

القيادة الرقمية ودورها في تحسين أداء القيادات في مؤسسات التعليم العالي
بدولة الإمارات العربية المتحدة

Digital Leadership and Its Role in Enhancing Leadership
Performance in Higher Education Institutions in the United
Arab Emirates

المحررو

خلود محمد سالم المنصوري

الطالبة بمرحلة الدكتوراه

تخصص التخطيط الاستراتيجي وسياسات التعليم

المحررون

أ.د. هند اوي محمد حافظ

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية تربية - جامعة حلوان

أ.د. نهلة السيد حسن

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية تربية - جامعة حلوان

المخلص

هدف هذا البحث لدراسة القيادة الرقمية ودورها في تحسين أداء القيادات في مؤسسات التعليم العالي بدولة الامارات العربية المتحدة وتم استخدام المنهج الوصفي ، حيث تم استعراض الأدبيات المتعلقة بمفهوم القيادة الرقمية و أبعاد القيادة الرقمية و معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقيادة التعليم ISTE و أثر القيادة الرقمية في تحقيق الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية و دور القيادة الرقمية في تحسين الممارسات لدى القيادات في مؤسسات التعليم العالي بدولة الإمارات العربية المتحدة .

، ومن أهم النتائج التي توصل إليها أن دولة الإمارات العربية المتحدة توجه الجامعات لوضع سياسات واستراتيجيات لتحقيق الجودة وتقديم برامج دراسية متنوعة للطلبة واستغلال المباني الحديثة والمجهزة بالمختبرات التقنية لاكتساب المهارات التكنولوجية الحديثة، كما تسعى بعض الجامعات في دعم القيادة الرقمية من خلال التدريب والتطوير ودعم البحث والابتكار وتقديم الدعم الفني ، ومن أهم توصيات توفير برامج تدريبية وتطويرية للقيادة تهدف إلى بناء قدراتهم في مجال القيادة الرقمية و تعزيز الوعي بأهمية التحول الرقمي وتأثيره على تحسين أداء المؤسسة و تشجيع التعاون والشراكات مع الأطراف المعنية، مثل الشركات التكنولوجية والمؤسسات الأكاديمية والمجتمع المحلي و توجيه السياسات والإستراتيجيات حيث ينبغي على المؤسسات التعليمية والجهات الحكومية توجيه السياسات والإستراتيجيات التي تدعم وتشجع على القيادة الرقمية في المؤسسات التعليمية ولا بد من وجود رؤية استراتيجية واضحة لتعزيز القدرات.

كلمات البحث الرئيسية: القيادة الرقمية ، مؤسسات التعليم العالي في دولة الإمارات العربية المتحدة

Abstract

The aim of this research is to study digital leadership and its role in enhancing the performance of leadership in higher education institutions in the United Arab Emirates. A descriptive research methodology was used, which involved reviewing literature related to the concept of digital leadership, dimensions of digital leadership, and the International Society for Technology in Education (ISTE) standards for educational leaders. Additionally, the research examined the impact of digital leadership on organizational culture in educational institutions and the role of digital leadership in improving leadership practices in higher education institutions in the United Arab Emirates.

One of the key findings of this research is that the United Arab Emirates directs universities to establish policies and strategies to achieve quality education, offer diverse academic programs for students, and utilize modern facilities equipped with technological laboratories to acquire modern technological skills. Some universities are also committed to supporting digital leadership through training, development, research, innovation support, and technical assistance.

Among the important recommendations are the provision of training and development programs for leaders aimed at building their capacities in the field of digital leadership, increasing awareness of the importance of digital transformation, and its impact on enhancing institutional performance. Furthermore, it is encouraged to promote collaboration and partnerships with relevant stakeholders, such as technology companies, academic institutions, and the local community. Policy and strategic guidance should be provided by educational institutions and government entities to support and encourage digital leadership in educational institutions. It is essential to have a clear strategic vision to enhance capabilities.

Keywords: Digital Leadership, Higher Education Institutions in the United Arab Emirates

المقدمة

تعد القيادة الرقمية تحولا استراتيجيا يهدف إلى تفهم وتطبيق مفاهيم القيادة التقليدية في سياق العصر الرقمي. تشمل هذه النوعية من القيادة القدرة على التفاعل مع التحولات التكنولوجية واستغلالها بفعالية لتحقيق أهداف المؤسسة. إذ تشمل عناصرها بناء استراتيجيات مبتكرة وتطوير آليات جديدة للتواصل والتفاعل، إلى جانب تحليل بيانات بذكاء لاتخاذ قرارات مستنيرة وتعزيز ثقافة التعلم المستمر والتطوير.

تلعب القيادة الرقمية دورا أساسيا في تحسين أداء القادة في مؤسسات التعليم، حيث تمكنهم من مواجهة التحديات المتعددة التي تواجه هذه المؤسسات، مثل التغييرات التكنولوجية واحتياجات الطلاب المتجددة. وتعزز هذه النوعية من القيادة الاستفادة الأمثل من تكنولوجيا التعليم ودمجها بشكل فعال في العملية التعليمية، فضلا عن تحفيز الابتكار وتطوير استراتيجيات جديدة لتحسين تجربة الطلاب وتحقيق النجاح المؤسسي.

تسعى رؤية الإمارات إلى إنشاء نظام تعليمي من الطراز الأول يتيح للإماراتيين فرصا متساوية في الحصول على تعليم متقدم، مما يعزز تحصيلهم العلمي ويوسع مداركهم ويساعدهم على تنمية شخصياتهم. وتهدف الحكومة إلى تحرير إمكانات الطلاب الكاملة من أجل مساهمتهم بفاعلية في حياة مجتمعهم، وذلك من خلال مشاريع تعليمية أثرت بشكل كبير في المجتمع وساعدت في تعزيز التنمية المجتمعية. (التحول الرقمي في دولة الامارات العربية المتحدة، ٢٠٢٠، صفحة ١٧).

تعتبر الإمارات من الدول الرائدة في استخدام التكنولوجيا في التعليم، حيث تستخدم العديد من المدارس والجامعات التكنولوجيا في التعليم وتعمل دولة الإمارات العربية المتحدة على تعزيز التعلم الذكي وتطويره في مختلف المجالات، واتخذت عدة إجراءات لتحقيق ذلك، من بينها الاستثمار في البنية التحتية الرقمية للدولة، حيث يتوفر الإنترنت عالي السرعة وتكنولوجيا الاتصالات الحديثة في مختلف المناطق الإماراتية، مما يساعد على تطوير التعلم الذكي ، كما تشجع على استخدام التكنولوجيا في التعليم، حيث توفر الحكومة الإماراتية العديد من المنصات التعليمية الإلكترونية والتطبيقات الذكية التي تعزز التعلم الذكي وتساعد على تحسين نتائج التعلم ، بالإضافة الى تطوير مهارات العمل الذكي، حيث توفر الحكومة الإماراتية التدريب والتأهيل اللازم للعمالة الوطنية لتحسين مهاراتهم الذكية وتطويرها (الموقع الرسمي لوزارة التربية والتعليم في دولة الامارات)

تعمل دولة الإمارات العربية المتحدة على تعزيز القيادة الرقمية في المؤسسات التعليمية، بما في ذلك الجامعات، وتوفير الأدوات والموارد اللازمة لتحقيق ذلك ، ووفرت الحكومة البنية التحتية الرقمية اللازمة في الجامعات، مثل توفير الإنترنت والأجهزة الذكية والبرمجيات الحديثة، لتحسين تجربة التعليم الرقمي وتشجيع القيادة الجامعية على استخدام

التكنولوجيا في العملية التعليمية و شجعت على البحث العلمي والابتكار في مجال التعليم الرقمي وتطوير حلول رقمية جديدة لتحسين أداء الجامعات كما وفرت الموارد المالية اللازمة لتحسين البنية التحتية الرقمية في الجامعات وتطوير برامج التدريب والتطوير بالإضافة إلى ذلك، تحرص الحكومة الإماراتية على تشجيع الطلاب والشباب على دراسة التخصصات الرقمية وتوفير الفرص اللازمة لهم.

سيهدف هذا البحث إلى تحديد دور القيادة الرقمية في تحسين الممارسات لدى القيادات في مؤسسات التعليم العالي بدولة الإمارات العربية المتحدة .

المشكلة

توصلت دراسة أجرتها المنتدى الاقتصادي العالمي في عام ٢٠١٥ حول الأجندة العالمية إلى أن ٨٦% من المشاركين يعتقدون أن الاقتصاد العالمي يعاني من أزمة قيادة عالمية. وقد تم تأكيد نتائج هذه الدراسة بواسطة تصريح من مارك راسل بنيوف، مؤسس والرئيس التنفيذي لشركة salesforce.com خلال نقاش جماعي في منتدى الاقتصاد العالمي في دافوس، سويسرا في عام ٢٠١٦. وقد صرح قائلاً: "نحن في أزمة قيادة. ليست أزمة تكنولوجية، بل نحن في ثورة تكنولوجية. سنشهد تحولات وتغيرات تكنولوجية بمقدار لم نشهده في هذا الكوكب من قبل." (Breuer & Szillat, 2019, p. 26) ، من خلال الاطلاع على التصنيفات العالمية ووفق تقرير QS النسخة العشرين أن جامعة الامارات العربية المتحدة احتلت المرتبة ٢٩٠ في ٢٠٢٤-٢٠٢٣ من أصل ١٥٠٠ جامعة ، وأن جامعة زايد احتلت المرتبة ٧٠١-٧١٠ من أصل ١٥٠٠ جامعة ، أما جامعة خليفة فقد نزل ترتيبها من ١٨٠ في النسخة التسعة عشر الى ٢٣٠ في النسخة العشرين (<https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2024?®ion=Asia&countries=ae>) ، كما نلاحظ في

الجامعات الحكومية في دولة الامارات ومنها جامعة الإمارات تركز على البنية التحتية وتمثل بإنشاء شبكات للمؤسسات وأمنها وخادم UNIX وتخزين البيانات وخادم وندوز بالإضافة الى خدمات البريد والاتصال الالكتروني ، و تطوير خدمة المساعد الافتراضي والتكنولوجيا الخضراء والمكتبات الالكترونية للطلاب (الموقع الرسمي لجامعة الامارات) ، فيكمن التحدي في اهتمام مؤسسات التعليم العالي في كيفية توظيف التكنولوجيا في التعليم أكثر من تطوير قادة يسخرون التكنولوجيا لتحقيق أهداف المؤسسات التعليمية ، ومن خلال اطلاع الباحثة على أهداف بعض الجامعات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة ، لم تجد برامج تركز على القيادة الرقمية ودورها في تحسين القيادات،

بالإضافة الى قلت الدراسات التي تناولت جانب القيادة الرقمية في مؤسسات التعليم العالي في دولة الإمارات العربية المتحدة ، ويمكن صياغة سؤال البحث كالتالي
ما دور القيادة الرقمية في تحسين أداء القيادات في مؤسسات التعليم العالي بدولة الامارات العربية المتحدة

ويتفرع منه :

- ١- ما مفهوم القيادة الرقمية وأبعادها ؟
- ٢- ما معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقيادة التعليم ISTE ؟
- ٣- ما أثر القيادة الرقمية في تحقيق الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية ؟
- ٤- ما دور القيادة الرقمية في تحسين الممارسات لدى القيادات في مؤسسات التعليم العالي بدولة الإمارات العربية المتحدة ؟

أهداف البحث

- ١- التعرف على مفهوم القيادة الرقمية وفهم أبعادها .
- ٢- تحديد معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقيادة التعليم ISTE .
- ٣- تحديد وفهم أثر القيادة الرقمية في تحقيق الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية .
- ٤- فهم دور القيادة الرقمية في تحسين الممارسات لدى القيادات في مؤسسات التعليم العالي بدولة الإمارات العربية المتحدة.

