



# البحث الخامس

**متطلبات تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات  
السعودية ومعوقاتها من وجهة نظر أعضاء هيئة  
التدريس**

**إعداد:**

**د. نواف بنت عطا الله العنزي**

حاصلة على درجة الدكتوراه في تخصص فلسفة القيادة والإدارة التربوية  
كلية التربية جامعة طيبة بالمدينة المنورة المملكة العربية السعودية





## متطلبات تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية ومعوقاتها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

د. نواف بنت عطا الله العنزي

حاصلة على درجة الدكتوراه في تخصص فلسفة القيادة والإدارة التربوية  
كلية التربية جامعة طيبة بالمدينة المنورة المملكة العربية السعودية

### • الملخص:

هدف البحث إلى رصد متطلبات ومعوقات التطبيق لتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية على ضوء توجهات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني، ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، و(المقابلية) كأداة لجمع البيانات، وتم اختيار (٢٠) عضو هيئة تدريس من ذوي الخبرة لتطبيق المقابلة معهم. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أعلى متطلب من متطلبات تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس "تحديث السياسات الجامعية وتطويرها لدعم تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية" ثم "وضع خطة إستراتيجية لتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية"، كما جاء أعلى معوق للتطبيق من وجهة نظرهم، "ضعف التوجهات الاستراتيجية لتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية" ثم "تفضيل القيادات الحالية في الجامعات السعودية للقيادة التقليدية وشعورهم بأنها أكثر أماناً من الافتراضية وقلّة اهتمامهم بتطبيقها".  
الكلمات المفتاحية: متطلبات تطبيق القيادة الافتراضية، معوقات تطبيق القيادة الافتراضية.

*Requirements for implementing virtual Leadership in Saudi universities and its obstacles from the point of view of faculty members*

Dr.. Nouf bint Atallah Al-Anazi

### Abstract

The research aimed to monitor the application requirements and obstacles for implementing virtual leadership in Saudi universities in light of the directions of the National Center for E-Learning. To achieve this, the descriptive analytical approach and (the interview) were used as a tool for collecting data, and (20) experienced faculty members were selected to implement the interview. With them. The results of the study concluded that the highest requirement for implementing virtual leadership in Saudi universities from the point of view of faculty members is "updating and developing university policies to support the application of virtual leadership in Saudi universities" and then "developing a strategic plan to implement virtual leadership in Saudi universities," as stated above. An obstacle to the application, from their point of view, is "the weakness of the strategic directions for implementing virtual leadership in Saudi universities," then "the preference of the current leaders in Saudi universities for traditional leadership, their feeling that it is safer than virtual leadership, and their lack of interest in implementing it.

**Keywords:** requirements for applying virtual leadership, obstacles to applying virtual leadership.

## • مقدمة:

من الأنماط القيادية التي أنتجها التقدم العلمي والتطور التقني نمط القيادة الافتراضية التي تمكن الجامعات من مواجهة المعوقات والتطورات الحديثة من خلال الاستعداد المسبق بتوفير المهارات التقنية والمعلوماتية والإدارية بكفاءة وفعالية، للانتقال من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود المتمثل بمجتمع المعلومات (Bonsu & Twum-Danso, 2018, p.41).

وقد تشكلت البيئة الافتراضية في المملكة العربية السعودية بشكل إلزامي بسبب اتساع مساحتها، وضرورة إنشاء فروع للمنظمات الحكومية في جميع مناطقها، كما تؤكد التركي (٢٠١٨) بأن ذلك لدواعي مجتمعية وثقافية تمثلت في فصل مكان عمل النساء عن الرجال خاصة في وزارة التعليم والجامعات والإدارات التابعة لها، مما يؤكد بأن ممارسة القيادة الافتراضية في السعودية بهذا الشكل موجودة بشكل إلزامي لا خيار فيه منذ سنوات طويلة.

وتتطلع المملكة العربية السعودية أن تُصنف ضمن المراتب العشر في الحكومة الرقمية في رؤيتها ٢٠٣٠، لذا بادرت بإنشاء هيئة الحكومة الرقمية (رؤية ٢٠٣٠، ٢٠١٦)، وقد كان من ثمار هذه الجهود بلوغ المملكة مراتب متقدمة في التحول الحكومي الرقمي وفقا لتقارير التنافسية العالمية ٢٠٢٠ (Schwab, 2018). وتقارير إنجازات التحول الرقمي ٢٠٢٠ (وكالة الأنباء السعودية [واس]، ٢٠٢٢). كما جاءت تطلعات المملكة العربية السعودية مواكبة لموجة التغيير العالمي، بالاهتمام ببناء وتطوير القيادات الإدارية الوطنية في مهارات القيادة في البيئة الافتراضية.

ويتضح أن النظام العالمي أصبح يتحول تحولات كيفية غير مسبقة في المجالات جميعها، وعليه أصبح تبنى التحول الرقمي، عن قصد أو بغير قصد، هو مسألة بقاء وضرورة في مؤسسات التعليم العالي، فالتحول قادم سواء كنا مستعدين له أم لا، لأنه قوة لا يمكن إيقافها، وقد وجب إدراك الأكاديميون ومؤسسات التعليم العالي بأن التكنولوجيا وحدها ليست هي الحل للمعوقات التي تواجهها الجامعات، إنها فقط الأداة، ويجب على الإدارة العليا والقيادة في المؤسسات الأكاديمية قيادة التغيير والتحول الرقمي (عليوي، ٢٠٢١).

وعطفاً على ما سبق فإنه يتطلب التفكير في كيفية إحداث التحول الرقمي بتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية وفق معايير وطنية أو عالمية، بما يضمن جودة مخرجاتها وقدرتها على الإبداع والابتكار ومواكبة التغيرات والمستجدات العلمية والتكنولوجية، لذا فإن هذا البحث يتناول تحديد متطلبات القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية ومعوقاتا لبيان الصورة واضحة على أرض الواقع .

## • مشكلة البحث:

قام المركز الوطني للتعليم الإلكتروني بالمملكة العربية السعودية الذي حظي بإشادة هيئة اليونسكو في مجال حوكمة التعليم الإلكتروني بالاستجابة لجهود الدولة في التحول للحكومة الإلكترونية، بدراسة لتشخيص واقع التعليم العالي في التحول الرقمي، من خلال عدد من المؤشرات والأطر التنظيمية لهذا التحول فكان من نتائجها جاهزية الجامعات بنسبة ٥٣٪ للتحول الرقمي، مما يعني حاجة الجامعات لتطبيق قيادة افتراضية تزيد من معدل تحقق التحول الرقمي (المركز الوطني للتعليم الإلكتروني، ٢٠٢٢).

وأشارت دراسة بيل وآخرون (Bell et al., 2019) أنه من الضروري أن تقوم الجامعات السعودية بتممية التفكير تجاه توظيف أنماط القيادة الافتراضية والمهارات المعلوماتية وتطبيقات التعليم الإلكتروني، وبينت دراسة المنيف (٢٠١٢) أن الجامعات أضحت بفعل أدوات ووسائل التقنية أحوج إلى أن تقاد بدلا من أن تُدار، وأكدت دراسة بينافيدس وآخرون (Benavides et al., 2020)، بأن الثورة الصناعية الرابعة تحتم على مؤسسات التعليم العالي التعامل مع التحول الرقمي والتوجه لتطبيق أنماط قيادية حديثة.

ورغم تفوق عشر جامعات سعودية في تصنيف كيو إس للجامعات العالمية (QS World University Rankings)، وتصنيف التايمز للعام ٢٠٢١م (Times Higher Education) (Brankovic et al., 2018, p.66)؛ إلا إن القيادة في الجامعات لاتزال غير افتراضية، حيث يؤكد توفلر (Toffler, 2021, p.76) أحد علماء الدراسات المستقبلية أنه بحلول عام ٢٠٢٥ قد تحل الجامعات الافتراضية محل الجامعات التقليدية، ويأتي تفضيل القيادة الافتراضية على التقليدية في الجامعات نتيجة لما أثبتته عددٌ من الدراسات حول تميز الأولى بالسرعة والمرونة والجودة وتقليل الهدر التربوي، وتقليل معوقات اتخاذ القرار، كدراسة باسيليا وكفافادزه (Basilaia & Kavadze, 2020)، ودراسة حسن (٢٠١٩)، وقد أكد مولينارو (٢٠٢٠/٢٠١٣) بأن الإدارة الافتراضية ستُنهي عصر القيادة والتأثير بقوة الشخصية، إضافة إلى استطلاع اليونسكو (UNESCO, 2020) من حاجة الجامعات في الوقت الراهن للتحقق من قدرتها على الوفاء بمتطلبات الاستدامة والتنافسية.

وأشارت دراسة الغدير (٢٠١٥) إلى أن القائد الافتراضي في القطاع الحكومي السعودي يمارس دوره بالاجتهاد، دون المرور بفترة تدريبية لتحسين قدراته للعمل مع الفريق الافتراضي، وأن وسائل التواصل لدى المنظمات تفتقر للإبداع، وأن لدى بعضها أنظمة إلكترونية لمتابعة سير المهام والمعاملات، إلا أنه ليس لديها أنظمة شبكة إلكترونية تربط الموظفين بالقائد الافتراضي،

ومما يدعو للتأمل هو قدرة الجامعات على سرعة التحول وتطبيق القيادة الافتراضية طوال فترة أزمة كوفيد-١٩، متجاوزة بذلك عنصرَي الزمان والتباعد الجغرافي، وكانت الباحثة من مستفيدات هذا التحول حيث أنها تبعد عن الجامعة جغرافياً ما يربو عن ١٠٠٠ كلم.

ومع ذلك؛ فإنه لا توجد جامعة سعودية حتى الآن تقدم جميع أو أغلب خدماتها التعليمية إلكترونياً سوى الجامعة السعودية الإلكترونية، ولم تصل أي جامعة لتكون ضمن الـ ١٠٠ جامعة في التصنيفات العالمية، مما يستدعي تحديد متطلبات القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية ومعوقاتها .

### • أسئلة البحث :

- ◀ ما متطلبات تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس على ضوء توجهات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني؟
- ◀ ما معوقات تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس على ضوء توجهات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني؟

### • أهداف البحث:

- هدف البحث لما يلي:
- ◀ تحديد متطلبات تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس على ضوء توجهات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني.
- ◀ الكشف عن معوقات تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس على ضوء توجهات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني.

### • أهمية البحث:

- ◀ التركيز على متطلبات القيادة الافتراضية في الجامعات ومعوقاتها، مما يفيد متخذي القرار في هذا المجال.
- ◀ تقديم توجهات بحثية جديدة كمتطلبات تطبيق القيادة الافتراضية ومعوقاتها الذي يعد من المداخل الرئيسة للجامعات لتحقيق التحول الرقمي ومتطلبات رؤية ٢٠٣٠.
- ◀ الربط بين تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية وتوجهات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني في التعليم العالي، وتسليطها الضوء على ما يتضمنه المركز من مصادر ودراسات بحثية وتقارير.
- ◀ تقديم وجهات نظر أعضاء هيئة تدريس جامعات حكومية - مستقلة مادياً وإدارياً وذات تصنيفات متقدمة وشراكات نجاح مع المركز الوطني

للتعليم الإلكتروني - في التغييرات المستقبلية المتوقعة لتطبيقها، وتشخيصها للعقبات التي تحول دون ذلك، ورصدها لمتطلبات التطبيق مما قد يساعد صناع القرار بكافة المستويات على تذليل العقبات، ورسم السياسات للوفاء بهذه المتطلبات وتحقيق التحول بنجاح.

### • مصطلحات البحث:

#### • مفهوم القيادة:

اهتمت المجتمعات بالقيادة منذ القدم، فهي كما يراها العلاق (٢٠١٣) "عملية التأثير على سلوك الآخرين للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة" (ص.٨٣).

#### • القيادة الافتراضية:

عرفتها الباحثة إجرائياً بأنها تطويع التقنية لوظائف الجامعة الثلاث وقيادة عملياتها من أي مكان وفي أي زمان، مما يؤدي إلى زيادة جودة الأداء وسرعة التنفيذ وخفض التكلفة، والدقة والسرعة في تقديم الخدمات وتطوير التنظيم الإداري وتبسيط الإجراءات وتوفير المعلومات الصحيحة وسرعة اتخاذ القرارات المبنية على معلومات دقيقة ومباشرة.

#### • متطلبات القيادة الافتراضية:

أشارت الباحثة إلى أن تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات يحتاج إلى العديد من المتطلبات المادية والإدارية والتنظيمية والفنية، بالإضافة إلى الكوادر البشرية المؤهلة للتعامل مع تقنيات التكنولوجيا والمعلومات، وأيضاً دعم القيادات العليا بالجامعة.

#### • معوقات القيادة الافتراضية :

عرفتها الباحثة بأنها تلك العوامل التي تعيق تطبيق القيادة الافتراضية بالجامعات السعودية وصنفتها الى معوقات تنظيمية ، ومعوقات بشرية ، ومعوقات مادية وتقنية .

#### • حدود البحث :

◀ الحدود الموضوعية: تمثلت في تحديد متطلبات تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية على ضوء توجهات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني، والكشف عن معوقاتها.

◀ الحدود المكانية: طبق هذا البحث في الجامعات السعودية الحكومية وهي: (جامعة الملك سعود بالرياض، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل بالدمام، الجامعة السعودية الإلكترونية بالرياض).

◀ الحدود البشرية: تمثل مجتمع البحث بمجموعة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية المذكورة في الحدود المكانية.

◀ الحدود الزمانية: تم تطبيق البحث في الفصل الأول من العام الدراسي ١٤٤٤هـ.

