IPA
معهد الإدارة العامة
Institute of Public Administration
1961

مجلة الإدارة العامة

دورية علمية متخصصة ومحكمة يصدرها
معهد الإدارة العامة كل ثلاثة أشهر

في هذا العدد:

- **واقع تطوير قيادةِ التَّعليم العالي في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرَّابعة من وجهة نظر القيادات الأكاديميَّة في الجامعات السُّعوديَّة.**

  د. أمل بنت مسحل القثامي

- **أثر الازدهار في العمل والأمان النفسي كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين القيادة الشاملة والأداء التكيفي بالتطبيق على الهيئة القومية للبريد المصري.**

  د. محمد فوزي البردان

- **دراسة أثر الأداء المالي على قابلية قراءة التقارير السنوية للبنوك التجارية: منهج إدارة انطباعات الإدارة.**

  أ. د. جيهان عبد الهادي موسى

- **أثر القيادة الشاملة على سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالتغيير: الدور الوسيط للتعديل الوظيفي.**

  أ. د. مرفت محمد السعيد

- **تنقيب البيانات باستخدام لغة R: تطبيقات إدارية واقتصادية (عرض كتاب).**

  د. عماد محمد سالم

- **قياس أداء تحليلات الموارد البشرية: منهج هجين مبتكر يعتمد على درجة الاعتقاد التراكمي وطريقة نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية.**

  تأليف: محمد كاجري بوداك، ايبيرك سوير

  ترجمة: د. أدهم أحمد الشربيني

  راجع الترجمة: د. عيسى بن خلف الرشيدي

بسم الله الرحمن الرحيم

ردمد: ٠٢٥٦-٩٠٣٥
ISSN. 0256-9035
رقم الإيداع: ١٤/٠١٣٧

حقوق الطبع محفوظة
لمعهد الإدارة العامة

مجلة الإدارة العامة

دورية علمية متخصصة ومحكمة يصدرها
معهد الإدارة العامة كل ثلاثة أشهر

في هذا العدد:

- **واقع تطوير قيادةِ التَّعليم العالي في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرَّابعة من وجهة نظر القيادات الأكاديميَّة في الجامعات السُّعوديَّة.**

  د. أمل بنت مسحل القثامي

- **أثر الازدهار في العمل والأمان النفسي كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين القيادة الشاملة والأداء التكيفي بالتطبيق على الهيئة القومية للبريد المصري.**

  د. محمد فوزي البردان

- **دراسة أثر الأداء المالي على قابلية قراءة التقارير السنوية للبنوك التجارية: منهج إدارة انطباعات الإدارة.**

  أ. د. جيهان عبد الهادي موسى

- **أثر القيادة الشاملة على سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالتغيير: الدور الوسيط للتعديل الوظيفي.**

  أ. د. مرفت محمد السعيد

- **تنقيب البيانات باستخدام لغة R: تطبيقات إدارية واقتصادية (عرض كتاب).**

  د. عماد محمد سالم

- **قياس أداء تحليلات الموارد البشرية: منهج هجين مبتكر يعتمد على درجة الاعتقاد التراكمي وطريقة نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية.**

  تأليف: محمد كاجري بوداك، ايبيرك سوير
  ترجمة: د. أدهم أحمد الشربيني
  راجع الترجمة: د. عيسى بن خلف الرشيدي

مجلة الإدارة العامة

• المجلد السادس والستون

• العدد الثاني

هيئة التحرير

المشرف العام

د. محمد بن صالح البخيتي

نائب المدير العام للاستشارات والدراسات

هاتف: ٤٧٧٨٩٢٦ ٠٠٩٦٦١١

رئيس التحرير

أ.د. عجلان بن محمد الشهري

الأعضاء

أ.د. شحاته السيد أحمد

أ.د. جعفر بن أحمد العلوان

أ.د. أشرف رفعت خرم

د. وحيد بن عبدالرحمن بانافع

د. ندا بنت صالح المساعد

د. سامي بن سعد السميري

د. عماد محمد سالم

سكرتير التحرير

أ. ثامر بن عوض الزهراني

هاتف: ٤٧٤٥٠٨٦ ٠٠٩٦٦١١

تُعبِّر البحوث والدراسات والمقالات التي تنشر في المجلة عن آراء كاتبيها، ولا تعبِّر بالضرورة عن رأي المعهد.

نبذة عن مجلة الإدارة العامة وقواعد النشر فيها

مجلة الإدارة العامــة دورية علمية تصدر عن معهــد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية منذ عام ١٣٨٣هـ الموافق (١٩٦٣م).

تُرحِّب مجلة الإدارة العامة بمشاركة الكتّاب والباحثين العرب وتسعى إلى نشر إنتاجهم من البحوث والدراســات والمقالات العلمية باللغة العربية، وكذلك نشر ملخصات الرسائل الجامعيــة وبحوث الندوات والمؤتمرات وملخصاتها وعروض الكتب وفقًا للشروط والقواعد والمواصفات التالية:

- مجلــة الإدارة العامــة دورية علمية متخصصــة ومحكمة لا تقبــل الأعمال التي لا تتبع الأسلوب والمنهج العلمي في الكتابة.
- تنشر المجلة الأعمال العلمية المتصلة بحقل الإدارة وحقول المعرفة الأخرى ذات الصلة بها، التي لم يسبق نشرها أو تقديمها للنشر إلى جهات أخرى.
- يتمُّ عرض جميع الأعمال العلمية المقدمة للنشر على هيئة التحرير.
- يُرسل الملائم منها بشكل سري إلى محكمين متخصصين في موضوع العمل العلمي.
- تُشعر المجلة صاحب العمل العلمي المقبول بموعد نشره، كما تزوده بنسختين من المجلة بعد صدورها وعشر نسخ من العمل المنشور.
- لا يُعاد نشر أي عمل علمي نشر في المجلة بأي شــكل من الأشكال أو بأي لغة في أي جهة أخرى إلا بإذن خطي من رئيس التحرير.
- في حالة استخدام أداة لجمع البيانات، يجب إرفاق الأداة مع العمل العلمي.
- تُعبِّر الأعمال التي تنشر في المجلة عن آراء كاتبيها، ولا تعبّر بالضرورة عن رأي المعهد.

تُوجَّه المراسلات المتعلقة بالتحرير إلى العنوان التالي:

مركز البحوث والدراسات، معهد الإدارة العامة ص. ب ٢٠٥، الرياض ١١١٤١، المملكة العربية السعودية
رئيس تحرير مجلة (الإدارة العامة) هاتف: ٤٧٤٥٩٠٣ ٠٠٩٦٦١١
البريد الإلكتروني: alshehriam@ipa.edu.sa
سكرتير التحرير هاتف: ٤٧٤٥٠٨٦ ٠٠٩٦٦١١ / فاكس: ٤٧٤٥٥٤١ ٠٠٩٦٦١١
الموقع الإلكتروني: www.ipa.edu.sa / البريد الإلكتروني: journal@ipa.edu.sa

تقويم وتحكيم الأعمال العلمية:

يتــولى تقويم وتحكيم مــا تنشره المجلة من بحوث ودراســات ومقالات علمية أســاتذة متخصصون من داخل المملكة وخارجها، وذلك وفقاً للمعايير التالية:

١- الأصالة والإضافة العلمية.

٢- الفائدة العلمية والعملية من العمل العلمي.

٣- أسلوب العرض والتبويب.

٤- منهجية البحث:

أ - تحديد ووضوح مشكلة البحث.

ب - ملاءمة مجتمع الدراسة ودقة اختيار العينة.

ج - تحديد ووضوح أسئلة وفرضيات البحث.

د - مدى صدق وثبات (اعتمادية) أداة جمع البيانات.

٥- استيفاء النظريات والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع.

٦- صحة اختيار وتطبيق أساليب تحليل البيانات.

٧- دقة وموضوعية النتائج والتوصيات.

٨- حداثة وشمولية المراجع.

المكافآت:

يُصرف لــكل باحث يتم نشر عملــه مكافأة مقدارها مــن (١٠,٠٠٠ - ١٥,٠٠٠) ريال ســعودي أما في مايتعلق بالعرض أو الترجمة أو التلخيص أو التعليق على الكتب والرسائل والبحــوث والانظمــة أو تقارير الندوات، وما شــابه ذلــك؛ فتصرف لهــم مكافأة قدرها (٥٠٠٠) ريال سعودي.

قواعد نشر الأعمال العلمية في مجلة الإدارة العامة:

أولاً - قواعد نشر البحوث العلمية:

يُراعــى في الأعمال المقدمة للنشر في المجلة أن تكون متَّســمة بالجــدة والأصالة والأمانة العلمية وتكون بلغة عربية سليمة وأسلوب واضح مترابط، مع الالتزام بما يلي:

١- يُرسِل الباحثُ العمل العلمي بصيغة ملف إلكتروني.

٢- ألا يزيد حجم العمل المقدم على (٦٠) صفحة متضمناً قائمة المراجع والملاحق.

٣- ترتب صفحات العمل العلمي حسب التسلسل التالي:

- الغلاف، ويتضمن: عنوان البحث واسم الكاتب (باللغتين العربية والإنجليزية)، والدرجة العلمية أوالوظيفة التي يشغلها، وكذلك جهة العمل.
- الصفحة الأولى، وهي بداية المتن أو النص، وتأخذ رقم (١).
- يستمر تسلسل ترقيم صفحات العمل العلمي حتى نهاية قائمة المراجع والملاحق.

٤- يكون لكل عمل علمي مســتخلصان: أحدهما بالعربية والآخر بالإنجليزية على ألا يتجاوز عــدد كلمات كل منهما (٣٠٠) كلمــة، ويُراعى أن يتضمن المســتخلص: أهداف البحث (العمل العلمي)، مشكلة البحث، منهج البحث، النتائج الأساسية التي توصَّل إليها البحث، والكلمات المفتاحية باللغتين العربية والإنجليزية.

٥- تُرسَل سيرة ذاتية مختصرة.

٦- التوثيق العلمي:

يجــب أن يُراعى في عملية التوثيق العلمي أثناء الاقتباس وكذلك عند كتابة قائمة المراجع الشكل الإجرائي التالي:

الاقتباس:

القاعدة	المثـــــال
عندما يكون الاقتباس عاماً فإنه يشار إلى مصدر / مصادر اقتباس الفكرة وذلك بوضع الاسم الأخير للمؤلف / للمؤلفين، وسنة النشر بين قوسين:	(الخالد، ١٤٣٥هـ) (Deming, 2013)
عند ما يسبق ذكر المرجع الاستشهاد أو الاقتباس أو عرض نتائج الدراسة، يتم ذكر اسم المؤلف أولاً ثم توضع سنة النشر بين قوسين:	العمر (١٤٣٥هـ) Deming (2013).
إذا ورد اسم المؤلف في نفس الفقرة بحيث لا يمكن الخلط بينه وبين دراسات أخرى فإنه يُكتفى بذكر اسم الكاتب فقط.	وقد وجد السعيد أيضاً ... وقد وجد Deming أيضاً ...
عند الاقتباس أو الاستشهاد بالعديد من المصادر المختلفة، توضع أسماء المؤلفين وسنوات النشر بين قوسين.	(الفهد، ١٤٣٤هـ؛ الراضي، ١٤٣٥هـ) (Selye, 2012; Deming, 2013; Sallis, 2014)
عند الاقتباس أو الاستشهاد بأكثر من مرجع لمؤلف واحد وفي نفس العام، يميز بين المراجع باستخدام ترتيب الأحرف الهجائية لكل مرجع، بحيث توضع هذه الأحرف بعد سنة الإصدار مباشرة.	(الخالد، ١٤٣٤ أ)، (الخالد، ١٤٣٤ ب) (jones, 2013A, jones, 2013b)
عند الاقتباس من عمل لأكثر من مؤلف تذكر في المرة الأولى الألقاب (الأسماء الأخيرة) لجميع المؤلفين تليها سنة النشر بين قوسين. وفي المرات التالية يذكر اللقب (الاسم الأخير) للمؤلف الأول تليه عبارة وآخرون تليها سنة النشر بين قوسين.	خليفة، الحسن، وأنس (١٤٣٤هـ) Williams, Jones, Smith, and Bradner (2013) خليفة وآخرون (١٤٣٤هـ). Williams et al. (2013)
عندما يكون الاقتباس نصاً يُذكر رقم صفحة أو صفحات الاقتباس بعد سنة النشر مباشرة.	(الخالد، ١٤١٣: ١٤٤) (Deming, 2013: 9)

إعداد قائمة المراجع العلمية:

١- يُضمَّن أي مرجع يُشار إليه في متن البحث أو الدراسة في قائمة المراجع.

