



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
<https://mkmgt.journals.ekb.eg>
المجلد (٩٠) أكتوبر ٢٠٢٤ م



تصور مقترح لتنمية الكفاءات القيادية بالجامعات السعودية في ضوء التحول الرقمي

إعداد

أ/ لمياء محمد قاسم ال مهري
باحثة دكتوراه في القيادة والسياسات التربوية
كلية التربية - جامعة الملك خالد

د.امل محمد حسن البدوي
أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك
كلية التربية - جامعة الملك خالد

المجلد (٩٠) العدد أكتوبر (ج٢) ٢٠٢٤ م

المستخلص :

نتيجة للتحويلات الجديدة التي تطرحها التحول الرقمي والتطورات التي يشهدها الميدان التكنولوجي بكل جوانبه اصبح تأقلم المؤسسات وما يتوفر لديها من موارد وعلى الخصوص الموارد البشرية ضرورة ملحه في بيئة تتميز بكثرة التقلبات وشده المنافسة، ومن أهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسات في هذا الشأن التغيير في اساليب العمل واعاده تأهيل وتنمية الكفاءات القيادية وذلك بإتباع عدة طرق ومناهج مساعده لرفع قدرتها على التحكم في التكنولوجيات الحديثة، لذلك يعتبر الاستثمار في رأس المال البشري وخاصة القيادي وما يحققه من تطوير وتنمية للكفاءات يعد محركا ومفتاحا لتحقيق النمو ودعم للميزة التنافسية، لذلك هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مفهوم تنمية الكفاءات القيادية في الجامعات السعودية والتعرف على الاستراتيجيات الوطنية للتحول الرقمي بالجامعات السعودية وابرز التحديات التي تواجهه ووضع الية المقترحة لتنمية الكفاءات القيادية بالجامعات في ضوء التحول الرقمي .

الكلمات المفتاحية: الكفاءات القيادية ، تنمية ، التحول الرقمي



Abstract:

As a result of the new transformations introduced by digital transformation and the developments witnessed by the technological field in all its aspects, the adaptation of institutions and their available resources, especially human resources, has become an urgent necessity in an environment characterized by frequent fluctuations and intense competition. One of the most important strategies that institutions rely on in this regard is changing work methods and rehabilitating and developing leadership competencies by following several methods and approaches that help to raise their ability to control modern technologies. Therefore, investing in human capital, especially leadership, and what it achieves in terms of developing and enhancing competencies is an engine and key to achieving growth and supporting competitive advantage. Therefore, this study aimed to identify the strategic directions of digital transformation in Saudi universities and the most prominent challenges facing it and to develop a proposed mechanism for developing leadership competencies in universities in light of digital transformation. Keywords (Leadership competencies, development, digital transformation)

المقدمة:

يشهد العالم العديد من التطورات والتغيرات التكنولوجية والديناميكية التي يجب على المنظمات مواكبتها حيث تشكل تقنية المعلومات في الوقت الحاضر من اكبر قوى التغيير التي تواجه المنظمات، حيث تتأثر المنظمات في جميع المجالات لذلك تسعى معظم المنظمات الى البحث عن فرص لتسخير هذه التقنيات الناشئة وايجاد نماذج أعمال حديثة وزيادة القدرة المعلوماتية لديها .

فقد أكدت العديد من الدراسات والدراسات العلمية أن قدرة أي منظمة على تحقيق أهدافها بنجاح وكفاءة ترتبط بمستوى كفاءة موظفيها ومستوى حماسهم ودافعيتهم للعمل، والذي يتأثر بدوره بفعالية القيادة وقدرتها على إلهام الموظفين ، والقائد الفعال هو من يترك أثراً لا ينسى لدى مرؤوسيه، حيث يتبعون نهجه في العمل حتى بعد انتقالهم إلى قائد آخر، والقدرة على مواكبة التغيرات التكنولوجية والاستفادة منها واستخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين أداء المؤسسات وزيادة قدرتها التنافسية فالتحول الرقمي لا يقتصر على استخدام التكنولوجيا فحسب، بل يشمل تغييراً في الثقافة التنظيمية والعمليات.

نتيجة للتحويلات الجديدة التي تطرحها التحول الرقمي والتطورات التي يشهدها الميدان التكنولوجي بكل جوانبه اصبح تأقلم المؤسسات وما يتوفر لديها من موارد وعلى الخصوص الموارد البشرية ضرورة ملحه في بيئة تتميز بكثرة التقلبات وشده المنافسة، ومن أهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسات في هذا الشأن التغيير في اساليب العمل واعاده تأهيل وتنمية الكفاءات القيادية وذلك بإتباع عدة طرق ومناهج مساعده لرفع قدرتها على التحكم في التكنولوجيات الحديثة، لذلك يعتبر الاستثمار في رأس المال البشري وخاصة القيادي وما يحققه من تطوير وتنمية للكفاءات يعد محركاً ومفتاحاً لتحقيق النمو ودعم للميزة التنافسية ومساعد للمؤسسات في نهاية المطاف على تحقيق غايتها في البقاء والنمو المستمر. (أحمد، ٢٠١٢) .

فالكفاءات القيادية في مختلف البلدان وعلى مستوى جميع المؤسسات والمؤسسات التعليمية لا تبرز من تلقاء نفسها وانما تتطلب جهداً كبيراً لتنميتها وتطويرها حتى ترتقي الى المستوى الذي يؤهلها للفعالية القيادية ومع ذلك فان العديد من المنظمات تعاني من

عدم قدره قيادتها على تجاوز المشاكل التي تعترضها وبالتالي عدم قدره تلك القيادات على تحقيق اهداف منظماتها، كما أن التحول نحو النموذج العالمي يتطلب التصدي للمشاكل الذاتية لدى القادة الاداريين ويتطلب تنميه القدرة لديهم كذلك تطوير قدراتهم على احداث التغيير اللازم في منظماتهم وتنميه قدراتهم على معالجة المشكلات الإدارية والاجتماعية والبيئية التي تواجههم، (القحطاني، ٢٠٢١).

فالتحول الرقمي في الجامعات تهدف إلى دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب التعليم والإدارة الأكاديمية وذلك من اجل تحسين الكفاءة وتقديم تجارب تعليمية مبتكرة ومواكبة للتطور السريع في تقنيات المعلومات والاتصالات.

مشكلة البحث :

يعد التحول الرقمي في الجامعات خطوة حاسمة نحو تعزيز التعليم العالي من خلال دمج التكنولوجيا في العمليات الأكاديمية والإدارية في ظل التطور المتسارع للتقنيات الرقمية مثل الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة، فقد أصبحت الجامعات بحاجة ماسة إلى إعادة النظر في طرق التعليم التقليدية لتلبية احتياجات المجتمع المحلي من خلال تلبية احتياج الطلاب المتزايدة وتطلعاتهم لمواكبة متطلبات العصر الرقمي.

ويتيح التحول الرقمي تحسين جودة التعليم، وتوسيع نطاق الوصول إلى المعرفة، وتوفير مرونة أكبر للطلاب والأساتذة على حد سواء حيث انه يعزز الابتكار في البحث العلمي ويدعم إدارة الجامعات بشكل أكثر كفاءة وشفافية من خلال استخدام التقنيات الحديثة لتحسين الاداء وزيادة الانتاجية ووفقاً لتقرير صادر عن منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو)، فإن التحول الرقمي في التعليم يُعتبر عنصراً محورياً لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، خاصة فيما يتعلق بتوفير تعليم عالي الجودة للجميع .

لذلك تواجه الجامعات السعودية تحديات جديدة تتطلب تغيير الأساليب التقليدية في التدريس والإدارة من خلال مواكبة متطلبات التحول الرقمي، يمكن للمؤسسات التعليمية تعزيز تفاعل الطلاب والأساتذة من خلال تسهيل الوصول إلى المعلومات، وتحسين جودة الخدمات التعليمية. ويعد هذا التحول خطوة أساسية نحو مستقبل التعليم العالي، حيث

يسهم في تمكين الطلاب من اكتساب مهارات القرن الواحد والعشرين، وزيادة فعالية البحث العلمي، وتحسين كفاءة العمليات الإدارية بالجامعات السعودية .

ويتطلب النجاح في التحول الرقمي الى وجود استراتيجية لادارة جميع الجوانب التحول الرقمي بدءاً في وضع التوجه الاستراتيجي للمنظمة مروراً بالاهداف والمشاريع والية تنفيذها وتأهيل مواردها البشرية والقيادات فيها لقيادة المنظمة نحو التحول الرقمي والذي يعد من اهم المتطلبات للتحول الرقمي.

فقد أشارت عدة دراسات وجود تحديات تواجه القيادات في الجامعات في ضوء التحول منها نقص المهارات الرقمية والمعرفة التكنولوجية حيث اشار الرويشد (٢٠٢٠) إلى أن القيادات بالجامعات يعانون من نقص في الكفاءات التقنية والمعرفة الرقمية، مما يجعلهم غير قادرين على تطبيق الأدوات التكنولوجية بشكل فعال وأن التحدي يكمن في الفجوة بين المهارات المطلوبة لتحقيق التحول الرقمي والمهارات الحالية لدى القيادات الأكاديمية واوصت على أهمية تأهيل القيادات الاكاديمية وتوفير برامج تدريبية تركز على المهارات الرقمية وتكنولوجيا التعليم.

واشار الحربي (٢٠٢٠) الى ما يواجهه القادة من صعوبة في فهم وتحليل البيانات بطريقة تساهم في تحسين الأداء الأكاديمي والإداري وضعف الكفاءة في استخدام البيانات الضخمة في الجامعات السعودية، ومدى اهمية تطوير القدرات التحليلية لدى القيادات من خلال تدريبهم على استخدام الأدوات المتقدمة لتحليل البيانات واتخاذ قرارات مستنيرة.

وتطرق بن خالد (٢٠٢١)الى التحدي المتمثل في عدم وجود خطط استراتيجية واضحة لدعم الابتكار والاستدامة في عملية التحول الرقمي حيث ان الكثير من القيادات لا تمتلك رؤية مستقبلية حول كيفية توظيف التكنولوجيا لتعزيز التعليم ، حيث انه لا بد من تطوير استراتيجيات مستدامة تركز على الابتكار الرقمي مع ضمان مرونة الأنظمة التعليمية.

واشارت دراسة الصالح (٢٠٢٠) الى البيروقراطية في الجامعات كأحد أبرز العوائق أمام التحول الرقمي، وضرورة تبسيط العمليات الإدارية وتحديث البنية التنظيمية لتسهيل الانتقال إلى الأنظمة الرقمية نظراً لكون العمليات الإدارية المعقدة والتسلسل الهرمي الصارم قد تؤدي إلى بطء في تبني التكنولوجيا وتطبيقها.

لذلك تُعد تنمية القيادات في الجامعات السعودية في ضوء التحول الرقمي مسألة حيوية تتطلب جهدًا مستمرًا لضمان قدرة هذه القيادات على مواكبة التغيرات السريعة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية وتوفير الأدوات والمهارات اللازمة لقيادات الجامعات من أجل مستقبل رقمي مستدام بالجامعات .
ومما سبق يأتي هذا البحث لتقديم تصور مقترح لتنمية كفاءات القيادات بالجامعات السعودية في ضوء التحول الرقمي.

