

بحوث محكمة: ٨

نموذج مقترح لتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية على ضوء توجهات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني

د. نواف بنت عطا الله العنزي

حاصلة على درجة الدكتوراه في تخصص فلسفة القيادة والإدارة التربوية

كلية التربية جامعة طيبة بالمدينة المنورة المملكة العربية السعودية

المسخلص

هدفت الدراسة إلى بناء نموذج مقترح لتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية على ضوء توجهات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني من خلال التعرف على واقع تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الأبعاد المستقاة من توجهات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني (السياسات، الاستراتيجيات، توزيع الموارد، التحسين المستمر، الابتكار)، والوصول إلى نموذج عملي لتطبيقها، وتحقيق هذه الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، و(الاستبانة والمقابلة) كأدوات لجمع البيانات، وتم اختيار عينة بلغ عددها (٣٧٥) عضو هيئة تدريس من الجامعات السعودية لتطبيق الاستبانة عليهم، كما تم اختيار (٢٠) عضو هيئة تدريس من ذوي الخبرة لتطبيق المقابلة معهم، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن موافقة عينة الدراسة على واقع تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الأبعاد المستقاة من توجهات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني، جاءت بدرجة (متوسطة)، وجاء بالترتيب الأول بعد واقع التحسين المستمر بدرجة (عالية)، وفي الترتيب الثاني بعد واقع توزيع الموارد بالجامعة، وجاء بعد واقع الاستراتيجيات بالجامعة بالترتيب الثالث، وكلاهما بدرجة (متوسطة)، وجاء بالترتيب الرابع بعد واقع السياسات بالجامعة، وبعد واقع الابتكار بالجامعة بالترتيب الخامس، وكلاهما بدرجة (منخفضة)، وقدمت الدراسة نموذجاً مقترحاً لتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية مكون من خمس مراحل ولكل مرحلة مخرج محدد، وبني النموذج على عدد من الأبعاد للقائد في البيئة الافتراضية وهي مؤاممة لأبعاد المركز الوطني للتعليم الإلكتروني، وأوصت الدراسة بتبني النموذج المقترح الذي قدمته مع الوفاء بمتطلبات القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الافتراضية، الجامعات السعودية.

A proposed model for implementing virtual leadership in Saudi universities in light of the directions of the National Center for E-Learning

Dr. Nouf bint Atallah Al-Anazi

Abstract

The study aimed to build a proposed model for applying virtual leadership in Saudi universities in light of the directions of the National Center for E-Learning by identifying the reality of applying virtual leadership in Saudi universities from the point of view of faculty members in the dimensions derived from the directions of the National Center for E-Learning following: (policies, Strategies, resource distribution, continuous improvement, innovation), and arriving at a practical model for their application. To achieve these goals, the descriptive analytical approach and (questionnaire and interview) were used as tools for collecting data. A sample of (375) faculty members from Saudi universities was selected to implement The questionnaire was administered to them, and (20) experienced faculty members were selected to

conduct the interview with them. The results of the study concluded that the study sample's agreement on the reality of implementing virtual leadership in Saudi universities from the point of view of faculty members in the dimensions derived from the directions of the National Center for E-Learning came in a (medium) degree, and the reality of continuous improvement dimension came in first place with a (high) degree. In the second rank was the dimension of the reality of distributing resources at the university, the dimension of the reality of strategies at the university came in third place, both with a (medium) degree, the dimension of the reality of policies at the university came in fourth place, and the dimension of the reality of innovation at the university came in fifth place, both with a (low) degree. The study presented a proposed model for applying virtual leadership in Saudi universities, consisting of five stages and each stage has a specific output. The model was built on a number of dimensions for the leader in the virtual environment and is compatible with the dimensions of the National Center for E-Learning. The study recommended adopting the proposed model that I presented while fulfilling the requirements of virtual leadership in Saudi universities.

Keywords: *virtual leadership, Saudi universities.*

• مقدمة الدراسة:

يتميز مجتمع المعلومات والاتصالات بشدة التغير والنمو الهائل في كافة المعارف والمعلومات مما جعل هناك نوع من الصعوبة للاستفادة من مثل هذا الكم المعرفي ما لم يكن الفرد مزوداً بالمهارات التي تمكنه من الانتفاع به، لذلك فإن التقدم العلمي والتقني وظهور التقنيات وشبكة الانترنت جعل من القيادة الافتراضية واقعاً وعنصراً أساسياً ومهماً في المنظمات والمؤسسات بمختلف أنواعها واختصاصاتها لكونها أداة مهمة في عمليات الابتكار والإبداع في الأعمال وتحسين الأداء والقدرة على سرعة الإنجاز

وفي السياق ذاته تركز القيادة الافتراضية على البعد التكنولوجي والمعلوماتي، حيث أخذت الأنشطة الإدارية تتحول تدريجياً من أنشطة عادية إلى أنشطة إلكترونية للاستفادة من مميزات هذه الأنشطة في تقديم الخدمات الإدارية أو ما يطلق عليه بالإدارة الإلكترونية (Cunha, Chuchu, & Maziriri, 2020, p194).

وفق الاعتبارات السابقة ادرت المملكة العربية السعودية بإنشاء المنظمات والهيئات للتحويل للحكومة الإلكترونية في رؤيتها ٢٠٣٠، ومنها إنشاء المركز الوطني للتعليم الإلكتروني في ٢٠١٩ لقياس جودة الأداء التعليمي وفق عدد من المؤشرات، وقد كان من ثمار هذه الجهود بلوغ المملكة العربية السعودية مراتب متقدمة في التحول الحكومي الرقمي وفقاً لتقارير التنافسية العالمية ٢٠٢٠، وتقارير إنجازات التحول الرقمي ٢٠٢٠، وقد أشار العنزي (٢٠٢١) وفق ما أعلنه المركز الوطني للتعليم الإلكتروني أن النموذج السعودي من النماذج التي يُحتذى بها في التغلب على التحديات أثناء جائحة COVID-19، حيث تقدمت المملكة في ١٣ مؤشراً من أصل ١٦ مؤشراً على مستوى ٣٧ دولة.

إن في منح الجامعات صلاحية افتتاح فروع لها محلياً وعالمياً أقوى المبررات في التوجه من القيادة التقليدية إلى القيادة الافتراضية لتحقيق التميز والجودة في إدارة كافة وظائف الجامعة.

وفي ظل غياب الدراسات الإحصائية الخاصة بتحديد معدل الأبجدية الرقمية لدى العاملين في ميدان التعليم ، ذكرت عبد الحميد (٢٠١٩) في دراستها من عدم وجود تطبيقات عملية حديثة لنقل التكنولوجيا من التوصيف النظري إلى التطبيق العملي، إضافة إلى قلة الدراسات التي أنتجت تصوراً تطبيقياً للقيادة الافتراضية معتمداً على مؤشرات عالمية أو وطنية، مما يتطلب التفكير في كيفية إحداث التحول الرقمي بتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية، بما يضمن جودة مخرجاتها وقدرتها على الإبداع والابتكار ومواكبة التغيرات والمستجدات العلمية والتكنولوجية، لذا فإن هذه الدراسة تقدم نموذجاً مقترحاً لتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية في ضوء توجهات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني، لضرورة نقل المعرفة من الجانب النظري للجانب التطبيقي.

وتتلخص مشكلة الدراسة بالإجابة على السؤال التالي: ما الأنموذج المقترح لتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية على ضوء توجهات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني؟ وتهدف الدراسة إلى: بناء أنموذج عملي مقترح لتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية على ضوء توجهات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني في الأبعاد التالية: (الاستراتيجيات، السياسات، توزيع الموارد، التحسين المستمر، الابتكار).

• أهمية الدراسة:

من المأمول أن تكون الأهمية النظرية للدراسة من خلال الاعتبارات الآتية:

- ◀ تناولها لموضوع القيادة الافتراضية الذي يُعدّ من الموضوعات المهمة كونها من المداخل الرئيسة التي تحقق للتعليم العالي التحول الرقمي ومواكبة روح العصر والميزة التنافسية.
- ◀ أولويتها في ربطها بين متغيري تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية ومتغير توجهات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني في التعليم العالي ٢٠٢٠، وذلك لقلّة الدراسات في ذلك، وستكون نتائج الدراسة الحالية مكملة لنتائج دراسات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني في الجامعات السعودية.
- ◀ نواتجها في تقديم أنموذج يمكن لأصحاب القرار في الجامعات الاعتماد عليه مستقبلاً في تطبيق القيادة الافتراضية، كونه يتعدى تشخيص الواقع الحالي إلى استشراف مستقبل الجامعات في التحول الرقمي، على المستوى المحلي والعالمي.
- ◀ تقديمها مرجعيات معرفية مستقبلية استباقية توضح التغييرات المتوقعة تطبيق القيادة الافتراضية.

- ◀ فتحها المجال أمام الباحثين لاكتشاف فجوات بحثية جديدة والعمل على دعم المكتبية العربية بدراسات مستقبلية جديدة في هذا المجال.
- ◀ أن تُسهم نتائج الدراسة بتوظيف التقنية لتحقيق أهداف الجامعات والتقليل من الهدر في الوقت والجهد، والتغلب على البعد الجغرافي.
- ◀ أن تساند نتائج الدراسة تحقق نجاح النظام الجديد للجامعات ودعم استقلاليتها وممارسة كافة صلاحياتها في ظل التباعد المكاني والعامل الزمني وتوسع الهيكل التنظيمي.
- ◀ أن تساهم هذه الدراسة في تحقيق مستهدفات برنامج تنمية القدرات البشرية بتبني وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية لخطط مستقبلية لتأهيل قادة الجامعات لمواكبة تغيرات العصر وتحديات العولمة والعالم الافتراضي.

• حدود الدراسة

- ◀ الحدود الموضوعية: تمثلت في بناء نموذج مقترح لتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية على ضوء توجهات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني.
- ◀ الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة في الجامعات السعودية الحكومية وهي: (جامعة الملك سعود بالرياض، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل بالدمام، الجامعة السعودية الإلكترونية بالرياض) لمناسبة هذه الجامعات لموضوع الدراسة.
- ◀ الحدود البشرية: تمثل مجتمع الدراسة بمجموعة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية المذكورة في الحدود المكانية.
- ◀ الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي ١٤٤٤هـ.

• مصطلحات الدراسة

• القيادة الافتراضية [Virtual leadership]:

- عُرفها ايضينج وسبيل (Effing & Spil, 2016) بأنها عملية اجتماعية تقودها تكنولوجيا المعلومات، بهدف تغيير نية الأفراد والجماعات والمنظمات.
- كما عُرِفَتْ بأنها عملية التأثير الاجتماعي، التي تتضمن جميع المساقات البعيدة والقريبة، التي تتوسطها تكنولوجيا المعلومات والتي تقوم بتغيير المواقف والسلوك والتفكير والأداء، وبهذا هي القدرة على استخدام التكنولوجيا بفعالية لأغراض تنظيمية شخصية (Van Wart et al., 2017).

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

• المركز الوطني للتعليم الإلكتروني [National E-Learning Center]:

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

• الإطار النظري

• قيادة فرق العمل الافتراضية:

تعددت المفاهيم حول فرق العمل الافتراضية، فمنها الفرق الموزعة، وفرق العمل الافتراضية، وفرق العمل عن بُعد، والفرق المنتشرة جغرافياً، إلا أنها تتفق جميعها في عدم تواجد أعضاء فريق العمل في نفس المكان، ووجود أدوار ومهام مشتركة بينهم، وهناك وسيلة تتنوع بين الأساليب التقنية والملموسة تجمع بين أعضاء هذه الفرق، كل ذلك من لتحقيق أهداف المنظمة التي ينتمون لها. ومن خلال ذلك يمكن القول إن هناك تقاطعات بين فرق العمل التقليدية، والافتراضية؛ إذ في الغالب يحدث بين المتفاعلين في البيئة الافتراضية كما يحدث في الواقع الحقيقي، ولكنه ليس عن قرب.

وقد أشار كراتزر (Kratzer et al., 2005) إلى الفرق بين فرق العمل التقليدية وفرق العمل الافتراضية، والتي لخصها آل سعود (٢٠١٨) موضعاً أهم الاختلافات كما في الجدول (٢-٢) على النحو التالي:

جدول (١) الاختلافات بين فرق العمل التقليدية وفرق العمل الافتراضية

فريق العمل في القيادة الافتراضية	فريق العمل في القيادة التقليدية
نظام عمل افتراضي بكل جزئياته ومكوناته	نظام عمل تقليدي روتيني بكل مكوناته.
الأعضاء يتواجدون في أماكن مختلفة	الأعضاء يتواجدون في مكان واحد.
يلتقي الأعضاء بوسائل إلكترونية وتكنولوجية بطريقة متزامنة / غير متزامنة وغير شخصية.	يلتقي الأعضاء وجهاً لوجه بطريقة متزامنة وشخصية.
أعضاء الفريق يستطيعون تنفيذ المهام كل منهم على حدا نظراً لخبراتهم المالية فلا يحتاجون للتنسيق بينهم إلا في حالات نادرة.	الأعضاء يقومون بتنسيق المهام فيما بينهم بطريقة التكيف المتبادل.