٢- تُصنَّف المراجع العلمية في قائمة واحدة مهما كانت مصادرها: دوريات، كتب، نشرات رسمية، مجلات وغيرها من المصادر، وتوضع المراجع العربية في صفحة مستقلة تليها المراجع الأجنبية في صفحة أخرى. وتُرتَّب المراجعُ هجائياً حسب الاسم الأخير للمؤلف، سنة النشر، عنوان الكتاب أو البحث، المدينة / الدولة، الناشر، وذلك على النحو التالي:

القاعدة	المثال
البحوث والدراسات:	السعيد، عمر (١٤٣٤هـ). "التدريب الإداري ومشكلاته"، الإدارة العامة، الرياض: معهد الإدارة العامة، ٦٥: ٧-٥٠. Wolf, R. (2013)."Organizational Innovation: Review, Critique and Suggested Research Directions". Journal of Management Studies, 31: 405 – 43
الكتب:	عبد الله، محمد (١٤٢٠هـ). أنماط القيادة دراسة شاملة. الرياض: معهد الإدارة العامة. Schein, E. H. (1992). Organizational Culture and Leadership, San Francisco: Jossey – Bass
فصل في كتاب:	الخالد، عمر (١٤٣٥هـ). التنمية الإدارية. في الراضي محمد وآخرين، التنظيم الإداري. الرياض: معهد الإدارة العامة. ص ص. ١٤٥-١٧٤.
النشرات والوثائق الرسمية:	التقرير الإحصائي السنوي (١٤٣٥هـ). الرياض: وزارة المالية والاقتصاد الوطني. نظام معهد الإدارة العامة الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م /٤٩) وتاريخ ١٤٢٦/٨/٢هـ قرار مجلس الوزراء رقم (٥٢٠) وتاريخ ١٣٨٣/٧/٥هـ بشأن تشكيل لجنة عليا للإصلاح الإداري ولجنة إدارية تحضيرية.
الرسائل الأكاديمية:	Alganem, S. H (2013). Doctoral Dissertation, ……...

الملاحق: وتُوضع بشكل مستقل بعد نهاية المراجع مباشرة.

التوثيق من مصدر إلكتروني:

القاعدة	المثـــــــــال
الدوريات: المقالـة المنشـورة على شـبكة المعلومـات (الإنترنـت) ولهـا مصـدر ورقـي: عنـد الاطلاع على المقالـة توضـع أقـواس بعـد عنـوان المقالـة كما هـو مـبين في المثـال إذا كان هنـاك اخـتلاف بين الأصـل الورقـي والنسـخة الإلكترونيـة	VendenBos, G., Knapp, S., & Doe, J. Role of reference elements .(2001) In the Selection of resources by Psychology undergraduates [Electronic Version]. Journal of Bibliographic Research, 5,117123-. VendenBos, G., Knapp, S., & Doe, J. Role of reference elements .(2001) In the Selection of resources by Psychology undergraduates [Electronic Version]. Journal of Bibliographic Research, 5,117123- Retrieved October 13 2001, From http://jbr.org/article.html
المقالة المنشورة في دورية على شبكة المعلومات (الإنترنت) فقط.	Frecrichson, B.L. (2000, March7) Cultivating Positive Emotions to Optimize Health and Well-being. Prevention & Treatment, 3 Articles 0001a. Retrieved November 20, 2000, from http://journals.apa.org/prevention/volume3/pre0030001a.html
نسخة إلكترونية لمقالة كتبها من ثلاثة إلى خمسة كُتَّاب في دورية مسترجعة من قاعدة بيانات.	Broman, W. C., Hanson, M.A., Oppler, S.H., Pulakos, E.d., & White, L.A. (2012). Role of Early Supervisor y Experience in Supervisor Performance Journal of Applied Psychology, 78, 443- 449 Retrived October 23.2000, from PsycARTICLES database.

الوثائق غير الدورية المنشورة على شبكة المعلومات (الإنترنت):

القاعدة	المثـــــــــال
المقالة المنشورة فى نشرة إخبارية على شبكة المعلومات (الإنترنت) فقط.	Glueckauf, R.L., Whitton, J., Baxter, J., Kain, J., Vogelgesang, Hudson, M., et al. (2012, July). Videocounseling for Families for Rural Teens with Epilepsy-- Project Update. Telehealth News, 2(2) Retrieved form http://www.telehealth.net/subscribe/newsletter4a.html
وثيقة واحدة لم تتم الإشارة فيها إلى الكاتب والتاريخ.	GYUth WWW user survery. (n.d.). Retrieved http://www.cc.gates.edu.gvu/usersurvey/survey
وثائق البرامج أو الأقسام الجامعية الموجودة على موقع الجهة على شبكة المعلومات (الإنترنت).	Chou,L.,McClintock, R., Moretti, F., &Nix, D.H. (1993). Technology Bottles: Choosing past and imagining educational future. Retrieved August24,2000, form Colombia University, Institute for Learning Technologies Web si http://www.ilt.columbia.edu/publications/papers.newwinel. htm te:

٧- بعد اســتكمال إجراءات التعديل وقبول العمل العلمي في المجلة، يُرســل العمل عبر النظام إلى مركز البحوث.

ثانياً - قواعد نشر المقالات العلمية المقدمة للترجمة:

يُراعى في المقالات العلمية المقدمة للترجمة ما يلي:

١- أن لا يكون قد مضى على نشرها أكثر من سنة واحدة.

٢- أن تتميز بالإشارات المرجعية لها في البحوث والمقالات المشابهة لها.

٣- أن تكون في حقل العلوم الإدارية والعلوم ذات الصلة بها.

٤- أن تكون منشورة في دورية أو مجلة علمية محكمة.

٥- ألا يتعارض محتواها وموضوعها مع الثقافة المحلية والعربية.

ثالثاً - قواعد نشر ملخصات رسائل الدكتوراه:

يُراعى في ملخصات رسـائل الدكتوراه أن تكون حديثة ولم يمضِ سـنتان من تاريخ منح الدرجة العلمية لصاحبها وألا يكون موضوعها خارجاً عن العلوم الإدارية أو العلوم ذات الصلة بها، وألا يزيد عدد صفحات الملخص على (٢٠) صفحة مع الالتزام بما يلي:

١- مقدمة لبيان أهمية موضوع الرسالة.

٢- ملخص لمشكلة (موضوع) البحث وكيفية تحديدها.

٣- ملخص لمنهج البحث (الدراسة).

٤- ملخص للبحث (الدراسة) وأهم نتائجها وتوصياتها.

٥- قائمة المراجع المستخدمة بملخص الرسالة فقط.

رابعاً - قواعد نشر عروض الكتب:

أ - شروط عامة:

- أن يكون الكتاب مرجعياً وحديث النشر.
- أن يُرسل أصل الكتاب مع العرض.
- أن يكون معد العرض النقدي متخصصاً في نفس المجال العلمي للكتاب.
- أن يكون الكتاب في أحد مجالات العلوم الإدارية أو العلوم الأخرى ذات الصلة بها.
- ألا يكون قد نُشِر أو مُقدَّماً للنشر في دورية أخرى.

ب - محتويات العرض النقدي:

١- بيانات عن الكتاب:

- العنوان.
- المؤلف.
- الناشر وعنوانه.
- تاريخ النشر، ISBN / ردمك، عدد الصفحات.

٢- مقدمة:

- أهمية الكتاب.
- الفئة (الفئات) التي يستهدفها الكتاب.
- أسباب اختيار الكتاب.
- مميزات الكتاب عن الكتب المناظرة.

٣- عرض محتويات الكتاب:

توضيح مجال الكتاب وأهدافه وعرض للموضوعات التي تناولتها فصول الكتاب فصلاً فصلاً بطريقة موجزة؛ مع مراعاة التوازن بين هذا الجزء والجزء الذي يليه المتعلق بالعرض النقدي للكتاب.

٤- العرض النقدي للكتاب:

تحليل ونقد لأهم القضايا والأفكار العلمية التي تناولها الكتاب مع الاستشهاد بأمثلة واقتباسات من الكتاب عند الحاجة إلى تأييد وجهة نظر معينة:

- حرفية تناول الموضوعات (المنهجية المتبعة في تناول الموضوعات، طريق استخدام مصادر المعلومات، تنظيم العمل، طريقة التقديم ... إلخ).
- جودة أسلوب الكتاب.
- قدرة الكاتب على توضيح ما يريد بيانه بأسلوب عربي سليم وسلس.
- الإسهامات العلمية التي قدمها الكتاب (هل يقدم الكتاب شيئًا جديدًا أو يتناول المعارف الحالية بطريقة جديدة تساعد على الاستفادة منها بصورة أفضل)؟
- مناقشة السلبيات الموجودة في العمل - إن وجدت - بطريقة علمية وموضوعية، دون التعرض لشخص المؤلف، مع مراعاة التعامل مع الأهداف التي وضعها الكاتب لكتابه.
- أي نقاط يقترح إضافتها للكتاب عند إعادة طبعه لإثراء موضوع الكتاب.

٥- خاتمة: تلخص أهم ما قدمه العرض النقدي من إسهامات.

٦- قائمة بأهم المراجع: التي حواها الكتاب إلى جانب أي مراجع أخرى مهمة - إنْ وُجدت - قد تفيد قارئ العرض.

خامساً - قواعد نشر التعليق على الأنظمة واللوائح ذات الصلة باختصاص المجلة:

يُراعى في التعليق على الأنظمة واللوائح ذات العلاقة باختصاص المجلة:

١- ألا يزيد عدد صفحات التعليق على (٤٠) صفحة.

٢- أن يكون النظام من الأنظمة الحديثة أو المعدلة ولم يتم التعليق عليه من قبل.

٣- أن يُراعى التعديلات التي أحدثت على النظام إن وجدت، وكذلك القواعد التنفيذية.

٤- أن يحتوي التعليق على خاتمة يبين فيها مرئيات كاتب التعليق على النظام.

المواصفات الفنية لنسخ البحوث والدراسات والمقالات المقدمة للدورية:

أولاً - المتـن:

١- مقاس المتن (١٢,٥٠سـم عرضاً × ١٧,٥سـم ارتفاعاً) + ١سـم لترقيـم الصفحة، بحيث يصبح الارتفاع النهائي ١٨,٥سم.

٢- ينسخ المتن بخط آريل Arial عادي (١٤) على الويندوز أو منى عادي (١٤) على الماكنتوش.

٣- إدخال بداية الفقرة (٠,٦) سم.

٤- المسافة الرأسية بين الفقرات تعادل (١,٥) من المسافة بين السطور.

٥- المتن المتضمن كلمات أجنبية يجب أن ينسخ بخط تايمز عادي بحجم (١٢).

٦- يُنسـخ التهميش (التعليق) العربي - إن وجد - في ذيل الصفحة بخط آريل Arial عادي (١٢) على الويندوز أو منى عادي (١٢) على الماكنتوش.

٧- في الفقرات المرقومة يجب أن تترك شرطة (-) بين الرقم والفقرة.

٨- في الفقرات المرقومة التي تتكون من أكثر من سـطر يجب أن يبدأ السـطر الثاني وما يليه مع بداية المتن وليس مع الرقم. مثال:

١- الخطـوة الأولى في التحليل الهرمي: هي تجزئة المشـكلة ووضعها في شـكل هرمي وذلك بتحديد المعايير المؤثرة في اتخاذ القرار والبدائل التي تتم مقارنتها.

ثانيـاً - العناوين:

١- يُنســخ العنوان الرئيسي بخط آريل Arial أســود (١٦) على الويندوز أو منى أسود (١٦) على الماكنتوش.

٢- يُصَفُّ العنوان الفرعي بخط آريل Arial أســود (١٤) على الويندوز أو منى أســود (١٤) على الماكنتوش.

٣- يُصَفُّ العنوان المتفرع (الأول) بخط آريل Arial أسود (١٤) على الويندوز أو منى أسود (١٤) على بيئة الماكنتوش.

٤- يصف العنوان المتفرع (الثاني) وما يليه بخط آريل Arial سميك (١٤) على الويندوز أو منى سميك (١٤) على الماكنتوش.

ثالثـاً - الجداول والأشكال:

١- يُنســخ عنوان الجدول أو الشــكل بخط آريل Arial أســود (١٢) على الويندوز أو منى أسود (١٢) على الماكنتوش.

٢- يُنســخ رأس الجدول بخط آريل Arial أســود (١٠) على الويندوز أو منى أســود (١٠) على الماكنتوش.

٣- تُنســخ بيانات الجدول بخط آريل Arial عادي (١٢) على الويندوز أو منى عادي (١٢) على الماكنتوش.

٤- إذا كان هناك مجموع في نهاية الجدول ينسخ بخط آريل Arial أسود (١٢) على الويندوز أو منى أسود (١٢) على الماكنتوش.

رابعـاً - المراجـع:

١- تُصَــفُّ المراجع العربيــة في آخر البحث أو المقال بخط آريل Arial عادي (١٢) على الويندوز أو منى عادي (١٢) على الماكنتوش.

٢- تُصَفُّ المراجع الأجنبية في آخر البحث أو المقال بخط تايمز عادي بحجم (١٠).

