



إسهام القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية في ضوء مبادئ الجامعة المنتجة- تصور مقترح

أ. الهام نايف الراجحي

كلية التربية - قسم الادارة التربوية والتخطيط جامعة ام القرى

E-mail: enraghai@uqu.edu.sa

المستخلص

هدف البحث لبناء تصور مقترح للكشف عن إسهام القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مبادئ الجامعة المنتجة . قدم البحث إطار عمل إجرائي يُرشد الجامعات السعودية ويوجّه جهودها بشكل تقني ؛ لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء مبادئ الجامعات المنتجة. وتهتم بتطوير القيادات بما يتواءم مع نظام الجامعات الجديد الذي يُحقق الاستقلالية المنضبطة للجامعات؛ مما يدفعها إلى إيجاد مصادر تمويل جديدة. كما تم استخدام المنهج التحليل الوصفي لمناسبتها لموضوع البحث. أهم النتائج ان الثورة الرقمية والميزة التنافسية من أهم مبررات تحول الجامعات لجامعة منتجة ، وهذا لا يُلغي دورها في تأدية وظائفها الأساسية. ويرتكز التصور المقترح على وضع آليات لتطوير البنية التحتية (الرقمية) للجامعات، مع زيادة الموارد المالية من خلال الاستثمار الذكي لخدمات ومنتجات الجامعة لتحقيق الميزة التنافسية. أهم التوصيات: استقطاب الكفاءات القادرة على استثمار القيادة الرقمية في إيجاد بدائل تمويل مبتكرة للجامعة. إعادة هندسة النظم الرقمية في كافة قطاعات الجامعة، لتحقيق الميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرقمية- الميزة التنافسية -الجامعة المنتجة.

The contribution of digital leadership to achieving competitive advantage in light of the principles of the productive university - a proposed scenario

Abstract:

The aim of the research is to build a proposed scenario to reveal the contribution of digital leadership to achieving competitive advantage in Saudi universities in light of the principles of the productive university. The research provided a procedural framework that guides Saudi universities and technically directs their efforts. To achieve competitive advantage in light of the principles of productive universities. It is concerned with developing leaders in line with the new university system that achieves the disciplined autonomy of universities; This prompts it to find new sources of funding. The descriptive analysis method was also used for its relevance to the topic of the research. The most important results are that the digital revolution and competitive advantage are among the most important justifications for the transformation of universities into a productive university, and this does not negate its role in performing its basic functions. The proposed scenario is based on developing mechanisms for the development of the (digital) infrastructure of universities, while increasing financial resources through smart investment of university services and products to achieve competitive advantage. The most important recommendations: Attracting competencies capable of investing digital leadership in finding innovative funding alternatives for the university. Re-engineering digital systems in all sectors of the university, to achieve competitive advantage.

Keywords: digital leadership - competitive advantage - the productive university.



المقدمة

في ظل تنامي تطلعات مختلف الدول في أرجاء العالم لتحقيق أهدافها الإنمائية وتحولها إلى الاقتصاد التقني والمعرفي، ومواكبة مختلف المنظمات وخاصة الجهات الحكومية لتلك التطلعات الرائدة، إضافة إلى زيادة وتيرة استخدام كافة المستحدثات التقنية، ولما شهدته الألفية الجديدة من نمو متسارع في توظيف تقنيات الاتصالات والمعلومات، أدى ذلك إلى تغيير جذري في أداء الأعمال وكيفية ممارسة المهام الإدارية والتنظيمية في جميع المنظمات وخاصة في الإدارات الجامعية (عبدالحاميد، 2011: 109). لقد أفرز هذا التحول التقني ضرورة إيجاد أطر تنظيمية وتشريعية وإدارية وتوافر مهارات وقدرات مختلفة تتصل بمعطيات توظيف التحول التقني، وانعكس ذلك على أهمية توافر قيادات إدارية تقنية فاعلة.

تواجه جامعاتنا السعودية تحديات كبيرة بفعل الانفتاح العالمي والتقدم المعرفي والتقني وتحول متطلبات التنمية البسيطة إلى متطلبات حديثة ومتجددة. حيث تختلف جامعة الأمس عن جامعة اليوم اختلافاً شاسعاً بل وعن جامعة المستقبل من حيث الأهداف والوظيفة، كما أصبح التنافس بين الجامعات ظاهرة إيجابية للغاية أظهرتها عوامل العولمة واقتصاد المعرفة ومعايير الجودة والتصنيفات العالمية للجامعات وغيرها، وهذا التنافس يدفعها إلى ضرورة بناء القدرة التنافسية التي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية مع غيرها من الجامعات من حيث استقطاب الموارد البشرية الأفضل وإحداث التخصصات العلمية الأبرز وخلق البيئة الأكاديمية بمقوماتها ومحتوياتها المادية والمالية والمعنوية والمعرفية .

ومن هنا استهدفت رؤيتنا الطموحة للمملكة دخول خمس جامعات ضمن أفضل (٢٠٠) جامعة بحلول عام ٢٠٣٠ ؛ وهو هدف سهل المنال في ضوء ما توفره الحكومة من موازنات هائلة للجامعات وذلك من خلال تحقيق متطلبات التنافسية والتدريب والإعداد وتعميق الخبرة ودعم القدرات القيادية والتكنولوجية والمعرفية واستغلال كل الاستراتيجيات المتاحة لكسب ودعم المزايا التنافسية التي تجعل البيئة الجامعية تتفوق على منافسيها، ولن يتحقق هذا الأمر إلا إذا امتلكت هذه المنظمات الكوادر البشرية المؤهلة والتي تمتاز بالإبداع والابتكار، والذي يدعمه ويحققه قيادات واعية حكيمة تواكب التطور الإداري و التحول الرقمي كنمط حديث ومبتكر لرفع أداء المنظمات . (رؤية المملكة 2030)

ف تطبيق القيادة الرقمية في الجامعات له دور كبير وجوهري في دعم و تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات التعليمية المتطلعة مع أهمية توفر كوادر قيادية مؤهلة وقادرة على استخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ قرارات فعالة، والرفع من الاداء في انتاج البحوث العلمية ودعم اقتصاد المعرفة وتقليل الجهد وترشيد الانفاق بخطط و رؤى. لتحقيق التنافسية بين الجامعات المحلية والعالمية كافة والذي تأكده العديد من الدراسات والابحاث و الخبرات العالمية، بحيث تحقق نموذج الجامعة المنتجة التي تفتح أبوابها للمجتمع، والسوق من حولها؛ بحيث لم تعد تلك الجامعات مؤسسات تعليمية فقط، وإنما أضحت ثرواتها البشرية والمادية عنصراً أساسياً من عناصر التنمية إضافة إلى أنها أصبحت تمتلك وحدات إنتاجية اجتماعية واقتصادية ذات قدرة تنافسية عالية. (الزين، 2016)



والقيادة الرقمية منظومة إلكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الحاسوب (بو جمعة، 2019)، ولقد أصبحت قدرة الجامعات على توظيف مبادئ الإدارة الرقمية وأسسها في التعليم الجامعي، أساساً لتحقيق الميزة التنافسية (المليجي، 2010)، والميزة التنافسية للجامعة قد تكون داخلية من خلال تفوقها على الجامعات على المستوى المحلي، أو خارجية من خلالها قدرتها على المنافسة العالمية والدولية، وذلك بما تمتلكه من منتجات وخدمات مميزة على اعتبارها جامعة منتجة (أحمد، 2018).

مشكلة البحث :

مع تطور تقنيات الاتصالات والمعلومات، تنوعت أساليب التواصل والاتصال في الجامعات، والتي بدورها ساعدت القادة بشكل خاص على التواصل مع العاملين والتأثير عليهم. ولمواكبة هذا التطور قدمت نظريات القيادة اقتراحات لكيفية تطوير القيادة في المنظمة ومنها توظيف تقنيات الاتصالات والمعلومات (Drath, 2001). كما تشير بعض الدراسات أن تأثير تقنيات الاتصالات والمعلومات على القيادة لا زال في أوج صعوده (Purvanova and Bono, 2009) ومع تنامي أساليب وتقنيات الاتصالات والمعلومات برزت القيادة الرقمية كأحد أساليب القيادة الحديثة.

تواجه الجامعات العديد من التحديات منها التغيرات المستمرة، والتقدم العلمي الرقمي لفروع المعرفة وتخصصاتها، كما أشار (Pulley and Sessa (2001 إلى العديد من التحديات من أهمها، أهمية دمج تقنيات الاتصالات والمعلومات في مختلف بيئات العمل الأمر الذي يتيح للقادة الإلكترونيين توظيف مثل تلك التقنيات في عملية التواصل والتأثير على العاملين بما يحقق انعكاسات إيجابية على العمل وعلى العاملين على حد سواء. إضافة إلى مستوى التمكين لاستخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات في مختلف البيئات بما يساعد على توسيع نطاق استخدامها وانتشار مفهوم القيادة الإلكترونية.

وأكدت دراسة (حنا، 2016)، أنه لتطبيق استراتيجيات التنمية الإلكترونية، لا بد من تطوير القيادة الرقمية في مختلف بيئات العمل. حيث أشار إلى أن هناك حاجة لهذه القيادة في كل قطاع أو مكون للتنمية الإلكترونية E-development في مختلف الجامعات. وأنه يلعب هؤلاء القادة المستقبليين أدواراً مختلفة تتراوح من وضع السياسات الإلكترونية الوطنية وحوكمة تقنيات الاتصالات والمعلومات إلى إشراك المجتمعات المحلية في تحديد الاحتياجات من المعلومات المحلية والاتصالات وتجريب تطبيقات تقنيات الاتصالات والمعلومات الجديدة. وينبغي أن يكون أولئك القادة الرقميين ذوي كفاءة أساسية تتراوح من الوعي بإمكانيات واتجاهات تقنيات الاتصالات والمعلومات إلى تطوير مهاراتهم القيادية العامة، بما يمكنهم من ممارسة القيادة الإلكترونية في تلك البيئات.

