كبير في التحول الرقمي للمنظمات، وفي بروز مفهوم القيادة الرقمية نتيجة للإغلاقات التي شهدها العالم في ذلك الوقت.

ومن جهة ثانية يرى الباحث أن القيادة الرقمية لا تقف عند حدود المعرفة أو مهارة التعامل مع التكنولوجيا فحسب؛ بل يتمثل في كيفية توظيف وسائل الاتصال والتقنيات التكنولوجية الحديثة في التأثير على الآخرين نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

ومن الجدير بالذكر أن الأقسام العلمية تقع في التنظيمات الجامعية موقع القلب من الجسد، فعلى الرغم من كونها أصغر وحدة من وحدات التنظيم الجامعي - باعتبار أن الجامعات تتألف من كليات ومعاهد وأقسام - فإن الواقع يشير إلى أنها تعد حجر الزاوية في الجامعة ، فبدونها لا تستطيع الجامعات أن تؤدي رسالتها أو تحقق أهدافها إلا من خلال أقسامها العلمية ؛ فهي المفتاح الحقيقي وفقا ما يرى "توماس ايميت" لرفع مستوى الإنتاجية في الجامعات كما

ونوعاً، وعن طريقها يتم التحكم في معظم القرارات الجامعية المركزية ، كاختيار أعضاء هيئة التدريس، وتحديد المقررات الدراسية، ووضع معايير القبول والتخرج، وتقدير الأهمية النسبية للأنشطة المختلفة، من تدريس، وبحث علمي، وخدمة مجتمع، وغيرها من القرارات التي تحدد طابع المؤسسة الجامعية، ولعل ذلك هو ما دعا "و.ريتا W. Rita" إلى التأكيد على أن حوالي ٨٠% من جميع القرارات الإدارية في الجامعة تتخذ على مستوى الأقسام. (الدهشان والسيسي، ٢٠٠٥م).

ولا يتوقف الأمر عند صناعة القرارات أو اتخاذها، بل يتعداه إلى تنفيذها ومتابعتها، فمن خلال الأقسام وفي إطارها تحدث العمليات التي تتحقق بها أهداف المؤسسة الأكاديمية، وفيها وعن طريقها يتم التأكد من تحقيق تلك الأهداف، فعلى مستوى الأقسام يتفاعل أعضاء هيئة التدريس والطلاب، ويتلقى الباحثون التوجيه والتقييم، ويتم تحديد ودراسة سبل الإسهام في تنمية البيئة والمجتمع.

وعلى الرغم من أهمية عمل رئيس القسم، وأهمية دوره في تحقيق أهداف القسم والجامعة، فإن كثيراً ممن يتولى هذا العمل، يبدأون عملهم دون رؤية واضحة لمجال الإدارة، ولذلك فإن مؤشرات نجاح رؤساء الأقسام تعتمد على تطبيق القيادة الرقمية في العصر الحالي ، والذي ينبغي أن يمارسه رؤساء الأقسام في الجامعات السعودية ، ولذلك حرصت الدراسة الحالية على معرفة درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل رؤساء الأقسام، الذين يجب أن يكون لديهم فهم عام للمعلومات وتطبيق التكنولوجيا ومعرفة طرق تطبيقها إدارياً في تحديد مهام الأقسام العلمية ، وتبادل المعلومات، واتخاذ القرارات.

وتأسيساً على ما سبق جاءت الدراسة الحالية لمعرفة واقع ممارسة القيادة الرقمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية ووضع تصور مقترح يعزز من ممارسة القيادة الرقمية لديهم.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

لقد أصبحت القيادة الرقمية مطلباً للمنظمات في بيئة توصف بالسرعة والتغير المستمر، كما أنها الطريقة السليمة التي من خلال تنتقل المنظمة نحو التحول الرقمي. ويؤكد بيرسفورد (٢٠١٨م، Beresford) بأنه على المنظمات اللحاق بالعصر الرقمي، وبأن مهارات التعاون لدى القادة تلعب دوراً مهماً للبقاء في العالم الرقمي.

كما تسهم القيادة الرقمية وبشكل كبير في تعزيز الإنتاجية وتحسين الاتصال والتعاون داخل المنظمة (www.EdurekaHigher.Ed)

وأظهرت العديد من الدراسات أهمية القيادة الرقمية في المنظمات التربوية والتي من بينها الجامعات؛ حيث توصلت نتائج دراسة الطائي والحدراوي (٢٠١٩م) أن هناك تأثيراً

إيجابياً كبيراً للقيادة الرقمية على تحقيق الثقافة التنظيمية، وأنّ تطبيق القيادة الرقمية بمثابة الجسر الذي من خلاله تستطيع الإدارة أن تعرس ثقافة قوية لدى موظفيها وتنميتها. بينما توصلت نتائج دراسة سمهود (٢٠٢٢م) إلى أن تطبيق القيادة الرقمية تؤدي دوراً فاعلاً في تأثيرها الإيجابي على أداء العاملين في الجامعات ورفع كفاءتهم الرقمية. وتوصلت دراسة الراجحي (٢٠٢١م) إلى أنّ للقيادة الرقمية دوراً في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات والوصول بها إلى مصافّ الجامعات الرائدة والتميّزة رقمياً. كما أكدت دراسة القرني (٢٠١٧م) أهمية تطوير الكفايات الرقمية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات في ظلّ مستحدثات ثورة المعلومات والاتصال.

وتزايد اهتمام الدراسات الحديثة بالقيادة الرقمية، حيث أكدت دراسة الحربي (٢٠٢٠م) على أن القيادة الرقمية بالغة الأهمية يعمل على الارتقاء بالمنظومة التربوية.

وكشفت دراسة الشمراني (٢٠٢٣م) عن وجود علاقة إيجابية بين القيادة الرقمية بأبعادها المختلفة على تحقيق التميز المؤسسي.

وأظهرت دراسة الفهداوي (٢٠٢٠) بأن للقيادة الرقمية أثر إيجابي في تحقيق التآلق التنظيمي بأبعادها (الكفاءة الرقمية، البصيرة الرقمية، الثقافة الرقمية، الاستراتيجية الرقمية).

كما كشفت دراسة آل كردم (٢٠٢٠م) ودراسة الحارثي والجعيد (٢٠٢٢م) بأن للقيادة الرقمية أثر إيجابي في تحقيق القيمة التنافسية.

وقد أقر تقرير منتدى "القيادة الرائدة" بأن القيادة الرقمية تختلف بشكل كبير عن القيادة التقليدية، وبأن القائد الرقمي هو الأفضل ويقود إلى الإبداع والابتكار في المنظمة وسيرها نحو تحقيق أهدافها. (Gozman & Willcock,2019)

واستجابة للعصر الرقمي فقد أعدت المملكة العربية السعودية استراتيجية كاملة للتحوّل الرقمي تهدف إلى تسريع التحوّل الرقمي بكفاءة وفعالية كأحد مبادرات رؤية المملكة ٢٠٣٠م، كما تم إنشاء هيئة الحكومة الرقمية والتي تهدف إلى تعزيز الأداء الرقمي في الجهات الحكومية، ورفع من جودة الخدمات المقدمة وتحسين تجربة العملاء مع الجهات الحكومية بما يتوافق مع رؤية المملكة ٢٠٣٠م. (www.dga.gov.sa)

وتواجه الجامعات السعودية مشكلة تتمثل في نقص الفعالية القيادية لتعزيز الابتكار والإبداع، حيث يتم التركيز بالدرجة الأولى على تطوير المهارات القيادية لعمداء الكليات وفي بعض الأحيان رؤساء الأقسام العلمية، كما أن رؤساء الأقسام العلمية ليسوا على القدر الكافي من الإعداد والتجهيز للقيام بالدور القيادي المطلوب منهم. (Gonaim,2019)

ولذا بات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات يشكّل اهتمامًا عالميًا ومحليًا؛ لرفع مستوى مهاراتهم لمواكبة متطلبات التحوّل الرقمي، وحتى تكون قيادة رقمية ذو كفاءة عالية. وعلى الرغم من تلك الجهود المبذولة، إلا أن هناك دراسات أشارت إلى أن واقع القيادة الرقمية في الجامعات لم يكن بالمستوى المأمول، وأن هناك معوقات تحول دون تطبيق القيادة الرقمية في الجامعات. إذ توصلت نتائج دراسة كمال ومحمود (٢٠٢٢م) إلى أنّ المستوى العام لواقع القيادة الرقمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان جاء متوسطًا، وأنّ القيادات الأكاديمية تعاني من تعقيد الإجراءات الإدارية وتداخل مسؤوليات اتخاذ القرار اللازم نحو التحوّل الرقمي.

وتوصلت نتائج دراسة الشعراوي وسعدون (٢٠٢٢م) إلى أنّ واقع ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الرقمية جاء متوسطًا، كما بيّنت الدراسة أنّ رؤساء الأقسام يحتاجون المزيد من الجهد لتطوير ممارساتهم لأبعاد القيادة الرقمية حتى تتمكن من مواكبة التغيرات والتطورات التقنية. بينما أشارت دراسة علي وفايد (٢٠٢٢م) إلى أنّ واقع أداء القيادات الأكاديمية في ضوء متطلبات التحوّل الرقمي جاء أيضًا متوسطًا، ولم يكن بالمستوى المأمول. وأكدت الدراسة ضرورة تدريب القيادات الأكاديمية للإلمام بالمعارف والمهارات اللازمة لتوظيف تقنيّات التحوّل الرقمي في أداء الأعمال والمهام المنوطة بهم.

وهناك دراسات كشفت عن وجود معوقات عديدة تحول دون تطبيق القيادة الرقمية في الجامعات؛ كدراسة اليوسف (٢٠٢١م) التي توصلت نتائجها إلى وجود العديد من المعوقات التي تواجه القيادات في الجامعات السعودية نحو تطبيق القيادة الرقمية من أبرزها ضعف الكفاءات القيادية المناسبة للتعامل مع جميع التغيرات التقنية في الجامعات، وضعف المهارات اللازمة لاستخدام الأجهزة والتطبيقات لإنجاز المهام العملية، وندرة الكادر المؤهل لإدارة المنظومة الرقمية في الجامعات، وقصور اكتمال البنية التحتية الداعمة لتطبيق القيادة الرقمية.