اسئلة البحث :

جاءت هذه الدراسة للإجابة على السؤال الرئيس ما المقصود بتنمية الكفاءات القيادية في الجامعات السعودية ؟ وينبثق منه الاسئلة الفرعية التالية :

- ١- ما ابرز التوجهات الاستراتيجية للجامعات السعودية في مجال التحول الرقمي ؟
- ٢- ما التحديات التي تواجه القيادات بالجامعات السعودية في التحول الرقمي ؟
- ٣- ما التصور المقترح لتنمية الكفاءات القيادية بالجامعات السعودية في ضوء التحول الرقمي ؟

اهداف البحث :

تهدف الدراسة الى التعرف على تنمية الكفاءات القيادية في الجامعات السعودية ،
وينبثق منه الاهداف التالية:

- ١- التعرف على ابرز التوجهات الاستراتيجية للجامعات السعودية في مجال التحول الرقمي.
 - ٢- التعرف على التحديات التي تواجه القيادات بالجامعات في التحول الرقمي .
 - ٣- وضع تصور مقترح لتنمية الكفاءات القيادية بالجامعات في ضوء التحول الرقمي .
- اهمية البحث :

يعد التحول الرقمي من المواضيع الهامة في وقتنا الحالي، فالعالم اليوم أصبح يجري رقمياً، ولكي تبقى أي منظمة ضمن المنافسة يجب عليها أن تشرع في التحول الرقمي لما له من فوائد وإيجابيات عديدة، إذ يمثل التحول الرقمي إعادة تفكير جذرية في كيفية استخدام المنظمة للتكنولوجيا والأفراد والعمليات بهدف تحسين أداء الأعمال بشكل

جذري ، ويتطلب التحول الرقمي الى قيادة حكيمة قادرة على إقران الاستراتيجيات والممارسات الحديثة التي تُركِّز على الأعمال، مع نماذج تطوير التطبيقات السريعة. وكون الجامعات تشكل محورًا أساسيًا في عملية التحول الرقمي، حيث تلعب دورًا في تعزيز جودة التعليم والبحث من خلال تبني التكنولوجيا الحديثة و تعتبر رؤية السعودية ٢٠٣٠ فرصة لتعزيز استخدام التكنولوجيا في المؤسسات التعليمية (وزارة التعليم السعودية، ٢٠٢٥).

منهج البحث :

بناء على طبيعة المشكلة والاهداف التي يتبناها البحث فإن البحث سيتبع المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال استقراء وتحليل الادبيات والدراسات المرتبطة وفق المنهجية التالية :

- جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بتنمية الكفاءات القيادات بالجامعات في ضوء التحول الرقمي.
- رصد ابرز التوجهات الاستراتيجية الوطنية المتعلقة بالتحول الرقمي وابرز التحديات التي يمكن مواجهتها.
- رصد ابرز الجهات التنظيمية للتوجهات الاستراتيجية الوطنية المتعلقة بالتحول الرقمي.
- وضع تصور مقترح لتنمية الكفاءات القيادية بالجامعات في ضوء التحول الرقمي.

مصطلحات البحث :

١. تنمية الكفاءات القيادية :

عرّفها Katz (2002) بأنها "العملية المستمرة التي يتم من خلالها تحسين المهارات والمعارف والقدرات للأفراد في المؤسسات من أجل تحقيق مستويات أداء عالية تتناسب مع المتطلبات المتغيرة".

ويقصد بعملية تنمية الكفاءات القيادية في الجامعات السعودية، وهي مجموعة من الإجراءات والتدابير الهادفة إلى رفع مستوى المهارات القيادية الرقمية للأفراد الذين يشغلون مناصب قيادية في الجامعات. هذه العملية تشمل برامج تدريبية، تحسين المهارات في

مجالات التكنولوجيا، والتفكير الاستراتيجي، مع التركيز على التكيف مع التحول الرقمي الذي أصبح جزءاً أساسياً من الإدارة الحديثة في التعليم العالي.

٢. الكفاءات القيادية :

يعرف (Northouse 2019) الكفاءات القيادية هي "قدرة القادة على تطوير المهارات اللازمة لقيادة فرق العمل، وحل المشكلات، وتحقيق الأهداف، مع الأخذ في الاعتبار المتغيرات البيئية والاقتصادية والاجتماعية". كما أشارت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) إلى أن الكفاءات القيادية في العصر الرقمي تتطلب تطوير مهارات جديدة مثل التفكير الابتكاري والقدرة على إدارة التكنولوجيا والبيانات.

وتُعرّف الكفاءات القيادية اجرائياً بأنها "مجموعة المعارف والمهارات والقدرات اللازمة للقادة بالجامعات من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية، مع القدرة على التأثير الإيجابي في الآخرين وقيادتهم لتحقيق النتائج المرجوة" و تشمل هذه الكفاءات التخطيط الاستراتيجي، اتخاذ القرارات، التواصل، والقدرة على إدارة التغيير.

٣. التحول الرقمي:

يعرّف Gartner (2020) التحول الرقمي على أنه "عملية استخدام الأدوات الرقمية لتحسين الكفاءة التشغيلية، وزيادة رضا العملاء، وتعزيز الابتكار، مما يؤدي إلى خلق ميزة تنافسية".

ووفقاً لـ Westerman et al. (2014) فإن التحول الرقمي "يتعلق بتوظيف التكنولوجيا الرقمية لتعزيز الأداء التنظيمي والابتكار في تقديم الخدمات والمنتجات، مما يُعيد تشكيل الطرق التقليدية في الأعمال وإدارة العمليات".

يُعرف التحول الرقمي بأنه "عملية دمج التكنولوجيا الرقمية بتطبيقاته الحديثة في جميع مجالات الأعمال والعمليات التنظيمية، مما يؤدي إلى تطوير وتحسين ادائها وزيادة الإنتاجية ويشمل التحول الرقمي استخدام التقنيات مثل الذكاء الاصطناعي، انترنت الأشياء، البيانات الضخمة، تحليلات البيانات، الحوسبة السحابية .

المبحث الاول : تنمية الكفاءات القيادية بالجامعات السعودية

١- مفهوم تنمية الكفاءات القيادية:

وفقاً لـ Northouse (٢٠١٩) الكفاءات القيادية هي "قدرة القادة على تطوير المهارات اللازمة لقيادة فرق العمل، وحل المشكلات، وتحقيق الأهداف، مع الأخذ في الاعتبار المتغيرات البيئية والاقتصادية والاجتماعية".

كما أشارت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) إلى أن الكفاءات القيادية في العصر الرقمي تتطلب تطوير مهارات جديدة مثل التفكير الابتكاري والقدرة على إدارة التكنولوجيا والبيانات .

يشار الى تنمية الكفاءات القيادية بأنها مجموعة من النشاطات التي تؤدي إلى زيادة المردود الحالي والمستقبلي للقادة ورفع قدراتهم الخاصة بإنجاز المهام الموكلة بالشكل المطلوب وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم، استعداداتهم واتجاهاتهم.

وتعرف اجرائياً : بأنها تزويد القيادات بالمهارات والمعارف اللازمة للقيادة في الجامعات السعودية نحو التحول الرقمي بحيث يصبح لديه المقدرة على استخدام واستغلال الابتكارات الرقمية لتحديد وتنفيذ اهداف المنظمة الاستراتيجية ولأحداث تغيير في طريقة ممارسة اعمالها والتفوق في مجالات متعددة من خلال التقنية لرسم وتصميم وتنفيذ مسار واضح للتحول الرقمي.

٢- أهمية تنمية الكفاءات القيادية بالجامعات السعودية :

أنها تتجلى أهمية تنمية الكفاءات القيادية في الجامعات السعودية فيما يلي:

-إثراء وتحسين معارف القيادات بالجامعات السعودية وتحضيرها لمواكبة متطلبات الوظائف، في إطار برامج تطوير وإدارة مسارها الوظيفي من خلال سد الثغرات المعرفية لدى القيادات بالجامعات ، وجعل مواقفها وسلوكياتها أكثر ايجابية، وزيادة ولائها للجامعة.

- المساعدة في كيفية استثمار مواردها بالشكل الامثل من خلال تقليل معدل دوران الموظفين ، وبالتالي العمل على زيادة إنتاجية الجامعة.

- توفير الكفاءات الضرورية لمواجهة بيئة الجامعة الداخلية والخارجية.

- القدرة على استخدام واستغلال الابتكارات الرقمية لتحديد وتنفيذ اهداف الجامعة الاستراتيجية ولاحداث تغيير في طريقة ممارسة اعمالها والتفوق في مجالات متعددة من خلال التقنية لرسم وتصميم وتنفيذ مسار واضح للتحويل الرقمي.
- ولما للقيادة دور حيوي في كافة مجالات الحياة و القيادة بكفاءة من متطلبات نجاح القيادة في مهامها في التحويل الرقمي وبالتالي فإن أهمية الكفاءة القيادية تتبع أساساً من أهمية القيادة ذاتها، ولقد أورد المظفر (٢٠١٨) أن أهمية تنمية الكفاءة القيادية تتمثل فيما يلي:
- تعمل على توحيد جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف الموضوعية المراد انجازها.
 - السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لحلها.
 - تنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم وتحفيزهم.
 - القدرة على تنمية الفرد وزيادة المهارات الانسانية والعملية
 - مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها بما يخدم تطور المؤسسة ويحقق الأهداف
 - مواجهة كافة المخاطر المستقبلية والتنبؤ بها
 - العمل على النهوض بالقدرات البشرية
 - تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية
 - يساعد في رفع معنويات العاملين ودفعهم لمزيد من العطاء
 - العمل على تقدير وتدبير احتياجات الجماعة.
- ٣- أبعاد الكفاءات القيادية:

ذكر (المظفر، ٢٠١٨) أن العديد من الباحثين تناولوا أبعاد القيادة، وأبعاد الكفاءة القيادية، والمهارات الفرعية للقيادة، فهناك من قسمها إلى شخصية، ومعرفية، وجدانية، وفنية، وتقنية، وهناك من ذهب إلى تقسيمها إلى أبعاد مختلفة وعلى القائد أن يمارس أدواره مستخدماً مهاراته المعرفية والشخصية والفنية والتقنية، وقد أجمعت الدراسات السابقة على أن الكفاءة القيادية تشمل الأبعاد التالية:

- التخطيط والرؤية المستقبلية:

القدرة على التخطيط والذي يعد من أهم العمليات الإدارية المهمة للقيادات والتي تساعد في تحديد مسارات العمل واختصار الوقت والجهد واختصار الزمن في عملية التطوير ويعد

أهم العمليات الديناميكية التي تهدف الى مساعدة الجهاز الإداري على اتخاذ القرارات ووضع الرؤى المستقبلية للمشاريع بعيدا عن التخمين والمعلومات الناقصة.

- الإبداع والمبادرة:

نظرا لما يشهده العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والمتغيرات المتلاحقة نتيجة انفجار المعرفة وثورة المعلومات والاتصالات وبالتالي فان الابداع يصبح أمرا حتميا وبخاصه للقيادات بالمنظمات التي تسعى الى مواكبة التقدم العلمي والتطور التقني فالإبداع يدعم قوة اي منظمة تريد أن تتميز عن المنظمات الاخرى .