ملحوظة: منقول من "العوامل المؤثرة في نجاح وفاعلية قيادة فرق العمل الافتراضية"، لعبد العزيز آل سعود، ٢٠١٨، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (٤٩)، ص. ٢٣٠. محمي بحقوق الطبع والنشر ٢٠١٨ لعمادة البحث العلمي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

• توجهات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني في قيادة التعليم العالي

يعدّ المركز الوطني للتعليم الإلكتروني مركز مستقل تأسس بقرار من مجلس الوزراء الموقر رقم (٣٥) عام ١٤٣٩هـ (تنظيم المركز الوطني للتعليم الإلكتروني، ٢٠١٧)، والذي أشادت به هيئة اليونسكو وبدوره في التعليم الإلكتروني، والذي يهدف إلى تعزيز الثقة في التعليم الإلكتروني، وتمكين تكافؤ فرص الوصول إلى التعليم الإلكتروني مدى الحياة، وريادة الابتكار المستدام في التعليم الإلكتروني، لتحقيق الوصول إلى تعليم إلكتروني موثوق ومتاح للجميع،

ورؤيته هي: تعليم إلكتروني موثوق و متاح للجميع، أما رسالته فهي: تعزيز الثقة في التعليم الإلكتروني، وتمكين تكافؤ فرص الوصول إلى التعليم الإلكتروني مدى الحياة، وزيادة الابتكار المستدام في التعليم الإلكتروني (المركز الوطني للتعليم الإلكتروني، ٢٠٢٢).

وهذه التوجهات تتوافق مع ما ورد في نظام الجامعات الجديد (وزارة التعليم، ٢٠٢٣) بأن هذا النظام سيحقق للجامعات الكثير من المكتسبات وسيخلصها من الكثير من الإجراءات البيروقراطية التي تُكبلها من الانطلاق نحو تطوير العملية التعليمية والبحثية وتنمية مواردها المالية ومن تلك المكتسبات تحقيق انعكاس حقيقي لمضامين رؤية (٢٠٣٠) في التنظيم الإداري للجامعات بما في ذلك الهياكل التنظيمية والصلاحيات ومؤشرات الأداء في المجالات التعليمية والبحثية والإدارية.

مما يعني ضرورة اهتمام الجامعات بالتخطيط المستقبلي للعملية التعليمية وما يتبعها من عمليات بالاستفادة من توجهات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني.

• ثانياً- استراتيجية المركز الوطني للتعليم الإلكتروني:

والجدير بالذكر أن الأهداف الاستراتيجية للمركز الوطني للتعليم الإلكتروني تتمثل في ضمان الاعتراف بجميع أنماط التعليم الإلكتروني، وضبط جودة التعليم الإلكتروني، وضمان تكافؤ فرص الوصول إلى التعليم الإلكتروني، وتحسين سرعة استجابة التعليم الإلكتروني للمتغيرات، وتعزيز كفاءة التعليم الإلكتروني، وتوفير فرص التعليم الإلكتروني المرتبطة باحتياجات المتعلم الفردية، وزيادة التحول الرقمي في التعليم، إضافة إلى الاستثمار في التقنيات الجديدة (الذكاء الاصطناعي، تحليلات البيانات، البلوك تشين) لتلبية الاحتياجات المتغيرة وحل المشكلات التعليمية المعقدة من خلال التعليم الإلكتروني، وأخيراً تسهيل المشاركة في خلق قيمة مضافة في التعليم من خلال التعليم الإلكتروني القائم على الابتكار (المركز الوطني للتعليم الإلكتروني، ٢٠٢٢).

• ثالثاً- المؤشر الوطني للتعليم الإلكتروني:

يُعدّ المؤشر الوطني للتعليم الإلكتروني أحد مبادرات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني، وهو أداة تقييم مستوى جودة التعليم الإلكتروني في المملكة العربية السعودية. ويساعد هذا المؤشر على تشجيع الجهات في جميع القطاعات التي تقدم تعليمًا إلكترونيًا، سواء كانت حكومية أو خاصة على رفع مستوى جودة تقديم خدمات التعليم الإلكتروني والتحديث والابتكار المستمر في المجال، ويحقق ذلك مواكبة مستجدات العصر، ويحسن مخرجات العملية التعليمية الإلكترونية للوصول إلى المستويات العالمية، ويساهم في تنمية القدرات البشرية بما يتوافق مع رؤية المملكة ٢٠٣٠، وريادة المملكة إقليمياً، وتنافسيتها دولياً.

وكانت من نتائج قياس المؤشر الوطني للتعليم الإلكتروني ٢٠٢٠، حاجة الجامعات للتطوير في بعض الجوانب كالجاهزية والاستخدام والمقررات بينما هناك جوانب تحتاج للتوسع

الموقع الإلكتروني: <https://eij.journals.ekb.eg>

كالتدريب وقياس الأثر والجودة وذلك من خلال شموليتها لأبعد من دور القيادة في التعليم الإلكتروني، بحيث تشمل كافة عناصر النظام في الجامعات، خاصة مع تحديث المؤشر وتطويره وصولاً لنسخة ٢٠٢٢.

• رابعاً- الإطار الوطني للتعليم الإلكتروني في قيادة التعلّم العالي:

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

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

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

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

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

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

عليه فقد اعتمدت هذه الدراسة على توجهات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني بالموائمة بين كافة مصادره المذكورة والخاصة بقيادة التعليم العالي، ويأتي اختيار هذه الأبعاد بالذات استجابة للتحوّل الرقمي الذي لا محالة منه في كافة المنظمات، بالإضافة لأن التزام الجامعات بها يحقق تطبيق القيادة الافتراضية التي تعتمد على القرار المناسب والتشريع المناسب بما يخدم وظائف الجامعات خاصة في ظل نظام الجامعات الجديد الذي يمنحها صلاحيات فتح فروع لها خارج المملكة.

• الجامعات السعودية:

تشهد المملكة العربية السعودية منذ تأسيسها نهضة تنموية في كافة المجالات وعلى مختلف المجالات، ويُعد التعليم العالي من الدعائم المؤثرة في المسيرة التنموية لأي بلد، وقد حقق التعليم العالي في المملكة العربية السعودية قفزات نوعية وكمية استرعت انتباه المهتمين بالتعليم العالي في مختلف دول العالم، فأدخلت فيه تغييرات هيكلية جذرية من خلال مجموعة من الرؤى والمشروعات والخطط لتشمل العديد من المحاور كالقبول، والاستيعاب، والمواءمة، وجودة، والتمويل، والبحث العلمي، والابتعاث، والتخطيط الاستراتيجي حتى وصل عدد الجامعات إلى ٢٩ جامعة حكومية، و١٥ كلية أهلية ذات طاقة استيعابية عالية وبتوزيع جغرافي متنوع على مناطق المملكة. وترتبط هذه الجامعات بوزارة التعليم - التعليم الجامعي مع وجود قدر كبير من الاستقلالية في مجالاتها الإدارية والأكاديمية (وزارة التعليم، ٢٠٢٣).

وُتوجت مرحلة الاهتمام بالتعليم العالي في المملكة بإصدار نظام الجامعات الجديد ليمنح الجامعات الاستقلالية وتحويلها لمؤسسات أكثر قدرة على مواجهة المعوقات وعلى تلبية المتطلبات الجامعية كافة، وتخليصها من العوائق البيروقراطية والإدارية والمالية، ومنحها قدرة أكبر على التحرك لتطوير المنظومة التعليمية والأكاديمية.

والجدير بالذكر أن الجامعات السعودية تشهد طفرة في التحول للقيادة الافتراضية في السنوات الأخيرة خصوصاً مع تطور البنية التحتية الإلكترونية والقفزة الكبيرة في تقنية المعلومات والاتصالات التي تشهدها المملكة العربية السعودية، وتحول كثير من الجامعات في اعتمادها الأنظمة الإلكترونية الحديثة في تعاملاتها الإدارية والمالية، والربط المركزي بين الجامعات السعودية والوزارات ذات العلاقة المالية والخدمة المدنية والموارد البشرية، فأضحت ممارسة القيادة الافتراضية مطلباً ملحاً يتوازي مع الثورة الإلكترونية المتقدمة والمشاهدة في الجامعات السعودية (القنون، ٢٠٢٢).

وبناءً على ما سبق بات التحول نحو القيادة الافتراضية بدلاً من الإدارة الإلكترونية بالجامعات ضرورياً لمواكبة الثورة التكنولوجية، والوفاء بمتطلبات العصر.

الدراسات السابقة: من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتضح أن هناك العديد منها ركزت على بناء نماذج للتطبيق وفق توجهات محددة تمثلت بمؤشرات أو معايير أو نماذج أو تجارب عالمية أو وطنية، حيث عرض الشهري (٢٠١٨) في دراسته النموذج العملي المقترح لتبني القيادة الإلكترونية في المنظمات في ست مراحل تتمثل في المعرفة التامة بأبعاد القيادة الإلكترونية وما آلت إليه ومستقبلها المنظور، وضرورة قياس الجاهزية التقنية على مستوى المنظمة والقادة، وأهمية توفر الكيانات التنظيمية الحديثة، وبناء القدرات البشرية القادرة على ممارسة تلك القيادة الإلكترونية، ثم إحداث عملية التبني، فتقويم وتطوير عملية التبني. وأما دراسة عبد الحميد (٢٠١٩) فقد قدمت الدراسة تصوراً مقترحاً حول "كيفية تطبيق نظم التعلم

الإلكترونية داخل مؤسسات التعليم العالي بليبيا"، ومعرفة مدى تأثيرها على دور كلاً من (المعلم، المتعلم، طرق التعلم)، وذلك في ضوء تجارب بعض الجامعات العالمية والعربية؛ وذلك لعدم وجود تطبيقات عملية حديثة لنقل التكنولوجيا من التوصيف النظري إلى التطبيق العملي ومعرفة أثرها في تحسين جودة مخرجات التعليم العالي بليبيا

وقدم إهلرز (Ehlers, 2020) في دراسته التحليلية إطاراً للقيادة الرقمية في التعليم العالي وفق منهجية علمية مع تحديد مجالات العمل للقيادة الرقمية الافتراضية في التعليم العالي. بينما اهتمت دراسة اليوسف (٢٠٢١) بالتوصل لآليات تفعيل القيادة الرقمية في الجامعات السعودية، وقدمت دراسة قدوس وآخرون (Quddus et al., 2021) بعد تحليل تأثير القيادة البيئية والقيادة الخادمة والقيادة الرقمية على أداء الجامعات، أولى النماذج البحثية للقيادة؛ ويتضمن أنماط القيادة الخادمة والرقمية والبيئية.

إن ضمان تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات يحتاج إلى الاحتكام لتوجهات أو مؤشرات أو معايير وطنية، حتى يتحقق له النجاح، وهذا ما أكدته الدراسات السابقة حيث تم بناء كافة النماذج المقترحة وفقاً لمؤشرات، أو معايير أو تصنيفات أو خبرات عالمية أو وطنية.

• مزايا البحث الحالي عن غيره من الدراسات السابقة:

إن مما يميز الدراسة الحالية أنها من أوائل الدراسات-على حد اطلاع الباحثة- التي ارتكزت على توجهات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني والذي تم اعتماده حديثاً في ١٤٣٩هـ، وما تتضمنه هذه التوجهات من معايير ومؤشرات وأطر خاصة بالقيادة والإدارة، مما يجعل بناء الأنموذج المقترح أحد أساليب نقل المعرفة للتطبيق وقد يكون دليلاً ومرشداً للتدرج في التطبيق وجودته للتحويل للعمل الافتراضي بدلًا من التقليدي في الجامعات السعودية.

كما أنها من الدراسات القلائل على حد اطلاع الباحثة التي أنتجت أنموذجاً مقترحاً لتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية على ضوء توجهات وطنية معتمدة كتوجهات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني لا سيما الدراسات العربية، مما يكسبها قيمة تطبيقية أكبر، فغالبية الدراسات في المكتبات العربية مرتبطة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي

• منهج الدراسة:

إن المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لطبيعة الدراسة، ووصفه ما هو قائم وفهم الظواهر المحيطة واستنباط العلاقات بينها، وتحليل أبعاد المشكلة قيد الدراسة، واهتمامه باستجواب عينة كبيرة من المجتمع، بهدف الوصول إلى الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها (عباس وآخرون، ٢٠١٦).

حيث يصف هذا المنهج واقع الجامعات السعودية في تطبيق القيادة الافتراضية ومعوقات ومتطلبات تطبيقها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس على ضوء أبعاد توجهات المركز

الوطني للتعليم الإلكتروني، والوصول لأنموذج مقترح للتطبيق بعد تحليل أبعاد المشكلة واستجواب عينة كبيرة من مجتمعها.