بينما توصلت نتائج دراسة البليهد والردادي (٢٠٢١م) إلى وجود بعض المعوقات التي تواجه القيادات نحو تطبيق القيادة الرقمية بجامعة الأميرة نورة. ومن أبرزها قلّة وعي القيادات بأهميّة القيادة الرقمية، وغياب التخطيط الإستراتيجي للتحوّل نحو القيادة الرقمية، بجانب قلّة توافر البرامج التدريبية لاستخدام التطبيقات الحديثة، وغياب القوانين والتشريعات الداعمة لتطبيق القيادة الرقمية.

وأشارت دراسة (Henderkx & Stoffers, 2022) إلى وجود نقص واضح في البحوث المتعلقة بفهم التحوّل الرقمي والقيادة الرقمية.

وتأسيساً على ما سبق، ولأهمية مدخل القيادة الرقمية كأداة للتحويل الرقمي، ونظراً للجهود الكبيرة التي يقوم به رؤساء الأقسام العلمية في تسيير العملية الإدارية والأكاديمية، يتأكد أهمية الكشف عن واقع ممارسة القيادة الرقمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية؛ وتقديم تصور مقترح يهدف إلى تعزيز ممارسة القيادة الرقمية لديهم.

### أسئلة الدراسة:

١- ما درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

٢- ما الصعوبات التي تواجه رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية في ممارسة القيادة الرقمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

٣- ما التصور المقترح لتعزيز ممارسة القيادة الرقمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية؟

### أهداف الدراسة:

#### هدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١) التعرف على درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

٢) تحديد الصعوبات التي تواجه رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية في ممارسة القيادة الرقمية من وجهة نظر مجتمع الدراسة.

٣) تقديم تصور مقترح لتعزيز ممارسة القيادة الرقمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية.

### أهمية الدراسة:

لهذه الدراسة أهمية علمية وأخرى عملية:

### الأهمية العلمية:

١. تلبية متطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠م والتي أكدت على أهمية التحويل الرقمي في جميع المجالات، وهو ما يستلزم تبني وتوظيف القيادة الرقمية في التحويل الرقمي.

٢. حداثة مدخل القيادة الرقمية والذي تزايد الاهتمام مؤخرًا كنتيجة للتحويل الرقمي.

٣. الاستجابة للنقص الذي أشارت إليه بعض الدراسات في إجراء البحوث المتعلقة بالقيادة الرقمية.
٤. يأمل الباحث أن تكون هذه الدراسة منطلقاً لدراسات أخرى تسهم في تعزيز ممارسة القيادة الرقمية في المؤسسات التربوية.

### الأهمية العملية:

١. تظهر أهمية الدراسة العملية في تقديم تصور مقترح يساعد صانعي القرار بالجامعات السعودية على تعزيز ممارسة القيادة الرقمية لدى رؤساء الأقسام العلمية ومعالجة الصعوبات أثناء تطبيق القيادة الرقمية.
٢. يمكن للدراسة أن تفيد قادة الأقسام العلمية بالجامعات السعودية بما تسفر عنه من نتائج قد تعزز من ممارستهم للقيادة الرقمية.
٣. يمكن للدراسة أن تفيد الجهات المسؤولة عن برامج تأهيل وتدريب القيادات العلمية في الجامعة بما تفسر عنه من نتائج يمكن الأخذ بها في تطوير هذه البرامج بما يواكب الاتجاهات القيادية الحديثة ومنها اتجاه القيادة الرقمية.

### حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة حدودها الموضوعية في الكشف عن درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية ومعرفة الصعوبات التي تواجه ممارسة القيادة الرقمية لديهم من وجهة نظر مجتمع الدراسة.
- الحدود الزمانية:** طبقت الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الجامعي ١٤٤٤هـ.
- الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة حدودها المكانية على الجامعات السعودية: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وجامعة بيشة.

### مصطلحات الدراسة:

#### القيادة الرقمية: Digital leadership

عرف بونفور (Bounfour,2016.134) القيادة الرقمية بأنها: "تعبئة الموارد القيادية والتنظيمية وإقناع المجتمع من أجل الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة والموارد التي يمكن أن تساعدهم في تحقيق أهدافهم".

ويعرفها الباحث القيادة الرقمية إجرائياً في دراسته: قدرة رؤساء الأقسام العلمية في التأثير على أعضاء هيئة التدريس للسير نحو تحقيق الأهداف المنشودة من خلال وسائل الاتصال والتكنولوجيا الحديثة.

**رؤساء الأقسام العلمية:** هم أعضاء هيئة تدريس يتولون تسيير الشؤون العلمية والإدارية والمالية في القسم العلمي، إضافة إلى ما يسنده إليهم صاحب الصلاحية. (الدليل التنظيمي للكليات والمعاهد، ٢٠٢٣م، ص ٧٥)

ويعرف الباحث رؤساء الأقسام العلمية في هذه الدراسة إجرائياً بأنهم أعضاء هيئة التدريس في جامعتي الأمام محمد بن سعود الإسلامية وجامعة بيشة والمكلفون من قبل رئيس الجامعة أو عميد الكلية برئاسة الأقسام العلمية رسمياً والذين يملكون حق صنع القرار من موقعهم بوصفهم إداريين.

### **المبحث الثاني: الدراسات السابقة**

يستعرض الباحث مجموعة من الدراسات المتعلقة بالقيادة الرقمية، وقد تم تصنيفها من الأقدم إلى الأحدث وفق محورين على النحو التالي:

#### **المحور الأول: الدراسات العربية:**

سعت دراسة اليوسف (٢٠٢١م) إلى التوصل لآليات تفعيل القيادة الرقمية في الجامعات السعودية، والكشف عن أبرز المعوقات التي تواجه الجامعات السعودية في تفعيل القيادة الرقمية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، كما استخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وطبقت على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة بلغ عدد أفرادها (٥٠٠) من أعضاء هيئة التدريس في أربع جامعات حكومية بالمملكة العربية السعودية. وأظهرت الدراسة النتائج الآتية: جاءت جميع الآليات لتفعيل القيادة الرقمية في الجامعات السعودية بدرجة عالية وبالترتيب الآتي: جاء بعد الصفات القيادية الرقمية أولاً، يليه بعد الكفاءة القيادية الرقمية، ثم بعد عناصر الذكاء الإستراتيجي للقيادة الرقمية، يليه بعد التميز في إدارة المعلومات. وجاءت أبرز المعوقات التي تواجه الجامعات السعودية في تفعيل القيادة الرقمية مرتبة على النحو الآتي: تكلفة البيئة التحتية المتطورة تقنياً، يليه قصور اكتمال البنية التحتية في الجامعات، يليه ضعف المهارات اللازمة لاستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات للبحث الفعال عن المعلومات واختيارها وتنظيمها.

بينما هدفت دراسة الراجحي (٢٠٢١م) إلى بناء تصور مقترح لإسهام القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مبادئ الجامعة المنتجة. وقدمت الدراسة إطار عملٍ إجرائي يرشد الجامعات السعودية ويوجه جهودها تقنياً؛ لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء مبادئ الجامعات المنتجة، ويهتم بتطوير القيادات بما يتواءم مع نظام

الجامعات الجديد الذي يحقق الاستقلالية المنضبطة للجامعات؛ مما يدفعها إلى إيجاد مصادر تمويل جديدة. كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الثورة الرقمية والميزة التنافسية من أهم مبررات تحول الجامعات لجامعة منتجة، وهذا لا يلغي دورها في تأدية وظائفها الأساسية.

وهدفت دراسة البليهد والردادي (٢٠٢٢م) إلى الكشف عن واقع ممارسة القيادة الرقمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، والكشف عن المعوقات التي تواجه قيادات الجامعة في ممارسة القيادة الرقمية في ظل جائحة كورونا، والتوصل إلى آليات تحسين ممارسة القيادة الرقمية بالجامعة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. كما استخدمت الاستبانة أداة الدراسة، وطبقت على مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية بالجامعة والبالغ عددهم (١٣٩). وأظهرت نتائج الدراسة واقع ممارسة القيادة الرقمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن جاء مرتفعاً، وأن هناك بعض المعوقات لتطبيق القيادة الرقمية في الجامعة، ومن أبرزها: ضعف الحوافز المادية والمعنوية الداعمة للتحول نحو القيادة الرقمية، وغياب القوانين والتشريعات الداعمة لتطبيق القيادة الرقمية.

أما دراسة الفيقي (٢٠٢٢م) فقد ركزت على تحديد دور ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الإلكترونية في الإدارات الجامعية في تحقيق رؤية ٢٠٣٠م بالمملكة العربية السعودية في ضوء برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠م. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وطبقت على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة بلغ أفرادها (٢٦٩) فرداً من القيادات الأكاديمية في الإدارات الجامعية بثماني جامعات حكومية بالمملكة العربية السعودية. وأكدت نتائج الدراسة أن إجمالي درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الإلكترونية بدرجة عالية، وأن درجة إسهام ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الإلكترونية في الجامعات السعودية في تحقيق أهداف برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠، جاءت عالية.

كما أجرى الشعراوي وسعدون (٢٠٢٢م) دراسة هدفت إلى تقديم رؤية مقترحة لتحسين ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الرقمية، وذلك من خلال الكشف عن واقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الرقمية، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين درجات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الرقمية تعزى إلى بعض من المتغيرات الديموغرافية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وطبقت على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة بلغ عدد أفرادها (٣٩٦) فرداً تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر. وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الرقمية جاء متوسطاً. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية

بين درجات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الرقمية تعزى إلى متغير النوع وكان لصالح فئة الذكور، ومتغير التخصص لصالح العلوم الإنسانية، ومتغير الدرجة العلمية لصالح درجة الأستاذ.

وسعت دراسة كمال ومحمود (٢٠٢٢م) إلى التعرف على آليات تعزيز المرونة التنظيمية في ضوء القيادة الرقمية لدى القيادات الأكاديمية، من خلال الكشف عن واقع ممارسة القيادة الرقمية لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وطبقت على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة بلغ عدد أفرادها (١٥٠) فرداً. وتكون مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان، و(٢٣٠) من أعضاء هيئة التدريس. وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع القيادة الرقمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان جاء متوسطاً، وأن المستوى العام لواقع المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان أيضاً جاء متوسطاً. كما أظهرت النتائج أن القيادة الرقمية كانت منبئاً جيداً بالمرونة التنظيمية، ولها تأثير كبير في تحقيق المرونة التنظيمية بجامعة أسوان.