أهمية البحث

١. تساهم دراسة القيادة الرقمية في فهم كيفية استخدام التكنولوجيا والابتكار الرقمي في تحسين أداء القيادات في مؤسسات التعليم العالي. وبالتالي، يمكن للقيادة الاستفادة من الأدوات والممارسات الرقمية لتحقيق التحول الرقمي وتعزيز الجودة التعليمية.
٢. نتيج دراسة القيادة الرقمية فهما أعمق للممارسات القيادية الفعالة في سياق التعليم العالي. يمكن للقيادة أن يتعلموا كيفية استخدام التقنيات والأدوات الرقمية لتحسين عمليات الاتصال والتوجيه واتخاذ القرارات وتنفيذ الاستراتيجيات.

٣. يمكن لدراسة القيادة الرقمية أن تسهم في تحسين جودة التعليم في المؤسسات التعليمية. من خلال استخدام التقنيات الرقمية وتنمية القدرات التكنولوجية، يمكن للقادة تعزيز التعلم التفاعلي والتعليم عن بعد وتوفير بيئات تعليمية مبتكرة ومتطورة.

منهج البحث

المنهج الوصفي ، حيث تم استعراض الأدبيات المتعلقة بمفهوم القيادة الرقمية و أبعاد القيادة الرقمية و

معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقيادة التعليم ISTE و أثر القيادة الرقمية في تحقيق الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية و دور القيادة الرقمية في تحسين الممارسات لدى القيادات في مؤسسات التعليم العالي بدولة الإمارات العربية المتحدة .

مصطلحات البحث

القيادة الرقمية

فالقياذة: Leadership وبحسب موقع Dictionary.com تم تعريف "القيادة" على أنها "منصب أو وظيفة القائد، الشخص الذي يوجه مجموعة" (Dictionary.com, 2021)

الرقمي Digital بحسب قاموس كولينز Collins تم تعريف مصطلح "الرقمي" بأنه "تسجيل المعلومات أو نقلها في شكل آلاف الإشارات الصغيرة جدا" (Dictionary, Collins, ٢٠٢١) ،

أما **القيادة الرقمية Digital Leadership** حسب قاموس IGI Global :

١- منظورا طويل الأجل يستغل الموارد المتاحة لتحسين وتنفيذ التغييرات المتوقعة داخل ثقافة المؤسسات، يهدف إلى تحقيق كفاءة رقمية مشتركة يمكن أن تكون عليه أسس المفاهيم المستقبلية قائمة وقابلة للتطبيق والتطوير.

٢- نوع من القيادة يعني تحمل الاتجاه، والتأثير على الآخرين، وتعزيز التغيير المستمر من خلال الوصول إلى المعلومات، وتحسين العلاقات لتوقع التغييرات الكبيرة من أجل نجاح المدرسة.

٣- القادة الرقميين هم القادة الذين يقومون بمهام مثل الحفاظ على سلامة الأفراد، وتحليل أهمية رفاهية القوى العاملة، والاعتماد على التكنولوجيا واستخدامها أكثر من أي وقت مضى، وإعادة بناء عمليات الخدمات اللوجستية، وتطوير سلاسل الإمداد الجديدة.

ويرى القادة الرقميون الجائحة كفرصة للقادة لتحديد مستقبل جديد وتحديد ثلاث مجالات
حرجة للعمل: الاستدامة، والرقمنة، والموثوقية. (IGI Global, . ٢٠٢١)

تعرف القيادة الرقمية إجرائيا : التمكن الكامل للأعضاء في المؤسسة من القدرة على
الوصول إلى المعلومات وإدارة شبكة الاتصالات بشكل تعاوني، وتعزيز استخدام البيئة
الرقمية لتحقيق أهداف مؤسسات التعليم العالي في دولة الإمارات العربية المتحدة .

مؤسسات التعليم العالي في دولة الإمارات العربية المتحدة

هي المؤسسات التي تقدم درجات البكالوريوس والماجستير والدكتوراه والبرامج
التعليمية المتخصصة في مجموعة متنوعة من التخصصات الأكاديمية. (الموقع الرسمي
لوزارة التربية والتعليم)

الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث وسيتم تناولها من الاقدم
الى الاحدث وذلك كما يأتي:

أولا : الدراسات العربية

١- هدفت دراسة (آل تويم، ٢٠١٩) بعنوان "درجة تطبيق القيادة الرقمية في وزارة
التعليم وعلاقتها بتطوير العمل الإداري من وجهة نظر القيادات التربوية" إلى التعرف على
درجة تطبيق القيادة الرقمية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر
القيادات التربوية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من عدد
من القيادات التربوية في وزارة التعليم من المدراء في الإدارة العامة في الوزارة ومدراء
الإدارات ورؤساء الأقسام في وزارة التعليم والذي يبلغ عدد قادتها ١٠٢ بناء على الهيكل
التنظيمي بوزارة التعليم. وأسفرت النتائج عن أن أفراد الدراسة من القيادات التربوية يرون
أن القيادة الرقمية في وزارة التعليم مطبقة بدرجة متوسطة كما يوجد هناك تقارب في
موافقة أفراد الدراسة على عبارات محور "مستوى تطوير العمل الإداري في وزارة التعليم من
وجهة نظر القيادات التربوية"، وتمثلت أهم التوصيات في ضرورة سعي الوزارة إلى إنشاء
مواقع الكترونية لتبادل الخبرات مع المؤسسات الخارجية ، و الحاجة لتقديم حافز لمنسوبي
الوزارة للتحويل نحو القيادة الرقمية، والحاجة إلى تنظيم دورات تدريبية متخصصة في
مجال القيادة الرقمية وتشجيع العاملين على الالتحاق بها بالإضافة إلى العدالة في اختيار
المرشحين.

٢- هدفت دراسة (الرقب، ٢٠٢٢) بعنوان درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل
مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين للتعرف على درجة
ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في

العاصمة عمان ، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي، وتوصلت نتائج دراسته إلى أن مديري المدارس الخاصه يمارسون القيادة الرقمية بدرجة مرتفعه ، ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغيرات المؤهل العلمي والجنس ، في حين يوجد فروق تعزي لمتغير سنوات الخبرة فوق ١٠ عشرات فأكثر ، ومن توصيات الدراسة هو التركيز على التدريب الرقمي واعتماد معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقادة المدارس.

٣- هدفت دراسة (كمال و محمود، ٢٠٢٢) التعرف على الأسس النظرية للقيادة الرقمية والمرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات وكيفية تعزيز الثقافة التنظيمية ورصد الممارسات ووضع تصور لتعزيز المرونة للقيادات الأكاديمية في جامعة سوهاج . تم استخدام المنهج الوصفي وتم التركيز على أقسام تضمنت الاطار النظري واجراءات البحث الميداني والنتائج ومن أهمها : وجود تعقيد في الاجراءات الادارية واتخاذ القرارات ويوجد تحديات في تطبيق عملية التحول الرقمي والإدارية الرقمية بسبب عدم توافر الدعم الفني في الجامعة ، كما كانت نتائج المستوى العام للمرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة بدرجة متوسط ، ومن أهم التوصيات دعم وتقوية المرونة التنظيمية في ظل القيادة الرقمية واستخدام الأساليب التكنولوجية في الأعمال الإدارية لضمان استمرارية الأعمال .

ثانيا : الدراسات الأجنبية

١- هدفت هذه الدراسة (Muries & Masele, 2017) بعنوان " شرح نوايا استمرار استخدام أنظمة إدارة التعلم الإلكتروني (ELMS) بين المساعدين في مؤسسات التعليم العالي في تنزانيا " إلى تفسير نوايا استمرار استخدام نظم إدارة التعلم الإلكتروني (ELMS) بين مؤسسات التعليم العالي في تنزانيا. استرشدت الدراسة بسؤال البحث الرئيسي: "ما الذي يفسر نوايا استمرار استخدام نظم إدارة التعلم الإلكتروني بين المساعدين في مؤسسات التعليم العالي في تنزانيا؟" تم استخدام تصميم وصفي عرضي أجري على ٢٦٤ مشاركا تم اختيارهم من خمس جامعات مختارة من منطقتين، أساسا دار السلام وموروغورو. تضمنت المؤسسات التعليمية المشاركة جامعة دار السلام؛ جامعة موهيمبيلي للصحة والعلوم المتحدة؛ جامعة هويرت كايبري التذكارية؛ جامعة مزمبي؛ وجامعة سوكونيني للزراعة. تم تنفيذ تحليل الانحدار لقياس قدرة العوامل المفترضة التأثير على نوايا استمرار استخدام نظم إدارة التعلم الإلكتروني. أظهرت نتائج الدراسة أن نوايا استمرار استخدام ELMS تأثرت بشكل إيجابي وملحوظ من قبل ثلاثة عوامل: "الأهمية المتصورة"، و"سهولة الاستخدام المتصورة"، و"دعم الإدارة التنظيمية". بالرغم من أن "ظروف التسهيل" إيجابية، إلا أنها لم تكن لها تأثير ملحوظ على نوايا استمرار استخدام ELMS، وبالتالي فإنها ليست عاملا مؤثرا. ولذلك تم قبول أن الأهمية المتصورة، وسهولة الاستخدام المتصورة، ودعم الإدارة التنظيمية لديها القوة في التنبؤ بنوايا استمرار استخدام

ELMS في المؤسسات المدروسة. تحت هذه الدراسة مؤسسات التعليم العالي على عدم الاعتماد على المانحين أو الرعاة إذا كان الاستخدام المستدام لـ ELMS هو الهدف. معظم مشاريع تمويل المانحين لـ ELMS توقفت قريبا بعد انتهاء المشاريع، على عكس تلك التي تم بدءها ذاتيا وتدعمها المؤسسات ذاتها.

٢- هدفت هذه الدراسة (Masrur, 2021) بعنوان القيادة الرقمية لتحسين الكفاءة التربوية لمحاضري اللغة الإنجليزية الجامعيين في ساماريندا الى بيان تأثير القيادة الرقمية على الكفاءة التربوية تم استخدام منهجية قائمة على المسح ، ١٦٢ مشارك جميعهم من محاضري اللغة الإنجليزية في ساماريندا.