المحتويات	الصفحة
• **واقـع تطويـر قيادةِ التَّعليم العالـي في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّـة الرَّابعة من وجهة نظر القيـادات الأكاديميَّة في الجامعات السُّعوديَّة.** د. أمل بنت مسحل القثامي	٢٨٣
• **أثـر الازدهار في العمل والأمان النفسـي كمتغيرين وسـيطين فـي العلاقة بين القيادة الشـاملة والأداء التكيفي بالتطبيق على الهيئة القومية للبريد المصري.** د. محمد فوزي البردان	٣٥١
• **دراسة أثر الأداء المالي على قابلية قراءة التقارير السنوية للبنوك التجارية: منهج إدارة انطباعات الإدارة.** أ. د. جيهان عبد الهادي موسى	٤٢٧
• **أثر القيادة الشاملة على سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالتغيير: الدور الوسيط للتعديل الوظيفي.** أ. د. مرفت محمد السعيد	٤٨٧
• **تنقيب البيانات باستخدام لغة R: تطبيقات إدارية واقتصادية (عرض كتاب).** د. عماد محمد سالم	٥٥١
• **قيـاس أداء تحليلات الموارد البشـرية: منهج هجين مبتكر يعتمد علـى درجة الاعتقاد التراكمي وطريقة نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية.** **تأليف:** محمد كاجري بوداك، ايبيرك سوير **ترجمة:** د. أدهم أحمد الشربيني **راجع الترجمة:** د. عيسى بن خلف الرشيدي	٥٩٧

واقع تطوير قيادةِ التَّعليم العالي في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرَّابعة من وجهة نظر القيادات الأكاديميَّة في الجامعات السُّعوديَّة

د. أمل بنت مسحل القثامي
أستاذ مشارك الإدارة التربوية والتخطيط بجامعة أم القرى

● مجلة الإدارة العامة
● المجلد السادس والستون
● العدد الثاني
● ربيع الآخر ١٤٤٧هـ
● أكتوبر ٢٠٢٥م

واقع تطوير قيادةِ التَّعليم العالي في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرَّابعة من وجهة نظر القيادات الأكاديميَّة في الجامعات السُّعوديَّة

DOI: 10.36715/0328-066-002-001

د. أمل بنت مسحل القثامي*

الملخص:

يَهدف البحث إلى التعرف على واقع تطوير قيادة التَّعليم العَالي في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرَّابعة، واكتشاف التَّحديات التي تواجه تطوير قيادة التَّعليم العالي في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة من وجهة نظر القيادات الأكاديميَّة في الجامعات السُّعوديَّة. ولتحقيق هذه الأهداف استُخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تم اختيار عينة تكونت من (٢٣٤) قائداً أكاديمياً من الجامعات السُّعوديَّة، وتوصلت نتائج البحث إلى أن درجة موافقة عينة البحث على واقع تطوير قيادة التَّعليم العالي في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرَّابعة، جاءت بدرجة (متوسطة)، وجاء بالتَّرتيب الأوَّل بُعد التَّطوير المعرفي، بدرجة موافقة (عالية)، بينما جاء بالترتيب الثاني بُعد التطوير الإداري، بدرجة (عالية)، وجاء بالترتيب الثالث بُعد التطوير الفني، بدرجة موافقة (متوسطة)، وجاء بالترتيب الرابع بُعد التطوير التقني، بدرجة (متوسطة)، كما جاءت درجة موافقتهم على التحديات التي تواجه تطوير قيادة التعليم العالي في ظل الثورة الصناعية الرابعة، بدرجة (عالية)، وجاء بالترتيب الأول بُعد التحديات البشرية، بدرجة (عالية)، بينما حلَّ بالترتيب الثاني بُعد التحديات المالية والمادية، بدرجة (عالية)، وجاء بالترتيب الثالث بُعد التحديات التنظيمية، بدرجة (متوسطة).

الكلمات المفتاحية: التَّطوير، قيادة التعليم العالي، الثَّورة الصِّناعيَّة، الجامعات السُّعوديَّة.

مقدمة:

يشهد العصر الحالي العديد من التَّحديات، والتَّطورات الهائلة في تكنولوجيا التَّعليم، التي تشكِّل ضغوطاً مختلفة على أصحاب القرار في الجَّامعات لمواجهتها، ولما كان التَّعليم من أكثر المجالات تأثيراً على المجتمع، كان لا بد من العمل على تطويره، وتحسين مخرجاته لمواجهة تلك التَّحديات، ومواكبة التَّطورات العلميَّة المتسارعة، مما يسهم في تجويد مخرجات التَّعليم العالي، وتلبية متطلبات سوق العمل الحالية والمستقبليَّة.

* أستاذ مشارك الإدارة التربوية والتخطيط بجامعة أم القرى.

ونتيجـةً للتغييرات والتَّطـورات في مجال توظيـف تكنولوجيا التَّعليـم في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّـة الرَّابعـة، وما صاحبها من أزمـات وظروف طارئة واجهـت التَّعليم التَّقليدي في الجامعـات، ظهرت الحاجة إلى تطوير النظم التَّعليميَّـة في الجامعات؛ باعتبار التَّعليم أداة مهمـة لتنمية المجتمع وتقدُّمه، وتأهيل الطلبة الخريجين لتمكينهم من القيام بمهام العمل الحاليَّة والمستقبلية (أبو عاصي، ٢٠٢١: ٨٢).

وقـد أثـرت الثَّورة الصِّناعيَّة الرَّابعـة على جميع المنظمات، لـذا يتحتم على قيادة التعليم العالي أن يتسـم عملها بالتَّحديث المسـتمر، والإبـداع في اتخاذ القرارات، من خلال الأخـذ بـكل جديد ممكن، وتطبيق الأسـاليب الإداريَّة المحفِّـزة للعاملين معها، ليعطوا أقصى ما لديهم من إمكانات وقدرات، وليحققوا أهداف الجامعة التي يعملون بها بكفاءة عالية، وبأسـاليب إبداعية من خلال العمل على تطوير قدراتهم ومهاراتهم باستمرار (المنسي، ٢٠٢١: ١٣٩).

وقد انعكسـت الخصائص والسمات المميزة للتَّعليـم الجامعي في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرَّابعة على مختلف جوانب الحياة: العلميَّة والاجتماعيَّة والثقافيَّة والسياسيَّة، حيث أبدت الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة وما صاحبها من التَّحول الرَّقمي في أسـاليب قيادة العمل الجامعي ونظم الاتصال، تغييراً واضح المعالم، وعززت من انتشار التحول نحو التقنيات العلميَّة الحديثة في مجال قيادة العمل الجامعي، ودعمت سـبل الاستفادة من مصادر المعلومات وتطبيقها، ونشرها والاستفادة منها لتطور الخدمات الجامعية (Young & Youngjo, 2017).

وترتبـط الجامعات بالمجتمـع ارتباطاً وثيقـاً، حيث يظهر ذلك مـن خلال ما تقوم به مـن أدوار ومهام، فمن خلال قيامها بوظيفة التَّعليـم فإنها تقوم بغرس الثقافة والعلم بين الأجيـال، وفى أدائها لوظيفة البحـث العلمي فإنها تعمل على حلِّ المشـكلات التي تواجه المجتمع، ومن خلال تلك الوظيفيتين تسـهم الجامعات في خدمة المجتمع وتنميته، والعمل على تقدمه ورقيِّه، من خلال مواكبة التَّطورات العلميَّة في جميع المجالات ومن بينها الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة (Attila, 2022: 2467).

وتكمــن أهميَّة تطوير قيــادة التَّعليم العالي في كونها من الأمور المهمة التي تُســهم في تحــسين ما تقدمــه الجامعات من خدمات للمســتفيدين منها، وتحقيق رؤية وسياســات وأهــداف الجامعة بكفاءة عالية، إلى جانــب الفوائد الَّتي تحققها قيادة التَّعليم العالي على الصَّعيدين المهني والشــخصي. ولكي تحقق عملية التطويــر أهدافها؛ يجب أن تكون مبنية على الحاجات الحقيقية، وأن يتم التخطيط لها وتنفيذها بفعالية وكفاءة لتحقيق أقصى قدر من المنافع والأهداف المخطط لها (الطويل والفايز، ٢٠٢٢: ٩٢).

ولتحقيــق النجاح في تنمية قيادة التَّعليم العالي، يجب التَّفكير باســتمرار في كيفية تأثير التَّغييرات التكنولوجيَّة الحديثة على مهام عملها، وتحديد المهارات التي يجب أن يكتســبها العاملــون من أجل مواصلــة نجاحهم في إنجاز مهام عملهم الحالية والمســتقبلية، لذا جاء الاهتمام بتطوير قدراتهم ومهاراتهم، كونه يســهم في تحسين جودة الأداء ويساعدهم على مواجهة التَّحديات المصاحبة للثورة الصِّناعية الرَّابعة (الضمرات والطراونة، ٢٠٢١: ٣٦٣).

ويأتي هذا البحث استجابةً للبيان الختامي لمؤتمر الابتكار والذكاء الاصطناعي في التَّعليم (٢٠٢٢) الذي أقيم بمدينة جدة، والذي ينص على أنه يجب على الجامعات السُّعوديَّة مواكبة التغييرات التي يشــهدها العــالم اليوم، كما ينبغي عليها أن تكــون أكثر سرعة؛ لتتمكّن من التكيّف مع الســياق الحالي للتَّغيُّرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والعلميَّة والتقنية الملحة، من خلال عمليات التَّحوُّل الناجحة التي تتطلّب اتباع أساليب إدارية حديثة للقيادة الجامعيــة. لذا؛ جاء هــذا البحث ليبحث واقع تطوير قيادة التَّعليــم العالي في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة من وجهة نظر القيادات الأكاديميَّة في الجامعات السُّعوديَّة.

مشكلة البحث:

تشهد المملكة العربية السُّعوديَّة تحولاتٍ طموحة نحو التَّميز في كافة المجالات الاقتصادية والأكاديميَّة والثقافيَّــة والاجتماعيَّة، من خلال رؤية المملكة ٢٠٣٠ والتي أكدت على التحول من اقتصاد يعتمد على مصدر رئيس وهو النفط، إلى التحول إلى اقتصاد المعرفة، والاســتثمار بــرأس المال الفكري والبشري، من خلال إعداد خريجين قادرين على تلبية متطلبات ســوق العمل، وتمكين الجامعات السُّــعوديَّة من مواجهة التَّحديات التــي تواكب متطلبات الثَّورة

الصِّناعيَّة الرابعة، والتي من بينها التخطيط نحو التحوُّل الرقمي لتحويل الجامعات السُّعوديَّة إلى مجتمع معرفي ذكي قادر على مواكبة التَّطورات العلميَّة المصاحبة للثورة الصناعية الرابعة، لذا؛ حرصت المملكة العربية السُّعوديَّة على اتخاذ خطوات عملية نحو تطوير الجامعات السُّعوديَّة، وصولاً إلى تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ (رؤية المملكة ٢٠٣٠).

كما يواجه تطوير قيادة التعليم العالي بعض التحديات المتعلقة بمتطلبات الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة، وبكيفية استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في أداء العمل الأكاديمي والإداري، وتمكينهم من مواجهة التحديات المصاحبة للثورة الصناعية الرابعة. ولتحقيق ذلك، فهي بحاجة إلى تصحيح مسار التَّعليم الجامعي، بحيث تتحول الجامعة التقليدية إلى جامعات أكثر تفاعلاً، وحيوية، وفقاً لحاجات العصر ومتطلبات التنمية الاقتصادية المستدامة، وتحقيق متطلبات سوق العمل، وتزويد الخريجين بمهارات المستقبل التي تُعِد الخريجين لسوق العمل ومتطلباته في ضوء التطورات المتسارعة (Bendik, 2022: 809).

وعلى الرغم من أهمية تطوير قيادة التعليم العالي، تشير نتائج بعض الدراسات المحلية إلى وجود عدد من المعوقات التي تواجه عملية التطوير، وأن هناك ضعفاً في تأهيلهم، ومما يؤكد ذلك، دراسة أبو عاصي (٢٠٢١) التي توصلت إلى وجود معوقات بدرجة عالية تحد من دور القيادة الجامعيَّة في تنمية الموارد البشرية في ضوء متطلبات الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة، تتمثل بضعف دور القيادة الجامعية في توعية الطلاب باحتياجات مؤسسات سوق العمل، وضعف دورهم في تشجيع الأساتذة للمشاركة في المشروعات البحثية، إضافة إلى ضعف تنسيق القيادة الجامعية مع مؤسسات سوق العمل لتدريب وتأهيل طلابها في مواقع العمل، وضعف رضا أعضاء هيئة التدريس عن مشاركتهم في صنع القرار داخل الجامعة. وتوصلت دراسة الطويل والفايز (٢٠٢٢) إلى أن واقع تطوير أداء القيادات الإدارية في الجامعات السُّعوديَّة فيما يتعلق بالرؤية والرسالة جاء بدرجة ضعيفة.

من خلال ما سبق، فإن هذا البحث قد جاء ليبحث واقع تطوير قيادات التَّعليم العالي والتحديات التي تواجه التغيرات والتطورات على مهام عملهم الحالية في ظل الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة، وتحديد التحديات التي تواجه تطوير قيادة التَّعليم العالي في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة، وذلك من خلال وجهة نظر القيادات الأكاديميَّة في الجامعات السُّعوديَّة.

