

## دور الادارة الرقمية في تنمية مهارات القيادات الابداعية

## دراسة حالة جامعة الملك خالد

د/ بانيه محمد محمود زياده

مدرس بجامعة الملك خالد - أستاذة - المملكة العربية السعودية

## ملخص البحث

يهدف هذا البحث بصفة رئيسية للتحقق من مدى توافر مقومات الادارة الرقمية بالجامعات الحكومية السعودية ، وأثر ذلك في المهارات القيادية للقيادات الجامعية ، وذلك كما يدركها القيادات الاكاديمية في الكليات التابعة لها ( العمداء / الوكلاء / رؤساء الاقسام العلمية) ، وتكون مجتمع البحث من كافة القيادات بجامعة الملك خالد - كدراسة حالة - للجامعات الحكومية السعودية ، وتم جمع البيانات من خلال الاستبيان ، ووصلت نسبة الردود إلى ٨٠ % ، وتم اختبار ثبات وصدق القائمة من خلال معامل ألفا كرونباخ ، راتم اختبار فروض البحث من خلال بعض الاختبارات الاحصائية المناسبة ، وأظهرت نتائج البحث توافر مقومات تطبيق الادارة الرقمية بدرجة متوسطة، وأن درجة ممارسة مهارات القيادة الابداعية كان بدرجة متوسطة، وأنه "توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين توفر مقومات الادارة الرقمية وتنمية مهارات القيادة الابداعية"، كما تبين من الدراسة أنه "يوجد تأثير جوهري لمقومات الادارة الرقمية على تنمية مهارات القيادة الابداعية لدى القيادات الاكاديمية بجامعة الملك خالد". وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات.

المصطلحات الاساسية: الادارة الرقمية - مهارات القيادة الابداعية

**Abstract:**

This research aimed mainly to verify the availability of digital management components in Saudi government universities and the impact on the development of leadership skills of university leaders, as recognized by the academic leaders in their faculties (deans/agents/ heads of scientific departments) and the research community consists of all leaders at King Khalid University - as a case study - for Saudi government universities ,The data was collected through the questionnaire, and the percentage of responses reached 80%, The reliability and validity of the list was also tested through the Cronbach Alpha coefficient,, and finally the research hypotheses were tested through a range of statistical methods, most notably Pearson correlation coefficient and regression analysis for two variables, and ANOVA analysis The results of the research showed the availability of the elements of the application of digital management to a medium degree, and that the degree of practice of creative leadership skills was moderate, and that "there is a statistically significant moral relationship between the availability of the components of digital management and the development of creative leadership skills." Digital administration on developing the creative leadership skills of academic leaders at King Khalid University. The study presented a set of recommendations.

**Keywords:** Digital Management - Creative Leadership Skills

## الجزء الاول: منهجية الدراسة

**مقدمة:** شهد العالم تطورات تقنية هائلة في مجال تقنيات المعلومات والاتصالات ، وساهم ذلك في ثورة تقنية وتدفق معرفي، وإنجازات كبيرة في الرقمنة واستخدام التكنولوجيا بشكل كبير، وانعكس هذا التطور في مجالات عديدة ومنها المؤسسات الجامعية، وتتميز الجامعات الذكية بالنية التحتية التقنية والتكيف والمرونة لتلبية الاحتياجات (Coccoli et.al,2014,1003)، وتعد الادارة الرقمية رد فعل لاستخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عملية الادارة لإنجاز كافة العمليات الادارية بصورة الكترونية من خلال توظيف الموارد البشرية والمادية المتاحة في إطار الكتروني، أي تحويل العمل الاداري إلي إدارة تعتمد علي نظم معلوماتية تساعد في اتخاذ القرارات الادارية بفاعلية وجودة، علاوة علي التخلص من قيود التنظيم التقليدي، لذا فإن الجامعات تحتاج إلي قيادات إبداعية ذات فاعلية عالية تتميز بالمهارات والخبرات للتعاطي مع التحديات الحالية، لديهم القدرة علي إحلال التكنولوجيا في كافة العمليات الادارية وفقا لاحتياجات العصر مما يساهم في خدمات ابداعية تقدم بكفاءة وفاعلية.

### مصطلحات الدراسة الاجرائية:

**الادارة الرقمية:** نمط إداري يستند علي توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتقدمة في الوظائف الادارية إلكترونيا من خلال تبني أسس الادارة الرقمية لتحقيق الاهداف بكفاءة وفاعلية.

**القيادة الابداعية:** هي القدرة علي التغيير والتجديد والاصلاح في مجالات التفكير والممارسة ، لإحداث تطورات كمية ونوعية في مجالات العمل ، والإنجاز داخل المؤسسة مع العمل علي اكتشاف المشكلات بهدف حلها ، وتهيئة المناخ الفعال وتلبية حاجات الاتباع والبيئة المحيطة (اللمعي، ٢٠١٤).

**مهارات القيادة الابداعية:** مجموعة من المهارات والمعارف المهمة التي تمكن القائد من توليد الافكار المبتكرة بهدف تطوير مجالات العمل والانجاز وتشمل العديد من المهارات ( المرونة ، الطلاقة ، الاصاله، الحساسية للمشكلات ، المخاطرة).

**الدراسات السابقة:** من خلال مراجعة الادبيات السابقة أمكن تحديد الدراسات المنشورة في هذا الصدد وفقا للمتغيرات الخاضعة للدراسة كما يلي:

- دراسة (Mucller, Goncalo, & Kamdar, 2011) هدفت إلي إيجاد العلاقة بين القدرة الابداعية ، وإمكانية القيادة وتكونت عينة الدراسة من ١٥٠ مفردة من القادة المتميزون بحل المشكلات بصورة إبداعية ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، حيث تم استخدام مقياس حل المشكلات بصورة إبداعية ومقياس القدرة القيادية ، وبينت الدراسة أنه يوجد ارتباط سلبي بين إمكانية القيادة والقدرة الابداعية لدي الموظفين والمتميزين بحل المشكلات بصورة إبداعية غير المؤثرين اجتماعيا وارتباط إيجابي بين القدرة الابداعية وإمكانية القيادة لدي الموظفين القادة الذين يتميزون بخصائص اجتماعية مؤثرة ونشطة.
- دراسة (المليجي، ٢٠١١) هدفت إلي توضيح كيفية تطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي بمصر باستخدام مدخل الادارة الرقمية ، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي ، وخلصت إلي أهمية تقديم برامج للتدريب والتنمية المهنية المستدامة ، وضرورة استحداث إدارة خاصة لإدارة تكنولوجيا الرقمية ونظم المعلومات بالمؤسسة الجامعية.
- دراسة (عيد، ٢٠١٥) هدفت إلي الوقوف علي المعوقات التي تحول دون تطبيق نمط القيادة

أعضاء هيئة التدريس ، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة من ست محاور لمهارات القيادة الاستراتيجية ، وتوصلت إلي وضع تصور مقترح لتنمية ثلاث مهارات هي مهارة التفسير ، والتحدي ، والتوافق باعتبارها أقل المهارات توافرا عند العمداء .

■ دراسة (Yossef و Rakha ، ٢٠١٧) هدفت للتعرف علي مستوي المهارات الشخصية والادارية والابداع القيادي في جامعة نجران ، واعتمدت علي المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة لقياس المهارات الشخصية والادارية والابداع القيادي ، وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت بضرورة استقطاب الموهوبين في مختلف الاقسام الادارية لدي الجامعة، ورفع مستوي الابداع القيادي.

■ دراسة ( البقاوي، ٢٠١٩ ) هدفت إلي معرفة دور الادارة الرقمية في تفعيل الاتصال الاداري للإداريات في المرحلة الثانوية ، وما هي معوقات تطبيقها، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي ، وخلصت إلي ضرورة اختيار القيادات ذات الكفاءة والجدارة مع تدريب وتأهيل متناسب لهم في مجال الادارة الرقمية.

■ دراسة (العريفي، ٢٠١٩) هدفت الدراسة وضع تصور مقترح قائم علي الحوسبة السحابية في تطوير أداء القيادات الجامعية ، والتعرف علي المعوقات ، واستخدم البحث المنهج الوصفي المسحي ، واستخدمت استبانة لدراسة ٢٠٠ مفردة من القيادات في جامعة الملك سعود وجامعة الملك خالد حيث تم اختيار ٤٠ من القيادات ، وتوصلت الدراسة إلي الاتفاق بشدة علي فاعلية الحوسبة السحابية في تطوير مرونة وسرعة أداء القيادات ، وتطوير نوعية وحجم أداء القيادات ، وأوصت بأهمية توفير الدعم المالي والمعنوي لنشر ثقافة

الابداعية في الجامعات السعودية، والتعرف علي البيئة الادارية الملائمة للقيادة الابداعية ، وكذلك التعرف علي مهارات القيادة الابداعية اللازمة لبناء قيادات جامعية ابداعية بالمملكة العربية السعودية ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم في ضوء نتائج البحث وضع تصور مقترح لتحقيق القيادة الابداعية لدى القيادات الجامعية بالمملكة.

■ دراسة (البوشي و بوبشيت، ٢٠١٨) هدفت إلي التعرف علي درجة ممارسة القيادات الاكاديمية لمهارات القيادة الابداعية وسبل تطويرها في جامعة الامام عبد الرحمن بن فيصل من وجهه نظر عينة الدراسة ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وتوصلت الدراسة إلي ضرورة تبني آليات تطويرية لتنمية المهارات الابداعية للقيادات الاكاديمية ، وتأسيس مركز يهتم بالابداع والابتكار ، وتطوير مركز قيادة جامعي يتلاءم مع الاتجاهات الابداعية الحديثة في جامعة الامام عبد الرحمن بن فيصل.

■ دراسة (الشهراني، ٢٠١٨ ) هدفت إلي التعرف علي درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدي القادة الأكاديميين بجامعة بيشة في المملكة العربية السعودية من وجهه نظر أعضاء هيئة التدريس ، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٩) عضو هيئة تدريس ، واستخدمت استبانة مكونة من (٤٢) فقرة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة ، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدي القادة الأكاديميين بأبعادها ( المثابرة والاصرار ، المبادرات الشخصية ، الافكار الجديدة ، التعامل مع المشكلات) كان بدرجة متوسطة.

■ دراسة (سليمان و أمين، ٢٠١٧) هدفت إلي التعرف علي درجة ممارسة عمداء كليات جامعة الملك خالد لمهارات القيادة الاستراتيجية من وجهه نظر

من بنية أساسية تقنية ذكية للتحويل إلى الجامعة الذكية.

■ دراسة كولكي وآخرون (Coccoli, et. al, 2014) وأكدت علي أن الجامعات الذكية هي ترجمة للعصر الرقمي وهدفت إلي التعرف علي الجامعات الاوربية وتجارب التطوير بها للتحويل للعصر الرقمي، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي والمنهج البنائي، وأهم نتائجها تحسين الاداء للجامعة كان نتيجة الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة.