## • الإطار النظري للبحث : • متطلبات تطبيق القيادة الافتراضية:

إن تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات يحتاج إلى العديد من المتطلبات المادية والإدارية والتنظيمية والفنية، بالإضافة إلى الكوادر البشرية المؤهلة للتعامل مع تقنيات التكنولوجيا والمعلومات، وأيضاً دعم القيادات العليا بالجامعة وغيرها الكثير من المتطلبات وقد أشار الدهشان والسيد (٢٠٢٠) إلى أن المتطلبات تتمثل فيما يلي:

◀ الرؤية: ضرورة أن تحدد الجامعات رؤيتها لما تريد أن تكون عليه في المستقبل في ظل التحول الرقمي وعصر التكنولوجيا، وهذا يستدعي وجود قائد تحويلي حيث أوصت بعض الدراسات بضرورة تمتع القيادات الجامعية بسمات القيادة التحويلية في التعاملات والمعاملات كدراسة أنتونوبولو وآخرون (Antonopoulou et al., 2020)، كما توصلت دراسة هافا وسومبراش (Hapha & Somprach, 2019) إلى أن مكونات القيادة الرقمية أو الافتراضية تتمثل في رؤية القيادة الرقمية بالإضافة إلى أن مكونات القيادة الإبداعية تتمثل في القدرة على التصوير والتفكير الإبداعي، والمرونة، وخلق الرؤية.

◀ التخطيط: بوضع خطة واضحة ومنهجية للتحول من أجل تحقيق الرؤية والأهداف الاستراتيجية، وتؤكد دراسة خرميط (٢٠٢٠) على متطلب الرؤية والتخطيط من خلال توصيتها بضرورة إبراز الرؤية مع مراعاة جودة المعلومات واللازمة لاتخاذ القرارات السليمة، وعمل مراجعة استراتيجية وتحليل لقدرات الجامعة الداخلية ولبيئتها الخارجية ووضع الاستراتيجيات والبرامج للجامعة.

◀ توفير الدعم القيادي والإداري: من خلال تركيز القيادات وكافة المسؤولين عن العمليات الإدارية المرتبطة بالتكنولوجيا، وتوفير التشريعات والموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة لذلك وهذا ما أكده الإقبالي (٢٠١٩) في دراسته على أن تطبيق القيادة الافتراضية يتطلب توفير الدعم والتمويل اللازم للتنفيذ وتركيز القيادات وكافة المسؤولين على الممارسات الإدارية المرتبطة بالتكنولوجيا مما يساعد على التحول إلى الرقمية، وهذا ما أوصت به دراسة عبد الرحمن والغبيري (٢٠٢٠) أنه لنجاح تطبيق القيادة الافتراضية لابد من توفير الدعم والتأييد من قبل القيادات السياسية على أعلى مستوى لتحقيق التحول الرقمي.

◀ تطوير الهياكل التنظيمية القائمة: لإيجاد هياكل تنظيمية مرنة من خلال البعد عن الهياكل المعقدة، والتركيز على فرق العمل الفعالة



بالجامعات. وأكدت دراسة عبد الرحمن والغبيري (٢٠٢٠) على هذا المتطلب لنجاح تطبيق القيادة الافتراضية وتبني استخدامها في إحداث التطوير والتحديث والتحسين المستمر من خلال توصيتها بأنه يجب على واضعي السياسات تصميم سياسات تناسب تطبيق التحول الرقمي وتساعد على دعم مسيرته، والتخلص من الهياكل التنظيمية الجامدة والاتجاه نحو التنظيمات المرنة والشبكية والافتراضية. كما أضافت دراسة العموش والطراونة (٢٠٢٢)، من المتطلبات (مهارات القائد الافتراضي- رأس المال الهيكلي والفكري للإدارة - التشريعات الناظمة للعمل الافتراضي)

◀ بناء استراتيجية تطبيق القيادة الافتراضية: في ضوء التحليل البيئي الداخلي والخارجي من نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات للبيئة الخارجية. كما أكدت هذا المتطلب دراسة البلهد والردادي (٢٠٢١) أن من متطلبات تطبيق القيادة الافتراضية بالجامعات وضع خطة استراتيجية خاصة بالتحول نحو القيادة الإلكترونية.

◀ التركيز على البعد التكنولوجي: من خلال توفير الأجهزة الحديثة والبرامج المتنوعة، وتجديد البنية التحتية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات، وتؤكد على ذلك توصيات دراسة ميسرا (Misra, 2020)، ودراسة الورد (Alward, 2018).

◀ تنمية الموارد البشرية: من خلال برامج التدريب والتنمية الذاتية، وخطط التنمية المهنية، حيث أوصت دراسة الخنيفر (٢٠١٨) بضرورة توفير التدريب المستمر للموظفين على الأجهزة والبرامج الإلكترونية، وتوفير الدعم الفني وإقرار نظام لتحفيز المتميزين في العمل الإلكتروني..

◀ تغيير الثقافة التنظيمية السائدة: من خلال نشر ثقافة استخدام التقنية والاتصالات والذكاء الاصطناعي ويتطلب ذلك تغيير وإدارة الثقافة كميزة تنافسية، حيث أكدت دراسة باسم الشريف (٢٠١٨) أن من أهم متطلبات تطبيق القيادة الافتراضية قياس مدى الوعي بالتقنيات التعليمية الرقمية والذكية الأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية واتجاهاتهم نحو استخدامها. وأكدت دراسة آل تويم (٢٠١٩) على ضرورة السعي لإنشاء مواقع إلكترونية لتبادل الخبرات مع المؤسسات الخارجية، والحاجة لتقديم حافز للمورد البشرية للتحول نحو القيادة الافتراضية مما يضمن تغيير الثقافة التنظيمية عن القيادة الافتراضية.

ومن زاوية أخرى مختلفة تناولت بعض الدراسات جانب الخوف من هيمنة التقنية والاعتماد عليها وعلى استخدامات الذكاء الاصطناعي، وإهمال العنصر البشري من القيادة الافتراضية كدراسة بانج وزانج (Pang & Zhang, 2021) التي وتوصلت إلى أنه يجب أن تتمتع القيادة الافتراضية بحضور أخلاقي، لذلك يجب أن يتم وضع غرض تعزيز الذكاء البشري وخدمة البشر بدلًا من استبدال البشر، كما يجب غرس المتطلبات

الأخلاقية في العوامل الافتراضية المختلفة، وهذا يحتم على القيادة تغيير هذا الفكر من خلال إبراز مزايا القيادة الافتراضية والمحافظة على الجانب الأخلاقي المذكور.

وفي نفس السياق يعمد بعض الباحثين إلى تصنيف متطلبات تطبيق القيادة الافتراضية على غرار تصنيف المعوقات، ومن ذلك ما توصلت له دراسة بدير (٢٠٢٠) بأن المتطلبات التي ينبغي توافرها لتطبيق القيادة الافتراضية أو الرقمية هي متطلبات: تنظيمية، وبشرية، وتعليمية، وبحثية، ومن النتائج أن تحوّل الجامعات للرقمنة أصبح ضرورة ملحة لا تملّحها التطورات التقنية والتكنولوجية فحسب بل تملّحها أيضا التغيرات المناخية والبيولوجية.

وقد لخص العديد من الباحثين متطلبات تطبيق القيادة الافتراضية كدراسة بدير (٢٠٢٠)، على النحو التالي:

- ◀ البنية التحتية المتطورة للاتصالات السلوكية واللاسلكية.
- ◀ وجود التشريعات والنصوص القانونية التي تسهل عمل الإدارة الافتراضية وتضفي عليها المشروعية والمصداقية وكافة النتائج القانونية المترتبة عليها.
- ◀ حل المشكلات القائمة في الواقع الحقيقي قبل الانتقال إلى البيئة الافتراضية.
- ◀ توافر الوسائل الإلكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الافتراضية.
- ◀ التدريب وبناء القدرات اللازمة للعمل على متطلبات القيادة الافتراضية للقائد والعاملين.
- ◀ توافر الميزانيات اللازمة والتمويل لتقديم الخدمات ومواكبة أي تطور يحصل في إطار التكنولوجيا والقيادة الافتراضية على مستوى العالم.
- ◀ توفير الحماية والأمن السيبراني والسرية الإلكترونية، وأنظمة حماية المعلومات من أي عبث، وتعد هذه النقطة من أهم النقاط، والتي قد تتحول لعقبة في حالة عدم الاهتمام بها.
- ◀ خطة استراتيجية وخطط تشغيلية وإعلامية عن القيادة الافتراضية ونواتجها.

وحددت دراسة تيميلكوفا (Temelkova, 2018, p.361) مهارات القيادة الافتراضية بأنها تتلخص في: التعامل مع التقنيات الرقمية - التواصل الفعال - بناء المعرفة والكفاءة المستدامة - تحليل العمليات الديناميكية - تطبيق المرونة المستدامة وغير التقليدية - القدرة على التكيف فورية التغيير لا تتطلب تحليلاً سريعاً فحسب، بل تتطلب أيضاً استجابة في الوقت المناسب للتغيرات الحادثة في البيئة الخارجية من أجل مواكبة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية الناشئة وتنفيذ الحلول المبتكرة ذات المخاطر المعتدلة.

• **معوقات تطبيق القيادة الافتراضية:**

تُعد القيادة بشكل عام الموجه الحقيقي للعاملين والمؤثر عليهم، وأي قصور في ذلك التوجيه سيؤثر حتماً على الأداء وتحقيق أهداف المنظمة، وقد واجهت القيادة التقليدية بأنماطها المختلفة العديد من المعوقات برغم العلاقة المباشرة بين القائد والتابع، فكيف سيكون ذلك عند تطبيق ممارسات وأساليب حديثة في القيادة كتوظيف تقنيات الاتصالات والمعلومات في عملية التأثير، وتغيير العلاقة إلى غير مباشرة وعن بُعد؟، فلا شك أن التحدي سيكون أكبر في هذا المجال.

فعلى الرغم من الفوائد المتعددة للقيادة الافتراضية، إلا أن هناك عدد متنوع من المعوقات التي تواجه تطبيقها، ويمكن بلورتها من حيث استخدام الأدوات ومدى توفر البيئة وإمكانات القائد لتوظيف مثل تلك الوسائل، كما صُنفت المعوقات إلى مشكلات كالمشكلات التقنية المتصلة بالأجهزة الإلكترونية، مثل الانقطاع في شبكة الإنترنت أو ضعف كفاءتها، أو المشكلات المادية كتوفير البنية التحتية، والأجهزة الذكية، وشبكات الاتصال والإنترنت، والمشكلات الاجتماعية كضعف مستوى الوعي والقناعة لدى القادة بأهمية دور القيادة الافتراضية، وأخيراً مشكلات متعلقة بالتدريب، إذ إن هناك حاجة إلى التدريب لكل الفريق الافتراضي لفهم كيفية الاستفادة القصوى من تطبيق القيادة الافتراضية (Chen et al., 2020).

وأشار عبد النور (٢٠١٩) أن القادة في البيئة الافتراضية يواجهون بعض المعوقات التي تتمثل في عملية المراقبة عن بُعد، وبناء الفرق من ثقافات مختلفة، وتحفيز المتابعين، والرد على الأسئلة، والمرونة العالية في مواجهة التغيرات التكنولوجية السريعة، وتطوير المهارات التقنية مثل تعلم كيفية استخدام التكنولوجيا لتسهيل القيادة.

وفي السياق ذاته يرى آل سعود (٢٠١٨) أبرز المعوقات التي تواجه القيادة الافتراضية تتمثل في بناء الثقة، وصعوبات التواصل والاتصال، والتنوع الثقافي، وتعقد عملية تبادل المعلومات والبيانات، ووفق هذه الاعتبارات هناك حاجة إلى مهارات اتصال مُحسّنة لبناء الثقة والتقارب وضمان عدم إساءة تفسير الرسائل، الأمر الذي يتطلب في كثير من الأحيان التواصل والعمل الإضافي، هذا ومن الصعب إقامة روابط وثيقة بين أعضاء الفريق الافتراضي عندما يفصل بينهما الزمان والمكان؛ وبالتالي يكون للقادة الافتراضيين دور مهم في تطوير العلاقات في الفرق الافتراضية.

ولمواجهة هذه المعوقات توصلت دراسة الشهري (٢٠١٨) إلى أن هناك تنامي ملحوظ في الكيانات الإلكترونية المعتمدة على تقنيات الاتصالات والمعلومات، والتي تتطلب بدورها توظيف أساليب وسائل قيادة حديثة، كما أن هناك

حاجة إلى قادة افتراضيين يتسمون بمعارف ومهارات حديثة تواكب التطورات المتسارعة في استخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات، وفهم أسس ومنطلقات المفاهيم والتطبيقات الحديثة في مجال القيادة من قبل القيادات في المنظمات، وما يمكن أن يكون من تلك الأساليب بتأثير تقنيات الاتصالات والمعلومات أو غيرها من الوسائل، وذلك ليسهل تطبيق مثل تلك التوجهات الحديثة، بما يساعد القيادات على تحقيق التواصل والتأثير في المنظمات.

وفي نفس السياق أثبتت الدراسات والعديد من الأدبيات أن تطبيق ممارسات وأساليب حديثة في القيادة كتوظيف تقنيات الاتصالات والمعلومات في عملية التأثير، وتغيير العلاقة إلى غير مباشرة وعن بُعد، يُعدّ تحدياً لا بد من معرفته ومعرفة آثاره، إما لتفاديها أو إيجاد الحلول المناسبة لها، فعلى الرغم من مميزات القيادة الافتراضية إلا أن هناك العديد من المعوقات ويمكن تصنيف هذه المعوقات كما صنفها الرشيدى (٢٠٢٢) في دراستها على النحو التالي:

#### • أولاً- معوقات تنظيمية ونشريعة:

تتمثل في النقص التشريعي أو عدم تفعيله والذي يؤثر عملية الانتقال إلى القيادة الافتراضية أو ممارستها، حيث أن هذا التحدي يضعنا تتبعه معوقات فرعية نجلها فيما يلي:

- ◀ التحقق من الهوية عبر الشبكات: حيث يمثل غياب إطار قانوني بالتحقق من الهوية عن بعد، عقبة تقف في طريق إتمام المعاملات عبر الشبكات (القريشي، ٢٠١٥).
- ◀ إشكالات غياب استراتيجيات أمن شمولية في ميدان حماية المراسلات الإلكترونية (السالمى، ٢٠١٨).