وتأكيداً على أن القيادة الرقمية ظاهرة جديدة أشار (Savolainen, 2014) في دراسته أن القيادة الرقمية تعد اليوم ظاهرة جديدة ضمن أطر القيادة العامة المتعارف عليها، وأشار أنه منذ الثمانينيات في القرن المنصرم كان من النادر الإشارة إليها في الأدبيات الإدارية، وفي بداية التسعينيات مع تغير المنظمات



وتطورها نحو استخدام التقنيات والوسائط الإلكترونية كان هناك التحدث المزيد عن القيادة الرقمية، وبعد منتصف التسعينيات بدأ التوسع نحو التحدث عن القيادة الرقمية، وحالياً ومع تطور التقنيات أصبحت مطلباً وحاجة ماسة نحو التحدث عن قضايا رئيسة في تطبيق القيادة الإلكترونية. وهذا يحتم على القائمين على إدارة الجامعات مواكبة هذا التغيرات من خلال التحول لجامعة منتجة (مقداد، 2015).

وتمثل الجامعة المنتجة موطن البحث العلمي والتكنولوجيا، شكلاً من أشكال التمويل الذاتي التي قد تلجأ إليها الجامعات في حالة شح التمويل الحكومي، حيث لم يعد مقبولاً أن تقف الجامعات في مطلع القرن الحادي والعشرين مكتوفة الأيدي أمام تحديات انخفاض نوعية مخرجات التعليم الجامعي، وأمام التحديات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية (العريمي، 2019). ولقد منح نظام الجامعات الجديد في المملكة العربية السعودية الصلاحيات، والإمكانات؛ لتحويل الجامعات السعودية إلى جامعة منتجة، من خلال خفض الكلفة التشغيلية للجامعات، مما يدفعها لإيجاد مصادر تمويل جديدة، ويقلل من اعتمادها على ميزانية الدولة (وزارة التعليم، 1441).

والجامعات السعودية اليوم بحاجة إلى التحول إلى جامعات منتجة قادرة على خلق مصادر إضافية للتمويل؛ ولن يتم ذلك إلا بوجود قيادة رقمية واعية؛ إذ تعد الثورة الرقمية، وتحقيق الميزة التنافسية أحد أهم مبررات التحول إلى جامعات منتجة (عبد الفتاح، د.ت)، وتؤكد دراسة الفايز (2017) وجود معوقات تواجه الجامعات السعودية في تحولها للقيادة الرقمية. وعلى الرغم مما يُقَم للجامعات السعودية من دعم نحو التحول الرقمي إلا أنه ما زالت غالبية الجامعات السعودية في تقرير نضج الخدمات الحكومية الرقمية (2019) ضمن الفئة البرتقالية: من صفر إلى 59 % وهي الفئة الأخيرة في مؤشر تقديم الخدمات الرقمية ويعد المؤشر أحد مؤشرات الأداء الرئيسية في برنامج التحول الوطني 2020.

وتأسيساً على ذلك تهدف هذه الورقة إلى بناء تصور مقترح للكشف عن إسهام القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مبادئ الجامعة المنتجة؛ وفي ضوء ذلك تتبلور مشكلة البحث في السؤال الرئيس:

ما التصور المقترح لإسهام القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مبادئ الجامعة المنتجة ؟

ومنها تتفرع تساؤلات البحث:

1. ما هي الاطر النظرية والفكرية لمفاهيم القيادة الرقمية ؟
- 2- ماهي الاطر النظرية والفكرية لمفاهيم الميزة التنافسية؟
- 3- ما النماذج العالمية لتحقيق متطلبات التحولات الرقمية؟
4. ماهي اسهامات القيادة الرقمية في تحقيق مبادئ الجامعة المنتجة؟
5. ما التصور المقترح اسهام القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية على ضوء مبادئ الجامعة المنتجة؟



أهداف البحث:

- 1- التعرف على المفاهيم النظرية للقيادة الرقمية في الفكر الإداري المعاصر، وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية للقيادات الادارية.
- 2- لقاء الضوء على النماذج العالمية للقيادة الرقمية في مؤسسات التعليم العالي.
- 3- التعرف على طبيعة اسهام القيادة الرقمية لتحقيق الميزة التنافسية دور بمؤسسات التعليم العالي.
- 4- وضع تصور مقترح لتفعيل مدخل إدارة المعرفة بحيث تسهم بدور فعال في تنمية الإبداع للقيادات الإدارية لرفع كفاءة مؤسسات التعليم العالي وزيادة قدرتها التنافسية.

أهمية البحث:

- تأتي أهمية هذه الدراسة من الملاحظات والاقتراحات الواردة في أدبيات الموضوع وذلك على النحو الآتي:
- 1- أن السيادة المطلقة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات قد أفرزت حتمية تجاوز الطرق التقليدية السائدة في نظم التعليم الجامعي وأشكاله، ومن ثم كان من الضروري التفكير في استحداث صيغ جديدة للتعليم الجامعي في ظل الظروف العالمية التي باتت تنادي بالتحول الرقمي لكافة المنظمات.
 - 2- تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تتناول موضوعا إداريا حديثا أصبح يمس جوهر أعمال مؤسسات التعليم العالي، فهي بيئة تتسم بالتطور والتغيير والتجديد، وتعد القيادة الرقمية إحدى الوسائل الأساسية التي تمكنها من الوصول إلى مرحلة التميز في تحقيق أهدافها.
 - 3- نظرا للتغيرات المتسارعة التي حدثت في الاقتصاد العالمي حيث جعلت من عملية إدارة المعرفة ضرورة لازمة لجميع منظمات المجتمع وبخاصة مؤسسات التعليم العالي التي تعد أهم حقل يمكن استثماره في عصر المعرفة
 - 4- تتزامن الورقة مع رؤية المملكة (2030)؛ التي كُتبت على ضرورة التحول الرقمي، مما يُوْزِّعُ من الدور الريادي للجامعات.
 - 5- تتزامن الورقة مع نظام الجامعات الجديد؛ والذي أكد على ضرورة تحول الجامعات السعودية إلى جامعات منتجة.
 - 6- يؤمل أن تحفز نتائج الورقة صانعي القرار بالجامعات لوضع الخطط المستقبلية للتحول إلى جامعات منتجة.

منهج البحث:

استخدم في هذا البحث المنهج التحليل الوصفي لمناسبته لموضوع الدراسة، وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات وتنظيمها للتعرف على ضرورة القيادة الرقمية في تغيير استراتيجيات نظام التعليم العالي بهدف ايجاد بيئة تستثمر امكانات القيادات الادارية وتسعى للتطوير والتجديد، مما ينعكس ايجاباً على تنمية



الابداع للقيادات الادارية، وكذلك وضع تصور مقترح لتنمية الابداع الاداري للقيادات الجامعية لتحسين جودة أدائهم ورفع كفاءتهم لمواكبة عصر الاقتصاد المعرفي.

مصطلحات البحث:

القيادة الرقمية: هي التحول من اسلوب القيادة القائمة على تنفيذ المهام من خلال النظم التقليدية الى اسلوب القيادة المسندة بالأدوات والبرامج الالكترونية ومنها الحواسيب والانظمة التقنية والتكنولوجيا والشبكات الالكترونية بهدف سرعة الاداء نظرا لزيادة عدد المتعاملين داخل الهيكل التنظيمي ولضرورة مواكبة التقدم التكنولوجي والتنافس بين الادارات المتناظرة لتقديم الخدمات بالكلفة والسرعة المناسبة (يونس، 2004) **التعريف الاجرائي :** هي القيادة البارعة في استخدام التكنولوجيا والاعتماد على البيانات الشبكية والقدرة على إلهام فرق العمل للمشاركة في العمل الالكتروني الذي يقود لتحقيق الاهداف الجامعة.

الميزة التنافسية: أنها عنصر تفوق ذو قيمة يعكس قدرة الجامعة على تقديم خدمة تعليمية أو بحثية ذات قيمة عالية ومتميزة تنعكس إيجابا على مستوى مخرجاتها العلمية (محمد اللوقان، 2016). **التعريف الاجرائي:** قدرة الجامعة على التفوق والتميز يتم تحقيقه من خلال اتباع استراتيجيات معينة للتنافس .

الجامعة المنتجة: هي فكرة لتسويق المعرفة كاستثمار في اقتصاد المعرفة بهدف توفير موارد إضافية للجامعة لمواجهة متطلبات التطوير والمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد شريطة أن تكون وظائفها متوازنة ومرنة ومتنوعة لتحقيق اهدافها من جانب ومن جانب آخر تعزيز تمويلها الدائم لأهدافها ومسيرتها العلمية (شلبية ،2018) **التعريف الاجرائي:** الجامعة المتفاعلة مع المجتمع من خلال مجموعة من النشاطات المضافة لدورها الأساسي، تحقق من خلالها موارد إضافية لها تعزز من موازنتها لكي تكون قادرة على تطوير بعض نشاطاتها وخدماتها

خطوات السير في الدراسة:

تسير الدراسة بعد عرض الإطار العام وفقاً للمحاور الآتية:

المحور الأول: يتناول مفاهيم الفكر التربوي ضمن أطر القيادة الرقمية والميزة التنافسية والجامعة المنتجة.
المحور الثاني: يتناول بعض النماذج العالمية في مجال القيادة الرقمية والميزة التنافسية لتلبية متطلبات التنمية.

المحور الثالث: يتناول القيادة الرقمية وعلاقتها في ابراز دور الجامعات المنتجة.

المحور الرابع: يتناول تصور مقترح لتنمية الميزة التنافسية لدى القيادات الرقمية بمؤسسات التعليم العالي في ضوء مبادئ الجامعة المنتجة.