#### التطبيق علي الدراسات السابقة : أسفرت نتائج

الدراسات السابقة في إلقاء الضوء علي نمط الادارة الرقمية الحديثة ودورها في العمل الاداري مما ساعدت في تكوين فهم أفضل لموضوع الدراسة، وبناء الاطار النظري كما ساعدت في تكوين أداة الدراسة واختيار المنهج المناسب والاساليب الاحصائية حيث ركزت دراسات علي المعوقات التي تحول دون تطبيق نمط القيادة الابداعية في الجامعات (عيد، ٢٠١٥)، وأخري ركزت علي درجة ممارسة القيادات الاكاديمية لمهارات القيادة الابداعية وسبل تطويرها (البوشي و بوبشيت، ٢٠١٨) و (سليمان و أمين، ٢٠١٧) و (Yossef و Rakha، ٢٠١٧)، بينما ركزت دراسة (المليجي، ٢٠١١) إلي توضيح كيفية تطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي باستخدام مدخل الادارة الرقمية، واتفقت معها دراسة (البقعاوي، ٢٠١٩) في معرفة دور الادارة الرقمية في تفعيل الاتصال الاداري، بينما ركزت دراسة (الدهشان و السيد، ٢٠٢٠) إلي تقديم رؤية مقترحة لتحويل الجامعات المصرية إلي جامعات ذكية، واهتمت دراسة أوباد Obaid, 2019 وتربيلسكا Trybulska, 2018 ببناء القدرات الرقمية للجامعة في كافة مجالاتها وتنمية المهارات كما تبين للباحثة عدم وضوح مفهوم الادارة الرقمية بشكل عام وقلة الدراسات التي تناولت المفهوم في البيئة العربية.

الحوسبة السحابية لسرعة الإنجاز للمهام، وتقديم برامج تدريبية، وتطوير البنية التحتية التقنية للجامعات، وتوفير الضمانات اللازمة لحماية سرية وأمن المعلومات.

■ دراسة (الدهشان و السيد، ٢٠٢٠) سعت الدراسة إلي تقديم رؤية مقترحة لتحويل الجامعات المصرية إلي جامعات ذكية في ضوء مبادرة التحويل الرقمي للجامعات، واستعانت بالمنهج الوصفي مع استبانة علي أعضاء هيئة التدريس ببعض الجامعات، وتوصلت إلي أن متطلبات التحويل تتمثل في رؤية رقمية، بنية تحتية ذكية، عناصر بشرية ذكية، بيئة تعليمية ذكية، إدارة ذكية وقدمت رؤية مقترحة للتحويل.

■ دراسة (العيسي و الشهري، ٢٠٢٠) هدفت إلي معرفة واقع القيادة الاستراتيجية لدي القيادات الاكاديمية في جامعة الملك سعود، وذلك فيما يخص مدي توافر مهارات القيادة الاستراتيجية لديهم والصعوبات التي قد تواجههم أثناء ممارستهم للقيادة الاستراتيجية بالإضافة إلي معرفة سبل تعزيزها لديهم، ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي المسحي وصممت استبانة لجمع البيانات من ١١٨ مفردة من القيادات الاكاديمية، وتوصلت إلي توافر مهارات القيادة الاستراتيجية ( الفكرية، والسلوكية، والفنية) لدي القيادات، وأن أبرز الصعوبات التي تواجههم قلة الوقت المتاح نتيجة الانشغال بالتفاصيل ولذلك يجب منحهم المزيد من الصلاحيات والتحفيز المادي والمعنوي.

■ دراسة تربيلسكا Trybulska, 2018 وهدفت إلي تطوير الجامعات وفقا للتقنيات التكنولوجية الحديثة وتنمية المهارات واعتمدت المنج الوصفي، وخلصت إلي أهمية توافر نموذج متكامل للجامعة

- ✓ ما مستوي تصورات المستقنين حول مهارات القيادة الابداعية في جامعة الملك خالد؟
- ✓ ما مدي مساهمة الادارة الرقمية في تنمية مهارات القيادة الابداعية؟

#### أهداف الدراسة: انسجاما مع أسئلة الدراسة تسعي الدراسة الحالية لتحقيق الاهداف التالية:

- التعرف علي مستوي ادراك القيادات حول توافر مقومات الادارة الرقمية بجامعة الملك خالد.
- التعرف علي مستوي ادراك القيادات حول المهارات الابداعية للقيادات بجامعة الملك خالد.
- تحديد طبيعة واتجاه العلاقة بين توافر مقومات الادارة الرقمية وتنمية المهارات الابداعية للقيادات بجامعة الملك خالد.

#### أهمية الدراسة : تنبع أهمية الدراسة في:-

١. كفية الاستفادة من الادارة الرقمية لتنمية مهارات القيادات الابداعية لمواجهة التحديات ومواكبة التطورات والتغيرات العالمية.
٢. نتائج العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين المتغيرات والتي يتم التوصل إليها من الدراسة الميدانية تساهم في التعرف علي العناصر الأقوى ارتباطا والاكثرتأثيرا بغرض زيادة الاهتمام بها وإعطاءها الاولوية اللازمة للارتقاء بمستوي مهارات القيادات وتعزيز التنافسية.
٣. تعد الادارة الرقمية أحد الاساليب لتحسين مهارات القيادات لكي تحقق الجامعات القدرات التنافسية.

فرضيات الدراسة: في إطار مشكلة وتساؤلات الدراسة يمكن اختبار الفروض التالية:

#### أوجه الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات

السابقة : استهدفت الدراسة الحالية دراسة العلاقة بين مقومات الادارة الرقمية وتنمية مهارات القيادات الابداعية بالجامعات الحكومية السعودية – جامعة الملك خالد دراسة حالة - وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة – علي حد علم الباحثة- حيث تعتبر حديثة نسبيا ، مما شجع الباحثة للتطرق لهذا الموضوع الهام مما يساهم في إثراء الجانب المعرفي بناء علي النتائج الميدانية لهذه الدراسة.

#### مشكلة وأسئلة الدراسة: تزايد الاتجاه نحو

تطوير مؤسسات التعليم العالي باستخدام أنماط ووسائل وتقنيات جديدة ، ومنها الادارة الرقمية لإنجاز كافة العمليات الادارية ، من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الكترونية من خلال استغلال كافة وسائل التقنية والاتصالات والتطبيقات التكنولوجية، استجابة للتطورات العالمية والاقليمية ،وتزايد حدة المنافسة بين الجامعات في تحسين جودة التعليم العالي ، مما يساهم في تطوير وتنمية القيادات الجامعية و صقل القدرات والمهارات علي الابداع والابتكار الاداري، ولكن وبالرغم من دور الادارة الرقمية في تحسين جودة القرارات الادارية ، وتنمية المهارات الابداعية للقيادات للاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات خاصة زمن الازمات والابوة إلا أنه ما زالت لم تستغل بالشكل الامثل ، لذلك يهتم البحث الحالي بإلقاء الضوء علي دور الادارة الرقمية في تنمية القيادة الابداعية كما يدركها القيادات الاكاديمية ، وفي ضوء ما سبق يمكن ترجمة مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي: ما دور الادارة الرقمية في تنمية مهارات القيادة الابداعية في جامعة الملك خالد؟ وينبثق عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما مستوي تصورات المستقنين حول توافر مقومات الادارة الرقمية في جامعة الملك خالد ؟

✓ يوجد تأثير جوهري لمقومات الادارة الرقمية علي تنمية مهارة المرونة الابداعية لدي القيادات الاكاديمية بجامعة الملك خالد.

✓ يوجد تأثير جوهري لمقومات الادارة الرقمية علي تنمية مهارة الحساسية للمشكلات لدي القيادات الاكاديمية بجامعة الملك خالد.

✓ يوجد تأثير جوهري لمقومات الادارة الرقمية علي تنمية مهارة المخاطرة لدي القيادات الاكاديمية بجامعة الملك خالد.

**حدود الدراسة:**يركز البحث علي تناول الادارة الرقمية والمهارات الابداعية من كحدود موضوعية،والقيادات الاكاديمية بجامعة الملك خالد كحدود مكانية والبشرية،وطبقت الدراسة خلال الفصل الدراسي الاول للعام الجامعي ١٤٤١-١٤٤٢ كحدود زمانية.

#### الجزء الثاني : الاطار المفاهيمي للإدارة الرقمية

**مفهوم الادارة الرقمية:** تمثل الادارة الرقمية أسلوبا جديدا للعمل الاداري للاستفادة من التكنولوجيا الحديثة والاتصالات ، وقد تعددت تعريفات الباحثين لها حيث عرفها (المليجي، ٢٠١١: ١١٣) أنها "مفهوم جديد في العمل الاداري يعتمد علي استخدام التقنيات الالكترونية والافادة منها في الوظائف الادارية من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه وتقويم بحيث تكون أكثر فاعلية وأحسن مستوي وجودة ،كما تستند إلي توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتقدمة، لاكتشاف الادوات والاساليب الضرورية لإدارة المعرفة ورأس المال الفكري بفاعلية لتفعيل مهارات الابتكار والابداع الاكاديمي المستهدف" .بينما عرفتها (البقعاوي، ٢٠١٩: ٥) أنها "الادارة التي تعتمد التقنية في جميع عملياتها لتحقيق الاهداف بفاعلية"، بينما عرفها (صغير و ريال، ٢٠٢٠: ١٨٩) أنها "استراتيجية إدارية لعصر

**الفرضية الرئيسية الاولى:** وتنص علي " توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين توفر مقومات الادارة الرقمية وتنمية مهارات القيادة الابداعية"، وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

✓ توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين توفر مقومات الادارة الرقمية وبين تنمية مهارة الطلاقة الابداعية للقيادات بجامعة الملك خالد.

✓ توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين توفر مقومات الادارة الرقمية وبين تنمية مهارة الاصاله الابداعية للقيادات بجامعة الملك خالد.

✓ توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين توفر مقومات الادارة الرقمية وبين تنمية مهارة المرونة الابداعية للقيادات بجامعة الملك خالد.

✓ توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين توفر مقومات الادارة الرقمية وبين تنمية مهارة الحساسية للمشكلات للقيادات بجامعة الملك خالد.

✓ توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين توفر مقومات الادارة الرقمية وبين تنمية مهارة المخاطرة للقيادات بجامعة الملك خالد.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** وتنص علي " تؤثر مقومات الادارة الرقمية في تنمية مهارات القيادة الابداعية" وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

✓ يوجد تأثير جوهري لمقومات الادارة الرقمية علي تنمية مهارة الطلاقة الابداعية لدي القيادات الاكاديمية بجامعة الملك خالد.

✓ يوجد تأثير جوهري لمقومات الادارة الرقمية علي تنمية مهارة الاصاله الابداعية لدي القيادات الاكاديمية بجامعة الملك خالد.

**عمليات الادارة الرقمية:** أشارت دراسة (النمري، ٢٠١٢: ٢٨) (البقعاوي، ٢٠١٩) بأن الادارة الرقمية تغير العمليات الادارية من حيث ظهور وظائف جديدة وهي:

**التخطيط الرقمي:** يعد التخطيط الرقمي عملية ديناميكية في اتجاه الاهداف الواسعة والمرنة والأنية وقابلة للتجديد والتطوير المستمر مع تحديد وسائل تحقيقها، ويتيح توفير كم هائل من المعلومات مع إتاحة الوصول لها بيسر، مما يساهم في التعرف علي الامكانيات المتاحة للمؤسسة بمساعدة النظم المعلوماتية الرقمية، وتوفيرها لاتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحديد الرؤية والرسالة والاهداف، أي أن الادارة الرقمية تتيح تغييرات كبيرة في عملية التخطيط تجعله يختلف عن التخطيط التقليدي مما يتطلب قدرات بشرية ومهارات فنية لإدارة وإنجاز الاعمال الادارية بشكل تنافسي.

**التنظيم الرقمي:** يتطلب التنظيم الرقمي إحداث تغيرات وتعديلات في الهياكل التنظيمية لتكوين وحدة متكاملة وربط الادارات ببعضها من منظور الالكتروني (المسلماني، ٢٠١٠: ٢٠)، مما يساهم في ظهور الهيكل التنظيمي الشبكي الذي يسمح بالمشاركة التامة في المعلومات، يلي ذلك الهيكل التنظيمي الرقمي، وظهور وحدات إدارية جديدة منها إدارة قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة الكترونيا وإدارة الدعم التقني وإدارة علاقات العملاء رقميا (محمد، ٢٠٠٤: ٦٠).