وفقا لنتائج هذه الدراسة ، فإن القيادة الرقمية لها تأثير كبير على القدرات التربوية للمحاضرين. ومع ذلك ، فإن توفير التوجيه والأنشطة الجماعية هما جانبان يحتاجان إلى التعزيز لزيادة جودة القيادة الرقمية

ولزيادة أصول التدريس لدى المحاضرين تشمل الكفاءات تحسين قدرات المحاضرين في تطوير المناهج الدراسية و فهم أنماط تعلم الطلاب والجوانب العاطفية كما وجدت هذه الدراسة أيضا أن الكفاءة التربوية للمحاضرين تتحسن أيضا عندما يكون القادة على مختلف المستويات قادرين على تقديم نماذج جيدة للقيادة الرقمية في حياتهم اليومية.

التعليق على الدراسات السابقة :

اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة (العربية - الأجنبية) من حيث ما يلي:

١- الهدف من الدراسة حيث هدفت الدراسة الحالية الى دراسة القيادة الرقمية ودورها في تحسين أداء القيادات في مؤسسات التعليم العالي بدولة الامارات العربية المتحدة .

٢- ما توصلت إليه البحث الحالي وهي جهود دولة الإمارات لتطوير ممارسات القادة في مؤسسات التعليم العالي ليكونوا قادة رقميين وتوصيات تتضمن توفير برامج تدريبية وتطويرية للقادة تهدف إلى بناء قدراتهم في مجال القيادة الرقمية . تعزيز الوعي بأهمية التحول الرقمي و تشجيع التعاون والشراكات مع الأطراف المعنية، مثل الشركات التكنولوجية والمؤسسات الأكاديمية والمجتمع المحلي و توجيه السياسات والإستراتيجيات التي تدعم وتشجع على القيادة الرقمية في المؤسسات التعليمية.

كما تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في مصطلح القيادة الرقمية حيث يعبر عن القدرة على قيادة المؤسسات والفرق في العصر الرقمي من خلال

اتباع استراتيجيات مبتكرة وذكية في استخدام التكنولوجيا والابتكارات الرقمية لتحقيق التميز والتطور .

كما تشابهت في المنهج المستخدم فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة الحالية والدراسات السابقة

المحور الأول القيادة الرقمية

تم تناول هذا المحور من خلال العناصر القيادة الرقمية وكيف تكون قائدا رقميا وماهي أبعاد القيادة الرقمية

القيادة الرقمية

القيادة الرقمية حسب الطائي والحدراوي هي استخدام التكنولوجيا لتغيير مستدام في ممارسات القيادة استخدام الأجهزة المحمولة وتطبيقات الاتصالات وتطبيقات الويب. (الطائي و الحدراوي، ٢٠١٩، صفحة ٢٠)

وعرفها بنفورأنها الاستغلال الأمثل للموارد القيادية بعد صقلها وتشبيعها بالتكنولوجيا والاتصالات المعلوماتية الجديدة بغرض تحقيق الأهداف (Bounfour, 2016, p. 134)

القيادة الرقمية هي نوع من القيادة يركز على استخدام التكنولوجيا الحديثة والرقمية لتحقيق الأهداف والنمو في المؤسسات والمنظمات ، وتتضمن القيادة الرقمية أيضا تحديث الأساليب التقليدية للقيادة والإدارة لتناسب الواقع الرقمي الحالي وتعزز القدرة على التكيف مع التغييرات السريعة ويتعين التمييز بين فئتين من القيادة ذات صلة، الأولى تشير إلى أهمية القيادة في العصر الرقمي حيث تلعب دورا حاسما في التحولات الواسعة نحو مجتمع معرفي ومتطور، ويجب على جميع القادة في المجالات المختلفة أن يكونوا على بينة بكل ما هو جديد ويعملون على توفير الفرص المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدامها بشكل فعال. أما الثانية، فتشير إلى القيادة الرقمية في القطاعات الأساسية للمجتمع، حيث شهدنا العديد من الابتكارات القيادية في قطاعات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأساسية (الطائي و الحدراوي، ٢٠١٩، صفحة ٢٣)

يعرف بريت (Brett, 2019, p. 21) القيادة الرقمية أنها "الاستخدام الاستراتيجي للأدوات الرقمية للمدرسة لتحقيق أهداف العمل" ، أما (الخصري، ٢٠١٩، صفحة ٥) يعرف القيادة الرقمية أنها جمع للبيانات والمعلومات ومشاركتها مع المعلمين لتحقيق الأهداف التعليمية ، بما يضمن التأثير الإيجابي عليهم .

أما (محمود، ٢٠٢٢، صفحة ٣٣) يرى أن القيادة الرقمية أكثر شمولية من القيادة الالكترونية ، لأن القيادة الالكترونية تركز على توظيف التكنولوجيا في الأعمال ، أما القيادة الرقمية فهي نهج لتحقيق نجاح استراتيجي في عصر الرقمنة وقيادة الموظفين

ورقمته المؤسسة وبناء نماذج أعمال للمستفيدين من التكنولوجيا والذي سيكون له دور في تغيير أسلوب القائد الرقمي ومهاراته وتكوين منظمة رقميه لها رؤية وقيم وهيكل وصاحبه قرار والتغيير من أداء الفرق ودعم التواصل بأشكاله المختلفة الواقعي والافتراضي ، الجماعي والفردى.

كيف تكون قائدا رقميا

ينبغي على القائد الرقمي التحول من التحليل الذاتي الى استخدام استخدام التحليل المستند إلى البيانات، وتطوير استراتيجية تركز على العميل أو المواطن بدلا من الخطط الداخلية، وتحديد إجراءات متماشية بدلا من برامج الأداء غير المترابطة. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي التأكيد على أن القائد الرقمي على درايه بكيفية استخدام التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية ، يقول صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد حفظه الله "فتش عن قادة يحركون الجبال، ويقودون التغيير، ويصنعون المستقبل، همتهم في السماء، وطموحاتهم معانقة النجوم" (القيادة الرقمية والمستقبل، ٢٠٢١، صفحة ٥).

حول العالم أصبحت العديد من المؤسسات التعليمية تستفيد من التكنولوجيا الحديثة في دعم قيادتها الرقمية من خلال استخدام شبكات مراقبة دقيقة باستخدام العديد من الكاميرات الموضوعة في أماكن مختلفة في المؤسسات، مما يمكن المدراء ورؤساء الأقسام من متابعة تحركات وتصرفات الطلبة، بما في ذلك السلوكيات غير المرغوب فيها، من داخل مكاتبهم. وقد ساعدت هذه العملية على تقليل حوادث التخريب في المؤسسات التعليمية من قبل الطلبة المشاغبيين، كما ساهمت في محاربة ظواهر مثل التدخين و المخدرات ولا يزال هناك بعض المؤسسات التي تستخدم هذه الأجهزة لمراقبة الامتحانات ومكافحة ظاهرة الغش (المحسيني، ٢٠٢١، صفحة ٣٥)

تهدف حكومة الإمارات إلى تمكين الشباب في المراحل الدراسية والجامعية من مهارات تأسيس الأعمال وتزويدهم بالأدوات المعرفية والعملية اللازمة لتأسيس مشاريع اقتصادية، وذلك من خلال منظومة متكاملة من المبادرات والمشاريع والبرامج. تركز الحكومة على توظيف التقنيات الحديثة لتسريع تطبيق أفكار الشباب الريادية وتوفير فرص أوسع لهم للدخول في المنظومة الاقتصادية الوطنية والعالمية على أسس متينة وراسخة، وذلك لتلبية المتغيرات المتسارعة في مختلف المجالات الاقتصادية .

إن برنامج حاضنات الجامعات يمثل مبادرة نوعية تساهم في بنية تحتية متطورة في مؤسسات التعليم العالي بالدولة بالشراكة مع الجامعات الدولية والمحلية والهدف منها الاستفادة من الشراكات الحكومية والخاصة لتوظيف المواهب الشابة عبر توفير حاضنات أعمال تشجعهم على عبور عالم الريادة والأعمال والتفكير الإبداعي والمبتكر في سن

مبكره ، ودعمهم في بداية تأسيس شركاتهم الخاصة، وتوجههم نحو القطاعات الاقتصادية المستقبلية التي تتماشى مع رؤية دولة الإمارات (<https://2u.pw/kr0HQQ>)

للقيادة الرقمية دور هام في تحسين القدرات التقنية للطلبة والمعلمين. ففي هذا العصر الحديث، أصبحت التكنولوجيا جزءاً لا يتجزأ من حياتنا اليومية ومن العملية التعليمية، وبالتالي فإن توفير القدرات التقنية للطلبة والمعلمين يعتبر أساسياً لضمان نجاحهم في المستقبل. وتساهم القيادة الرقمية في تحسين القدرات التقنية للطلبة والمعلمين من خلال تطوير خطط واستراتيجيات التعليم الإلكتروني والتدريب الإلكتروني، وتوفير الأدوات والموارد التقنية اللازمة لتحقيق ذلك. وباستخدام التكنولوجيا الحديثة في الصف، يتمكن الطلبة من تطوير مهارات التفكير النقدي والتحليلي، وتحسين مهارات الاتصال والتعاون، وتعزيز الإبداع والابتكار، كما يتمكن المعلمون من توفير تجارب تعليمية متعددة الوسائط وتقديم المحتوى التعليمي بطرق شيقة ومبتكرة.

يوجد معايير أساسية لتحسين القدرات التقنية للطلبة والمعلمين في الجامعات من قبل القادة الرقميين ومن أهمها توفير البنية التحتية اللازمة و الأجهزة الحديثة والبرمجيات المحدثة والاتصال بالإنترنت عالي السرعة للطلاب والمعلمين لتمكينهم من الوصول إلى التكنولوجيا واستخدامها بكفاءة .