وهدفت دراسة بصيلي (٢٠٢٢م) إلى التعرف على واقع تطبيق القيادة الرقمية بمدارس التعليم العام بمنطقة أبها الحضرية. واتبعت الباحثة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتم توزيعها على عينة عشوائية بلغت (٣٤٣) من القيادات ووكلائهم والإداريين من الجنسين وكشفت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الرقمية كانت (كبيرة) وكشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري النوع والمنصب، وأوصت بعقد مؤتمرات لتحفيز تطبيق القيادة الرقمية في المؤسسات التربوية.

وسعت دراسة الشديفات (٢٠٢٢م) إلى معرفة التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الرقمية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قسبة المفرق بالأردن، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٢٨) من مديري المدارس الثانوية في مديرية قسبة المفرق. وأظهرت النتائج عن وجود تحديات بشرية وإدارية وفنية عالية. وأظهرت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الدرجة العلمية وسنوات الخبرة.

واستهدفت دراسة الزهراني (٢٠٢٣م) الكشف عن واقع القيادة الرقمية في المدارس الابتدائية بمدينة جدة وكمتطلبات تعزيزها من وجهة نظر المديرات والمعلمات، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطبقت الدراسة على عينة بلغت (٧٥٤) من المديرات والمعلمات بالمرحلة الابتدائية، وكشفت النتائج إلى أن واقع ممارسة القيادة الرقمية جاء درجة عالية، وكشفت عن وجود فروق بين ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الوظيفة والمؤهل وسنوات الخبرة.

وجاءت دراسة الشعلي وإبراهيم (٢٠٢٣م) بهدف التعرف على مستوى توافر مهارات القيادة الرقمية لدى القيادات بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان، واتبع الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات، وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (١٠٠) من الموظفين الإداريين، وأظهرت النتائج إلى أن مستوى توافر مهارات القيادة الرقمية لدى القيادات الإدارية جاء متوسطاً ، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع والمؤهل العلمي.

وقدمت الشمراني (٢٠٢٣م) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر القيادة الرقمية على تحقيق التميز المؤسسي على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بمحافظة جدة، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٤٤) موظفاً إدارياً ، وكشفت الدراسة عن وجود أثر إيجابي لأبعاد القيادة الرقمية (الابتكار - الإقناع - المعرفة) على تحقيق التميز المؤسسي على الموظفين الإداريين.

### المحور الثاني: الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة قدوس وآخرون (Quddus al et, 2020) إلى تحليل تأثير القيادة البيئية والقيادة الخادمة والقيادة الرقمية على أداء الجامعات. واعتمدت المنهج الوصفي المسحي، مستخدمة الاستبانة أداة لدراسة، وطبقت على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة بلغ عددها (٢٢٢) عضو هيئة تدريس في جامعات بانتن بماليزيا. وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الخادمة والقيادة الرقمية والقيادة البيئية تؤثر تأثيراً كبيراً وإيجابياً في أداء الجامعات.

وسعت دراسة أنتونوبولو (Antonopoulou, 2021) إلى التحول من القيادة التربوية إلى القيادة الإلكترونية في جامعة غرب اليونان. كما هدفت إلى معرفة الأنماط القيادية (التحويلية، التبادلية، الانطوائية) المتبعة لقيادة مجلس الأمناء لمعهد التقنية التربوي بجامعة غرب اليونان. واعتمدت الدراسة المنهج المختلط بين النوعي والكمي. اعتمدت الاستبانة والمقابلات أداة للدراسة لعدد (١٥) من أعضاء مجلس الأمناء في الجامعة. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية مع القيادة التحويلية وعلاقة سلبية كبيرة مع القيادة الانطوائية. كما تشير النتائج إلى أنه كلما زاد تنفيذ القيادة التحويلية؛ زادت الكفاءة والرضا للعاملين، وأن القيادة التحويلية ترتبط ارتباطاً وثيقاً من خلال تطبيقها عبر التقنيات الحديثة ووسائل الاتصال الرقمي.

وهدف دراسة سابوترا وآخرون (Saputra et.al. 2021) إلى التعرف على مستوى توافر المهارات الرقمية لدى القيادات الإدارية في بعض المؤسسات العامة الإندونيسية، واتبع الباحثون المنهج الوصفي، واستخدموا الاستبانة كأداة للدراسة ، وبلغت عينة الدراسة

(٨٢٤) موظفًا إداريًا. وأظهرت نتائج الدراسة بأن مستوى توافر المهارات الرقمية لدى القيادات الإدارية في بعض المؤسسات العامة الإندونيسية كانت بدرجة عالية.

وسعت دراسة حافظ وآخرون (Hafiza , et.al. 2021) إلى التعرف على مستوى القيادة الرقمية لدى قادة المدارس ومستوى القيادة الرقمية للمعلمين في ماليزيا، واتبع الباحثون المنهج الوصفي ، وكانت الاستبانة أداة للدراسة ، وتألف مجتمع الدراسة حوالي (٤٠٠) من المعلمين، وأظهرت النتائج أن مستوى القيادة الرقمية كان بدرجة عالية.

وهدفت دراسة كهرمان وكوتش (Kahrman & Koc, 2022) إلى معرفة آراء معلمي المدارس الابتدائية حول الكفاءات التكنولوجية لمديري مدارسهم، واتبع الباحثان البحث النوعي، وكانت المقابلة أداة للدراسة، وبلغ مجتمع الدراسة (١٥) معلمًا في المدارس الابتدائية بمدينة إسبرطه في تركيا. وأظهرت النتائج بأن الكفاءات التكنولوجية لمديري مدارسهم كانت بدرجة متوسطة.

### التعليق على الدراسات السابقة:

- اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة حول أهمية القيادة الرقمية ودورها الهام في عمل المنظمات وفي عدد من الدول.

- حداثة مدخل القيادة الرقمية والذي يعد ناتجًا عن التحول الرقمي بسبب التقدم التكنولوجي الهائل في الوقت المعاصر.

- اتفقت دراسة الباحث مع دراسة اليوسف (٢٠٢١م) ودراسة البليهد والردادي (٢٠٢٢م) ودراسة حافظ وآخرون (٢٠٢١م) ودراسة الزهراني (٢٠٢٣م) ودراسة بصيلي (٢٠٢٢م) في التعرف على واقع أو درجة ممارسة القيادة الرقمية.

- اتفقت الدراسة مع دراسة اليوسف (٢٠٢١م) ودراسة البليهد والردادي (٢٠٢٢م) ودراسة الشديفات (٢٠٢٢م) في التعرف على المعوقات أو الصعوبات التي تواجه تطبيق القيادة الرقمية.

- اختلفت دراسة الباحث مع دراسة كهرمان وكوتش (Kahrman & Koc, 2022) حيث استخدم الباحثان المقابلة.

- اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في اتباع المنهج الوصفي.

- تميزت دراسة الباحث عن الدراسات السابقة في تقديم تصور مقترح لتعزيز ممارسة القيادة الرقمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية.

- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة، واختيار المنهج المناسب، ومعرفة الأساليب الإحصائية الملائمة لمعالجة نتائج الدراسة الحالية.

## خطوات السير في الدراسة:

### سارت الدراسة وفق الخطوات التالية:

- استقراء الأدبيات التربوية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- كتابة الإطار النظري للدراسة.
- تحديد مجتمع الدراسة.
- بناء أداة الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها.
- تحديد عينة الدراسة والحصول على الموافقات الخاصة بالتطبيق.
- تطبيق الأداة على عينة الدراسة المستهدفة.
- تلقي الاستجابات وتجميعها ومن ثم تحليلها وتبويبها.
- استخلاص نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها.
- كتابة توصيات الدراسة ومقترحاتها.

## المبحث الثالث: الإطار النظري

### المحور الأول: القيادة الرقمية (Digital leadership):

عرف بونفور (Bounfour,2016.134) القيادة الرقمية بأنها: "تعبئة الموارد القيادية والتنظيمية وإقناع المجتمع من أجل الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة والموارد التي يمكن أن تساعدهم في تحقيق أهدافهم".

كما عرف الحربي (ص ٨٥، ٢٠٢٠م) القيادة الرقمية بأنها: "الوصول إلى المعلومات والاتصالات مع الآخرين في المؤسسة، بالإضافة إلى استخدام القادة البيئية الرقمية والتكنولوجيا لتعزيز التعاون بينهم"

وعرفت الزهراني (ص٣٩٨، ٢٠٢٣م) القيادة الرقمية بأنها " العملية التي تشمل الممارسات والسلوكيات التي تتبعها مديرة المدرسة بالاعتماد على التقنيات التكنولوجية وتشمل التخطيط والتنفيذ والتوجيه والإشراف والمتابعة لتطوير البيئة التعليمية".

ويعرف الباحث القيادة الرقمية إجرائيا في دراسته: قدرة رؤساء الأقسام العلمية في التأثير على أعضاء هيئة التدريس للسير نحو تحقيق الأهداف المنشودة من خلال وسائل الاتصال والتكنولوجيا الحديثة.

### أهداف القيادة الرقمية:

يهدف مدخل القيادة الرقمية إلى مجموعة من الأهداف ومن أهمها: (سليمان، ٢٠٢٣م، ص ١٨٤-١٨٥)

- تقليل التكاليف المتعلقة بالإجراءات الإدارية، وإنجازها بأسرع وقت ممكن.
- العمل على تعزيز الصلة والروابط بين العاملين والإدارة العليا.
- يشكل مدخل القيادة الرقمية ثقافة مؤسسية لدى المنظمة في استخدام تكنولوجيا المعلومات.
- تعزيز الشفافية والدقة في العمل.
- زيادة مهارات ومعارف العاملين بالمنظمة.
- الارتقاء ببيئة العمل المادية.
- زيادة تأثير القادة على العاملين بالمنظمة وتحفيزهم على العمل.