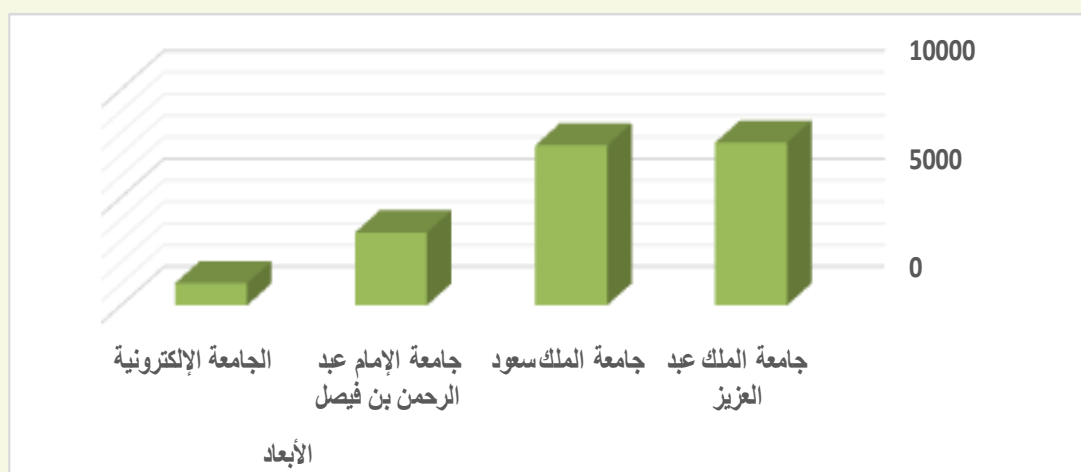
• مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية: (جامعة الملك سعود، جامعة الملك عبد العزيز، جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، الجامعة السعودية الإلكترونية)، لمناسبة هذه الجامعات لموضوع الدراسة، ويبلغ عدد مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية المذكورة أعلاه وعددهم (١٩٣١٨) للعام الدراسي ١٤٤٣هـ، بناءً على الإحصائيات الرسمية من الموقع الإلكتروني لوزارة التعليم للعام الدراسي ١٤٤٣هـ. كما هو موضح في الجدول (١-٣).

جدول (٢) أعداد أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية مجتمع الدراسة

النسبة	المجموع	مجتمع الدراسة	الأبعاد
٣٩%	٧٥٢٨	جامعة الملك عبد العزيز	
٣٨.٣%	٧٣٩٤	جامعة الملك سعود	
١٧.٤%	٣٣٧٢	جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل	
٥.٣%	١٠٢٤	الجامعة الإلكترونية	
١٠٠%	١٩٣١٨	المجموع	

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (١-٣) أن النسبة الأكبر من أفراد مجتمع الدراسة جاءت لمجموعة أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبد العزيز، وبلغت نسبتهم (٣٩%)، في حين جاءت أقل نسبة لمجموعة أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإلكترونية، وبلغت (٥.٣%)، كما بلغت نسبة مجموعة أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود (٣٨%)، بينما بلغت نسبة مجموعة أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل (١٧.٤%). والشكل (١) يوضح توزيع مجتمع الدراسة.



الشكل (١) توزيع مجتمع الدراسة

• عينة الدراسة شملت عينة الدراسة ما يلي:

• عينة المقابلة:

حيث طبقت أداة المقابلة على عينة قصديّة من أعضاء هيئة التدريس بلغت (٢٠) عضواً، تم اختيارهم على ضوء خبرتهم العلمية والعملية في عملهم بالجامعات السعودية. (جامعة الملك سعود، جامعة الملك عبد العزيز، جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، الجامعة السعودية الإلكترونية)، كما هو موضح في الجدول (٣):

جدول (٣) أعداد أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية المشاركين بالمقابلة

النسبة	المجموع	عينة المقابلة	الجامعة
%٢٥	٥	جامعة الملك عبد العزيز	الجامعة
%٢٥	٥	جامعة الملك سعود	
%٣٠	٦	جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل	
%٢٠	٤	الجامعة الإلكترونية	
%١٠٠	٢٠	المجموع	

تشير البيانات في الجدول (٣) أن أعلى نسبة من عينة المقابلة جاءت من مجموعة جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، وبلغت (%٣٠)، بينما جاءت أقل نسبة من الجامعة الإلكترونية وبلغت (%٢٠)، وربما يرجع ذلك لقلّة حجم المجتمع، في حين بلغت نسبة عينة المقابلة بالتساوي في كل من جامعة الملك سعود، وجامعة الملك عبد العزيز (%٢٥).

• عينة الاستبانة:

طبقت أداة الاستبانة على عينة عشوائية ممثلة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية التالية: (جامعة الملك سعود، جامعة الملك عبد العزيز، جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، الجامعة السعودية الإلكترونية)، وقد بلغ عددهم (٣٧٥) عضو هيئة تدريس، وتم تحديد حجم العينة استناداً على جدول كريجسي ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970)، وهو الحد الأدنى لاختيار العينات (والجدول (٤) يوضح عينة الدراسة حسب متغير الجامعة

جدول (٤) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجامعة

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

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (٤) أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجامعة جاءت لمجموعة أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبد العزيز، وبلغت نسبتهم (%٣٥.٢)، في حين جاءت أقل نسبة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإلكترونية، وبلغت (%١٤.٧)، كما بلغت نسبة أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود (%٢٧.٢)، بينما بلغت نسبة أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل (%٢٢.٩).

• ثانيًا- الخصائص المتعلقة بمنعير الرتبة العلمية: والجدول (٥) يوضحها:

جدول (٥): توزيع عينة الدراسة وفق الرتبة العلمية

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

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (٥) أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس حسب متغير الرتبة العلمية جاءت لمجموعة أستاذ مساعد، وبلغت نسبتهم (٤٩%)، في حين بلغت أقل نسبة من أعضاء هيئة التدريس حسب متغير الرتبة العلمية لمجموعة أستاذ حيث كانت نسبتهم (١٨.٥%)، بينما بلغت نسبة أعضاء هيئة التدريس في مجموعة أستاذ مشارك (٣٢.٥%). والشكل (٣) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية.

• إدانا الدراسة وإجراء ان تطبيقهما

• الأداة الأولى: الاستبانة

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

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

◀ بناء الصورة الأولية للاستبانة ومراجعتها واخراجها بشكلها النهائي

◀ التحقق من صدق الاستبانة: يُعرف صدق الاستبانة بأنه: التأكد من أن الاستبانة تقيس ما أعدت له، كما يُقصد به شمول الاستبانة لكل العناصر التي تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح عباراتها من ناحية أخرى؛ بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (العساف، ٢٠١٣). وتم التأكد من صدق الاستبانة من خلال القيام بالإجراءات التالية:

◀ أولاً- صدق المحكمين: بعد الانتهاء من بناء الاستبانة بصورتها الأولية تم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة التربوية، من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، وبلغ عددهم (٣٣) محكمًا (ملحق ٣)، للتأكد من صلاحية الاستبانة للتطبيق، وسلامة الصياغة اللغوية ووضوح معانيها، ومدى انتماء العبارات للبعد الذي وضعت فيه، مع وضع التعديلات والاقتراحات المناسبة التي يمكن من خلالها تطوير الاستبانة، وتم

اعتماد إجماع (٨٥٪ فأكثر) من المحكمين على صلاحية الفقرات ومناسبتها لتضمينها في المقياس، كما تم تعديل الاستبانة بما يتفق مع آراء المحكمين .

ثانياً- صدق البناء الداخلي (الاتساق الداخلي): بعد التأكد من الصدق الظاهري (المحكمين) للاستبانة، تم تطبيقها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة بلغ عددها ثلاثون (٣٠) عضو هيئة تدريس، وبعد جمع البيانات تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، والجدول (٣-٥) يوضح نتائج صدق البناء على محور واقع تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وجميع أبعاده.

جدول (٦) معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية على محور واقع تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

واقع السياسات			واقع الاستراتيجيات		
العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
١	٠.٧٣٤	١	٠.٧٣٤	١٠	٠.٦٢٤
٢	٠.٧١٠	٢	٠.٦٨١	١١	٠.٥٠٦
٣	٠.٧٠٨	٣	٠.٧٢٧	١٢	٠.٦٦٢
٤	٠.٧٣٦	٤	٠.٦٧٦	١٣	٠.٥١٠
٥	٠.٦٧٦	٥	٠.٦٧١	١٤	٠.٥٣٢
٦	٦	١٥	٠.٧٥٤
٧	٧	١٦	٠.٧٠٣
٨	٨	١٧	٠.٦٩٩
٩	٩	١٨	٠.٧٢٥
واقع توزيع الموارد			واقع التحسين المستمر		
العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
١	١	١	٠.٧٢١
٢	٢	٢	٠.٧٢٣
٣	٣	٣	٠.٦٧٧
٤	٤	٤	٠.٥٠٩
٥	٥	٥	٠.٦٧٩
٦	٦	٦	٠.٧٥١
٧	٧	٧	٠.٧١١
٨	٨		
٩	٩		
١٠				

◆ دالة عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ◆ دالة عند مستوى دلالة ٠.٠١

يتضح من نتائج الجدول (٦) أن معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية على جميع أبعاد محور واقع تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، معاملات جيدة ومقبولة لأغراض البحث العلمي، حيث كانت كلها دالة عند مستوى دلالة أقل من (٠.٠٥).

التحقق من ثبات الاستبانة: يعرف ثبات الاستبانة بأنه: "الخاصية التي تُعبر عن تقارب القيم والقراءات الخاصة بمقياس القياس في كل مرة يُطبق فيها الاستبانة، أو مقدار عدم تغيير معيار القياس عند تكرار استعمالها في أوقات مختلفة ومع عينات مختلفة من الأفراد" (عباس وآخرون، ٢٠١٦، ص ٨٤).

وتم التحقق من ثبات الاستبانة لجميع أبعاد محور واقع تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ، بعد أن تم تطبيقها على عينة من خارج عينة الدراسة بلغ عددها (٣٠) عضو هيئة تدريس، والجدول (٧) يوضح معاملات الثبات للاستبانة على جميع أبعادها:

جدول (٧) قيم معاملات الثبات حسب معادلة ألفا كرونباخ لمختلف أبعاد الاستبانة

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

تشير نتائج الجدول (٧) إلى أن معاملات ألفا كرونباخ لجميع أبعاد محور واقع تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية، كانت مناسبة لأغراض البحث العلمي، حيث بلغت معاملات الثبات على جميع الأبعاد (٠.٩٠)، في حين جاءت أقل معاملات الثبات على بُعد واقع الابتكار، وبلغت (٠.٨٤)، بينما جاءت أعلى معاملات الثبات على بُعد واقع الاستراتيجيات، وبلغت (٠.٨٨)، ويُعد الفارق بينهما بسيطاً.

تحديد درجات مقياس الاستبانة: تم الاعتماد على مقياس ليكرت لما ذكره اللامي (Allami, 2021)، بأن هذا المقياس يهتم بالدرجة النهائية بخصوص الصفة المقاسة ويُشترط في بناء هذا المقياس أن تكون الفقرات مرتبطة ببعضها وموجهة لمقياس الصفة المطلوبة، وقد تم رصد الاستجابات في الدراسة الحالية وفق مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة الموافقة على فقرات كل محور من محاور الاستبانة، كما هو موضح في الجدول (٨).

جدول (٨) درجة الموافقة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

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

• النتائج:

• نص سؤال البحث على: " ما الأنموذج المقترح لتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية على ضوء توجهات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني؟"،

وللإجابة عن هذا السؤال تم تحليل نتائج أداتي الدراسة الاستبانة والمقابلة، والاستفادة من الإطار النظري للدراسة، والدراسات السابقة، للتوصل إلى الأنموذج المقترح لتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية على ضوء توجهات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني، وقد تم بناء الأنموذج في صورته الأولية وإرساله للتحكيم (حيث ذكرت المناقش (٢٠١٨) ضرورة ألا

يقبل عدد المحكمين عن سبعة (٧) محكمين ، حيث تم تحكيمه من قبل ستة عشر (١٦) محكما وبعد ذلك تم إجراء التعديلات المناسبة وفقا لملاحظات المحكمين، ليكون المخطط العام لبناء الأنموذج المقترح بصورته النهائية مشتملا على المحاور الواردة في الشكل (٢).

الشكل (٢) المخطط العام لبناء الأنموذج المقترح لتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية من إعداد الباحثة



• أولاً- التمهيدي:

يشهد العصر الحالي العديد من التحولات والتغيرات، التي فرضها التطور التكنولوجي في ظل العالم الافتراضي وأدواته وذلك على مختلف المؤسسات والمنظمات، فأصبح من الضروري التخلص من جميع الأساليب التقليدية غير الموائمة، والاعتماد على الأساليب والطرق التكنولوجية الحديثة في جميع المجالات وأهمها مجال القيادة، وبما أن التعليم العالي من أكثر المجالات حيوية في التأثير على المجتمع كان لابد من تطويره لمواكبة تلك التحولات ومواجهة التغيرات والتغلب على معوقات التوسع الجغرافي والكمي في الأقسام والكليات ومرافق الجامعات، وكذلك كثافة الموارد البشرية بالجامعات من الطلاب وغيرهم، والتي شكلت ضغوطاً مختلفة على أصحاب القرار لمواجهةها؛ مما يستلزم معه امتلاك القيادات الجامعة لمهارات وقدرات خاصة لتغيير أساليب إدارتها، والبحث عن أساليب إدارية حديثة تعتمد على التقنيات التكنولوجية والرقمية الحديثة، والتي من بينها تطبيق القيادة الافتراضية بالجامعات والتحول بالعمل الإداري للرقمنة، وتوظيفها في العمليات الإدارية لتدارك الفجوة الرقمية الحاصلة وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في التعليم العالي، والترقي في التصنيفات العربية والعالمية، ومواكبة التطورات العلمية والتقنيات الرقمية الحديثة، والتميز الكمي والنوعي في المخرجات، بالإضافة لتطوير المهني وفق معايير جهات الاختصاص للعاملين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات.