الدراسات والبحوث ذات الصلة :

اجرى طناش، الحر (2018) دراسة هدفت الى التعرف على المتطلبات المهنية لاختيار رؤساء الجامعات الاردنية وفقاً لتجارب الدول المتقدمة ،اختيار عينة مكونة من 186 قائداً اكاديمياً ،أظهرت نتائج الدراسة المتطلبات المهنية لاختيار رؤساء الجامعات الاردنية وفقاً لتجارب الدول المتقدمة، وأوصت الى تبني



المتطلبات المهنية الذي توصلت اليها وخاصة فيما يتعلق في الجانب تنمية المهارات التقنية وتوظيفها لجعل الجامعة منتجة في الدرجة الاولى . ويتم الاعلان الحقيق في جميع وسائل الاعلام . قامت الاقطش (2019) دراسة تهدف الى الكشف أثر ممارسات القيادة الالكترونية على الابداع الاستراتيجي ،مع اختبار دور الوسيط لإنترنت الاشياء في شركات الاتصالات الخلوية الاردنية . توصلت الدراسة الى ان مستوى ممارسات القيادة الالكترونية مرتفع ،ومستوى الابداع الاستراتيجي متوسط ، كما بينت الدراسة وجود اثر ايجابي بين ممارسات القيادة الالكترونية والابداع الاستراتيجي بوجود انترنت الاشياء .وأوصت الدراسة على تبني ممارسات القيادة الالكترونية وتعزيز استخدام كل بعد من ابعاده لما له من أهمية كبيرة .

اجرت العريفي (2019) دراسة هدفت لوضع تصور مقترح قائم على الحوسبة السحابية في تطوير أداء القيادات الجامعية ، والتعرف على المعوقات ، تكون مجتمع الدراسة من 200 من القيادات في كلا من جامعة الملك سعود وجامعة الملك خالد ، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة 40 من القيادات في كلا الجامعتان . توصلت الدراسة الاتفاق بشدة لفاعلية استخدام الحوسبة السحابية في تطوير مرونة وسرعة القيادات وتطوير توعية وحجم أداء القيادات الجامعة ،أوصت الدراسة نشر ثقافة استخدام الحوسبة السحابية والتدريب عليها لتسهيل انجاز المهام وتطوير البنية التحتية التقنية للجامعات لتحقيق الاستفادة من الخدمات الرقمية ،وتشجيع القيادات على تطوير مهاراتهم وممارستهم التقنية .

قدما (Zeike S, Bradbury K.2019) دراسة بعنوان مهارات القيادة الرقمية والجمعيات ذات الرفاهية النفسية . نظراً لزيادة الرقمنة ، فإن عالم العمل اليوم يتغير بسرعة ويزود المديرين بتحديات جديدة . تعد القيادة الرقمية عاملاً مهماً في إدارة هذه التحديات وأصبحت مفهوماً رئيسياً في المناقشة حول أنواع المهارات التي يحتاجها المديرون للتحويل الرقمي . كان السؤال البحثي الرئيسي الذي استكشفته دراستنا هو ما إذا كانت القيادة الرقمية مرتبطة بالرفاهية النفسية في المديرين من المستوى الأعلى . وبناءً على دراسة تجريبية نوعية والأدبيات ذات الصلة ، قمنا بتطوير مقياس جديد للقيادة الرقمية في المديرين . مسح عبر الإنترنت مع عينة من 368 مديراً من المستوى الأعلى من شركة ألمانية كبيرة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات . باستخدام تحليل الانحدار اللوجستي التدريجي ، تم تحليل الآثار المحتملة للقيادة الرقمية على الرفاهية النفسية (WHO-5) . تحليلات الانحدار اللوجستي أظهرت أن المهارات الأفضل في القيادة الرقمية ارتبطت بشكل كبير برفاهية أعلى . وأظهرت النتائج أيضاً أن الجنس والعمر والمديرين لم يكن للخبرة أي تأثير في نموذجنا تقدم دراستنا رؤية قيامة للارتباط بين القيادة الرقمية ورفاهية المديرين . ومع ذلك ، من الضروري إجراء مزيد من البحث للتحقق من المقياس المطور حديثاً للقيادة الرقمية وللتأكيد على سبب تأثير في العلاقة بين القيادة الرقمية والرفاه .

دراسة المليجي (2011) هدفت إلى الكشف عن تطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي بمصر في ضوء مدخل الإدارة الرقمية ، وخلصت النتائج إلى أن تطبيق الإدارة الرقمية يحتاج إلى توافر بعض المتطلبات



المالية ومنها: توافر نظام حوافز، وتوفير المخصصات المالية لشراء أجهزة وشبكات الكمبيوتر توافر بعض المتطلبات المادية ومنها: توفير البنية التحتية من الأجهزة والمعامل الإلكترونية بعض المتطلبات الأمنية مثل: تأمين البرامج الحاسوبية اللازمة.

دراسة أبو الخير (2016) هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر متطلبات الجامعة المنتجة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية في الكليات التقنية بمحافظة غزة، وخلصت الدراسة إلى أن درجة توافر متطلبات الجامعة المنتجة متوسطة، وتتمثل متطلبات الجامعة المنتجة في البنية التحتية والموارد المالية، ووجود علاقة ارتباطية بين متطلبات الجامعة المنتجة والفعالية التنظيمية.

دراسة العلياني (2019): هدفت إلى التعرف على دور رأس المال البشري بالجامعات السعودية في تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، وخلصت الدراسة إلى: وجود علاقة ارتباطية قوية بين رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية، وأن رأس المال البشري في الجامعات السعودية المصدر الرئيس لخلق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة.

المحور الأول: يتناول مفاهيم الفكر التربوي ضمن أطر القيادة الرقمية والميزة التنافسية والجامعة المنتجة.

تواجه المؤسسات اليوم تحديات كبيرة بسبب تعقيدات التكنولوجيا السريعة التغير، والتنوع الجغرافي والثقافي لفريق العمل الذي يعمل على الشبكة الافتراضية، وصعوبات اتخاذ القرارات عند تواجد كم هائل من المعلومات الأمر الذي يفرض أهمية القيادة الرقمية ودورها القوي في تسيير وتنظيم الأعمال لإنجاز الأهداف المرسومة في العصر الرقمي. وقد عرّف باكير (2006) القيادة الرقمية بأنها "الانتقال من إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الإلكتروني من أجل استخدام أمثل للوقت والمال والجهد" ص 18، كما عرّفها بلخي (2014) بأنها "مجموعة من العمليات التنظيمية التي يقوم بها القادة للربط بين المستفيد ومصادر المعلومات بواسطة وسائل إلكترونية لتحقيق أهداف المنشأة من تخطيط وإنتاج وتشغيل ومتابعة وتطوير" ص 12.

وبهذا المفهوم انتقلت القيادة من أسلوب إصدار الأوامر والسيطرة، وتقسيم المهام إلى نموذج أكثر تفاعلية وابتكاراً. وقيادة رقمية تحتاج إلى وجود قادة يملكون الذكاء التقني ويتمتعون بالقدرة على إلهام وتمكين فريقهم للعمل على إنجاز المهام المطلوبة منهم.

ان هذا الاكتساح الهائل للتكنولوجيا في كافة القطاعات الحكومية، وغيرها من الأنشطة أي ان تتبوأ القيادة الرقمية أهمية قصوى بمختلف القطاعات التنفيذية، وبخاصة أن علوم الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته، باتت أحد العناصر الأساسية في نمو الاستثمار الرقمي والتطبيقات الذكية في شتى المجالات، الى ذلك اشار أبو حشيش (2005، 91) أن الأدبيات الحديثة التي تناولت مهارات القيادة ركزت على المهارات المتعلقة بالقدرة على استخدام وتوظيف التقنية في مجال القيادة التربوية، والتخطيط والتنظيم والمتابعة والرقابة، كما تتضمن التطبيق الكفاء والفعال للقيادة الإلكترونية على استخدام شبكات



الاتصالات الإلكترونية المتقدمة، حيث يؤدي ذلك إلى إنجاز وتنفيذ كل عمليات القيادة بطريقة تناسب التقنيات المستخدمة وتتسم بالدقة والسرعة والإنجاز.

وبات في حكم المؤكد تعاضم أهمية القيادة الرقمية من خلال تحقيقها لجملة من الأهداف التي تدعم تنافسية الجامعات خاصة ومؤسسات التعليم عامة فقد أشار عبد الحميد (2006، 179) إلى عدد من مزايا القيادة الرقمية أهمها ما يلي:

1. تخفيض التكاليف.
 2. تحقيق أقصى درجات الرضا للمستفيدين.
 3. تقليل كلفة الإجراءات الإدارية، والخدمات وما يتعلّق بها من عمليات إدارية.
 4. زيادة كفاءة عمل المؤسسة خلال تعاملها مع المستفيدين والمؤسسات المشابهة.
 5. توفير المعلومات والبيانات الحديثة لمتّخذي القرار، والمستفيدين في الوقت المناسب.
 6. إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.
- واضافت عزلا الغامدي (2009، 69) مجموعة أخرى من المزايا هي:
1. توفير خدمات إلكترونية ذات مستوى عالٍ من الجودة.
 2. توفير خدمات إلكترونية متكاملة ومبسّطة للمستخدمين وعلى مستوى عالٍ من الموثوقية.
 3. ربط جميع الإدارات بمركز البيانات والدعم الفني للتعاملات الإلكترونية.
 4. تعزيز إدارة الجودة الشاملة بتحقيق رضا المستخدمين عن الخدمات الإلكترونية المقدمة.
- ويُضح من ذلك أنّ القيادة الرقمية تهدف إلى تغيير النظرة التقليدية للعمل الإداري والتخلص من التعقيدات والروتين الذي يتسبّب في تأخير المعاملات والقرارات ويقلّل من فاعليتها ويضعف الرقابة على الأداء كما أنّها تقلّل من جهد ووقت العاملين، وتتيح الفرصة لاستغلال الوقت والجهد في تحسين العمل نوعياً في جوانب أخرى من العمل.
- فالقيادة الرقمية عملية تتصل بتحقيق الميزة التنافسية حيث يتوقف نجاح الجامعة المنتجة في تحقيق أهدافها ووظائفها على القيادة الرقمية نظراً للدور المهم الذي تؤديه لتحقيق الأهداف، من خلال (الابتكار - والإقناع - والمعرفة) :
- أولاً : الابتكار:**