**التوجيه الرقمي:** يساعد التوجيه الرقمي في التواصل بين القادة والعاملين وتوثيق العلاقات بين الادارات، مما يساهم في تنفيذ ما تم التخطيط له بشكل دقيق وفقا لأسس علمية واضحة عن طريق التعليمات، والوامر الصادرة من القادة، لمتابعة الانجاز لأعمال بروح الفريق، والتعرف علي مواطن الخلل بشكل مباشر (أبو عاشور و النمري، ٢٠١٣: ٢٠٠).

المعلومات تعمل علي تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات ولزبائنهما مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد البشرية والمادية والمعنوية المتاحة في إطار الكتروني حديث من أجل استغلال أمثل للوقت والجهد والمال وتحقيقا للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة"، من التعريفات السابقة نجد أن الادارة الرقمية تعتمد علي منظومة متجددة تقوم علي الاستثمار الايجابي لتقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة في الوظائف الادارية، وتساهم في الاستثمار الامثل للعقول البشرية المؤهلة في المستويات الادارية المختلفة مما يستدعي الحاجة إلي نوعية من القيادات الادارية تشجع العاملين علي الابداع لتحقيق الخطط الموضوعة والتفوق علي المنافسين.

**أهمية الادارة الرقمية:** يتمثل الهدف الاساسي للإدارة الرقمية في الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في زيادة قدرة الوحدات الادارية علي تحسين بيئة العمل وتحقيق التنافسية في الاداء، ويرى (الفاضل، ٢٠١٢: ١٣) و(Obaid,2019) أنها تساهم في الدعم والمساندة للإدارة من خلال تبسيط الاجراءات الادارية، وتسهيل عملية صنع القرارات، وتمكين الادارات من التخطيط بكفاءة وفاعلية للاستفادة من متطلبات العمل، وتقديم الجودة وفق معايير فنية وتقنية عالية تواكب العصر بينما يرى (المليجي، ٢٠١١: ١١٥) أنها تساهم في فتح قنوات اتصال جديدة بين القائمين علي إدارة المؤسسة والافراد العاملين مما ييسر الاعمال، وتدعيم موارد إدارة المعرفة، أما Abad- segura,et.al,2020 و David& Kim,2018,91 فذكرا أن فوائد التحول الرقمي تكمن في التكامل بين وظائف الجامعة الاساسية وتطوير الانماط القيادية والادارية وظهور الادارة المعلوماتية وتحقيق التنسيق بين وظائف الجامعة مما يساهم في تقديم خدمات ابداعية.

التقليدية قادرة علي مواجهة التحديات المتسارعة وتعددت وجهات نظر الباحثين لمفهوم القيادة الابداعية ومنها (عيد، ٢٠١٥: ٣٩١) التي ذكرت أنها تلك القيادة التي تنتهج نهجا غير تقليدي لإدارة وتغيير وتطوير المؤسسة بما يحقق لها التكيف المستمر مع التغييرات المصاحبة لمجال العمل علي المستويين المحلي والدولي ويمتلك من يمارسها سمات ومهارات خاصة متميزة تتلاءم مع متطلبات تطبيق الاتجاهات الحديثة في الادارة ، بينما عرفها (المسعود، ٢٠١٧: ١٣٤) هي قدرة القائد علي التغيير والتحديث وإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجه العمل وتوليد الافكار وتقديم منتجات وخدمات أصيلة في مجالات التفكير والممارسة بهدف تطوير مجالات العمل والانجاز داخل المؤسسة وتحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها.

**المهارات القيادية:**تناول الباحثين العديد من المهارات التي يجب توافرها في القائد الفعال ومنها: (حراشنة، ٢٠٢٠) (آغا، ٢٠١٨) (الشريفة، ٢٠٢٠)

**المهارات الذاتية:**تتمثل بامتلاك الفرد للسمات الشخصية والقدرات العقلية وتشمل المبادأة والابتكار.

**المهارات الفنية:**تتمثل بالأمر الفنية المتخصصة مثل القدرة علي أداء الاعمال في مجال تخصصه من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ القرار وحل المشكلات.

**المهارات الادارية:**أي الكفاءة في التخطيط وتوزيع العمل توزيعا عادلا ووضع معدلات للأداء بطريقة موضوعية وعادلة وإبراز وتطوير القدرات الكامنة لدي العاملين والاستفادة من الإمكانيات.

**المهارات الانسانية:**أي التفاعل مع المرؤوسين وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي واستيعاب سلوكيات العاملين ودوافعهم وتفهم العلاقات المختلفة في التنظيم.

**الرقابة الرقمية:**تمتاز الرقابة الرقمية بالتقارير الالكترونية التي تحقق الرقابة المستمرة وتدعم العلاقات القائمة علي الثقة ، أي تعد نظام مرن قابل للتعديل وفق الظروف ويساعد علي تذليل الصعوبات ومعرفة نواحي القصور ومحاولة تداركها فهي تساهم في تحديد الانحراف وأسبابه واتخاذ قرارات التصحيح (نجم، ٢٠٠٩: ٣٤٣).

**مقومات تطبيق الادارة الرقمية في التعليم الجامعي**

**المقومات الادارية:**وتهدف للتعرف علي وجود خطط استراتيجية لتطبيق الادارة الرقمية ووضع تصميم خطط الاعمال الادارية باستخدام تكنولوجيا المعلومات مع تدريب العاملين علي استخدام نظم المعلومات الادارية في العمل.

**المقومات البشرية:**وتهدف للتعرف علي تأهيل العاملين للتعامل مع التكنولوجيا الرقمية ووضع خطط التدريب علي التكنولوجيا الادارية مع وجود الفنيين لتصميم البرامج الرقمية وتشغيل الشبكات.

**المقومات المالية:**وتهدف لتوفير الحوافز المادية والمعنوية لحث العاملين علي توظيف التكنولوجيا الرقمية في تطوير البرامج الادارية التكنولوجية.

**المقومات المادية:**وتهدف إلي وضع خطة متكاملة للبنية التحتية الرقمية ووجود شبكة الكترونية تربط الوحدات الادارية ببعضها لحسن تيسير أداء الاعمال.

**المقومات الامنية:**وتهدف لتوفير برامج الحماية الالكترونية لتأمين استمرارية نظم المعلومات في حماية بيانات المؤسسة ونشر الوعي الامني بين العاملين.

**الاطار المفاهيمي القيادة الابداعية**

**مفهوم القيادة الابداعية:**يعد الابداع القيادي من أكثر الموضوعات حداثة وأهمية ، حيث لم تعد القيادة

### الجزء الثالث الاطار التطبيقي للدراسة

وتشتمل علي أنواع ومصادر البيانات ، ومجتمع البحث ، ومتغيرات الدراسة الميدانية والقياس ، وطريقة جمع البيانات الاولية، وأساليب تحليل البيانات الاولية واختبار الفروض إحصائيا كما يلي:

**أنواع ومصادر البيانات:** يمكن تحديد البيانات التي تم الاعتماد عليها في تحقيق أهداف البحث كما يلي: البيانات الثانوية وهي البيانات المنشورة التي تم جمعها بمعرفة دراسات وأبحاث أخرى من خلال الكتب والابحاث المنشورة في الدوريات العلمية والمؤتمرات والندوات، البيانات الاولية: وهي البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية.

**مجتمع الدراسة:** نظرا لان هذا البحث يهتم بدراسة وتحليل مقومات الادارة الرقمية ودورها في تنمية مهارات الابداع لدى القيادات الجامعية بالجامعات الحكومية السعودية ، فإن مجتمع البحث يجب أن يشمل جميع القيادات الاكاديمية في هذه كليات هذه الجامعات (عمداء ، وكلاء ، رؤساء أقسام علمية) ، ولكن نظرا لضخامة حجم المجتمع ولتشتت مواقع مفردات المجتمع ، وكذلك بسبب قيود أزمة كورونا ، والقيود الخاصة بالوقت والتكلفة ، فإن هذا المجتمع اقتصر علي جامعة الملك خالد - كدراسة حالة - باعتبارها احدي الجامعات السعودية الحكومية حيث حققت المركز (٦٠١) عالميا وال(٤) محليا في إطار تأثير الجامعات العالمية في تصنيف التايمز العالمي للتخصصات الاكاديمية للعام ٢٠٢١ وذلك للتخصصات الهندسية والطبية والصحية ، ولقد تم تأسيس الجامعة عام ١٤١٩ هـ الموافق ١٩٩٨ م ، وتضم حاليا ١٩ كلية ، ووصل عدد الطلاب بالجامعة في المرحلة الجامعية الاولي والماجستير والدكتوراه وفقا لإحصائيات العام الجامعي ٢٠١٩/٢٠٢٠ (٥٥٦٢٧) طالبا وطالبة) ، كما تضم الجامعة (٤٥٧٩) عضو هيئة تدريس وتضم أيضا (٦٠١٩) موظف وموظفة

**المهارات الفكرية:** تتمثل في ادراك الموقف وتحليله وتحديد العلاقات والتفكير في المستقبل أي الكفاءة في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات وجمع وصيانة الاداء حولها.

**عناصر المهارات الابداعية:** تعددت تعريفات الباحثين حول عناصر الإبداع التي تعد ضرورية لوجوده ، وأتفق أغلبهم علي العوامل التالية (القحطاني، ٢٠١٨: ١٧٣) (المطيري، ٢٠٢٠: ٧٥٠)

**الطلاقة الابداعية:** وهي قدرة الفرد علي إنتاج كمية كبيرة من الافكار تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية محددة وهي بنك القدرة الإبداعية.

**المرونة الابداعية:** وهي عنصرا حيويًا للإبداع تعني النظر إلي الأشياء في ضوء جديد ومن عده زوايا ، وتخرج الأشياء عن أطرها التقليدية التي اعتاد الناس النظر إليها ، أي إعادة البناء السريع والمناسب للمعلومات وفقا لمتطلبات الحالات المستجدة، وعدم تبني وجهه نظر جامدة.

**الاصالة الابداعية:** وهي من أهم الخصائص العقلية التي يتميز بها القائد المبدع من خلال قدرته علي توليد الافكار الجديدة والنادرة والمفيدة غير المكررة، حيث كلما قلت درجة شيوع الفكرة كلما زادت درجة أصالتها.

**الحساسية للمشكلات:** هي القدرة علي تحسس المشكلات وادراك طبيعتها ، والمبدع يلاحظ أن هناك شيئا خاطئا لا يلاحظه الآخرون ويعتبر هذا العنصر أهم عناصر التفكير الابداعي.

**مهارة المخاطرة:** يقصد بها أخذ الشخص زمام المبادرة في تبني أفكار وأساليب جديدة ، والبحث عن حلول لها واستعداده لتحمل المخاطر الناتجة عنها.

(٧)فقرة، الاصاله الابداعية(٥)فقرة،الحساسية

للمشكلات(٣)فقرة، مهارة المخاطرة(٣)فقرة

**أساليب تحليل البيانات: لتحقيق أهداف البحث**

وتحليل البيانات الاولية التي تم تجميعها من مجتمع الدراسة تم الاعتماد علي الاساليب الاحصائية التالية:معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة البحث، تحليل الارتباط لحساب معامل ارتباط بيرسون لتحديد قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ، تحليل التباين ANOVA لتحديد جوهريه العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة واختبار فروض الدراسة، الاساليب الاحصائية الوصفية باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد الاهمية النسبية لاستجابات مفردات عينة الدراسة تجاه المتغيرات (وصف مجتمع الدراسة).