- تحليل المشكلات واتخاذ القرارات:

أجمع علماء الإدارة أن اتخاذ القرار هو عملية مفاضلة بين بدائل لاختيار انسبها وحيث تعتبر عملية اتخاذ القرار هي صلب ولب الإدارة بمختلف مستوياتها ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات او عناصر ضعف في الموقف ويعني ذلك ان بعض الافراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها وتمثل عملية اكتشاف المشكلة الخطوة الاولى في عملية البحث عن حل لها ومن ثم إضافة معرفة جديدة أو إدخال تحسينات وتعديلات على معارف واجراءات موجودة.

- التدريب وتحمل المسؤولية:

يعد التدريب من أكثر الجوانب التي تعزز المهارات والممارسات القيادية حيث أن السمات القيادية يمكن اكتسابها من خلاله بالإضافة إلى دوره في تطور الكفاءة القيادية في الموقف، حيث أن المواهب القيادية الفردية لم تعد كافية لممارسة القائد لأدواره فأعباء القيادة بحاجة إلى معارف ومهارات يمكن من خلال التدريب تحسينها حيث أن التدريب وسيلة عملية وعلمية تهدف إلى رفع كفاءة العنصر البشري من خلال صقل قدراته وتنمية مهاراته وتغيير اتجاهاته وتزويده بالمعلومات لضمان تحقيق التوازن بين الأهداف والإمكانات المتاحة والنتائج المتحققة فعلا والعملية التدريبية عملية تستند الى تخطيط برامج التدريب وتصميمها وتوجيهها نحو المهارات اللازم تنميتها وفقا للأولويات وطبيعة الأعمال.

- التأثير في الآخرين:

يعد التأثير من مقومات القيادة الناجحة وهو من أهم الخطوات التنفيذية والممارسة الفعلية للقيادة وهناك أنواع عدة لتأثير القائد في الآخرين تشمل التأثير القسري والتأثير بالمكافأة والتأثير الشرعي والتأثير المعرفي والتأثير المرجعي والتأثير بالسمات الشخصية ويعد التأثير من الوسائل البارزة التي يتم من خلالها استخدام العواطف والاهتمامات الإنسانية والإقناع وترتبط بعلاقة القائد بالجماعة.

- التقدير والحماس والتحفيز:

القائد الفعال هو الذي يستطيع معرفة حاجات ودوافع الأفراد والتي تؤثر على سلوكهم وتدفعهم للعمل والمبادرة والإبداع، والتحفيز من العناصر الأساسية لتحسين مستوى الدافعية لدى الأفراد ومن أهم الكفاءات القيادية التي يجب أن يتسم القائد الفعال بها.

الشجاعة والثبات:

لا يخلو أي عمل من وجود مخاطر أو مقاومة للتغيير والقائد يجب أن يتمتع بشجاعة كافية لمواجهة التحديات والمخاطر وأن يكون ثابتا في مواقفه، فالشجاعة والثبات من أسس بناء المؤسسات وطريقة للمحافظة على روح التعاون بين أفراد المؤسسة.

كما يمكن اجمال أبعاد الكفاءات القيادية بثلاث أبعاد أساسية تتمثل في:

– **المعارف:** وتتعلق بالمعارف في المنظمة، كانت معارف نظرية أو عملية و ترتبط المعرفة أيضا بالمعطيات الخارجية .

– **المهارات:** وهي مدى قدرة القائد على التنفيذ والعمل بشكل مميز وفق وأهداف محددة مسبقا، بحيث لا تلغي هذه المهارة المعرفة وهذا ما يجعل المهارة أكثر الأمور ضمنية وفنية يصعب نقلها للآخرين.

– **السلوكيات:** وتعرف السلوكيات بقدرة القائد على تنفيذ المهام، وممارسة كفاءته بتفوق وتشمل السلوك، الهوية، الإدارة، التحفيز، الخ

٤- أنواع الكفاءات:

ذكر حرز الله (٢٠١٧) أنه يوجد عدة تصنيفات لأنواع الكفاءات أكثرها تداولاً هو تصنيف الكفاءة على أساس المستوى، ووفقا لهذا التصنيف فإن للكفاءات ثلاث مستويات هي:

-الكفاءة الفردية:

تعرف الكفاءة الفردية على أنها حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات التي يمتلكها القائد من أجل تحسين أداء المهام، فالكفاءة الفردية عبارة عن مجموعة من الموارد الباطنة والظاهرة والتي تضم القدرات والمعارف والسلوكيات و القيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل، فهي تعرب عن القدرة على استخدام الخبرة العلمية والعملية المكتسبة معا من أجل تحقيق النتائج المستهدفة.

-الكفاءة الجماعية:

تتضح الكفاءة الجماعية في مجموعة من المعارف الأساسية والمفاهيم والمهارات اللازمة والضرورية من اجل الإنجاز الفعال لمهام المطلوبة من جماعة العمل بالإضافة الى مجموعة المواقف، والسلوكيات الخاصة المتخذة من قبل أفراد المجموعة ، حيث تساهم الكفاءة الجماعية في زيادة القيمة المضافة للكفاءات الفردية لدى افراد المجموعة.

- الكفاءة التنظيمية:

الكفاءة التنظيمية هي كفاءة المنظمة ككل بكل عناصرها، مكوناتها، وحداتها... وتعرف بأنها مجموعة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة ما في تفسير القيمة المضافة للمخرجات النهائية، وتشمل الكفاءات التنظيمية عدة كفاءات حسب المستوى التسلسلي في المنظمة، وحسب تعدد الوظائف فيها (كالخطيط، التنفيذ، الإدارة، الرقابة) حيث يمكن القول إنها تتمثل في: الكفاءة التقنية، كفاءة العلاقات الإنسانية، الكفاءة الإدارية.

٥-مداخل تنمية الكفاءات القيادية:

-مدخل التعليم المهني:

يتمثل هذا المدخل في البرامج التي تقدم من خلال مؤسسات التعليم المختلفة والتي تركز على العلاقة بين الجانب النظري والجانب العملي ويشمل التنمية المهنية للقيادات التربوية على مجموعة مبادئ ابرزها :

- القدرة على اجراء البحث العلمي واستخدام شبكة الانترنت والتقنيات الحديثة.
- التدريب على استخدام التكنولوجيا الحديثة وكيفية الاستفادة منها .

- مدخل التدريب المهني (الوظيفي):

يشمل هذا المدخل على المشاركة في المؤتمرات والبرامج التدريبية وورش العمل ، والتي تركز على المعارف والمهارات التي ترتبط بالممارسة العملية ، والاستفادة من المتخصصين والخبراء والمدرّبين في مؤسسات التعليم المختلفة ، وتلك البرامج تؤهل المشاركين فيها للحصول على شهادة اكايدمية في اطار المعايير الوطنية .

- مدخل الدعم المهني :

يتم هذا المدخل من خلال القيادات العليا والزملاء لتهيئة وتحسين الظروف الملائمة للعمل وتحسين بيئة العمل وجودة الحياة الوظيفية، والقيام بإجراء الاختيار الذي يشمل على وصف الوظيفة والتعزيز وتطوير المهنة ، والمراقبة والتقييم ، وبناء فرق العمل وتكافؤ الفرص.

- مدخل التدريب على رأس العمل :

- تحتاج القيادات التربوية الى دورات وبرامج تدريبية وتوجيهية في موقع العمل من اجل بلوغ الفعالية والجودة في الاداء ويعتمد التدريب المهني على مجموعة من الانشطة كالتعلم والاستماع الى النصائح والارشادات والتوجيهات ،جلسات العصف الذهني والتدريب على التعبير عن الرأي ، بناء فرق العمل وتشكيل جماعات لحل المشكلات والتنبه على الاخطاء ،التطوير الذاتي وقيادة ورش العمل وحلقات النقاش واجراء المقابلات الشخصية لحل المشكلات وتطوير أداء العمل .

ان احداث التنمية المهنية لجميع الافراد العاملين داخل المؤسسة التعليمية وعلى رأسهم القيادات يساهم في جودة مخرجاتها ، كونها تؤكد على تنمية الكفاءات داخل الاطار التنظيمي ، وزيادة اعداد الكفاءات المؤهلة والمدرّبة، وربط التنمية المهنية بحاجات الافراد والمجتمع ، وبما يحقق الاهداف التي تسعى المؤسسة التعليمية الى تحقيقها .

-مدخل الثقافة التنظيمية :

تمثل الثقافة التنظيمية المهنية احد العناصر الاساسية لتفعيل الاداء في المؤسسة من خلال التركيز على العناصر التالية :

- التسليم بأن التنمية المهنية عملية مستمرة طوال الحياة الوظيفية مثل التعليم المستمر .

- تنمية الوعي بأهمية التعليم المستمر ، وتزويد القيادات بخبرات التعلم .
 - التوجيه والارشاد والدعم المبني على الخبرة حول قضايا التنمية المهنية لكل الافراد
 - تشجيع البحث العلمي والتطوير
 - تطوير وتجديد بيئة التعليم لجميع العاملين في المنظمة
- ان تنمية الثقافات التنظيمية للقيادات التربوية لها دور مهم في زيادة وعيهم وادراكهم لاهمية الجودة الشاملة في العمل وفي تفعيل دور الافراد العاملين بالمنظمة بما يواكب المستجدات العالمية المعاصرة .

المبحث الثاني : التحول الرقمي في الجامعات السعودية

تعتبر المملكة العربية السعودية من الدول الرائدة في مجال التمكين للتحول الرقمي، وهو أمر لا يمكن الإغفال عنه حيث يشهد العالم في هذه الآونة تتطور التكنولوجيا على نحو ضخم وانتقالها إلى آفاق جديدة، لذلك وتماشياً مع رؤية ٢٠٣٠ فإن التحول الرقمي للحكومة السعودية يُعد استراتيجية متكاملة وحاسمة وعملية تهدف إلى تمكين وتسريع التحول الحكومي بكفاءة وفعالية. وقد تم تبني هذا التحول من خلال العديد من برامج ومشاريع الحكومة الإلكترونية، مع تمكين ودعم المؤسسات والهيئات الحكومية المختلفة، وهو يهدف بشكل أساسي إلى توفير جميع الخدمات الحكومية رقمياً، وإتاحة الوصول إليها بسهولة، كما تم تصميم استراتيجية التحول ليكون مواكباً للعصر الرقمي، مدعوماً بالمهارات والقدرات والأدوات الرقمية، وتوفر رؤية المملكة ٢٠٣٠ برنامج تحول رقمي فعال وجيد التخطيط ويهدف إلى تطوير البنية التحتية اللازمة وخلق بيئة تُمكن جميع القطاعات من تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ (هيئة الحكومة الرقمية، ٢٠٢٤)

١- مفهوم التحول الرقمي :

يشير التحول الرقمي إلى عملية استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين أداء المؤسسات وزيادة قدرتها التنافسية ، فالتحول الرقمي لا يقتصر على استخدام التكنولوجيا فحسب، بل يشمل تغييراً في الثقافة التنظيمية والعمليات. وهو أيضاً عملية تطبيق التكنولوجيا الرقمية والإمكانيات للقيام بالعديد من الأشياء التي تقوم بها بانتظام، ولكن بطرق جديدة وللحصول على أفضل النتائج .