يعد الابتكار التنظيمي عامل مهم في نجاح الجامعة المنتجة وتحقيق الميزة التنافسية وكذلك تحقيق الاقتصاد المتين على مستوى المجتمع، وكل الجامعات اليوم تواجه بيئة ديناميكية تتصف بالتغيرات التكنولوجية السريعة وبدورات حياة المنتج قصير الأمد وكذلك العولمة . ومثل هكذا منظمات تحتاج لأن تكون مبتكرة ومبدعة أكثر من قبل حتى تستطيع تبقى وتنافس وتتمو وتتفرد. ويحقق الابتكار الحداثة والمنفعة والفائدة للعمل داخل الجامعة ، وتوجد فرصة للابتكار في الإدارة في جميع المنظمات وعلى كل



المستويات في الهيكل التنظيمي وقد دلت التجارب أنه يندر أن يقع القادة تحت ضغط قوي يفقدهم الحرية التي تمكنهم من تحسين الممارسات الإدارية التي ينجزونها من خلال المسؤوليات الموكلة إليهم. وممارسة القيادة الرقمية الابتكار في التنمية والتطور يؤدي دورا كبيرا في الجامعة المنتجة ، ويرفع مستوى الإنتاجية، و يساعد في تكوين الشخصية المنتجة الفعالة القادرة على الإبداع والابتكار والمؤثرة سواء لذاتها أم لمجتمعها، كما أن للابتكار القدرة على تقليل التكاليف وحفظ النفقات من خلال التوصل إلى خدمة اسرع وذات جودة افضل، ويعتبر الابتكار بعدا ضروريا للحفاظ على البقاء ضمن عالم المنافسة ، ويوجد الابتكار فرص عمل جديدة حيث الربط بين الجامعة المنتجة ومؤسسات العمل والإنتاج (الطائي، الحدراوي ، 2019).

ثانياً: الإقناع:

فلا يمكن لأي قائد أن ينجح دون ممارسة أو اتقان فن الإقناع إذ أن القادة هم الأفراد الذين يتولون عملية التحفيز وتوجيهه والهام الآخرين، والذي يعد أمراً ضرورياً من خلال تعزيز قدرة الموظف وأهميته للمشاركة باتخاذ القرارات ومنحه المكافآت المالية التي تعزز من قدرته على الأداء الجيد في العمل وذلك على الجامعة المنتجة اعتماد وتطوير استراتيجيات متنوعة لتوصيل المواد العاطفية والفكرية بين الموظفين لتلبية الطلب المتزايد للموظفين من أجل أن تبقى سليمة مع الجامعة،

وتساهم القيادة الرقمية في اقناع المستفيدين بخدمات الجامعة المنتجة من خلال المحافظة على نسبيه المعاني وحصر الالفاظ في كلمات واضحة ومحددة تستهدف تفسير الفكرة وإظهارها كهدف أساسي في الحوار وتجنب التعميم والشموله، وتعمل على اطلاع الفرد المراد اقناعه بالنتيجة النهائية بصورة واضحة ومفهومة. وترسل الجمل للمتلقى بصيغة التشويق والاثارة بعيدة عن الضغط وفرض السلطة والرأي. ويعد الإقناع من أكثر الطرق نفعاً في حل المشكلات للجامعة المنتجة ، ومشكلات وقضايا المجتمع سواء المرتبطة بالعمليات الإنتاجية أم العمليات الخدمية (الطائي، الحدراوي ، 2019).

ثالثاً: المعرفة:

تعد المعرفة العصب الحقيقي للجامعة المنتجة اليوم ووسيلة إدارية ومعاصرة للتكيف مع متطلبات العصر إذ أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في خلق الثروة وتحقيق الإبداع والتميز في ظل المعطيات الفكرية التي تصاعدت في اطارها العديد من المفاهيم الفكرية كالعولمة والخصخصة وثورة المعلومات واتساع رقعة المجتمعات الإنسانية المختلفة ، وأصبحت للمعرفة في هذه الأونة قيمة مميزة كونها عصب التقدم في جميع المجالات ولا يمكن للجامعة المنتجة ان تتقدم على غيرها الا بالمعرفة ، وعرفت المعرفة بانها جميع العمليات العقلية عند الفرد من إدراك وتعلم وتفكير وحكم يصدره الفرد وهو يتفاعل مع عالمه الخاص ، كما اعتبرت المعرفة سلسلة أو هرمًا يبدأ بالبيانات فالمعلومات فالمعرفة ثم المهارات. ويتطلب استثمار وتسويق التعليم تحويل الجامعة إلى مركز للإنتاج المعرفي والفكري وذلك من خلال توليد المعرفة



ونشرها، وإقامة صناعة محتوى قادرة على المنافسة عالمياً، والمساهمة في بناء مجتمع المعرفة (ال خليفة، 2014).

كما يمكن للقيادة الرقمية تحقيق الميزة التنافسية من خلال المزايا أو القدرات الأساسية التي تمتلكها وإيجاز أنشطتها بطريقة متفردة وكذلك قدرتها على تقديم خدمات ومنتجات تلبي احتياجاتها وتوقعات المستفيدين بطريقة تفوق المنافسين لها عندما تنفرد ببعد أو أكثر من أبعاد الميزة التنافسية وعلى الجامعة المنتجة أن تختار البعد أو الأبعاد التي تحقق الميزة التنافسية وهي (خليل، 2018):

أولاً: الجودة: حيث يرتبط مفهوم لجودة بالتميز ارتباطاً وثيقاً، فالجودة في التعليم تعنى بالجهود المبذولة من قبل العاملين لرفع المستوى التعليمي وصولاً للتميز، بما يناسب مع متطلبات المجتمع وذلك بتطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية بدرجة تلائم خصائص المدخلات والمخرجات وذلك في الدورات التدريبية التي تقدمها الجامعة المنتجة للمستفيدين.

ثانياً: التكلفة: تعد التكلفة المنخفضة العامل الحاسم في مدى استمرار وبقاء ونجاح الجامعة المنتجة، إذ أنه لا بد من سعي الجامعة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال خفض الكلفة مقارنة بكلفة الجامعات الأخرى المنافسة.

ثالثاً: المرونة: تتعلق المرونة بمدى تكيف الجامعة مع التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية وقدرة الجامعة المنتجة على تنويع خدماتها ومنتجاتها في الوقت المناسب بما يتلاءم مع التغير مع احتياجات المستفيدين.

رابعاً: التسليم: يعد التسليم بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين المؤسسات، من خلال التركيز على خفض المدة الزمنية، والسرعة في تقديم الخدمات بأقصر وقت ممكن.

خامساً: الإبداع: يعد الإبداع من أهم ركائز الميزة التنافسية على اعتبار أنه يمثل عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألقة والعمل الخلاق في شتى مجالات الحياة تتعامل مع الوقت وتسعى نحو الأفضل.

المحور الثاني: يتناول بعض النماذج العالمية في مجال القيادة الرقمية والميزة التنافسية لتلبية متطلبات التنمية.

التجربة الكورية

يشكل التعليم بشكل عام والتعليم الجامعي بشكل خاص البنية الأساسية لتطوير مختلف الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية، فهي المحرك الأساس في تأهيل و إعداد القوى البشرية المنتجة، ويشكل العائد من التعليم الجامعي مردوداً مرتفعاً ويمكن ان يساهم بشكل فعال في تحقيق نتائج فعالة إذا تم استغلال الموارد المالية والبشرية بشكل جيد. ومن هذا المنطلق سأتناول التجربة الكورية كدليل حي على مساهمة القيادة الرقمية وتفعيل دورها في تحويل الجامعة لجامعة منتجة ، رأت الحكومة الكورية بضرورة تنمية القدرات المحلية في مجال العلوم و التكنولوجيا لإنجاح عملية التصنيع فعملت على بناء تلك القدرات وتشير الدراسات المتعلقة بالتطور التكنولوجي لكوريا أن سياسات العلوم والتكنولوجيا المتبناة من طرف



كوريا خلال 50 سنة الماضية يمكن تقسيمها إلى ثالث مراحل: التقليد، التحول، فالابتكار. وتعتمد استراتيجية استيعاب التكنولوجيا على: التعلم من بناء التصاميم الجاهزة، معدات التصنيع الأصلية، الهندسة العكسية للسلع الرأسمالية المستوردة، الإنتاج المبني على التراخيص الأجنبية، وهو ما مكن كوريا من تقليص اعتمادها على الاستثمارات الأجنبية المباشرة، و زاد أتباع هذه الاستراتيجية منذ الأزمة المالية لعام 1997، مما مكن كوريا من الحفاظ على استقلاليتها عن الشركات متعددة الجنسية، فتمكنت بذلك الشركات الكورية من استيعاب التكنولوجيا بسرعة تسمح لها التوسع و التحسن مع وجود مساعدة تقنية قليلة من الموردين الأجانب في فترة الخطط التنموية، اعترفت الحكومة بأهمية العلوم و التكنولوجيا في التنمية الاقتصادية و يتجلى ذلك في إنشاء مؤسستين هامتين في مجال التكنولوجيا و هما المعهد الكوري للعلوم و التكنولوجيا و وزارة العلوم و التكنولوجيا (نعمه & داخل، 2019).