أبعاد القيادة الرقمية

تشمل القيادة الرقمية عدة أبعاد كان لها دور في تطوير مهارات القادة في المؤسسات وهي الابتكار والاقناع والمعرفة ، ويعد البعد الأول "الابتكار" العملية التي يستخدمها الفرد أو المؤسسة لتطوير أفكار جديدة أو تحسين الخدمات القائمة أو إنشاء خدمات جديدة تفي بحاجة محددة ويشمل الابتكار تطوير أفكار جديدة وتحويلها إلى منتجات أو خدمات حديثة، وتحسين العمليات القائمة وتوفير حلول جديدة للمشاكل القائمة ، لاسيما الابتكار التنظيمي وهو تغيير أو تحسين في الطريقة التي تعمل بها المؤسسة أو المنظمة، سواء على مستوى الهيكل التنظيمي أو العمليات الداخلية أو الثقافة المؤسسية أو التقنيات والأدوات المستخدمة. ويشمل الابتكار التنظيمي بشكل أساسي نوعين: الابتكار الإداري ويشمل تغييرات في هيكل المؤسسة أو تنظيم العمليات أو تحسين الإدارة والإشراف وتطوير الإجراءات الإدارية و الابتكار التقني ويشمل تغييرات في استخدام التقنيات الجديدة أو تحسين الأدوات والمعدات المستخدمة في العمل وتطوير البرامج والتطبيقات الإلكترونية ويتطلب الابتكار التنظيمي تفكير جريء وإدارة شجاعة قادرة على اتخاذ القرارات الصعبة وتغيير الثقافة التنظيمية (الطائي و الحدراوي، ٢٠١٩، صفحة ٢٤)

تعتبر دولة الإمارات العربية المتحدة واحدة من أكثر الدول العربية ابتكاراً، حيث تولي حكومة الإمارات اهتماماً كبيراً بالابتكار والتقنية وتشجع على الابتكار من خلال العديد

من المبادرات والبرامج ، فقد حصلت الدولة على المركز الأول عربيا في مؤشر الابتكار العالمي و ٣٦ عالميا بين ١٤٣ دولة في عام ٢٠١٤ . (الاستراتيجية الوطنية للابتكار، ٢٠١٥، صفحة ٦)

في عام ٢٠١٤، أطلقت حكومة الإمارات مبادرة الاستراتيجية الوطنية للابتكار ، والتي تهدف إلى تعزيز القدرات الابتكارية للإمارات وتحقيق رؤية الإمارات ٢٠٢١. وتهدف الاستراتيجية لتحقيق نقلة نوعية في مجال الابتكار وتشمل هذه المبادرة عدد من المشاريع المبتكرة في مجال التعليم، مثل برنامج محمد بن راشد للتعليم الذكي الذي يهدف إلى رفع مستوى النظام التعليمي في الدولة، وبرنامج بالعلوم ن فكر، وبرنامج مهارات الإمارات التابع لمركز أبوظبي للتعليم والتدريب التقني والمهني (الاستراتيجية الوطنية للابتكار، ٢٠١٥، صفحة ١٧)

بالإضافة الى مختبر الابتكار الحكومي وهو عبارة عن جلسات وورش عمل مبنية على احتياجات ومنهجيات مدروسة، يهدف إلى إيجاد حلول واقعية للتحديات التي تواجه الجهات الحكومية باستخدام طرق ووسائل مبتكرة للتوصل إلى أفكار مبتكرة ، حيث يتم العمل ضمن فرق عمل في المختبر لمناقشة مواضيع معينة (<https://www.mbrcgi.gov.ae/>)

ومن أجل تحقيق استراتيجية الابتكار الوطنية، تم تشجيع الابتكار في قطاع التعليم من خلال تبني طرق تدريس مبتكرة، مثل التعلم الذكي، وتصميم وتطوير مناهج دراسية مبتكرة لتزويد الطلاب بمهارات القرن الحادي والعشرين في مجالات العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات والفنون. كما تم تطوير البنية التحتية الخاصة بالتعليم من خلال إنشاء مختبرات الابتكار في المدارس والجامعات ومراكز الأبحاث المتخصصة في الجامعات بهدف تشجيع الطلاب على الاختراع والابتكار. (الاستراتيجية الوطنية للابتكار، ٢٠١٥، صفحة ١٧)

وتبرز الإمارات كمركز رائد للاستثمار في الابتكار، وتستضيف العديد من المناسبات والمعارض الدولية للابتكار والتقنية في أبوظبي ودبي، مثل معرض جاينكس للتقنية الحدث التقني في العالم والأكثر شمولاً ، والذي يجمع الشركات الأكثر تقدماً وأفضل العقول في العالم للارتقاء بالأعمال والاقتصاد والمجتمع والثقافة من خلال قوة الابتكار (<https://www.gitex.com/>) .

أما عن البعد الثاني "الاقناع" فإن ممارسة فن الإقناع أمراً ضروريا لأي قائد يسعى للنجاح، يتفق الكثيرون على أن القادة هم الأفراد الذين يلهمون ويوجهون الآخرين، وهذا يتطلب اشراك الموظفين في عملية صنع القرارات من خلال تعزيز قدرة الموظفين، وتقديم المكافآت المالية التي تعزز قدراتهم على الأداء الجيد. ، كما ينبغي على المنظمات تطوير

استراتيجيات متنوعة للحفاظ على الاستقرار الفكري والعاطفي (الطائي و الحدراوي، ٢٠١٩، صفحة ٢٤)

قوة التأثير من قبل القائد أقوى من قوة سلطه المدير ، لأن القائد يركز على الإقناع الشخصي وهو أقوى من التأثير الذي يعتمد على سلطه المدير الذي يعتمد على أحييته في اصدار الأوامر واجبار المرؤوسين على تنفيذها ، وهناك أنواع مختلفة من التأثير ، أقواها التأثير القائم على الإعجاب الشخصي حيث يعتمد القائد في هذا النوع على خصائصه الجذابه والمهمة وسمات التقدير والاحترام ، مما يجعل المرؤوسين يحاكونه في السلوك ، أما النوع الثاني فهو التأثير القائم على خبره وفيه يعتمد القائد على خبرته نتيجة التعليم والتخصص المهني مما يجعل المرؤوسين يتقنون فيه ، النوع الثالث هو التأثير القائم على المعلومات حيث يستطيع القائد توفير كافه المعلومات للمرؤوسين حسب احتياجاتهم وحجب معلومات عنهم دون غيرها وذلك للسيطره على المعلومات مما يؤثر على الأفراد ، النوع الرابع هو التأثير من خلال التمكين حيث يضع القائد المرؤوسين في مكانه تمكنهم من اتخاذ القرارات ويفوضهم ويمنحهم الثقة ويقدر كفاءتهم مما يدعم العلاقة بينه وبينهم ، أما النوع الأخير فهو التأثير القائم على المكافأة حيث يعتبر هذا العامل من العوامل التي تحفز على العمل والنشاط ، حيث يقدم القائد الدعم المادي والمعنوي فيشبع حاجاتهم ويحسن أدائهم وبالتالي يؤثر في ميولهم بالطريقة التي تساعده على تحقيق أهداف المؤسسة (الغريايوي، القيادة الادارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الإقتصادية، ٢٠٢٠، الصفحات ٢٢-٢١-٢٢)

ينتمتع المهوبون في عملية الحث والإقناع بالقدرة الفائقة على جذب اهتمام الجمهور وتحويل آرائهم، حتى يصبحوا من مؤيدين الفكرة أو الموقف الذي يروجون له، وكذلك إقناع المعارضين بالتحول لمؤيدين، حيث يستخدمون الفنون الإقناعية والبلاغية لتأييد وجهات نظرهم، والمساعدة في تنفيذ الحلول التي يرونها أفضل للمشاكل المطروحة (مايلز، ٢٠١٠، صفحة ١٩)

يؤدي القائد التربوي دورا مهما في إقناع الآخرين في المؤسسات التعليمية، فهو يمثل النموذج الذي يحتذى به والقدوة الحسنة للمعلمين والطلاب والعاملين في المؤسسة. وبالتالي فإنه يتحمل مسؤولية تعزيز الثقة والاحترام وتعزيز العلاقات بين الجميع داخل المؤسسة وتحقيق الأهداف المشتركة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال اعتماد مجموعة من الإجراءات، ومنها: (السلمان، ٢٠١٩، صفحة ٣٥)

١- الاتصال الفعال حيث يجب على القائد التربوي الاتصال بشكل فعال مع الآخرين داخل المؤسسة، من خلال إعلامهم بأهداف المؤسسة والخطط المستقبلية والتحديات التي تواجهها. ويجب أن يتميز الاتصال بالوضوح والصدق والشفافية.

٢- الاستماع والتعاطف فلا بد أن يتمتع القائد التربوي بالقدرة على الاستماع للآخرين وفهم مشاعرهم واحتياجاتهم. ويمكن للقائد التربوي تقديم الدعم والتعاطف والحلول المناسبة لتلبية احتياجات الفرد والمجموعة

٣- القيادة بالمثال من صفات القائد التربوي أن يكون مثالا يحتذى به من قبل الآخرين، وأن يتحلى بالنزاهة والتفاني والاحترام والتعاون. ويمكن أن يتم هذا من خلال القيام بالأعمال المناسبة والمشاركة في الأنشطة الهادفة.

٤- التشجيع والتحفيز يتميز القائد التربوي بتشجيع الآخرين وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المشتركة، ويمكن ذلك من خلال إبراز الإنجازات وتقدير الجهود وتقديم المكافآت والتكريم

ركز البعد الأخير على المعرفة لكونها عصب التقدم ولدورها كوسيلة إدارية معاصرة للتكيف مع متطلبات العصر، حيث تعتبر المعرفة المورد الأكثر أهمية في خلق الثروة وتحقيق التميز والإبداع، وذلك بسبب العولمة والخصخصة وثورة المعلومات واتساع رقعة المجتمعات الإنسانية المختلفة والمعرفة مبنية على عمليات عقلية مثل الإدراك والتعلم والتفكير والحكم، وتتبع سلسلة هرمية تبدأ بالبيانات وتنتهي بالمهارات. (الطائي و الحدراوي، ٢٠١٩، صفحة ٢٤).

يمكن للقائد الرقمي لزيادة المعرفة الاستفادة من دورات التدريب وورش العمل المتخصصة في المجالات الرقمية والتقنية، والتي يمكن أن توفر له المعرفة اللازمة لإدارة العمليات الرقمية بكفاءة والاستعانة بالخبراء والاستشاريين المتخصصين في مجالات الرقمية والتحول الرقمي للحصول على المشورة والإرشادات اللازمة لتحقيق النجاح في هذا المجال .

القائد الرقمي يسعى لتحقيق التحول الرقمي من خلال فهم أساسيات القيادة الرقمية وأن النجاح في هذا المجال لا يعتمد فقط على التكنولوجيا، بل يتطلب الكفاءات اللازمة للقائد، والاستراتيجية والهيكل والثقافة والقدرات، فضلاً عن فهم العميل أو المواطن. ويشمل ذلك تصميم سياسات تضمن توحيد هذه الجوانب وتطبيق إطار عمل للتحول الرقمي واستخدام البيانات الضخمة وتحويلها إلى قرارات تعمل على تحسين أداء الأعمال، ومن المهم أن يتم التفكير في كيفية استخدام التحول الرقمي لتعزيز الأداء الفردي في كل جدول أعمال (القيادة الرقمية والمستقبل، ٢٠٢١، صفحة ٣)

أما أبعاد القيادة الرقمية لدى (الرقب، ٢٠٢٢، صفحة ٩) فتشمل البعد الأول وهو الرؤية التي تعكس النظرة المستقبلية والتي تعبر عن أهداف وطموحات مؤسسة ما أو فرد، وتحدد الاتجاه الذي يسعى إليه المرء في حياته أو عمله. وتساعد في تحديد المسار

الذي يجب اتباعه لتحقيق الأهداف والطموحات، كما تعمل كإطار يوجه صاحبها نحو التطوير والنمو والتحسين المستمر .