### متطلبات تطبيق القيادة الرقمية:

ذكر محمود (٢٠١٥م) مجموعة من المتطلبات اللازمة لتطبيق القيادة الرقمية وهي:

- ١- المتطلبات التشريعية: وتتضمن إصدار التشريعات الإدارية الضرورية لتطبيق القيادة الرقمية.
- ٢- المتطلبات البشرية: وتشمل تأهيل الموارد البشرية ورفع كفاءتهم لتطبيق القيادة الرقمية.
- ٣- المتطلبات المادية: وتتضمن توفير البنية التحتية اللازمة والتي تشمل شبكة الاتصالات وقواعد المعلومات والربط بشبكة الإنترنت.

### المعوقات التي تواجه تطبيق القيادة الرقمية:

أشار العلياني (ص ٤٢٥، ٢٠٢٢م) نقلاً عن الفضلي (٢٠١٩م) و (Sheninger,2019) إلى مجموعة من المعوقات التي تواجه تطبيق القيادة الرقمية ومن أهمها:

١. ضعف تأهيل القيادات وعدم تأهيلها لمواكبة العصر الرقمي.
٢. وجود مقاومة للتغيير من قبل بعض العاملين.

٣. عدم وجود استراتيجيات شاملة للتغيير.
٤. غياب التعاون.
٥. ضعف التمويل الكافي للقيام بالتغيير.
٦. التسلسل الهرمي أو البيروقراطية الإدارية.
٧. ضيق الوقت.

### المحور الثاني: رؤساء الأقسام العلمية:

تعد الأقسام العلمية حجر الزاوية في الجامعة، فالجامعة لا تستطيع أن تؤدي رسالتها أو تحقق أهدافها إلا من خلال أقسامها العلمية، حيث يتم عن طريقها العديد من الإجراءات والعمليات والقرارات كاختيار أعضاء هيئة التدريس، وتحديد المقررات الدراسية، ووضع معايير القبول والتخرج، وتحديد الأنشطة العلمية كالتدريس والبحث العلمي، وخدمة المجتمع وغير من ذلك من العمليات والقرارات ويؤكد (Rita، ١٩٩٦م) أن حوالي ٨٠% من جميع القرارات الإدارية في الجامعة تتخذ على مستوى الأقسام. (الثبتي، ١٤٣٥)

### المهام الوظيفية لرؤساء الأقسام العلمية:

لرئيس القسم مهام عديدة وكثيرة من أبرزها: (الدليل التنظيمي للكليات والمعاهد، ٢٠٢٣م، ص ٧٦)

١. تطبيق أنظمة ولوائح مجلس التعليم العالي.
٢. تنفيذ الأنظمة واللوائح والتعليمات المعمول بها في الجامعة المتعلقة بأعمال الكليات أو المعاهد.
٣. تنفيذ قرارات مجلس الجامعة فيما يتعلق بشؤون القسم العلمي.
٤. تنفيذ قرارات مجلي الكلية أو المعهد فيما يتعلق بالقيم.
٥. العمل مع وحدات الجامعة ذات العلاقة لتحقيق أهداف الجامعة الاستراتيجية المتعلقة بالكليات أو المعاهد.
٦. المشاركة في بناء الخطة السنوية للكلية أو المعهد ومتابعة تنفيذها فيما يخص القسم.
٧. إعداد الخطط التشغيلية للقسم ومتابعة تنفيذها.

٨. إعداد تقارير دورية عن نشاطات القسم وإنجازاته واقتراحات تطويره ورفعها لعميد الكلية / المعهد.
٩. متابعة إغلاق الأعمال المسندة للوحدات التابعة له.
١٠. متابعة سير العملية التعليمية في برامج القسم الأكاديمية.
١١. إدارة مشاريع تطوير البرامج الأكاديمية في القسم.
١٢. إدارة مشاريع الاعتماد الأكاديمي في القسم.
١٣. متابعة الأنشطة العلمية والبحثية في القسم.
١٤. إدارة البرامج والأنشطة والشراكات المجتمعية التي يقوم بها القسم.
١٥. متابعة الأنشطة الطلابية في القسم.
١٦. متابعة جودة الخدمات المقدمة لطلاب القسم.
١٧. الرفع باحتياجات القسم من أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم والمدرسين والكوادر الإدارية لعميد الكلية أو المعهد.
١٨. الرفع لوكيل الكلية أو المعهد لسد الاحتياج التدريبي لأعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم والمدرسين والكوادر الإدارية.
١٩. تقييم أداء رؤساء الوحدات التابعة له، ومتابعة شؤونهم.
٢٠. الرفع باحتياج القسم وبرامجه الأكاديمية من مصادر ومرافق وتجهيزات والمحافظة على ممتلكاته.
٢١. في حال شغل منصب أحد رؤساء الوحدات التابعة له يقوم بتسيير أعمال الوحدة أو يفوض من يراه.
٢٢. القيام بالمهام التي يسندها إليه صاحب الصلاحية في مجال اختصاص الكلية أو المعهد.

### صلاحيات رؤساء الأقسام العلمية: (المرجع السابق، ٢٠٢٣م، ص ٧٦)

١. إصدار القرارات الداخلية وفق الصلاحيات المخولة له.
٢. اعتماد التقارير والإحصاءات الدورية والسنوية الخاصة بأعمال وأنشطة القسم، والاقتراحات المناسبة لتطويرها، والرفع بها لعمادة الكلية أو المعهد.
٣. اختيار رؤساء الوحدات الإدارية التابعة له.

٤. تفويض صلاحياته بشكل دائم أو مؤقت وفقاً للأنظمة والتعليمات.
٥. تشكيل اللجان اللازمة لأداء أعمال القسم.
٦. التوصية بصرف الاستحقاقات للعمل خارج الدوام لمنسوبي القسم.
٧. الرفع بطلب العمل خارج دوام لمنسوبي القسم.
٨. التوصية بالتمديد لأعضاء هيئة التدريس السعوديين بعد انتهاء الخدمة.
٩. التوصية بالتعاقد مع أعضاء هيئة التدريس السعوديين بعد انتهاء فترة التمديد.
١٠. التوصية بما يلزم نظاماً حيال أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين تقيماً وإنهاءً وتجديداً.
١١. ترشيح من يراه لتمثيل القسم في إحدى اللجان المشكلة في الكلية أو المعهد.
١٢. التواصل مع وحدات الجامعة فيما يتعلق باختصاصات القسم.
١٣. التواصل مع الجهات ذات العلاقة بتخصصات القسم بناء على تفويض من صاحب الصلاحية.
١٤. تمثيل دور القسم داخل الجامعة وخارجها وفق الأنظمة والتعليمات.

وبناء على ما سبق يمكن القول بأن وظيفة رئيس القسم العلمي من أهم الوظائف في الهيكل التنظيمي بالكليات والجامعات، وأن رئيس القسم يأخذ دوراً هاماً وكبيراً في مجال إدارة القسم وتحقيق أهدافه، ويمثل القيادة الأكاديمية والإدارية المنوطة بإدارة شؤون القسم الأكاديمية والفنية، ويتحمل المسؤوليات الهامة والمتنوعة كلها، فلا بد من أن يكون لديه تصور واضح وشامل لطبيعة عمله ومهامه وواجباته، وأن تتوفر فيه مهارات والكفايات الإدارية والأكاديمية والصفات الشخصية التي تؤهله للعمل بكفاءة واقتدار لتحقيق أهداف القسم.

## الطريقة والإجراءات:

### منهج الدراسة:

في ضوء موضوع الدراسة وأسئلتها وأهدافها، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ لأنه يعتمد على دراسة الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، بحيث يعبر عنه كمياً من خلال تحليل النتائج وتفسيرها، لمعرفة "واقع القيادة الرقمية لدى رؤساء

الأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وبيشة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، في ضوء المتغيرات المستقلة: (الرتبة العلمية، والجنس، عدد الدورات التدريبية في استخدام التقنيات الرقمية) لجمع البيانات وتحليلها، ومن ثم استخلاص أهم النتائج المتعلقة بالدراسة

### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية والذي يبلغ عددهم (٣٥٠٦) وأعضاء هيئة التدريس بجامعة بيشة والبالغ عددهم (٨٣٤) بحسب الإحصاءات المعلنة على موقع وزارة التعليم السعودية.

### عينة الدراسة:

بلغ حجم عينة الدراسة الحالية (٢٧٥) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وجامعة بيشة حصل عليه الباحث من بيانات مجتمع الدراسة، والجدول رقم (١) يبين خصائص أفراد العينة.

جدول (١): خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
النوع	ذكور	149	54.1
	إناث	126	45.8
الرتبة العلمية	أستاذ	40	14.4
	أستاذ مساعد	140	50.9
	أستاذ مشارك	90	32.7
	محاضر/ معيد	5	1.8
الجامعة	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية	139	50.5
	جامعة بيشة	136	49.4
عدد الدورات التدريبية في استخدام التقنيات الرقمية	بدون دورات	69	25
	١ إلى ٥ دورات	148	53.8
	٥ فأكثر	58	21
الإجمالي		275	100.0

### أداة الدراسة:

لتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بإعداد أداة الدراسة، وذلك بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وذلك للاستفادة منها في

تحديد مجالات الاستبانة، وصياغة الفقرات التي تمثل كل مجال، وقد اشتملت الاستبانة في صورتها النهائية على (27) فقرة موزعة جزئيين هما: الجزء الأول: يتضمن المتغيرات الديموغرافية، في حين تناول الجزء الثاني: محورين الدراسة: المحور الأول: تناول درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد تضمنت (18) عبارة، في حين تناول المحور الثاني: الصعوبات التي تواجه رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية في ممارسة القيادة الرقمية، وقد تضمنت (9) عبارات، وقد اعتمد الباحث على المقياس الخماسي بصورته: ضعيفة جداً، ضعيفة، متوسطة، عالية، عالية جداً، والجدول التالي يوضح فئات المقياس والمتوسطات الحسابية المقابلة لكل فئة:

جدول رقم (٢) تحديد فئات المقياس المتدرج الخماسي

ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً
١- أقل من	١,٨٠ - أقل من	٢,٦٠ - أقل من	٣,٤٠ - أقل من	٤,٢٠ - أقل من
١,٨٠	٢,٦٠	٣,٤٠	٤,٢٠	٥,٠

### صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بالطرق التالية: -

١. صدق المحكّمين للتحقق من صدق الأداة (الاستبانة): عُرضت على مجموعة من المحكّمين في تخصص الإدارة التربوية، وبناءً على الملاحظات المقدمة منهم، وعددهم (٥) محكّمين، عُدلت الفقرات وأعيدت صياغتها.