ونتيجة لما ذكر أعلاه أصبحت المسؤولية كبيرة على القيادات الجامعية لاستخدام التقنية وأدوات الذكاء الاصطناعي والعالم الافتراضي وتشجيع أعضاء هيئة التدريس والطلاب

مجلة فصلية..نصدها رابطة التربويين العرب

والعاملين في الجامعات ومرافقها على توظيفها، وفق معايير محددة، ومؤشرات مرصودة، أهمها الأطر والمؤشرات التي تضمنتها خطط التحول الرقمي وتوجهات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني، والمهارات الاحترافية التي يدرب عليها وخاصة فيما يتعلق بجانب القيادة في التعليم العالي، والتي تحدد الصورة المأمولة للتعليم العالي في ظل معطيات التقنية والعالم الافتراضي، ولا شك أنه ليس هناك نماذج أو آليات عمل متفق عليها بين المنظمات والقادة الإداريين لتبني القيادة الافتراضية، إلا أنه يمكن القول: إنه يمكن بناء أنموذجاً مقترحاً ذا خطوات عملية يمكن تطبيقه في الجامعات، ويتطلب هذا الأنموذج المقترح العديد من المحركات الفاعلة التي رصدها المركز الوطني للتعليم الإلكتروني كأبعاد في جودة التنظيم الإداري في تلك الجامعات كالسياسات والاستراتيجيات والتحسين المستمر وتوزيع للموارد ورعاية الابتكار، وتوفير القيادة القادرة على إدارة التغيير؛ لذا تم التوصل لبناء هذا الأنموذج المقترح لتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية على ضوء توجهات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني وقد تم تسمية الأنموذج بـ (NVLMM) وهو اختصار لـ (Noof Virtual Leadership Model) (نموذج نوف للقيادة الافتراضية).

ويُعرّف الأنموذجُ: بأنه المثال الذي يُعمل عليه الشيء، وهي كلمة مُستخدمة في العربية منذ القرن الخامس الهجري، وقد جعلها الزمخشري أحد أئمة اللغة عنواناً لكتاب له في النحو التعليمي هو "الأنموذج في النحو"، وجعلها الكافيجي عنواناً لكتاب له هو "الأنموذج في بحث الاستعارة"، فالكلمتان (نموذج وأنموذج) مُستخدمتان، وهما صحيحتان لفظاً ومعنى، وقد دخلا من باب التعريب إلى اللغة العربية منذ تسعة قرون، وتعنيان المثال الذي يُعمل عليه الشيء أو العينة من الشيء (ابن منظور، ١٩٦٨).

ويُعرّف النموذج أو الأنموذج بأنه تمثيل نظري مبسط للعالم الحقيقي، فهو ليس أداة تفسيرية بحد ذاته ولكنه يلعب دوراً مهماً وموجهاً مباشراً لصياغة النظرية، فهو بناء متماثل من الواقع أو مع الواقع المتوقع (أبو أصعب، ١٩٩٩). وهو تمثيل مبسط لشيء حقيقي قد يكون ظاهرة معينة، أو نظام رئيسي، أو نظام فرعي، وهو تجريد للواقع الحقيقي المحيط بالظاهرة أو النظام (شاكر أحمد، ١٩٩٦).

وهو تصور إدراكي يتضمن جميع العناصر المكونة للنظام، وترجمة لنظريات ثبتت مصداقيتها أكاديمياً، وخلاصة فكر إنساني أكاديمي متخصص، وجهد علمي يستند للتجربة والمقارنة، ويعتمد على معايير إدارية وفنية تدعم التطبيق العملي للنموذج (أحمد الخطيب والخطيب، ٢٠١٠).

ويعرف في البحث العلمي: بأنه مخطط يصممه الباحث ويبنيه من خلاصة نتائج بحثه بما فيه الإطار النظري للمشكلة موضوع الدراسة، وتحليل الأدوات، وغيرها ليوضح الخطوات التي مرّ بها لحل مشكلة ما، بحيث يُقدّم هذا النموذج لمتخذ القرار لتنفيذه على أرض الواقع لحل المشكلة (المنقاش، ٢٠١٨).

ويُقصد بأنموذج الدراسة الحالية: تصميم نظري لعملية تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية ويشمل خمس مراحل لكل مرحلة آليات تنفيذ متعددة ومخرج محدد ويُعد تبناه القيادة الجامعية لتحقيق مخرجات المرحلة.

• ثانيًا- مُنطلقات النموذج المقترح:

يعتمد الأنموذج المقترح لتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية على ضوء توجهات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني في أبعاده التالية: (السياسات - الاستراتيجيات - توزيع الموارد - التحسين المستمر - الابتكار) على عدد من المُنطلقات كما يتضح في الجدول (٨).

جدول (٨) منطلقات الأنموذج المقترح لتطبيق القيادة الافتراضية بالجامعات السعودية

منطلقات الأنموذج المقترح (NVL M)	
السياسات	<ul style="list-style-type: none"> • القرآن الكريم والسنة النبوية • مصادر المركز الوطني للتعليم الإلكتروني • التوجهات الاستراتيجية لهيئة الحكومة الرقمية ٢٠٣٢-٢٠٣٠
خطط	<ul style="list-style-type: none"> • الخطة الدولية للتنمية المستدامة ٢٠٣٠ • الخطة الإستراتيجية الوطنية في التحول الرقمي • آفاق (١٤٣٢-١٤٥٠) • الخطة الوطنية لاستمرار التعليم في الحالات الطارئة (٢٠٢١)
برامج	<ul style="list-style-type: none"> • مبادرة الإطار الشامل للتطوير المهني المستمر للقيادات التعليمية في برنامج التحول الوطني • نظام الجامعات الجديد (٢٠١٩ - ٢٠٢٠)
المؤتمرات	<ul style="list-style-type: none"> • المؤتمرات المحلية والعربية والعالمية في مجال التطوير المهني للقيادات • المؤتمرات المتعلقة بالتعليم العالي
أطر وتوجهات	<ul style="list-style-type: none"> • توجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠ • توجهات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني • توجهات نظام الجامعات الجديد (٢٠١٩ - ٢٠٢٠)
دراسات	<ul style="list-style-type: none"> • نواتج قياس المؤشر الوطني للتعليم الإلكتروني في التعليم العالي (٢٠٢٠) • مستقبل التعليم الرقمي في المملكة العربية السعودية • نتائج الدراسة الحالية

◀ مصادر القيادة الإدارية في القرآن الكريم والسنة النبوية حيث تعددت مواطن ذكرها في القرآن والسنة.

◀ رؤية المملكة ٢٠٣٠ ومتطلباتها، التي تنص على أن هناك إعادة هيكلة مستمرة للعمل الحكومي بما فيه التعليم العالي لتحقيق الأولويات الوطنية وفي تسريع عملية رفع كفاءة الأداء واتخاذ القرار (رؤية ٢٠٣٠، ٢٠١٦)، كما ورد ضمنها تحسين جودة الخدمات الإلكترونية عبر تيسير الإجراءات ورفع جودة الخدمات المقدمة، وأن تكون الجامعات السعودية منافسه محلياً وعالمياً، ومتقدمة في المؤشرات العالمية من خلال تطوير أساليب الإدارة فيها، ومواكبة التطورات العلمية في هذا المجال، وأن تصبح (٥) جامعات سعودية من أفضل (٢٠) جامعة على مستوى التصنيف العالمي للجامعات. واستخدام التقنيات الرقمية الحديثة، التي تعتمد على تقنيات الذكاء الاصطناعي في مؤسسات التعليم (وزارة التعليم، ٢٠٢٢).

◀ الأطر والمعايير والأبعاد التي تضمنتها توجهات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني، حيث حدد إطاراً لتقييم التعليم الإلكتروني في التعليم العالي (٢٠٢٣)، ومعايير لقياس الأداء مقارنة

بأفضل الممارسات، وقد صنفت معايير قياس أداء الجهات في قطاع التعليم العالي إلى مجموعة أبعاد أولها القيادة كبعد أساسي تضمن عدداً من الأبعاد الفرعية. (السياسات- الاستراتيجيات - توزيع الموارد- التحسين المستمر- الابتكار) وهذه الأبعاد تعتمد على استثمار وتوظيف التقنية في العالم الافتراضي لخدمة قيادة التعليم العالي.

◀ نواتج دراسات قياس المؤشر الوطني للتعليم الإلكتروني في التعليم العالي (٢٠٢٢) وهو أحد مبادرات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني.

◀ الخطة الإستراتيجية للمملكة العربية السعودية في التحول الرقمي التي تهدف إلى تمكين التحول الرقمي وربطه بعناصر رؤية ٢٠٣٠، واستخدام التقنيات الرقمية الحديثة، وتقنيات الذكاء الاصطناعي في مؤسسات التعليم واعتماد وزارة التعليم على عدد من المشروعات النوعية لخدمة العملية التعليمية (وزارة التعليم، ٢٠٢٣).

◀ مضامين دراسة مستقبل التعليم الرقمي في المملكة العربية السعودية من قبل المركز الوطني للتعليم الإلكتروني والواردة في ص ٦ ونصها: تتطلب الأزمات التي تواجه قطاع التعليم تدخلا عاجلا لئلا تؤثر على باقي القطاعات، فحين يعطل هذا الحدث العالمي (أزمة كوفيد١٩) أنظمة التعليم بسهولة ولوقت طويل في جميع أنحاء العالم، تصبح في أمس الحاجة إلى تصورات جديدة، وكذلك الوارد في ص ٢٥ بتوظيف الواقع المعزز والافتراضي والممتد في التعليم بدلًا من الواقع التقليدي.

◀ نظام الجامعات الجديد (٢٠١٩ - ٢٠٢٠) الذي يؤكد على أهمية تحديث النظام الإداري لزيادة المرونة.

◀ الخطة الدولية للتنمية المستدامة ٢٠٣٠، وماورد في هدفها (٤) عن تقديم التعليم الجيد، والهدف ١١ عن مدن ومجتمعات محلية مستدامة.

◀ إطار مستقبل التعليم الرقمي (٢٠٢٣)، أحد أدوات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني التي حدد فيها دور القيادات في استثمار التوجهات والسياسات والهياكل والممارسات واستقرار المستقبل وتوقع الاحتياجات للوصول إلى تعليم رقمي يتسم بالابتكار والإبداع (مصادر المركز الوطني للتعليم الإلكتروني، ٢٠٢٣).

◀ وثيقة التوجهات الاستراتيجية للحكومة الرقمية، التي طورتها هيئة الحكومة الرقمية بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة، لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وتطلعات المملكة العربية السعودية في أن تصبح ضمن الدول الرائدة في الحكومة الرقمية على مستوى العالم.

◀ الخطة الوطنية لاستمرار التعليم في الحالات الطارئة (٢٠٢١)، أحد مصادر المركز الوطني للتعليم الإلكتروني، حيث أن مؤسسات التعليم العالي أحد شركاء التنفيذ خلال أدوات العالم الافتراضي والمنصات برغم التباعد الجغرافي.

◀ توصيات المؤتمرات المتعلقة بالتعليم العالي ومنها: المؤتمر الدولي الثامن للتعليم العالي (٢٠١٩) بعنوان "تحول الجامعات السعودية في عصر التغيير"، التي كان منها: تحويل الجامعات السعودية إلى مؤسسات عملاقة، بحلول رؤية المملكة ٢٠٣٠ وحاجتها إلى أنظمة متخصصة

تمكّنها من إيجاد اقتصاد سعودي متنوع، وتعزيز التنافسية بين الجامعات والارتقاء بمعاييرها وتصنيفها العالمي، والمؤتمر الدولي للتعليم والتدريب الإلكتروني لتنمية القدرات البشرية (٢٠٢٢) الذي أقيم في مدينة جدة، والذي تناول أهم الخبرات والتجارب العالمية بالابتكار في توظيف التعليم والتدريب الإلكتروني باستخدام الذكاء الاصطناعي، وطرق تجاوز الصعوبات التي تواجه الجامعات في تحقيق ذلك.

◀ نتائج المؤتمرات المحلية والعربية في مجال التطوير المهني للقيادات؛ والتي من بينها مؤتمر التنمية الإدارية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ (١٤٤٠هـ)؛ بهدف الإسهام في تعزيز التنمية الإدارية في المملكة العربية السعودية والارتقاء بها في الجوانب التنظيمية والبشرية والمالية والتقنية (معهد الإدارة العامة، ٢٠١٩).

◀ النتائج التي أفضت عنها الدراسة الميدانية من خلال التعرف على واقع تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية على ضوء توجهات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني.

• ثالثاً- مُبررات النموذج المقترح:

◀ الاستفادة من الأطر ومعايير قياس الأداء التي تضمنتها توجهات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني خاصة في بُعد القيادة لأهميتها؛ (السياسات - الاستراتيجيات - توزيع الموارد - الابتكار - التحسين المستمر) بتوظيف التقنية في العالم الافتراضي لخدمة قيادة التعليم العالي وتجويد مخرجاته.

◀ الاستجابة لمتطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠، والتزاماتها في تحسين جودة الخدمات الإلكترونية.