**تقييم المصادقية والثبات في المقاييس المستخدمة في أداة الدراسة**

**ثبات أداة الدراسة:**استعانت الباحثة بمعامل الفا

كرونباخ لتقييم ثبات مجموعة الابعاد التي تقيس متغيرات الدراسة ويهدف معامل الثبات إلي معرفة هل تناولت قائمة الاستقصاء الجوانب الاساسية التي تهتم المستقضي منهم ، ووفقا للمبادئ العامة لتنمية واختبار المقاييس في البحوث الاجتماعية ، فقد تقرر استبعاد أي متغير من المتغيرات الخاضعة لاختبار الثقة والذي يحصل علي معامل ارتباط إجمالي بينه وبين المتغيرات الأخرى في نفس المقياس أقل من ٠,٣٠ (إدريس، ٢٠١٢) وفيما يلي عرض لنتائج التحليل الاحصائي الخاص بحساب معامل الثبات لأبعاد الادارة الرقمية والمهارات الابداعية.

(https://www.kku.edu.sa/ar) ، كما تمثلت وحدة

المعاينة في هذه الدراسة في عضو هيئة التدريس الذي يشغل منصب قيادي في كليات الجامعة ( عميد أو وكيل أو رئيس قسم علمي) ، وتقرر استخدام أسلوب الحصر الشامل لكافة القيادات الجامعية بهذه الكليات نظرا لصغر العدد (٢٤٥ مفردة)

**طريقة جمع البيانات وأساليب القياس:**تقوم

الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي حيث يعد المنهج المناسب من خلال تصميم قائمة استبيان موجه للقيادات الجامعية بجامعة الملك خالد لجمع البيانات الاولية باستخدام مقياس ليكرت الخماسي ، وتم الاستعانة بالدراسات السابقة عند تصميم متغيرات البحث المستقلة والتابعة مع إضافة بعض التعديلات بما يتناسب مع موضوع الدراسة ، وتم جمع البيانات من خلال مقابلة شخصية قصيرة مع المستقضي منه لتوضيح الاهداف وطلب التعاون وترك القائمة لهم ثم إعادة جمعها بعد فترة ، وتم تقسيم قائمة الاستبيان إلي الجزء الاول: وتناول الخصائص الديمغرافية لمجتمع الدراسة ( النوع، الرتبة الاكاديمية ، الكلية ، المنصب الاداري) وتناولتها الاسئلة من ١-٤ بالقائمة ، وذلك لتوصيف مجتمع الدراسة، الجزء الثاني من النوع متعدد المحتوي ويتعلق بمقومات الادارة الرقمية في الجامعة وتكون من (٢١) فقرة موزعة علي خمسة أبعاد هي: (المقومات الادارية (٥)فقرة ، المقومات البشرية(٤) فقرة، المقومات المالية(٤) فقرة ، المقومات المادية(٤)فقرة، المقومات الامنية(٤)فقرة.

أما السؤال الثالث فإنه يتعلق بمهارات القيادة

الابداعية وتكون من (٢٣) فقرة موزعة علي خمسة أبعاد هي: الطلاقة الابداعية (٥) فقرة، المرونة الابداعية

جدول رقم (١) درجة الاعتماد علي النتائج من قائمة الاستقصاء باستخدام معامل الثبات

أبعاد الدراسة	المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات
الادارة الرقمية	المتطلبات الإدارية	٤	٤٣٣.
	المتطلبات البشرية	٥	٦٨٩.
	المتطلبات المالية	٤	٦٠٩.
	المتطلبات المادية	٤	٧٩٣.
	المتطلبات الأمنية	٤	٧٧٨.
إجمالي بعد الادارة الرقمية			٨٢٠.
مهارات القيادة الابداعية	مهارة الطلاقة	٥	٨٧٥.
	مهارة المرونة	٧	٩٥١.
	مهارة الاصاله	٥	٨١٦.
	مهارة الحساسية للمشكلات	٣	٨٩٠.
	مهارة التعامل مع المخاطرة	٣	٨٧١.
	إجمالي بعد مهارات القيادة الإبداعية		

## المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا علي نتائج التحليل الاحصائي

**صدق المحكمين:** لكسب الصدق الظاهري تم عرض الدراسة علي مجموعة من أساتذة إدارة الاعمال بجامعة الملك خالد بمجال إدارة الاعمال والاحصاء بهدف استشارتهم بمضمون القائمة ، وطبيعة وتوافق كل عبارة مع أبعاد المقياس المستخدم، وقامت الباحثة بإعادة صياغة بعض العبارات بناء علي توصيات المحكمين، كما تم التأكد من صدق أدوات القياس إحصائيا عن طريق حساب الجذر التربيعي لمعاملات الثبات (سليمان ، ٢٠١٣)، ولقد بلغ معامل الصدق للمقاييس المستخدمة ما بين (٠,٩٠٥-٠,٩٨٠) كما هي موضحة بالجدول وهي نسب مرتفعة تعكس قوة قيم المعاملات ومدى اقترابها من الواحد الصحيح ، مما يؤكد الثقة والاطمئنان في أدوات القياس المستخدمة في البحث، بالإضافة إلي مصداقيتها وصلاحتها في القياس

ويتضح من الجدول ما يلي: أن قيم معامل الثبات لأبعاد الادارة الرقمية (٢١) عبارة يمثل حوالي ٠,٨٢ ، ووصل معامل ألفا لمقياس أبعاد مهارات القيادة الابداعية (٢٣) عبارة نحو ٠,٩٦ ، هذا إلي جانب أن معامل ألفا للمقياس الكلي يصل إلي ٠,٩٦ وهو مؤشر لدرجة عالية من الاعتمادية مما يؤكد أن مقاييس أبعاد ومتغيرات الدراسة بالاستقصاء تتمتع بخصائص الاختبار الجيد (درجة عالية من الاتساق الداخلي بين محتوياته) ، ويمكن الاعتماد عليه في المراحل اللاحقة من التحليل في الدراسة

**صدق الاستبانة:** للتأكد من صدق أداة الدراسة وثبات النتائج تم الاطلاع علي مجموعة من الدراسات السابقة والبحوث ذات الصلة بأبعاد الدراسة والاستفادة منها في صياغة أداة الدراسة.

جدول رقم (٢) قيم معاملات الصدق للمقاييس المستخدمة في البحث

معامل الصدق	معامل الثبات ألفا	عدد العبارات	المقياس المستخدم
٠,٩٠٥	٨٢٠.	٢١	الإدارة الرقمية
٠,٩٨٠	٩٦٢.	٢٣	مهارات القيادة الإبداعية

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا علي مخرجات تحليل الاعتمادية

توصيف مجتمع الدراسة

جدول رقم (٣) التكرارات والنسب المئوية لمجتمع الدراسة

النسبة	التكرار	الفئات	المتغير
٢٦,٨	٥٣	ذكر	النوع
٧٣,٢	١٤٥	أنثي	
%١٠٠	١٩٨	الاجمالي	
٣٨,٩	٧٧	علمية	الكلية
٦١,١	١٢١	انسانية	
%١٠٠	١٩٨	الاجمالي	
٥٤,٠	١٠٧	رئيس قسم	المنصب الاداري
٢٤,٢	٤٨	وكيل كلية	
٢١,٧	٤٣	عميد	
%١٠٠	١٩٨	إجمالي المنصب الاداري	
١٣,٦	٢٧	أستاذ	الرتبة الاكاديمية
٦٩,٢	١٣٧	أستاذ مساعد	
١٧,٢	٣٤	أستاذ مشارك	
%١٠٠	١٩٨	إجمالي الرتبة الاكاديمية	

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا علي نتائج التحليل الاحصائي

في حين بلغ عدد الذكور العينة (٥٣) وبنسبة بلغت 26.8 %، مما يدل على أن عدد الاناث يفوق عدد الذكور من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة ، وقد يرجع لذلك لزيادة نسبة التجاوب من الاناث.

يوضح الجدول رقم (٣) الخصائص الخاصة بمجتمع الدراسة وهي البيانات العامة التي تم التوصل إليها كما يلي:

✓ النوع: أغلبية عينة الدراسة كانت من الاناث حيث بلغ عددهن (١٤٥) بنسبة بلغت 73.2%،

✓ **الرتبة الأكاديمية:** حققت رتبة أستاذ مساعد علي عدد بلغ (137) بنسبة بلغت 69.2 % ، تلتها رتبة أستاذ مشارك بعدد بلغ (34) بنسبة 17.2 % ، وأخيرا رتبة أستاذ بعدد بلغ (27) بنسبة بلغت 13.6 %

**توصيف متغيرات الدراسة:**

**التحليل الوصفي للمتغير المستقل:** تم تقييم اتجاهات القيادات في جامعة الملك خالد نحو مقومات الإدارة الرقمية ومدى توافرها باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لأبعاد الإدارة الرقمية للإجابة عن تساؤل الدراسة الأول: كما هو موضح في الجدول التالي:

✓ **الكلية:** شكلت الكليات الانسانية العدد الاكبر من الاستجابات وحصلت علي (121) بنسبة 61.1% ، بينما الكليات العلمية علي عدد(77) بنسبة 38.9% مما يدل على أن أغلبية مجتمع الدراسة من الكليات الانسانية وربما يرجع ذلك لانشغال القيادات بالكليات العلمية نظرا لطبيعة الدراسة بكلياتهم واحتوائها علي جانب عملي بجانب النظري عن الكليات الانسانية

✓ **المنصب الاداري:** تكونت أغلبية عينة الدراسة من رؤساء الاقسام حيث بلغ عددهم (107) بنسبة بلغت 54.0% ، تلتها فئة وكيل كلية بعدد (48) بنسبة بلغت 24.2 وأخيرا عميد كلية بعدد (43) بنسبة بلغت 21.7 وربما يرجع ذلك لان عدد أقسام الكليات بلغ (١٢٠) قسم متنوعة بين الطلاب والطالبات.