٢. صدق المحتوى: استخدم الباحث مُعامل ارتباط بيرسون بين كل درجة محور والدرجة الكلية للمحاور الفرعية

جدول (٢): يوضح مُعامل الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة

م	المحاور	درجة معامل الارتباط
١	المحور الأول: ممارسة القيادة الرقمية	0.833**
٢	المحور الثاني: صعوبات ممارسة القيادة الرقمية	0.633**

\*\* دال عند ٠,٠١

يوضح جدول (٢) قيم مُعاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للمحورين والدرجة الكلية للاستبانة، وكلها جاءت دالةً موجبة عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠٠١.

### الصدق طريق الاتساق الداخلي:

تبيّن الباحث بعد ذلك من صدق الأداة بإجراء الاتساق الداخلي للاستبانة باستخدام مُعامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية لكل محور، بتطبيقها على عينة استطلاعية من أعضاء هيئة التدريس قوامها (ن=٣٠) بجامعة محمد بن سعود الإسلامية وجامعة بيشة وجاءت النتائج على هذا النحو:

جدول (٣): مُعاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للمحور عينة استطلاعية (ن = ٣٠).

المحور الثاني		المحور الأول					
الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة
0.853**	19	0.753**	14	0.624**	8	0.750**	1
0.733**	20	0.833**	15	0.872**	9	0.781**	2
0.658**	21	0.668**	16	0.717**	10	0.781**	3
0.886**	22	0.786**	17	0.900**	11	0.871**	4
0.971**	23	0.671**	18	0.700**	12	0.618**	5
0.653**	24	-	-	0.792**	13	0.828**	6
0.733**	25	-	-	-	-	0.920**	7
0.833**	26	-	-	-	-	-	-
0.709**	27	-	-	-	-	-	-

\*\* دال عند ٠,٠١

يوضح جدول (٤) مُعامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية لكل محور، الذي يبين أنّ جميع مُعاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوي معنوية ٠,٠١، كما تراوحت معاملات الارتباط لعبارات الاستبانة بين (0.618، 0.971)، وجميعها معاملات ارتباط مقبولة، وبذلك تُعدّ الاستبانة صادقةً فيما وُضعت لقياسه.

### ثبات أداة الدراسة:

استخدم الباحث معامل الفا كرونباخ والتجزئة النصفية للتحقق من ثبات أداة الدراسة، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (٤): قيم مُعامل ألفا كرونباخ عينة استطلاعية (ن=٣٠)

التجزئة النصفية	الفا للثبات	عدد البنود	المحاور
0.83	0.98	18	المحور الأول: ممارسة القيادة الرقمية
0.76	0.96	9	المحور الثاني: صعوبات ممارسة القيادة الرقمية
0.85	0.95	27	الأداة ككل

يوضح جدول (٤) أنّ قيمة مُعامل ألفا كرونباخ لجميع فقرات الاستبانة كانت (0.95)، وبالتجزئة النصفية (0.85)، في حين تراوحت معاملات الثبات للمحاور بين (0.96 - 0.98) باستخدام معامل الفا كرونباخ، وتراوحت بين (0.76، 0.83) باستخدام التجزئة النصفية، وهذا يعنى أنّ مُعامل الثبات مرتفع، وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية قابلة للتوزيع. وبذلك يكون الباحث قد تأكّدت من ثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة وهي: التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الاجتماعية والوظيفية لأفراد الدراسة، معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لحساب معامل ثبات المحاور المختلفة لأداة الدراسة، المتوسط الحسابي "Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي، تم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات محاور الدراسة

### نتائج الدراسة ومناقشتها

يشتمل هذا الجزء على عرضٍ لنتائج الدراسة، مع مناقشة استجابات أفراد مجتمع الدراسة لبنود الدراسة الخاصة "درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والصعوبات التي تحد من ممارسة القيادة الرقمية".

### نتائج الإجابة على السؤال الأول ومناقشتها

والذي ينص على (ما درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟) استخرج الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات ودرجة التقدير والرتبة للمحور الأول الدراسة، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول (٥) تكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات التقدير لاستجابات عينة الدراسة لفقرات المحور الأول (واقع ممارسة القيادة الرقمية) عينة الدراسة (ن=٢٧٥)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أ. ت. ج. ب.	ب. ت. ج. ب.	متوسطة	عالية	عالية جدا		الفقرات
العاشر	1.05	3.48	4	0	17	31	9	ت	لدى إدارة القسم رؤية واضحة بشأن دمج التكنولوجيا الرقمية بالقسم العلمي
			6.6	0	27.9	50.8	14.8	%	
الثاني	0.88	3.88	6	1	27	23	4	ت	تقوم إدارة القسم بدمج التكنولوجيا الرقمية أثناء إعداد الخطة الاستراتيجية للقسم
			9.8	1.6	44.3	37.7	6.6	%	
السابع عشرة	1.06	3.07	3	7	18	24	9	ت	توضح إدارة القسم أخلاقيات التعامل مع الأدوات والتقنيات الرقمية
			4.9	11.5	29.5	39.3	14.8	%	
السادس	0.96	3.62	7	9	23	18	4	ت	تتابع إدارة القسم التطور المهني لأعضاء هيئة التدريس في استخدام التقنيات الرقمية
			11.5	14.8	37.7	29.5	6.6	%	
الرابع عشرة	0.85	3.30	7	2	12	17	23	ت	يقوم رئيس القسم بإنشاء شبكة خاصة بينه وبين منسوبي القسم للتواصل معهم بشكل مستمر
			11.5	3.3	19.7	27.9	37.7	%	
الأول	0.86	3.92	4	3	18	10	26	ت	يشارك رئيس القسم منسوبيه في اتخاذ القرارات عبر التطبيقات الرقمية
			6.6	4.9	29.5	16.4	42.6	%	
السادس عشرة	1.06	3.13	4	16	21	14	6	ت	تعمل إدارة القسم على رقمنة المناهج الدراسية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أ.أ.أ.	ب.ب.ب.	متوسطة	عالية	عالية جدا	%	الفقرات
			6.6	26.2	34.4	23.0	9.8	%	بالقسم
الخامس	1.0	3.70	3	5	22	20	10	ت	تقوم إدارة القسم بطرح أفكار جديدة وحديثة لتوظيف التقنيات الرقمية في تنظيم شؤون القسم
			4.9	8.2	36.1	32.8	16.4	%	
الثالث	0.92	3.80	3	0	25	21	11	ت	تقوم إدارة القسم بنشر الإنجازات عبر التطبيقات الرقمية
			4.9	0	41.0	34.4	18.0	%	
الثاني عشرة	1.03	3.43	3	0	23	20	14	ت	توظف إدارة القسم التقنيات الرقمية في متابعة سير العمل التعليمي
			4.9	0	37.7	32.8	23.0	%	
الرابع	0.97	3.72	3	0	39	12	6	ت	تقوم إدارة القسم بنشر ثقافة العمل الرقمي بين أعضاء هيئة التدريس
			4.9	0	63.9	19.7	9.8	%	
الثامن	0.96	3.58	3	0	27	19	11	ت	تنشر إدارة القسم المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس من خلال الوسائط والتقنيات الرقمية
			4.9	0	44.3	31.1	18.0	%	
الثالث عشرة	1.09	3.33	7	2	27	12	12	ت	تطرح إدارة القسم حلولاً إبداعية باستخدام التقنية الرقمية لمواجهة المشكلات
			11.5	3.3	44.3	19.7	19.7	%	
الخامس عشرة	1.10	3.2	7	4	25	18	6	ت	لدى إدارة القسم القدرة على التنبؤ بالتهديدات والفرص باستخدام التكنولوجيا والتقنيات الرقمية
			11.5	6.6	41.0	29.5	9.8	%	

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أ.أ.أ.	ب.ب.ب.	متوسطة	عالية	عالية جدا		الفقرات
الحادي عشرة	1.02	3.47	3	4	25	18	10	ت	حرص إدارة القسم على توفير الأجهزة الرقمية الحديثة في القاعات الدراسية
			4.9	6.6	41.0	29.5	16.4	%	
التاسع	1.11	3.55	3	8	14	23	12	ت	تحفز إدارة القسم أعضاء هيئة التدريس على الالتحاق بالدورات التدريبية وورش العمل في مجال استخدام التقنيات
			4.9	13.1	23.0	37.7	19.7	%	
السابع	0.91	3.60	3	4	16	28	9	ت	توظف إدارة القسم التطبيقات الرقمية في تعزيز الصلة بينها وبين المجتمع
			4.9	6.6	26.2	45.9	14.8	%	
الثامن عشرة	0.96	3.05	3	14	23	17	3	ت	تبحث إدارة القسم التعاون مع المراكز البحثية محلياً وعالمياً عبر شبكة الإنترنت
			4.9	23.0	37.7	27.9	4.9	%	
-	0.99	3.49	المتوسط العام للمحور						

ينتضح من الجدول رقم (5) أن محور درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس يتضمن (18) عبارة، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (3.05، 3.92)، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، والتي تشير إلى درجة ممارسة تتراوح بين متوسطة إلى عالية.

يبلغ المتوسط الحسابي العام (3.49) بانحراف معياري (0.99)، وهذا يدل على أن درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت عالية، حيث جاءت عبارة (يشارك رئيس القسم منسوبيه في اتخاذ القرارات عبر التطبيقات الرقمية) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.92) وبانحراف معياري (0.86) وبدرجة استجابة (عالية)، يليها عبارة (تقوم إدارة القسم

بدمج التكنولوجيا الرقمية أثناء إعداد الخطة الاستراتيجية للقسم) بمتوسط حسابي (3.88) وبانحراف معياري (0.88) وبدرجة استجابة (عالية)، وبالمرتبة الثالثة تأتي عبارة (تقوم إدارة القسم بنشر الإنجازات عبر التطبيقات الرقمية) بمتوسط حسابي (3.80) وبانحراف معياري (0.92) وبدرجة استجابة (عالية)، في حين تأتي عبارة (تعمل إدارة القسم على رقمنة المناهج الدراسية بالقسم) بالمرتبة السادسة عشر بمتوسط حسابي (3.13) وبانحراف معياري (1.06) وبدرجة استجابة (متوسطة)، يليها عبارة (توضح إدارة القسم أخلاقيات التعامل مع الأدوات والتقنيات الرقمية) بمتوسط حسابي (3.07) وبانحراف معياري (1.06) وبدرجة استجابة (متوسطة)، وبالمرتبة الثامنة عشر والأخيرة تأتي عبارة (تبحث إدارة القسم التعاون مع المراكز البحثية محلياً وعالمياً عبر شبكة الإنترنت) بمتوسط حسابي (3.05) وبانحراف معياري (0.96) وبدرجة استجابة (متوسطة).