أسئلة البحث:

يجيب البحث عن الأسئلة الآتية:

١- مـا واقع تطوير قيادة التَّعليم العـالي وأبعاده التالية: (التطوير التقني، التطوير المعرفي، التطويـر الفنـي، التطويـر الإداري) في ضوء الثَّـورة الصِّناعيَّة الرابعة مـن وجهة نظر القيادات الأكاديميَّة في الجامعات السُّعوديَّة؟

٢- ما التحديات التي تواجه تطوير قيادة التَّعليم العالي في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة من وجهة نظر القيادات الأكاديميَّة في الجامعات السُّعوديَّة؟

فرضيات البحث:

١- توجد حاجة لتطوير قيادة التَّعليم العالي في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة من وجهة نظر القيادات الأكاديميَّة في الجامعات السُّعوديَّة. وينبثق عنها الفرضيات التالية:

- توجد حاجة للتطوير التقني لدى قيادة التَّعليم العالي في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة.

- توجد حاجة للتطوير المعرفي لدى قيادة التَّعليم العالي في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة.

- توجد حاجة للتطوير الفني لدى قيادة التَّعليم العالي في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة.

- توجد حاجة للتطوير الإداري لدى قيادة التَّعليم العالي في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة.

- توجد تحديات تواجه تطوير قيادة التَّعليم العالي في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة.

٢- من وجهة نظر القيادات الأكاديميَّة في الجامعات السُّعوديَّة. وينبثق عنها الفرضيات التالية:

- توجـد تحديات تنظيمية تواجه تطوير قيـادة التَّعليم العالي في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة من وجهة نظر القيادات الأكاديميَّة في الجامعات السُّعوديَّة.

- توجـد تحديـات مالية وإداريـة تواجه تطوير قيـادة التَّعليم العـالي في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة من وجهة نظر القيادات الأكاديميَّة في الجامعات السُّعوديَّة.

- توجـد تحديات بشرية تواجه تطويـر قيادة التَّعليم العالي في ضـوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة من وجهة نظر القيادات الأكاديميَّة في الجامعات السُّعوديَّة

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١- التعــرف على واقع تطوير قيــادة التَّعليم العالي وأبعاده التاليــة: (التطوير التقني، التطوير المعرفي، التطوير الفني، التطوير الإداري) في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة من وجهة نظر القيادات الأكاديميَّة في الجامعات السُّعوديَّة.

٢- الكشــف عــن التحديات التــي تواجه تطوير قيــادة التَّعليم العالي في ضــوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة من وجهة نظر القيادات الأكاديميَّة في الجامعات السُّعوديَّة.

أهميَّة البحث:

يمكن تناول أهمية هذا البحث من خلال محورين رئيسين هما:

المحور الأول: الأهمية النَّظريَّة (العلميَّة):

- يؤمَل أن يســهم البحث في إثراء الأدب النظري حول تطوير قيادة التَّعليم العالي في ضوء الثَّــورة الصِّناعيَّة الرابعة في الجامعات السُّــعوديَّة من خلال مــا تقدمه من معلومات، ومفاهيم حديثة في هذا المجال.
- يســتمد هذا البحث أهميته في الكشــف عن واقع تطوير قيــادة التَّعليم العالي في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة من وجهة نظر القيادات الأكاديميَّة في الجامعات السُّعوديَّة.
- يأتي هذا البحث اســتجابةً لرؤية المملكة ٢٠٣٠ الرامية إلى أن تكون الجامعات السُّعوديَّة منافســاً محليــاً وعالمياً، ومتقدمة في المؤشرات العالمية، وتمكينهــا من مواكبة التطورات العلميَّة والاقتصادية.

المحور الثاني: الأهمية العملية (التطبيقية):

- يؤمَل أن يقدم هذا البحث للمسؤولين معلومات حول أهم التحديات التي تواجه تطوير قيادة التَّعليم العالي في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة من وجهة نظر القيادات الأكاديميَّة في الجامعات السُّعوديَّة، مما يساعد في إيجاد حلول علمية لها.

- يُرجى أن يســاعد هذا البحث قيادة التَّعليم العالي على تطوير قدراتهم المتعلقة بتحديد متطلبات سوق العمل من الطلبة الخريجين.
- يؤمَل أن يســاعد هذا البحث في تحسين برامج تطوير قيادة التَّعليم العالي في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة بما يواكب التطورات العلمية المصاحبة للثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة.

حدود البحث:

تم تحديد البحث بحدود موضوعية ومكانية وزمانية كما هو آتٍ:

الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة واقع تطوير قيادة التَّعليم العالي في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة، والتعرف على التحديات التي تواجه تطوير قيادة التَّعليم العالي في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة من وجهة نظر القيادات الأكاديميَّة في الجامعات السُّعوديَّة.

الحــدود المكانيــة: اقتصر البحث على الجامعات السُّــعوديَّة الآتيــة: جامعة أم القرى، وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وجامعة الملك سعود، وجامعة الملك عبد العزيز، وجامعــة الجوف، وجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، وقــد تم اختيار هذه الجامعات كعينة ممثلة للتوزيع الجغرافي للمملكة مع تمثيل (٣) جامعات لنظام الجامعات الجديد.

الحدود البشرية: اقتصر البحث على القيادة الأكاديميَّة في الجامعات السُّعوديَّة.

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدِّراسة في العام الدِّراسي الجامعي ١٤٤٤هـ.

مصطلحات البحث:

أولاً: التطوير (Development): يُعرف التطوير بأنه مجموعة من الأساليب والتَّغييرات التي تساعد على تحسين المهارات المعرفية، والإدارية، والفنية، والتقنية للقيادات الأكاديميَّة في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرَّابعة بقصد زيادة فعاليته، أو جعله أكثر استجابة للتحديات التي تواجه الجامعة (رشاد وعباس، ٢٠٢٠: ١١٤).

كما يُعرِّف البواردي والرميا (٢٠١٧: ١١) التطوير بأنه: «عملية منظمة تهدف إلى تحقيق أهــداف المنظمة الحالية، والمســتقبلية من خلال تحديد المشــكلات، والأهــداف، والمهام، والإجراءات، والعمل على تطويرها بما يحقق أهداف المنظمة».

ويُعرف التطويـر إجرائياً في هذا البحث بأنه مجموعة من الإجراءات والأسـاليب التي تهـدف إلى تحـسين الكفايات المعرفية، والإداريـة، والفنية، والتقنية التـي تمكِّن القيادات الأكاديميَّة في الجامعات السُّـعوديَّة من إنجـاز مهام عملهم، وتحقيق الأهداف المخطط لها بأقل درجة ممكنة من الجهد، والوقت، والتكاليف.

ثانياً: الثَّـورة الصِّناعيَّة الرابعة: يقصد بها: "ثورة الإنترنـت والاتصالات التَّقنية العالميَّة التـي ترتكز على الاسـتخدام الكثيـف للتكنولوجيـا في جميع العمليات التي يسـتخدمها الإنسـان للحصـول على المعلومات، وتفعيـل "إنترنت الأشـياء"، و"الـذكاء الاصطناعي" والروبـوت في مجال الصناعة للوصـول إلى التحول الرقمي؛ أي ما يسـمى «المُصنِّع الذكي» (Jailani & Miskam, 2020).

وتعرف الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة إجرائياً في هذا البحث بأنها: حقبة صناعية جديدة تتبنَّى التوسع باسـتخدام التقنيات الرقمية بطرق جديدة في مجالات الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، والحوسبة السحابية، والروبوتات الذكية، وتوظيف الواقع الافتراضي، مما تفرض على القيـادات في التَّعليم العالي في المملكة العربية السُّـعوديَّة لمواجهة التحديات التي فرضتها الثَّـورة الصِّناعيَّة الرابعة، ومعالجتها من خلال إيجـاد قوى بشرية مؤهلة تتبنَّى المتطلبات المستحدثة لسوق العمل.

ثالثاً: قيـادة التَّعليم العالي: هم كافة العاملين في الإدارة العليا، والقيادات الأكاديمية في الجامعات، ويشـمل ذلك: الرؤساء، والعمداء، ورؤساء الأقسام، ورؤساء المجالس الأكاديميَّة، وشؤون الطلبة (الطويل والفايز، ٢٠٢٢: ٩٦).

ويُقصـد بقيادة التَّعليـم العالي في هذا البحث إجرائياً، كافـة العاملين في الإدارة العليا، والقيادات الأكاديمية في الجامعات السُّـعوديَّة، ويشـمل ذلك الرؤساء، والوكلاء، والعمداء، ورؤساء الأقسام، ورؤساء المجالس الأكاديميَّة وشؤون الطلبة.

الإطار النظري:

مفهوم التطوير Development:

يعــد التطوير من المفاهيم المهمة في مجال إدارة الموارد البشرية؛ حيث يتطلب التطوير المهني تحديداً واضحاً لمســؤوليات ومهام العاملين، لكي يتم تــوفير البرامج الخاصة لتطوير مهاراتهــم وقدراتهم، والتي تلبي حاجات المتدربين، والمســتجدات العلميَّــة والتقنية التي تتعلق بمهام عملهم الحالية والمستقبلية (Normore et al., 2019).

ويعــرف التطوير بأنه الفرصة المناســبة للتعليم والتدريب، والتي يحتــاج إليها القادة التربويون لتطوير معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم، وتنمية استعداداتهم المهنية، بالإضافة إلى تطبيق المهارات والمعارف الجديدة في مهام العمل (Hoyte-Igbokwe, 2018).

كما يعرف الغضوري (٢٠٢٠: ٨٢) التطوير بأنه: «قدرة القائد التربوي على تطبيق مبادئ الإدارة، والتقنيات الحديثة لأداء مهام عمله بكفاءة عالية، وفعالية في ضوء ما يمتلكه القائد التربوي من مهارات، ومعارف، وقدرات». بينما يعرف القحطاني (٢٠٢٠: ٢٠٧) التطوير بأنه «مجموعة من المهارات والكفايات والممارسات الإدارية التي يجب أن يمارسها الإداري بصورة ثابته ومستمرة أثناء قيامه بمهام عمله بكفاءة عالية». ويعرف التطوير بأنه: «مجموعة من المعارف، والمهارات، والســلوكيات، والاتجاهات التي تستخدم في تحسين الأداء، وبما يساعد العاملين على إنجاز العمل بكفاءة عالية» (الرميح، ٢٠٢١: ٦٧٧).

من التعريفات السابقة نستنتج بأن مفهوم التطوير يشير إلى الخصائص الآتية:

- التطوير عبارة عن مجموعة من الأنشــطة التي تهــدف إلى تنمية قدرات ومهارات الفرد بما يســاعده على ممارسة مهام عمله بكفاءة عالية، مع تحسين أدائه في جميع المجالات المعرفية، والمهارية، والسلوكية، والتقنية.
- يهــدف التطوير إلى زيادة فاعلية الفرد، أو جعله أكثر اســتجابة للتحديات المعاصرة التي تواجه المنظمة التي يعمل بها.
- التطوير عملية منظمة تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة الحالية، والمســتقبلية، وتمكينها من المنافسة، والتميز.

أهمية تطوير قيادة التعليم العالي:

يعد التطوير المهني في مؤسسات التَّعليم العالي من الأمور المهمة التي تُشعر العاملين بأهميتهم، فهو يساعدهم على تطوير مهاراتهم وينمي قدراتهم، ويوفر لهم فرصاً جديدة لتطوير شخصياتهم، كما يلبي احتياجاتهم التدريبية الفعلية والتي تواكب التطورات المتسارعة في مهام عملهم الحالية والمستقبلية (Berman, 2019: 11).

ويُسهم تطوير قيادة التعليم العالي في رفع مستوى أدائهم، ويحقق الجودة للمؤسسات التَّعليميَّة التي يعملون بها، إلى جانب الفوائد العائدة على العاملين فيها على الصعيدين المهني، والشخصي. ولكي يحقق التطوير المهني أهدافه يجب أن يكون مبنياً على الحاجات الحقيقية لقيادة التعليم العالي، وأن ينفذ بفعالية وكفاءة لتحقيق أقصى قدر من المنافع، والأهداف المخطط لها، ويجب أن تكون برامج التطوير قادرة على إحداث تغييرات إيجابية في مواقف القائد الذاتية تجاه العمل بشكل عام، وتجاه التطورات المصاحبة للثورة الصناعية الرابعة (Jensen, 2020: 6).

ويساعد تطوير قيادة التعليم العالي في تحقيق سياسات وأهداف التَّعليم العالي بكفاءة عالية؛ لذلك يجب التخطيط له، وتنفيذه بفعالية وكفاءة لتحقيق أقصى قدر من المنافع والأهداف المخطط لها، وأن يتم توظيف برامج التدريب التي تعتمد على تقنيات الذكاء الاصطناعي، واستخدام أحدث التقنيات التكنولوجية التي تلبي متطلبات العمل الحالية والمستقبلية (السويلم، ٢٠٢١: ١١٣).