#### • ثانياً- معوقات البيئة الافتراضية:

تتطلب القيادة الافتراضية موارد مالية كبيرة نسبياً، وذلك لعمليات بناء البنية التحتية، مما قد ينتج عنه الإخلال بمبدأ شمولية مشاريع الإدارة الافتراضية، والتي قد تتطلب تمويل إضافي أو خبرات متخصصة أو أدوات وتقنيات قد لا تتوفر محلياً، بالإضافة إلى ضرورة التحديث المستمر لأنظمة التشغيل لأجهزة الكمبيوتر، والبرامج المضادة للفيروسات، وعمل النسخ الاحتياطية للمعلومات الهامة، بالإضافة لضعف إدارة المعرفة والتي تبرز أهميتها بتوفير المعلومات لجمع وإدارة ونشر واستثمار المعرفة ضمن إطار تطبيق القيادة الافتراضية.

#### • ثالثاً- المعوقات المتعلقة بالموظفين:

- ◀ أغلب الموظفين والقادة الإداريين الذين لهم تأثيرهم هم من أصحاب الخبرة والمؤهلات التقليدية وفي نفس الوقت لديهم مقاومة للتغيير
- ◀ قلة المعرفة التقنية والثقافة الرقمية لدى الموظفين حيث لا يملكون الحد الأدنى من المعرفة بالوسائل والبرامج والتطبيقات الحديثة في الواقع الافتراضي.

◀ عزوف الخبراء والكفاءات المتميزة، خاصة ذات التأهيل التقني العالي عن العمل في القطاع العام والإدارات والهيئات الحكومية لضعف الرواتب وقلّة الحوافز، وتسربها للقطاع الخاص (عبيدات، ٢٠١٣).

#### • رابعاً- المعوقات الإدارية:

وتتمثل في غموض المفهوم حيث ما زال الكثير من القيادات الإدارية يجهل مصطلح القيادة الافتراضية ويخلط بينها وبين العمل الإلكتروني، وتتمثل أيضاً في مقاومة التغيير حيث أن تطبيق هذا النوع من القيادة يستلزم تغييراً في القيادات الإدارية والمراكز الوظيفية.

#### • خامساً- المعوقات المادية:

وتتمثل في الحاجة الكبيرة إلى الإمكانيات المادية المتنوعة لتوفير تقنية المعلومات، كما أن هذه التقنية في تطور مستمر، الأمر الذي يجعل اللحاق بهذه التطورات صعباً وقد يكون مكلفاً، حيث أن هذه التقنية متشابكة ومتكاملة.

وتوافق هذه المعوقات في أغلبها مع ما خلص له المركز الوطني للتعليم الإلكتروني في دراساته ونواتج قياس المؤشر الوطني للتعليم الإلكتروني في التعليم العالي.

وقد ركزت دراسة المسلماني (٢٠٢٠) على المعوقات التي تواجه القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية خاصة في ظل التحول الرقمي على النحو التالي:

◀ جمود الشكل التنظيمي الجامعي وسيطرة الشكل الهرمي، الأمر الذي ترتب عليه الضعف في مرونة الهياكل التنظيمية بالجامعات مما أثر بشكل مباشر على تحقيقها للتحول الرقمي.

◀ قصور قدرة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات على التعامل مع أساليب تكنولوجيا المعلومات وأدواتها لتيسير مهامهم التعليمية، والبحثية والمجتمعية والإدارية.

◀ تدني مستوي البنية التحتية بالجامعات وانخفاض المواصفات التكنولوجية للتجهيزات في شبكة المعلومات بالجامعة بالإضافة إلى ضعف التجهيزات بالمعامل والقاعات التدريسية والمكتبات.

◀ مخاطر أمن تكنولوجيا المعلومات والتي تشمل الفيروسات التي تفسد شبكات البيانات الضخمة والأمن الإلكتروني.

◀ ضعف الوعي التكنولوجي لدى الكثير من أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب، وعدم قناعة بعض أعضاء هيئة التدريس ومتخذي القرار بأهمية التحول الرقمي.

◀ مشكلات الاتصال التي تستغرق الكثير من الوقت لاستكشاف الأخطاء وإصلاحها، مما يسبب إحباطاً للمتعلمين وأعضاء هيئة التدريس.

↑ ارتفاع الكلفة الاقتصادية للشراء والتشغيل والصيانة للأجهزة والتطبيقات الرقمية؛ حيث يصعب على الجامعات أن توفر لكل طالب جهازاً أو تطبيقاً رقمياً أو ذكياً؛ لذلك لا تصل تلك التقنيات إلى جميع الطلاب.

### • سادساً- معوقات مخاطر الأمن والخصوصية على الشبكة:

حيث يمكن أن يحدث التوجه لتطبيق القيادة الافتراضية مخاوف أمنية، في ظل الجهل بما تستطيع التكنولوجيا المتقدمة توفيره من ضمانات أمن المعلومات.

كشف الخنيزر (٢٠١٨) في دراسته عن المعوقات بوزارة التعليم، فجاءت المعوقات المالية في المرتبة الأولى، تليها المعوقات التقنية، ثم المعوقات الإدارية، ثم المعوقات البشرية وأخيراً المعوقات التشريعية والأمنية، وكانت أبرز المعوقات الإدارية: غياب الخطط الإجرائية للتحويل نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية، ضعف توافق الهياكل التنظيمية مع متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية. بينما كانت أبرز المعوقات التشريعية والأمنية: الافتقار إلى وجود إجراءات للاعتماد الإلكتروني في التعامل بين الإدارات عدم كفاية القوانين اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية. أما أبرز المعوقات البشرية فكانت: محدودية الفرص المتاحة للموظفين لحضور المؤتمرات والندوات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية، قلة الحوافز المعنوية للمتميزين في العمل على البرامج والأجهزة الإلكترونية. وكانت أبرز المعوقات المالية محدودية المخصصات المالية لتدريب الموظفين في مجال نظم المعلومات والتقنيات الإلكترونية، ضعف دور القطاع الخاص في المساهمة المالية والعينية، وكانت أبرز المعوقات التقنية: ضعف البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية الافتقار إلى برامج نوعية لإنجاز العمليات الإلكترونية.

بينما ركز خرميط (٢٠٢٠) في دراسته على أبعاد شبيهة بأبعاد المركز الوطني للتعليم الإلكتروني فنتج عن دراسته أن الفجوة بين الواقع والمأمول لعنصر القيادة في نظام الإدارة الإلكترونية كبيرة وتحتاج لمعالجة، كما أن الفجوة بين الواقع والمأمول الوصول إليه لعنصر السياسات والاستراتيجيات في نظام الإدارة الإلكترونية كبيرة وتحتاج لمعالجة. كما كشفت دراسة البليهد والردادي (٢٠٢١) أن هناك بعض المعوقات التي تواجه قيادات الجامعة بتطبيق القيادة الإلكترونية ومن أبرزها: ضعف الحوافز (المادية المعنوية) الداعمة للتحويل للقيادة الإلكترونية، وغياب (القوانين التشريعات) الداعمة لتطبيق القيادة الإلكترونية.

تعقيباً على ما سبق يتضح أن التغلب على هذه المعوقات يبدأ بتطوير الموارد البشرية مهنيًا وتزويدها بأدوات النجاح في القيادة الافتراضية سواء على

مستوى القادة أو العاملين مما يمنحها الثقة في التعامل مع معطيات العصر الرقمي والذكاء الاصطناعي وتذليلها لبقية الصعاب في تطبيق القيادة الافتراضية؛ لذا فقد حظي العنصر البشري على المستوى التنفيذي والقيادي على سبيل المثال في المملكة العربية السعودية بصفة عامة باهتمام كبير في مستهدفات رؤية ٢٠٣٠، والمتمثل في الارتقاء بمستوى معارفه ومهاراته، إضافة إلى توافر بنى مؤسسية وإدارية متطورة.

الأمر الذي يؤكد على أهمية توفر قيادة إلكترونية فاعلة في مختلف المنظمات، حيث أن بناء العنصر البشري يُعد أحد المحاور الأساسية للخطة وذلك من خلال إعداد القيادات الإلكترونية لتحقيق التحول نحو الاقتصاد المعرفي.

رغم وجود العديد من الإيجابيات للقيادة الافتراضية، إلا أن لها معوقاتها وصعوباتها التي لا بد من الانتباه إليها عند تطبيقها، ومنها ضعف البنية التحتية التكنولوجية والثقة والمسؤولية المشتركة، إضافة إلى نقص الكفاءة والتدريب على استخدام الاتصالات وهذا يؤدي إلى تأثير سلبي على الفريق الافتراضي (آل سعود، ٢٠١٨).

كذلك من معوقاتها الشعور بال عزلته، وهذا يؤدي إلى انخفاض التغذية الراجعة للأفراد وضعف المشاركة والالتزام الكامل من قبل جميع أعضاء الفريق لتقديم أفضل ما لديهم عند الانتهاء من المهام، وضعف القدرة على التعاون بالطريقة المناسبة التي تتطلب الاستفادة من وجهات النظر المختلفة من خلال تبادل المعرفة والمهبة والخبرة (القحطاني، ٢٠٢١).

يُعدّ صعوبة الاتصال في بعض الأحيان من المعوقات التي تواجه تطبيق القيادة الافتراضية، إذا كانت الفرق مشتتة وتوجد في مناطق مختلفة، فقد يكون من الصعب الاتصال معاً، فمن المهم إنشاء وسائل اتصال متفق عليها من البداية، وصعوبة متابعة الأعضاء وابتعادهم عن البيئة الاجتماعية، وأيضاً مشاكل الاتصال بالإنترنت (مهدي، ٢٠١٨).

بناءً على ما سبق يتضح أن أهم السلبيات في القيادة الافتراضية ضعف التقنية الذي يؤثر على الاتصال والتواصل، وصعوبة الاتصال نتيجة اختلاف المناطق زمنياً، وغياب التشريعات الخاصة بأمن وحماية المعلومات، وبعض الآثار النفسية لدى العاملين والخوف من الاستغناء عنهم.

مما يعني أن المسؤولية كبيرة على القيادات الجامعية عند تطبيقها للقيادة الافتراضية، حيث لا بد أن يكون لديها القدرة والمهارة على سنّ تشريعات تحقق متطلبات القيادة الافتراضية أو تحديث وتوظيف للتشريعات القائمة، وكذلك المهارة في التدرج بالتطبيق وإقناع فريق العمل بجدوى

القيادة الافتراضية من خلال ممارسات القائد، بالإضافة إلى العمل على علاج كافة السلبيات التي قد تتزامن مع تطبيق القيادة الافتراضية خاصة المتعلقة بشعور الموظفين بعدم الأمان الوظيفي لاعتقادهم أن التقنية ستؤدي إلى فقدانهم لعملهم أو لأهميته، حيث أن سيطرة هذه المشاعر تؤثر على دافعية العمل وقد تؤدي للتسرب الوظيفي إذا لم تتخذ القيادات الجامعية التدابير المناسبة في وقتها.

### • جهود تطبيق القيادة الافتراضية في المملكة العربية السعودية

في تقرير أعدته منظمة الاقتصاد العالمية أفاد أن (٩٣٪) من القوى العاملة في مختلف المنظمات حول العالم أصبحوا يعملون عن بُعد؛ استجابة لظروف جائحة Covid-19 في حين كانوا يشكلون (٢٥٪) قبل تفشيها (Kalogiannidis et al., 2020, p.31). أما في قطاع التعليم العالي، فهذا الوضع الجديد يجعل الجامعات في حاجة لمواجهة معوقات جديدة مثل تجربة التعلم عن بُعد، وللتعاطي مع هذه المعوقات، يتعين على المسؤولين التكيف مع أساليب القيادة الجديدة من خلال تعلم تقنيات ومنهجيات جديدة فيما يتصل بالقيادة الافتراضية (Lazar, 2022, p.757).

وقد أشارت منظمة "اليونسكو" إلى أن ثروة الموارد التعليمية الرقمية قدمت طلبات جديدة على أنظمة ومؤسسات التعليم العالي، ووضعت المنظمة مجموعة من البرامج التي تساعد القائمين في هذه العملية من التدريب على أنماط القيادة الافتراضية حتى يتسنى لهم قيادة العملية ضمن نهج واضح ومحدد (معنون وآخرون، ٢٠٢٠).

ووفق الاعتبارات السابقة فإن توظيف أنماط ومتطلبات القيادة الافتراضية يقلل من الضغوط في المشكلات التي تواجهها الجامعات أثناء القيام بمهامها ومن هنا يأتي دور القائد الافتراضي لتسهيل وإدارة التعاون بين أعضاء الفريق وتحقيق التواصل الدائم بينهم، بالإضافة إلى الدور الذي تقوم به التكنولوجيا الملائمة في تحقيق التواصل الفعال بينهم (داود، ٢٠٢١).

وقد حرصت المملكة العربية السعودية على تبني مفهوم التحول الرقمي، ووضع خطط واستراتيجيات لضمان تحقيق أهدافها بجودة وكفاءة، حيث تتمتع المملكة ببنية تحتية رقمية قوية ساهمت في تسريع عملية التحول الرقمي فيها، وعملت هذه البنية على تمكين المملكة لمواجهة الأزمات كجائحة كوفيد ١٩ (واس، ٢٠٢١).

والجدير بالذكر أن الجامعات السعودية تشهد طفرة في التحول للقيادة الافتراضية في السنوات الأخيرة خصوصاً مع تطور البنية التحتية الإلكترونية والقضرة الكبيرة في تقنية المعلومات والاتصالات التي تشهدها



المملكة العربية السعودية، وتحول كثير من الجامعات في اعتمادها الأنظمة الإلكترونية الحديثة في تعاملاتها الإدارية والمالية، والربط المركزي بين الجامعات السعودية والوزارات ذات العلاقة المالية والخدمة المدنية والموارد البشرية، فأضحت ممارسة القيادة الافتراضية مطلباً ملحقاً يتوازى مع الثورة الإلكترونية المتقدمة والمشاهدة في الجامعات السعودية (القانون، ٢٠٢٢).