◀ تحديث السياسات والتشريعات والتنظيم الهيكلي في الجامعات السعودية، بما يسمح بمواكبة التغييرات العالمية، ويمنح القادة الفرصة لصناعة قرارات تطبيق القيادة الافتراضية.

◀ الحاجة للموائمة بين لوائح وزارة التنمية الاجتماعية والموارد البشرية وبين المتطلبات البشرية والتنظيمية لتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية.

◀ استثمار الصلاحيات المتاحة لقادة الجامعات في ظل نظام الجامعات الجديد لتطبيق القيادة الافتراضية والتغلب على صعوباتها.

◀ الاستجابة لحاجة الميدان التربوي لقيادات جامعية ذات رؤية وتوجهات استراتيجية للتحويل الرقمي.

◀ تعزيز العلاقة بين دور الجامعات السعودية في إنشاء حاضنات الأعمال التكنولوجية وبين خدمة الريادة الاقتصادية.

◀ الحاجة لتشجيع الابتكار في الجامعات السعودية لعلاج الصعوبات التي تواجه تطبيق القيادة الافتراضية.

◀ تأصيل فكر القيادة الافتراضية في الجامعات وبين منسوبها وأنها مكملّة للقيادة التقليدية.

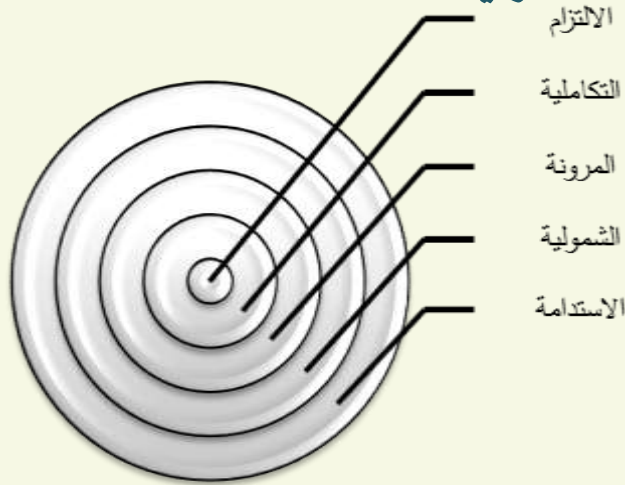
◀ الحاجة لاستثمار مهارات قادة الجامعات بإعادة هندسة عملياتها لتناسب مع متطلبات تطبيق القيادة الافتراضية.

- ◀ الحاجة لتجويد عملية التخطيط بشقيها الاستراتيجي والتشغيلي بما يضمن نجاح تطبيق القيادة الافتراضية.
- ◀ استثمار مهارات المتخصصين بالجامعات للتخطيط المالي وتجويد توزيع الموارد بما يحقق كفاءة تطبيق القيادة الافتراضية.
- ◀ الحاجة لتحديث التوصيفات الوظيفية وإقرار التعاقب الوظيفي بما يسمح بتطبيق القيادة الافتراضية.
- ◀ المشاركة في تحقيق وصول (٥) جامعات سعودية لأفضل (٢٠٠) جامعة على مستوى التصنيف العالمي للجامعات.
- ◀ الاستجابة لنتائج المؤتمرات المحلية والعربية والإقليمية في مجال قيادة مؤسسات التعليم العالي.
- ◀ المشاركة في المرحلة الوطنية بالوفاء بمعايير التحول الرقمي ٢٠٢٣.
- ◀ العمل بتوصيات دراسات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني خاصة فيما يتعلق ببعث القيادة كدراسة مستقبل التعليم الرقمي في المملكة العربية السعودية، ودراسة قياس تحقق مؤشرات التعليم الإلكتروني في التعليم العالي.
- ◀ معالجة الهدر التربوي من خلال ترشيد الوقت والجهد والمال لخدمة الأداء المؤسسي في الجامعات.
- ◀ تفعيل نتائج بعض الدراسات السابقة كدراسة آل تويم (٢٠١٩)، وحمود العنزي (٢٠٢٢)، والمطري (٢٠٢١)، التي توصلت إلى ضعف تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات، مما يستدعي تقديم نماذج عملية لتطبيقها لمساعدة الجامعات على القيام بأدوارها ومهامها وفقا للتطورات الرقمية.
- ◀ توظيف النتائج الميدانية للدراسة الحالية، والتي بينت القصور في تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية ومواجهتها لعدد من الصعوبات، حيث كانت أهم نتائج تحليل استجابات أفراد العينة على أداتي الدراسة، ما يلي:
- ◀ أن موافقة أفراد الدراسة جاءت بدرجة (متوسطة)، على جميع أبعاد واقع تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الأبعاد المستقاة من توجهات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني، وجاء بالترتيب الأول بعد واقع التحسين المستمر بدرجة (عالية)، بينما جاء بعد واقع توزيع الموارد وبعث واقع الاستراتيجيات بدرجة (متوسطة)، وبعث واقع الابتكار وأخيراً بعد واقع السياسات بالجامعة بدرجة (منخفضة).

• رابعاً- أهداف النموذج المقترح:

- ◀ تقديم نموذج عملي للجامعات لتطبيقها القيادة الافتراضية على ضوء أبعاد المركز الوطني وتوجهاته يحقق مستهدفات التحول الرقمي في التعليم العالي.
- ◀ تحديد الآليات التي تعين على تطبيق القيادة الافتراضية والتعامل مع البعد والتوسع الجغرافي في قيادة الجامعات السعودية بشكل تدريجي.

- ◀ تحديد كافة المتطلبات اللازمة لتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية.
- ◀ توظيف الأنماط الحديثة في قيادة الجامعات السعودية كالقيادة التحويلية والاستراتيجية، بما يحقق التحول الرقمي، وتوجهات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني.
- ◀ توظيف وقت القيادات الجامعية وتغلبها على عنصرى المكان والزمان.
- ◀ إعادة هندسة بعض العمليات الإدارية وتبسيط إجراءاتها لتطبيق القيادة الافتراضية بجودة وكفاءة.
- ◀ تقديم حلول ومقترحات لمواجهة المعوقات التي تحدُّ من التطبيق.
- ◀ الموازنة بين توظيف التقنية في العمليات الإدارية وتطوير العنصر البشري وتكاملهما في خدمة الوظائف الثلاث للجامعات السعودية.



الشكل (٣) مبادئ تطبيق النموذج المقترح من إعداد الباحثة

• خامساً- مبادئ تطبيق النموذج المقترح:

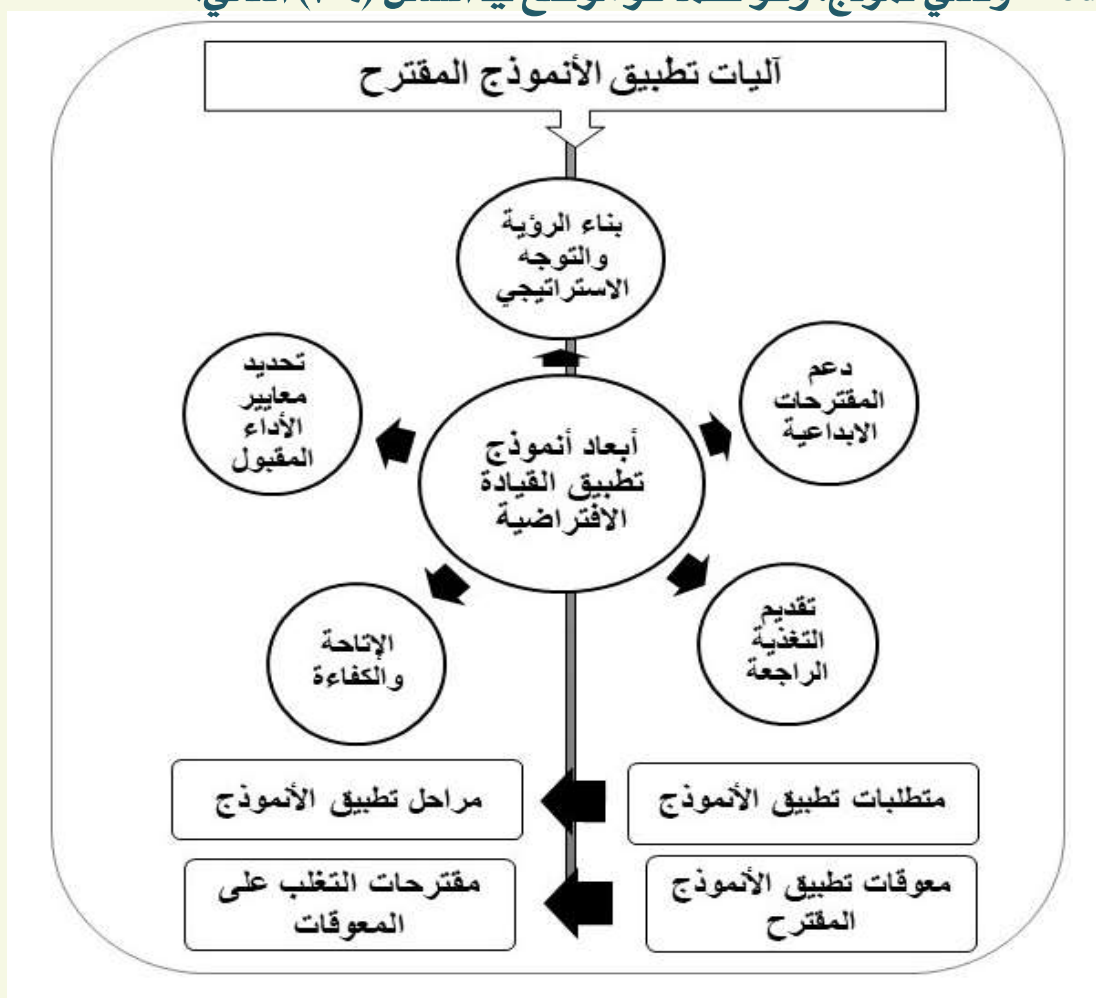
- يسعى النموذج المقترح لتطبيق الجامعات القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية (NVLM) إلى الالتزام بالمبادئ الموضحة في الشكل (٣) التالي:
- ◀ الالتزام: يقوم النموذج المقترح على مبدأ التزام القيادات الجامعية بتطبيق القيادة الافتراضية في كافة العمليات الإدارية بعد هندستها تبعاً لمتطلبات القيادة الافتراضية على ضوء توجهات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني وذلك امتثالاً لقوله تعالى: {وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ} (القرآن الكريم، سورة التوبة: ١٠٥).
- ◀ التكاملية: حيث يقوم النموذج المقترح على التكامل بين أبعاده، والتكامل بين مراحل ومكوناته والمخرجات المتوقعة من كل مرحلة.
- ◀ المرونة: يراعي النموذج المقترح التدرج في تطبيقه ومراعاة الاختلاف بين الجامعات السعودية.
- ◀ الشمولية: يعتمد النموذج المقترح على شمولية كافة عناصر النظام الجامعي من مدخلات ومخرجات وعمليات بكافة عناصره التشريعية والبشرية والمادية والمالية والتنظيمية.

الاستدامة: يقوم النموذج المقترح على الاستدامة في تطبيق القيادة الافتراضية والتحسين المستمر لكافة خطواتها.

• سادساً- المخطط العام للنموذج المقترح:

قامت الدراسة الحالية بتصميم مخطط للنموذج المقترح لتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية على ضوء توجهات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني، وفي ضوء متطلبات القيادة الافتراضية، ويرتكز النموذج المقترح على أربع مكونات أساسية مترابطة ومتفاعلة؛ هي: وضوح الرؤية والتوجه الاستراتيجي، ودعم المقترحات الإبداعية، وتحديد معايير الأداء، وتقديم التغذية الراجعة تمت الموازنة بينها وبين أبعاد المركز الوطني للتعليم الإلكتروني.

وتمت تسمية النموذج بنموذج NVLM وهو اختصار لـ: (Noof Virtual Leadership Model) أي نموذج نوف للقيادة الافتراضية، حيث تشير الحروف باللغة الإنجليزية إلى: Noof=N وتعني نوف اسم الباحثة، Virtual=V وتعني افتراضي، Leadership=L وتعني قيادة، Model=M وتعني نموذج، وهو كما هو موضح في الشكل (٤-٣) التالي:



الشكل (٤) المخطط العام للنموذج المقترح NVLM من إعداد الباحثة

• سابقاً- أبعاد النموذج المقترح لتطبيق القيادة الافتراضية:

من خلال المخطط السابق يتضح أن الأنموذج المقترح لتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية يتكون من عدد من المكونات اللازمة لتطبيق القيادة الافتراضية والمنطلقة من أبعاد توجهات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني التالية: (السياسات، الاستراتيجيات، توزيع الموارد، التحسين المستمر، الابتكار) وما نتج من قياس واقعها من خلال استجابات أفراد الدراسة على الاستبانة، وحتى تتحقق هذه الأبعاد على مستوى المنظمة لابد من وجود أبعاد تناظرها لدى قادة التعليم العالي، بحيث تحظى هذه الأبعاد باهتمامهم وتكون الأساس الذي يعتمدون عليه لضمان نجاح تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات، ويعملون من خلالها على إثارة دافعية منسوبي الجامعة للمشاركة في تبني تطبيق القيادة الافتراضية بكل عمليات الجامعة المواتية لذلك، فكانت الأبعاد التي اقترحها الأنموذج حتى يتبناها القائد بالموائمة مع أبعاد المركز الوطني للتعليم الإلكتروني كما في الشكل (٤-٤) التالي:

الشكل (٥) الموائمة بين أبعاد الأنموذج المقترح وأبعاد المركز الوطني للتعليم الإلكتروني من إعداد الباحثة



١. بناء الرؤية والتوجهات الاستراتيجية لتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية، وينظم ذلك نواحي قياس بُعد السياسات من خلال استجابة أفراد الدراسة على الاستبانة على النحو التالي:

- ◀ تحديد توجه استراتيجي يوضح عوامل النجاح في تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية.
- ◀ تحديد أصحاب المصلحة الداعمين لتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية.
- ◀ هندسة العمليات الإدارية لتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية.
- ◀ عقد شراكة بين الجامعات السعودية والجامعات الرائدة في تطبيق القيادة الافتراضية.
- ◀ توظيف التقنيات الحديثة في جميع مجالات وخدمات الجامعة، وتحسين وسائل التواصل الإلكتروني بين جميع العاملين، والمستفيدين من خدمات الجامعة.