**جدول رقم (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات القيادات نحو مقومات الإدارة الرقمية**

م	أبعاد الإدارة الرقمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	مستوي الأهمية
<b>المتطلبات الإدارية</b>					
١	هناك لوائح وقوانين تنظيمية جديدة تيسر تطبيق الإدارة الرقمية.	١,٧٦٢٦	٦٨٢٨٠.	٤	منخفض
٢	هناك خطة استراتيجية زمنية محددة لتطبيق الإدارة الرقمية.	٢,٣٣٨٤	١,٠٦٧١١	٢	متوسط
٣	هناك إدارة تختص بتحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة للإدارة الرقمية.	٢,٣٨٨٩	٩٣١٨٣.	١	متوسط
٤	يتم تدريب الهيئة الادارية علي استخدام نظم المعلومات الإدارية.	٢,١٥١٥	٨٨٨٣٢.	٣	متوسط
٥	يتم توظيف التكنولوجيا الادارية في تحسين العمليات الإدارية.	١,٦٠٦١	٦٨٠٦٧.	٥	منخفض
<b>المتوسط العام للمتطلبات الادارية</b>		٢,٠٤٩٥	٤٧٧٤٩.	متوسط	
<b>المتطلبات البشرية</b>					
٦	يتوافر خطط واضحة لتدريب العاملين علي التكنولوجيا الإدارية.	٢,٥٣٠٣	١,٢٠٧٦٧	١	متوسط
٧	يتوافر الفنيين القادرين علي إدارة التكنولوجيا الإدارية.	٢,٠٧٥٨	٨٩٥١٧.	٣	متوسط
٨	يتوافر المبرمجين القادرين علي تصميم البرامج الالكترونية للعمل.	١,٨٣٨٤	٨٠٢٣٧.	٤	منخفض

م	أبعاد الادارة الرقمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الاهمية	مستوي الاهمية
٩	يتم تأهيل العاملين للتعامل مع الادارة الرقمية.	٢,٢٧٢٧	٨٢٨٦٥	٢	متوسط
المتوسط العام للمتطلبات البشرية		٢,١٧٩٣	٦٨١٥٦	متوسط	
المتطلبات المالية					
١٠	هناك حوافز لحث العاملين علي توظيف الادارة الرقمية.	٣,٣٨٨٩	١,٢٤٠٣٠	١	مرتفع
١١	تتوافر المخصصات المالية لشراء التكنولوجيا الإدارية.	٢,٨٤٨٥	٢,٥٢٢٤٤	٢	متوسط
١٢	هناك ميزانية كافية لصيانة الاجهزة والشبكات الرقمية.	٢,٤٦٤٦	١,١٣٨٢٩	٣	متوسط
١٣	يتوافر الدعم المالي لتطوير وتصميم البرامج الادارية والتكنولوجية.	٢,٣٦٨٧	١,١٤٠١٤	٤	متوسط
المتوسط العام للمتطلبات المالية		٢,٧٦٧٧	١,٠٩٨٧١	متوسط	
المتطلبات المادية					
١٤	تتوافر البنية التحتية من الاجهزة والمعامل الالكترونية.	٢,١٣٦٤	٩٢١٥٩	٢	متوسط
١٥	تتوافر أجهزة الاتصال الالكترونية بالوحدات الادارية بالمؤسسة.	٢,٠٠٠٠	٨٧٢٥٩	٣	متوسط
١٦	هناك خطة متكاملة لمواصفات البنية التحتية الرقمية.	٢,٤٠٤٠	٩٦٥٥٩	١	متوسط
١٧	هناك شبكة الكترونية تربط بين المؤسسات الالكترونية	١,٩٥٩٦	٧٠٤١٥	٤	منخفض
المتوسط العام للمتطلبات المادية		٢,١٢٥٠	٦٨٤٦٥	متوسط	
المتطلبات الأمنية					
١٨	يتم تأمين البرامج الحاسوبية الادارية لتطبيقات الادارة الرقمية.	٢,٠٩٦٠	٧٩٧١٣	١	متوسط
١٩	هناك إدارة خاصة بأمن نظم المعلومات الرقمية.	١,٨٥٣٥	٦٨٦١٧	٢	منخفض
٢٠	هناك تأمين مستمر لاستمرار وجاهزية نظم المعلومات في الازمات.	١,٧٥٢٥	٦٧١٦٧	٣	منخفض
٢١	يتوافر برامج حماية الكترونية لحماية بيانات المؤسسة.	١,٦٧١٧	٦٤٣٨٤	٤	منخفض
المتوسط العام للمتطلبات الأمنية		١,٨٤٣٤	٥٤٣٨٧	منخفض	
المتوسط العام للمتغير المستقل		٢,١٨٦١	٤٨٦٠٣	متوسط	

المصدر : من اعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الاحصائي

قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المستقيمين عن فقرات الاستبانة المتعلقة لأبعاد مقومات الادارة الرقمية حسب ما يعتقد المبحوثين والتمثلة بالفقرات (٥-٢٥)، وقد تم ترتيب هذه الفقرات تنازليا من الأعلى إلى الأدنى حسب ترتيب الأهمية النسبية، وقد تبين من التحليل بأن وقد تبين من التحليل بأن درجة توافر مقومات الادارة الرقمية لمساعدة القيادة الاكاديمية لممارسة مهارات القيادة الابداعية جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط عام

(2.1861) وانحراف معياري (48603)، وتبين أن البعد الخاص بالمتطلبات المالية كانت الأعلى وبمتوسط حسابي (٢,٧٦٧٧)، وجاء بعد المتطلبات الامنية في المرتبة الثانية وبلغ المتوسط الحسابي (٢,١٨٦١)، وجاءت في المرتبة الثالثة بعد المتطلبات البشرية وبمتوسط حسابي (٢,١٧٩٣)، كما يلاحظ أن الانحراف المعياري لبعض العبارات جاء أكبر من (١) مما يدل علي تبين في آراء عينة الدراسة حول هذه العبارات ، وأن القيادات في الجامعة يشعرون بأهمية توافر مقومات

**التحليل الوصفي للمتغير التابع:** تم تقييم اتجاهات القيادات في جامعة الملك خالد نحو مهارات القيادة الابداعية ومدى توافرها باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لمهارات القيادة الابداعية للإجابة عن تساؤل الدراسة الثاني كما هو موضح في الجدول التالي:

الادارة الرقمية خاصة في ظل التعلم عن بعد وأغلبية الاعمال الادارية تتم كذلك عن بعد، وأن المناخ التنظيمي يجب أن يساهم في دعم الابتكار والابداع في العمل، مما يتطلب بذل مزيد من الجهد من قبل الادارة في تحسين بيئة العمل لدعم القيادات، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (الدهشان والسيد ٢٠٢٠) و Obaid,2019.

**جدول رقم (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات القيادات نحو مهارات القيادة الابداعية**

م	مهارات القيادة الإبداعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	مستوى الأهمية
<b>مهارة الطلاقة</b>					
١	لدي القائد القدرة علي اقتراح أكثر من فكرة في فترة زمنية محدودة.	٢,١٥١٥	٨٥٩٢٧.	١	متوسط
٢	يحرص القائد علي تقديم أفكار تساهم في حل مشاكل العمل.	١,٧٧٧٨	٦٦١٥٧.	٥	منخفض
٣	تعطي القيادة أحكاما موضوعية محددة في المواضيع الفنية والإدارية.	١,٩١٩٢	٨٣٣٠٣.	٤	منخفض
٤	تستخدم القيادة العصف الذهني كوسيلة لأثارة التفكير لدي العاملين.	٢,٠١٥٢	٨٢١٥٢.	٢	متوسط
٥	تشجع القيادة الحوار لحل المشكلات.	١,٩٧٤٧	٨٦٣٤٥.	٣	منخفض
المتوسط العام لمهارة الطلاقة		١,٩٦٧٧	٦٦٢٣٨.	منخفض	
<b>مهارة المرونة</b>					
٦	تقبل القائد آراء الآخرين ويستمع للنقد.	١,٨١٨٢	٨١٦٨٧.	٧	منخفض
٧	لدي القائد استعداد لتغيير أفكاره وتبني أفكار جديدة عندما يقتنع بعدم صحتها.	٢,٠٣٥٤	١,٠٢٩٤٠.	١	متوسط
٨	يوظف القائد خبراته لمواجهة مشكلات ومواقف مشابهة.	١,٩٠٤٠	٩٣٧٥٩.	٥	منخفض
٩	ينظم القائد المعلومات والقضايا بأساليب متنوعة مبتكرة.	١,٩٤٤٤	٩٢٤٥٤.	٣	منخفض
١٠	نوع القائد في أساليب الحوار والمناقشة مع المرؤوسين	١,٨٥٣٥	٨٢٠٩٠.	٦	منخفض
١١	ينظم القائد الافكار ويربطها وفق خطط استراتيجية محددة.	١,٩٣٤٣	٨٧٨٨٢.	٤	منخفض
١٢	يحصل القائد علي المعلومات والمعارف بطرق عديدة متنوعة.	١,٩٤٩٥	٩٣٣٠٢.	٢	منخفض
المتوسط العام لمهارة المرونة		١,٩١٩٩	٧٩٩١٥.	منخفض	
<b>مهارة الاصاله</b>					
١٣	يطبق القائد أساليب جديدة لتطوير العمل.	١,٨٥٨٦	٥٧٨٩٩.	٥	منخفض
١٤	ينجز القائد الاعمال والمهام بأسلوب جديد غير متكرر.	٢,١٥١٥	٦٩٦٠٩.	١	متوسط
١٥	يحرص القائد علي تقديم الافكار الجديدة للمؤسسة بمنظور جديد	٢,٠٠٥١	٦٠٨٧١.	٢	متوسط
١٦	يوظف القائد تكنولوجيا المعلومات في مجال التطوير	١,٩٤٩٥	٨٣٥٤٣.	٤	منخفض

م	مهارات القيادة الابداعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الالهمية	مستوي الالهمية
	للعمل.				
١٧	يستخدم أساليب مناسبة لتحقيق الاهداف التنظيمية.	١,٩٧٤٧	٧٦٣٦٢.	٣	منخفض
	المتوسط العام لمهارة الاصاله	١,٩٨٧٩	٥٣٣٤١.		منخفض
	مهارة الحساسيه للمشكلات				
١٨	يشعر القائد بالحماس عند التعامل مع مشكلات العمل.	١,٩٧٤٧	٩٧٣٩٦.	٣	منخفض
١٩	يملك القائد رؤية دقيقة لمشكلات العمل.	٢,٠٠٥١	٨٨٧٠٠.	٢	متوسط
٢٠	يتمتع بالقدرة علي توقع مشاكل العمل قبل حدوثها.	٢,٣١٣١	١,٠٣٨٨١	١	متوسط
	المتوسط العام لمهارة الحساسيه للمشكلات	٢,٠٩٧٦	٨٧٦٧٩.		متوسط
	مهارة التعامل مع المخاطرة				
٢١	يحرص القائد علي تقديم حلول سباقه عند مواجهه مشاكل العمل.	٢,٠٢٠٢	٨٥٤٧٢.	٢	متوسط
٢٢	يقترح أساليب جديدة للعمل رغم العلم بمخاطرها.	٢,٠٥٠٥	٧٤٥٥٣.	١	متوسط
٢٣	يحتاط القائد بأساليب جديدة خوفا من الفشل.	١,٩٨٤٨	٨٣٣٧٩.	٣	منخفض
	المتوسط العام لمهارة التعامل مع المخاطرة	٢,٠١٨٥	٧٢٤٤٠.		متوسط
	المتوسط العام للمتغير التابع	١,٩٨١١	٦٢١٧١.		منخفض

المصدر : من اعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الاحصائي

علي الأعلى وبمتوسط حسابي (٢,٠١٨٥)، وجاء بعد مهارة الحساسيه للمشكلات في المرتبة الثانية وبلغ المتوسط الحسابي (٢,٠٩٧٦)، وجاءت في المرتبة الثالثة بعد مهارة الاصاله وبمتوسط حسابي (١,٩٨٧٩)، كما يلاحظ أن الانحراف المعياري لبعض العبارات جاء أكبر من (١) مما يدل علي تباين في آراء عينة الدراسة حول هذه العبارات ، وأن القيادات في الجامعة يشعرون بأهمية توافر مهارات القيادة الابداعية للتعامل مع المستجدات ومحاولة الارتقاء بالأداء الاداري للجامعة للدخول في مجال المنافسة العالمية والحصول علي تصنيف دولي متقدم ، مما يتطلب بذل مزيد من الجهد من قبل الادارة في تحسين التدريب والتنمية المقدمة سواء في اختيار القيادات أو تنميتها، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (العزب، ٢٠١٩) ودراسة عيد، ٢٠١٥).