وهذه الاستجابات علي هذا المحور تعكس ممارسة عالية للقيادة الرقمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وتعكس الاستجابات المرتفعة على بعض العبارات انفتاح المنسوبين ورئيس القسم العلمي وتقبلهم للأساليب دائمة التطور والتجديد والتي تمثلها استخدام التطبيقات الرقمية في صناعة القرار ويدعم ذلك النتيجة ما أشار إليه دراسة عيسىات (٢٠٠٥م) من أن بيئة العمل الإلكترونية يعتمد نجاح عملها على المشاركة و ضمان حرية انتقال المعلومات والمعارف عبر التطبيقات الرقمية الحديثة ومشاركتها بين منسوبي القسم ، ويدعم هذه النتيجة أيضا أن جوهر القيادة الرقمية بأنها "الوصول إلى المعلومات والاتصالات مع الأعضاء الآخرين في المؤسسة، بالإضافة إلى استخدام القادة البيئة الرقمية والتكنولوجيا لتعزيز التعاون بينهم" (الحري، ٢٠٢٠م).

كما تعكس الاستجابات ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للقيادة الرقمية بشكل عالي في وضع الخطط الاستراتيجية والأهداف والمبادرات من خلال دمجها عبر مختلف تقنيات وتطبيقات التكنولوجيا الرقمية ، وهذا يتفق مع جوهر القيادة الرقمية التي تمثل نهج يرتكز على استخدام التكنولوجيا والبيانات الرقمية في تحسين عمليات إدارة المؤسسات والمنظمات.

وبناء على تلك الاستجابات والتي أظهرت مستوى يتراوح بين المتوسط والعالي على العبارات الخاصة بالمحور فإن ذلك يتطلب مزيداً من العمل على وضع آليات لنشر ثقافة القيادة الرقمية بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية وذلك من خلال عقد الدورات التدريبية وإقامة ورش العمل لنشر ثقافة التحول الرقمي في الجامعات السعودية.

وقد اتفقت نتيجة السؤال الأول مع نتيجة دراسة حافظ وآخرون (٢٠٢١م) ودراسة اليوسف (٢٠٢١م) ودراسة البليهد والردادي (٢٠٢١م) ودراسة بصيلي (٢٠٢٢م) ودراسة الفيقي (٢٠٢٢م) ودراسة الزهراني (٢٠٢٣م) حيث جاءت درجة ممارسة القيادة الرقمية

في تلك الدراسات بدرجة عالية، في حين اختلفت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسات سابقة كدراسة الشعراوي وسعدون (٢٠٢٢م) ودراسة كمال ومحمود (٢٠٢٢م) ودراسة الشعيلي وإبراهيم (٢٠٢٣م) والتي جاءت بدرجة ممارسة متوسطة.

### نتائج الإجابة على السؤال الثاني ومناقشتها

والذي ينص على (ما الصعوبات التي تواجه رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية في ممارسة القيادة الرقمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟) استخرج الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات ودرجة التقدير والترتبة للمحور الأول الدراسة، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول (٦) تكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات التقدير لاستجابات عينة الدراسة لفقرات المحور الثاني (الصعوبات) عينة الدراسة (ن=٢٧٥)

الفرقات	عالية جدا	عالية	متوسطة	متدنية	أدنى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب
الافتقار إلى خطة استراتيجية واضحة لتطبيق القيادة الرقمية	ت	20	25	15	0	4.08	0.77	الثالث
	%	33.3	41.7	25.0	0			
ضعف مهارة اللغة الإنجليزية والتي تحتاجها التطبيقات والتقنيات الرقمية	ت	23	20	11	6	4.0	0.99	الرابع
	%	38.3	33.3	18.3	10.0			
ضعف المهارات التقنية للتعامل مع التطبيقات والتكنولوجيا الرقمية	ت	25	27	2	6	4.18	0.91	الثاني
	%	41.7	45.0	3.3	10.0			
قدم الأجهزة والتقنيات الرقمية التابعة للقسم	ت	22	18	12	8	3.83	1.01	السادس
	%	36.7	30.0	20.0	13.3			
ضعف الوعي بأهمية الاستفادة من التقنيات الرقمية في	ت	15	25	6	14	3.68	1.1	التاسع
	%	25.0	41.7	10.0	23.3			

الفرقات	عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب
العمل الإداري							
التطور المستمر والدائم للبرمجيات والتطبيقات وحاجتها الدائمة إلى التحديث المستمر	ت	30	6	2	4.2	0.75	الاولي
	%	36.7	10.0	3.3			
قلة الدورات التدريبية بشأن استخدام التقنيات الرقمية	ت	33	13	5	3.7	0.87	الثامن
	%	13.3	21.7	8.3			
كثرة أعباء العمل مع استخدام التقنيات الرقمية	ت	18	29	7	3.97	0.94	الخامسة
	%	30.0	48.3	11.7			
عدم وضوح مفهوم القيادة الرقمية ومتطلباتها لدى رؤساء الأقسام العلمية	ت	14	25	5	3.8	0.9	السابع
	%	23.3	41.7	8.3			
المتوسط الحسابي العام							
					3.94	0.80	-

يتضح من الجدول رقم (6) أن محور الصعوبات التي تواجه رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية في ممارسة القيادة الرقمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس يتضمن (9) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (3.68، 4.20)، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، والتي تشير إلى درجة موافقة تتراوح بين عالية إلى عالية جداً.

يبلغ المتوسط الحسابي العام (3.94) بانحراف معياري (0.80)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد عينة الدراسة على الصعوبات التي تواجه رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية في ممارسة القيادة الرقمية، حيث جاءت عبارة (التطور المستمر والدائم للبرمجيات والتطبيقات وحاجتها الدائمة إلى التحديث المستمر) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.20) وبانحراف معياري (0.75) وبدرجة استجابة

(عالية جداً)، يليها عبارة (ضعف المهارات التقنية للتعامل مع التطبيقات والتكنولوجيا الرقمية) بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.91) وبدرجة استجابة (عالية)، وبالمرتبة الثالثة تأتي عبارة (الافتقار إلى خطة استراتيجية واضحة لتطبيق القيادة الرقمية) بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.77) وبدرجة استجابة (عالية)، في حين تأتي عبارة (عدم وضوح مفهوم القيادة الرقمية ومتطلباتها لدى رؤساء الأقسام العلمية) بالمرتبة السابعة بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.90) وبدرجة استجابة (عالية)، يليها عبارة (قلة الدورات التدريبية بشأن استخدام التقنيات الرقمية) بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.87) وبدرجة استجابة (عالية)، وبالمرتبة التاسعة والأخيرة تأتي عبارة (ضعف الوعي بأهمية الاستفادة من التقنيات الرقمية في العمل الإداري) بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (1.10) وبدرجة استجابة (عالية).

بالنظر إلى هذه الاستجابات بشأن الصعوبات التي تواجه رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية في ممارسة القيادة الرقمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؛ فقد تمثلت في ضعف المهارات التقنية للتعامل مع التطبيقات والتكنولوجيا الرقمية وضعف مهارة اللغة الإنجليزية والتي تحتاجها التطبيقات والتقنيات الرقمية وعدم وضوح مفهوم القيادة الرقمية ومتطلباتها لدى رؤساء الأقسام العلمية وهذه المعوقات جميعاً تمثل البعد البشري والذي يمكن التغلب عليه بتنمية القدرات البشرية والتي لا تتطلب جهداً كبيراً في، وهذه النتيجة جاءت متفككة من سلسلة نتائج دراسات سابقة أشارت إلى أن من معوقات التحول الرقمي هو العنصر البشري كدراسة حسن وآخرون (٢٠١٦م) ودراسة المسلماني (٢٠٢٢م) ودراسة البليهد والردادي (٢٠٢١م) ودراسة أمين (٢٠١٨م) ودراسة سعودي (٢٠١٣م).

ومن جهة ثانية أشارت الاستجابات إلى وجود صعوبات تمثلت في وجود التطور المستمر والدائم للبرمجيات والتطبيقات وحاجتها الدائمة إلى التحديث المستمر والافتقار إلى خطة استراتيجية واضحة لتطبيق القيادة الرقمية، وقدم الأجهزة والتقنيات الرقمية التابعة للقسم وكثرة أعباء العمل مع استخدام التقنيات الرقمية وقد تعد هذه الصعوبات في طبيعتها مستعصية وتحتاج إلى تضافر وجهات متعددة للتغلب عليها، وقد اتفقت نتائج هذا السؤال مع دراسة اليوسف (٢٠٢١م) ودراسة البليهد والردادي (٢٠٢٢م) ودراسة الشديفات (٢٠٢٢م) حول جود المعوقات البشرية والفنية والإدارية.

إجمالاً يري الباحث أن القيادة الرقمية شأنها شأن العديد من الممارسات الحديثة، لذلك قد تواجه ممارستها بعض الصعوبات التي قد تحد من إمكانية تطبيقها على الوجه الأمثل داخل الجامعات السعودية نظر لحداثة مدخل القيادة الرقمية بالمؤسسات التربوية، كما أن ممارسة القيادة الرقمية داخل المؤسسات التعليمية تحتاج إلى تضافر الجهود البشرية والتدريب المستمر وتوفير البنية التحتية متطورة.

### نتائج الإجابة على السؤال الثالث

نتيجة السؤال الثالث والذي نصه (ما التصور المقترح لتعزيز ممارسة القيادة الرقمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية؟) للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بمراجعة الدراسات والإطار النظري الخاصة بالقيادة الرقمية، وقد تم التوصل إلى صياغة تصور مقترح لتطبيق القيادة الرقمية لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية على النحو التالي:

#### رؤية التصور المقترح:

زيادة ممارسة القيادة الرقمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية.