كما تُعرّف Gartner التحول الرقمي على أنه "عملية استخدام الأدوات الرقمية لتحسين الكفاءة التشغيلية، وزيادة رضا العملاء، وتعزيز الابتكار، مما يؤدي إلى خلق ميزة تنافسية".

ويشير مفهوم التحول الرقمي أيضا الى التحول الشامل من الاستراتيجيات الى العمليات وإعادة تصميم نماذج الاعمال الى نماذج عصرية تستخدم البيانات وتواكب التطورات التقنية باستخدام التقنيات الناشئة.

فجوهر عملية التحول الرقمي هو أن تصبح المنظمة معتمدة على البيانات والتقنيات الحديثة ، مما يضمن أن سلامة القرارات والإجراءات والعمليات الرئيسية القائمة على البيانات ، ونظرا لأن التحول الرقمي قد يختلف من منظمة الأخرى، فقد يكون من الصعب تحديد تعريف ينطبق على الجميع، الا انه يمكن اجمال مفهوم التحول الرقمي بأنه دمج التقنية الرقمية في جميع مجالات الأعمال مما يؤدي إلى تغييرات أساسية في الاجراءات في المنظمات وتقديم خدمات نوعية للمستخدمين، واليوم أصبح التحول الرقمي يعني التحويل من العمليات اليدوية والتناظرية إلى العمليات الرقمية في كل جانب من جوانب الأعمال - بما في ذلك العمليات وخدمة المستخدمين في الأساس، يساعد التحول الرقمي المنظمات على تحقيق نتائج أفضل من خلال ربط الأشخاص والأماكن والأشياء.

٢- أهمية التحول الرقمي :

يعتمد النجاح في البيئة التنافسية الحالية بشكل كبير على مدى جاهزية المؤسسات لاستيعاب التكنولوجيا وتوظيفها.

ويجب أن تكون لدى أي مؤسسة القدرة على التكيف السريع مع التغييرات مثل :

- تجميع البيانات بشكل افضل.
- احكام تخصيص الموارد.
- فهم المستخدمين بشكل افضل.
- تعزيز التحول الثقافي.
- التغييرات السريعة في تطلعات المستخدمين.

-التيسير الجهات الحكومية على المواطنين في إنجاز أعمالهم و تقديم الخدمات بأعلى جوده ممكنة.

٣- اهداف التحول الرقمي:

من الأهداف الشائعة للتحول الرقمي: خفض التكاليف، وتحسين الإنتاجية، وتوفير تجربة أفضل للمستفيدين، وضمان الحوكمة والامتثال ويعد الدافع الأكبر للتحول الرقمي هو تحسين نماذج العمل والقدرة على المنافسة ، حيث يمنح التحول الرقمي المرونة اللازمة للاستجابة للتغيرات الحاصلة والبقاء ضمن المنافسة مع باقي المنظمات ومن اهم الاهداف التي تسعى المنظمات الى تحقيقها من خلال التحول الرقمي كما يلي:

- **خفض التكاليف** : حيث تمكن أتمتة المهام التي تستغرق وقتاً طويلاً من القيام بها بشكل أسرع وبتكلفة أقل، بالإضافة إلى إعادة تخصيص المجهود البشري الذي سبق أن بذلت فيه الأنشطة ذات قيمة مضافة في أماكن أخرى.

-**زيادة التعاون**: يعود نجاح أي عمل إلى الجهد الجماعي للمنظمة بأكملها، ويسهم التحول الرقمي في تحسين التواصل بين الموظفين مما يسمح لهم بمشاركة المعارف والأفكار ومواءمة جهودهم نحو لتحقيق أهداف المنظمة.

-**زيادة إنتاجية الموظف** : من فوائد التحول الرقمي لأداء الموظفين انه يشجع على التشارك المعرفي ومشاركة مصادر البيانات المختلفة، بحيث يمكن للموظفين الوصول إلى المعلومات التي يحتاجون إليها لإكمال المهام بشكل أسرع، ونتيجة لأتمتة المهام الروتينية يتم التركيز على المهام الأكثر أهمية ومنفعة للمنظمة.

-**تحسين مرونة الأعمال**: تعد القدرة على الاستجابة السريعة للتغيير أمراً بالغ الأهمية لمواكبة اتجاهات السوق والمنافسين فيتيح التواصل بين الأشخاص والتطبيقات والروبوتات والمعلومات في مؤسستك تكييف العمليات بسرعة لتلبية المتطلبات الجديدة .

- **تحسين تجربة المستفيدين**: غالباً ما يتفاعل المستفيدين مع الخدمات المقدمة من خلال قنوات مختلفة، تتيح له تحسينات العمليات التي تم إجراؤها من خلال التحول الرقمي لتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل والقيام بذلك بسرعة أكبر .

- **زيادة الحوكمة والامتثال** : قد يؤدي عدم الامتثال للوائح إلى الإضرار بسمعة المنظمة وفي ذات الوقت الامتثال ليس بالمهمة السهلة تزيد عملية التحول الرقمي من الشفافية وتقليل المخاطر، مما يجعل الالتزام باللوائح وإظهار الامتثال أكثر بساطة.
- **اكتساب ميزة تنافسية**: يمنح تلبية احتياجات المستفيدين بشكل أفضل وزيادة الإنتاجية وتحسين المرونة ميزة على المنافسين .

٤- **مميزات التحول الرقمي** :

- **تحسين الإنتاجية**:

يمكن للتقنيات الناشئة مثل الخدمات السحابية توفير الوقت وتحسين الكفاءة في جميع أنواع إجراءات الأعمال. على سبيل المثال، يؤدي استخدام تقنية رقمية مثل الذكاء الاصطناعي إلى توفير مساحة للموظفين للتركيز على المهام التي تتطلب الإبداع وحل المشكلات، وبالمثل، فإن إجراء تحليلات البيانات باستخدام تعلم الآلة يمكن أن يمنحك رؤى جديدة لتحقيق أهداف أعمالك بصورة أسرع.

- **تحسين تجربة المستفيد**:

خلال فترة ما بعد الجائحة، يتوقع العملاء توافراً مستمراً للخدمة عبر قنوات متعددة، وهم يرغبون أيضاً في توفير مواقع ويب وأنظمة اتصال سهلة الاستخدام ومتوافقة مع الأجهزة المحمولة.

- **خفض التكاليف التشغيلية**:

يمكن أن يقلل الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية كثيراً من تكاليف التشغيل الجارية. ومن خلاله أيضاً يمكن تحسين إجراءات العمل الحالية وخفض التكاليف .

٥- **إطار عمل التحول الرقمي**

هو مخطط لإدارة التغيير في أي مؤسسة تمر بعملية تحول رقمي. إطار العمل هو أداة ترشد جميع المستويات والإدارات الموجودة في المؤسسة خلال عملية التغيير. يدعم إطار العمل التحول الرقمي من خلال تحديد أفضل الممارسات والإجراءات للقيام بما يلي :

- تحليل مدى تأثير التغيير في جميع مجالات العمل

- إدارة التغيير بفعالية وكفاءة
- تخطيط خطوات تنفيذ التحوّل
- تحديد المقاييس لمعرفة المزايا المكتسبة من التغيير
- توضيح أساليب تحقيق التقدم طوال رحلة التحوّل الرقمي
- ٦- إستراتيجية التحوّل الرقمي:
هي خطة مفصّلة لتنفيذ التحوّل الرقمي قصير الأجل وطويل الأجل في أي مؤسسة. وتتطوي هذه الاستراتيجية على المكونات التالية:
 - القادة الذين يشرعون في عملية التحوّل ويقودونها
 - التخطيط الاستثماري والمالي
 - مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) التي تقيس عائد الاستثمار (ROI)
 - الأدوات والعمليات التي تدعم التحوّل
 - الموارد الخارجية وخبراء من جهات خارجية
 - تأثير التحوّل على العملاء والموظفين
- ٧- مراحل الاستراتيجية الوطنية للتحوّل الرقمي:
عملت المملكة على وضع استراتيجية خمسية ضمن ثلاث خطط عمل:
خطة العمل الأولى: ٢٠٠٦-٢٠١٠
سعت إلى أن يتمكن الجميع بنهاية عام ٢٠١٠م، من أي مكان وفي أي وقت، من الحصول على الخدمات الحكومية بمستوى متميز وبطريقة متكاملة وسهلة من خلال الكثير من الوسائل الإلكترونية الآمنة.
خطة العمل الثانية: ٢٠١٢-٢٠١٦
سعت إلى تمكين الجميع من استخدام خدمات حكومية فعالة بطريقة آمنة ومتكاملة وسهلة من خلال قنوات إلكترونية متعددة.
خطة العمل الثالثة: ٢٠٢٠-٢٠٢٤
هي خطة العمل الحالية والتي تسعى للوصول إلى مفهوم "الحكومة الرقمية".

٨- دور القيادات في التحول الرقمي :

قادة التحول الرقمي يجب أن يتمتعوا بالقدرة على توجيه المؤسسة خلال هذه التحولات الضخمة ، حيث يعتمد نجاح التحول الرقمي بشكل أساسي على جودة القيادة الرقمية في المؤسسة ، فقد اشارت دراسة Eynon & Malmberg (2021) الى دور القادة في توجيه مؤسساتهم نحو التحول التكنولوجي بنجاح، تقدم الدراسة رؤية حول كيفية استخدام التكنولوجيا لتمكين التغيير التنظيمي وتحسين العمليات التعليمية فالقيادة القوية والواعية بالتحول الرقمي هي العامل الأكثر تأثيراً في نجاح هذه التحولات في الجامعات والمؤسسات التي تعتمد على التكنولوجيا الرقمية في القيادة تحقق أداءً أفضل في مواجهة التحديات المستقبلية ، لذلك اوصت الدراسة الى تعزيز المهارات القيادية التي تركز على التحول الرقمي، مثل الابتكار، التفكير الاستراتيجي، والمرونة، ودمج التدريب على التكنولوجيا الرقمية في برامج القيادة الأكاديمية.

واشارت دراسة Conde, García & (2020) الى تأثير التحول الرقمي على الأدوار القيادية في الجامعات، بحيث تصبح أكثر تركيزاً على الابتكار واستخدام التكنولوجيا لتحسين العمليات التعليمية والإدارية ،وان هناك حاجة إلى تعزيز التعلم المستمر للقيادات الأكاديمية حتى يتمكنوا من مواكبة التغيرات السريعة في التكنولوجيا، من خلال تطوير منصات تعليمية رقمية مخصصة لتدريب القيادات الأكاديمية على المهارات الرقمية، وتعزيز التعاون بين الجامعات والشركات التقنية لضمان استعادة القادة الأكاديميين من أحدث التطورات التكنولوجية.