ب. دعم المقترحات الإبداعية في مجال تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية، وينضم ذلك نوانج قياس بُعد الابتكار من خلال استجابة العينة على الاستبانة على النحو التالي:

- ◀ تشجيع استخدام طرق وأساليب مبتكرة في مجال العمل في الجامعات السعودية باستخدام التقنيات الرقمية، والوسائل التكنولوجية.
- ◀ دعم استحداث حلول جديدة ومبتكرة للمشكلات والصعوبات التي تواجه تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية.
- ◀ دعم الأفكار الإبداعية باستمرار بعد تجربتها، والتأكد من فعاليتها في مجال تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية.
- ◀ تطوير أداء القيادات الجامعية والعاملين فيها على استخدام التقنيات الحديثة في عملية التواصل، وفي تنفيذ مهام العمل.

ج. تحديد معايير الأداء المقبول لتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية، وينضم ذلك نوانج قياس بُعد الاستراتيجيات من خلال استجابة أفراد الدراسة على الاستبانة في النقاط التالية:

- ◀ وضع برنامج زمني مقترح لتطبيق النموذج لكل مرحلة من مراحل التطبيق.
- ◀ وضع تصور وخطة لقياس الأداء وفق معايير محددة مسبقاً، وبناء أدوات مناسبة؛ للتحقق من النجاح في تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية.
- ◀ تضمين معايير الأداء ما نتج عن الدراسة الحالية من فجوات في تطبيق القيادة الافتراضية.
- ◀ تضمين الخطة مؤشرات الأداء في التعليم العالي الواردة في المركز الوطني للتعليم الإلكتروني (الجاهزية، الاستخدام، الأنظمة، المقررات، الجودة، التدريب، قياس الأثر) وكذلك مؤشرات نجاح المنظمات في تحقيق التحول الرقمي.
- ◀ وضع خطط وتصميم أدوات قياس للأداء الفردي والمؤسسي؛ وكفاءة الوسائل المستخدمة، والتي يتم رصدها بالملاحظة المباشرة ومن خلال استبانات ونماذج متابعة وتقارير إنجاز.
- ◀ تضمين معايير خاصة بقيادة الجامعات في تطبيق القيادة الافتراضية ونماذج تتبع زمنية تضمن لهم نجاح دورهم في التطبيق.

د. الأمانة والكفاءة، وينضم ذلك نوانج قياس بُعد توزيع الموارد من خلال استبانة أفراد الدراسة على الاستبانة، حيث يتم التأكيد من النقاط التالية:

- ◀ التأكيد من تحقق عنصر الإتاحة والتوفر لمتطلبات تطبيق القيادة الافتراضية.
- ◀ تحقق عنصر الكفاءة في استخدام الموارد المخطط لها لتطبيق القيادة الافتراضية بما يحقق أهدافها، ويتناسب مع الصعوبات المادية التي نتجت عن الدراسة الحالية.
- ◀ قياس فاعلية كفاءة أداء العاملين في الجامعة؛ ويتضمن قياس درجة تحقيق النتائج المنشودة

من تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية، من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المادية والتقنيات الرقمية المتوفرة، وطرح أفكار إبداعية لتوظيف التقنية في عمليات وخدمات الجامعة.

- ◀ قياس فاعلية الأداء العام: وتتمثل في قياس نواتج ومخرجات تحقيق الأهداف المنشودة بعد تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية.
- ◀ قياس حجم تطبيق القيادة الافتراضية، على العمل والعاملين، السرعة في الأداء، ومعدل الإنتاجية.

هـ . التغذية الراجعة، وينضمن ذلك نواحي قياس بُعد التحسين المسنم من خلال استجابة أفراد الدراسة على الاسئابة، حيث ينم الناك من النقاط التالية:

- ◀ تحديد فرص التحسين الناتجة عن الممارسات الجديدة المرتبطة بتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية.
- ◀ ضبط الأداء وتعديل انحرافاته وفق نقاط التحسين في التوقيت المناسب.
- ◀ ضمان استثمار الابتكار والإبداع لتحقيق النتائج والأهداف المنشودة من تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية.
- ◀ العمل على اتخاذ القرارات المناسبة للمعالجة، بالاستفادة من التغذية الراجعة.
- ◀ إنشاء نظام إلكتروني مسؤول عن تحويل حاجات العاملين في الجامعات السعودية إلى برامج تدريبية لإكسابهم المهارات الرقمية والتكنولوجية المرتبطة بتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية.

• ثامنا- متطلبات تطبيق النموذج المقترح:

من خلال ما سبق يتضح أن متطلبات تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية من وجهة نظر عينة المقابلة من أعضاء هيئة التدريس على ضوء توجهات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني يمكن تقسيمها إلى المتطلبات التالية:

أ. متطلبات تنظيمية:

- ◀ تطوير السياسات الجامعية لدعم تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية.
- ◀ وضع خطة إستراتيجية ينبثق منها خطط تشغيلية لتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية.
- ◀ توفير بيئة تنظيمية داعمة لتطبيق القيادة الافتراضية.
- ◀ نشر ثقافة التحول الرقمي لدى منسوبي الجامعات السعودية.
- ◀ تشجيع الابتكار والحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجه تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية.
- ◀ الاستفادة من التجارب المحلية والإقليمية في مجال تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية.

ب. متطلبات بشرية:

- ◀ وجود قيادات إدارية متميزة تمتلك الجدارات القيادية اللازمة لتطبيق القيادة الافتراضية.
- ◀ إشراك العاملين في الجامعات السعودية في برامج تدريبية بتنمية المهارات والقدرات التي تمكنهم من تعزيز تطبيق القيادة الافتراضية.
- ◀ التدريب والتأهيل في مجال القيادة الافتراضية للعمل في الجامعات السعودية.

ج. متطلبات مادية وتقنية:

- ◀ توفير الإمكانيات المادية والتقنية اللازمة لتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية.
- ◀ تطوير واقع البيئة الرقمية في الجامعات السعودية لتحسين تطبيق القيادة الافتراضية.
- ◀ توفير الأجهزة والشبكات والأنظمة عالية الجودة، مع تخصيص بند في ميزانية الجامعة لتأسيس وتطوير وصيانة البيئة التقنية، وتوفير عنصر الأمان فيها.



الشكل (٦) الأنموذج المقترح (NVLM) وأبعاده ومراحله وآلياتها ومخرجاتها من إعداد الباحثة

• ناسفا- الانموذج المقترح ومراحل تطبيقه:

يمر تطبيق الأنموذج المقترح لتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية في ضوء توجهات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني بعدة مراحل، وقد تمت الاستفادة من الأدبيات والدراسات السابقة خاصة التي خرجت بنماذج مقترحة، ونتائج الدراسة الحالية في بناء هذا الأنموذج والذي تم توثيقه وإيداعه بمكتبة الملك فهد الوطنية برقم ١٤٤٥/٤٥٩٠ بتاريخ ١٤٤٥/٠٤/٠٢هـ، والشكل (٦) يوضح الأنموذج المقترح (NVLM):

وفيما يلي توضيح لمراحل الأنموذج المقترح لتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية على ضوء توجهات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني (NVLM):

• المرحلة الأولى : تشخيص واقع تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية. [المخرج: جاهزية الجامعة لتطبيق القيادة الافتراضية] وننم عملية التشخيص للتطبيق بالقيام بما يلي.

- ◀ المواثمة بين توجهات المركز الوطني وبين توجهات الجامعات السعودية لتوضيح مساندتهم لبعضهم البعض وتجنب التكرار.
- ◀ اختيار فريق عمل من المتخصصين في مجال القيادة والتخطيط والتقنية الرقمية والذكاء الاصطناعي.
- ◀ تحديد مهام فريق العمل والمسؤوليات المطلوب القيام بها لتطبيق القيادة الافتراضية من خلال دليل المهام والتوصيف الوظيفي.
- ◀ تحديد البيانات والمعلومات اللازمة لعملية التشخيص ومصادرها.
- ◀ إعداد الأدوات اللازمة لجمع البيانات مثل المقابلات الشخصية والاستبانة وورش العمل لأعضاء هيئة التدريس والطلاب، والقيادات الإدارية في الجامعات السعودية.
- ◀ التعرف على آراء المستفيدين من تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية.
- ◀ تحديث التحليل البيئي الداخلي والخارجي (SWOT) سنوياً لواقع الجامعات السعودية بتطبيق القيادة الافتراضية؛ لتحديد مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات في الممارسات الحالية، والوصول لمجموعة من القضايا الملحة والأولويات الاستراتيجية التي لا بد من الاهتمام بعلاجها لتطبيق القيادة الافتراضية.
- ◀ تحليل البيانات التي يتم الحصول عليها خلال المرحلة الأولى (تحديد الفجوات بين الواقع والمأمول)، ووضع أجندة التغيير المطلوب مع ضرورة الاهتمام بعلاج مقاومة التغيير قبل البدء.
- ◀ تحديد أولويات الخطة الاستراتيجية والتشغيلية لتطبيق القيادة الافتراضية بالجامعات السعودية.
- ◀ تصنيف المهارات والقدرات والمعارف المطلوب تنميتها لدى العاملين في الجامعات السعودية لمساعدتهم على القيام بمهام عملهم المرتبطة بتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية.

- ◀ تحديد الاحتياجات اللازمة لتنفيذ أنشطة وعمليات تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية، ومنها نشر ثقافة القيادة الافتراضية.
- ◀ بناء أدوات لقياس وتقويم مهام العمل المرتبطة بتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية.
- ◀ تحديد مؤشرات ومعايير الأداء المتعلقة بتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية.
- ◀ نشر ثقافة تطبيق القيادة الافتراضية وتوجهات الجامعة لذلك، لضمان التغلب على مقاومة التغيير وتوسيع دائرة المشاركين والمؤيدين للتطبيق.

• المرحلة الثانية: التخطيط لتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية. [المخرج خطط استراتيجية ونشغلية لتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات]

يتم في هذه المرحلة التخطيط لتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية وفق الأبعاد المستقاة من توجهات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني: (السياسات، الاستراتيجيات، توزيع الموارد، التحسين المستمر، الابتكار) على النحو التالي:

وضع خطة استراتيجية لخمس سنوات تنبثق منها خطط تشغيلية، يتم من خلالها تحديد التوجهات الاستراتيجية للجامعة على المستوى الاستراتيجي (الرؤية - الرسالة - القيم - الأهداف والغايات الاستراتيجية - مؤشرات الأداء)، وتحديد (الأهداف التفصيلية التي يجب تحقيقها من تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية، بحيث تشمل الأهداف على جميع المستويات: المعرفية، والمهارية، والوجدانية _ وتحديد الأنشطة والعمليات والموارد المادية والتكنولوجية ومصادر التمويل اللازمة) على المستوى التشغيلي طوال مدة تنفيذ الخطة الاستراتيجية لتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية، وفي هذه المرحلة يتم القيام بما يلي:

- ◀ الرجوع إلى التجارب العالمية في مجال تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات العالمية المتميزة، للاستفادة منها.
- ◀ توظيف المتطلبات اللازمة لتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية والتي تم تأمينها في المرحلة الأولى لتعزيز التحول الرقمي واستثمار تقنيات الذكاء الاصطناعي
- ◀ تدريب منسوبي الجامعات السعودية على المهارات والقدرات والمعارف المطلوب تنميتها لقيامهم بمهام عملهم بتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية.
- ◀ توفير الشراكات اللازمة لتعزيز تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية، وتوفير أحدث الأنظمة العالمية في هذا المجال.
- ◀ استخدام أدوات التقويم القادرة على تقييم عملية تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية، وفق مؤشرات ومعايير الأداء المخطط لها.