#### مبررات التصور المقترح:

تنطلق مبررات التصور المقترح من أهمية تنمية وتأهيل القيادات العلمية بالجامعات السعودية، وإعدادها بالشكل الذي يؤهلها لتحقيق أهداف الجامعة، وأهمية ذلك في تطوير السياسات المستقبلية للأقسام العلمية وذلك باتباع نهج جديد للقيادة يركز على استخدام التكنولوجيا الرقمية والبيانات لتحسين أداء المنظمات وتحقيق أهدافها، واستخدام البيانات والتحليلات لاتخاذ القرارات، وتعزيز التواصل والتعاون عبر الوسائط الرقمية، وتعزيز الابتكار وتطوير القدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية.

#### أهداف التصور المقترح:

1. نشر ثقافة الوعي الرقمي بين قيادات الأقسام العلمية
2. تعزيز دور رؤساء الأقسام العلمية في تطبيق القيادة الرقمية.
3. مواكبة التغيرات العالمية والاستفادة من التطورات الرقمية.
4. المشاركة في التحول الرقمي الذي تشهده قطاعات المملكة العربية السعودية وفقاً لرؤية المملكة ٢٠٣٠م.
5. تحسين التفاعل بين أعضاء هيئة التدريس.
6. تحسين عملية حفظ واستدعاء المعلومات المكتسبة.
7. المساعدة في الاحتفاظ بقاعدة بيانات رقمية للقسم العلمي.
8. تحسين الأداء وتقليل الأخطاء.

## منطلقات التصور المقترح:

١. نظام التعليم الجديد في المملكة العربية السعودية: نظرا للأهمية الكبيرة لمشروع نظام التعليم الجديد، والتعويل والآمال المعقودة على هذا النظام في إحداث نقلة نوعية في الجامعات السعودية لتصبح في مصاف الجامعات العالمية، وتساهم بفاعلية في صناعة المحتوى المعرفي الدولي، ولتحتل المكانة التي تليق بجهود المملكة العربية السعودية في العلم والثقافة.
٢. رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠م): تضمنت رؤية ٢٠٣٠م برنامج التحول الرقمي؛ فقد أشارت إلى إطلاق برنامج شامل يهدف إلى نشر الوعي والمعرفة الرقمية، وتأهيل كوادر وطنية ذات كفاءة عالية للدفع بعملية التحول الرقمي، وذلك من خلال تأهيل الكوادر الوطنية في القطاع الرقمي من خلال إطلاق برامج تدريبية لحديثي التخرج في قطاع تقنية المعلومات، وإقامة حملات توعوية للطلاب والطالبات لتعريفهم بالتقنيات الرقمية الحديثة، وتأهيل الباحثين عن العمل وموظفي الدولة لمواكبة التحول الرقمي.
٣. الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي (أفاق): بادرت وزارة التعليم - التعليم العالي بتوجيه من القيادة الرشيدة بالقيام بمشروع إعداد خطة مستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة تبنى على أساليب التخطيط الاستراتيجي وآلياته. ويهدف هذا المشروع إلى صياغة خطة استراتيجية بعيدة المدى لفترة خمس وعشرين سنة، مع تحديد الرؤية والرسالة والأبعاد الاستراتيجية، ووضع آلية عملية للتنفيذ. ويهدف مشروع أفاق إلى إعداد خطة استراتيجية طويلة المدى للتعليم الجامعي لمدة خمس وعشرين سنة، تحدد رؤيته ورسالته، واحتياجاته، وأنماطه، ونوعية مخرجاته، وأساليب تمويله، بالإضافة إلى تطوير خطة تنفيذية تفصيلية للسنوات الخمس الأولى. هذا إضافة إلى وضع آلية لتبني أساليب التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم الجامعي.
٤. الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي في المملكة العربية السعودية: تشمل استراتيجيات التحول الرقمي في السعودية تعزيز الثقافة الرقمية وتوفير التدريب والتعليم في مجال التقنية، بالإضافة إلى تعزيز التعاون بين القطاعين العام والخاص وتعزيز الابتكار وتشجيع ريادة الأعمال في مجال التقنية.
٥. الاتجاهات الحديثة في القيادة التربوية على التي تؤكد على أهمية تبني المداخل الإدارية الحديثة وكذلك تبني المعايير والمؤشرات في مجال التعليم.

### متطلبات تطبيق التصور المقترح:

١. صياغة رؤية واضحة وخطة استراتيجية شاملة تتضمن القيادة الرقمية كأداة أساسية للتحول الرقمي بالجامعات السعودية.
٢. تصميم برامج تدريبية في القيادة الرقمية موجهة للقيادات الأكاديمية ومنهم رؤساء الأقسام العلمية؛ لتعزيز من مهاراتهم وقدراتهم في ممارسة القيادة الرقمية.
٣. فتح برامج أكاديمية (ماجستير - دكتوراه) متخصصة في القيادة الرقمية على غرار توجه العديد من الجامعات العالمية في ذلك.
٤. الاستفادة من التجارب والخبرات المعاصرة المتميزة في تطبيق القيادة الرقمية.
٥. منح الصلاحيات الكافية لرؤساء الأقسام العلمية لممارسة القيادة الرقمية بشكل سلس وواضح.
٦. عقد المؤتمرات والندوات وورش العمل التي تتناول القيادة الرقمية ودورها البارز في إدارة المؤسسات التربوية في الوقت المعاصر.
٧. تشجيع رؤساء الأقسام العلمية على ممارسة وتبني القيادة الرقمية كأحد المداخل الإدارية المعاصرة والضرورية للمؤسسات التربوية.
٨. وضع الأنظمة وسن التشريعات اللازمة لتطبيق القيادة الرقمية في الجامعات السعودية.
٩. تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمتميزين من رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية في ممارسة القيادة الرقمية بشكل فعال.
١٠. توفير الخبراء والكفاءات البشرية المتخصصة في المجال التقني للاستفادة من خبراتهم في تطبيق القيادة الرقمية.
١١. تخصيص الميزانيات الكافية لدعم التحول الرقمي وتطبيق القيادة الرقمية بالجامعات السعودية.
١٢. ضرورة وجود شهادات لحضور دورات في التحول الرقمي والقيادة الرقمية كأحد المعايير في المفاضلة لشغل الوظائف القيادية بالجامعات السعودية.
١٣. توعية لدى رؤساء الأقسام العلمية بأهمية تطبيق القيادة الرقمية كأداة للتحول الرقمي للمؤسسات التربوية في الزمن المعاصر.

١٤. تطوير البنية التحتية للأجهزة والأنظمة وتوفير البرمجيات اللازمة لتطبيق القيادة الرقمية بالجامعات السعودية.

١٥. تشجيع الباحثين بالجامعات السعودية على توجيه أبحاثهم ودراساتهم نحو ما يرتبط بالقيادة الرقمية ودراستها من جوانب مختلفة.

### معوقات تواجه تطبيق التصور المقترح:

١. مقاومة التغيير لدى بعض القيادات الأكاديمية نحو التحول الرقمي.
٢. ضعف البنية التحتية الرقمية اللازمة لتطبيق القيادة الرقمية.
٣. نقص الخبرات البشرية والكفاية المادية اللازمة لتطبيق القيادة الرقمية.

### تقويم التصور المقترح:

يتضمن تقويم التصور المقترح لهذه الدراسة عدة مراحل، وهي على النحو التالي:

#### المرحلة الأولى - التقويم القبلي:

يتم التقويم القبلي من خلال معرفة واقع ممارسة القيادة الرقمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية وذلك قبل تطبيق الآليات، من خلال إجراء الدراسات المستفيضة حيال الموضوع.

#### المرحلة الثانية - التقويم التكويني:

يتم التقويم التكويني "المرحلي" أثناء تطبيق الآليات الخاصة بالقيادة الرقمية لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية بالجامعات السعودية، وتشمل مراحل التقويم في هذه المرحلة:

- بداية التطبيق.
- أثناء التطبيق.
- نهاية التطبيق.

وخلال هذه الفترة يتم متابعة كل مرحلة من مراحل التطبيق وتقويمها بشكل مستمر.

#### المرحلة الثالثة - التقويم البعدي:

يتم القيام بعملية التقويم البعدي "الختامي" بعد الانتهاء من تطبيق الآليات لتطبيق القيادة الرقمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية، والاستفادة من النتائج المكتسبة كتغذية راجعة للقيام بعملية تطوير جديدة.

## مقترحات الدراسة الحالية

١. إجراء دراسات تقييمية للتعرف على تطبيق القيادة الرقمية بالجامعات السعودية
٢. القيام بإجراء دراسات لتطبيق القيادة الرقمية في ضوء الخبرات والتجارب العالمية.
٣. إجراء دراسة عن معوقات القيادة الرقمية لرؤساء الأقسام العلمية في الجامعات السعودية لم تتناولها الدراسة الحالية.

## المراجع

### المراجع العربية:

- آل كردم، مفرح سعيد (٢٠٢٠م). دور القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية. مجلة جامعة تبوك. ع ١٢. ص ٣-٢٥
- أمين، مصطفى أحمد (٢٠١٨م). التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة. مجلة الإدارة التربوية، ع. (٠٦)، ص ١١-١١٦
- بصيلي، أماني جبريل (٢٠٢٢م). واقع تطبيق القيادة الرقمية بمدارس التعليم العام بمنطقة أبها الحضرية من وجهة نظر القيادات التربوية. مجلة العلوم التربوية والنفسية. المركز القومي للبحوث في غزة. مج ٦. ع ٤٢. ص ٢٣-٤٢
- البليهد، نورة محمد؛ والردادي، دعاء مصلح (٢٠٢١م). درجة ممارسة القيادة الرقمية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في ظل جائحة كورونا. مجلة البحوث التربوية والنفسية. ع ٦٨. ص ٢٣٩-٢٧٣.
- الثبتي، خالد عواض عبد الله (١٤٣٥هـ) تقييم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية الحكومية. *المجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية*. ص ٣٣. ص ١-٣٣
- جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية (٢٠٢٣م). الدليل التنظيمي للكليات والمعاهد بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- الحارثي، جواهر وسامية الجعيد (٢٠٢٢م). دور القيادة الرقمية في دعم التعليم المدمج لتحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على مؤسسات التعليم السعودية - تعليم الطائف. *مجلة العلوم التربوية جامعة القاهرة - كلية الدراسات العليا للتربية*. مج ٣٠. ع ٤٤. ص ٤٦١-٥١١
- الحري، حمدان بن محمد (٢٠٢٠م). واقع توظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بعد وإدارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة. *مجلة كلية التربية جامعة المنصورة*، (١١٢). ص ٨٢-١٠٥
- حسن، سميرة وحاتم، وضاح، وخلف، جاسم، وهاشم، كوثر. (٢٠١٦م) دراسة معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي. *مجلة ديالي للعلوم الهندسية* ٩ (٣) ص ١٢-٢٤

الدهشان، جمال وجمال السيسي (٢٠٠٥م). أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية لمسؤولياتهم المهنية وعلاقته برضا أعضاء هيئة التدريس عن عملهم. مجلة جامعة عين شمس. مج ٢. ص ص ٧٨-١٢٥

الراجحي، إلهام نايف (٢٠٢١م). إسهام القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية في ضوء مبادئ الجامعة المنتجة: تصور مقترح. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية. م١٧. ع٣. ص ص ٩٤-١١٧.