جدول (1) مؤشرات تطور نشاط البحث والتطوير في كوريا للمدة من 2000 الى 2010

السنة	عدد براءة الاختراع لكل مليون شخص	عدد الباحثون العاملون في البحث والتطوير	عدد المجلات العلمية والهندسية
2000	1549	2356	9517
2001	1556	2950	11007
2002	1607	3057	11734
2003	1887	3244	13400
2004	2190	3335	15254
2005	2538	3822	16395
2006	2598	4231	17909
2007	2656	4672	18369
2008	2615	4964	21090
2009	2611	-	22270
2010	2696	-	-

(استراتيجيات تمويل التعليم وإمكانيات التحول نحو الجامعة المنتجة وتحقيق التكامل في سوق العمل تجارب مختارة مع أشارة الخاصة للعراق (نعمه & داخل، 2019).

يتضح من خلال الجدول أ علاه أن عدد براءات الاختراع في كوريا قد زاد بشكل كبير من 1549 براءة اختراع عام 2000 لتصل إلى 2629 عام 2010م، أما بخصوص الباحثين والعاملين في مجال البحث والتطوير فقد ازداد عددهم من 2356 عام 2000 إلى 4946 عام 2008 أما عدد المجالات الهندسية والعلمية في كوريا هي الأخرى قد زادت من 9517 عام 2000 لتصل أ عدادها في عام 2009 الى 2227 مجلة.

بعد استعراض البحث التجربة الكورية في التعليم لابد من معرفة أنه هناك عدة أنواع من التعليم العالي في كوريا اذ تعد الجامعات والكليات من أهمها والتي تقدم برنامجا دراسيا مدته 4 سنوات وست سنوات بالنسبة للطب، والكليات المهنية ومدتها سنتان إلى ثلاث سنوات، وكليات المعلمين والدراسة بالمراسلة،



وكليات الفضاء والكليات المفتوحة، وتوجد مؤسسات خاصة للتعليم العالي إلا أن جميع مؤسسات التعليم العالي سواء كانت حكومية أو خاصة تخضع للإشراف المباشر للتربية والتعليم و تهدف إلى توفير التعليم اللازم لتطوير القدرة البشرية على اعتقاد أن التعليم العالي في كوريا يحقق أعلى المراكز الاجتماعية و تعزيز القدرة التنافسية للجامعات مع الدول الأخرى، وكذلك الرغبة الحقيقية للكوريين لاكتساب المعرفة والمؤهلات العلمية التي تساعد على الانخراط بسوق العمل، وتحقيق أهدافها بدخول عالية وفرص عمل مناسبة (نعمه & داخل، 2019).

التجربة الماليزية:

التجربة الغنية الثانية هي جامعة بتروناس للتكنولوجيا UTP في ماليزيا جامعة بتروناس التكنولوجية هي جامعة ماليزية شبه حكومية مختلطة ترجع ملكيتها لشركة النفط الماليزية الوطنية بتروناس المملوكة من طرف الحكومة ، حيث خضع قطاع التعليم العالي الماليزي للنمو الأساسي نتيجة الجهود التي جعلت الإدارة تتوسع و تنتظر إليه كاستثمار، إذ أن هدف الحكومة الماليزية طويل الأجل هو الذي جعل ماليزيا مركزا اقليميا في تقديم خدمات جامعية متميزة، إذ يمكن ملاحظة نمو التعليم الجامعي في ماليزيا عبر عدة مؤشرات منها:

- الزيادة في تسجيل الطلاب.
 - الزيادة في مؤسسات التعليم العالي.
 - زيادة الانفاق الحكومي عليه اذ خصصت الحكومة الماليزية اكثر من مائة مليون دولار لنقابة التعليم الوطنية لدعم دراسة الطلاب في مؤسسات التعليم العالي.
- قررت الحكومة الماليزية تشكيل مؤسسات عامة، وجامعات خاصة مما يؤكد انفتاح سياسة الحكومة الماليزية في التعليم مع خطط القوى البشرية التي تزود البلاد بالمهارات الإنسانية التي تتماشى مع النمو وتساير الكثير من المتغيرات، ومن عوامل نجاح التحسين المستمر في الجامعات الماليزية ما يلي: القيادة، التطوير المستمر، مقاييس الموارد، رضا العملاء، العمل مع الفريق، ادارة الموارد البشرية.
- رؤية جامعة بتروناس هو ان تصبح من الشركات الرائدة في تكنولوجيا التعليم و مركز للأبداع والابتكار. اما رسالة الجامعة هو أن توفر الفرص للسعي من أجل المعرفة والخبرات الهندسة والعلوم والتكنولوجيا لتعزيز القدرة التنافسية للبلاد. ومن اهداف الجامعة : الحرص على تقديم خدمة تعليمية ذات جودة عالية ترقى الى مستويات متميزة في الاختصاصات العلمية المختلفة، و تمكين الطالب وتحفيزهم لأخذ المبادرات الذكية لتحقيق التميز في المؤسسات التي يعملون بها، وإكساب الطالب اساليب ادارة مؤسسات قطاع الأعمال والدولة، و تزويد الطالب بالمهارات النظرية والعملية لقراءة وتحليل المتغيرات المرتبطة بالمؤسسات، وتنمية قدرات الطالب على استخدام الأساليب العلمية والكمية لاتخاذ القرارات وحل المشكلات، و رفد الطالب بالقيم الأخلاقية في ممارستهم لمهامهم في المؤسسات المجتمعية، واخيرا صقل وتنمية شخصية الطالب لتمكينهم من التكيف مع بيئات عمل متعددة الثقافات.



شكل (2) تحليل الوضع التنافسي في UTP



الشكل من اعداد الباحثة يعقوب (2018)

تجري الجامعة UTP أنشطة بحثية واسعة مع غيرها من المؤسسات والشركات الصناعية على المستوى المحلي و الدولي مما خول الجامعة للحصول على تصنيف ست نجوم (أعلى مستوى للأداء) من قبل و وزارة التعليم العالي الماليزية لجهود الجامعة في البحث والتطوير والتسويق، كما نمت الجامعة لتصبح واحدة من أكثر الجامعات الخاصة البارزة في ماليزيا التي تقدم مجموعة واسعة من الصناعة ذات الصلة بالهندسة والعلوم وبرامج التكنولوجيا في المرحلة الجامعية والدراسات العليا، وقد خرجت UTP أكثر من 10000 طالب من الخريجين، و حاليا تم التحاق أكثر من 6300 طالب جامعي منهم 1200 طالب دراسات عليا من أكثر من 66 بلدا في جميع أنحاء العالم، إذ أن الجامعة تقيم علاقات شراكة مع أكثر من 400 شركة و التي تقدم مواضيع التدريب لطلابها بما في ذلك الشركات المحلية و الأجنبية، ودعت UTP من كبار المديرين التنفيذيين والشخصيات البارزة لتكون بمثابة مساعد المحاضرين أو المتحدثين المدعويين في البرامج الجامعية إذ أنشأت الجامعة لجنة الصناعة الاستشارية لضمان العالقة الوثيقة بين الجامعة والمؤسسات الصناعية.

جاءت UTP بين أفضل 200 جامعة في تصنيف QS Quacquarelli Symonds لجامعات العالم حسب التخصصات لعام 2014 في مجال الهندسة الكيميائية، إذ تولي الجامعة اهتماما خاصا بالبحث والتطوير في إطار سعيها نحو الحصول على تصنيف بحوث الجامعة عالميا حيث تجري الجامعة أنشطة بحثية عديدة بالتعاون مع بتروناس وغيرها من المؤسسات والقطاعات المحلية والدولية، مع التركيز على الاستخلاص المعزز للنفط وتدوير ثاني أكسيد الكربون وتكنولوجيا الأعماق وتكنولوجيا النانو و التكنولوجيا الخضراء والتكنولوجيا الطب الحيوي ونظم الطاقة الهجينة والمدن الذكية والموارد المستدامة وقد تجلى ذلك عندما حازت جامعة بتروناس للتكنولوجيا على تصنيف ستة نجوم من قبل نظام تقييم البحوث الماليزي MyRA في مجالات البحث و التطوير والتسويق (يعقوب، 2018).

التجربة الهندية:



باتت الهند الآن تتمتع بالكفاية الذاتية وقادرة على تصنيع أقمار صناعية وصواريخ ومحطات طاقة نووية وإنتاج أدوية، ومالكة للسلاح النووي وأنظمة صواريخ وأنظمة إلكترونية، كما بدأت الهند تتقدم نحو أعمال الحاسوب والبرمجيات الإلكترونية بحيث بلغت قيمة صادراتها 6.2 مليار دولار سنويا في ذات المجال حيث توجد في الهند حاليا (629) شركة متخصصة في الصناعات البرمجية . كما توجد فيها (1800) مؤسسة تعليمية لإعداد ملاكات متخصصة في تقنيات المعلومات المختلفة، يتخرج منها سنويا (9800) شخص من حملة الشهادة العليا المختلفة بما في ذلك شهادات الماجستير والدكتوراه ، وتعد مدينة بانجالور لتقنية المعلومات أحد أشهر المدن العلمية على مستوى العالم (Allen, 1985)

المحور الثالث: يتناول القيادة الرقمية وعلاقتها في ابراز دور الجامعات المنتجة.