كما يسهم التطوير المهني في تحقيق النمو الشخصي والمهني لقيادة التعليم العالي، ويعمل على تطوير استعداداتهم على تحمل مسؤولية العمل، ومساعدة العاملين معهم على اتخاذ القرارات الفاعلة، وحل المشكلات، وتحسين جودة الحياة المهنية لهم (Tran & Nghia, 2020: 3).

من خلال العرض السابق تتضح أهمية تطوير قيادة التعليم العالي؛ لمواكبة التغيرات والتطورات السريعة التي صاحبت الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة في هذا العصر، ودور ذلك التطوير في تحسين أدائهم، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم في كافة المجالات: المعرفية، والإدارية،

والفنيــة، والاجتماعية، والتقنية؛ مما يمكنهم من تحقيق أهداف مؤسســات التَّعليم العالي. وحتى يكون تطوير قيادة التعليم العالي أكثر فاعلية، يجب أن يســتند على أســس ومبادئ علمية تعتمد على تحديد الاحتياجات المهنية الحقيقية لهم، وأن يُبنى على التخطيط الجيد، وأن يلبي التطورات العلميَّة في مجال عملهم، إضافة إلى تلبية تطلعات المستقبل ومتطلبات الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة.

مفهوم الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة:

تُعَــرَّف الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعــة بأنها: «عملية الدمج بين العلــوم الفيزيائية أو المادية بالأنظمــة الرقمية والبيولوجيــة في عمليات التصنيع عبر الآلات الذكيــة، التي يتم التحكم فيها إلكترونياً من خلال اتصالها بالإنترنت، مثل: إنترنت الأشياء والروبوتات وغيرها في شكل تطبيقات تدخلت في جميع مجالات الحياة والعمل (طه وآخرون، ٢٠٢٣: ٩).

كما تعرَّف بأنها: "اســتغلال إمكانيات التكنولوجيا الجديدة ومنها إنترنت الأشياء، ودمج العمليــات التقنية بالمؤسســات، والخرائــط الرقمية والمحاكاة الافتراضيــة للعالم الحقيقي، والمُصَنِّع الذكي الذي يشمل وسائل ذكية للإنتاج الصناعي، والمنتجات الذكية بهدف تخفيض التكاليف، وزيادة الربح، وتقليل وقت تسويق المنتجات" (Siti, 2023: 9).

أثر الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة على التَّعليم العالي:

لقد فرضت الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة على مؤسســات المجتمــع، وجود بنية تقنية رقمية ذكيــة متطورة يتم توظيفها، في جميع النظم، بما في ذلك النظم التَّعليميَّة المختلفة وبخاصة نظــام التَّعليم الجامعي، كون الجامعات أحد مراكز قيادة حركة التنمية المســتدامة، لذلك ظهرت العديد من الجامعات العالمية تعتمد على التقنيات الذكية لمواكبة التطورات المرتبطة بالثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة (الخولاني، ٢٠٢١: ١٤١٣).

كما تعددت آثار الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة لتشــمل كافة القطاعات الاقتصادية والصناعية والصحية والسياسية، وأما أثرها على الواقع التَّعليمي في الجامعات فتمثل في الآتي:

أولاً: التحول الرقمـــي في الجامعات: يقصد بالتحول الرقمي في الجامعات، إعادة النظر في مجمل عناصر النظام الجامعـــي، وإحلال التكنولوجيا الرقمية المتقدمة في كافة مجالاتها الإدارية والتَّعليميَّة والبحثية، وتطويع التكنولوجيا واستخدامها في تعليم الطلبة، وأنشطتها وخدماتها المتنوعة (أحمد، ٢٠٢١: ٧).

لذا؛ فقد ســاهمت الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة في تعزيز التحــول الرقمي للجامعات؛ لأنها تمتلــك إمكانات التكنولوجيا الرقمية القادرة على تغيير منظومة التَّعليم الجامعي، وأنماطه، ووسائله، وموارده وفلسفته، وسياساته، وأدواره، ومناهجه، حتى تكاد تختفي حجرة الدِّراسة المغلقة، كما تختفي المكتبة القائمة على الكتب وحدها، فتكون هناك الجامعات بلا أســوار، والمكتبات الرقمية وغيرها من المفاهيم التي انبعثت عن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فالتكنولوجيــا الرقمية بجميع أشــكالها وصورها تعد جسراً نحو المعرفــة الجديدة، وإثراء العملية الإدارية وتجويدها، وتجديد النظم التَّعليميَّة في الجامعة(Sebaaly, 2019: 169).

يمكن القول بأن الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة تستثمر التقنيات الرقمية والتكنولوجية، والذكاء الاصطناعي، بطرق جديدة في مجالات الحياة والعمل المختلفة، مما يفرض على القيادات في التَّعليم العالي في المملكة العربية السُّعوديَّة مواكبة التطورات العلميَّة لهذه الحقبة، وإيجاد آليات وأســاليب تســاعد على مواجهة التحديات التي فرضتها الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة، من خلال إيجاد قوى بشرية مؤهلة تتبنَّى المتطلبات المستحدثة لسوق العمل.

ثانيــاً: ظهــور جامعات الجيــل الرابع: حيث ظهر جيــل جديد مــن الجامعات يقوم بالتدريــس، والبحث العلمي وخدمــة المجتمع بطرق مختلفة عــن الجامعات التقليدية، وهذه الجامعات لديها فصول ومختبرات، ومكتبات وأعضاء هيئة تدريس افتراضياً (هندي وآخرون، ٢٠٢٣: ٦٣).

ثالثاً: الفصول الدراســية المعكوســة أو المقلوبة: وهي طريقة تتكون من عكس طبيعة الأنشــطة المقدمة للطلاب من خلال تزويدها للطلاب وهــم في بيوتهم، بحيث تتنوع تلك الأنشطة لتتناسب مع المستويات المعرفية المختلفة للطلاب، بحيث يتم التركيز على الأنشطة التي تتم داخل الفصل الدراسي على مهارات التعلم التعاوني، والأنشطة المنزلية للتركيز على المهارات المستقلة والذاتية للطالب (Nkhoma et al., 2021: 608).

وتهدف الفصول الدراسية المعكوسة إلى زيادة التفاعل المباشر مع الطلاب، وتسهيل عملية الالتحاق بالبرامج الدراسية، حيث يساعد أعضاء هيئة التدريس في تكييف خطط المناهج الدراسية والمساقات التَّعليميَّة للطلاب، كما يساعدهم في تقييم المحتويات مباشرةً على المنصة وتقديم الملاحظات بشكل أكثر فاعلية. كما يجعل الطلاب يتلقون المعلومات بشكل إيجابي، ليصبحوا قادرين على المشاركة في عملية التعلم الخاصة بهم، وتمكينهم من مراجعة مقاطع الفيديو، ومواد القراءة، وتعلم المحتوى التَّعليمي، كما يمكِّنهم من القيام بالأنشطة العملية في المنزل (Sebaaly, 2019: 170).

رابعاً: تغير الدراسة المعكوسة هيكل المهن التي تعمل الجامعة على تطويرها لدى طلبة الجامعة: حيث أثرت تقنيات الذكاء الاصطناعي على طبيعة المهن ومهاراتها، التي يجب على الطلبة إتقانها، مما أسهم في إيجاد تخصصات وبرامج دراسية جديدة تلبي احتياجات سوق العمل.

وهناك عدد من التأثيرات والتحولات التي شهدتها الجامعات المعاصرة في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة، والتي من بينها ما يأتي (عزوز، ٢٠٢٢: ٦٣):

- النظام التَّعليمي في الجامعات قائم على الاقتصاد الصناعي الذي يعتمد على التقنيات الرقمية، من أجل مواكبة التطورات الحاصلة والمرتقبة في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة.
- تهيأت فرص تدريب وتعليم للطلبة في الجامعات على استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي، وليس منافسة الآلات، والأجهزة التكنولوجية.
- إعداد طلبة الدراسات العليا للالتحاق بوظائف المستقبل التي لا تستطيع الآلة القيام بها.
- الاعتماد على المحتوى الرقمي، من خلال بناء المقررات الإلكترونية لمواجهة الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة، بحيث يكون محتوًى متنوعًا يتضمن الأسس النظرية والتطبيقية الواقعية التي تربط التَّعليم الجامعي بالواقع المحيط، بالإضافة إلى استخدام وسائل التقييم الحديثة من الاختبارات التي يتم تصميمها إلكترونياً بشكل تفاعلي عبر المنصات الإلكترونية.

ويمكــن القول: إن الثَّــورة الصِّناعيَّة الرابعة لها آثار إيجابيــة على التَّعليم الجامعي، في تــوفير فرص واســعة للعاملين في الجامعة من قيادات وموظــفين كي يحققوا معدلات عالية مــن التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، من خلال تخفيض تكاليف تقديم الخدمات التَّعليميَّة للطلبة، وتوفير وســائل الاتصال الذكية التي تســاعد العامــلين على القيام بمهام عملهــم بكفاءة عالية، وتقليل عدد العامــلين في الجامعات من خلال تبني التحول الرقمي، في تنفيذ مهام العمل.

تقنيات الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة واستخدامها في مجال التَّعليم الجامعي:

تتمثــل تقنيات الثَّــورة الصِّناعيَّة الرابعة واســتخدامها في مجال التَّعليــم الجامعي، في استخدام التقنيات الحديثة التي صاحبت الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة، التي من بينها:

أولاً: إنترنت الأشــياء: حيــث يتم ربط الأجهــزة المختلفة بالإنترنت كأجهــزة التكييف والمصابيح والســتائر والأجهزة المختلفة التي تستخدم في الجامعات، حيث يصبح لكل جهاز عنوان محدد يتواصل به مع الأشخاص المعنيين، فيمكن التواصل بين جهاز وجهاز آخر دون تدخل الإنســان، وبناء الشبكات المعتمدة على البيانات الذكيّة، التي تسهل على العاملين في الجامعة والمســتفيدين من خدماتها، الحصــول على المعلومات والخدمات المطلوبة بسرعة فائقة وفي أي مكان وزمان (Attila, 2022).

وتتصدر المملكة العربية السُّــعوديَّة عربياً في حجم الإنفاق على إنترنت الأشــياء، حيث ســيصل حجم إنفاق المملكة على هذه التقنيات الحديثة إلى ٣,١ مليار دولار بحلول العام ٢٠٢٣. بينما ســيصل الإنفاق على تقنيات إنترنت الأشــياء في الشرق الأوسط وأفريقيا إلى ما قيمته ٨,٤٧ مليار دولار (سفر، ٢٠٢١: ٢٤٤).

ثانيــاً: البرامــج التَّعليميَّة الذكيــة: وهي أنظمــة تعليمية تحتــوي على تقنيات الذكاء الاصطناعــي، حيث يقوم النظام بتتبع أعمال المتعلــمين وتوجيههم كلما تطلب الأمر ذلك، مــن خلال جمــع معلومات عــن أداء كل متعلم على حــدة، كما يمكن لهــذه الأنظمة أن تحــدد نقــاط القوة والضعف لدى كل طالب، وتقديم الدعم اللازم له في الوقت المناســب (محمود، ٢٠٢٠: ١٨٥).

ثالثـاً: توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي: يُعرَّف الذكاء الاصطناعي بأنه أحد الأنشـطة الذكية التي يسـتخدمها الإنسان في برمجة بعض البرامج من خلال استخدام الحاسب الآلي، ثم يقوم بملاحظة سـلوك هذا البرنامج وقدرته على الاسـتجابة لبعـض الأوامر. وقد تؤدي ملاحظة البرنامج إلى اكتشاف أوجه القصور فيه؛ مما يؤدي إلى إدخال تعديلات، وتطوير في أسسه النظرية، وبالتالي في البرنامج نفسه (جراح، ٢٠١٩).

وتأتي أهمية اسـتخدام الذكاء في مجال التَّعليم العالي وإعداد الطلبة لسوق العمل، لأنه يسـاعد على تعليم الطلبـة وتطوير قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهـم، حيث أكدت الظروف المتعلقة بجائحة فيروس كورونا على أهمية اسـتخدام الذكاء الاصطناعي في تطوير مهارات وقدرات الطلبة، والعاملين في كثير من المؤسسات (خوالد، ٢٠١٩: ٤٣).

رابعاً: الواقع الافتراضي: يشـار إلى الواقع الافتراضي بأنه عبارة عن تمثيل حاسـوبي يعمل على إنشاء تصور للعالم يظهر لحواسنا بشكل مشابه للعالم الحقيقي. فعن طريق الواقع الافتراضي يمكن نقل المعلومات والخبرات إلى المتعلمين والمتدربين بشكل جاذب وأكثر فاعلية. وتعد تقنية الواقع الافتراضي وسـيلة تتكون من عمليات محاكاة تفاعلية باسـتخدام الحاسب الآلي تشعر المستخدم بأنه موجود بالمكان ويقوم بالأفعال، والاندماج مع الواقع الافتراضي (موسى، ٢٠٢١: ١٤).