أما البعد الثاني هو الابداع الذي يعد أحد أهم أبعاد القيادة الرقمية لدى الرقب، ويتجلى في القدرة على التفكير بطريقة مختلفة والتجريب ويساعد في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية والإبتكار في المنتجات والخدمات، وتوفير فرص جديدة للنمو والتطور في المجتمعات المختلفة ، كما تأتي الحكمة بعد ثالث وهي عنصر أساسي ويتطلب من القائد أن يطور مهارات التفكير الناقد والإبداعي، وتحليل الوضع والتفكير في الحلول الأفضل والأكثر فعالية، بالإضافة الى عدم اتخاذ القرارات بناء على الانفعالات العابرة، والاستمرار في التعلم وتوسيع دائرة المعرفة والثقافة العامة، والاهتمام بالتطوير الشخصي والمهني، الاعتماد على الخبرة والمعرفة المكتسبة من التجارب السابقة.

المحور الثاني معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقادة التعليم ISTE

تم تناول هذا المحور من خلال العنصر معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقادة التعليم ISTE

معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقادة التعليم ISTE

وضعت الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم (ISTE) معايير فيما يتعلق بمحاور العملية التعليمية وهي منظمة غير ربحية تأسست في عام ١٩٧٩ وتعمل على تعزيز استخدام التكنولوجيا في التعليم وتطوير مهارات التعليم والتعلم بشكل أفضل في جميع أنحاء العالم. وهي تهدف إلى تعزيز التعليم الرقمي والابتكار في المجالات المختلفة، بما في ذلك تقنيات التعليم الذكية والتعليم عن بعد وتحليل البيانات التعليمية والتعلم الذاتي والتعلم العميق والواقع الافتراضي والواقع المعزز والأمن السيبراني.

وتوفر الجمعية العديد من الخدمات والفرص لأعضائها، بما في ذلك الموارد التعليمية وورش العمل والمؤتمرات والشهادات والتدريب والدعم التقني وغيرها. كما تعمل على إنشاء معايير التكنولوجيا في التعليم وتشجيع الأبحاث والتطوير في هذا المجال.

ويعد معرض الجمعية السنوي أكبر حدث في العالم للتعليم التكنولوجي، حيث يجتمع الآلاف من المعلمين والمدربين والخبراء في التعليم الرقمي لتبادل الأفكار والمعرفة والابتكارات. (www.iste.org)

عرف كل (ابراهيم و اليافعي، ٢٠٢٠، صفحة ٢٠) المعايير أنها "هي مستويات معيارية للأداء التكنولوجي وضعتها الجمعية الدولية للتكنولوجيا في مجال التعليم بالولايات المتحدة الأمريكية في مجالات مديري المدارس والمعلمين والمدربين والطالب ، وركزت

هذه المعايير على التعليم والتعلم وقيادة العصر الرقمي بما يتضمنه من متغيرات وتحولات".

أصدرت (ISTE) معايير جديدة للقادة التربويين تضمنت خمس محاور، المحور الأول هو الثقافة الرقمية حيث تعد الثقافة الرقمية من أهم العوامل التي تساهم في ممارسة العدالة والمواطنة الرقمية، إذ تشير إلى القدرة على فهم واستخدام التكنولوجيا بشكل صحيح ومسؤول وفعال ، ولها دور تطوير مهارات البحث عبر الإنترنت، بما في ذلك القدرة على تحديد المصادر الموثوقة والمعتمدة وتقييم مصداقيتها. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تدريب الطلبة على مهارات البحث وتحليل المعلومات، بالإضافة الى التعرف على السلوك السليم على الإنترنت والقواعد التي يجب اتباعها على الإنترنت ويتحقق ذلك من بتوفير مواد تعليمية وتنقيفية حول سلوك الإنترنت المسؤول.

المحور الثاني التخطيط ذو رؤية والذي يتضمن تحديد الخطط والاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة، وتقييم النتائج وقياس التقدم نحو تحقيق الأهداف المرجوة، وذلك باستخدام مؤشرات الأداء والمقاييس التي تم تحديدها سلفاً والتأكد من توافق الخطط والاستراتيجيات التي تم تحديدها مع الرؤية والأهداف، والتحقق من أنها تساهم في تحقيق الأهداف الطويل والتواصل مع أصحاب المصلحة والاحتفاء بالإنجازات الصغيرة ، ثم التحسين المستمر ومشاركة الدروس المستفادة مع الآخرين . (الرقب، ٢٠٢٢، صفحة ١٧)

المحور الثالث القائد الممكن، يقوم قادة التعليم بمتابعة التعليم التخصصي للمعلمين وبناء المهارات و التدريبات وورش العمل للمعلمين، وذلك لتمكينهم من استخدام التقنيات الرقمية وتطبيقها في العملية التعليمية وتحفيز الإبداع والابتكار لاستكشاف الأدوات الرقمية وتوفير الحوافز والمكافآت للمعلمين والطلاب الذين يستخدمون التقنيات الرقمية بصورة مبدعة ومفيدة في العملية التعليمية و تقديم تقييمات التعلم الشخصية والقابلة للتنفيذ التي تتيح للطلاب تحقيق التقدم في الوقت الفعلي.

المحور الرابع تصميم النظام القادة في مجال التعليم يقومون ببناء وتعزيز فرق العمل لاستخدام التقنيات الرقمية بطريقة فعالة لدعم التعلم، وذلك من خلال إنشاء بنية تحتية قوية وأنظمة وموارد لتنفيذ الخطة الاستراتيجية مع الحفاظ على الخصوصية والأمان و ضمان التزام الطلاب والموظفين بسياسات إدارة البيانات، وتحسين التعلم لابد من إقامة شراكات تدعم الرؤية الاستراتيجية.

المحور الخامس التنمية المهنية للمعلمين أن القادة هم نموذجاً للتعلم المستمر ويعززونه بأنفسهم وللآخرين حيث يضعون أهدافاً للتعلم القننات والمشاركة في التعلم عبر الانترنت والاستفادة من الممارسات في التعلم التعاوني لدعم النمو الشخصي والمهني

والتركيز على تطوير المهارات لقيادة وتوجيه وتطوير الأنظمة وتحسين العقلية الرقمية (الرقب، ٢٠٢٢، صفحة ١٧).

المحور الثالث أثر القيادة الرقمية في تحقيق الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية

تم تناول هذا المحور من خلال العناصر أثر القيادة الرقمية والثقافة التنظيمية وأبعاد الثقافة التنظيمية

أثر القيادة الرقمية

يمكن للقادة الرقميين أن يؤثروا بشكل كبير على تبني الثقافة التنظيمية الرقمية في المؤسسات، وذلك من خلال التواصل المستمر مع فرق العمل وتحفيزهم على التحول إلى العمل الرقمي وتوفير الدعم والتدريب اللازم لتحقيق ذلك.

وتشير الأبحاث إلى أن القادة الرقميين الذين يبنون القيادة الرقمية بشكل كبير يمكن أن يساهموا في خلق ثقافة تنظيمية رقمية، وتحقيق نتائج إيجابية في المؤسسات. وتتطلب هذه العملية الاستمرارية والتحول الثقافي وتوفير الدعم والتدريب المستمر لجميع أفراد المؤسسة (الطائي و الحدراوي، ٢٠١٩، صفحة ٢٥).

الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية في المؤسسة تشير إلى القيم والمعتقدات والتصورات والعادات والتقاليد والسلوكيات المشتركة التي تتبناها المؤسسة ككل والتي تؤثر على تفكير وسلوك موظفيها. وتشكل الثقافة التنظيمية جوهر المؤسسة وتؤثر بشكل كبير على الأداء والإنتاجية ورضا العملاء ورفاهية الموظفين والابتكار والتحول الرقمي والنجاح في المؤسسات ، تعتبر الثقافة التنظيمية ظاهرة ديناميكية تحيط بنا باستمرار، حيث تنشأ وتتشكل من خلال تفاعلاتنا مع الآخرين، وتتكون من هياكل وقواعد ومعايير توجه وتقيّد السلوك، ويتم تفعيلها بشكل مستمر. وعندما يرتقي المرء بفهمه للثقافة إلى المستوى المؤسسي والمجموعات داخل المؤسسة، يمكنه بوضوح فهم كيف تم إنشاء الثقافة ودمجها وتطويرها ، كما يمكن التفكير في الثقافة على أنها مشاركة متراكمة للتعلم الذي يغطي العناصر السلوكية والعاطفية والمعرفية لأداء الأعضاء في المجموعة بشكل كامل. لتحقيق هذا التعلم المشترك، يتطلب الأمر وجود تاريخ من الخبرات المشتركة التي تتضمن بعض الاستقرار في العضوية داخل المجموعة. ونظرا لهذا الاستقرار والتاريخ المشترك، فإن حاجة الإنسان للاستقرار والاتساق والمعنى تؤدي في النهاية إلى تشكيل عناصر مشتركة مختلفة تشكل أنماطا (Schein, 2010, p. 1)

أبعاد الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية من العوامل الأساسية التي تؤثر على سلوك وأداء القادة في المؤسسات ، وتتألف الثقافة التنظيمية من عدة أبعاد مهمة،

ومن بين هذه الأبعاد حسب (الطائي و الحدراوي، ٢٠١٩، صفحة ٢٥)

١-الالتزام وهو منهج يعتمد عليه الفرد في الحياة العملية والشخصية، ويمكن اعتباره منهجا شاملا يشمل الالتزام بالواجبات والمسؤوليات الشخصية والاجتماعية والمهنية، وكذلك الالتزام بالأخلاق والقيم والمبادئ.

كما تلتزم المؤسسة بتقديم خدمات ذات مواصفات تلبي متطلبات ورغبات الفرد، ولا بد من الالتزام بالوعود التي تقدمها لتعزيز العلاقة التنظيمية بينها وبين الفرد.

٢- التقييم وهو عملية قياس الأداء وتقييمه بما يتماشى مع المعايير المحددة كما يعتبر التقييم أحد الأدوات المهمة في عملية التحسين والتطوير، حيث يساعد على تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء ومعرفة المجالات التي تحتاج إلى تحسين. ومن خلال الاستفادة من نتائج التقييم، يمكن تحديد الخطط والإجراءات اللازمة للتحسين والتطوير.

٣- الرفاهية وتتمثل في تحسين جودة الحياة العملية والشخصية، وذلك بتوفير بيئة عمل صحية وأمنة ومريحة، وتوفير بعض الخدمات والمزايا التي تعزز الرفاهية وتحفز على الإنتاجية والابداع في العمل.

٤- الصلاحية وتتمثل في التغلب على التحديات لتمكين الموظفين وتحسين أدائهم مما يؤدي لزيادة انتاجتهم ومنحهم الصلاحيات الكافية للعمل بمرونة وتحقيق انجاز يتواءم مع المهام المطلوبة .

٥- الاهتمام بالأفراد ويتم من خلال توفير بيئة عمل صحية وآمنة، وذلك بضمان سلامة المواد والمعدات المستخدمة في العمل و توفير فرص التدريب والتطوير المستمر للموظفين، وذلك لتحسين مهاراتهم وخبراتهم وزيادة كفاءتهم في العمل.

٦- العمل أو المهنة حيث يمكن للعمل على تحسين الأداء وتحقيق النجاح في المهام و يؤدي إلى زيادة الرضا عن النفس في العمل.