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

### • دراسات سابقة تناولت متطلبات تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات:

تؤكد الدراسات بأن التحول للقيادة الافتراضية ليس لحظياً وإنما يحتاج إلى جهود مستدامة تتميز بالالتزام والمرونة والواقعية والمشاركة، لكن في الوقت ذاته تؤكد هذه الدراسات على أن التحول يعدّ ممكناً وليس صعب المنال، لذا أفاد الكثير من الباحثين في دراساتهم بالتوصية بعدد من المتطلبات لتطبيق القيادة الافتراضية بالجامعات تبعاً لنتائج دراساتهم، كدراسة الخنifer (٢٠١٨) والتي رصدت أن أهم سبل التغلب على المعوقات التي تعترض تطبيق القيادة الافتراضية هي: توفير التدريب المستمر للموظفين على الأجهزة والبرامج الإلكترونية، توفير الدعم الفني لتطبيق الإدارة الإلكترونية تجويد الربط الإلكتروني بين الإدارات مواكبة المستجدات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية إقرار نظام لتحفيز المتميزين في العمل الإلكتروني.

كما تميزت دراسة الورد (Alward, 2018) بتحديد المهارات الرئيسة اللازمة في القيادة الأكاديمية الافتراضية وتبادل للقيادة الأكاديميون الافتراضيون خبراتهم في تطوير كفاءاتهم لإدارة الفرق الافتراضية في التعليم العالي عبر الإنترنت، واستخدم البحث المنهج النوعي، وتألف مجتمع البحث من القادة في الجامعات الأمريكية التي تقدم برامج عبر الإنترنت، وكانت العينة (١٠) من القادة الأكاديميين ذوي الخبرة الذين يشرفون على الفرق الافتراضية، ومن خلال المقابلات ظهرت محاور رئيسة للقيادة الافتراضية الأكاديمية هي: (التدريب والتطوير، الثقة، الذكاء العاطفي، الاتصالات، بناء الفريق، التكنولوجيا، تقدير الموظف وتحفيزه، أساليب القيادة، كفاءات القيادة الافتراضية في التعليم العالي)، وشملت الاستنتاجات المستخلصة من هذا البحث الحاجة إلى التدريب المناسب للقيادة الافتراضيين، وأهمية بناء الثقة بين القائد والموظفين الافتراضيين، والعلاقة بين براعة الذكاء العاطفي للقيادة الافتراضيين والنجاح التنظيمي، والحاجة إلى منصات تقنية قوية والوعي البؤري بالاتصالات، بالإضافة إلى الحاجة إلى

التعرف على أنشطة بناء الفريق، والمهارات المختلفة التي يحتاجها القادة الافتراضيون في التعليم العالي.

ولخصت دراسة آل توييم (٢٠١٩) متطلبات تطبيق القيادة الافتراضية بالجامعات بضرورة السعي لإنشاء مواقع إلكترونية لتبادل الخبرات مع المؤسسات الخارجية، والحاجة لتقديم حافز للمورد البشرية للتحويل نحو القيادة الرقمية، فضلاً عن تنظيم دورات تدريبية متخصصة في مجال القيادة الرقمية وتشجيع العاملين على الالتحاق بها. وأكد الإقبالي (٢٠١٩) في دراسته على أن التحول إلى القيادة الافتراضية يتطلب توفير الدعم والتمويل اللازم للتنفيذ وتركيز القيادات وكافة المسؤولين على الممارسات الإدارية المرتبطة بالتكنولوجيا مما يساعد على اقتناء التسهيلات اللازمة للتحول إلى الرقمية.

وبنفس التوجه أجرى هافا وسومبراش (Hapha & Somprach, 2019) دراسة وصفية سعت نحو التعرف على مكونات القيادة الافتراضية والقيادة الإبداعية التي تؤثر على الابتكار في التعليم العالي التايلاندي استخدم البحث المنهج الوصفي، واعتمدت على المقابلة الشخصية المقننة مع سبعة من الخبراء في مجال الإدارة التعليمية والابتكار التعليمي بتايلاند، وتوصلت نتائج البحث إلى أن مكونات الابتكار في مؤسسات التعليم العالي تتمثل في الابتكار المتزايد الابتكار الراديكالي وابتكار العمليات، كما أظهر البحث أن مكونات القيادة الرقمية تتمثل في رؤية القيادة الرقمية والنمو المهني للأفراد والكفاءة الرقمية، وإنشاء الشبكات الرقمية بالإضافة إلى أن مكونات القيادة الإبداعية التي تؤثر على الابتكار في مؤسسات التعليم العالي تتمثل في القدرة على التصوير والتفكير الإبداعي، والمرونة، وخلق الرؤية.

كما رصدت دراسة الوارد وفيليبس (Alward & Phelps, 2019) سمات القائد الافتراضي الفعال والمؤثر في مؤسسات التعليم العالي واستخدمت لتحقيق هذا الهدف المنهج النوعي من خلال المقابلات المفتوحة وتقييم التجارب الحية لـ (١٠) من القادة الأكاديميين الافتراضيين، وخلص البحث إلى تقديم نظرة ثاقبة حول قيادة الفرق الافتراضية في مؤسسات التعليم العالي المتطور من خلال إعداد قادة افتراضيين بكفايات أهمها التدريب الشامل للقادة الافتراضيين، وأهمية الثقة، والذكاء العاطفي، والتواصل الفعال.

وعلى صعيد آخر قامت بعض الدراسات بالربط بين تطبيق القيادة الافتراضية وبين الجهود الحكومية في التحول الرقمي، باعتبار أن تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات يعد من أساليب الجامعات في تحقق التحول الرقمي الوطني كدراسة عبد الرحمن والغبيري (٢٠٢٠) التي هدفت إلى تحليل واقع التحول الرقمي بالملكة العربية السعودية وتبني استخدامها في إحداث

التطوير والتحديث والتحسين المستمر لنهضة وتقدم المملكة، ومن ثم تحديد مدى تقدمها في التعامل مع "الرقميات"، ومن خلال البحث والتحليل تبين أن التحول الرقمي بالمملكة يسير بمعدل زيادة سنوي قدره ٥٪ منذ عام ٢٠١١ وحتى عام ٢٠١٧ وهي الفترة التي تمثل السلسلة الزمنية لمتغيرات البحث، وأن المملكة من ضمن ثلاث دول بالمنطقة، تقع ضمن مجموعة الدول «الداعمة» للتقنيات على «مؤشر الاتصالات العالمي» للعام ٢٠١٧. وفي ضوء نتائج البحث، قدم البحث عدداً من التوصيات منها: تكثيف وتعميق استخدامات تقنيات الاتصالات والمعلومات ودمجها في تصميم العمليات والأنشطة على كافة المستويات التنظيمية، يجب على واضعي السياسات تصميم سياسات تناسب تطبيق التحول الرقمي وتساعد على دعم مسيرته، توفير الدعم والتأييد من قبل القيادات السياسية على أعلى مستوى لتحقيق التحول الرقمي، التخلص من الهياكل التنظيمية الجامدة والاتجاه نحو التنظيمات المرنة والشبكية والافتراضية، توفير القوى البشرية المؤهلة والمدربة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العمل الإداري.

بينما توصلت دراسة المسلماني (٢٠٢٠) إلى أهم متطلبات التحول الرقمي للجامعات يتمثل في تدريب وتنمية مهارات وقدرات الموارد البشرية المتاحة بالجامعة من عاملين وإداريين وطلاب وأعضاء هيئة التدريس وكافة أعضاء المجتمع الجامعي على استخدام تكنولوجيا المعلومات كل في مجاله، مع الاهتمام بعملية التوظيف والتعيين لتعكس مدى إيمانهم بعملية التحول الرقمي، لذا أوصى خرميوط (٢٠٢٠) في دراسته "قياس واقع نظم الإدارة الإلكترونية المبنية على الممكنات لنموذج التميز الأوروبي EFQM في مؤسسات المعلومات ودورها في النتائج بتعزيز مقومات القيادة الفاعلة اعتماداً على نظم الإدارة الإلكترونية، والعمل على تفعيل مبادئ القيادة المشتركة للمهام والإنجازات وإبراز الرؤية مع مراعاة جودة المعلومات الموفرة واللازمة لاتخاذ القرارات السليمة عبر نظم الإدارة الإلكترونية، وعمل مراجعة استراتيجية وتحليل لقدرات الجامعة الداخلية ولبيئتها الخارجية ووضع الاستراتيجيات والبرامج للجامعة والتواصل مع مختلف المستفيدين عبر نظم الإدارة الإلكترونية.

وقدم إهلرز (Ehlers, 2020) دراسة تحليلية؛ بهدف تقديم إطار للقيادة الرقمية في التعليم العالي ويعد ذلك البحث أولى المحاولات العلمية العالمية لتوفير منهجية علمية حول مجالات العمل للقيادة الرقمية الافتراضية في التعليم العالي، حيث لا توجد سوى محاولات قليلة حتى الآن على حد علم الباحث، وهي تهدف إلى تحديد أبعاد القيادة في ضوء التحولات والتغيرات الرقمية المتسارعة وأثمرت نتائجها إلى أنه من أجل قيادة التحول الرقمي في

سياق التعليم العالي، فلا بد من إيلاء مزيد من الاهتمام بمجالات العمل الخاصة بمؤسسات التعليم العالي والمرتبطة بهذا بالتحول الرقمي بالمؤسسة.

كما قدم ميسرا (Misra, 2020) دراسة وصفية تحليلية؛ استهدفت تعزيز القيادة الرقمية في قطاع التعليم العالي، من خلال الكشف عن البرامج الرقمية الحالية في قطاع التعليم العالي في الهند، وأبرزت نتائج البحث ضرورة تعزيز القيادة الرقمية في قطاع التعليم العالي واقترح البحث بعض الاستراتيجيات الهامة لتطوير القيادة الرقمية في قطاع التعليم العالي من أبرزها: اختيار القادة الرقميين من خلال معايير الجدارة الرقمية، وإعطاء القادة الرقميون كافة السلطات والصلاحيات لصنع واتخاذ القرارات المناسبة، وتشجيع القادة الرقميين لتطوير سياسية رقمية للمؤسسة، وإتاحة مزيد من البرامج التدريبية الاحترافية للقادة الرقميين والمرتبطة بالتقنيات والبرامج الرقمية الناشئة وتوظيفها في تحسين مهاراتهم وكفاءتهم في المجال الرقمي ورعاية ودعم الأبحاث المرتبطة بالقيادة الرقمية.

ومن الدراسات من يرى ضرورة تمتع القيادات الجامعية بسمات القيادة التحويلية في التعاملات والمعاملات كدراسة أنتونوبولو وآخرون (Antonopoulou et al., 2020)، كما ركزت بعض الدراسات على وظائف الإدارة ليتحقق تطبيق القيادة الافتراضية كدراسة البلهد والردادي (٢٠٢١) التي حددت في توصيات دراستها لواقع ممارسة القيادة الإلكترونية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وفقا لما توصلت إليه من نتائج، أن من متطلبات تطبيق القيادة الإلكترونية بالجامعات وضع خطة استراتيجية خاصة بالتحول نحو القيادة الإلكترونية، وفرض الإدارة العليا العمل بالإدارة الإلكترونية.

وأكدت دراسة باسم الشريف (٢٠١٨) أن من أهم متطلبات تطبيق القيادة الافتراضية قياس مدى الوعي بالتقنيات التعليمية الرقمية والذكية الأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية واتجاهاتهم نحو استخدامها. ومن زاوية أخرى مختلفتنا تناولت بعض الدراسات الجانب الأخلاقي من القيادة الافتراضية خوفا من هيمنة التقنية والاعتماد عليها وعلى استخدامات الذكاء الاصطناعي، وإهمال العنصر البشري كدراسة بانج وزانج (Pang & Zhang, 2021) التي حددت متطلبات القيادة الافتراضية بتحديد المبادئ الأخلاقية للقيادة الافتراضية في بيئة الذكاء الاصطناعي، وتوصلت إلى أنه يجب أن تتمتع القيادة الافتراضية لمنظمات الذكاء الاصطناعي بحضور أخلاقي، لذلك يجب أن يتم وضع غرض تعزيز الذكاء البشري وخدمة البشر بدلا من استبدال البشر، كما يجب غرس المتطلبات الأخلاقية في العوامل الافتراضية المختلفة، وذلك للتأكد من أن

العاملين على الوفاء بمتطلبات تطبيق القيادة الافتراضية مخلصون للمهمة الأصلية وهو تحقيق التقدم للمنظمة.

ويؤكد في نفس السياق عى داروس و عوض الله (٢٠٢٢) في دراستهما للقيادة الافتراضية كمدخل لإرساء ثقافة مجتمعات التعلم الافتراضية فى المؤسسات التعللى مة، بأنه لتحقق دور القيادة الافتراضية فى المؤسسات التعليمية فلا بد من الإفادة من شغف الطلاب باستخدام الإنترنت والأجهزة المحمولة، وضرورة تزويد المعلمين بالأدوات والمهارات التكنولوجية اللازمة لمواكبة التطور التكنولوجى المتسارع.

كما فصل العموش والطراونة (٢٠٢٢) متطلبات تطبيق القيادة الافتراضية فى دراستهما التى تهدف إلى التعرف على واقع القيادة الافتراضية فى الجامعات الأردنية بالاستناد إلى مبادئ الإدارة الإلكترونية، وتكون مجتمع البحث من جميع القادة الأكاديميين فى الجامعات الأردنية وعددهم (١٣٠٨) قائداً، وتم اختيار عينته عشوائية تكونت من (٣٥٥) قائداً أكاديمياً فى الجامعات الأردنية، واستخدم المنهج الوصفى المسحى، كما تم استخدام استبانة لجمع البيانات وتوصل البحث إلى أن واقع القيادة الافتراضية فى الجامعات الأردنية من وجهة نظر القيادات الجامعية جاء بدرجة متوسطة، وقد جاءت جميع المحاور كمتطلبات بدرجة تقديرها متوسطة، حيث جاء محور مهارات القائد الافتراضى " بالمرتبة الأولى، وفى المرتبة الثانية جاء محور رأس المال الهيكلى والفكرى للإدارة الإلكترونية". وفى المرتبة الأخيرة جاء محور التشريعات الناظمة للعمل الافتراضى"، وأوصى البحث بتطوير المهارات القيادية للقادة الأكاديميين فى الجامعات بما يتلاءم مع متطلبات القيادة الافتراضية، وتوجيه الأبحاث القادمة إلى البحث فى المشكلات التى تواجه القيادة الافتراضية فى الجامعات وآلية حلها، كما أوصت بعمل دليل إدارى للقيادة الافتراضية فى الجامعات الأردنية.