كما اشارت دراسة Watson & Clark (2018) الاستراتيجيات القيادية التي يجب اتباعها في الجامعات الرقمية، والكفاءات القيادية المطلوبة لضمان نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسات الأكاديمية ، فالجامعات الرقمية تتطلب قادة يمتلكون مهارات تقنية متقدمة، مثل القدرة على إدارة البيانات الضخمة والتفاعل مع الذكاء الاصطناعي ،والكفاءات القيادية التقليدية ليست كافية لمواجهة التحديات التي تفرضها الرقمنة واوصت الى ضرورة تصميم برامج قيادية تجمع بين المهارات التقليدية والمهارات التقنية لتلبية متطلبات

القيادة الرقمية ، بالإضافة الى تعزيز التواصل بين القيادات الأكاديمية وخبراء التكنولوجيا لضمان التكامل الفعّال للتحوّل الرقمي.

٩- الاستراتيجيات الوطنية المتعلقة بالتحوّل الرقمي بالمملكة العربية السعودية:

أطلقت المملكة العربية السعودية عددًا من الاستراتيجيات الوطنية ذات العلاقة بالتحوّل الرقمي والمتوائمة مع تطلّعات رؤية المملكة ٢٠٣٠. حدّد استراتيجية الحكومة الرقمية (لفترة من عام ٢٠٢٣ إلى ٢٠٣٠) تطلّعات المملكة ورؤيتها وأهدافها ومبادراتها وخارطة طريقها، حيث تتجه معظم المبادرات الاستراتيجية نحو تحقيق ، وتسترشد الاستراتيجية بأهداف رؤية السعودية ٢٠٣٠ وغاياتها الاستراتيجية وتتوافق معها.

تحدّد استراتيجية الحكومة الرقمية هدفًا طموحًا يتمثّل في أن تقدّم الحكومة، بحلول عام ٢٠٣٠، خدمات حكومية رفيعة المستوى تلبي احتياجات المواطنين بكفاءة وفعالية. ويتمثّل تطلّع الحكومة الأسمى لعام ٢٠٣٠ في أن تُصنّف ضمن المراتب العشرة الأولى في مجال الحكومة الرقمية (هيئة الحكومة الرقمية، ٢٠٢٤).

وفيما يلي استعراضا لملامح هذه الاستراتيجيات والتي تشمل (الإستراتيجية الوطنية للتحوّل الرقمي - الإستراتيجية الوطنية للأمن السيبراني - الإستراتيجية الوطنية للبيانات والذكاء الاصطناعي).

أولاً : الإستراتيجية الوطنية للتحوّل الرقمي :

أطلقت المملكة العربية السعودية الإستراتيجية الوطنية للحكومة الرقمية (٢٠٢٣-٢٠٣٠) والتي طورت من قبل هيئة الحكومة الرقمية بالتنسيق مع الجهات ذات الصلة لتحقيق الأهداف والتطلّعات الإستراتيجية المحددة للمملكة ، ومن الأهداف الإستراتيجية:

- جودة الحياة
- رضا المستفيد
- التحوّل الرقمي للحكومة
- المشاركة الإلكترونية
- مؤشر الحكومة الإلكترونية

- الجهات التنظيمية المعنية :اللجنة الوطنية للتحول الرقمي - "وحدة التحول الرقمي "
- تهدف اللجنة الوطنية للتحول الرقمي الى تسريع عملية التحول الرقمي في المملكة تحقيقا لأهداف رؤية ٢٠٣٠ عبر التعاون المشترك مع القطاعين العام والخاص من أجل الارتقاء بمكانة المملكة لتكون بين مصاف الدول المتطورة رقميا والمساهمة في تنمية اقتصادية مستدامة تعتمد على تعزيز قيم ومفاهيم الابتكار والاستثمار في المواهب الشابة، وتتولى اللجنة ومن خلال أمانتها المتمثلة في وحدة التحول الرقمي المهام التالية :
- إعداد مشروع إستراتيجية وطنية للتحول الرقمي.
 - تطوير سياسات التحول الرقمي من خلال تنفيذ إطار عمل وآلية التنفيذ .
 - حصر التحديات التي تواجه تحول المملكة إلى اقتصاد ومجتمع رقمي وتقديم الاقتراحات اللازمة لمواجهة التحديات والاستفادة من أفضل الممارسات العالمية مقترحات لتطوير البنية التشريعية المتعلقة بالتحول الرقمي، بما يكفل رفع كفاءة جهود التحول الرقمي وجودتها
 - اتخاذ ما يلزم لتفعيل التشريعات اللازمة للتحول الرقمي.
 - تفعيل الحوكمة الرقمية والتأكد من مواءمتها مع الاستراتيجيات والأولويات الوطنية.
 - وضع آلية لتسريع وتطوير وتنفيذ مبادرات في شأن توسعة خدمات النطاق العريض وضمان أن يتم تنفيذ البنية التحتية اللازمة بما يكفل تغطية جميع مناطق المملكة.
 - تحديد الأولويات اللازمة لتفعيل التحول الرقمي.
 - اعتماد المبادرات المتعلقة بالتحول الرقمي والتمويل اللازم لها.
 - إعداد التقارير الدورية عن التحول الرقمي.
 - مراجعة وتقويم البرامج ذات العلاقة بالتحول الرقمي المعمول بها حاليا لتحديد مدى إمكانية الاستفادة منها ضمن منظومة إطار العمل الموحد.
 - وضع المعايير التقنية والتعاقدية الاسترشادية للأجهزة العامة للاستفادة منها.
 - تسريع تطوير الخدمات الرقمية من خلال آلية اختبار مناسبة لذلك.
 - تطوير منظومة تساعد على عمليات تخصيص الخدمات الرقمية.

- مراجعة وتقويم جميع الخطط ذات العلاقة بالتحول الرقمي المعمول بها حاليا والبرامج التنفيذية وغيرها من الخطط الفرعية ذات العلاقة بالتحول الرقمي.
 - اقتراح آلية للإسراع في تطوير القدرات الرقمية في المملكة.
 - وضع المعايير والمؤشرات اللازمة لقياس التحول الرقمي.
- هيئة الحكومة الرقمية:**

- هي الجهة المختصة بكل ما يتعلق بالحكومة الرقمية، وتعد المرجع الوطني في شؤونها. وتهدف إلى تنظيم أعمال الحكومة الرقمية في الجهات الحكومية، من أجل الوصول إلى حكومة رقمية استباقية ومبادرة وقادرة على تقديم خدمات رقمية ذات كفاية عالية، وتحقيق التكامل في مجال الحكومة الرقمية بين كافة الجهات الحكومية، فهي موكلة بالقيام بالآتي:
- المشاركة في إعداد الإستراتيجية الوطنية للحكومة الرقمية.
 - وضع المعايير الفنية حوكمة أعمال السحابة الحكومية والسحابات ذات العلاقة بالحكومة الرقمية.
 - بناء القدرات الوطنية المتخصصة في الحكومة الرقمية.
 - تقديم الاستشارات والخدمات فيما يتعلق بالحكومة الرقمية للجهات الحكومية والخاصة.
 - إجراء الدراسات والأبحاث في مجال الحكومة الرقمية.
 - مساندة الجهات الحكومية فيما يتعلق بخدمات الحكومة الرقمية لتبني وتمكين التقنيات الحديثة.
 - إقرار السياسات المتعلقة بأنشطة الهيئة والخطط والمشاريع اللازمة لتنفيذها.

ثانيا : الإستراتيجية الوطنية للأمن السيبراني

- مع التسارع الكبير في عمليات التحول الرقمي ارتفعت معدلات الهجمات الإلكترونية ومخاطر اختراق البيانات مما جعل المملكة أكثر حرصا في توفير بيئة آمنة للبيانات والعمليات الرقمية من خلال نظام أمني متين، وهنا يأتي دور الهيئة الوطنية للأمن السيبراني في وضع استراتيجيات وتنفيذها والإشراف عليها.

الأهداف الإستراتيجية:

- حوكمة متكاملة للأمن السيبراني على المستوى الوطني.
- بناء القدرات البشرية الوطنية وتطوير صناعة الأمن السيبراني في المملكة.
- إدارة فعّالة للمخاطر السيبرانية على المستوى الوطني.
- حماية الفضاء السيبراني. تعزيز القدرات الفنية الوطنية في الدفاع ضد التهديدات السيبرانية.
- تعزيز الشراكات والتعاون في الأمن السيبراني.
- الجهة التنظيمية المعنية :الهيئة الوطنية للأمن السيبراني
فهي هيئة حكومية مختصة في الأمن السيبراني ومهتمة في شؤونه، وفي زيادة عدد الكوادر الوطنية المؤهلة لتشغيله، لها شخصية مستقلة، وتعزيز الأمن السيبراني للمملكة يتطلب تعاون كافة الجهات للعمل في منظومة وطنية متكاملة قادرة على مواجهة المخاطر السيبرانية وتقليل أثرها. ولذلك فإن الهيئة الوطنية للأمن السيبراني تعتبر كل جهة عامة كانت أو خاصة، شريكا أساسيا لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها الهيئة، ومن مهامها الرئيسية ما يلي:
- إعداد الإستراتيجية الوطنية للأمن السيبراني، والإشراف على تنفيذها، واقتراح تحديثها.
- وضع الضوابط والإرشادات المتعلقة بالأمن السيبراني، وتعميمها على الجهات ذات العلاقة، ومتابعة الالتزام
- وضع السياسات وآليات الحوكمة والأطر والمعايير بها، وتحديثها.
- وضع أطر الاستجابة للحوادث المتعلقة بالأمن السيبراني، ومتابعة الالتزام بها، وتحديثها.
- إشعار الجهات المعنية بالمخاطر والتهديدات ذات العلاقة بالأمن السيبراني.
- وضع أطر الاستجابة للحوادث المتعلقة بالأمن السيبراني، ومتابعة الالتزام بها، وتحديثها. تنظيم آلية مشاركة المعلومات والبيانات المرتبطة بالأمن السيبراني بين الجهات والقطاعات المختلفة في المملكة، والإشراف على ذلك.

- بناء القدرات الوطنية المتخصصة في مجالات الأمن السيبراني، والمشاركة في إعداد البرامج التعليمية والتدريبية الخاصة بها، وإعداد المعايير المهنية والأطر وبناء وتنفيذ المقاييس والاختبارات القياسية المهنية ذات العلاقة.
- تمثيل المملكة في المنظمات والهيئات واللجان والمجموعات الثنائية والإقليمية والدولية ذات الصلة، ومتابعة تنفيذ التزامات المملكة الدولية الخاصة بالأمن السيبراني.
- رفع مستوى الوعي بالأمن السيبراني.
- تطوير مؤشرات قياس الأداء الخاصة بالأمن السيبراني، وإعداد التقارير الدورية حول حالة الأمن السيبراني في المملكة .

ثالثاً: الإستراتيجية الوطنية للبيانات والذكاء الاصطناعي

أصبحت البيانات أحد أهم الموارد للدول، وإبرازاً للفرص الهائلة المحتملة التي توفرها من منظور الكفاءة وتطوير حلول الذكاء الاصطناعي والخدمات العامة ، ولدعم وتعزيز البيانات والذكاء الاصطناعي في المملكة العربية السعودية، ولتوحيد الجهود الوطنية والمبادرات الخاصة في البيانات والذكاء الاصطناعي ضمن توجه وطني لتحقيق الاستفادة المثلى .