الزهراني، خديجة مقبول (٢٠٢٣م). القيادة الرقمية ومتطلبات تعزيزها من وجهة نظر المدرسات والمعلمات في المدارس الابتدائية بمدينة جدة. مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية. مج ٣، ع٣. ص ص ٣٨٤-٤١٢

سعودي، سميرة. (٢٠١٣م) معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الافتراضية الدولية

سليمان، شريف عبدالله (٢٠٢٣م). ممارسات القيادة الرقمية بمدارس المتفوقين الثانوية في العلوم والتكنولوجيا STM في مصر: دراسة تحليلية. مجلة الإدارة التربوية. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. مج١٠. ع٧٣. ص ص ١٥٨-٢٨٠

سمهود، إيهاب عبد ربه (٢٠٢٢م). أثر تطبيق القيادة الرقمية على أداء العاملين بجامعة الأقصى بغزة. مجلة العلوم التربوية والنفسية. م ٥. ع ٤. ص ص ٢-١٦٠

الشديقات، شذا محمد (٢٠٢٢م). التحديات أمام تطبيق القيادة الرقمية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قسبة المفرق. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث. مج٧. ع٣. ص ص ٣٣٩-٣٦٢

الشعراوي، محمد علي؛ وسعدون، عبد الحميد محمد (٢٠٢٢م). رؤية مقترحة لتحسين ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الرقمية. مجلة كلية التربية لجامعة بني يوسف. م١٩. ع١١٥. ص ص ٢٥٠-٣٣٥.

الشعيلي، سعود بن سليم و حسام الدين السيد محمد إبراهيم (٢٠٢٣م). مستوى توافر مهارات القيادة الرقمية لدى القيادات الإدارية بالمديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الداخلية بسلطنة عمان في ضوء بعض النماذج المعاصرة. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس. ع١٤٦. ص ص ٦١-٨٥

الشمراي، مها بنت فهد (٢٠٢٣م). أثر القيادة على تحقيق التميز المؤسسي. المجلة العربية للنشر العلمي ع٥٨. رسالة ماجستير منشورة.

الطائي، يوسف حجيم؛ والحدراوي، باقر خضير (٢٠١٩م). أثر القيادة الرقمية في تبني الثقافة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بمديرية تربية محافظة النجف الأشرف بالعراق. مجلة العلوم الإنسانية والاقتصادية والإدارية والقانونية. م٦٤٠٣. ص ٣٩-١٩.

عبيسات، حيدر. (٢٠٠٥) الثقافة التنظيمية وتأثيرها على البناء المؤسسية. دراسة ميدانية المناطق الحرة في الزرقاء. مديرة الدراسات العليا. عمان. الاردن  
العساف، صالح (١٤٣١هـ). الدخول إلى البحث في العلوم السلوكية. ط٣. الرياض: العبيكان للنشر.

علي، عبيد أحمد؛ وفايد، عبد الستار (٢٠٢٢م). تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم على ضوء متطلبات التحول الرقمي للجامعات. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية. م١٦٤٠٢. ص ١٩٨-٣٠٥.

العلواني، غرم الله بن دخيل بن سابر (٢٠٢٢م). معايير القيادة الرقمية في التعليم العالي: تصور مقترح. جامعة مجلة العلوم التربوية القاهرة كلية الدراسات العليا للتربية . القاهرة . مجلد ٣٠ . ٣٤ . ص ٤١١-٤٤٠

الفهداوي، محمد عادل (٢٠٢٢م). دور القيادة الرقمية في تحقيق التألق التنظيمي : دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في شركات الاتصالات المتنقلة العراقية. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية. مج١٤ ، ع٢. ص ٢٤١-٢٥٦

الفيفي، نورة يحيى (٢٠٢٢م). درجة ممارسة القيادة الأكاديمية الإلكترونية في الجامعات السعودية في تحقيق رؤية ٢٠٣٠. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي. م١٤٢٠٤٢. ص ١-٢٠.

القرني، ظافر أحمد (٢٠١٧م). الكفايات التكنولوجية اللازمة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة المجمعة في ظل مستحدثات ثورة المعلومات والاتصال. مجلة التربية لجامعة الأزهر. م١٧٣٤٠١. ص ١٠٦-١٤٩.

كمال، حنان البديري؛ ومحمود حنان عبد الستار (٢٠٢٢). القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان. المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج. م١٠٠٠. ع١. ص ١٣٦-٢٢٨.

محمود، محمد صبري (٢٠١٥م). رؤية مقترحة لتطبيق القيادة الإلكترونية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في ضوء بعض المتغيرات العالمية المعاصرة. المؤتمر الدولي لكلية التربية بجامعة الباح، التربية آفاق مستقبلية. مصر.

المسلماني، لمياء إبراهيم (٢٠٢٢). التحول الرقمي في الجامعات المصرية (الواقع-  
المتطلبات- المعوقات). المجلة التربوية للعلوم التربوية. كلية التربية. جامعة  
سوهاج. ج ٩٩. ص ص ٧٩٣-٨٧٩

موقع هيئة الحكومة الرقمية: (www.dga.gov.sa)

موقع وزارة التعليم السعودية (www.gov.sa)

اليوسف، خلود سعد (٢٠٢١). آليات تفعيل القيادة الرقمية بالجامعات السعودية في ضوء  
رؤية المملكة ٢٠٣٠. مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية. م ١٤٠١. ص  
ص ٣٥-٥٤.

### المراجع الأجنبية:

Al-Sawy. A., Kramergaard, B., Amsink, H., and Vinther, A. L.  
(2016), "How LEGO built the foundations and institutional  
capabilities for digital leadership", MIS Quarterly Executive,  
Volume 15, Issue 2, pp. 141-166

Antonopoulou, Yvonne; Halkiopoulos, Constantinos; Barlou,  
Olympia and Beligiannis, Grigorios (2021). Transformational  
leadership and digital skills in higher education institutes:  
during the COVID-19 pandemic. Emerging Science Journal.  
Vol 1. No 5. pp1-15.

Barker, R.A. (2001), "The nature of leadership", Human Relations,  
Vol. 54 No. 4, pp. 469-494

Bounfour, A. (2016). Digital Futures, Digital Transformation,  
Progress in IS. Springer International Publishing Cham, p134-  
137

Beresford, J. (2018), "Digital business transformation: an Australian  
perspective", Gartner, pp. 1-17, available at:  
www.gartner.com/doc/3885879/digital-business-  
transformation-australia-perspective

- Dery, K., Sebastian, I.M. and van der Meulen, N. (2017), “The digital workplace is key to digital innovation”, MIS Quarterly Executive, Vol. 16 No. 2, pp. 135-152
- Gonaim, Faiza Adil (2019). Leadership IN Higher Education IN SAUDI ARABIA: BENEFITS, Constraints And Challenges of adopting servant Leadership Model by Departments Chairs. International Journal of Education and Practice
- Gozman, D., & Willcocks, L. (2019). The emerging Cloud Dilemma: Balancing innovation with cross-border privacy and outsourcing regulations. Journal of Business Research, 97, 235–256. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016>
- Hafiza, Hamzah & Nasir, M. Khalid M & Wahab, Jamalullail Abdul (2021). The Effects of Principals' Digital Leadership on Teachers' Digital Teaching during the COVID-19 Pandemic in Malaysia. Journal of Education and e-Learning Research, v8 n2 p216-221 202
- Henderikx, M., & Stoffers, J. (2022). An exploratory literature study into digital transformation and leadership: Toward future-proof middle managers. Sustainability, 14(2), 687. <https://doi.org/10.3390/su14020687>
- Kahraman, Deniz; Koc, Mustafa (2022). Primary School Teachers' Views on the Technological Competencies of School Principals. International Society for Technology, Education, and Science, Paper presented at the International Conference on Social and Education Sciences (IConSES) (Austin, TX, Oct 13-16, 2022)
- Quddus, Abdul; Nugroho, Budi; Hakim, Lukman (2020). Effect of Ecological, Servant dan Digital Leadership Style Influence University performance? evidence from Indonesian universities. Systematic Reviews in Pharmacy. Vol 10. No11. pp 408-417.

- Richardson, J.W., Bathon, J., Flora, K.L. and Lewis, W.D. (2012),  
“NETS-A scholarship: a review of published literature”,  
Journal of Research on Technology in Education, Vol. 45  
No. 2, pp. 131-151
- Saputra,Nopriadi; Nugroho,Riant ;Aisyah,Hesty  
;Karneli,Okta.(2021).Digital skill during COVID-19: Effect  
of digital leadership and digital collaboration, Journal of  
Applied Management,19(2),272-281.
- Sheninger, E. C. (2019). Digital leadership: Changing paradigms for  
changing times (2nd ed.).Thousand Oaks, California:  
Corwin.
- Wagner, M., Heil, F., Hellweg, L. and Schmedt, D. (2019),  
“Working in the digital age: not an easy but a thrilling one  
for organizations, leaders and employees”, in Krussel, P.  
(Ed.), Future Telco Successful Positioning of Network  
Operators in the Digital Age, Springer, Cham, pp. 395-410.