إن هذه التوصيات المبنية على نتائج الدراسات قد تكررت من جوانب مختلفة قد تكون هذه الجوانب تنظيمية أو تشريعية أو بشرية أو تجهيزات تقنية أو تحديد سمات معينة للقائد الجامعى، مما يؤكد على أهمية الوفاء بهذه المتطلبات لتطبيق القيادة الافتراضية فى الجامعات، كما نجدها فى مجملها انعكاساً للدراسات التى قام بها المركز الوطنى للتعليم الإلكتروني فى التعليم العالى (٢٠١٩-٢٠٢١) خاصة فى مجال القيادة وما يتضمنه من أبعاد كالحوكمة والسياسات والاستراتيجيات وتوزيع الموارد والتحسين المستمر والإجراءات والابتكار، ومهارات القيادة التى لتحقيقها عمد المركز للتدريب والتأهيل وتقديم العديد من الشهادات الاحترافية.

## • دراسات سابقة تناولت معوقات تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات:

رصدت من زاوية أخرى عدد من الدراسات معوقات تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات، حيث تناولت دراسة المشرف (Elmusharaf, 2017) المعوقات الإدارية التي تواجه الجامعة الافتراضية، واستخدمت لتحقيق هذا الهدف المنهج الاستقرائي والتحليلي الذي يقوم على تحليل الدراسات والأبحاث والأدبيات ذات العلاقة بالجامعة الافتراضية ووصفها، وتوصلت إلى أن أهم المعوقات تلك المتعلقة بالسياسات والتشريعات، والمتعلقة بالموظفين وأخرى متعلقة بالجودة والأمن والسرية.

وشخصت دراسة الخنيزر (٢٠١٨) معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية ٢٠٣٠ وسبل التغلب عليها، باستخدام المنهج الوصفي المسحي، كما تم استخدام أداة الاستبانة على عينة عشوائية من الموظفين الإداريات وبلغ عددهن (٧٥)، وتوصل البحث إلى أن أفراد عينة البحث موافقات على وجود معوقات تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية بوزارة التعليم في ضوء رؤية ٢٠٣٠، وجاءت المعوقات المالية في المرتبة الأولى، تليها المعوقات التقنية، ثم المعوقات الإدارية، ثم المعوقات البشرية وأخيراً المعوقات التشريعية والأمنية، وكانت أبرز المعوقات الإدارية: غياب الخطط الإجرائية للتحويل نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية، ضعف توافق الهياكل التنظيمية مع متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، بينما كانت أبرز المعوقات التشريعية والأمنية: الافتقار إلى وجود إجراءات للاعتماد الإلكتروني في التعامل بين الإدارات عدم كفاية القوانين اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، أما أبرز المعوقات البشرية فكانت: محدودية الفرص المتاحة للموظفين لحضور المؤتمرات والندوات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية، قلة الحوافز المعنوية للمتميزين في العمل على البرامج والأجهزة الإلكترونية. وكانت أبرز المعوقات المالية محدودية المخصصات المالية لتدريب الموظفين في مجال نظم المعلومات والتقنيات الإلكترونية، ضعف دور القطاع الخاص في المساهمة المالية والعينية، وكانت أبرز المعوقات التقنية: ضعف البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية الافتقار إلى برامج نوعية لإنجاز العمليات الإلكترونية.

وأما دراسة عبد الحميد (٢٠١٩) فقد عملت على معرفة أهم جوانب القصور عند تطبيق نظام التعليم الإلكتروني داخل مؤسسات التعليم العالي حتى يتم تفاديها في ضوء تجارب بعض الجامعات العالمية والعربية، وقد توصل البحث إلى بعض النتائج من أهمها: عدم وجود تطبيقات عملية حديثة لنقل التكنولوجيا من التوصيف النظري إلى التطبيق العملي ومعرفة أثرها في تحسين جودة مخرجات التعليم العالي بليبيا.

بينما هدفت دراسة القحواش (٢٠٢٠) الى التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في كلية الآداب جامعة صبراتة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين، ولتحقيق أهداف البحث تم تصميم الاستبانة لعينة بلغت (٤٠) عضواً، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد أظهرت نتائج البحث وجود معوقات إدارية تتمثل بضعف دعم وزارة التعليم العالي لسياسة الإدارة الإلكترونية، كما أظهرت نتائج البحث وجود معوقات تقنية منها نقص المختصين في صيانة الأجهزة، ووجود معوقات بشرية منها عدم وجود دورات للتوعية بمفهوم الإدارة الإلكترونية، ووجود معوقات مالية من أهمها عدم توفر الدعم المالي اللازم للاستعانة بالخبراء والمختصين.

وركز خرميط (٢٠٢٠) في دراسته على قياس واقع نظم الإدارة الإلكترونية المبنية على الممكنات لنموذج التميز الأوربي EFQM في مؤسسات المعلومات ودورها في النتائج بهدف تحليل واقع ارتباط وتأثير تطبيق المنهجيات والممكنات من عناصر التميز الأوربي في نظم الإدارة الإلكترونية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وشمل البحث عينة عشوائية عددها ٩٤ عضو تدريسي وإداري بالجامعات العراقية، واستخدم الباحث الاستبانة في جمع البيانات، وتوصل البحث إلى العديد من النتائج منها: أن الفجوة بين الواقع والمأمول لعنصر القيادة في نظام الإدارة الإلكترونية كبيرة وتحتاج لمعالجة، كما أن الفجوة بين الواقع والمأمول الوصول إليه لعنصر السياسات والاستراتيجيات في نظام الإدارة الإلكترونية كبيرة وتحتاج لمعالجة.

وذهبت دراسة الميلود وغالي (٢٠٢١) إلى تشخيص واقع وأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في قطاع التعليم العالي بالجزائر. وتأثيرها في تطوير الموارد البشرية وإحداث تحولات عميقة تحقق رهانات الألفية الثالثة، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وقد خلص البحث إلى أن أهم المعوقات التي تواجه التعليم العالي حالياً هي عصرنة العمليات ووضع القواعد الأساسية لإرساء الإدارة الإلكترونية مثل الحوكمة والقضاء على البيروقراطية والمحسوبية وإمكانية الرقابة البعيدة على ست عمليات هي: التوظيف، التوزيع الجغرافي للمناصب، معايير الانتقاء وتوحيدها، تشجيع الابتكار والتنافسية.

كما كشفت دراسة البليهد والردادي (٢٠٢١) من خلال دراسة واقع ممارسة القيادة الإلكترونية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، عن أن هناك بعض المعوقات التي تواجه قيادات الجامعة بتطبيق القيادة الإلكترونية ومن أبرزها: ضعف الحوافز (المادية المعنوية) الداعمة للتحويل للقيادة الإلكترونية، وغياب (القوانين التشريعات) الداعمة لتطبيق القيادة الإلكترونية.

وهدفت دراسة الحاسي (٢٠٢١) إلى تحديد ومعوقات التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تطبيق البحث على عينة عشوائية من (٢٠٠) عضواً من هيئة التدريس في جامعة بنغازي الليبية، وتوصلت نتائج البحث إلى أن مستوى المعوقات التي تحد من التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي عالية، وأهمها: عدم توافر المعلومات الكافية لما تقدمه الجامعة من مشاريع للتحول الرقمي، محدودية التوظيف لنظم التعلم الإلكتروني داخل الجامعة، عجز الجامعات الليبية عن التخلي عن نظم التعلم التقليدية وجمود قوالبها في مواجهة هذه المطالب، وعدم قدرتها على تلبية الحاجات التعليمية الإلكترونية الكمية والنوعية.

واهتمت دراسة اليوسف (٢٠٢١) بالكشف عن أبرز المعوقات التي تواجه الجامعات السعودية في تفعيل القيادة الرقمية، والتوصل لآليات تفعيلها، واعتمدت البحث على المنهج الوصفي، مستخدمة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة البحث وعددها (٢٢٥) عضو هيئة تدريس بجامعات المنطقة الغربية والمنطقة الوسطى والمنطقة الشرقية، وتوصل البحث إلى أن أبرز المعوقات جاءت في بُعد الصفات القيادية الرقمية بدرجة عالية، ثم بُعد الكفاءة القيادية الرقمية مع الجماعة بدرجة عالية، وأخرها بُعد التميز في إدارة المعلومات بالمنظمات المعاصرة كأحد أهم مقومات نجاح القيادة الرقمية بدرجة عالية، وجاءت الدرجة المجملية لأبرز المعوقات التي تواجه الجامعات السعودية في تفعيل القيادة الرقمية من كافة الأبعاد بدرجة عالية.

وتؤكد دراسة حمود العنزي (٢٠٢٢) في قياسها لواقع التحول الرقمي للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية. بأن هناك معوقات بدرجة عالية تواجه التحول الرقمي للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

برغم التطور الزمني منذ ظهور مفهوم القيادة الافتراضية حتى عام ٢٠٢٣ م، وتنوع الدراسات السابقة المذكورة بين وطنية وعربية وغير عربية، إلا أن التغير في تحديد كافة الدراسات للمعوقات التي تحول دون تطبيق القيادة الافتراضية يُعد نسبياً، حيث ساقته بعض الدراسات مجملية ومصنفة إلى تشريعية وتنظيمية ومالية ومادية وتقنية وبشرية، وبعض الدراسات ساقته مفصلة كجمود السياسات واللوائح والهيكل التنظيمية في الجامعات الحكومية السعودية، وعدم سماحها للتطوير، ومعاونة الجامعات من الإجراءات البيروقراطية والمركزية الإدارية والفردية والبعد عن العمل



المؤسسي، والمحافظة على الهيكل التنظيمي الهرمي، ووجود الأنماط التنظيمية التقليدية واستطالة الهياكل التنظيمية، وغياب التخطيط للتحوّل لتطبيق القيادة الافتراضية، وإهدار فرص الاستفادة من التقنيات الافتراضية، وضعف مهارات اللغة الإنجليزية لدى بعض الموظفين، بينما انفردت بعض الدراسات كدراسة خرميط (٢٠٢٠) بتحليلها لعدد من الفجوات التنظيمية في عنصر القيادة وعنصر السياسات والاستراتيجيات.

وتأتي دراسات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني حول واقع التعليم الإلكتروني في التعليم العالي في المملكة العربية السعودية للعام (٢٠١٩) والعام (٢٠٢١)، مؤكدة لكل ما ذهبت إليه الدراسات السابقة من معوقات، حيث خلصت بأن من ضمانات جودة التعليم مستقبلاً التركيز على الإدارة من حيث الاستراتيجية والسياسات، ليتسنى للقيادات الجامعية تطبيق القيادة الافتراضية.

ويرصد البحث الحالي تشابهاً واتفاقاً بين الدراسات في ذكر المعوقات (نوعاً وتصنيفاً) التي تؤثر على تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات، إلا أن دراسة خرميط (٢٠٢٠)، تفردت بتركيزها الفجوات التنظيمية في التطبيق وعلى نمط القيادة وكفاياته ومهاراته، والذي يعتبر من المرتكزات الأساسية للتغلب على بقية المعوقات، كون القيادة هي صاحبة الرؤية التي تتولى رعاية تطبيق القيادة الافتراضية، وعند غياب رؤية التنفيذ في خطط القيادات الأكاديمية، فقد لا يمكن تطبيق القيادة الافتراضية حتى في ظل توفر متطلباتها.

#### • منهجية البحث:

#### • منهج البحث :

استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي بما يتوافق وطبيعة موضوعه وعينته.

#### • عينة البحث:

عينة قصدية من أعضاء هيئة التدريس بلغت (٢٠) عضواً، تم اختيارهم على ضوء خبرتهم العلمية والعملية في عملهم بالجامعات السعودية. (جامعة الملك سعود، جامعة الملك عبد العزيز، جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، الجامعة السعودية الإلكترونية)، كما هو موضح في الجدول (١):

جدول (١) أعداد أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية المشاركين بالمقابلة

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

## • أداة البحث: المقابلة:

تُعدّ المقابلة استبانة شفوية لجمع المعلومات والبيانات والحقائق بشكل مباشر من الشخص الذي تُجري معه المقابلة، وتعتمد المقابلة على طرح مجموعة من الأسئلة من قِبَل الباحث ليتم الإجابة عليها من خلال عينة الدراسة وهي الشخص المعني بالمقابلة، ومن ثم يتم تحويل هذه الإجابات إلى معلومات وبيانات والاستفادة منها في موضوع الدراسة، وقد استخدمت الدراسة الحالية المقابلة كأداة ثانية مهمة وصولاً لأنموذج مقترح للتطبيق من قبل الباحثة، حيث تُعتبر أداة تمكن الباحث من الحصول على معلومات مهمة تفوق في أهميتها ما يمكن أن يحصل عليه بواسطة استخدام أدوات أخرى (عبيدات وآخرون، ٢٠١٣)، وتم وتطبيقها على عينة قصدية ممثلة من أفراد عينة الدراسة، بلغ عددها عشرين (٢٠) عضواً من هيئة التدريس، تم اختيارهم بناءً على واقع خبراتهم العلمية والعملية في الجامعات التي يعملون بها.

## أ. تحديد الهدف من المقابلة:

هدفت المقابلة إلى الحصول على معلومات وإجابات تفسيرية وافية حول معوقات ومتطلبات تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية من وجهة نظر بعض أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس، بحيث تفسر إجاباتهم ما تم رصده من استجابات على الأسئلة المفتوحة للاستبانة.