٧- اتخاذ القرار إن أساس العملية الإدارية هو اتخاذ القرارات، إذ ترتبط هذه العملية بكل ما يتعلق بالإدارة ونشاطاتها. ومن أهم أولويات الإدارة التخطيط، الذي سيساهم في اتخاذ القرارات المناسبة في جميع مراحل التخطيط ، من وضع الهدف الى اختيار الأساليب الأفضل لتشغيل مجريات الخطة من سياسات وبرامج. ثم الخطوة الثانية وهو قيام الإدارة بوظيفة الرقابة لاتخاذ قرارات بشأن تحديد المعايير المناسبة لقياس

نتائج الأعمال وإجراء التعديلات اللازمة على الخطة، وتصحيح الأخطاء إن وجدت. (الخطيب A و الخطيب B، ٢٠١٤، صفحة ١٠٤)

ويمكن تحسين الثقافة التنظيمية في المؤسسة بواسطة التركيز على القيادة والتواصل والتدريب وتطوير المهارات والتحول الثقافي وإيجاد بيئة عمل مشجعة وداعمة وتحفيز الموظفين على المشاركة والابتكار والعمل الجماعي. ويتطلب ذلك الإدارة الفعالة والقيادة القوية والتفاني والتزام الموظفين بتحقيق رؤية ومهمة المؤسسة.

نظمت وزارة التربية والتعليم تدريب للمؤسسات التعليمية على تطبيق الثقافة التنظيمية في بناء بيئة تعليمية صحية وفعالة وإدارة العمليات التعليمية بشكل أكثر كفاءة. كما تم تدريب الموظفين والمعلمين بشكل واقعي وعن بعد أثناء جائحة كورونا على كيفية تعزيز الثقافة التنظيمية في فصول الدراسة وتحسين الاتصال والتفاعل مع الطلاب والزلاء وتشمل مجالات متنوعة مثل ، ومن أهم الملتقيات الذي نظمته وزارة التربية والتعليم ملتقى المواد الدراسية للمعلمين (مستعدون للمستقبل ٢٠٢٠) الذي هدفه الرئيسي تمكين المعلمين من الخبرات والمعارف والذي يساهم في تجمع ثقافي واجتماعي وعلمي من كافة إمارات الدولة ، ومن أهم محاوره متعلمون مدى الحياة والثورة التقنية في التعليم والقيادة والمستقبل تطوير، يرفع حضور الملتقيات من كفايات قيادات المدارس لدعم عملية التعليم والتعلم في بيئات التعلم المختلفة وتحسين الثقافة التنظيمية في كل مجالات الحياة (<https://www.moe.gov.ae/Ar/ImportantLinks/TSF/Pages/default.aspx>)

تتأتى رؤية القادة في المؤسسة واتخاذهم للقرارات المرتبطة بالرقمنة والحاجة التنظيمية الناشئة، كعامل رئيسي يساعد المؤسسة في تحقيق التحول أو التغيير المطلوب، حيث يشجع القائد ثقافة التغيير ويقود عملية إعادة صياغة الأعمال بشكل رقمي (Sainger, 2018, p. 4)

المحور الرابع دور القيادة الرقمية في تحسين الممارسات لدى القيادات في مؤسسات التعليم العالي بدولة الإمارات العربية المتحدة .

تم تناول هذا المحور من خلال العناصر أهداف القيادة الرقمية ومتطلبات القيادة الرقمية و دور القيادة الرقمية في تحسين الممارسات لدى القيادات في مؤسسات التعليم العالي في دولة الإمارات العربية المتحدة .

أهداف القيادة الرقمية

تعددت أهداف القيادة الرقمية التي تساهم في تحسين الممارسات للقيادة الرقمية في ظل القيادة الرقمية ومنها تحسين كفاءة المؤسسة والتي ستلعب دور في تحسين المخرجات التعليمية ، وتقليل التكاليف في الاجراءات الإدارية ، كما تسعى القيادة الرقمية لتقليل

الأخطاء اليدوية وانجاز الأعمال بأقل وقت ومجهود وبدون تعقيدات ، وتؤدي للحصول على نسبة رضا عاليه من جميع المعنيين ، كما تلعب دور في زيادة مهارات ومعارف الموظفين والقدرة على توظيف المصادر الرقمية في العمل والتعامل مع حفظ وجمع واسترجاع البيانات بهدف تجويد العمل وتتشكل بالتالي ثقافة ايجابية لدى العاملين بتوظيف التكنولوجيا وتقنية المعلومات (الرقب، ٢٠٢٢، صفحة ٢)

للقيادة الرقمية دور في تحسين اتخاذ القرارات لدى القادة الرقميين وتمر مرحلة اتخاذ القرار بمراحل هي المرحلة الاستخبارية وهدفها التعرف على المشكلة بناء على البيانات وتوقع عواقبها ، أما المرحلة الثانية هي تصميم الحلول ويتم استخدام نظام دعم القرارات DSS ، وهو نظام حاسوبي يستخدم للمساعدة في عملية اتخاذ القرارات خلال توفير المعلومات والبيانات اللازمة للمستخدمين، وتقديم الدعم في تحليل البيانات وتفسيرها ، أما المرحلة الثالثة هي مرحلة الاختيار ويتم اختيار حل باستخدام نظام DSS ، وذلك لأن لديه القدرة على معالجة البيانات وتحليل البيانات وتحديد العلاقات الإحصائية بينها ، كما يستخدم أساسيات رياضية معقدة للقيام بالمهام . المرحلة الرابعة مرحلة التطبيق ويتم استخدام نظام دعم اتخاذ القرارات (Decision Support System) هو نظام حاسوبي يستخدم لدعم اتخاذ القرارات مجموعة من التقنيات والأدوات الحاسوبية ، يتم استخدامه في دعم اتخاذ القرارات في العديد من المجالات مثل الأعمال والصناعة والتجارة والحكومة والرعاية الصحية والتعليم وغيرها. يتميز هذا النظام بقدرته على جمع وتحليل البيانات من مصادر متعددة وتقديم النتائج بصورة بديهية وسهلة الفهم للمستخدمين، مما يمكنهم من اتخاذ القرارات المستنيرة والمدروسة بشكل أفضل. علاوة على ذلك، يمكن استخدامه لتحسين الكفاءة والإنتاجية في المؤسسات والمنظمات، وتحقيق توفير في الوقت والجهد والموارد. (السالمي ، ٢٠٠٩، صفحة ١٣٢)

تطورت ممارسات القيادة في ظل التحول الرقمي وأثرت على الممارسات القيادية فانتقلت بذلك القيادة من المركزية والتي تركز على الأنا ، الى قيادة متمركزة نحو الآخرين ، وهنا لا يكون القائد في المركز بل يتم توزيع القيادة على الآخرين الذين بدورهم يتعاونون لتمكين الفرق ليكونوا مجتمع عالي الأداء له القدرة على الاتصال والتواصل والابداع

تشير القيادة الرقمية في التعليم الى التكامل في استخدام مجموعة من التقنيات والأدوات مثل أنترنت نت الأشياء والذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة والمنصات الإلكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي والتعلم الآلي عند ممارسة القيادة والتعليم والتعلم.

متطلبات القيادة الرقمية

قسمت ايناس متطلبات القيادة الرقمية الى مستويين ، الأول على المستوى التنظيمي والثاني على المستوى الفردي ، وحددت ست متطلبات على المستوى التنظيمي (الرؤية

والحوكمة والقيم والثقافة والقرارات والبنية) ، كما حددت أربع متطلبات على المستوى الفردي (إدارة الأفراد والمعرفة وفرق افتراضية والمشاركة والتواصل . (محمود، ٢٠٢٢، صفحة ٢٥٥)

أولاً : ست مستويات على المستوى التنظيمي وهي كالتالي :

- الرؤية وتعرف الرؤية بأنها "مستقبل مبهر ودافع ومقنع للمنظمة" (الغرابوي، القيادة الادارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، ٢٠٢٠، صفحة ١١٦) وتعتبر خارطة الطريق ويتم صناعتها بحيث تكون واقعية ومبنية على خطط وقابلة للتنفيذ ولها مضمون وتتسم بالشمولية ويكمن فيها روح التحدي وتثير العزائم وتحفز الابداع والمنافسة ولها صدى ايجابي على الفريق (محمد بن راشد، ٢٠٠٦، صفحة ٣٣) ، تولى الجامعات في دولة الامارات العربية المتحدة اهتماما في وضع الرؤية التي تعكس الطموحات والرؤى للمستقبل والتحديات التي يجب التغلب عليها. وضعت جامعة الامارات رؤية ركزت فيها على الابتكار والريادة والبحث العلمي وخدمة المجتمع لتعزيز تميزها عن المؤسسات التعليمية الأخرى (الموقع الرسمي لجامعة الإمارات) . وتشابهت رؤية جامعة زايد مع مثلتها جامعة الإمارات في التركيز على الابتكار "تمكين أجيال من القادة، قادرين على تصور المستقبل، شغوفين بالمعرفة والابتكار، قادرين على تنمية الذات واستباق التحديات، يستلهمون الريادة من إرث الشيخ زايد وقيمته الخالدة." (الموقع الرسمي لجامعة زايد)

- الحوكمة وتبرز أهميتها في القيادة الرقمية لتحقيق رؤية رقمية مبنية على أساسين هما : خصوصية البيانات واستقطاب العاملين المبتكرين لقيادة الابتكار وتنفيذ الخطط ، أطلق صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد مبادرة " مليون مبرمج عربي" في ٢٠١٧ هدف من خلالها الى تمكين الشباب من المهارات واحتضان المواهب والاستعداد للمستقبل الرقمي وهي عبارة عن منصة توفر دورات عبر الانترنت لكل الشباب العربي عن البرمجة (<https://www.dubaifuture.ae/ar/initiatives/capacity-building/one-million-arab-coders>)

- القيم حيث تعمل القيم على توجيه السلوك والممارسات داخل المؤسسة التعليمية، حيث تعمل على تحديد السلوك المرغوب والقيم الأساسية التي يجب تطبيقها في جميع الأنشطة والتفاعلات داخل المؤسسة مثل الصدق والعدالة والشفافية والاحترام والثقة والانفتاح ، أقرت وزارة التربية والتعليم في

دولة الإمارات الميثاق المهني والأخلاقي لعاملي مؤسسات التعليم العام، الذي يشكل إطارا شاملا يستهدف جميع العاملين في القطاعين الحكومي والخاص، ويحدد الأسس والمعايير والقيم الأخلاقية والسلوكية الرئيسية للعاملين ومسؤولياتهم داخل المؤسسات التعليمية. (الموقع الرسمي لوزارة التربية والتعليم في الامارات) .