وتُسهم التقنية بدور كبير في تلبية احتياجات المستقبل للجامعات، حيث يمكن استخدام تقنيـات المعلومات والاتصالات من أجـل التحول في إدارة الجامعة من النمط التقليدي إلى نمط الإدارة الإلكترونية الذي يوفر خدمات سريعة لأعضاء هيئة التدريس والطلبة والعاملين في الجامعـة، والمسـتفيدين من خدماتها، كما تسـاعد التقنيات في تطويـر أنماط تعليمية تقدمهـا الجامعة للطلبة، كالتعليـم الإلكتروني، وفي بناء الفصول الإلكترونية، التي تسـاعد الجامعة على مواكبة التطورات العلمية المتسـارعة، التي تواكـب تقنيات الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة (محمود، ٢٠٢١، ٢٢١).

من خلال العرض السـابق تتضح أهمية اسـتخدام تقنيات الثَّـورة الصِّناعيَّة الرابعة في تطوير قيادات التعليم العالي، وتمكينهم من تحسين عملية التَّعليم الجامعي، والتي تنعكس على العامـلين والطلاب بشـكل إيجابي، كما أنها تُسـهم بشـكل خاص في تطويـر العملية التَّعليميَّة، وتحسِّن من أداء مهام العاملين في الجامعة، وتطور من مهارات الطلبة، وتُعدُّهم للقيام بمهام العمل الحالية والمسـتقبلية، وبما يلبي احتياجات سـوق العمل، كما يتضح أنَّ الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة تعمل على تحقيق ما يأتي:

١- الاستفادة من كلِّ المنجزات الحضارية.

٢- المساهمة في تغيير النظم المعمول بها في المنظمات والمصانع، والمؤسسات المختلفة.

٣- الاعتماد على تطوير المنظمات والمؤسسات بشكل كامل وجذري (طفرات) وليس تطويرًا خطيًّا متدرجًا.

٤- التركيز على الإبداع والابتكار في عملية الإنتاج بصورة أكبر من التركيز على رأس المال.

التحديات التي تواجه قيادة التعليم العالي في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة:

توجد مجموعة من التحديات التي تواجه المنظمات والمؤسسات على اختلاف ما تقدمه من خدمات في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة بشــكل عام، ومؤسسات التَّعليم العالي بشكلٍ خاص. فبحسب شركة ماكينزي الاستشارية فإن نصف الأعمال المقامة حاليًا يمكن استبدالها بــأعمال تقوم بها المكائن الذكية مما يعني توفير (١٦) تريليون دولار من الرواتب التي يتم دفعهــا حاليًا، وهو ما يعني أن ما يقارب نصف العمال ســيفقدون وظائفهم التقليدية مما يؤدي إلى تضاعف نسب البطالة بشكل ملحوظ (Lizette, 2020).

وتضيف بنات والزبون (٢٠٢٢: ١٦٨) أن من أهم التحديات التي تواجهها الجامعات في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة، تتمثل في الآتي:

- اعتماد الجامعات على التمويل الحكومي بشكل كبير.
- اتساع الفجوة بين أهداف التَّعليم العالي ومردوده الاقتصادي.
- قلة الموارد المالية المخصصة لبرامج الدراسات العليا.
- ضعف ملاءمة المخرجات التَّعليميَّة لمتطلبات سوق العمل.
- التنظيمات المالية لا تتواكب مع المستجدات في الاستثمار.
- قلة الوعي لدى المستثمرين بأهمية الاستثمار التربوي لتأخر العائد الربحي.
- قلة وعي مؤسسات المجتمع المدني بأهمية الاستثمار في التَّعليم.

من خلال ما ســبق، يمكن القول بأن هناك العديد من التحديات التي تواجه مؤسسات

التَّعليم العالي بشـكل خاص، والتي يمكن للقيادات والمسـؤولين الحد منها، وإيجاد الحلول المناسـبة لمواكبة التطـورات والتغيرات التي صاحبت الثَّـورة الصِّناعيَّة الرابعة، ومن أهمها التحديـات المتعلقة بتوظيـف التكنولوجيا، والتحول الرقمي في مهـام العمل، وفي التَّعليم العـالي، إضافـة إلى تأهيل قيادات مؤسسـات التَّعليم العالي والعاملين فيها على اكتسـاب مهارات التقنيـات التكنولوجية الحديثة، وتعزيز الواقـع الافتراضي، والاعتماد على تقنيات الذكاء الاصطناعي في تنفيذ مهام العمل في الجامعة.

الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الدراسـات السـابقة المتعلقة بموضوع البحث الحالي، تم التوصل إلى عددٍ من الدراسـات التي تناولت موضوع التحديـات التي تواجه الجامعات، وقيادة التَّعليـم العالي في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة، وقد تـم عرضها من الأقدم إلى الأحدث حسب سنة نشرها.

هدفت دراسة الشهري (٢٠١٩) إلى التعرف على واقع العلاقة بين الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة ومخرجات التَّعليم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس للمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهنـي في الخَرْج، ولتحقيق هذا الهدف اسـتخدمت الدِّراسـة المنهج الوصفي المسـحي، والاسـتبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدِّراسة من (١٢٢) من أعضاء هيئة التدريس في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني في الخرج، وتوصلت نتائج الدِّراسة إلى أن مستوى موافقة عينة الدِّراسـة على واقع العلاقة بين الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة ومخرجات التَّعليم في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني في الخرج جاء متوسطاً.

وهدفـت دراسـة الزهراني (٢٠١٩) إلى تحديـد فاعلية برنامج تدريبـي مقترح لتطوير القيـادات الأكاديميَّة بجامعة أم القرى في ضـوء الاستراتيجية الوطنية للتحول نحو الاقتصاد المعـرفي. ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدِّراسـة على المنهج الوصفي، والاسـتبانة لجمع البيانات. وتكونت عينة الدِّراسة من (٤٨) خبيراً، وتوصلت نتائج الدِّراسة إلى أن واقع تطوير القيادات الأكاديميَّة بجامعة أم القرى جاء بدرجة عالية، وجاء المجال المعرفي بالترتيب الأول بدرجة موافقة عالية، ثم جاء مجال البحث العلمي، وبدرجة موافقة عالية.

كما هدفت دراسة Lizette (2020) إلى التعرف على أثر الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة على خريجي جامعات جنوب أفريقيا وإمكانية التحاقهم بسوق العمل. ولتحقيق ذلك، تم الاعتماد على المنهج التحليلي الاستكشافي للمصادر والمراجع، وتمت مراجعة وتحليل المقالات والمجلات والمراجع والكتب ذات العلاقة بموضوع الدِّراسة الحالية، وتوصلت نتائج الدِّراسة إلى عدم وجود توافق بين مهارات الخريجين ومتطلبات سوق العمل، مما أدى إلى تفاقم مستويات البطالة المرتفعة في جنوب إفريقيا. وتبين وجود ضعف في تكيف الجامعات مع سرعة الابتكار والتطورات المتسارعة، وحاجات سوق العمل، والحاجة إلى إعادة النظر في المناهج وطرق التدريس الحالية، وضرورة تعزيز التكنولوجيا في ممارسات التدريس والتعلم، والتوجه نحو تعليم الطلاب مهارات المستقبل.

وأما دراسة الشهري (٢٠٢١)، فقد حاولت دراسة نظم الجدارة المتعلقة بالقيادات التربوية، وتحديد المعوقات التي تحد من تطوير أداء مؤسسات التَّعليم العام في المملكة العربية السُّعوديَّة وفق نظم الجدارات. ولتحقيق ذلك، تم الاعتماد على المنهج التحليلي المتعلق بتحليل المصادر والمراجع المرتبطة بموضوع الدِّراسة، والاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدِّراسة إلى وجود عدد من المعوقات التي تحد من تطوير أداء مؤسسات التَّعليم العام في المملكة العربية السُّعوديَّة وفق نظم الجدارات الآتي: جمود القوانين المحددة لاختيار القيادات في المؤسسات التَّعليميَّة، عدم وجود معايير واضحة لاختيار القيادات في المؤسسات التَّعليميَّة، إضافة إلى ضعف الثقة التنظيمية لاختيار القيادات في المؤسسات التَّعليميَّة بناءً على نظام الجدارات.

وهدفت دراسة الضمرات والطراونة (٢٠٢١) إلى تحديد الحاجة لتطوير أداء القيادات الأكاديميَّة بالجامعات الأردنية في ضوء معايير تصنيف الجامعات العالمية Qs من وجهة نظرهم. ولتحقيق هذا الهدف، اعتُمد المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع البيانات، واختيرت عيِّنة مكونة من (٣٩٩) قائداً أكاديمياً. وتوصلت نتائج الدِّراسة إلى أن واقع تطوير أداء القيادات الأكاديميَّة بالجامعات الأردنية في ضوء معايير تصنيف الجامعات العالمية Qs من وجهة نظرهم جاء بدرجة متوسطة، واحتلت جودة البحث العلمي المرتبة الأولى، وجاء بالمرتبة الثانية مجالا الاعتمادات الأكاديميَّة والتصنيف، وفي المرتبة الرابعة جاء مجال البيئة التنظيمية للجامعات، وأخيرًا جاء مجال دعم الخريجين.

وهدفت دراسة آدم وسـيليا Adam & Celia (2021) إلى تحديد أهم التحديات التي تواجـه التَّعليم العالي في جامعات المسـتقبل الأمريكية في ضوء الثَّـورة الصِّناعيَّة الرابعة، واسـتخدمت الدِّراسـة المنهج التحليلي المكتبي، واعتمدت على تحليـل مخرجات التَّعليم وإعـداد الطلبة لسـوق العمل المسـتقبلي، وتحديـد عوامل تميز التدريـس في الجامعات الأمريكيـة في إعداد الطلبة للمسـتقبل، وتحليل ملفات إنجاز الجامعـات الأمريكية حتى عام (٢٠١٧)، وتوصلت نتائج الدِّراسة إلى أن أهم التحديات التي تواجه التَّعليم العالي في جامعات المستقبل الأمريكية في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة يتمثل بضعف ربط التدريس بالمهارات العملية المستقبلية، ووجود اختلاف بين الدِّراسة والحاجات المستقبلية من الطلبة الخريـجين، ووجود صعوبـة في تطبيق المعرفة الجديدة في تدريـس التخصصات الجامعية المختلفة.

كما هدفت دراسـة سـفر (٢٠٢١) إلى تقديم تصور مقترح لتطبيق القيادة المسـتدامة بالكليـات التقنيـة على ضوء متطلبات الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعـة. ولتحقيق هذا الهدف، تم اسـتخدم المنهج الوصفي، والاسـتبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدِّراسة من (٩٩) من القيادات الأكاديميَّة بالكليات التقنية السُّعوديَّة، وتوصلت نتائج الدِّراسة إلى أن واقع تطبيق القيادة المسـتدامة بالكليات التقنية في ضوء متطلبات الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة جاء بدرجة مرتفعـة، وعلى جميـع الأبعاد، مع عدم وجود فروق في اسـتجابات عينة الدِّراسـة تعزى لمتغيرَي المؤهل العلمي، وعدد سـنوات الخبرة، وقدمت الدِّراسـة تصـورًا مقترحًا لتطبيق القيادة المستدامة بالكليات التقنية في ضوء متطلبات الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة.

وهدفت دراسة أبو عاصي (٢٠٢١) إلى التعرف على المعوقات التي تحد من دور القيادة الجامعية في تنمية الموارد البشرية وتوعية الطلاب باحتياجات مؤسسـات سـوق العمل في ضوء متطلبـات الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة، وتقديم استراتيجيـة مقترحة لتفعيل دور القيادة الجامعيـة في تنمية الموارد البشرية بجامعة المجمعة السُّـعوديَّة في ضـوء متطلبات الثَّورة الصِّناعيَّـة الرابعة، واسـتخدمت المنهج الوصفي، واعتمدت على الاسـتبانة، وتكونت عينة الدِّراسة من (١٥٩) عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى وجود معوقات تحد من دور القيادة الجامعية في تنمية الموارد البشرية في ضوء متطلبات الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة وجاءت بدرجة متوسطة، وتمثلت بالآتي: ضعف دور القيادة الجامعية في توعية الطلاب باحتياجات

مؤسسات سـوق العمل، وضعف دور القيادة الجامعية في تشـجيع الأساتذة للمشاركة في المشروعات البحثية، وضعف تنسـيق القيادة الجامعية مع مؤسسات سوق العمل لتدريب وتأهيل طلابها في مواقع العمل، إضافة إلى ضعف رضا أعضاء هيئة التدريس عن مشاركتهم في صنع القرار داخل الجامعة. وقدمت الدِّراسـة استراتيجيـة مقترحة لتفعيل دور القيادة الجامعيـة في تنمية الموارد البشرية بجامعة المجمعة السُّـعوديَّة في ضـوء متطلبات الثَّورة الصِّناعيَّة.