## ب. إعداد دليل المقابلة:

تم إعداد المقابلة (ملحق ه) وعرضها على المشرفة الأكاديمية والعمل بتوجيهاتها، وقد تكونت من قسمين:

◀ القسم الأول: مقدمة تمهيدية للمقابلة. مقدمة تمهيدية موجهة للمقابل تتضمن (تحديد الهدف من إجراء المقابلة، وهو الحصول على إجابات تفسيرية وافية حول معوقات ومتطلبات تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وصولاً لأنموذج مقترح للتطبيق، تحديد طريقة المقابلة (مباشرة أو هاتفية) وكانت كافة المقابلات غير مباشرة، الوقت المتوقع المستغرق لإجراء المقابلة.

◀ القسم الثاني: أسئلة المقابلة المتعلقة بتحديد معوقات ومتطلبات تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بشكل تفصيلي.

## ج. التحقق من صدق المقابلة:

تم التحقق من صدق المقابلة من خلال: الاعتماد على الأدبيات المتعلقة بالقواعد المنهجية لبناء المقابلة، والدراسات ذات العلاقة لتحقيق صدق المحتوى للتأكد من صدق المقابلة لما أعدت له - كما تم عرضها على

مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة التربوية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية وبلغ عددهم عشرين (٢٠) محكمًا، للتأكد من صلاحية المقابلة وسلامتها أسئلتها (ملحق ٦)، وتم استهداف أكثر من مشارك في أكثر من مكان للدراسة، وجرت مراجعة استجابات أفراد المقابلة وتلخيص وجهات نظرهم.

#### د. التحقق من ثبات المقابلة:

تم تقدير ثبات المقابلة من خلال تطابق حكم اختصاصيين أو أكثر في تقدير المعلومات المستقاة من المقابلة وتفسيرها، من خلال اتباع عدة إجراءات كالتالي:

- ◀ وصف لتصميم الدراسة متضمنة تحديد هدف المقابلة، نوع المقابلة، بيانات المشارك في المقابلة، أسئلة المقابلة.
- ◀ وصف عمليات جمع المعلومات باستخدام أداة الدراسة ووصف طريقة تحليل البيانات.
- ◀ كتابة مسودة البيانات، وتفرغ البيانات، ومراجعة الملاحظات، والإضافات.
- ◀ تصنيف النتائج فيها من خلال وضعها في فئات (تنظيمية، بشرية، مادية وتقنية) والتي تم ذكرها في الاستبانة ثم تحليل البيانات في المتطلبات والمعوقات بحسب تكرارات ذكرها، بتجميع وجهات نظر العينة حسب هذه الفئات التي تشمل ما تم ذكرهم له من معوقات ومتطلبات، حيث تم صياغة ملخص المعوقات والمتطلبات كعبارات وتحديد عدد التكرارات لكل معوق ومتطلب، ثم قامت الباحثة بترتيب المعوقات والمتطلبات تنازلياً حسب عدد التكرارات، وتم استخراج متوسطات حسابية لكل متطلب ومعوق ليسهل الحكم على درجة الموافقة عليها من قبل عينة المقابلة، حيث تم استخدام كلا من البيانات الكمية والنوعية في تحليل المقابلة، وهذا يتفق مع رأي كريسويل (Creswell, 2014).

#### هـ. نصيغ استمارة تحليل نتائج المقابلة:

- ◀ تم إجراء مقابلة فردية مسحية بهدف الحصول على معلومات وآراء (٢٠) فرداً، حول متطلبات تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية من وجهة نظرهم، وتحديد معوقات تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية التي تحول دون التطبيق أو تؤثر عليه، وقد قامت الباحثة بتصميم استمارة تحليل نتائج المقابلة من خلال القيام بما يلي:
- ◀ رصد متطلبات تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية في استمارة المقابلة.
- ◀ رصد معوقات تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية.
- ◀ وضع عدد التكرارات مقابل كل متطلب من متطلبات تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية في استمارة المقابلة.

- ◀ وضع عدد التكرارات مقابل كل معوق من معوقات تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية.
- ◀ تصنيف المتطلبات إلى متطلبات (تنظيمية، وبشرية، ومادية وتقنية).
- ◀ تصميم استمارة تحليل متطلبات تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية، كما هو موضح في جدول (٢):

جدول (٢) تصميم استمارة تحليل متطلبات تطبيق القيادة الافتراضية من إعداد الباحثة

التكرارات	متطلبات تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية	المجال
		المتطلبات التنظيمية
		المتطلبات البشرية
		المتطلبات المادية والتقنية

- ◀ تصميم استمارة تحليل معوقات تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية، كما هو موضح في جدول (٣):

جدول (٣) تصميم استمارة تحليل معوقات تطبيق القيادة الافتراضية

التكرارات	معوقات تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية

- ◀ تحويل التكرارات إلى نسب مئوية ومتوسطات حسابية لتسهيل عملية الحكم على أهمية متطلبات تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية من وجهة نظر عينة المقابلة، وتحديد أبرز المعوقات معوقات تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية، وهذا يتفق مع رأي عباس وآخرون (٢٠١٦) الذي ينص على أنه "يمكن تحويل بيانات المقابلة إلى معلومات وبيانات كمية ليسهل الحكم عليها من قبل الباحث" (ص ١٤٦).

### • نتائج البحث :

#### • النتائج المتعلقة بالسؤال الأول :

نص السؤال الأول من أسئلة الدراسة على: "ما متطلبات تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس على ضوء توجهات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني؟"، وللإجابة عن هذا السؤال وتحديد متطلبات تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس على ضوء توجهات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني؛ تم تحليل البيانات التي جمعت في أداة المقابلة وذلك باستخدام التكرارات والمتوسطات الحسابية والترتيب لأبرز متطلبات تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية من وجهة نظر عينة الدراسة، ويوضح الجدول (٤) نتائج التحليل.

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والترتيب لمتطلبات تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية من وجهة نظر عينة المقابلة

المتطلبات	التكرار	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الترتيب	درجة الموافقة
تحديث السياسات الجامعية وتطويرها لدعم تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية	١٦	٤.٠٠	%٨٠	١	عالية
وضع خطة إستراتيجية لتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية	١٦	٤.٠٠	%٨٠	٢	عالية
إيجاد قيادات إدارية متميزة تمتلك القدرة على تطبيق القيادة الافتراضية	١٤	٣.٥٠	%٧٠	٣	عالية
توفير بيئة تنظيمية مناسبة لتطبيق القيادة الافتراضية	١٤	٣.٥٠	%٧٠	٤	عالية
نشر ثقافة التحول الرقمي لدى العاملين في الجامعات	١٤	٣.٥٠	%٧٠	٥	عالية
توفير الإمكانيات المادية والتقنية اللازمة لتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية	١٣	٣.٢٥	%٦٥	٦	متوسطة
إشراك العاملين في الجامعات السعودية في برامج تدريبية تهيئهم للهارات والقدرات التي تمكنهم من تعزيز تطبيق القيادة الافتراضية	١٣	٣.٢٥	%٦٥	٧	متوسطة
تشجيع الابتكار والحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجه تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية	١٣	٣.٢٥	%٦٥	٨	متوسطة
تطوير واقع البيئة الرقمية في الجامعات السعودية لتحسين تطبيق القيادة الافتراضية	١٣	٣.٠٠	%٦٠	٩	متوسطة
الاستفادة من التجارب للحلبيين والعلمية في مجال تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية	١٢	٣.٠٠	%٦٠	١٠	متوسطة
استقطاب الخبرات المميزة في مجال القيادة الافتراضية للعمل في الجامعات السعودية	١٢	٣.٠٠	%٦٠	١١	متوسطة

رتبت الباحثة المتطلبات بحسب عرضها على عينة المقابلة ثم احتساب أكثرها تكراراً، محتفظة بالترتيب في حال تساوت التكرارات.

من خلال نتائج المقابلة يتضح من الجدول (٤) أنه يوجد (٦) متطلبات جاءت بدرجة (عالية)، بينما جاءت (٥) متطلبات بدرجة (متوسطة)، وفيما يلي عرض لأبرز متطلبات تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية من وجهة نظر عينة المقابلة من أعضاء هيئة التدريس على ضوء توجهات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني التي جاءت بدرجة (عالية).

جاء أعلى متطلبات تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس على ضوء توجهات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني من وجهة نظر عينة المقابلة، المتطلب: "تحديث السياسات الجامعية وتطويرها لدعم تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية"، وبلغ متوسطه الحسابي (٤.٠٠)، من أصل (٥.٠٠)، وبنسبة مئوية بلغت (%٨٠)، وبدرجة (عالية).

#### • تفسير ومناقشة النتائج:

تأتي هذه النتيجة مؤكدة ومنسجمة مع نتائج استجابة أفراد الدراسة على الاستبانة بتحقيق البعد الأول: السياسات بدرجة منخفضة، ويعزى سبب ذلك بالإضافة لما ذكر آنفاً إلى أهمية وضع سياسات جامعية حديثة تلبى

متطلبات تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية، وتوفير بيئة مادية ومادية مناسبة لمواكبة التغيرات التي تحدث نتيجة تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعة، لأن تطبيق القيادة الافتراضية يحتاج إلى سياسات جديدة تبناها الجامعات السعودية تدعم تطبيق القيادة الافتراضية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة داود (٢٠٢١) التي توصلت إلى أن من أهم عوامل نجاح الجامعات بالتحول لتطبيق القيادة الافتراضية أن يتم وضع سياسات طويلة الأجل لتنفيذ الآليات التي تعزز التطور العلمي والتكنولوجي.

بينما جاء في الترتيب الثاني من وجهة نظر عينة المقابلة المتطلب: "وضع خطة إستراتيجية لتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية" وبلغ متوسطه الحسابي (٤.٠٠)، من أصل (٥.٠٠)، وبنسبة مئوية بلغت (٨٠٪)، ودرجة (عالية).

تفسير ومناقشة النتائج: تأتي هذه النتيجة مؤكدة ومنسجمة مع نتائج استجابة أفراد الدراسة على الاستبانة من حيث ترتيب البعد "الاستراتيجيات" الذي يأتي في الترتيب الثاني في ترتيب الأبعاد ويعزى سبب ذلك إلى أهمية وجود خطة إستراتيجية معتمدة تساهم في تعزيز تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية، لأن التخطيط هو العنصر الأهم لنجاح العمل وإدارته في جميع المجالات، وخاصة في تطبيق التوجهات الإدارية الحديثة والتي من بينها تطبيق القيادة الافتراضية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بو داود (٢٠٢١) التي توصلت إلى أهمية توفير متطلبات تطبيق القيادة الافتراضية، التي من بينها توفير رؤية لدى القيادات الجامعية لتبني اتجاهات استراتيجية منظمة وواضحة لإدخال تكنولوجيا المعلومات في العمل، ودراسة البليهد والردادي (٢٠٢١) التي حددت في توصياتها، أن من متطلبات تطبيق القيادة الإلكترونية بالجامعات وضع خطة استراتيجية خاصة بالتحول نحو القيادة الإلكترونية.

وجاء في الترتيب الثالث من وجهة نظر عينة المقابلة المتطلب: "إيجاد قيادة إدارية متميزة تمتلك القدرة على تطبيق القيادة الافتراضية"، وبلغ متوسطها الحسابي (٣.٥٠)، من أصل (٥.٠٠)، وبنسبة مئوية بلغت (٧٠٪)، ودرجة (عالية)، ويعزى سبب ذلك إلى أهمية القيادة الإدارية في نجاح العمل وتشجيع العاملين معه على الإنجاز، فوجود قيادة متميزة تمتلك القدرة على تطبيق القيادة الافتراضية يساهم في نجاح تطبيقها، وتحقيق الأهداف المنشودة منها. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عبد النور (٢٠١٩) التي توصلت إلى أن أهمية دور القيادة الافتراضية في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف للفرد والمنظمة، ومع نتيجة دراسة عى داروس وعوض الله (٢٠٢٢) التي توصلت إلى أهمية توفير القيادة المتميزة والإدارة الذكية القادرة على التغيير لتطبيق القيادة الافتراضية.

ودراسة البليهد والرادي (٢٠٢١) التي حددت في توصيات دراستها لواقع ممارسة القيادة الإلكترونية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وفقا لما توصلت إليه من نتائج، أن من متطلبات تطبيق القيادة الإلكترونية بالجامعات فرض الإدارة العليا للعمل بالإدارة الإلكترونية. كما قدم ميسرا (Misra, 2020) في دراسته مقترحات لتعزيز القيادة الرقمية في قطاع التعليم العالي، وبعض الاستراتيجيات الهامة لتطوير القيادة الرقمية في قطاع التعليم العالي من أبرزها: اختيار القادة الرقميين من خلال معايير الجدارة الرقمية، وإعطاء القادة الرقميون كافة السلطات والصلاحيات لصنع واتخاذ القرارات المناسبة، وتشجيع القادة الرقميين لتطوير سياسية رقمية للمؤسسة، ومن الدراسات من يرى ضرورة تمتع القيادات الجامعية بسمات القيادة التحويلية في التعاملات والمعاملات كدراسة أنتونوبولو وآخرون (Antonopoulou et al., 2020).

وقد جاء في الترتيب الرابع من وجهة نظر عينة المقابلة المتطلب: "توفير بيئة تنظيمية مناسبة لتطبيق القيادة الافتراضية"، وبلغ متوسطها الحسابي (٣.٥٠)، من أصل (٥.٠٠)، وبنسبة مئوية بلغت (٧٠٪)، وبدرجة (عالية)، ويعزى سبب ذلك إلى أهمية إيجاد بيئة تنظيمية مرنة ومناسبة لتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية، يتم من خلالها تحديد الوصف الوظيفي الجديد للعاملين، ومهام عملهم، وأساليب تنفيذ العمل باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة محمد الخطيب (٢٠١٩) التي توصلت إلى أهمية توفير بيئة تحتية وتنظيمية لتطبيق القيادة الافتراضية، ومع نتيجة دراسة عي داروس وعوض الله (٢٠٢٢) التي توصلت إلى أهمية توفير هيكل تنظيمي شبكي ومرن يساعد على توفير بيئة تنظيمية مناسبة لتطبيق القيادة الافتراضية.