- الثقافة وتهدف القيادة الرقمية إلى إنشاء ثقافة إيجابية وتعاونية، حيث تولي الثقافة التكنولوجية أهمية كبيرة، وتحت العاملين على تحمل المخاطر وقبول الفشل، وتشجع على العقلية التجريبية والنمو والفضول، بالإضافة إلى التفكير الإبداعي وتوسيع دائرة المعرفة ، مما يمنح العاملين شعورا بالالتزام والتمكين . (محمود، ٢٠٢٢، صفحة ٢٥٦)

- القرارات و تتطلب القيادة الرقمية القدرة على اتخاذ القرار الذي يمكن المؤسسة من التفكير بحكمة في ايجاد الحلول ، وهناك سبع مستويات حسب الغرابوي ((الغرابوي، القيادة الادارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الإقتصادية، ٢٠٢٠، صفحة ١٥٤) :

١- القائد يصنع القرار ثم يعلنه : نمط القائد اتوقراطي حيث يتصرف بنفسه دون عملية إقناع للمرؤوسين ولا يشرح أسبابه ولا يؤمن بمشاركة أي من المرؤوسين .

٢- القائد يصنع القرار ثم يبيعه : يقوم القائد باستماله المرؤوسين نحن القرار الذي اتخذه ويشرح مبرراته ويسعى لإقناعهم أن القرار لصالح المؤسسة .

٣- القائد يصنع القرار ثم يدعو للمناقشة : يتخذ القائد القرار ويفتح جلسات نقاشية لإزاله مخاوف المرؤوسين من تبعاته ويتأكد من فهمهم للقرار .

٤- القائد يصنع قرار غير نهائي قابل للمناقشة : قد يتم تعديل القرار الابتدائي أو اختيار بديل بناء على وجهات النظر المطروحة ، مع احتفاظ القائد بالسلطة النهائية لاتخاذ القرار .

٥- القائد يعرض مشكلة ويدعو المرؤوسين لتقديم المقترحات : يتيح القائد فرصة للمرؤوسين لتحديد المشكلة ومعرفة مسبباتها وأهم المقترحات لحلها ، ويتم عصف ذهني لاختيار أفضل حل .

٦- القائد يضع قيودا ويطلب من المرؤوسين اتخاذ القرار في ظلها : لا يفرض القائد رأيه ولكنه يضع دائرة واطار لا بد أن يلتزم به المرؤوسين أثناء الحل ويشارك في المناقشة واتخاذ القرار .

- البنية لا بد على القائد الرقمي لزيادة تحفيز العاملين نحو الابداع والابتكار التقليل من الهياكل الهرمية التي تعتمد على توزيع السلطات والمسؤوليات وتحديد الوظائف والمهام والصلاحيات وفقاً للمستوى الوظيفي والترتيب الهرمي.

ثانياً : أربع متطلبات على المستوى الفردي وهي كالتالي :

- إدارة الأفراد تحتاج القيادة الرقمية الى تعزيز الرضا الوظيفي وفهم السلوك والقدرة على التعامل مع الأفراد بأسلوب يتناسب مع طموحاتهم . (ماهر، ٢٠٢١، صفحة ٥) .
- المعرفة وهي ثقافة التعلم مدى الحياة ، والقيادة الرقمية تتطلب طريقة لفهم ومواجهه كم المعلومات وتطوير استراتيجيات لتفسيرها وبناء القرارات بناء على جزء منها (الغريابوي، القيادة الادارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، ٢٠٢٠، صفحة ١٣٦)، ويتميز القائد الرقمي في مرحلة المعرفة بالقدرة على اختيار المعلومات .
- فرق افتراضية يتسبب العمل في الشبكات في زيادة الطلب على تشكيل فرق افتراضية، مما يجعل قيادة هذه الفرق أمراً حاسماً في القيادة الرقمية. لذلك، يتعين على القائد الرقمي تدريب العاملين على العمل الجماعي في فرق متنوعة ومنتشرة جغرافياً، وذلك لمناقشة الملاحظات ومعالجة الظروف المتفاوتة .
- المشاركة والتواصل و يستخدمان كوسيلة لتعزيز التعاون والعمل المشترك بين الأفراد والمؤسسات، وذلك من خلال استخدام منصات ووسائل التواصل الاجتماعي المختلفة. ويعزز التواصل والمشاركة بين الأفراد والمؤسسات العلاقات بينهما ويساعدان على تحقيق الأهداف بطريقة أكثر فعالية وإنتاجية. ويشجع التواصل والمشاركة النقاشات البناءة والتعاون الإيجابي في إطار العمل المشترك والتعاوني. (محمود، ٢٠٢٢، صفحة ٢٥٧)

دور القيادة الرقمية في تحسين الممارسات لدى القيادات في مؤسسات التعليم العالي في دولة الامارات

تلعب حكومة دولة الإمارات دوراً هاماً في تحسين القيادة الرقمية للقيادات في الجامعات في دولة الإمارات. فقد تم تطوير العديد من المبادرات والبرامج لتطوير وتحسين المهارات القيادية الرقمية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين في الجامعات. اذا سلطنا الضوء على رؤية الإمارات ٢٠٢١ (UAE Vision، ٢٠٢١) فهي تؤكد على تطوير

نظام تعليم متميز، وتحويل النظام التعليمي الحالي وأساليب التدريس استنادا إلى التغيرات في العصر الرقمي، والتركيز على العمل الجماعي وتعلم المشاريع. (Al-Qaimari, 2021, pp. 97-110)

أطلقت استراتيجية الإمارات الوطنية للتعليم العالي ٢٠٣٠ (الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي، ٢٠٣٠) من قبل وزارة التعليم في سبتمبر ٢٠١٧. تهدف الاستراتيجية إلى بناء وتحقيق أعلى معايير التعليم العلمي والمهني لخدمة أجيال المستقبل في البلاد. حددت الحكومة الإماراتية أربعة أعمدة رئيسية لتحقيق هذه الاستراتيجية: الجودة والكفاءة والابتكار والتناغم. كما حددت الاستراتيجية ٣٣ مبادرة رئيسية لدعم مرحلة التنفيذ.

https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-83465-4_6

وطرحت دولة الإمارات نماذج مستقبلية لكل القطاعات بما فيها قطاع التعليم وهي استراتيجية الإمارات لاستشراف المستقبل وتهدف الاستراتيجية إلى تطوير أنظمة حكومية تجعل استشراف المستقبل يساهم في عملية التخطيط الاستراتيجي في الجهات الحكومية، وذلك من خلال إطلاق دراسات وسيناريوهات للاستشراف المستقبلي وبناء الخطط والسياسات لجميع القطاعات الحيوية، (الموقع الرسمي لوزارة شؤون مجلس الوزراء في الإمارات، ٢٠٢٣).

تحسن القيادة الرقمية الممارسات في التعليم من خلال استخدام التطبيقات الرقمية لتحسين العملية التعليمية وتلبية الاحتياجات المعرفية والعلمية للطلاب، وتساعد على تحسين عملية الاسترجاع وترتيب المعلومات وتصنيفها والاحتفاظ بها بشكل فعال وآمن، مما يقلل من العشوائية في الممارسات التربوية والتعليمية، ويؤدي إلى تحسين أداء المعلمين والطلاب وتوفير الوقت والجهد والمال. كما توفر القيادة الرقمية بيئة مختبرية افتراضية للتدريب تقلل من الأخطار الناتجة عن التطبيق العملي .

شمل التحول الرقمي في جامعة الإمارات تعزيزه في جميع جوانب الحياة الجامعية، بما في ذلك التعليم والبحث والخدمات الإدارية. وقد تم إطلاق مبادرة "جامعة الإمارات الذكية" لتحويل الجامعة إلى مؤسسة تعليمية ذكية تستخدم التكنولوجيا لتعزيز التعلم وتحسين الخدمات الإدارية

كما تشمل مبادرات التحول الرقمي في جامعة الإمارات العربية المتحدة، إطلاق منصة تعليمية إلكترونية تسمى "بلاك بورد" لتمكين التعلم عن بعد، وإدخال نظام الإدارة الإلكترونية للملفات والمعاملات الإدارية، وتطبيقات الذكاء الاصطناعي والواقع الافتراضي في التعلم، بالإضافة إلى العديد من المبادرات الأخرى ، و تم إطلاق تطبيق UAEU

Passport باستخدام تقنية البلوك تشين لكافة طلبة الجامعة والذي بالسجلات الأكاديمية الرقمية والشهادات لجميع الطلبة المسجلين والخريجين في الجامعة وتعتبر الجامعة أول مؤسسة تعليمية على مستوى العالم تطلق التطبيق . وتسعى جامعة الإمارات العربية المتحدة إلى أن تصبح مؤسسة رائدة في التحول الرقمي في الإمارات العربية المتحدة، وأن تستخدم التكنولوجيا لتحسين تجربة الطلاب والموظفين وتعزيز البحث العلمي. (الموقع الرسمي لجامعة الإمارات العربية المتحدة)

"وأن الإمارات هي الآن واحدة من أسرع الأسواق نمواً في مجال تكنولوجيا التعليم. وتساعد خدمات تكنولوجيا التعليم التي توفرها إنجازات المؤسسات التعليمية على التكيف مع حلول التعلم عن بعد والحلول الهجينة، مع الحفاظ على رفاهية وراحة الطلاب في مقدمة اهتماماتها" (<https://injazat.com/ar/Digital-Platforms>)

لبعض الجامعات دور حيوي في دعم القيادة الرقمية في مؤسسات التعليم العالي في دولة الإمارات ومنها :

تطوير استراتيجيات وسياسات رقمية: سعت الجامعات الحكومية في دولة الإمارات إلى تطوير استراتيجيات وسياسات رقمية تهدف إلى تعزيز التحول الرقمي في مؤسساتها. ومنها كيفية استخدام التكنولوجيا في التعليم والبحث وإدارة المؤسسة.

تقديم التدريب والتطوير: الجامعات تقدم برامج تدريبية وورش عمل لأعضاء هيئة التدريس والإداريين لتطوير مهاراتهم الرقمية. هذا يشمل التعلم حول أحدث التقنيات والأدوات الرقمية وكيفية استخدامها بفعالية.

سعت كليات التقنية العليا إلى منح معلمها شهادة (المعلم الرقمي) العالمية في عام ٢٠٢٠ لتكون أول جامعة في الدولة تمنح معلمها هذه الشهادة بهدف تعزيز المهارات التكنولوجية لدمجها في عملية التعليم والتعلم لتلائم مع استراتيجية الجيل الرابع للمؤسسة (<https://hct.ac.ae/ar/news/hct-leads-way-offering-faculty-eteacher-certification>)

تكامل التكنولوجيا في التعليم: تشجع الجامعات على تكامل التكنولوجيا في العمليات التعليمية. واستخدمت الوسائل الرقمية مثل منصات التعلم عبر الإنترنت والوسائل التعليمية الرقمية لتعزيز تجربة التعلم للطلاب.