#### مناقشة نتائج التحليل واختبار الفروض: اتساقا

مع أسئلة وأهداف وفروض البحث ، فإنه أمكن تلخيص

قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المستقصين عن فقرات الاستبانة المتعلقة لأبعاد مهارات القيادة الابداعية حسب ما يعتمده المبحوثين والمتمثلة بالفقرات (٢٦-٤٨)، وقد تم ترتيب هذه الفقرات تنازليا من الأعلى إلى الأدنى حسب ترتيب الأهمية النسبية، وقد تبين من التحليل بأن درجة ممارسة القيادة الاكاديمية لمهارات القيادة الابداعية جاءت بدرجة منخفضة بمتوسط عام (1.9811) وانحراف معياري (0.62171) ، وقد اتفقت مع دراسة (الغامدي، فهد هزاع؛، ٢٠١١) إلي أن درجة ممارسة القيادة الابداعية لدي القيادات الاكاديمية بجامعة الباحة جاءت بدرجة قليلة، ودراسة (عمران و الصغير، ٢٠١٤) إلي ضعف ممارسة القيادة الابداعية في جامعة الزاوية في ليبيا، بينما اختلفت مع دراسة (Yossef و Rakha، ٢٠١٧) التي أكدت علي أن درجة ممارسة القيادات الابداع الفيايدي جاء بدرجة متوسطة في جامعة نجران، وحاز البعد الخاص بمهارة التعامل مع المخاطر

الدرجة الكلية لمحوور مقومات الادارة الرقمية ومحور تنمية مهارات القيادة الابداعية والدرجة الكلية لفقراته ، وفيما يلي مصفوفة الارتباط.

نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية في المحاور الرئيسية التالية:

**لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى:** قامت الباحثة

باستخدام معامل الارتباط بيرسون ، وتحليل الانحدار بين

**جدول رقم (٦) مصفوفة الارتباط بين مقومات الادارة الرقمية وتنمية مهارات القيادة الابداعية**

المتغير التابع تنمية مهارات القيادة الابداعية	المعاملات	المتغير المستقل مقومات الادارة الرقمية
.503**	معامل الارتباط	
.000	مستوى الدلالة	
198	حجم العينة	

المصدر : من اعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الاحصائي

تابع. وينبثق عن الفرضية الرئيسية الاولى فروض فرعية قامت الباحثة باختبار كل فرض علي حدة ، وذلك علي النحو التالي:

**الفرضية الفرعية الاولى للفرض الاول:**

ولاختبار الفرضية قامت الباحثة باستخدام معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لبعده مقومات الادارة الرقمية والدرجة الكلية لفقرات تنمية مهارة الطلاقة الابداعية ، وفيما يلي مصفوفة الارتباط:

يتضح من الجدول أنه توجد علاقة ارتباط طردية بين مقومات الادارة الرقمية مجمله كمتغير مستقل وتنمية مهارات القيادة الابداعية مجمله للقيادات كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (\*\*.503) في المتوسط بقيمة احتمالية (.000) وهي أقل من مستوى الدلالة الاحصائية (.01) ، مما يعني وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية إيجابية بين مقومات الادارة الرقمية كمتغير مستقل وتنمية مهارات القيادة الابداعية كمتغير

**جدول رقم (٧) مصفوفة الارتباط بين الدرجة الكلية لبعده مقومات الادارة الرقمية وتنمية مهارة الطلاقة الابداعية**

مهارة الطلاقة الابداعية	المعاملات	المتغيرات
.500**	معامل الارتباط	الدرجة الكلية لبعده مقومات الادارة الرقمية
.000	مستوى الدلالة	
198	حجم العينة	

المصدر : من اعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الاحصائي

مقومات الادارة الرقمية ومهارة الطلاقة الابداعية كمتغير تابع. وهذا يدل علي أن مساهمة توافر المقومات في بيئة صالحة للقيادات لإطلاق أفكارهم الابتكارية لمواجهه المستجدات.

**الفرضية الفرعية الثانية للفرض الاول:**

ولاختبار الفرضية قامت الباحثة باستخدام معامل

يتضح من الجدول أنه توجد علاقة ارتباط طردية بين بعد مقومات الادارة الرقمية ومهارة الطلاقة الابداعية كمتغير تابع ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (\*\*.500) في المتوسط بقيمة احتمالية (.000) وهي أقل من مستوى الدلالة الاحصائية (.01) ، مما يعني وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية إيجابية بين بعد

الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لبعده مقومات الادارة  
الابداعية ، وفيما يلي مصفوفة الارتباط:

جدول رقم (٨) مصفوفة الارتباط بين الدرجة الكلية لبعده مقومات الادارة الرقمية وتنمية مهارة الاصاله الابداعية

المتغيرات	المعاملات	مهارة الاصاله الابداعية
الدرجة الكلية لبعده مقومات الادارة الرقمية	معامل الارتباط	.491**
	مستوى الدلالة	.000
	حجم العينة	198

المصدر : من اعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الاحصائي

الافكار الجديدة وانجاز الاعمال بأسلوب جديد غير  
متكرر تتطلب توافر مقومات جديدة تساعدهم علي  
الابداع.

**الفرضية الفرعية الثالثة للفرض الاول:**

ولاختبار الفرضية قامت الباحثة باستخدام معامل  
الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لبعده مقومات الادارة  
الرقمية والدرجة الكلية لبعده تنمية مهارة المرونة  
الابداعية ، وفيما يلي مصفوفة الارتباط:

جدول رقم (٩) مصفوفة الارتباط بين الدرجة الكلية لبعده مقومات الادارة الرقمية وتنمية مهارة المرونة الابداعية

المتغيرات	المعاملات	مهارة المرونة الابداعية
الدرجة الكلية لبعده مقومات الادارة الرقمية	معامل الارتباط	.459**
	مستوى الدلالة	.000
	حجم العينة	198

المصدر : من اعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الاحصائي

تقبل القادة للآراء المخالفة مع الاستعداد لتبني الافكار  
الجديدة وتقبل التغيير.

**الفرضية الفرعية الرابعة للفرض الاول:**

ولاختبار الفرضية قامت الباحثة باستخدام معامل  
الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لبعده مقومات الادارة  
الرقمية والدرجة الكلية لبعده تنمية مهارة الحساسية  
للمشكلات ، وفيما يلي مصفوفة الارتباط:

يتضح من الجدول أنه توجد علاقة ارتباط  
طردية بين بعد مقومات الادارة الرقمية ومهارة المرونة  
الابداعية كمتغير تابع ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط  
(.459\*\*) في المتوسط بقيمة احتمالية (٠.٠٠٠) وهي  
أقل من مستوى الدلالة الاحصائية (٠.٠١) ، مما يعني  
وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية إيجابية بين بعد  
مقومات الادارة الرقمية ومهارة المرونة الابداعية  
كمتغير تابع . وهذا يدل علي مساهمة الادارة الرقمية في

جدول رقم (١٠) مصفوفة الارتباط بين الدرجة الكلية لبعده مقومات الادارة الرقمية وتنمية مهارة الحاسوبية للمشكلات

المتغيرات	المعاملات	مهارة الحاسوبية للمشكلات
الدرجة الكلية لبعده مقومات الادارة الرقمية	معامل الارتباط	.350**
	مستوى الدلالة	.000
	حجم العينة	198

المصدر : من اعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الاحصائي

مساهمة الادارة الرقمية في توقع مشاكل العمل والقدرة علي تحليلها ولدي القادة رؤية دقيقة لمشكلات العمل.

**الفرضية الفرعية الخامسة للفرض الاول:**

ولاختبار الفرضية قامت الباحثة باستخدام معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لبعده مقومات الادارة الرقمية والدرجة الكلية لبعده تنمية مهارة المخاطرة ، وفيما يلي مصفوفة الارتباط:

يتضح من الجدول أنه توجد علاقة ارتباط طردية بين بعد مقومات الادارة الرقمية ومهارة الحاسوبية للمشكلات كمتغير تابع ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (.350\*\*) في المتوسط بقيمة احتمالية (.000) وهي أقل من مستوى الدلالة الاحصائية (.01) ، مما يعنى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية إيجابية بين بعد مقومات الادارة الرقمية ومهارة الحاسوبية للمشكلات كمتغير تابع . وهذا يدل علي

جدول رقم (١١) مصفوفة الارتباط بين الدرجة الكلية لبعده مقومات الادارة الرقمية وتنمية مهارة المخاطرة

المتغيرات	المعاملات	تنمية مهارة المخاطرة
الدرجة الكلية لبعده مقومات الادارة الرقمية	معامل الارتباط	.341**
	مستوى الدلالة	.000
	حجم العينة	198

المصدر : من اعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الاحصائي

مساعدة القادة علي اقتراح اساليب جديدة وتحمل المخاطر وعدم الخوف من الفشل.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** يناقش هذا الجزء

نتائج التحليل الاحصائي الخاص بالتحقق من الفرض الثاني ولإثبات صحة أو عدم صحة هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام تحليل الانحدار المتعدد لقياس تأثير مقومات الادارة الرقمية علي تنمية مهارات القيادة الابداعية ، كما يوضحها الجدول التالي:

يتضح من الجدول أنه توجد علاقة ارتباط طردية بين بعد مقومات الادارة الرقمية وتنمية مهارة المخاطرة كمتغير تابع ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (.341\*\*) في المتوسط بقيمة احتمالية (.000) وهي أقل من مستوى الدلالة الاحصائية (.01) ، مما يعنى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية إيجابية بين بعد مقومات الادارة الرقمية وتنمية مهارة المخاطرة كمتغير تابع . وهذا يدل علي أن قدرة الادارة الرقمية علي

جدول رقم ( ١٢ ) نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير مقومات الإدارة الرقمية على تنمية مهارات القيادة الإبداعية

معامل الارتباط	معامل التحديد	اختبار T		اختبار F		معادلة الانحدار		البيان
		مستوي الدلالة	قيمة T	مستوي الدلالة	قيمة F	الخطأ المعياري	المعاملات B	
R	R2	.001	3.247	.000a	66.437	.177	.574	الثابت
.503a	.253	.000	8.151			.079	.644	المتغير المستقل

الإبداعية ، كما يشير معامل جوهريّة النموذج إلي معنوية هذه النتائج حيث كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من قيمة مستوى المعنوية = 0.05 ، مما يعنى إمكانية تعميم النتائج علي المجتمع ، وعليه يمكن القول بقبول فرض الدراسة. وينبثق عن الفرضية الرئيسية الثانية الفروض الفرعية التالية ، وقد قامت الباحثة باختبار كل فرض علي حدة ، وذلك علي النحو التالي:

**اختبار الفرض الفرعي الأول للفرض الثاني:** تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لقياس تأثير كل بعد من أبعاد الإدارة الرقمية علي الطلاقة الإبداعية ، والجدول التالي يوضح نتائج التحليل:

المصدر : من اعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الاحصائي

نلاحظ من الجدول رقم (١٢) أن النتائج مقبولة إحصائياً حيث بلغت قيمة F (66.437) وهي دالة بمستوى دلالة قدره ( 0.000 ) ، وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل مقومات الإدارة الرقمية علي المتغير التابع على تنمية مهارات القيادة الإبداعية ، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R2) المقدر (0.253). من التباين في المتغير التابع أى أن (٢٥%) من التغييرات الحاصلة علي تنمية مهارات القيادة الإبداعية سببها مقومات الإدارة الرقمية ، وأن هناك عوامل أخرى تؤثر علي تنمية مهارات القيادة

جدول رقم (١٣) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد الإدارة الرقمية علي الطلاقة الإبداعية

المتغير التابع: الطلاقة الإبداعية			
المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	قيمة T	مستوي المعنوية
الثوابت	.722	3.437	.001
مقومات إدارية	.040	.422	.673
مقومات بشرية	2.878	1.000	.000
مقومات مالية	.190	4.372	.000
مقومات مادية	.013	.170	.865
مقومات أمنية	.451	4.521	.000
معامل الارتباط		.564a	
معامل التحديد		.318	
قيمة F		17.877	
مستوي المعنوية		.000a	
الدلالة الاحصائية		معنوي	

المصدر : من اعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الاحصائي

722+.040 مقومات إدارية 2.878 مقومات بشرية+  
190. مقومات مالية+ 0.13 مقومات مادية + 0.451  
مقومات أمنية.