دور القيادة الرقمية في تحقيق مبادئ الجامعة المنتجة في التعليم والتعلم

- 1- الربط والتكامل بين التعليم (النظري والجانب العملي) ومؤسسات العمل الانتاجي للدمج بين العلوم الانسانية والطبيعية وتحويل الفكر الى عمل قابل للممارسة والتطبيق.
- 2- ممارسة النشاطات الانتاجية المناسبة والمتوائمة مع العملية التعليمية بتصور عملي وبتصور تكنولوجي.
- 3- استغلال مواردها الداخلية كاستثمار مالي يكفل لها الاستغناء من اعتمادها على التمويل الحكومي او الخارجي من خلال برامج التعليم الممول ذاتيا والتعليم المستمر والاستشارات والبحوث التعاقدية والانشطة الانتاجية (عشبية، 2000)
- 4- رفع الكفاءة الداخلية والخارجية للتعليم الجامعي من خلال دمج التقنية والتكنولوجيا تحقيقا للإدارة او القيادة الرقمية ، حيث ان التعليم الجامعي كغيره من قطاعات الاعمال أصبح يواجه المزيد من التحديات متمثلة بالعولمة والمنافسة التي تتطلب برامج قادرة على دفع منتج الى السوق قادر على المنافسة العالمية وتحدي الثورة المعلوماتية التي قسمت العالم الى عالم متقدم رقمي وآخر متأخر ، والتحدي الاهم هو تحدي التمويل وزيادة كلف اعداد الطالب (شلبية ، 2018)
- 5- اعتماد اسلوب القيادة الرقمية في كافة المدخلات والعمليات والمخرجات لما تحققه من توفير للجهد وتقليص للوقت واستغلال للموارد على الصعيد المحلي ومتابعة وحوكمة الاداء ومن ثم تقييم وتطوير للمنهج والمعلم والمتعلم والعملية التعليمية بشكل مبرمج وبأدوات مرجعية (بنك الاختبارات - المكتبة الرقمية - الاختبارات الإلكترونية - المحلية والدولية - التعليم عن بعد - الفصول الافتراضية - برامج المحاكاة.
- 6- تكوين الاتجاهات الايجابية في البيئة الادارية والتعليمية نحو التعلم الذاتي من خلال التحول الى (القيادة الرقمية) بدلا عن القيادة التقليدية لأنظمة التعليم.
- 7- الاعداد الرقمي الشامل للطلاب عقليا، وعمليا واجتماعيا مما يكفل لهم القيام بأدوارهم بفاعلية وكفاءة نوعية.



8-ترشيد الانفاق على المباني والتجهيزات من خلال تفعيل الانظمة الرقمية للفصول الافتراضية والتعليم عن بعد بحيث تدر على الجامعة موارد او توفر عليها تكاليف اضافية كالكهرباء -الماء - تجهيز عدد من المعامل والفصول لاستيعاب الهيكل التعليمي والاداري.

9- وكما اشار تقرير المجالس القومية للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا في عام 2001 في مصر الى ضرورة تحسين شروط العمل الاداري في الجامعة وضبطه عن طريق تطبيق مفاهيم ادارية جديدة منها: ادارة الجودة الشاملة - التحول الرقمي (تعليمي واداري(قيادي)) - الاعتماد الأكاديمي - التميز المؤسسي - الميزة التنافسية (وثيقة التقرير، 2001)

10-استحداث القيادة للأساليب التقييمية التي تهتم الى جانب قياس المعرفة والقدرات العقلية بالتطبيق العملي والميداني.

ثانيا: دور القيادة الرقمية في تحقيق مبادئ الجامعة المنتجة في البحث العلمي

- 1-القيام بالبحوث التي تهدف الى تطوير المعرفة واثرائها ونشرها والتي تواكب متطلبات العصر
- 2-القيام بالبحوث التطبيقية المرتبطة بحقل العمل والانتاج والتكنولوجيا.
- 3-تقديم الاستشارات الفنية المختلفة والقيام بدراسة الجدوى.
- 4-اجراء بحوث مرتبطة بالعمل للحد من مشكلات الإنتاج
- 5-ايجاد قنوات مشتركة بين الجامعة ومؤسسات العمل او القطاع الخاص للتعرف على مشكلاتها والعمل على حلها (انتفاع الجامعة على مؤسسات العمل)
- 6-الاستفادة من براءة الاختراع والمشاركة في المسابقات المحلية والدولية لإحراز مخزون علمي ومكانه علمية ذات سمعة.

ثالثا: دور القيادة الرقمية في تحقيق مبادئ الجامعة المنتجة في خدمة المجتمع

- 1-تعزيز دور المشاركة المجتمعية لتحقيق ميزة تنافسية وفتح مجالات للشراكات المحلية والدولية (برامج كامبردج - برامج الاشراف المشترك - برامج مايكروسوفت وغيرها من البرامج وخاصة المتخصصة في عالم التكنولوجيا والتقنية بهدف تقليص تكاليف عقود التشغيل ورفع كفاءة المخرجات التعليمية والتميز تحقيقا للميزة التنافسية.
- 2-توفير قنوات ومنصات للتعليم المستمر
- 3-خدمة المجتمع بكافة مجالات الاستشارات والدراسات التجريبية ودراسة الحالة
- 4-الاهتمام بالصيغة الاعلامية في مجال التوعية المجتمعية.
- 5-برمجة وهيكلة البرامج التفاعلية والمحتوى لمختلف المؤسسات الانتاجية.
- 6-توفير برامج تدريبية لكافة التخصصات مع التركيز على المستحدث في المسارات التعليمية وبيئات العمل والمجتمع الخارجي، يعتبر التعليم الإلكتروني الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية فإنه يحل



مشكلة التخصصات النادرة حيث أصبح من السهل على المتعلم التواصل مع أي تخصص علمي نادر في أي موقع من العالم مباشرة وخلال لحظات بكلفة قليلة (Hill, 2001)

7- تقديم التوعية الاجتماعية لكافة افراد المجتمع تقاديا لإهمال أي شريحة في المجتمع.

وعلى غرار ما تم ذكره حول الجامعة المنتجة فهي لابد ان تكون قادره على خلق و تصميم و انتاج و تسويق منتجات معرفيه وتكنولوجية متفوقه بمبدأ (العرض يخلق الطلب) اي بمعنى ان الجامعات هي المحرك الاساسي للطلب من خلال التحول نحو التفكير الابداعي و الابتكاري واعتبار الجامعات مركزا للتقنية المتطورة التي تقودها الادارة الرقمية الواعدة من خلال قاداتها المتميزين لمساعدتها على التحول، في استراتيجياتها والياتها وكافة خصائصها الادارية والتعليمية، نحو التكنولوجيا لإحراز المنافسة المحلية والعالمية (شلبية ، 2018)

فلم تعد وظيفة الجامعة اليوم مقتصرة على تخريج الاحتياجات الكمية والنوعية فقط سعيا منها في موائمة خطط التنمية فيما يخص التعليم وتوزيع القوى العاملة ، بل تعاضد دورها حيث انها الدرع المتين الذي ينصب لمواجهة كافة تحديات ومستجدات و توابع العصر الحديث ليضمن انتاج المعرفة وتسهيل سبل اقتناءها وانتشارها وتطبيقها بهدف احدث تنمية الافراد والمجتمعات فهي بمثابة قوى فكرية واجتماعية واقتصادية تنموية وهي بذلك تمنحنا التوجه الى الارتقاء بوظائف الجامعة والتحرر من فكرة الاستهلاك الى فكرة الانتاج من خلال مبررات هذه القوى التي تكاد تجبرنا على التحول بإدارتنا وقياداتنا وهيكلنا الادارية والتعليمية نحو ما يعرف بالجامعة المنتجة.

اولا : مبررات القوى الاقتصادية:

1- ضعف قدرة الدولة على الانفاق على التعليم الجامعي وعلى التوسع فيه نظرا لحدة وسرعة معدلات الطلب المتزايد عليه.

2- التحول الرقمي المصاحب للتطور العلمي نحو الادارة الرقمية بكل ما تحمله من عناصر بشرية (القادة - اعضاء هيئة التدريس-الاداريين-الطلاب) وعناصر مادية تشمل (التقنيات الحديثة - البرامج الالكترونية - التكنولوجيا - الفصول الافتراضية - التعلم عن بعد)

3- قلة موارد الجامعة الموازي لقلة استثماراتها على مستوى راس المال الفكري وراس المال المادي.

4- تحقيق وتفعيل لرؤية المملكة 2030 نحو اقتصاد مزدهر بالانفتاح محليا وخارجيا للتنافس في بناء الشراكات الفعالة التي من شأنها ان تفتح الافاق لتنويع مصادر الدخل وتنويع مصادر التمويل وفتح مجالات الاستثمار باستغلال الموارد المتاحة وتجويد المخرجات التعليمية وسد كافة احتياجات سوق العمل (وثيقة الرؤية 2030)

مبررات القوى الاجتماعية:

1. زيادة عدد الطلاب المقيدون في الجامعات.

2. التحول الفكري نحو التسليح بالعلم المرهون بسوق العمل لسد فجوة البطالة.



3. الاهداف المجتمعية المرتبطة بالكفاءة والكفاية والفاعلية.
4. التزام الدولة بمجانية التعليم ومبدأ تكافؤ الفرص على الرغم من الاتساع الجغرافي للدولة.
5. التحديث المستمر لبرامج التعليم والارتباط بينها وبين متطلبات المجتمع الثقافية والفكرية والمهنية.
6. تحقيقاً لرؤية المملكة 2030 والتي نصت على ضرورة ابتكار مجتمع حيوي، بنيانه متين من خلال مراعاة رغبات واحتياجات ابناء مجتمعنا ومن خلال اشراك كافة افراد المجتمع من طلاب واولياء امور وهيئات تعليمية وقطاعات تربوية او غير تربوية في دعم ادوار المنظومة التعليمية بمسؤولية ومشاركة وتكامل واهتمام مما يؤول الى تحسين مخرجات التعليم العالي (وثيقة الرؤية 2030)

مبررات القوى الفكرية

1. العولمة
 2. السعي ت نحو تدويل التعليم
 3. المنافسة الفكرية بالبحث العلمي الكمي والنوعي والتطبيقي واستقطاب الاعضاء والبرامج المميزة وزيادة براءة الاختراع
 4. الابداع والتميز
 5. انظمة الجودة لتحقيق الاعتراف البرامجي -الاعتراف المؤسسي
 6. مواكبة التصنيفات العالمية (تصنيف شنجهاي - تصنيف QS - تصنيف US)
- مبررات القوى التنموية

1. تزايد الطلب والعرض على برامج المشاركة المجتمعية في قطاع الاعمال: ومنها الصناعة والانتاج والتكنولوجيا.
 2. زيادة الطلب على رفع مؤشرات الاداء والانتاج وربطها بالأداء الوظيفي والتطور المهني.
 3. معالجة الخلل الاستهلاكي بالاستراتيجيات الانتاجية في كل المؤسسات التعليمية وعلى كل المستويات (القيادية - الادارية-اعضاء الهيئة التدريسية - الطلاب) وانسجام (وثيقة الرؤية 2030)
- المحور الرابع: يتناول تصور مقترح لتنمية الميزة التنافسية لدى القيادات الرقمية بمؤسسات التعليم العالي في ضوء مبادئ الجامعة المنتجة .