توفر جامعة الإمارات وجامعة زايد وكليات التقنية العليا بلاك بورد للتعلم عبر الإنترنت ، وتعتبر مكتبة كليات التقنية العليا من المنصات التي توفر للمعلمين والطلبة مصادر إلكترونية ومجلات إلكترونية تحتوي على مقالات وأبحاث في عدد كبير من التخصصات مثل الأعمال والاقتصاد والعلوم الصحية والتاريخ والآثار والفنون والعمارة

وعِلْمُ الأَرْضِ والبِئْرَةِ والعِلْمُ الفِيزِئائِيَّةُ والرِياضِيَّاتُ والصَّحافَةُ
(<https://hct.ac.ae/library/ar/about>)

دعم البحث والابتكار: لعبت الجامعات ومنها جامعة الإمارات دورا حاسما في دعم
البحث والابتكار في مجال التكنولوجيا والتعليم الرقمي. وقدمت التمويل والبنية التحتية
اللازمة لتطوير تقنيات جديدة وتطبيقات تعليمية مبتكرة (الخطة الاستراتيجية لجامعة
الإمارات ٢٠١٧-٢٠٢١)
(<https://www.uaeu.ac.ae/ar/about/strategic-plan.shtml>)

تقديم الدعم الفني: توفر الجامعات دعم فني وتقني لأعضاء هيئة التدريس والطلاب
لمساعدتهم في التعامل مع التحديات التقنية ومشاكل الأنظمة الرقمية. في جامعة زايد
توفر خدمات مراكز سعادة تقنية المعلومات الدعم في الحرم الجامعي أو عن بعد عبر
الهاتف وجلسات العمل عن بعد ورسائل البريد الإلكتروني (الموقع الرسمي لجامعة زايد)

تسعى دولة الإمارات العربية المتحدة في الكثير من المبادرات لتعزيز المعارف لدى
القادة في الكثير من البرامج ومن ضمنها اعداد قادة رقميين ، مثل برنامج القيادة
الاستراتيجية للتحويل الرقمي، "ويسعى برنامج القيادة الاستراتيجية للتحويل الرقمي، إلى
تطوير المهارات القيادية لدى كبار المسؤولين التنفيذيين في حكومة أبوظبي، وتم إطلاقه
من قبل أكاديمية أبوظبي الحكومية، وذلك بالتعاون مع أكاديمية سوق أبوظبي العالمية،
وهيئة أبوظبي الرقمية وكلية سعيد للأعمال التابعة لجامعة أكسفورد"، خصوصية البرنامج
في اعتماده على منهج من الحوارات التفاعلية وتحليلات الهيئة التدريسية التخصصية،
والورش الجماعية وجلسات النقاش، ويشارك فيه أعضاء من هيئة التدريس في كلية سعيد
للأعمال، وخبراء من القطاعين الحكومي والتجاري، بالإضافة إلى ممثلين عن هيئة
أبوظبي الرقمية، وتتم مشاركة خبراتهم ومعارفهم وأفكارهم الرائدة مع المشاركين في
البرنامج، كما يتضمن صقل مهارات التطوير والقيادة من خلال التدريب الفردي (الموقع
الرسمي لأكاديمية أبوظبي الحكومية، ٢٠٢٢).

التوصيات

١- توفير التدريب والتطوير ينبغي على المؤسسات التعليمية توفير برامج تدريبية
وتطويرية للقادة تهدف إلى بناء قدراتهم في مجال القيادة الرقمية. يمكن أن تشمل هذه
البرامج التعليم عن التكنولوجيا التعليمية والابتكار الرقمي واستخدام الأدوات والتطبيقات
التقنية..

٢- تعزيز الوعي بأهمية التحويل الرقمي، حيث يجب على القادة في المؤسسات
التعليمية تعزيز الوعي بأهمية التحويل الرقمي وتأثيره على تحسين أداء المؤسسة. يمكن

تحقيق ذلك من خلال التواصل والتوعية بفوائد القيادة الرقمية والنماذج الناجحة لتطبيقها في مجال التعليم العالي.

٣- تشجيع التعاون والشراكات، على القادة في المؤسسات التعليمية تشجيع التعاون والشراكات مع الأطراف المعنية، مثل الشركات التكنولوجية والمؤسسات الأكاديمية والمجتمع المحلي. يمكن لهذه الشراكات تعزيز تطبيق القيادة الرقمية وتوفير الموارد والدعم اللازم لتحقيق التحول الرقمي بفاعلية .

٤- التركيز على دور القيادة الرقمية في تعزيز مهارات القيادات في مؤسسات التعليم العالي .

الخاتمة

بعد استكشاف دور القيادة الرقمية في تحسين أداء القيادات في مؤسسات التعليم العالي في الإمارات، يتضح أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لعبت دوراً محورياً في تحويل وتحسين تجربة التعليم والإدارة الجامعية. إن الاستخدام الفعال للأدوات والتقنيات الرقمية يمكن أن يوفر تجارب تعليمية محسنة للطلاب وتحسين الأداء الإداري في مؤسسات التعليم العالي. وبالإضافة إلى ذلك، فإن القيادة الرقمية قادرة على تحسين ثقافة المؤسسة وتعزيز التعاون والابتكار بين الأعضاء الهامين في الجامعة.

وبشكل عام، يمكن القول إن القيادة الرقمية في المؤسسات التعليمية هي جزء أساسي من رحلة التحول الرقمي التي يجب على المؤسسات التعليمية المشاركة فيها، وهذا يتطلب التزام القيادات الجامعية بتوفير الدعم اللازم للمبادرات الرقمية وتحفيز التعاون بين الأقسام الإدارية والأكاديمية لتحقيق أفضل النتائج. وبما أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لا تزال تتطور بشكل مستمر، فإن القيادات الرقمية المبتكرة هي التي ستمكن من الاستفادة الكاملة من فرص التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي في الإمارات وتحسين أداء القيادات وجعلها مستعدة لمواجهة التحديات القادمة.

المراجع

المراجع الأجنبية

- .IGI Global, . (2021). Digital Leadership. Retrieved from <https://www.igi-global.com/dictionary/leadership-to-advance-innovation-for-digital-healthcare-transformation/58293>
- Brett, J. (2019). Evolving Digital Leadership. Australia: spencer science media.
- Muries, B., & Masele, J. J. (2017). Explaining Electronic Learning Management Systems (ELMS) continued usage intentions among facilitators in Higher Education Institutions (HEIs) in Tanzania. International Journal of Education and Development using Information and Communication Technology, 13(1), 123-142.
- Dictionary.com. (2021). Leadership. Retrieved from <https://www.dictionary.com/browse/leadership>
- Al-Qaimari, G. (2021). The Governance Models of Higher Education Institutions in the United Arab Emirates in the Twenty-First Century. In Governance Models for Latin American Universities in the 21st Century (pp. 100-106-109). Palgrave Macmillan.
- Alshaher , A. A.-F. (2013). . International Journal of Advances in Engineering & Technology.
- Bounfour, A. (2016). Digital Futures Digital Transformation. Springer International Publishing Switzerland.
- Breuer, S., & Szillat, P. (2019). LEADERSHIP AND DIGITALIZATION: CONTEMPORARY APPROACHES TOWARDS LEADING IN THE MODERN DAY WORKPLACE. E-Journal „Dialogue, 1, 26.
- Dictionary, Collins. (2021). Retrieved from <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/digital>

Masrur. (2021). Digital Leadership to Improve the Pedagogical Competence of University English Lecturers in Samarinda. Social Studies Education Research, 12(4), 424-446.

Sainger, G. (2018). Leadership in Digital Age. International Journal on Leadership: A Study on the Role of Leader in this Era of Digital Transformation, 6(1), 4.

Schein, E. H. (2010). Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass. Retrieved from <https://www.wiley.com/learn/jossey-bass/>

مراجع عربية :

ابراهيم، ح. ا &، اليافعي، ت. ب. (2020). معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في مجال التعليم كمدخل لصياغة المنظومة التعليمية. مجلة العمارة والفنون والعلوم الانسانية - عدد خاص. 20،

أحمد ماهر. (٢٠٢١). مبادئ الإدارة بين العلم والمهارة. الاسكندرية: الدار الجامعية.
اريك سي شينينجر. (٢٠٢٢). القيادة الرقمية (تغيير النماذج تبعا لتغير الأزمنة). (الشهري محمد عجلان، المترجمون) الرياض: مركز البحوث والدراسات.

آل تويم، ه. ع. (2019). درجة تطبيق القيادة الرقمية في وازرة التعليم وعالقتها بتطوير العمل الإداري من وجهة نظر القيادات التربوية. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية. 229-249، (16)

الاستراتيجية الوطنية للابتكار. (2015). مكتب رئاسة مجلس الوزراء.
التحول الرقمي في دولة الامارات العربية المتحدة. (2020). هيئة تنظيم الاتصالات والحكومة الرقمية.

الخصري، ب. ن. (2019). الدور التكنولوجي الرقمي في تحقيق القيادة المتميزة لمنظومة التعليم . المؤتمر الأقليمي الأول للقيادة التنموية في ظل العالم الرقمي (قيادة-تكنولوجيا-تنمية مستدامه) (p. 5). الكويت، Retrieved from

<https://dld2019.redsoft.org/ScientificPaper.aspx>

السلطان، ر. (2019). دور القائد التربوي في إقناع الآخرين داخل المؤسسات التعليمية-22، 7، 35.

الطائي، ي. ح & الحدراوي، ب. خ. (2019). أثر القيادة الرقمية في تبني الثقافة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بمديرية تربية محافظة النجف الأشرف بالعراق -23-20, 3. 24-25-26.

القيادة الرقمية والمستقبل. (2021). دبي: كلية محمد بن راشد لإدارة الحكومية و جامعة روتشستر للتكنولوجيا.

المحسيني، ع. (2021). بدابة البدايات نحو التكنولوجيات الرقمية التربوية Univers Data . Systeme.

ايناس أحمد محمود. (ابريل ، ٢٠٢٢). قائمة مقترحة بممارسات القيادة الرقمية بالمدارس المصرية على ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقادة التعليم. مجلة الادارة التربوية - جامعة حلوان، ٣٣-٢٥٥-٢٥٦-٢٥٧.

حمدان الحربي. (٢٠٢٠). واقع توظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بعد وإدارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة (التصور المقترح). مجلة كلية التربية - جامعة حلوان.

حنان البديري كمال، و حنان عبد الستار محمود. (٢٠٢٢). القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان. مجلة كلية التربية - جامعة سوهاج، ١٠٠(١).

رداح محمود الخطيب A، و أحمد محمود الخطيب B. (٢٠١٤). القيادة دراسة حديثة. عمان، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

شهدان عادل الغرابوي . (٢٠٢٠). القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية. الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.

شهدان عادل الغرابوي. (٢٠٢٠). القيادة الادارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية. الاسكندرية: دار الفكر الجماعي.

علاء عبد الرزاق السالمي . (٢٠٠٩). الإدارة الالكترونية. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع .

محمد بن راشد. (2006). رؤيتي - التحديات في سابق التميز. دار موفيفيت للنشر.

هاري مايلز. (٢٠١٠). حث وإقناع الآخرين. (محمد عبد الحفيظ يوسف، المترجمون) العبيكان بالتعاون مع مطابع كلية ادارة الأعمال بجامعة هارفرد ،بوستن، ماسنثوستس - الولايات المتحدة الأمريكية.

يوسف حابس الرقب. (٢٠٢٢). درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة
في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين. -٢-١٠-١٢-١٧. عمان: جامعة
الشرق الأوسط عمان.