الأهداف الإستراتيجية:

- ترسيخ موقع المملكة كمركز عالمي لتمكين أفضل تقنيات البيانات والذكاء الاصطناعي.
- جذب التمويل الفعال والمستقر للفرص الاستثمارية المتميزة في البيانات والذكاء الاصطناعي.
- تطوير القوى العاملة في المملكة ببناء مورد مستدام للكفاءات المحلية في مجال البيانات والذكاء الاصطناعي.
- تمكين أفضل المؤسسات البحثية المتخصصة في البيانات والذكاء الاصطناعي لقيادة الابتكار وتعظيم الأثر.
- بناء البيئة التشريعية الأكثر تشجيعاً للمنظمات والمواهب
- تحفيز تبني تقنيات البيانات والذكاء الاصطناعي من خلال المنظومة الأكثر تعاوناً وتطلعا.

- المتخصصة في البيانات والذكاء الاصطناعي.

الجهة التنظيمية المعنية : الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا) تعمل الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا) على تنظيم قطاع البيانات وتمكين الابداع والابتكار ، وذلك من خلال أذرع ثلاثة، وهي مكتب إدارة البيانات الوطنية، ومركز المعلومات الوطني، والمركز الوطني للذكاء الاصطناعي. وتتمثل رؤية سدايا في الارتقاء بالمملكة إلى الريادة ضمن الاقتصادات القائمة على البيانات من خلال إطلاق القيمة الكامنة للبيانات باعتبارها ثروة وطنية لتحقيق طموحات رؤية ٢٠٣٠ من خلال تحديد التوجه الاستراتيجي للبيانات والذكاء الاصطناعي والإشراف على تحقيقه عبر حوكمة البيانات، وتوفير الإمكانيات المتعلقة بالبيانات والقدرات الاستشرافية، وتعزيزها بالابتكار المتواصل في مجال الذكاء الاصطناعي .

١٠- التحديات التي تواجه الكفاءات القيادية أثناء عملية التحول الرقمي وسبل التغلب عليها :

أولاً: تحديد رؤية واضحة :من الضروري ان يكون لدى القائد وجود رؤية استراتيجية من أجل فهم ما يدفع الحاجة إلى التغيير في العمل، ومن ثم يكون قادراً على تحديد رؤية لمعالجة القصور .

ويمكن التغلب على هذا التحدي باتباع الحلول التالية:

- تحديد العوامل التي تدفع للتغيير بوضوح: لا تبني الاستراتيجية حول مفاهيم غامضة مثل الضغط التنافسي أو توقعات المستفيدين و يجب أن يكون القائد قادراً على أخذ كل من محركات التغيير ورسم أهداف ملموسة مقابلها.

- مدى نضج القدرات الرقمية الحالية والقدرات التي تريدها في المستقبل: ثم قم رسم الأحداث الرئيسية في الرحلة حتى تتمكن من رؤية مستوى التقدم.

- خلق رؤية مشتركة: يتطلب التحول الرقمي قدرًا هائلاً من إدارة التغيير، مما يعني توضيح رؤيتك لجميع أصحاب المصلحة ومحاولة حشدهم حولها.
ثانياً: العمل معاً بشكل أفضل: يجب أن يكون هناك محاذاة تنظيمية لتمكين التعاون المثمر.

- ويمكن التغلب على هذا التحدي باتباع المفاتيح التالية:
- **تعزيز القيادة الرقمية:** لابد من وجود قائد قادر على قيادة تغيير أجندة المنظمة، والتغلب على أي مقاومة للتغيير.
 - **إشراك النظائر:** إنشاء فريق تنفيذ يجمع كل الخبراء في مجال الأعمال والتكنولوجيا، مما يضمن إبقاء كل فرد في الفريق على اطلاع.
 - **العمل على لغة مشتركة لدفع التعاون:** يمكن أن يساعد تقديم التحديات بشكل مرئي، على سبيل المثال لا الحصر، أصحاب المصلحة من مختلف التخصصات- على فهم ما يجري وتسهيل الأمر بشكل أبسط وتسهيل التواصل والمناقشة حوله.
 - **ثالثاً: عدم كفاية الوقت والمال:** الخطط تتغير، هذه حقيقة لا يمكن دحضها. لذلك فإن العمليات التي تدعم مراحل التحول الرقمي يجب أن تكون سريعة الاستجابة. يمكنك التغلب على هذا التحدي باتباع المفاتيح التالية:
 - **إنشاء فريق ممكن ذاتياً:** التحول عملية لا تنتهي أبداً، لذا فإن الاعتماد القوي على الخبرة الخارجية لإحداث التغيير سيكون مكلفاً. بدلاً من ذلك، ابحث عن طريقة لإنشاء فريق إنتاج داخلي والحفاظ عليه، ولكن يجب الانتباه إلى مقدار الاستثمار التدريبي الذي سيتطلبه ذلك.
 - **ليست كل التغييرات متساوية:** يجب أن تكون تكلفة الملكية وتكلفة التغيير من العوامل الرئيسية في التكنولوجيا التي تستخدمها لدعم الأعمال. التغييرات أو التغييرات الدورية التي هي جزء من الطبيعة يجب التعامل معها بسلاسة دون بذل جهد كبير من فريقك.
 - **خلق ثقافة التغيير التي تُعزز الابتكار القابل للقياس:** يمكن تعزيز التجريب من خلال وضع مقاييس ومؤشرات النجاح في مكانها الصحيح. إن توفير رؤية للنتائج المحققة فيما يتعلق بالوقت والمال المُستثمر سيشجع على اتباع نهج داخلي أكثر ابتكاراً.
 - **رابعاً: إيجاد تقنية مرنة:** لخلق المرونة والاستجابة للفرص الجديدة في المستقبل، تحتاج المنظمات إلى النظام الأساسي المناسب للتغيير الرقمي المستمر، والذي يتكامل مع البنى القائمة، ويُحدث تحسينات دون التسبب في تعطيل وتأخير الإنتاجية.
- يمكنك التغلب على هذا التحدي باتباع المفاتيح التالية:

-البحث عن تقنيات الغلاف لتكنولوجيا المعلومات.

-البحث عن الأنظمة الأساسية التي تدعم في الأصل عمليات التكامل مع أنظمة العمل الحالية.

-التأكد من أن العاملين يتحملون مسؤولية ضمان الجودة في عملية التكامل.

وقد اشارت دراسة Johnson & Johnson (2021) الى تأثير التحول الرقمي على القيادة في الجامعات من منظور عالمي ومدى تأثير التكنولوجيا الرقمية على الهيكل التنظيمي والعمليات القيادية في مؤسسات التعليم العالي حول العالم الجامعات العالمية تواجه تحديات مماثلة في التكيف مع التحول الرقمي، بما في ذلك نقص المهارات التقنية لدى بعض القادة ،فالجامعات التي تعتمد على التكنولوجيا الرقمية تحظى بمرونة أكبر في مواجهة الأزمات واوصت الدراسة الى ضرورة تشجيع الجامعات على بناء ثقافة رقمية تعزز من قبول التكنولوجيا وتطوير القيادات بشكل مستمر ، بالإضافة الى اهمية دمج التحول الرقمي ضمن استراتيجيات التعليم العالي لضمان قدرة القيادات على توجيه الجامعات في البيئات الرقمية.

كما اشارت دراسة Peck& Sprague (2020) تأثير التحول الرقمي على القيادة الأكاديمية، وكيف يواجه القادة الجامعيون التحديات الناشئة عن الرقمنة التحول الرقمي يُحدث تغييرًا في الهياكل التنظيمية الجامعية، مما يتطلب مهارات قيادية جديدة وما يواجه القادة الأكاديميون تحديات في مجالات مثل إدارة البيانات، تحليل المعلومات، والتواصل الرقمي مما يحتم ضرورة تطوير برامج تدريبية مستمرة للقيادات الأكاديمية لتمكينهم من التكيف مع التحول الرقمي ، والعمل على تعزيز التعاون بين الأقسام الأكاديمية والتكنولوجية لتحقيق انتقال سلس للرقمنة.

كما اشارت دراسة Middlehurst (2020) الى التحديات التي تواجه تطوير القيادات في الجامعات في ظل التحول الرقمي، مثل ضعف البنية التحتية الرقمية، وقلة المهارات التقنية، والمقاومة الثقافية للتغيير داخل المؤسسات الأكاديمية ، وقلة الخبرة التقنية لدى العديد من القادة الأكاديميين تشكل عقبة رئيسية أمام تبني استراتيجيات التحول الرقمي ، بالإضافة الى التحديات الثقافية والبيروقراطية في الجامعات تمنع بعض القادة من تقبل

التغييرات التقنية، لذا اوصت هذه الدراسة على ضرورة تدريب القيادات الأكاديمية على المهارات الرقمية والتكنولوجية الأساسية ،وتبني سياسات تدعم الابتكار والمرونة في مواجهة التحولات الرقمية.

المبحث الثالث : تصور مقترح لتنمية الكفاءات القيادية بالجامعات السعودية في ضوء

التحول الرقمي:

في ظل التغييرات العالمية المتسارعة والتحول الرقمي الذي أصبح محوراً رئيسياً في تطوير المؤسسات التعليمية، بات من الضروري تنمية الكفاءات القيادية في الجامعات السعودية لمواكبة هذه التطورات. يلعب التحول الرقمي دوراً محورياً في تحسين الأداء الأكاديمي والإداري، ويتطلب قيادات قادرة على التعامل مع التحديات واستغلال الفرص التي يوفرها. يهدف هذا البحث إلى اقتراح تصوّر واضح لتنمية هذه الكفاءات.

لذلك النجاح لا يمكن أن يأتي بدون إعداد له، ولذلك لا يمكن تصور أن القيادات تنمو من ذاتها وتتطور تلقائياً دون أي تدخل مخطط يعتمد على التعليم المناسب، والاختيار المدروس، والتدريب المنظم، على أن يكون هناك استمرارية تطويرية من وقت لآخر، فالعديد من الدراسات تؤكد على أهمية تطوير الكفاءات القيادية في الجامعات بما يتناسب مع التحولات الرقمية. هناك توافق على ضرورة دمج التكنولوجيا في عمليات التعليم العالي وتعزيز التعاون بين الأقسام التقنية والإدارية لضمان قيادة فعالة في بيئة رقمية متغيرة باستمرار ، حيث اكدت دراسة Brown,Smith & . (2019) الى ضرورة تطوير الكفاءات القيادية في عصر التحول الرقمي، وتحديد المهارات الرئيسية التي يجب أن يتمتع بها القادة الأكاديميون لمواكبة التحولات التكنولوجية حيث ان القادة الأكاديميون بحاجة إلى مهارات جديدة تشمل التفكير الاستراتيجي الرقمي، وإدارة الأزمات الناتجة عن التغييرات التكنولوجية ، فالتكامل بين التكنولوجيا والقيادة أصبح ضرورة ملحة لضمان بقاء الجامعات مواكبة للتطورات ، واوصت الدراسة الى ضرورة إنشاء برامج تعليمية مصممة خصيصاً لتطوير الكفاءات القيادية الرقمية ، والعمل على تعزيز البحث والتطوير في مجال القيادة الرقمية لضمان التحديث المستمر للمهارات القيادية.