**اختبار الفرض الفرعي الثاني للفرض الثاني:** تم  
استخدام تحليل الانحدار المتعدد لقياس تأثير كل بعد من  
أبعاد الإدارة الرقمية علي الاصاله الابداعية، والجدول  
التالي يوضح نتائج التحليل:

**جدول رقم (١٤) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد الإدارة الرقمية علي الاصاله الابداعية**

المتغير التابع: الاصاله الابداعية			
مستوي المعنوية	قيمة T	معامل الانحدار B	المتغيرات المستقلة
.000	5.454	.917	الثوابت
.648	.457	.035	مقومات إدارية
.622	.494	.029	مقومات بشرية
.000	4.196	.146	مقومات مالية
.029	2.199	.139	مقومات مادية
.000	5.627	.449	مقومات أمنية
	.571a		معامل الارتباط
	.327		معامل التحديد
	18.620		قيمة F
	.000a		مستوي المعنوية
	معنوي		الدلالة الاحصائية

917+.035 مقومات إدارية+0.029 مقومات بشرية+  
146. مقومات مالية+ 0.139 مقومات مادية + 0.449  
مقومات أمنية

**اختبار الفرض الفرعي الثالث للفرض الثاني:** تم  
استخدام تحليل الانحدار المتعدد لقياس تأثير كل بعد من  
أبعاد الإدارة الرقمية علي المرونة الابداعية، والجدول  
التالي يوضح نتائج التحليل:

يتضح من خلال نتائج جدول رقم (١٣) أن قيمة  
معامل التحديد(0.318). وتعني أن هذا النموذج يستطيع  
تفسير التباين والتغير في المتغير التابع بمقدار (٣١%) ،  
نلاحظ من قيم معاملات نموذج الانحدار أن بعد  
المقومات البشرية له التأثير الأكبر علي بعد الطلاقة  
الابداعية حيث سجل أعلى معامل انحدار(2.878) أما  
معادلة النموذج: إجمالي الطلاقة الابداعية =

المصدر : من اعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من خلال نتائج جدول رقم (١٤) أن قيمة  
معامل التحديد(0.327). وتعني أن هذا النموذج يستطيع  
تفسير التباين والتغير في المتغير التابع بمقدار (٣٢%) ،  
نلاحظ من قيم معاملات نموذج الانحدار أن بعد  
المقومات الامنية له التأثير الأكبر علي بعد الاصاله  
الابداعية حيث سجل أعلى معامل انحدار(0.449). أما  
معادلة النموذج: إجمالي الاصاله الابداعية =

جدول رقم (١٥) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد الإدارة الرقمية علي المرونة الإبداعية

المتغير التابع: المرونة الإبداعية			
المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	قيمة T	مستوي المعنوية
الثوابت	.392	1.491	.138
مقومات إدارية	.105	.877	.381
مقومات بشرية	.068	.735	.463
مقومات مالية	.221	4.075	.000
مقومات مادية	.039	.397	.692
مقومات أمنية	.505	4.043	.000
معامل الارتباط	.516a		
معامل التحديد	.266		
قيمة F	13.930		
مستوي المعنوية	.000a		
الدلالة الاحصائية	معنوي		

المصدر : من اعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من خلال نتائج جدول رقم (١٥) أن قيمة معامل التحديد (.266) وتعني أن هذا النموذج يستطيع تفسير التباين والتغير في المتغير التابع بمقدار (26%) ، نلاحظ من قيم معاملات نموذج الانحدار أن بعد المقومات الامنية له التأثير الأكبر علي بعد المرونة الإبداعية حيث سجل أعلى معامل انحدار (.505). أما معادلة النموذج: إجمالي المرونة الإبداعية =

.392+.105.مقومات إدارية+.068. مقومات بشرية+  
 .221. مقومات مالية+ .039. مقومات مادية + .505.  
 مقومات أمنية

اختبار الفرض الفرعي الرابع للفرض الثاني:

وتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لقياس تأثير كل بعد من أبعاد الإدارة الرقمية علي الحساسية للمشكلات، والجدول التالي يوضح نتائج التحليل:

جدول رقم (١٦) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد الإدارة الرقمية علي الحساسية للمشكلات

المتغير التابع: الحساسية للمشكلات			
المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	قيمة T	مستوي المعنوية
الثوابت	.945	3.148	.002
مقومات إدارية	.117	.858	.392
مقومات بشرية	.174	1.660	.099
مقومات مالية	.336	5.431	.000
مقومات مادية	.125	1.103	.271
مقومات أمنية	.339	2.382	.018
معامل الارتباط	.455 <sup>a</sup>		
معامل التحديد	.207		
قيمة F	10.002		
مستوي المعنوية	.000 <sup>a</sup>		
الدلالة الاحصائية	معنوي		

المصدر : من اعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من خلال نتائج جدول رقم (١٦) أن قيمة معامل التحديد (0.207). وتعني أن هذا النموذج يستطيع تفسير التباين والتغير في المتغير التابع بمقدار (٢٠%) ، نلاحظ من قيم معاملات نموذج الانحدار أن بعد المقومات الامنية له التأثير الأكبر علي بعد الحساسية للمشكلات حيث سجل أعلى معامل انحدار (0.339). أما معادلة النموذج: إجمالي الحساسية للمشكلات = 0.945 + 0.117. مقومات إدارية + 0.174. مقومات بشرية + 0.336. مقومات مالية + 0.125. مقومات مادية + 0.339. مقومات أمنية

اختبار الفرض الفرعي الخامس للفرض الثاني: وتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لقياس تأثير كل بعد من أبعاد الادارة الرقمية علي مهارة المخاطرة ، والجدول التالي يوضح نتائج التحليل:

جدول رقم (١٧) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد الادارة الرقمية علي مهارة المخاطرة

المتغير التابع: مهارة المخاطرة			
المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	قيمة T	مستوي المعنوية
الثوابت	.710	2.877	.004
مقومات إدارية	.209	1.861	.064
مقومات بشرية	.183	2.126	.035
مقومات مالية	.014	.266	.790
مقومات مادية	.219	2.359	.019
مقومات أمنية	.421	3.598	.000
معامل الارتباط	.463 <sup>a</sup>		
معامل التحديد	.215		
قيمة F	10.501		
مستوي المعنوية	.000 <sup>a</sup>		
الدلالة الاحصائية	معنوي		

المصدر : من اعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من خلال نتائج جدول رقم (١٧) أن قيمة معامل التحديد (0.215). وتعني أن هذا النموذج يستطيع تفسير التباين والتغير في المتغير التابع بمقدار (٢١%) ، نلاحظ من قيم معاملات نموذج الانحدار أن بعد المقومات الامنية له التأثير الأكبر علي بعد مهارة المخاطرة حيث سجل أعلى معامل انحدار (0.421). أما معادلة النموذج:

إجمالي مهارة المخاطرة = 0.710 + 0.209. مقومات إدارية + 0.183. مقومات بشرية + 0.014. مقومات مالية + 0.219. مقومات مادية + 0.421. مقومات أمنية

ملخص نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلي

العديد من النتائج نوجزها فيما يلي: أن درجة توافر مقومات الادارة الرقمية بجامعة الملك خالد كانت بدرجة

✓ إعادة تشكيل بيئة العمل الاداري ، مع إعادة هيكلة العمليات الادارية إلي ( تخطيط رقمي وتنظيم رقمي وتوجيه رقمي ورقابة رقمية) من خلال الدمج الامثل للتقنيات الحديثة في العمل لتحقيق الكفاءة والفاعلية.

✓ إعادة النظر في الهيكل التنظيمي وطريقة اتخاذ القرارات وتحسين البيئة الادارية.

✓ توفير المقومات المادية التكنولوجية من برمجيات وشبكات تكنولوجية وتقنيات الاتصال المختلفة لسهولة تطبيق الادارة الرقمية بين الادارات.

✓ توفير المقومات الامنية من خلال استراتيجيات وسياسات أمنية وتحقيق سرية المعلومات من خلال أدوات تشفير للحد من السرقة الالكترونية والحفاظ علي خصوصية الجامعة.

✓ توفير المقومات المالية لتوفير الاجهزة الرقمية لتوظيف التكنولوجيا الرقمية في العمليات الادارية.

**ثانيا: أهمية التكوين المتكامل علميا وتقنيا وفكريا والتنمية المستمرة للقيادات الاكاديمية من خلال التالي:**

✓ إنشاء مركز لتكوين وتنمية وتطوير القيادات الاكاديمية يختص بتوفير التدريب اللازم للقيادات في مجال الادارة الرقمية ، وزيادة مشاركة القيادات بالبرامج المتخصصة بتنمية مهارات القيادة الابداعية ، واستخدام التكنولوجيا لترشيد الاجراءات الادارية، وتعميق استخدام تقنية المعلومات وتطوير نظم دعم اتخاذ القرار.

✓ التطوير الاداري الشامل لقيادات مؤسسات التعليم العالي من خلال التدريب علي كيفية تحقيق مستويات مرتفعة من رضا المستفيد ومقابلة احتياجاته بفكر استراتيجي للقيادة من خلال تنمية مهارات التخطيط واستشراف المستقبل لدي

متوسطة بمتوسط عام (2.1861) من (٥) ، وانحراف معياري (48603) ، حيث جاءت المقومات المالية في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (٢,٧٦٧٧) يليها المتطلبات الامنية بمتوسط حسابي قدره (٢,١٨٦١) ويليها المتطلبات البشرية بمتوسط حسابي (٢,١٧٩٣) ويليها المتطلبات المادية بمتوسط حسابي قدره (٢,١٢٥٠) وأخيرا المتطلبات الادارية بمتوسط حسابي قدره (٢,٠٤٩٥) ، وأن درجة ممارسة القيادة الاكاديمية بجامعة الملك خالد لمهارات القيادة الابداعية جاءت بدرجة متوسطة (١,٩٨١١) وانحراف معياري قدره (٠,٦٢١٧١) حيث جاءت مهارة الحساسية للمشكلات بمتوسط حسابي قدره (٢,٠٩٧٦) تلتها مهارة المخاطرة بمتوسط حسابي (٢,٠١٨٥) تلتها مهارة الاصاله بمتوسط حسابي (١,٩٨٧٩) تلتها مهارة الطلاقة بمتوسط حسابي (١,٩٦٧٧) وأخيرا مهارة المرونة بمتوسط حسابي (١,٩١٩٩). تبين من الدراسة أنه " توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين توفر مقومات الادارة الرقمية وتنمية مهارات القيادة الابداعية" ، كما يوجد تأثير جوهري لمقومات الادارة الرقمية علي تنمية مهارات القيادة الابداعية لدي القيادات الاكاديمية بجامعة الملك خالد".

**النتائج التوصيات: استنادا إلي نتائج الدراسة يمكن استعراض أهم التوصيات التي أمكن التوصل إليها كما يلي:**

**أولا: أهمية بناء مقومات الادارة الرقمية من خلال:**

✓ توفير مناخ مؤسسي داعم للتحويل الرقمي للعمليات الادارية، مع وضع خطة لنشر ثقافة الادارة الرقمية بين القيادات ، وتوفير الكوادر البشرية المميزة في مجال الادارة الرقمية.