وهدفت دراسة Attila (2022) إلى تحديد مقومات نجاح التحول الرقمي للتعليم العالي في جامعـات المجر في ضـوء معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنميـة، والثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة، واعتمدت الدِّراسـة على المنهج المكتبي الـذي يعمل على تحليل المصادر والمراجع ومواقع الإنترنت لتحديد مقومات نجاح التحول الرقمي للتعليم العالي في جامعات المجر في ضـوء معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة، وتوصلت نتائج الدِّراسـة إلى وجود عدد من المقومات التي تسـاعد في نجاح التحول الرقمي للتعليم العالي في جامعات المجـر في ضوء معايير منظمة التعاون الاقتصـادي والتنمية، ومتطلبات الثَّورة الصِّناعيَّـة الرابعة، التي من بينها ما يأتي: تحسين مخرجات التَّعليم الإلكتروني، واسـتخدام التقنيـات الرقمية في التحول الرقمي بشـكل أكثر فاعلية، وتطبيق أسـاليب التدريس التي تسـتخدم التقنيات الرقمية من قبل الطلاب وأعضاء هيئـة التدريس، ودعم تعلم مهارات المستقبل للطلاب، والتوسع بطرق التدريس القائمة على النشاط، وتطبيق المهارات العملية.

كما هدفت دراسـة أندراوس (٢٠٢٢) إلى التعرف على أثر الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة على تحـسين منظومة التَّعليـم الجامعي بمصر بالتطبيـق على جامعة دميـاط. ولتحقيق هذا الهدف، استخدمت الدِّراسـة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدِّراسة من (٦٠) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة دمياط، وتوصلت نتائج الدِّراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية وعلاقة بين جميع عناصر الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة وتحسين منظومة التَّعليم الجامعي بجامعة دمياط المصرية.

وهدفت دراسـة الطويـل والفايز (٢٠٢٢) إلى التعرف على واقـع تطوير أداء القيادات الإداريـة في الجامعات السُّـعوديَّة في ضوء مدخل القيادة الموزعـة. ولتحقيق هذا الهدف،

اعتمدت الدِّراسة على المنهج الوصفي لتحقيق هدف الدِّراسة، والاستبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدِّراسة من (٦١٣) موظفاً وقائداً إدارياً. وتوصلت نتائج الدِّراسة إلى أن واقع تطوير أداء القيادات الإدارية في الجامعات السُّعوديَّة في ضوء مدخل القيادة الموزعة فيما يتعلق بالرؤية والرسالة جاء بدرجة ضعيفة، وأن دور القائد في حصر المشكلات الإدارية لتجنبها عند إعداد خطة المستقبل جاء بدرجة ضعيفة.

كما هدفت دراسة Bendik (2022) إلى اكتشاف مراحل تطبيق التحول الرقمي للتعليم العالي في النرويج للتعامل مع الأزمات، ومواكبة التغيرات الناتجة عن الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة. ولتحقيق هذا الهدف، استُخدم منهج دراسة الحالة، حيث طُبِّقت الدِّراسة على جامعة أوسلو في النرويج، وأجريت مقابلة مع عدد من القيادات الجامعية بلغ عددهم (١١) قائداً إدارياً في جامعة أوسلو، وتوصلت الدِّراسة إلى وجود ثلاث مراحل للتحول الرقمي الذي يساعد على التعامل مع الأزمات ويواكب التغيرات الناتجة عن الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة، وهي: المرحلة الأولى، العمل على المواءمة بين التَّعليم الرقمي والمواد الرقمية لمساقات التَّعليم. المرحلة الثانية، تفعيل مساحة التعلم الرقمية وتطبيقها من خلال إعادة تحديد أدوار كل من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في التعلم الرقمي، بحيث يكون التَّعليم مرناً ومتنوعاً. المرحلة الثالثة، تجاوز التعلم الرقمي الحدود المادية والمؤسسية للجامعات، وزيادة التفاعل مع مؤسسات المجتمع لتلبية احتياجاته من الطلبة الخريجين.

وحاولت دراسة هندي وآخرون (٢٠٢٣) تحديد أهم أدوار الجامعات في إعداد طلابها لمهن المستقبل في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة. ولتحقيق ذلك، استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة لجمع البيانات، كما استخدم أسلوب دلفاي لتحديد وجهة نظر الخبراء بأهم مهن المستقبل، وتكونت عينة الدِّراسة من (٧٢) خبيراً، وتوصلت نتائج الدِّراسة إلى أن أهم مهن المستقبل التي يمكن للجامعات إعداد طلابها في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة، هي: خبير أمن سيبراني، محلل بيانات، مبرمج ومطور للمهن الطبية والتَّعليميَّة، معلم رقمي، وتوصلت الدِّراسة إلى أهم أدوار الجامعات في إعداد طلابها لمهن المستقبل في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة، تتمثل بالآتي: تدريب أعضاء هيئة التدريس على تقنيات الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة، القيام بالبحوث التي تتناول مهن المستقبل، تصميم برامج تلبي متطلبات التغيرات الصناعية وسوق العمل، وقيام الجامعات بتحديد حاجات سوق العمل المستقبلية.

وقد هدفت دراسة Awodij and Naicker (2023) إلى تحديد احتياجات تطوير إعداد القيــادة التعليميَّة في ضوء الثَّــورة الصِّناعيَّة الرابعة. ولتحقيق هــذا الهدف، اعتُمد المنهج الوصفي المسحي، كما اعتُمدت الاســتبانة لجمع البيانات من عينة الدِّراسة، حيث اختِيرتْ عينة عشــوائية من القيادة التعليميَّة بلغ عددها (٢٨٤) قائداً، وتوصلت نتائج الدِّراسة إلى أن أهم احتياجات القيادة التعليميَّة في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة تمثلت حسب أهميتها بالاحتياجات الآتية: اكتســاب المهارات المتعلقة بتطبيقات تكنولوجيا المعلومات الأساسية، والحاجــة إلى تنمية مهــارات إدارة المعلومات وتقييمهــا (IME)، والتدريب على التقنيات التي توظفها الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة، وتنمية مهارات المستقبل المتعلقة بمهام عملهم الحالي والمستقبلي.

كما هدفــت دراســة Waldiaa et al. (2023) إلى تحديد أهمية استراتيجيات التدريب المصغــر للتطوير المهنــي للعاملين في المؤسســات التَّعليميَّة الهندية في ضــوء عصر الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة المرتكزة على الذكاء الاصطناعي، واعتُمد المنهج النوعي في هذه الدِّراســة، واســتُخدمت المقابلة لجمع البيانات من المتدربين الذين شاركوا في برامج التدريب المصغر، وتــم اختيــار عينة تكونت مــن (٢٨) فرداً، وتوصلــت نتائج الدِّراســة إلى أن استراتيجيات التدريــب المصغر تُســهم في التطوير المهني للعاملين في المؤسســات التَّعليميَّة الهندية بما يوافــق متطلبات الثَّــورة الصِّناعيَّة الرابعة، خاصةً البرامج التــي تعتمد على تقنيات الذكاء الاصطناعي، لأنها تُسهم في تطوير مهارات وقدرات المتدربين بما يناسب وقتهم، وحاجاتهم، ويساعدهم على التفاعل وفق قدراتهم المختلفة، وأن هذه الاستراتيجية تساعد على التغلب على صعوبــات التدريــب التقليدي، كما أنها توظــف التقنيات الحديثة التــي تتوافق مع التطورات التي تواكب متطلبات الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال العرض الســابق يتضح وجود عدد من التحديات التــي تواجه قيادة التعليم العــالي والجامعــات في ضوء الثَّــورة الصِّناعيَّة الرابعــة، وهذا ما توصلت إليه دراســة أبو عاصي (٢٠٢١)، دراســة آدم وسيليا Adam & Celia (2021)، ومع دراسة أوديجي ونايكر Awodij and Naicker (2023) التي كانت عينتها من القيادة التعليميَّة.

وقـد اتفقت هذه الدِّراسـة مع بعض الدراسـات السـابقة في اختيـار المنهج الوصفي والاسـتبانة في جمع البيانات والتي من بينها: دراسـة الشـهري (٢٠١٩)، دراسـة أبو عاصي (٢٠٢١)، دراسة أندراوس (٢٠٢٢)، دراسة هندي وآخرون (٢٠٢٣).

كما اتفقت هذه الدِّراسـة مع بعض الدراسات السابقة في اختيار عينتاها من القيادات الجامعية، والتي من بينها: دراسـة سـفر (٢٠٢١)، ودراسـة بندك Bendik (2022)، ومع دراسة الطويل والفايز (٢٠٢٢)، ودراسة الضمرات والطراونة (٢٠٢١).

بيـنما اختلفـت هـذه الدِّراسـة مـع بعـض الدراسـات السـابقة في اختيـار المنهـج الوصفـي والاسـتبانة لجمـع البيانـات، والتـي مـن بينهـا: دراسـة آدم وسـيليا Adam & Celia (2021) ودراسـة أتيلا Attila (2022) التي اسـتخدمتا المنهج المكتبي، ومع دراسـة بندك Bendik (2022) التي اسـتخدمت منهج دراسـة الحالة، ومع دراسـة هندي وآخرون (٢٠٢٣) والتي اسـتخدمت أسـلوب دلفاي إضافة إلى المنهج الوصفي المسـحي، ومع دراسة والديا وآخرون Waldiaa et al. (2023) التي استخدمت المنهج النوعي والمقابلة لجمع البيانات من عينة الدراسة.

كما اختلفت الدِّراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في اختيار عينتها من القيادات الجامعية، والتي من بينها: دراسـة هندي وآخـرون (٢٠٢٣) التي كانت عينتها من الخبراء، بينما اختلفت مع دراسـة أبو عاصي (٢٠٢١)، ودراسـة أندراوس (٢٠٢٢)، وجميعها كانت عينتهـا من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، ومع دراسـة الزهراني (٢٠١٩) التي كانت عينتها من الخبراء.

منهج البحث:

بناءً على مشكلة البحث وأسئلته، فإن المنهج الملائم للبحث هو المنهج الوصفي المسحي، وهو المنهجُ الذي عرفه عباس وآخرون (٢٠١٦) بأنه: «أسلوب في البحث يتم من خلاله جمع معلومـات وبيانات عن ظاهرة أو موضوع محدد، خلال فترة زمنية معلومة؛ بقصد التعرف على الظاهرة التي تتم دراستها، والتعرف على جوانب القوة والضعف فيها؛ من أجل معرفة مدى صلاحية هذا الوضع أو مدى الحاجة لإحداث تغييرات فيه».

مجتمع البحث:

تكون المجتمع المستهدف من جميع القيادات الأكاديميَّة في الجامعات الآتية: جامعة أم القرى، وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وجامعة الملك سعود، وجامعة الملك عبد العزيز، وجامعة الجوف، وجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل. وقد اختيرت هذه الجامعات لتكون ممثلة للتوزيع الجغرافي في المملكة العربية السُّعوديَّة، إضافة إلى وجود (٣) جامعات منها شملها نظام الجامعات الجديد الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٢٧) بتاريخ ١٤٤١/٣/٢هـ؛ الذي يمنح ثلاث جامعات سعودية الاستقلالية المنضبطة، وقد بلغ عدد القيادات (٧٣١) قائداً أكاديمياً وإدارياً، للعام الدراسي ١٤٤٤هـ حسب مواقع الجامعات الرسمية. والجدول رقم (١) يوضح توزيع مجتمع الدِّراسة.

جدول (١) توزيع مجتمع الدِّراسة من القيادات الأكاديميَّة في الجامعات السُّعوديَّة

الجامعة	العدد	النسبة المئوية
جامعة أم القرى	١٠٤	٪١٤,٢
جامعة الملك سعود	١٥١	٪٢٠,٧
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية	١١٣	٪١٥,٤
جامعة الجوف	٨٠	٪١٠,٩
جامعة الملك عبد العزيز	١٨٧	٪٢٥,٦
جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل	٩٧	٪١٣,٢
المجموع الكلي لعينة البحث	**٧٣١**	**٪١٠٠**

تشير النتائج الواردة في الجدول (١) إلى أن مجموع مجتمع البحث بلغ (٧٣١) قائداً أكاديمياً، وجاءت أعلى نسبة في جامعة الملك عبد العزيز، وبلغت (٢٥,٦٪)، بينما جاءت أقل نسبة من عينة الدِّراسة في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، وبلغت (١٣,٢٪).

عينة البحث: تم اختيار عينة من القيادات الأكاديميَّة في جامعة أم القرى، في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وجامعة الملك سعود، وجامعة الملك عبد العزيز، وجامعة الجوف، وجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، وقد بلغ عددهم (٢٣٤) وذلك حسب جدول كريجسي ومورجان Krejcie & Morgan (1970). وفيما يأتي عرض للخصائص الديموغرافية لأفراد عينة البحث:

أولاً: الخصائص المتعلقة بمتغير عدد سنوات الخبرة القيادية: يوضح الجدول رقم (٢) توزيع عينة البحث تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة القيادية.