وجاء في الترتيب الخامس من وجهة نظر عينة المقابلة المتطلب: "نشر ثقافة التحول الرقمي لدى العاملين في الجامعات"، وبلغ متوسطها الحسابي (٣.٥٠)، من أصل (٥.٠٠)، وبنسبة مئوية بلغت (٧٠٪)، وبدرجة (عالية)، ويعزى سبب ذلك إلى أهمية توعية العاملين بأهمية التحول الرقمي في الجامعات السعودية، لتمكينها من مواكبة التطورات العلمية، ومن تحقيق توجه الدولة السعودية نحو التحول الرقمي في جميع المجالات التعليمية، والصحية، والاقتصادية، ومن بينها ما تقدمه الجامعات من خدمات للمستفيدين منها، وهذا يساعد على تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية، ويحقق أهداف تطبيقها.

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

- **أولاً- متطلبات تنظيمية: وقد نمثلت بالمتطلبات التالية:**
  - ◀ تحديث السياسات الجامعية وتطويرها لدعم تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية.
  - ◀ وضع خطة إستراتيجية لتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية.
  - ◀ توفير بيئة تنظيمية مناسبة لتطبيق القيادة الافتراضية.
  - ◀ نشر ثقافة التحول الرقمي لدى العاملين في الجامعات.
  - ◀ تشجيع الابتكار والحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجه تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية.
  - ◀ الاستفادة من التجارب المحلية والعالمية في مجال تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية.
- ويتفق ذلك مع دراسة عوف وآخرون (٢٠٢٠) والتي ترى أن الجامعات في تحولها لجامعات ذكية أو تطور نمطه القيادي يُعد ذلك تطوراً طبيعياً ومنطقياً لنموذج الجامعات الافتراضية أو الإلكترونية في ظل الثورة التقنية.
- كما يتفق ذلك مع دراسة عبد الرحمن والغبيري (٢٠٢٠)، وتوصيات دراسة خرميط (٢٠٢٠) بتعزيز مقومات القيادة الفاعلة والتحول الرقمي بالجامعات من خلال مراجعة استراتيجية وتحليل لقدرات الجامعة الداخلية ولبئتها الخارجية ووضع الاستراتيجيات والبرامج للجامعة والتواصل مع مختلف المستفيدين عبر نظم الإدارة الإلكترونية.
- **ثانياً- متطلبات بشرية: وقد نمثلت بالمتطلبات التالية:**
  - ◀ وجود قيادات جامعية متميزة تمتلك المهارات والرؤية والقدرة على تطبيق القيادة الافتراضية.
  - ◀ إشراك العاملين في الجامعات السعودية في برامج تدريبية تنمي لديهم المهارات والقدرات التي تمكنهم من تعزيز تطبيق القيادة الافتراضية.
  - ◀ استقطاب الخبرات المميزة في مجال القيادة الافتراضية للعمل في الجامعات السعودية.
- ويتوافق ذلك مع دراسة الإقبالي (٢٠١٩)، ودراسة المسلماني (٢٠٢٠) التي توصلت إلى أهمية العنصر البشري توفيراً وتدريباً وتأهيلاً في تحول الجامعات وتطورها وفق متطلبات العصر، كما اتفقت أيضاً مع نتيجة دراسة الوارد وفيليبس (Alward & Phelps, 2019) التي توصلت إلى أهمية وجود عدد من الكفايات والمهارات في القيادة الجامعية لتكون قيادة افتراضية وهي: التأهيل والتدريب، الذكاء العاطفي، التواصل، الثقة.
- **ثالثاً- متطلبات مادية وتقنية: وقد نمثلت بالمتطلبات التالية:**
  - ◀ توفير الإمكانيات المادية والتقنية اللازمة لتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية.



◀ تطوير واقع البيئة الرقمية في الجامعات السعودية لتحسين تطبيق القيادة الافتراضية.

◀ وافقت أغلب الدراسات السابقة على هذا المتطلب ومنها دراسة الإقبالي (٢٠١٩)، وهافا وسومبراش (Hapha & Somprach, 2019)، في أهمية الدعم المادي والتقني والتمويل اللازم للتنفيذ وتحول الجامعات قيادياً للوفاء بمتطلبات العصر.

كما تتفق أغلب الدراسات في تصنيفها للمتطلبات إلى متطلبات تنظيمية وبشرية ومادية وتقنية كدراسة العموش والطراونة (٢٠٢٢).

### • النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

نص السؤال الثاني من أسئلة الدراسة على: "ما معوقات تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس على ضوء توجهات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني؟"، وللإجابة عن هذا السؤال وتحديد معوقات تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس على ضوء توجهات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني؛ تم تحليل البيانات التي جمعت في أداة المقابلة وذلك باستخدام التكرارات والمتوسطات الحسابية والترتيب لأبرز معوقات تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية من وجهة نظر عينة الدراسة، ويوضح الجدول (٥) نتائج التحليل.

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والترتيب لمعوقات تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية من وجهة نظر عينة المقابلة

المتطلبات	التكرار	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الترتيب	درجة الموافقة
ضعف التوجهات الاستراتيجية لتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية	١٥	٣.٧٥	%٧٥	١	عالية
تفضيل القيادات الحالية في الجامعات السعودية للقيادة التقليدية وشعورهم بأنها أكثر أمناً من الافتراضية وقلّة اهتمامهم بتطبيقها.	١٥	٣.٧٥	%٧٥	٢	عالية
ضعف اللوائح التنظيمية والتشريعية التي تكّون بتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية	١٤	٣.٥٠	%٧٠	٣	عالية
صعوبة إيجاد البيئة المناسبة في الجامعات السعودية لتطبيق القيادة الافتراضية	١٤	٣.٥٠	%٧٠	٤	عالية
مقاومة التغيير من قبل العاملين في الجامعات السعودية نحو تطبيق القيادة الافتراضية	١٣	٣.٠٠	%٦٠	٥	متوسطة
ضعف اللورد للحدائق للتامة للتحويل الرقمي في الجامعات السعودية	١٣	٣.٠٠	%٦٠	٦	متوسطة
ضعف اللوردات الرقمية لدى بعض العاملين في الجامعات السعودية	١٣	٢.٧٥	%٥٥	٧	متوسطة
نقص في الكوادر البشرية المؤهلة وللتنظيمية للانتقال إلى العمل والتعليم الافتراضي في الجامعات السعودية	١٢	٢.٧٥	%٥٥	٨	متوسطة
عدم عقد الجامعات لشراكات مجتمعية تؤمن متطلبات التحول للعمل الافتراضي	١٤	٣.٢٥	%٦٥	٩	متوسطة

رتبت الباحثة المعوقات بحسب عرضها على عينة المقابلة ثم احتساب أكثرها تكراراً، محتفظة بالترتيب في حال تساوت التكرارات.

تشير نتائج المقابلة الواردة في الجدول (٥) لأبرز معوقات تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية من وجهة نظر عينة المقابلة من أعضاء هيئة التدريس على ضوء توجهات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني التي جاءت بدرجة (عالية) متفقتة بذلك مع دراسة حمود العنزي (٢٠٢٢) بوجود معوقات تحد من تطبيق القيادة الإلكترونية بدرجة عالية، ومن خلال الجدول يتبين أنه يوجد (٤) معوقات جاءت بدرجة (عالية)، بينما جاءت (٥) معوقات بدرجة (متوسطة)، وفيما يلي عرض لأبرز هذه المعوقات التي جاءت بدرجة عالية:

حيث جاءت أعلى معوقات تطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس على ضوء توجهات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني من وجهة نظر عينة المقابلة، العائق "ضعف التوجهات الاستراتيجية لتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية" وعائق تفضيل القيادات الحالية في الجامعات السعودية للقيادة التقليدية وشعورهم بأنها أكثر أمناً من الافتراضية وقلّة اهتمامهم بتطبيقها، بالتساوي حيث بلغ متوسطه الحسابي (٣.٧٥)، من أصل (٥.٠٠)، وبنسبة مئوية بلغت (٧٥٪)، وبدرجة (عالية)، مناقشة وتفسير النتائج: ويعزى سبب ذلك إلى أهمية وجود رغبة لدى القيادات العليا في الجامعات السعودية من تطبيق القيادة الافتراضية، ووضع خطة إستراتيجية لتحقيق ذلك. حيث يرى السيد (٢٠٢٢) في دراسته بأن التوجه الإستراتيجي يعدّ واحداً من المتغيرات التي تؤثر على أداء المنظمات لأنه يؤثر في كيفية تفكير وعمل الإدارة، كما يعدّ التوجه الإستراتيجي ذا فائدة لأنه يركز أولاً على المنظمة، من خلال هذا القول يتبين أن التوجه الاستراتيجي هو المنطلق التي ينطلق منها قادة الجامعات لتطبيق القيادة الافتراضية، لذلك فإن فقده يعني فقدان بوصلة العمل في الجامعات. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة خرميط (٢٠٢٠) التي توصلت إلى وجود ضعف في رؤية تنفيذ خطط القيادات الأكاديمية لتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات.

بينما يعزى سبب: "تفضيل القيادات الحالية في الجامعات السعودية للقيادة التقليدية وشعورهم بأنها أكثر أمناً من الافتراضية وقلّة اهتمامهم بتطبيقها"، إلى وجود مقاومة للتغير من قبل القيادات الإدارية في الجامعات السعودية لتطبيق القيادة الافتراضية، خشية من فقدان بعض الميزات التي يتمتعون بها، أو الخشية من عدم النجاح، واعتقادهم أن تطبيق القيادة الافتراضية سيزيد من مهام العمل، وأنهم بحاجة إلى التدريب والاشتراك في برامج التطوير المهني لكي يتمكنوا من القيام على مهام العمل الجديدة المتعلقة بتطبيق القيادة الافتراضية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة

دراسة عى داروس و عوض الله (٢٠٢٢) التي توصلت إلى أن من معوقات تطبيق القيادة الافتراضية يتمثل بوجود بعض القيادات الإدارية غير المقتنعة بتطبيق القيادة الافتراضية.

وجاء في الترتيب الثالث من وجهة نظر عينة المقابلة المعوق: "ضعف اللوائح التنظيمية والتشريعية التي تُلزم بتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية"، وبلغ متوسطها الحسابي (٣.٥٠)، من أصل (٥.٠٠)، ونسبة مئوية بلغت (٧٠٪)، وبدرجة (عالية)، ويعزى سبب ذلك إلى وجود ضعف في تحديث اللوائح التنظيمية في الجامعات السعودية التي تساعد على تطبيق القيادة الافتراضية؛ بسبب حداثة توجه الجامعات السعودية نحو التحول الرقمي من جهة، وتطبيق القيادة الافتراضية من جهة أخرى. وقد انفتحت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشهري (٢٠١٨) التي توصلت إلى وجود عوائق قد تحول دون تنفيذ القيادة الافتراضية كجمود السياسات واللوائح والهياكل التنظيمية في الجامعات الحكومية السعودية.

وجاء بالترتيب الرابع المعوق: "صعوبة إيجاد البيئة المناسبة في الجامعات السعودية لتطبيق القيادة الافتراضية"، وبلغ متوسطها الحسابي (٣.٥٠)، من أصل (٥.٠٠)، ونسبة مئوية بلغت (٧٠٪)، وبدرجة (عالية)، ويعزى سبب ذلك إلى أن تطبيق القيادة الافتراضية يتطلب بيئة محفزة ومناسبة لتطبيقها في الجامعات، حيث يجب توفير شبكات الإنترنت بجودة عالية، وحواسيب متقدمة، وتقنيات رقمية للاتصال والتواصل، ونشر الوعي بين العاملين باهية تطبيق القيادة الافتراضية، وهذا يتطلب مزيد من الوقت والجهد لتحقيق ذلك في الجامعات السعودية.

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

#### • أولاً- المعوقات التنظيمية: وقد نمثلت المعوقات التنظيمية بالنالية:

- ◀ ضعف التوجهات الاستراتيجية لتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية.
- ◀ ضعف اللوائح التنظيمية والتشريعية التي تُلزم بتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية.
- ◀ عدم عقد الجامعات لشراكات مجتمعية تُؤمن متطلبات التحول للعمل الافتراضي.

وهذه النتيجة تؤكد على ما أشار إليه الكعكي (٢٠١٨) بأن التعليم العالي يعاني من قصور ومنها شكلية تفعيل التقنيات، قصور في الرؤية

الاستراتيجية، وتغلب النمط السلطوي في الممارسات، وجمود الهياكل التنظيمية، وغياب التفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة، كما اتفقت مع نتيجة دراسة المسلماني (٢٠٢٠) التي وجدت إلى وجود عدد من المعوقات التنظيمية التي تواجه القيادات للوصول إلى التحول الرقمي.

#### • ثانيًا- المعوقات البشرية: وقد تمثلت المعوقات البشرية بالنالية:

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

#### • ثالثًا- المعوقات المادية والتقنية: وقد تمثلت المعوقات المادية والتقنية بالنالية:

- ◀ صعوبة إيجاد البيئة المناسبة في الجامعات السعودية لتطبيق القيادة الافتراضية.
- ◀ ضعف الموارد المالية المتاحة للتحول الرقمي في الجامعات السعودية الداعمة لتطبيق القيادة الافتراضية.