واشارت دراسة Lee& Kim (2020) الى اهمية استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحسين الكفاءات القيادية في الجامعات وتبسيط الضوء على تطبيقات الذكاء الاصطناعي في جمع وتحليل البيانات لتحسين اتخاذ القرارات القيادية ، كون الذكاء الاصطناعي يساعد القادة في الحصول على رؤى أعمق حول الأداء الأكاديمي والإداري، مما يساهم في اتخاذ قرارات أكثر فعالية الا ان هناك مخاوف بشأن التكامل الفعال بين الذكاء الاصطناعي والقيادة بسبب نقص المعرفة التقنية ، ومدى اهمية دمج أدوات الذكاء الاصطناعي ضمن برامج تدريب القيادات الأكاديمية لتمكينهم من استخدام هذه التقنيات بفعالية ،وتعزيز البحث في كيفية تحسين استخدام الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الجامعات.

فقد اشارت دراسة Nworie (2021) الاستراتيجية التي يجب على مؤسسات التعليم العالي اتباعها لتحقيق تحول رقمي ناجح. تتضمن الدراسة استراتيجيات لتطوير البنية التحتية الرقمية، وتحسين قدرات الموظفين الأكاديميين، وضمان تكامل التكنولوجيا في العملية التعليمية، فالتحول الرقمي في مؤسسات التعليم يجب أن يكون مبنياً على استراتيجية شاملة تشمل التخطيط المؤسسي، تطوير البنية التحتية، وتحسين المهارات التقنية للكوادر التعليمية، كون التكامل بين الإدارة الأكاديمية والتكنولوجيا هو العامل الرئيسي لنجاح التحول الرقمي ، لذلك اوصت الدراسة الى ضرورة تبني نهج تدريجي للتحول الرقمي يبدأ بتدريب الموظفين وتحديث البنية التحتية ،والعمل على تطوير ثقافة مؤسسية داعمة للتحول الرقمي لضمان قبوله على جميع المستويات.

١- أهداف التصور المقترح:

- تعزيز فهم القيادات الجامعية لمفهوم التحول الرقمي وتطبيقاته في التعليم والإدارة الجامعية.
- تطوير المهارات القيادية الرقمية من خلال بناء قدرات القيادات على اتخاذ القرارات باستخدام الأدوات التكنولوجية المتقدمة.
- تعزيز الابتكار والتفكير الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية بما يتناسب مع متطلبات العصر الرقمي.

- تحقيق التواصل الفعّال والتعاون الرقمي بين أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية داخل الجامعات وخارجها.
- رفع مستوى جودة التعليم الجامعي من خلال توظيف الحلول الرقمية في التعليم والإدارة.
- ٢- **منطلقات التصور المقترح:**
 - رؤية السعودية ٢٠٣٠ التي تؤكد على التحول الرقمي في كافة القطاعات، بما فيها التعليم.
 - متطلبات العصر الرقمي التطورات التكنولوجية السريعة والحاجة لتأهيل القيادات للتكيف معها.
 - الدور القيادي في الابتكار القيادة الجامعية كعامل رئيسي في دفع عملية التحول الرقمي وتطوير بيئة تعليمية حديثة.
 - الحاجة إلى تنمية المهارات القيادية الرقمية حاجة الجامعات إلى قيادات تمتلك المهارات اللازمة للتعامل مع التحديات الرقمية.
- ٣- **الركائز التي يقوم عليها التصور المقترح:**
 - **تجربة المستفيد:** يُعد ابتكار الأعمال المرتكز على المستفيد أحد الركائز الأساسية التي توجه التحول الرقمي، ولا يُفضل اعتماد تقنية ناشئة إلا بعد استكشافها بالكامل في سياق رحلة المستفيد وسلوكه وتوقعاته.
 - **الافراد:** يجب أن يشعر الموظفون بالدعم من خلال تبني تقنية تحويلية ولا يمكن لنماذج الأعمال الرقمية الجديدة تحقيق النجاح إلا إذا تبناها الموظفون بكل إخلاص، ويمكن تحقيق ذلك من خلال التدريب واستقطاب المواهب المناسبة والحفاظ على المواهب الحالية عن طريق خلق فرص نمو لهم.
 - **التغيير:** تؤدي الجهود المبذولة في التحول الرقمي إلى إحداث تغيير في جميع جوانب الأعمال، لذا يُعد التخطيط أمرًا بالغ الأهمية لتجنب التشوش واستنفاد الطاقات بسبب التغيرات غير المتوقعة، ويجب عليك توفير الأدوات والبيئة اللازمة لتحقيق التحول الرقمي الناجح.

-**القيادة** : لابد أن يتصف قادة الأعمال بالاستباقية وأن يتولوا جميع التحولات الرقمية والتفكير في المستقبل، واستكشاف أي تقنية من عدة زوايا مختلفة، وإلهام الآخرين لفعل الشيء نفسه.

الابتكار: ان توليد الأفكار التي تقود التحوّل وتوجهه، والذي يلزمه توفير مساحة من التواصل المفتوح والتعاون والحرية الإبداعية التي تشجع الموظفين على التجربة، وبعد اختبار الفكرة، يمكنك متابعة التحوّل الرقمي لتنفيذه على نطاق واسع.

٤- ملامح التصوّر المقترح:

- **برامج تدريبية مستمرة**: تصميم برامج تدريبية متخصصة تستهدف القيادات الجامعية لتعزيز مهاراتهم الرقمية، تتضمن تقنيات التحليل الرقمي، الذكاء الاصطناعي، وإدارة البيانات.

- **دمج التكنولوجيا في الإدارة**: توظيف أنظمة إدارة التعليم والتواصل الرقمي، وإعداد القيادات على استخدام الأدوات المتقدمة مثل منصات التعليم الإلكتروني والتطبيقات الإدارية الحديثة.

- **تنمية التفكير الرقمي الاستراتيجي**: إعداد القيادات الجامعية لتبني التفكير الاستراتيجي القائم على البيانات والمعلومات، وذلك لتحديد التوجهات المستقبلية بناءً على تحليل البيانات واتخاذ قرارات تعتمد على الأدلة الرقمية.

- **تطوير ثقافة الابتكار والإبداع**: تعزيز بيئة جامعية تتيح للقيادات تبني أدوات رقمية تساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الابتكار في التعليم والبحث.

- **الشراكات مع شركات التقنية**: عقد شراكات مع الشركات الرائدة في مجال التكنولوجيا لتطوير البرامج القيادية وتزويد الجامعات بأحدث الأدوات والموارد الرقمية.

٥- متطلبات تطبيق التصوّر المقترح :

-**دعم القيادات العليا** ووضع الاجراءات والاستراتيجيات والسياسات التي تتماشى مع التوجهات الاستراتيجية بالمملكة للتحوّل الرقمي في جميع القطاعات .

-**توفير البنية التحتية والتقنية اللازمة** لتطبيق التحوّل الرقمي بالجامعات .

- **نشر ثقافة التحوّل الرقمي** بمختلف الاصعدة والمستويات.

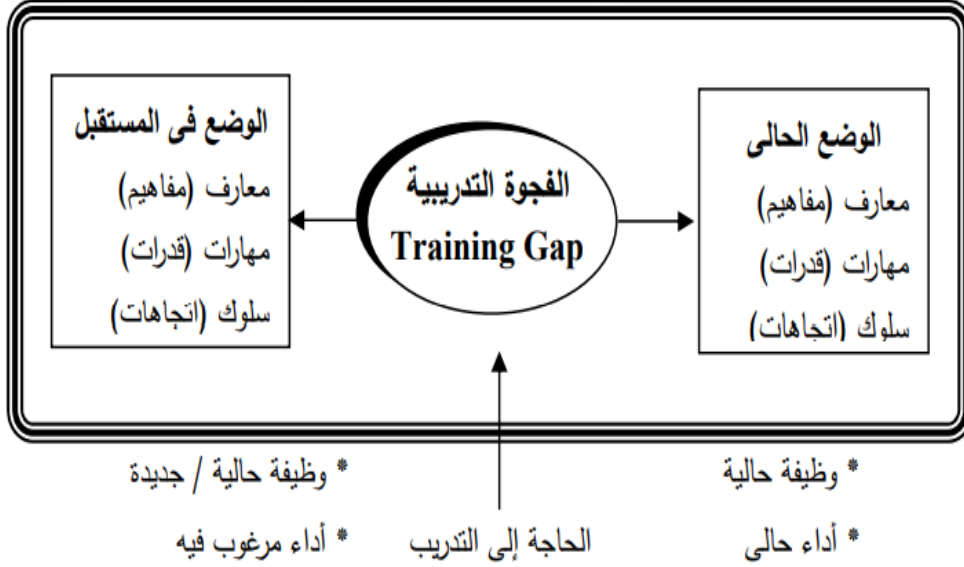
- تأهيل القيادات والموارد البشرية في مختلف المستويات الادارية والاكاديمية التي تتماشى مع التحول الرقمي واستخدام التطبيقات والتقنيات الحديثة .

ولا شك أنه يجب أن يكون القادة بالجامعات السعودية من أصحاب الميول والقدرات القوية الذين يستطيعون تعزيز مهاراتهم عن طريق توثيق العلاقة بين العمل والممارسة من خلال الربط بين ما تعلمه القائد وبين تجاربه الشخصية وخلفيته الثقافية والقيم والأيدولوجيات التي يؤمن بها، كما إن القدرة على القيادة الإدارية لا تأتي للشخص بوصوله لمنصب معين أو لبلوغه سن محدد، ولكنها تتطور وتتراكم عبر مراحل التأهيل المختلفة، وتنمو من خلال العمل والممارسة وتتطور بالتدريب أثناء الخدمة والذي يأتي مكملاً لمرحلة تنمية وتطوير قدرات القائد وتعريفه بالأساليب الإدارية الحديثة، وبالتجارب الناجحة للقادة والمنظمات الإدارية الأخرى.

وقد يكون التدريب أثناء الخدمة إما على رأس العمل، أو بتفريغ القائد تماماً لحضور الدورة التدريبية وهناك عدد من الأهداف التي ينبغي التركيز عليها في تدريب القادة الإداريين تتمثل فيما يلي:

- تكييف وتطوير اتجاهات وأساليب وعادة العمل لدى القيادات بالجامعات السعودية لتواكب متطلبات العصر الحاضر .
- تمكين القائد من إعداد نفسه لتولي المسؤوليات الأعلى التي تفرضها عليه أوضاع التنظيم.
- تدريب القائد على كيفية تحسين وسائل العمل وبيئته للمحافظة على العاملين في التنظيم، وعلى مصالح التنظيم ذاته.
- تدريب القادة على الدقة في العمل. والوعي بالمسؤولية نحو التنظيم، ونحو المجتمع.
- تدريب القائد على تقدير قيمة الوقت والجهد الإنساني.
- تدريب القائد على مواجهة المشاكل، وتنمية قدراتهم على اتخاذ القرارات بشكل علمي.

الشكل (١) يوضح تحديد الاحتياج التدريبي .



(العتيبي، ٢٠١٧).

ومن خلال الاحتياجات يمكن التعرف على الفجوة التي تمثل الاحتياجات التدريبية، وهناك

نوعين من الاحتياجات في برامج تنمية الكفاءات القيادية:

- الاحتياجات الحالية وهي التي ترتبط بمستوى الأداء الحالي.
- الاحتياجات المستقبلية المرتبطة بالمستقبل التنبؤ بها من خلال الأفراد القائمين على الإدارة أو المنظمة. (العتيبي، ٢٠١٧).

أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية:

- تحليل التنظيم:

يهدف إلى تحديد درجة ملائمة التنظيم للأهداف المحددة له ومتطلبات العمل وتقويم فعالية

التنظيم و تحديد التعديلات اللازمة لزيادة فعاليته

- تحليل العمل:

يهدف إلى تحديد نوع المهارات والمعلومات والاتجاهات المطلوبة لإتمام العمل والمعايير

التي تقاس بها درجة تحصيل الفرد لهذه المتطلبات.

تحليل الفرد:

- يهدف إلى التعرف على نوع المعلومات التي تلزم الفرد لكي يطور أدائه ويرفع إنتاجية ويشبع دوافعه الوظيفية والشخصية. (العتيبي، ٢٠١٧).
- وذكر السكارنة (٢٠٢٠)، أنه على الدوائر والمؤسسات الحريصة على التميز والريادة والابتكار أن تسعى الى تنمية وتأهيل الموظفين والمديرين فيها بحيث يكونوا جميعا متميزين ومبدعين وقد يتم ذلك من خلال:
 - تقديم الحوافز المادية والمعنوية.
 - تحسين ظروف ووسائل العمل.
 - إيجاد وخلق مناخ صحي يشعر فيه المدير والموظف بالمحفزات للبحث عن الجديد والريادة والتميز.
- التعرف على المعوقات التي تعترض عملية الريادة والتميز فيها بحيث يتم من خلالها التوصل لإزالتها.
- تشجيع وتنمية الحوافز والفكر الحر وتعليم مهارات الإصغاء والاستماع، وعدم رفض الآراء المخالفة، وعدم اسكات الأصوات المخالفة في الرأي وعدم التعامل معها وكأنها بالضرورة عوامل هادفة.
- ٦- معوقات تنفيذ التصور المقترح:
 - قلة الوعي الرقمي لدى القيادات الجامعية: ضعف المعرفة بأهمية التحول الرقمي وأدواته قد يعرقل تبني هذه البرامج.
 - مقاومة التغيير: بعض القيادات قد تعارض التغيير خوفاً من فقدان السيطرة أو نتيجة لعدم الثقة في التقنيات الحديثة.
 - نقص الموارد المالية والتقنية: عدم توفر البنية التحتية التكنولوجية أو التمويل الكافي قد يحد من القدرة على تنفيذ برامج التحول الرقمي.
- ٧- سبل التغلب على المعوقات:
 - زيادة الوعي والتثقيف: تنظيم ورش عمل وحملات توعوية تستهدف القيادات الجامعية لتعريفهم بأهمية التحول الرقمي والفوائد التي يمكن تحقيقها.

- **تحفيز التغيير الإيجابي:** توفير حوافز مادية ومعنوية لتشجيع القيادات الجامعية على تبني التحول الرقمي وتقديم نماذج قيادية ناجحة.
- **الاستثمار في البنية التحتية:** تخصيص موارد مالية وتقنية لتطوير البنية التحتية الرقمية في الجامعات السعودية، بما يتماشى مع متطلبات التحول الرقمي.
- ٨- **مقترحات لزيادة فاعلية برامج التنمية للكفاءات القيادية في الجامعات السعودية على النحو التالي:**

- _ الحاق القيادات ببرامج تدريب إجباري.
- _ يعادل البرنامج درجة دبلوم يستمر التدريب فيه لمدة ثلاثة أشهر كحد أدنى.
- _ يحتوي البرنامج أساسيات العمل القيادي وبناء الخطط ومؤشرات الأداء وبناء الفرق وإدارة المرؤوسين وتكوين العلاقات وتفعيل الاتصالات وغير ذلك مما يتطلبه العمل القيادي.
- _ يحتوي البرنامج تدريب ميداني قيادي لاكتساب الخبرة وذلك عن طريق تبادل الزيارات وتعلم الأقران والمعاشية العملية للقيادات في المنظمات لفترة لا تقل عن شهر وبدوام كامل.
- _ يتم الترشيح والانتخاب من المرؤوسين للأفضل، والأخذ بالخبرة وسمات القائد الكفؤ.
- _ التنوع في الأساليب التدريبية كالإرشاد من الرئيس المباشر، والملازمة، والتنمية الذاتية، والمباريات، والندوات والمؤتمرات والاستفادة من التجارب العالمية.

٩- التوصيات :

- أن عملية التحول الرقمي تضيف بُعدًا جديدًا لتحديات الأعمال التقليدية. لذلك، تحتاج المنظمات إلى إعادة التفكير في أصولها التقليدية من خلال عدسة رقمية، ومعرفة كيف يمكنها خلق إمكانيات جديدة في العصر الجديد، وستظل بعض الأصول مفيدة وستكون البيانات والرؤى مصادر ذات قيمة جديدة في العالم الرقمي ، ويجب أن يكون لدينا قادة متحيزين لفكرة التحول الرقمي كفريق واحد، ولديهم السلطة لقيادة التغيير، مع ضرورة توفير بنية تحتية وتقنية وسياسات تساعد القيادات في أداء دورهم في التحول الرقمي .

المراجع العربية :

- أحمد، مصنوعة (٢٠١٢). تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني. الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية والواقع العملي أفاق وتطوير وتجارب الدول. جامعة حسبية. كلية العلوم الاقتصادية. يومي ٣-٤ ديسمبر ٢٠١٢. ص ص ٣٨-٣٩
- حرز الله، مراد. (٢٠١٧). تأثير الكفاءات القيادية في عملية إدارة التغيير. مجلة علوم الإنسان والمجتمع. المركز الجامعي، الجزائر. (٢٣ع). ص ص ٤٥-٢٩
- الحسن، بن فرحات مولي (٢٠١٢). إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم القانونية، كلية الحقوق والعلوم السياسية: جامعة باتنة، الجزائر. ص ص ٥٨-٥٦
- خميس، محمد، وعاشور، أحمد. (٢٠٢٠). الكفاءات القيادية الداعمة لنجاح التحولات الاستراتيجية في الشركات العالمية. المجلة العربية للإدارة. قسم إدارة الأعمال جامعة الإسكندرية. (مج ٤٠). (٤ع). ص ص ٨٧-٥٦
- السكارنة، بلال (٢٠٢٠). القيادة الإدارية الفعالة. ط (٣). دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان.
- الفحطاني، سالم بن سعيد ال ناصر (٢٠٢١). القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي. ط (٤). مكتبة المتنبى. الرياض.
- العتيبي، عالية. (٢٠١٧). تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات البنات بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء مداخل الإدارة الاستراتيجية. مجلة العلوم التربوية. قسم الإدارة والتخطيط، كلية التربية، جامعة الملك عبد العزيز بجدة. (ع ١١). ص ص ٦٨-٥٧
- قراميطة ، زهية وبوخاري، سمية ومسراتي، خولة (٢٠٢٠). أثر التمكين الإداري على الكفاءات البشرية في مؤسسات التعليم العالي. مجلة العلوم الاقتصادية والتيسير والعلوم التجارية. (١٣)، ص ص ٢٦٨-٢٨١.
- المظفر، علية محمد أحمد يعقوب (٢٠١٨). دور جامعة الاستقلال في تنمية الكفاءة القيادية لدى طلبتها من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير. معهد التنمية المستدامة. جامعة القدس. فلسطين. ص ص ٣٨-٣٩
- السعود، راتب سلامة، وحسنين، إبراهيم علي. (٢٠١٦). التنمية المهنية للقيادات الإدارية التربوية اتجاهات معاصرة. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان. ص ص ٣٤-٤٣
- الرويشد، محمد . (٢٠٢٠). الكفاءة الرقمية لقادة الجامعات في المملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية. جامعة الملك سعود. ص ص ٢٦-٦٥



- الحربي، أحمد. (٢٠٢٠). استخدام البيانات الضخمة في التعليم العالي السعودي. مجلة العلوم التربوية. ص ص ٦٦-٨٧
- بن خالد، نايف. (٢٠٢١). الابتكار والاستدامة في الجامعات السعودية خلال التحول الرقمي. مجلة الابتكار في التعليم. ص ص ٣٨-٣٩
- الصالح، خالد. (٢٠٢٠). البيروقراطية والتحول الرقمي في الجامعات: دراسة تطبيقية. مجلة الإدارة الحديثة. ص ص ٧٩-٩٠
المراجع الأجنبية :
- Peck، C.، & Sprague، R. (2020). Digital transformation in academic leadership: Challenges and opportunities .Journal of Higher Education Management، 35(2)، 45-58
- Smith، J. D.، & Brown، M. L. (2019). Developing leadership competencies for the digital age: A framework for higher education institutions. Educational Leadership Quarterly، 58(3)، 201-220. - Johnson، A& Johnson، P. (2021). The impact of digital transformation on university leadership: A global perspective. International Journal of Educational Technology، 42(1)
- Lee، H. S.، & Kim، S. Y. (2020). Artificial intelligence and leadership development in higher education: Leveraging AI to enhance leadership competencies. Journal of Educational Administration، 58(4)، 393-410.
- Watson، T. L.، & Clark، J. A. (2018). Strategic leadership in the digital university: Preparing academic leaders for the future. Leadership & Organization Development Journal، 39(6)، 812-827.
- García-Peñalvo، F. J.، & Conde، M. Á. (2020). Leadership in higher education in the context of digital transformation. Journal of New Approaches in Educational Research، 9(1)، 1-7.
- Nworie، J. (2021). Strategies for effective digital transformation in higher education. Journal of Educational Technology Systems، 50(2)، 193-212.
- Eynon، R.، & Malmberg، L. E. (2021). Digital transformation and leadership: Strategies for higher education institutions.Higher Education Quarterly، 75(2)، 191-208.
- Middlehurst، R.، & Fielden، J. (2020). The challenges of leadership development in the digital age: A higher education perspective. Journal of Higher Education Policy and Management، 42(5)، 540-554.
- Gartner. (2020). Definition of Digital Transformation.20-21
- Northouse، P. G. (2019). Leadership: Theory and Practice. SAGE Publications.
- OECD. (2019). Leadership Competencies for a Digital World. OECD Publishing.



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
<https://mkmgt.journals.ekb.eg>
المجلد (٩٠) أكتوبر ٢٠٢٤ م



-Katz,J. (2002). Professional Development for Educational Leaders. Pearson Education.

المواقع الالكترونية :

<https://moe.gov.sa/ar/pages/default.aspx> - وزارة التعليم - المملكة العربية السعودية ٢
يونيو ٢٠٢٤

- الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا)

<https://sdaia.gov.sa/ar/default.aspx> ١٥ يونيو ٢٠٢٤

- الهيئة الوطنية للأمن السيبراني [/https://nca.gov.sa/ar](https://nca.gov.sa/ar) ٢٥ يونيو ٢٠٢٤

- هيئة الحكومة الرقمية [/https://dga.gov.sa](https://dga.gov.sa) ٥ يونيو ٢٠٢٤

- اللجنة الوطنية للتحوّل الرقمي [/https://ndu.mcit.gov.sa](https://ndu.mcit.gov.sa) ١٠ يونيو ٢٠٢٤