تصور مقترح للكشف عن إسهام القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مبادئ الجامعة المنتجة

أولاً: أهداف التصور المقترح

1. بناء منظومة فكرية توجه جهود الجامعات السعودية كجامعات منتجة لبناء استراتيجية لاستثمار مواردها.
2. تقديم إطار عمل إجرائي يُرشد الجامعات السعودية ويوجّه جهودها بشكل تقني؛ لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء مبادئ الجامعات المنتجة.



ثانياً: منطلقات التصور المقترح

1. نظام الجامعات الجيد الذي يُحقق الاستقلالية المنضبطة للجامعات؛ إذ يُمكن الجامعات من إقرار برامجها وفق الاحتياجات التنموية مع خفض الكلفة التشغيلية للجامعات، مما يدفعها إلى إيجاد مصادر تمويل جديدة.

2. رؤية 2030 التي تؤكد على تطوير البنية التحتية بالتقنية؛ لرفع مستوى الأداء وتحقيق الميزة التنافسية.

3. مبادئ الجامعة المنتجة وتتمثل في البنية التحتية والموارد المالية.

ثالثاً: أسس ومركزات التصور المقترح :

البنية التحتية : تسهم القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات وفق مبدأ البنية التحتية من خلال:

1. توفير نظام حوكمة يُسهل عمل القيادة الرقمية في إدارة الموارد الذاتية، ويدُضفي عليه المشروعية والمصادقية.

3. المرونة في القوانين المنظمة لمصادر التمويل المختلفة؛ لتتواءم مع ما يطرأ على المجتمع من تغيرات.

4. تحقيق بوابة الجامعة الالكترونية لمعايير الجودة المعتمدة في التصنيف العالمي للمواقع الرقمية للجامعات.

5. وضع خطة لتدريب كافة الإداريين على طرق استعمال أجهزة الكمبيوتر وإدارة الشبكات وقواعد المعلومات والبيانات بواسطة معاهد أو مراكز تدريب متخصصة.

6. توفير الأمن الرقمي لحماية المعلومات من أي عبث.

7. وضع خطة تسويقية دعائية شاملة للترويج الرقمي للمنتجات الجامعية.

8. استقطاب كفاءات متميزة للعمل في الشؤون المالية بالجامعات.

9. توفر الوسائل الرقمية اللازمة؛ للاستفادة من الخدمات الاستثمارية التي تقدمها الجامعة.

10. تهيئة البيئة المحفزة للتعليم الرقمي عن بعد.

11. وضع آلية لتطوير المخرجات البحثية وبرامج الدراسات العليا.

12. تطوير الشراكات الاستراتيجية الداعمة للبيئة الجامعية الحاضنة للموهوبين والمحفزة للمبدعين والمتميزين.

13. تطوير برامج نقل التقنية وتوطينها وتطويرها بما يضمن تحقيق الميزة التنافسية

14. تعزيز مصادقية الجامعة كجامعة منتجة في رؤيتها الاستراتيجية وبرامجها ومواردها وإمكاناتها وشراكاتها.

15. تهيئة البيئة العلمية والتقنية والفنية والنظامية الداعمة للاعتماد الأكاديمي والمؤسسي.

16- تطوير المناهج والبرامج الدراسية وطرق التدريس بما يتناسب مع مستجدات العصر.



17. تهيئة المعامل والمختبرات وشبكات وأنظمة المعلومات في جميع وحدات الجامعة.
18. توافر الكوادر العلمية والفنية اللازمة لتشغيل وصيانة المعامل والمختبرات وشبكات وأنظمة المعلومات.
19. تبني آلية لتطوير المعامل المركزية وحدائق المعرفة وبيوت الخبرة. وحاضنات الأعمال.
الموارد المالية: وتسهم القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات وفق مبدأ الموارد المالية من خلال التالي:

1. تسويق الخدمات الجامعية البحثية والاستشارية بطرق رقمية مبتكرة عبر البوابات الإلكترونية للجامعة والجهات الداعمة.
- 2-توفر مراكز استثمارية للتدريب والاستشارات البحثية والتعليم المستمر وتأهيل قوى العمل وفقاً لاحتياجات ومتطلبات سوق العمل عبر منصة افتراضية خاصة بالجامعة.
- 3-الاستثمار الأمثل لمرافق الجامعة -مختبرات، مكتبات، مطاعم، مستشفيات، الأندية-لتدبير المصادر الإضافية للتمويل.
- 4-زيادة مساهمة الرسوم الجامعية في تغطية التكاليف.
- 5-تحويل الأقسام العلمية إلى أقسام منتجة يكون لها إيراداتها الذاتية.
- 6-تقديم منتجات وخدمات ذات مواصفات عالية، تفي بمتطلبات واحتياجات الجهات المستفيدة.
- 7-التوسع في التعليم الموازي وبرامج التعليم المستمر.
- 8-الاستفادة من عرض الإعلانات التجارية في المناسبات الرياضية والاجتماعية في الجامعة
- 9-تحصيل مبالغ على مواقف السيارات.
- 10-بيع الكتب للطلاب عن طريق موقع الالكتروني للجامعة.
- 11-تنويع مصادر المحفظة الاستثمارية الوقفية.
- 12-تشجيع مساهمة القطاع الخاص في مشروع الكراسي البحثية وتقديم التسهيلات اللازمة
- 13-فتح ابواب الجامعات لإقامة المناسبات العالمية والمحلية والحملات التثقيفية داخل أسوار الحرم الجامعي .

آليات تفعيل التحول الرقمي للقيادات الرقمية :

في ضوء الاستفادة من الإطار النظري للبحث، وبناء على الجهود والتحديات التي سبق تحديدها في الواقع، يمكن اقتراح الآليات التالية لتنفيذ التحول الرقمي للجامعات السعودية على النحو التالي:

- 1- تحليل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للجامعة، والمتضمنة عملاء الجامعة والمنافسين والأسواق التي تسوق فيها خدماتها، بالإضافة إلى تقييم بيئتها الداخلية لتحديد نواحي القوة والضعف؛ وذلك بهدف تحديد ما ينبغي أن تركز عليه الجامعة في التحول الرقمي لها
- 2-تحديد الرؤية: وهي تعني بضرورة توضيح الجامعات لما تريد أن تكون عليه في المستقبل؛ وذلك من خلال التفاعل والتعاون الجامعي بين أعضاء المجتمع الجامعي كافة.



- 3- توفير الدعم القيادي والإداري لجهود التحول، وذلك من خلال التركيز على نمط القيادة التحويلية، والممارسات الإدارية المرتبطة بالتكنولوجيا.
- 4- تطوير الهياكل التنظيمية القائمة من خلال البعد عن الهياكل المعقدة، والسعي لإيجاد هياكل تنظيمية مرنة، والتركيز على فرق العمل الفعالة داخل الجامعات، والسعي لبناء فرق العمل الافتراضية.
- 5- وجود إستراتيجية واضحة للتحول الرقمي في ضوء تحليل السوق واحتياجاته، وتحليل نقاط القوة والضعف بالجامعة، ومسح الفرص والتهديدات بالبيئة الخارجية المحيطة بالجامعة. وكذلك في ضوء الرؤية والأهداف المرغوب تحقيقها.
- 6- التركيز على البعد التكنولوجي: وذلك من خلال تجديد البنية التحتية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات من حيث توفير الأجهزة الحديثة والبرامج المتنوعة.
- 7- تنمية الموارد البشرية بالجامعة: من خلال مراعاة عملية التوظيف والتعيين، وتنمية مهارات وقدرات أعضاء المجتمع الجامعي كافة من خلال برامج التدريب المتنوعة والتنمية الذاتية.
- 8- تغيير الثقافة التنظيمية السائدة: من خلال نشر ثقافة استخدام التكنولوجيا والانترنت، وثقافة التعلم الالكتروني من خلال عقد الندوات وورش العمل والاجتماعات المتنوعة على كافة المستويات التنظيمية بالجامعة؛ وذلك من أجل العمل على الإقناع الواسع لأفراد المجتمع الجامعي بعملية التحول الرقمي، والمشاركة الإيجابية فيها.
- 9- توفير الإمكانيات المادية والمالية لضمان نجاح عملية التحول الرقمي؛ وذلك من خلال إيجاد مصادر تمويل بديلة عن التمويل الحكومي، ومشاركة مؤسسات المجتمع المدني كافة في عملية التحول الرقمي.
- 10- الاهتمام ببناء مناخ من الثقة المتبادلة بين أعضاء المجتمع الجامعي كافة، من خلال مشاركتهم في عملية التحول الرقمي.

رابعاً: معوقات تطبيق التصور المقترح

1. ضعف توظيف القيادة الرقمية في الجامعات السعودية.
 2. محدودية خبرة الجامعات السعودية في التحول إلى جامعات بحثية.
 3. المركزية في إدارة شؤون وأنشطة الجامعة.
 4. ندرة الكفاءات القادرة على استثمار القيادة الرقمية في إيجاد بدائل تمويل مبتكرة للجامعة.
- أهم النتائج:

بعد استقراء شامل للأبيات السابقة، تمثلت نتائج الورقة البحثية في:

1. القيادة الرقمية في الجامعات لن تحقق الميزة التنافسية مالم تتحول لجامعات منتجة.
2. الثورة الرقمية والميزة التنافسية من أهم مبررات تحول الجامعات لجامعة منتجة، وهذا لا يلغي دورها في تأدية وظائفها الأساسية.