• توفير الموارد البشرية المتخصصة والمميزة لتطبيق النموذج المقترح، ويُنع ذلك من خلال:

- ◀ توفير كافة التشريعات والسياسات التي تختصر الوقت في نشر ثقافة العمل الرقمي وتطوير منسوبي الجامعة مهنيًا في كل ما يتعلق بالقيادة الافتراضية.
- ◀ توفير المدربين القادرين على تنفيذ برامج التطوير المهني المتخصصة بتنمية مهارات العاملين في الجامعات السعودية في مجال القيادة الافتراضية واستخدامات الذكاء الاصطناعي.
- ◀ تمكين فريق العمل المسؤول عن برامج التطوير المهني في الجامعة السعودية، ومنحه الصلاحيات اللازمة لدعم سرعة اتخاذ القرار فيما يتعلق ببناء وتنفيذ وتقييم برامج التطوير المهني الداعمة لتطبيق القيادة الافتراضية.
- ◀ تعزيز قدرات القيادات الإدارية في الجامعات السعودية، ورفع مهاراتهم لتقبل التغيير والتطوير المتعلق بتطبيق القيادة الافتراضية، ومنحهم الصلاحيات الكافية.
- ◀ تعزيز التنمية المهنية الذاتية وتأمين متطلباتها التنظيمية والمادية والتقنية كتخصيص وقت لكل موظف وقت العمل.

• تحديد العمليات الإدارية لنجاح لتطبيق القيادة الافتراضية، وننضمّن العمليات الإدارية جميع العمليات الداخلية والخارجية في الجامعات السعودية، والنهي نسهم في تحقيق أهداف النموذج المقترح لتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية على ضوء نوجهات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني، من خلال التأكيد على ما يلي:

- ◀ إدخال التغيير سواء كان تدريجياً أو جذرياً كوسيلة لتحقيق الأهداف المرجوة.
- ◀ نشر الخطط الاستراتيجية والتشغيلية المتضمنة توجه الجامعة لتطبيق القيادة الافتراضية.
- ◀ تصنيف العمليات الإدارية إلى عمليات يمكن إعادة هندستها لتطبيق القيادة الافتراضية، وعمليات لا يمكن إعادة هندستها بل تبقى كما هي في طريقة تنفيذها بما يساند تطبيق القيادة الافتراضية كعمليات الصيانة والتغذية والصحة.
- ◀ تحديد العمليات التي يعتمد تنفيذها على تقنيات الذكاء الاصطناعي والتقنية.
- ◀ إصدار دليل للعمليات بنماذجها ومتطلباتها ونشر هذا الدليل للجميع من منسوبي الجامعة بحيث يشمل الدليل وظائف الجامعة الثلاث.
- ◀ اعتماد تنفيذ عمليات التطوير المهني المتخصصة في مجال القيادة الافتراضية، بعد تحديد الأولويات.
- ◀ تحديد المسؤولين عن تنفيذ عمليات تطبيق القيادة الافتراضية وتنفيذها وفق مؤشرات الأداء المحددة سابقاً.
- ◀ اعتماد معايير ومؤشرات أداء واضحة لتنفيذ الأنشطة الإدارية التي يقوم بها المسؤولون عن تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية.

معالجة وإيجاد حلول مبتكرة للمعوقات التي تواجه تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية في الوقت المناسب.

• المرحلة الثالثة: تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية من خلال تنفيذ برامج الخطط. [المخرج: جامعات ثقاء افتراضيا]

وهي مرحلة التطبيق الفعلي للقيادة الافتراضية وممارسة عملية التأثير على العاملين والأداء، وتعد هذه المرحلة ترجمة فعلية لفهم أبعاد القيادة الافتراضية وممارسة واقعية لكافة أدوات ووسائل تقنيات الاتصالات والمعلومات والذكاء الاصطناعي المتاحة في المنظمة. وهذه المرحلة ينبغي أن تتم بشكل تدريجي حتى يتم استيعاب كافة وسائل وتقنيات الاتصالات والمعلومات. وقد تحتاج هذه المرحلة إلى برامج تثقيفية وتدريبية متزامنة مع تطبيق القيادة الافتراضية وذلك لاستيعاب عملية التغيير، وفي هذه المرحلة يدخل النموذج المقترح حيز التنفيذ، حيث تشتمل هذه المرحلة على تحديد أهم العمليات التي تُنفذ بتطبيق القيادة الافتراضية وأبرز البرامج وآليات التنفيذ التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف العامة للنموذج المقترح، بالقيام بالتالي:

◀ تنفيذ برامج للتطوير المهني للقيادات الجامعية والعاملين فيها الداعمة لتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية.

◀ تقديم ورش عمل حول المستجدات العلمية في مجال تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات، وعقد برامج متخصصة لتطوير مهارات محددة في القيادة الافتراضية كمهارات استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة في مجال العمل، والاتصال والتفاعل بالموظفين إلكترونياً.

◀ التركيز على المهارات العملية التي يستلزمها واقع القيادات الجامعية لتطبيق القيادة الافتراضية.

◀ تنفيذ برامج التطوير المهني في مجال القيادة الافتراضية، بالتركيز على المهارات التقنية، والمعرفية والفضية والإدارية المتعلقة بمهام العمل، والتركيز على المهارات استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي.

◀ متابعة المشاركين في برنامج التطوير المهني، بهدف الإشراف على تطبيق الممارسات العملية التي تم اكتسابها والمتعلقة بتطبيق القيادة الافتراضية.

◀ الاستعراض الدوري من قبل القيادات الجامعية لما تم إنجازه من الخطط لتطبيق القيادة الافتراضية.

• المرحلة الرابعة: مرحلة المناصرة والنقوي لتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية. [المخرج فرص تحسين مستقبلية]

إن التقويم عملية قياسية تشخيصية وقائية علاجية هدفها الكشف عن مواطن الضعف والقوة بقصد التطوير، فالهدف الأساسي من هذه المرحلة هو تقويم تطبيق القيادة الافتراضية

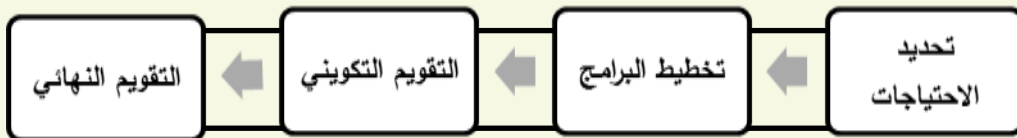
في الجامعات السعودية، تساعد المرحلة في معرفة متى يكون تطبيق القيادة الافتراضية أو أحد عناصرها لا تعمل بالشكل المطلوب أو في حال تغير الظروف في البيئة الداخلية أو الخارجية مما يستلزم معه جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بشأن التغييرات وتحديد المعوقات وإجراء التحليل الكمي والنوعي وإعداد التقارير القائمة على البيانات وذلك بغرض الاستفادة من نتائج التقييم بتطوير تطبيق القيادة الافتراضية المقومة، ففي هذه المرحلة يتم ما يلي:

◀ تقويم عملية التطبيق ومتابعة الخطط الاستراتيجية والتشغيلية اللازمة للتنفيذ، مستندة هذه العملية على مؤشرات الأداء الواردة في المركز الوطني للتعليم الإلكتروني (الجاهزية، الاستخدام، الأنظمة، المقررات، الجودة، التدريب، قياس الأثر) وكذلك مؤشرات أخرى محددة من أهمها، كفاءة الوسائل المستخدمة، حجم التأثير على العاملين، السرعة في الأداء، الإنتاجية، والتي يتم رصدها بالملاحظة المباشرة ومن خلال استبانات ونماذج متابعة وتقارير إنجاز.

◀ تشكيل فرق متابعة وتقويم من الخبراء والمتخصصين في القيادة والتقنية والذكاء الاصطناعي يكون هدفها الأول رعاية إحداث التغيير والرصد التام لانحرافات التنفيذ والتصحيح أولاً بأول، وتقديم التغذية الراجعة الدورية والمستمرة للقائمين على التنفيذ.

◀ تحليل تقارير الإنجاز المعدة من قبل المسؤولين وفرق تطبيق القيادة الافتراضية لاتخاذ القرارات المناسبة في وقتها لضمان نجاح عملية تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية.

◀ يتم الاستفادة من نماذج التقييم المعتمدة كالتقويم المعتمد بمركز بكاليفورنيا (CSE) كما أوردها السعيد (٢٠١٩)، ويتكون هذا النموذج من أربع مراحل كما في الشكل التالي (٤-٦):



الشكل (٧) مرحلة متابعة وتقويم تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية من إعداد الباحثة

وفيما يلي توضيح لآليات مرحلة المتابعة والتقييم لتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية

◀ أولاً- تحديد الاحتياجات: في هذه الخطوة يتم جمع المعلومات من أجل مقارنة النواتج الفعلية لتطوير ثقافة الموارد البشرية بالنواتج المرغوبة بعد تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية، ويستخدم الفرق بينهما (الفجوة) لتحديد الاحتياجات والتي بدورها تكون الأساس لتحديد الأهداف المنشودة من عملية التطوير المهني الداعمة لتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية.

ثانياً- تخطيط البرامج: في هذه المرحلة يتم التعرف على مدى التزام العاملين في الجامعات السعودية بأنشطة وبرامج الخطة المقررة لتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية، والقيام بأية تعديلات عليها لتتوافق مع الخطة التي تم إعدادها.

ثالثاً- التقييم التكويني: تخضع البرنامج والأنشطة والعمليات المتعلقة بتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية إلى تقييم مستمر فترتي بهدف التأكد من تحقيق أهدافها وفق المؤشرات والمعايير التي تم تحديدها بعملية التخطيط، وتتم عملية التقييم المستمر باستخدام أدوات ومنهجيات القياس المناسبة التي تعتمد على الشمولية، والصدق، والثبات، والموضوعية.

رابعاً- التقييم الختامي: يتم إجراء عملية تقييم نهائية للتعرف على مدى نجاح الأنموذج المقترح لتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية على ضوء توجهات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني في تحقيق أهدافه؛ بعد تنفيذ البرنامج والأنشطة والعمليات المتعلقة بتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية، لمساعدة صاحب القرار في الحكم على مدى نجاح أهداف تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية. والعلاقة بين هذه الخطوات علاقة دورية مستمرة.

• المرحلة الخامسة: التحسين المستمر. [المخرج: إسنادة التطبيق]

من خلال مرحلة التقييم يتم التحسين والتطوير المستمر للبرامج والأنشطة والعمليات المتعلقة بتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية، من خلال التأكيد على تعظيم نقاط القوة التي تظهر بهدف تحسين تلك البرامج وتطويرها، ومعالجة نقاط الضعف والصعوبات التي تواجه عمليات تطبيق القيادة الافتراضية، التي تم رصدها من خلال عملية التقييم السابقة، عبر ما تقدمه هذه النتائج من تغذية راجعة يستفيد منها فريق العمل المسؤول عن تطبيق الأنموذج المقترح لتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية على ضوء توجهات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني.

وتعتبر المرحلة الأخيرة في تطبيق القيادة الافتراضية وهي محورية لضمان النجاح على المدى الطويل، حيث تلتزم الجامعات بهذه المرحلة بالخطوات التالية:

- ◀ تحديث مؤشرات الأداء الرئيسية (ربع سنوي)
- ◀ مراجعة استراتيجيات التنفيذ (سنوي)
- ◀ تحديث منجزات تطبيق الخطط الاستراتيجية (سنوي)
- ◀ تحديث فرق العمل لتطبيق عمليات القيادة الافتراضية (تكل ثلاث سنوات)

• عاشرًا- جهات تطبيق الأنموذج المقترح:

وهي الجهات المعنية بتطبيق الأنموذج المقترح بشكل رئيس أو بشكل مساند من أصحاب المصلحة سواء جهات رئيسة من داخل الجامعات أو جهات مساندة من خارجها كما في الجدول (٤-١٣) التالي:

جدول (١٠) جهات تنفيذ الأنموذج المقترح لتطبيق القيادة الافتراضية من إعداد الباحثة

جهات مساندة	جهات رئيسية
وزارة التعليم	مجلس شؤون الجامعات
المركز الوطني للتعليم الإلكتروني	الجامعات السعودية
هيئة تقويم التعليم والتدريب	
هيئة الحكومة الرقمية	
برنامج التطوير المهني بوزارة التعليم	
مؤسسات المجتمع المحلي والقطاع الخاص	
وزارة التنمية الاجتماعية والموارد البشرية	
الأوقاف الجامعية	

• الحادي عشر- معوقات تنفيذ الأنموذج المقترح:

١. المعوقات التنظيمية، وقد تمثلت المعوقات التنظيمية بالنالية:

- ◀ قصور سياسات الجامعات عن تمكينها من تطبيق القيادة الافتراضية
- ◀ ضعف التوجهات الاستراتيجية لتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية.
- ◀ نقص اللوائح التنظيمية والتشريعية التي تُلزم بتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية.
- ◀ قلة في عقد الجامعات لشراكات مجتمعية لتأمين متطلبات القيادة الافتراضية.

٢. المعوقات البشرية، وقد تمثلت المعوقات البشرية بالنالية:

- ◀ تفضيل القيادات الحالية في الجامعات السعودية للقيادة التقليدية وشعورهم بأنها أكثر أماناً من الافتراضية وقلّة اهتمامهم بتطبيقها.
- ◀ مقاومة التغيير من قبل العاملين في الجامعات السعودية نحو تطبيق القيادة الافتراضية.
- ◀ نقص المهارات الرقمية لدى بعض العاملين في الجامعات السعودية.
- ◀ قلة عدد الكوادر البشرية المؤهلة للانتقال إلى العمل والتعليم الافتراضي في الجامعات السعودية.