#### • المراجع:

- الإقبالي، حامد أحمد إبراهيم. (٢٠١٩). مقتضيات التحول إلى التعلم الرقمي الموجه لصغار السن في الوطن العربي. *المجلة التربوية بجامعة سوهاج*، (٦٦، الجزء ٦٨)، ٤١١-٤٣٤.
- التركي، إبتسام. (٢٠١٨). *تطبيق القيادة الافتراضية في إدارات التعليم- نموذج مقترح* أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة الملك سعود.
- آل تويم، هياء إبراهيم. (٢٠١٩). *درجة تطبيق القيادة الرقمية في وزارة التعليم وعلاقتها بتطوير العمل الإداري من وجهة نظر القيادات التربوية*. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، (١٦)، ٢٢٩-٢٤٩.
- آل سعود، عبد العزيز. (٢٠١٨). *العوامل المؤثرة في نجاح وفاعلية قيادة فرق العمل الافتراضية*. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، (٤٩)، ٢٠١-٢٢٢.
- بدير، المتولي. (٢٠٢٠). *متطلبات التحول الرقمي للجامعات المصرية*. *مجلة تطوير الأداء الجامعي*، (١٢)، ٧٦-٩٤.
- البليهد، نورة، والردادي، دعاء. (٢٠٢١). *درجة ممارسة القيادة الإلكترونية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن*. *مجلة البحوث التربوية والنفسية*، (٦٨)، ٢٣٩-٢٧٣.
- بو داود، محمد. (٢٠٢١). *معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات العمومية الجزائرية* رسائل ماجستير غير منشورة. جامعة محمد بوضياف.
- الحاسي، أريج. (٢٠٢١، مارس ٢٤-٢٦). *التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة الواقع والمعوقات أورقة معروضة*. المؤتمر العلمي الدولي الثاني لكلية الاقتصاد ونظم المعلومات: التحول الرقمي وأثره على التنمية المستدامة، جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا، مصر.

- الخمي، فاضا، (٢٠٢٠). قياس واقع نظم الادارة الالكترونية والمنصة على الممكنات لنموذج التميز الأوروبي EFQM في مؤسسات المعلومات ودورها في النتائج. مجلة المركز العربي للبحوث والدراسات في علوم المكتبات والمعلومات، (١٣)، ٩٣-١٢٨.
- الخطيب، محمد خير الدين. (٢٠١٩). التحول الرقمي ودور المركز العربي للبحوث القانونية والقضائية. الجامعة العربية.
- الخنيفر، أمل. (٢٠١٨). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية ٢٠٣٠ وسبل التغلب عليها. مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر، (١٧٨، الجزء ١)، ١٧٩-٢٢٦.
- داود، خيرى. (٢٠٢١). التعلم الافتراضي كمدخل لتحقيق التميز في التعليم الجامعي على ضوء التصنيفات العالمية للجامعات، جامعة بنغازي. في المؤتمر الدولي ٢٠٢١ حول ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي، (ص ٤٠، ص ٥٢). (2021) ICOAHE.  
<https://repository.uob.edu.ly/handle/123456789/1579>
- الدهشان، جمال علي خليل، والسيد، سماح السيد محمد. (٢٠٢٠). رؤية مقترحة لتحويل الجامعات المصرية الحكومية إلى جامعات ذكية في ضوء مبادرة التحول الرقمي للجامعات. المجلة التربوية بجامعة سوهاج، (الجزء ٧٨)، ١٢٤٩-١٣٤٤.
- الرشدي، سارة. (٢٠٢٢). ممارسات القيادة الالكترونية في منصة التعلم الافتراضي، (مدستي) من وجهة نظر مديرات المدارس بقطاع نفي. المجلة السعودية للعلوم التربوية، (٧)، ٢٥-٤٦.
- رؤية ٢٠٣٠. (٢٠١٦). الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي. استرجع في مايو ٢٩، ٢٠٢٣، من <https://2u.pw/RPrGB>
- السالمي، علاء. (٢٠١٨). الإدارة الإلكترونية. دار وائل للنشر.
- الشريف، باسم نايف محمد. (٢٠١٨). مدى الوعي بالتقنيات التعليمية الرقمية والذكية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية واتجاهاتهم نحوها. مجلة التربية، (١٧٩ الجزء ١)، ٦٠٠-٦٥٠.
- الشهري، عجلان محمد. (٢٠١٨). القيادة الإلكترونية- منهج علمي مقترح. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، (٢) ٩، ٢٥٢٢-٣٣٧٢.
- عباس، محمد، ونوفل، محمد، والعبسي، محمد، وأبو عواد، فريال. (٢٠١٦). مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس (ط.٢). دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عبد الحميد، أريج إبراهيم. (٢٠١٩). التعلم الإلكتروني لتحديث منظومة التعليم العالي بليبيا، "رؤية مقترحة في ضوء تجارب عالمية وعربية معاصرة". مجلة الدراسات التاريخية والاجتماعية، (٣٩)، ٢٨٢-٣٠١.
- عبد الرحمن، حسن، والغيري، محمد. (٢٠٢٠). واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية (دراسة تحليلية). مجلة العلوم الإدارية والمالية، (٣) ٤، ٨-٣١.
- عبد النور، موسى. (٢٠١٩). القيادة الإلكترونية ودورها في تحسين جودة أداء الخدمات المؤسساتية: دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية جن جن بولاية جيجل. مجلة دراسات في علوم الانسان والمجتمع، (٣) ٢، ١٢٠-١٤٤.
- عبيدات، ذوقان، عبد الحق، كايد، وعدس، عبد الرحمن. (٢٠١٣). البحث العلمي (مفهومه وأدواته وأساليبه). دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- العلاق، بشير. (٢٠١٣). القيادة الإدارية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- عليوي، عامر. (٢٠٢١، ديسمبر ٩). التحول الرقمي للجامعات ضرورة للبقاء. صحيفة الدستور. استرجع في مايو ٢٩، ٢٠٢٣، من <https://www.addustour.com/articles/1239189>
- العموش، خالد، والطراونة، خليف. (٢٠٢٢). واقع القيادة الافتراضية في الجامعات الأردنية بالاستناد إلى أسس الإدارة الإلكترونية. المجلة العلمية بجامعة أسبوط، (٧) ٣٨، ٢-٣٠.

- العنزي، حمود. (٢٠٢٢). تعزيز التحول الرقمي للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية. *مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر*، ٤١، (١٩٦)، ٤٩٧-٥٢٨.  
<https://doi.org/10.21608/jsrep.2022.278307>
- عوف، أحمد صلاح الدين، مصطفى، أيمن محمد، والملاح، علياء السعيد. (٢٠٢٠). منهجية تنمية الجامعات من خلال المفاهيم النظرية والتحليلية للجامعات الذكية. *مجلة الاتجاهات الهندسية المتقدمة*، ٣٩، (١)، ٩٦-١١٨.
- عياد، وسام، أحمد نحم الدين أحمد، وعوض، الله، ولاء. (٢٠٢٢). القيادة الافتراضية كمدخل لآراء ثقافة محتتمعات التعلم الافتراضية في المؤسسات التعليمية - دراسة تحليلية. *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية للدراسات العليا بسوهاج*، ١٢، (١٢)، ٥٠١-٥٥٠.
- القحطاني، عبد العزيز. (٢٠٢١). أنموذجاً مقترحاً لفاعلية نظام قياس مؤشرات الأداء المؤسسي بالجامعات السعودية في ضوء التوجهات الوطنية والدولية. *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*، ٢، الإصدار ١٨، <https://doi.org/10.52133/ijrsp.v2.18.7>.
- القحواش، سامر. (٢٠٢٠). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في كلية الآداب جامعة صبراتة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين. *مجلة كلية الآداب*، ١، (٢٩)، ١٥٩-١٨٦.
- القدش، عمر. (٢٠١٥). أثر الحكومة الإلكترونية في الحد من ظاهرة الفساد الإداري. منشورات الحلبي الحقوقية.
- القنون، منيرة. (٢٠٢٢). القيادة الإلكترونية ودورها في المؤسسات التعليمية. *المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات*، ٦، (٦)، ٥٧-٨٠.
- الكعكي، سهام. (٢٠١٨). الارتقاء بفاعلية أداء القيادة بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية - جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن نموذجاً. *مجلة كلية التربية بالرفاعية*، ١، (٣٥)، ٨١٧-٨٣٦.
- المسلماني، لمياء إبراهيم. (٢٠٢٠). التحول الرقمي في التعليم اتجاه مستقبلي. *المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج*، (٧٤).
- معنوق، محمد عبد القادر، مرعي، فاطمة محمد، السنوسي، كمال محمد (٢٠٢٠). *الاتجاهات نحو تطبيق الأنظمة الإلكترونية، قسم علوم الحاسوب، كلية التربية، تراغن، جامعة سبها، ليبيا*.
- المركز الوطني للتعليم الإلكتروني. (د.ت.). عن المركز. <https://nelc.gov.sa/about>.
- المركز الوطني للتعليم الإلكتروني. (٢٠٢٢). *المؤشر الوطني للتعليم الإلكتروني*. استرجع في مايو ٢٩، ٢٠٢٢، من <https://2u.pw/sE1Ock>
- المنصة الوطنية الموحدة. (د.ت.). *التحول الرقمي*. استرجع في يونيو ١٩، ٢٠٢٣، من <https://www.my.gov.sa/wps/portal/snp/aboutksa/digitaltransformation>
- المنصة الوطنية الموحدة. (٢٠٢٣، مارس ٢٩). *إستراتيجية الحكومة الذكية*. استرجع في يونيو ١٩، ٢٠٢٣، من <https://www.my.gov.sa/wps/portal/snp/aboutksa/smartstrategy>
- المنيف، البراهيم عبد الله. (٢٠١٢). *القيادة والإدارة: إعداد القيادات الإدارية العربية*. مجلة المدير.
- مهدي، أينا. (٢٠١٨). *الاتجاهات الحديثة في تفسير النظرية الموقفية للقيادة الاستراتيجية*. مجلة جامعة جيهان العلمية بأربيل، ١، (٢)، ٦٧-٨٦.
- الميلود، سحانين، وغالي، بغداد باي. (٢٠٢١). واقع وأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في قطاع التعليم العالي. *المجلة الجزائرية للموارد البشرية*، ١٥، (١)، ٥١-٦٥.
- وكالة الأنباء السعودية. (٢٠٢١، مايو ١٦). *المملكة تبرز تطورها في التحولات الرقمية عبر اليوم العالمي للاتصالات ومجتمع المعلومات*.  
<https://sp.spa.gov.sa/viewfullstory.php?newsid=2228617>

- وكالة الأنباء السعودية، (٢٠٢٢)، يونيو١٥). الملكة تحقق المرتبة الثانية عالمياً في مؤشر الأمن السيبراني وفق تقرير «الكتاب السنوي للتنافسية العالمية لعام ٢٠٢٢». <https://www.spa.gov.sa/2362614>

- اليوسف، خلود سعد عبد العزيز. (٢٠٢١). آليات تفعيل القيادة الرقمية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠م. مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (٤)، ٣٥-٥٤.

- Alward, E. (2018). *Characteristics and Leadership Methods of Efficacious Virtual Team Leaders in Higher Education* [Unpublished doctoral dissertation]. Northcentral University.
- Alward, E., & Phelps, Y. (2019). Impactful leadership traits of virtual leaders in higher education. *Online Learning*, 23(3), 72-93.
- Antonopoulou, H., Halkiopoulos, C., Barlou, O., Grigorios N., & Beligiannis, G., N. (2020). Leadership types and digital leadership in higher education: behavioral data analysis from university of Patras in Greece. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 19(4), 110-129.
- Basilaia, G., & Kvavadze, D. (2020). Transition to Online Education in Schools during a SARS-CoV-2 Coronavirus (COVID-19) Pandemic in Georgia. *Pedagogical Research*, 5(4). <https://doi.org/10.29333/pr/7937>
- Benavides, L. M. C., Tamayo Arias, J. A., Arango Serna, M. D., Branch Bedoya, J. W., & Burgos, D. (2020). Digital transformation in higher education institutions: A systematic literature review. *Sensors*, 20(11), 3291.
- Bonsu, S., & Twum-Danso, E. (2018). Leadership style in the global economy: A focus on cross-cultural and transformational leadership. *Journal of Marketing and Management*, 9(2), 37-52.
- Brankovic, J., Ringel, L., & Werron, T. (2018). How rankings produce competition: The case of global university rankings. *Festschrift für Soziologie*, 47(4), 270-288.
- Chen, S., Leng, Y., & Labi, S. (2020). A deep learning algorithm for simulating autonomous leadership considering prior knowledge and temporal information. *Computer-Aided Civil and Infrastructure Engineering*, 35(4), 305-321.
- Creswell, J. (2014). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approach* (4<sup>th</sup> ed.). SAGE Publications, Inc. Library of Congress.
- Ehlers, U. D. (2020). Digital leadership in Higher Education. *Journal of Higher Education Policy and Leadership Studies*, 1(3), 6-14.
- Elmusharaf, M. M. (2017). Administrative challenges for virtual Universities. In *Proceedings of 82<sup>nd</sup> ISERD International Conferenc* (pp.23-27). World research library. [https://www.Worldresearchlibrary.org/up\\_proc/pdf/1020-150530463623-27.pdf](https://www.Worldresearchlibrary.org/up_proc/pdf/1020-150530463623-27.pdf)

- Hapha, Y., & Somprach, K. (2019). A study of digital leadership and creative leadership that affect innovation in Thai higher education. *Journal of Critical Reviews*, 6(4), 37-41
- Kalogiannidis, S., Chatzitheodoridis, F., & Kontsas, S. (2020). An Eclectic Discussion of the Effects of COVID-19 Pandemic on the World Economy During the First Stage of the Spread. *International Journal of Financial Research*, 11(6), 1-39.
- Lazar, J. (2022). Managing digital accessibility at universities during the COVID-19 pandemic. *Universal Access in the Information Society*, 21(3), 749-765.
- Misra, P., K. (2020, June 16-29). *Leadership Capacity Building for Sustainable Digital Initiatives in the Higher Education Sector in India: Need, Challenges, and Strategies* [Paper presented]. The Panel 42 of DSA's (Development Studies Association) Annual Conference (Online) on New Leadership for Global Change. <https://nomadit.co.uk/conference/dsa2020/paper/52611>
- Pang, D., & Zhang, Y. (2021). Ethical principles of virtual leadership construction in artificial intelligence environment. In *E3S Web of Conferences* (Vol. 251, p. 02023). EDP Sciences. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202125102023>
- Schwab, K. (2018, October). *The global competitiveness report 2018*. World Economic Forum.
- Temelkova, M. (2018). Skills for Digital Leadership-Prerequisite for Developing high-tech Economy. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 7(12), 50-74
- Toffler, A. (2021). Anticipatory Democracy and the Prevention of Future Shock. In *Hawaii 2000* (pp.74-78). University of Hawaii Press.