3. يركز التصور المقترح على وضع آليات لتطوير البنية التحتية (الرقمية) للجامعات، مع زيادة الموارد المالية من خلال الاستثمار الذكي لخدمات ومنتجات الجامعة لتحقيق الميزة التنافسية.

4. تتمثل معوقات التصور المقترح في ضعف توظيف القيادة الرقمية في الجامعات السعودية، ومحدودية خبرة الجامعات في التحول إلى جامعات بحثية، والمركزية، وندرة الكفاءات القادرة على استثمار القيادة الرقمية في إيجاد بدائل تمويل مبتكرة للجامعة.

التوصيات:

1. استقطاب الكفاءات القادرة على استثمار القيادة الرقمية في إيجاد بدائل تمويل مبتكرة للجامعة.
 2. إعادة هندسة النظم الرقمية في كافة قطاعات الجامعة، لتحقيق الميزة التنافسية.
 3. أن تتبنى الجامعات السعودية التصور المقترح فيما يدعم تطوير القيادة الرقمية والتحول لجامعات منتجة؛ لتحقيق الميزة التنافسية.
 4. التدريب والاستفادة من تجارب الدول المتقدمة فيما يتعلق بآليات الاستثمار لمصادر التمويل المختلفة.
- المراجع:

1. ابتسام بنت محمد بن عبدالله الماجد. (2018). تصور مقترح لبدائل تمويلية في الجامعات السعودية في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة. *IUG Journal of Educational & Psychological Studies*, 26(6), 30-52.
2. أبو الخير، راوية حسن. (2017). مدى توافر متطلبات الجامعة المنتجة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية في الكليات التقنية بمحافظة غزة. [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية، جامعة الأزهر.
3. أحمد، عزام عبد النبي. (2018). الإدارة بالتحوّل كمدخل للميزة التنافسية في التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان. *مجلة العلوم التربوية*، 2(2)، 339-418.
4. الاقطش، نور موسى (2019): "أثر ممارسات القيادة الالكترونية على الابداع الاستراتيجي: اختبار دور الوسيط لإنترنت الأشياء في شركات الاتصالات الخلوية الاردنية" رسالة ماجستير، كلية الاعمال. جامعة الشرق الاوسط. الاردن.
5. باطويح، محمد، بامخرمة، أحمد، عبد اللطيف، أحمد. (2012). الجامعة المنتجة اللاربحية: صيغة تمويلية مقترحة. *مجلة الأندلس للعلوم الاجتماعية والتطبيقية*، 5(8)، 53-110.
6. بوجمعه، العولي. (2019). أثار تطبيق الإدارة الرقمية على أداء الموارد البشرية. *مجلة الشؤون القانونية والقضائية*، 1(5)، 129-150.
7. حنا، كي، جي (2016). التحول الإلكتروني: ترسيخ استراتيجيات التنمية الحديثة، ترجمة د. عجلان محمد الشهري، الرياض: معهد الإدارة العامة.
8. الخليفة، عبدالعزيز بن علي (2014). صيغة مقترحة لتفعيل الشراكة المجتمعية للجامعات السعودية في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية أنموذجاً. *مجلة رسالة التربية وعلم النفس*، العدد 46.
9. الخليفة، عبد العزيز بن علي (2014). صيغة مقترحة لتفعيل الشراكة للجامعات السعودية في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية أنموذجاً. *جامعة الملك سعود - الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية*. ع 46، ص ص 97-123.
10. خليل، ياسر محمد (2018). الإسهام النسبي للقيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية. *مجلة مستقبل التربية العربي*، مج 25، ع 111، ص ص 431-456.



11. دماج، أميرة أمين. (2019). دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مدارس المرحلة الثانوية بالجمهورية اليمنية. مجلة القلم، 6(12)، 341-369.
12. الزين، أميمة (2016): التحول بعصر التعلم الرقمي تقدم معرفي أم تقهقر منهجي، ورقة عمل قدمت للمؤتمر الدولي الحادي عشر لمركز جيل البحث العلمي حول التعلم بعصر التكنولوجيا الرقمية والذي نظمه الاتحاد العالمي للمؤسسات العلمية بالتعاون مع جامعة تيبازة في طرابلس لبنان أيام 22 و 23 و 24 أبريل 2016.
13. الطائي، يوسف حجييم ؛ الحدراوي، باقر خضير (2019). أثر القيادة الرقمية في تبني الثقافة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بمديرية تربية محافظة النجف الأشرف في العراق، *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث - مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، مج، ع، ص ص 19-36.
14. الطائي، يوسف حجييم سلطان، الحدراوي، باقر خضير. (2019). أثر القيادة الرقمية في تبني الثقافة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بمديرية تربية محافظة النجف الأشرف بالعراق. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 3(6)، 19-39.
15. طناش، سلامة. الحر ، ياسمين (2018): " المتطلبات المهنية لاختيار رؤساء الجامعات الاردنية وفقاً لتجارب الدول المتقدمة"، *المجلة التربوية الاردنية، الجمعية الاردنية للعلوم التربوية*. ص 106-126.
16. عبد القادر، بودي و عبد الصمد، بودي. (2011). الإدارة الرقمية كإبداع في تسيير و تميز منظمات الأعمال مع الإشارة لنموذج للإدارة الرقمية في المنظمات العربية. *مجلة جامعة سعد دحلب البليدة*، 1(2)، 75-92.
17. عبد الحميد، عبدالمطلب (2011). الاقتصاد المعرفي، الإسكندرية: الدار الجامعية.
18. العريفي، حصة سعد (2019): " تصور مقترح قائم على الحوسبة السحابية في تطوير أداء القيادات الجامعية" مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. الجامعة الإسلامية بغزة. ص 165-188.
19. العريمي، جمال محمد صالح. (2019). دور القيادة الأكاديمية الجامعية في تحويل الجامعات الاردنية العامة الى جامعة منتجة ، [رسالة دكتوراه غير منشورة]، كلية التربية، جامعة اليرموك .
20. علي، أسامة عبدالسلام (2018): التحول الرقمي للجامعات المصرية :المتطلبات والآليات، كلية التربية، عين شمس.
21. العلياني، غرم الله دخيل. (2019). دور رأس المال البشري في الجامعات السعودية في تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية المتخصصة. *مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية*، 11(1)، 1-40.
22. الفايز، هيلة بنت عبد الله. (2017). سيناريوهات مستقبلية بديلة للتحول للإدارة الإلكترونية بالجامعات السعودية. *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، 6(2)، 141-156.
23. فيحاء عبد الله يعقوب. (2018). أثر التحسين المستمر في تحقيق ميزة تنافسية للجامعات العراقية ومشاريعها البحثية بحث تطبيقي في الجامعة التكنولوجية/ العراق *Accounting & Financial Studies Journal*, 13(44), 33-55. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.34093/jafs.v13i44.18>
24. اللوقان، محمد بن فهاد. (2016). أهمية المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة كمدخل لبناء ميزة تنافسية في جامعة حائل بالملكة العربية السعودية"، *مجلة العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية*، مجلد 28، العدد 1 فبراير .
25. مقداد، نعيمه محمد. (2016). دور الادارة الجامعية في تطبيق الجامعة المنتجة في جامعة اليرموك : العقبات والحلول [رسالة جامعية دكتوراه]، كلية التربية، جامعة اليرموك .



26. المليجي، رضا ابراهيم .(2011). تطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي بمصر في ضوء مدخل الإدارة الرقمية. مستقبل التربية العربية، 18(74)، 83-170.
27. مناف مرزة نعمة & علاء عباس داخل. (2019). استراتيجيات تمويل التعليم وإمكانيات التحول نحو الجامعة المنتجة وتحقيق التكامل في سوق العمل تجارب مختارة مع أشارة الخاصة للعراق *Iraqi Journal For Economic Sciences*, 17(61), 62-86. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.31272/IJES.2019.61.4>
28. الهادي، شرف ابراهيم. (2011). رؤية استراتيجية لجامعة عربية منتجة ذات جودة تعليمية عالية ونفقات مخفضة. مجلة البحوث النفسية والتربوية، 26(1)، 123-179.
29. هيكل، هناء محمد مجدي احمد. (2014). تطوير مراكز البحث العلمي بالجامعات المصرية في ضوء متطلبات الجامعة المنتجة : رؤية استراتيجية . مستقبل التربية العربية، 21(89)، 272-380.
30. وزارة التعليم(1441). أ ب ر ر ز م ل م ح و م ك ت س ب ا ت الن ظ ا م الج د ي د . <https://www.moe.gov.sa/ar/news/Pages/h-1441-jh.aspx>
31. يونس، طارق شريف. (2004). معالم التحول نحو الادارة الرقمية: رؤية في صياغة الاستراتيجية الالكترونية الشاملة. المؤتمر العلمي الثاني. جرش -كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
32. مراجع اجنبية:
33. Allen, D, and Rahmann S. Small business Incubaters: A positive Environment for partnership. Journal of Small Business Management, July 1985.
34. Drath, W. (2001). The Deep Blue Sea: Rethinking the Source of Leadership, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
35. Narbona, Juan (2016) Digital leadership, Twitter and Pope Francis. Church Communication and Culture, 1:1, 90-109
36. Pulley M. , Sessa, V. , Fleenor, J. , and Pohlmann. T. (2001). E-Leadership Separating the Reality from the Hype, LIA, 21(4), 1-6. Retrieved, October 18. 2017, from: <http://www.ccl.org/leadership/pdf/publications/lia/lia2104eleadership.pdf>
37. Savolainen, T. (2014). Trust Building in e-Leadership: A case Study of Leaders' Challenges and Skills in Technology-Mediated Interaction. Journal of Global Business Issues, 8(2), 45-56.
38. Zeike S, Bradbury K ,(2019), Digital Leadership Skills and Associations with Psychological Well-Being. , Lindert L, Pfaff H, International journal of environmental research and public health, 1660-4601, 2019 Jul 23, Volume 16, Issue 14