٣. المعوقات المادية والتقنية، وقد تمثلت المعوقات المادية والتقنية بالنالية:

- ◀ صعوبة إيجاد البيئة المناسبة في الجامعات السعودية لتطبيق القيادة الافتراضية.
 - ◀ ضعف الموارد المادية المتاحة لتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية
 - ◀ قلة الأفكار الإبداعية لتوظيف التقنية في تقديم الخدمات الجامعية.
 - ◀ قلة المخصصات المالية لمشروع تطبيق القيادة الافتراضية بالجامعات السعودية.
- ويمكن تذليل العقبات التقنية والمادية من خلال: اهتمام قيادة الجامعات بتوظيف متخصصين بالإدارة المالية وترشيد الإنفاق والتخطيط المالي، الموازنة بين متطلبات تطبيق القيادة الافتراضية وبقية متطلبات الجامعة، تضمين الخطط الاستراتيجية للجامعات البرامج والأنشطة التي تكفل وجود بيئة محفزة لتطبيق القيادة الافتراضية.

• مقترحات النغلب على معوقات تنفيذ النموذج [NVLM] للتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية:

١. مقترحات النغلب على المعوقات التنظيمية، يمكن نذليلها بقيام القيادات الجامعية بما يلي:

- ◀ رسم وتوظيف الجامعات لسياسات تشريعية تمكنها من التطبيق مثل قياس مدى التزام الجامعات السعودية بمجموعة من الأنظمة والتشريعات الحكومية المتعلقة بعملية التحول الرقمي، توسيع دائرة التفويض لدى قادة الجامعات.
- ◀ وضع خريطة طريق لتحويل الخدمات التقليدية في الجهات الحكومية إلى خدمات رقمية، الموافقة على تادية بعض العمليات المحورية عن بُعد كالتنمية المهنية، الاجتماعات، الملتقيات، التعليم، المناقشات العلمية، الموافقة على إقرار العمل عن بُعد والاعتماد على التقنية في بعض المرافق، والاستفادة في ذلك من تشريعات وزارة التنمية الاجتماعية والموارد البشرية، وتشريعات التحول الرقمي.
- ◀ تحديث اللوائح والأنظمة المعمول بها التي تعزز من التحول الرقمي للتعليم الجامعي، وتدعم تطبيق القيادة الافتراضية
- ◀ إنشاء وحدة خاصة بالتحليل الذكي للبيانات المتعلقة بحاجات العاملين لدعم اتخاذ القرارات السريعة والمناسبة.
- ◀ تفعيل استخدام التَّقْنِيَّة والذكاء الاصطناعي لدى كافة العاملين في الجامعة على اختلاف مستوياتهم الإدارية.
- ◀ استثمار التطبيقات التَّقْنِيَّة، وجعلها من سياسات العمل في الجامعات السعودية.

٢. مقترحات النغلب على المعوقات البشرية، بقيام القيادات الجامعية بما يلي:

- ◀ الوقوف على مزايا القيادة الافتراضية وتوظيفها في خدمة عملهم من خلال إعادة هندسة بعض العمليات وتصنيفها إلى: (افتراضية، تقليدية)، مع الاستفادة من زيادة الموارد البشرية في العمليات الافتراضية في المهمة الثالثة من مهام الجامعة وهي خدمة المجتمع وتقديم مبادرات في نطاق المسؤولية المجتمعية بالإضافة لتوظيفهم ضمن فريق مراقبة مدى نجاح وتقديم تطبيق القيادة الافتراضية.
- ◀ رفع مستوى الوعي بالتحول الرقمي الحكومي.
- ◀ تزامن مرحلة التطبيق مع تطوير مهني مكثف ومُستدام لكافة منسوبي الجامعات.
- ◀ التوأمة بين قيادات الجامعة المطبقة للقيادة الافتراضية وبين قيادات جامعة أخرى قطعت شوطاً بهذا المجال للاستفادة من تجربتهم، والعمل على إدارة التغيير في الجامعات.
- ◀ تنمية المهارات الرقمية لدى بعض العاملين في الجامعات السعودية من خلال إشراكهم في برامج التطوير المهني وورش العمل المتخصصة بالقيادة الافتراضية.
- ◀ توفير الكوادر البشرية المؤهلة للانتقال إلى العمل والتعليم الافتراضي في الجامعات السعودية.

- ◀ إيجاد نظام حوافز فعال عادل، ويعمل على ربط الحافز بالنتائج، وضمان استمرارية الحوافز حتى يستمر حماس العاملين في الجامعات على العمل وفق نمط القيادة الافتراضية.
- ◀ تحسين نظام تقويم الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات السعودية، وربطه بالترقيات، والنمو المهني.
- ◀ استقطاب الموارد البشرية المميزة، وذات الكفاءة العالية لتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية.

٣. مقترحات النضوب على المعوقات المادية والتقنية، من خلال:

- ◀ اهتمام قيادة الجامعات بتوظيف متخصصين بالإدارة المالية وترشيد الانفاق والتخطيط المالي.
- ◀ الموازنة بين متطلبات تطبيق القيادة الافتراضية وبقية متطلبات الجامعة.
- ◀ تضمين الخطط الاستراتيجية للجامعات البرامج والأنشطة التي تكفل تطبيق القيادة الافتراضية.
- ◀ عقد شراكات استراتيجية مع مؤسسات المجتمع المحلي والقطاع الخاص لتأمين متطلبات تطبيق القيادة الافتراضية المادية والتقنية.
- ◀ إيجاد البيئة المناسبة في الجامعات السعودية لتطبيق القيادة الافتراضية.
- ◀ توعية القيادات الإدارية والعاملين في الجامعات السعودية بأهمية تطبيق القيادة الافتراضية.
- ◀ توفير الموارد المادية المتاحة والداعمة للتحويل لتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية.

• نوصيات البحث:

- ◀ تبني إدارات الجامعات السعودية تطبيق النموذج المقترح من البحث الحالي وتوفير متطلبات تطبيقه وتذليل المعوقات التي تعترضه.
- ◀ إعادة هندسة العمليات الإدارية بما يسمح بتطبيق القيادة الافتراضية.
- ◀ إيجاد آليات وإجراءات في الجامعات السعودية تؤسس نظام يسمح بالتعاقب الوظيفي في بيئات القيادة الافتراضية.
- ◀ أن تعمل إدارات الجامعات السعودية على تحديث السياسات الجامعية وتطويرها لدعم تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية.
- ◀ العمل على بناء خطة إستراتيجية لتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية، يتفرع منها خطط تشغيلية وفق المعايير العلمية، وعلى ضوء توجهات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني.
- ◀ توجيه الدراسات القادمة إلى البحث في المشكلات التي تواجه القيادة الافتراضية في الجامعات وآلية حلها على ضوء المعايير الأساسية للتحويل الرقمي الصادر من الهيئة الحكومية للتحويل الرقمي.

• المراجع:

- ابن منظور، جمال الدين محمد. (١٩٦٨). لسان العرب. دار صادر.
- أبو إصبع، صالح. (١٩٩٩). الاتصال الجماهيري. دار الشروق للنشر والتوزيع.
- أحمد، شاكر. (١٩٩٦). إدارة المنظمات التعليمية: رؤية معاصرة للوصول العامة. دار المعارف.
- آل توييم، هياء إبراهيم. (٢٠١٩). درجة تطبيق القيادة الرقمية في وزارة التعليم وعلاقتها بتطوير العمل الإداري من وجهة نظر القيادات التربوية. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، (١٦)، ٢٢٩.
- آل سعود، عبد العزيز. (٢٠١٨). العوامل المؤثرة في نجاح وفاعلية قيادة فرق العمل الافتراضية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (٤٩)، ٢٠١-٢٦٢.
- جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل. (٢٠٢٢). حول الجامعة. <https://www.iau.edu.sa/ar/about-us>
- الجامعة السعودية الإلكترونية. (٢٠٢٢). تعريف بالجامعة وتأسيسها. <https://seu.edu.sa/ar/vision>
- جامعة الملك سعود. (٢٠٢٢). الرؤية والرسالة لجامعة الملك سعود. استرجع في يونيو ٣، ٢٠٢٣، من <https://ksu.edu.sa>
- جامعة الملك عبد العزيز [@kauweb]. (٢٠٢١، أغسطس ٢٣). حافظت #جامعة_الملك_عبد_العزيز على صدارتها العربية في التصنيفات الدولية حيث احتلت المرتبة الأولى عربياً والمرتبة ١٠١-١٥٠ من بين أفضل الجامعات عالمياً التغريدة [صورة مرفقة]. تويتر.
- <https://twitter.com/kauweb/status/1429810691964391425>
- حسن، عبد الفتاح. (٢٠١٩). رؤية مستقبلية لبرامج التعليم المفتوح والتعلم عن بعد في ضوء المقارنة المرجعية Benchmark للتجارب المحلية والعالمية. مجلة الجامعة الوطنية، (٧)، ٩١-١١٢.
- الخطيب، أحمد، والخطيب، رداح. (٢٠١٠). اعتماد وضبط الجودة في الجامعات العربية نموذج مقترح. عالم الكتب.
- الخطيب، محمد خير الدين. (٢٠١٩). التحول الرقمي ودور المركز العربي للبحوث القانونية والقضائية. الجامعة العربية.
- داود، خيرى. (٢٠٢١). التعلم الافتراضي كمدخل لتحقيق التميز في التعليم الجامعي على ضوء التصنيفات العالمية للجامعات، جامعة بنغازي <https://repository.uob.edu.ly/handle/123456789/1579>
- رؤية ٢٠٣٠. (٢٠١٦). الاستراتيجية الوطنية للتحوّل الرقمي. استرجع في مايو ٢٩، ٢٠٢٣، من <https://2u.pw/RPrGB>
- العساف، صالح حمد. (٢٠١٣). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية (ط.٤). مكتبة العبيكان.
- العنزي، حمود. (٢٠٢٢). تعزيز التحول الرقمي للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر، ٤١ (١٩٦)، ٤٩٧-٥٢٨. <https://doi.org/10.21608/jsrep.2022.278307>
- العنزي، عبيد نداء رحيل. (٢٠٢١). استراتيجية القيادة التربوية في ظل جائحة Covid-19 في المملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية بجامعة أسيوط، (٥)٣٧، ٣٧٥-٣٩٦.
- كافي، مصطفى يوسف. (٢٠١٩). التعليم الإلكتروني والاقتصاد المعرفي. دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع.
- كافي، عبدوني، وحميد، بن حجوبة. (٢٠١٧). الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها (واقع وآفاق)، مجلة أصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، (٢)١، ٢١٨-٢٣٦.
- المطرقي، عبد الرحمن. (٢٠٢١). التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة العلمية بجامعة أسيوط، (٧)٣٦، ١٥٨-١٨٤. <https://nelc.gov.sa/about>
- المركز الوطني للتعليم الإلكتروني. (د.ت.). عن المركز.
- المناقش، سارة عبد الله. (٢٠١٨). منتجات البحوث والرسائل العلمية (الاستراتيجية المقترحة، النموذج المقترح، التصور المقترح، البرنامج التدريبي) حلقة نقاش. مركز التميز البحثي في تطوير التعليم العلوم والرياضيات. <https://ecsme.ksu.edu.sa/ar/node/1559>
- نجم، عبود نجم. (٢٠١١). القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين. دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
- الهديرس، مازن. (٢٠١٩). القيادة التحولية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم. المجلة العربية للنشر العلمي، (٨)١٣، ٢٠١-٢٣٤.
- هيئة الحكومة الرقمية. (٢٠٢٣، يناير ٩). ما المقصود بمستوى الإبداع في التحول الرقمي؟ استرجع في يونيو ١٨، ٢٠٢٣، من <https://dga.gov.sa/ar/node/768>

- Allami, F. B. (2021, August 17). *(Likert Scale) (Likert Items)*. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/353953942_mqyas_lykart_Likert_Scale_wbnwd_lykart_Likert_Items
- Cunha, M. N., Chuchu, T., & Maziriri, E. (2020). Threats, challenges, and opportunities for open universities and massive online open courses in the digital revolution. *International Journal of Emerging Technologies in Learning (iJET)*, 15(12), 191-204.
- Effing, R., & Spil, T. A. (2016). The social strategy cone: Towards a framework for evaluating social media strategies. *International journal of information management*, 36(1), 1-8.
- Ehlers, U. D. (2020). Digital leadership in Higher Education. *Journal of Higher Education Policy and Leadership Studies*, 1(3), 6-14.
- Kratzer, J., Leenders, R. T. A., & van Engelen, J. M. (2005). Keeping virtual R&D teams creative. *Research-Technology Management*, 48(2), 13-16.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30(3), 607-610.
- Lazar, J. (2022). Managing digital accessibility at universities during the COVID-19 pandemic. *Universal Access in the Information Society*, 21(3), 749-765.
- Marshall, J., Roache, D., & Moody, R. (2020). Crisis leadership: A critical examination of educational leadership in higher education in the midst of the COVID-19 Pandemic. *International studies in educational administration (commonwealth council for educational administration & management)*, 48(3), 30-37.
- UNESCO. (2020). *The Futures of Education after COVID-19 Regional Dialogue (Synthesis Report)*. https://en.unesco.org/sites/default/files/synthesis_report_future_of_education_webnair_1.pdf