✓ العمل علي تقنية كافة الانشطة الادارية بالجامعة وكلياتها وتعميق استخدام التقنيات الحديثة لتنمية القدرات التنافسية.

إدريس ، ثابت عبد الرحمن. (٢٠١٢). بحوث التسويق  
أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض.  
المنوفية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

آغا ، محمد عبد الله رباح. (٢٠١٨). دور المهارات  
القيادية في تطوير البناء التنظيمي لوزارة  
التربية والتعليم العالي. أكاديمية الإدارة  
والسياسة للدراسات العليا.

إمام ، محمود السيد محمود. (٢٠١٨). أثر الاحتراق  
الوظيفي علي أداء العاملين في شركات  
السياحة المصرية. مجلة اقتصاديات المال  
والاعمال، ٧، ٣٣٣-٣٥٢.

البقعاوي ، موزي مشرف صبر. (٢٠١٩). دور الإدارة  
الرقمية في تفعيل الاتصال الإداري لدي  
الإداريات في المرحلة الثانوية بمدينة حائل.  
مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي  
للبحوث ، غزة، ٣ (٢٤)، ١-٢٥.

البوشي ، غادة عبد الله ، و بوبشبت، الجوهره إبراهيم  
محمد. (٢٠١٨). درجة ممارسة القيادة  
الإبداعية وسبل تطويرها في جامعة الامام عبد  
الرحمن بن فيصل. **مجلة البحث العلمي في  
التربية**، جامعة عين شمس ، كلية البنات  
للأداب والعلوم والتربية ، ١١ (١٩)، ٦٤٢-  
٦٠٧.

حراشة ، عماد خلف. (٢٠٢٠). درجة ممارسة مديري  
مدارس التربية والتعليم لقصبة المفرق  
للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين.  
**مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز  
القومي للبحوث ، غزة ، ٤ (٢٠)، ٢١-١.**

الدهشان ، جمال علي خليل ، و السيد ، سماح السيد محمد.  
(٢٠٢٠). رؤية مقترحة لتحويل الجامعات  
المصرية الحكومية إلي جامعات ذكية في

القيادات الادارية وتنمية مهارات التحليل العميق  
لظواهر ومشكلات العمل في البيئة المحيطة ،  
الموضوعية والعدالة والمشاركة الفعالة ، تقبل  
النقد والابداع بغرض التطوير المستمر ،  
والتفكير الابتكاري.

✓ تطوير مركز لتطوير التقنيات يهتم بتأسيس بنية  
تحتية متكاملة لاجهزة الحاسب الألي والشبكات  
من أجل شبكة فائقة السرعة، والتدريب عليها من  
قبل القيادات لتنمية قدراتهم علي استخدام  
التكنولوجيا في الإدارة.

✓ زيادة مشاركة القيادات بالمؤتمرات الخاصة  
بالإدارة الرقمية لتنمية الابداع وكيفية التعامل مع  
تكنولوجيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة.

✓ بناء خطط غير تقليدية لتطوير العمل الإداري  
والتفاعل من خلال التكنولوجيا الإدارية.

✓ العمل علي توفير بيئة عمل مشجعة علي تنمية  
المهارات الإبداعية ، والاستفادة من تقنية  
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

✓ تقديم حوافز مادية ومعنوية للمبدعين من القيادات  
وربطها بالإبداع الإداري ، أي ربط أنظمة  
الحوافز والمكافآت بشقيها المادي والمعنوي  
بالأفكار والمقترحات الابتكارية البناءة.

✓ وضع معايير معلنه لاختيار القيادات والترقية  
للمناصب القيادية وفقا للقدرات الإبداعية.

#### المراجع العربية:-

أبو عاشور ، خليفه ، و النمري ،ديانا. (٢٠١٣). مستوي  
تطبيق الإدارة الالكترونية في جامعة اليرموك  
من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين.  
**المجلة الاردنية في العلوم التربوية، ٩ (٢)،**  
١٩٩-٢٢٠.

العريفي ، حصة سعد. (٢٠١٩). تصور مقترح قائم علي الحوسبة السحابية لتطوير أداء القيادات الجامعية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، ٣ (٢٧)، ١٦٥-١٨٨.

العزب ، إيمان صابر عبد القادر. (٢٠١٩). مهارات إدارة المعرفة وعلاقتها بمهارات القرن الحادي والعشرين لدي أعضاء هيئة التدريس ذوي التخصصات العلمية بجامعة بيشة. *مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، رابطة التربويين العرب، ديسمبر ١١٦، ٥٢-٩١.

عمران ، محمد ساسي ، و الصغير ، إبراهيم بشير. (٢٠١٤). القيادة الابداعية لتطوير التعليم الجامعي كما يراها أعضاء هيئة التدريس بالجامعة : دراسة ميدانية. *المجلة الليبية للدراسات*، ٦ (٣)، ١٩٠-٢٣٠.

عيد ، هالة فوزي محمد. (٢٠١٥). تصور مقترح لتحقيق القيادة الابداعية لدي القيادات الجامعية بالمملكة العربية السعودية. *مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، رابطة التربويين العرب، ٦١، ٤٢٦-٣٨٧.

العيسي ، غزيل سعد ، و الشهري، صالحة عبد الله. (٢٠٢٠). القيادة الاستراتيجية لدي القيادات الاكاديمية في جامعة الملك سعود وسبل تعزيزها. *المجلة العربية للإدارة*، ٤٠ (١).

الغامدي، فهد هزاع؛. (٢٠١١). درجات الممارسة العملية والاحتياجات التدريبية للقيادة الابداعية كما يتصورها القادة الاكاديميون بجامعة الباحثة. *رسالة ماجستير غير منشورة* ، مكة : جامعة أم القرى كلية التربية، قسم الادارة التربوية والتخطيط.

ضوء مبادرة التحول الرقمي للجامعات. *المجلة التربوية*، جامعة سوهاج ، كلية التربية، الثامن والسبعون.

سليمان ، مني محمد محمد ، و أمين، عبد الناصر عبد الحليم. (٢٠١٧). تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة الاستراتيجية لعمداء كليات جامعة الملك خالد. *مجلة البحث العلمي في التربية*، جامعة عين شمس ، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، ١٨، ١٩٥-٢٣٠.

سليمان ، هشام سيد. (٢٠١٣). تحليل العلاقة بين حوكمة التسويق والاداء التسويقي الكلي: دراسة تطبيقية علي شركة الادوية القاهرة الكبرى. *مجلة آفاق جديدة للدراسات التجارية*، جامعة المنوفية ، كلية التجارة ، السنة (٢٥) ، ١-٤.

الشريفة ، بشري وليد. (٢٠٢٠). العمل التطوعي ودوره في تنمية المهارات القيادية لدي طلبة المدارس في مديرية الطيبة والوسيطه بمحافظة أربد. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، المركز القومي للبحوث ، غزة ، ٤ (٢٧)، ١٦-١.

الشهراني ، نورة عائض. (٢٠١٨). درجة ممارسة القادة الاكاديمين بجامعة بيشة للقيادة الابتكارية من وجهه نظر أعضاء هيئة التدريس. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، ٣ (٣)، ٥٨٤-٦١٧.

صغير ، زكرياء ، و ريال، سارة. (٢٠٢٠). الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل استراتيجي لتحقيق جودة التعليم العالي في ظل البيئة الرقمية واقتصاد المعرفة. *المجلة العربية للتربية النوعية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، ١٤، ١٨٥-٢٠٠.

الفاضل ، مها. (٢٠١٢). الادارة الالكترونية في  
المكتبات ومراكز مصادر المعلومات. *مجلة*  
*رسالة المكتبة*، ٤٧ (٢)، ٦٠-١١.

المليجي ، رضا إبراهيم. (٢٠١١). تطوير إدارة  
مؤسسات التعليم الجامعي بمصر في ضوء  
مدخل الادارة الرقمية. *مجلة مستقبل التربية*  
*العربية*، المركز العربي للتعليم والتنمية، ١٨  
(٧٤)، ٨٣-١٧٠.

نجم ، نجم. (٢٠٠٩). *الادارة والمعرفة*  
*الالكترونية "الاستراتيجية-الوظائف-*  
*المجالات"*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر  
والتوزيع.

النمري ،دياننا. (٢٠١٢). فاعلية تطبيق الادارة  
الالكترونية في جامعة اليرموك وسبل  
تطويرها. *رسالة دكتوراة غير منشورة*.  
عمان: جامعة اليرموك ، كلية التربية ، قسم  
الادارة وأصول التربية.

#### المراجع الاجنبية

Yossef ,M.S.A.& Rakha, h.a.h.,(2017).  
Efficiency of personal and  
Administrative skills for managerial  
leadership on administrative creative  
at Najran university, 6,113-122.

Mucller, J., Goncalo, J., & Kamdar, D.  
(2011). Recognizing Creative  
leadership: can creative idea  
expression negatively relate to  
perception of leadership potential.  
*Journal of experimental social  
psychology*, 2(47), 510-494.

Abad Segura, E.Zamar,M.Infant-  
Moro,J.&Garcia.(2020):Sustainable

اللمعي ، فاطمة محمد منير. (٢٠١٤). القيادة الابداعية  
التربوية في ضوء الفكر الاداري الاسلامي  
والفكر الاداري المعاصر : منظور مقارن.  
*الادارة التربوية*، ٣، ٢٢٣-٣٠١.

محمد ،أحمد غنيم. (٢٠٠٤). *الادارة الالكترونية: آفاق*  
*الحاضر وتطلعات المستقبل*. المنصورة:  
المكتبة العصرية.

المسعود ، ربيع. (٢٠١٧). *نحو قيادة إبداعية للجودة*  
*الشاملة* . عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

مسعودة ، بلخضر سليمان. (٢٠١٦). مدي نوافر  
المهارات القيادية بمؤسسة فرتيال بعنابة  
ودورها في تنمية المهارات الابداعية للعاملين.  
*مجلة دراسات*، ٤٧، ١١٤-١٢٧.

المسلماني ، مصباح. (٢٠١٠). درجة ممارسة مديري  
المدارس الحكومية في إمارة أبو ظبي للادارة  
الالكترونية. *رسالة ماجستير غير منشورة*.  
عمان: جامعة عمان العربية ، كلية العلوم  
التربوية والنفسية.

المطيري ، طروة عمر عامر. (٢٠٢٠). واقع ممارسة  
مهارات القيادة الابداعية لدي المشرفات  
التربويات من وجهة نظر قائدات المدارس  
الثانوية بمدينة الرياض. *مجلة شباب الباحثين*

- 
- of financial research, Vol.(9), No.(2), PP.90-95.
- Trybulska, E.S.(2018): Smart University in smart society – some trends, PH.D, Faculty of ethnology and sciences of education in Cieszyn, university of Silesia in Katowice, Poland.
- Obaid, T.(2019): Digital Transformation in higher education: UNISZA case study, available at: <http://www.researchgate.net/publication/331220090>, 10/11/2020
- Management of Digital Transformation in higher education: Global research trends*, available at : [www.mdpi.com/journal/sustainability](http://www.mdpi.com/journal/sustainability) 6/10/2020.
- Coccoli, M. & Guercio, A. & Maresca, P. & Lindia, S.(2014): Smarter universities: A vision for the fast changing digital era", journal of visual languages and computing, Vol.(25), PP.1003-1011.
- David, J.M. & Kim, S.H.(2018): The Fourth industrial revolution : opportunities and challenges, international journal