جدول (٢) توزيع عينة البحث تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة القيادية

	أبعاد المتغير	العدد	النسبة المئوية
عدد سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٥٦	٢٣,٩٪
	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	٨٧	٣٧,٢٪
	١٠ سنوات فأكثر	٩١	٣٨,٩٪
المجموع الكلي لعينة البحث		**٢٣٤**	**١٠٠٪**

تشير النتائج الواردة في الجدول (٢) إلى أن أعلى نسبة حسب متغير عدد سنوات الخبرة القيادية جاء لمجموعة ذوي الخبرة (١٠ سنوات فأكثر)، وبلغت (٣٨,٩٪)، وجاءت أقل نسبة لمجموعة (من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات)، وبلغت (٣٧,٢٪)، بينما جاءت نسبة مجموعة ذوي الخبرة (أقل من ٥ سنوات)، وبلغت (٢٣,٩٪).

ثانياً: الخصائص المتعلقة بمتغير الرتبة العلميَّة: يوضح الجدول رقم (٣) توزيع عينة البحث تبعاً لمتغير الرتبة العلميَّة.

جدول (٣) توزيع عينة البحث تبعاً لمتغير الرتبة العلميَّة

أبعاد المتغير		**العدد**	**النسبة المئوية**
الرتبة العلميَّة	أستاذ	١٠٧	٤٥,٨٪
	أستاذ مشارك	٨٥	٣٦,٢٪
	أستاذ مساعد	٤٢	١٨٪
المجموع الكلي لعينة البحث		**٢٣٤**	**١٠٠٪**

تشير النتائج الواردة في الجدول (٣) إلى أن أعلى نسبة حسب متغير الرتبة العلميَّة جاء لمجموعة الرتبة العلميَّة أستاذ، وبلغت (٤٥,٨٪)، بينما جاءت أقل نسبة لمجموعة الرتبة العلميَّة أستاذ مساعد، وبلغت (١٨٪)، في حين بلغت نسبة الرتبة العلميَّة أستاذ مشارك (٣٦,٢٪).

أداة البحث:

تم بناء اســتبانة موجهة للقادة الأكاديميِّين في الجامعات السعودية محل البحث؛ بهدف التعــرف على واقع تطوير قيادة التَّعليم العالي في ضوء الثَّــورة الصِّناعيَّة الرابعة من وجهة نظــر القيادات الأكاديميَّة في الجامعات السُّــعوديَّة، وقد تكونت الاســتبانة من (٤٣) عبارة موزعة على محورين، هما:

المحــور الأول: واقع تطوير قيــادة التَّعليم العالي في ضوء الثَّــورة الصِّناعيَّة الرابعة من وجهة نظر القيادات الأكاديميَّة في الجامعات السُّــعوديَّة، وقد تكون من (٢٤) عبارة موزعة على أربعة أبعاد، وهي: بُعد التطوير الإداري، وتكون من (٦) عبارات، بُعد التطوير الفني، وتكون من (٦) عبارات، بُعد التطوير المعرفي، وتكون من (٦) عبارات، وبُعد التطوير التقني، وتكون من (٦) عبارات.

المحــور الثاني: التحديات التي تواجه تطوير قيادة التَّعليم العــالي في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة من وجهة نظر القيادات الأكاديميَّة في الجامعات السُّعوديَّة، وقد تكون من (١٩) عبارة، موزعة على ثلاثة أبعاد، وهي: بُعد التحديات التنظيمية، وتكون من (٧) عبارات، بُعد التحديات المالية والمادية، وتكون من (٥) عبارات، وبُعد التحديات البشرية، وتكون من (٧) عبارات.

صدق أداة البحث:

تم التأكد من صدق أداة البحث (الاستبانة) من خلال القيام بالإجراءات الآتية:

أولاً: مصادقة المحكِّمين للاســتبانة: بعد بناء الاستبانة بصورتها الأولية، تم عرضها على مجموعــة من المحكِّمين المتخصصين في مجــال الإدارة التربوية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السُّــعوديَّة، وقد بلغ عددهم (١٣) محكِّماً؛ للتأكد من سلامة اللغة ووضوح معانيهــا، ومــدى انتماء الفقــرة للمحور الــذي وضعت فيــه، وقد أجريــت التعديلات والاقتراحات المناسبة.

ثانياً: صدق البناء للاســتبانة: بعد التأكد من مصادقة المحكِّمين للاســتبانة، تم تطبيقها على عينة من خارج عينة الدِّراســة بلغ عددهم (٣٠) فرداً، وبعد جمع البيانات تم حساب معامل الارتباط بيرسون؛ لمعرفة صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، بحساب معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة بالدرجة الكلية الذي تنتمي إليه العبارة. والجدول (٤) يوضح معامل ارتباط بيرسون على محور واقع تطوير قيادة التَّعليم العالي في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة من وجهة نظر القيادات الأكاديميَّة في الجامعات السُّعوديَّة .

الجدول (٤) معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية لأبعاد محور واقع تطوير قيادة التَّعليم العالي في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعات السُّعوديَّة

العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
التطوير الإداري		التطوير الفني		التطوير المعرفي		التطوير التقني	
١	٠,٥٦٥*	١	.٧٣٥**	١	٠,٧١٢**	١	٠,٧١٢**
٢	٠,٥٧٦*	٢	٠,٦٩٤**	٢	٠,٧٠٩**	٢	٠,٧٣٣**
٣	٠,٧١٣**	٣	٠,٧١٦**	٣	٠,٧٠٦**	٣	٠,٧٣٧**
٤	٠,٦٧٨**	٤	٠,٥٤٤*	٤	٠,٧٨٨**	٤	٠,٧٦٠**
٥	٠,٥٣٥*	٥	.٦٨٠**	٥	.٦٨٠**	٥	.٧٥٥**
٦	٠,٥٤٧*	٦	٠,٧١٢**	٦	٠,٥٣٣*	٦	.٦٨٠**
* دالة عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ** دالة عند مستوى دلالة ٠,٠١							

يتضــح من نتائج جدول (٤) أن معاملات ارتباط بيرســون بين العبارات والدرجة الكلية على محور واقع تطوير قيادة التَّعليم العالي في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة من وجهة نظر القيادات الأكاديميَّة في الجامعات السُّعوديَّة وأبعاده، هي معاملات جيدة ومقبولة لأغراض البحث العلمي، حيث كانت كلها دالة عند مســتوى دلالة أقل من (٠,٠٥). كما تم حساب معاملات الارتباط بين درجة البُعد والدرجة الكلية للمحور، والجدول رقم (٥) يوضح ذلك.

الجدول (٥) معامل الارتباط بين درجة البُعد والدرجة الكلية لجميع أبعاد واقع تطوير قيادة التَّعليم العالي في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة

البُعد	التطوير الإداري	التطوير الفني	التطوير المعرفي	التطوير التقني
التطوير الإداري	ــــــــــــــ			
التطوير الفني	.٧١٢**	ــــــــــــــ		
التطوير المعرفي	.٧٣٤**	.٧٥٢**	ــــــــــــــ	
التطوير التقني	.٧٦٤**	.٧٤٩**	.٧٣٧**	ــــــــــــــ
الدرجة الكلية	**.٧٨٠**	**.٧٦٥**	**.٧٤١**	**.٧٣٢**

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين درجة البُعد والدرجة الكلية لمحور واقع تطوير قيادة التَّعليم العالي في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة، وكذلك معاملات الارتباط بين الأبعاد وبعضها دالة إحصائيا عند مستوى أقل من ٠,٠١، وهذا يُعد مؤشراً على صدق بناء المحور المتعلق بواقع تطوير قيادة التَّعليم العالي في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة. كما يوضح الجدول رقم (٦) نتائج الاتساق الداخلي والتحديات التي تواجه تطوير قيادة التَّعليم العالي في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة من وجهة نظر القيادات الأكاديميَّة في الجامعات السُّعوديَّة.

جدول (٦): معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية على جميع عبارات محور التحديات التي تواجه تطوير قيادة التَّعليم العالي في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة من وجهة نظر القيادات الأكاديميَّة في الجامعات السُّعوديَّة

العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
التحديات التنظيمية		التحديات المالية والمادية		التحديات البشرية	
١	٠,٧٤٩**	١	٠,٧٥٤**	١	٠,٧١٢**
٢	٠,٧٣٧**	٢	٠,٥٢٩*	٢	٠,٥٤٨*
٣	٠,٧١٢**	٣	٠,٥٩٨*	٣	٠,٧٥٥**
٤	٠,٥٥٩*	٤	٠,٧٠١**	٤	٠,٧٤٣**
٥	٠,٦٠٩**	٥	٠,٧١٢**	٥	٠,٧٢٥**
٦	٠,٦٢٦**			٦	٠,٧٣٥**
٧	٠,٥١٥*			٧	٠,٧٢٠**

** دالة عند مستوى دلالة ٠,٠١ * دالة عند مستوى دلالة ٠,٠٥

يتضح من خلال الجدول (٦) أن معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور التحديات التي تواجه تطوير قيادة التَّعليم العالي في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة من وجهة نظر القيادات الأكاديميَّة في الجامعات السُّعوديَّة، هي معاملات جيدة ومقبولة لأغراض البحث العلمي، إذ كانت كلها دالة عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٥). كما تم حساب معاملات الارتباط بين درجة البُعد والدرجة الكلية لمحور التحديات التي تواجه تطوير قيادة التَّعليم العالي في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة من وجهة نظر القيادات الأكاديميَّة في الجامعات السُّعوديَّة، والجدول رقم (٧) يوضح ذلك.

الجدول (٧) معامل الارتباط بين درجة البُعد والدرجة الكلية لجميع أبعاد محور التحديات التي تواجه تطوير قيادة التَّعليم العالي في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة من وجهة نظر القيادات الأكاديميَّة في الجامعات السُّعوديَّة

البُعد	التحديات التنظيمية	التحديات المالية والمادية	التحديات البشرية
التحديات التنظيمية	ــــــــــــــ		
التحديات المالية والمادية	.٦٩٨**	ــــــــــــــ	
التحديات البشرية	.٧٢٢**	.٧١١**	ــــــــــــــ
الدرجة الكلية	**.٧٢٨**	**.٧١٨**	**.٧٢٥**

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين درجة البُعد والدرجة الكلية لمحور التحديات التي تواجه تطوير قيادة التَّعليم العالي في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة من وجهة نظر القيادات الأكاديميَّة في الجامعات السُّعوديَّة، وكذلك معاملات الارتباط بين الأبعاد وبعضها دالة إحصائياً عند مستوى أقل من ٠,٠١، وهذا يُعد مؤشراً على صدق بناء المحور المتعلق بواقع تطوير قيادة التَّعليم العالي في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة.

ثالثاً: الثبات: تم التأكد من ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، لكل بُعد من أبعاد الاستبانة على حدة ومجموع العبارات، وذلك بعد تطبيقها على عينة من خارج عينة الدِّراسة بلغ عددها (٣٠) فرداً. والجدول (٨) يوضح معاملات الثبات حسب معادلة ألفا كرونباخ لمختلف أبعاد الاستبانة.

جدول (٨): قيم معاملات الثبات حسب معادلة ألفا كرونباخ لمختلف أبعاد أداة البحث

محاور الاستبانة	عدد الفقرات	معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ
واقع تطوير قيادة التَّعليم العالي في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة:		
مبدأ الشفافية	٢٤	٠,٨٩
التطوير الإداري	٦	٠,٨٧
التطوير الفني	٦	٠,٨٦
التطوير المعرفي	٦	٠,٨٦
التطوير التقني	٦	٠,٨٨
التحديات التي تواجه تطوير قيادة التَّعليم العالي في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة:	١٩	٠,٨٧
التحديات التنظيمية	٧	٠,٨٥
التحديات المالية والمادية	٥	٠,٨٧
التحديات البشرية	٧	٠,٨٤
الدرجة الكلية (الثبات العام)	٤٦	٠,٩٠

تشير نتائج الجدول (٨) إلى أن معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ كانت مناسبة، حيث بلغت معاملات الثبات على محور واقع تطوير قيادة التَّعليم العالي في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة من وجهة نظر القيادات لأكاديمية في الجامعات السُّـعوديَّة (٠,٨٩)، في حين بلغت معاملات الثبات على محور التحديات التي تواجه تطوير قيادة التَّعليم العالي في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة من وجهة نظر القيادات الأكاديميَّة في الجامعات السُّـعوديَّة (٠,٨٧)، بينما بلغت معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ على الدرجة الكلية للاستبانة (٠,٩٠).

درجات قياس الاستبانة:

بعد التأكد من صدق الاستبانة، وثباتها وصلاحيتها للتطبيق، وإخراجها بصورتها النهائية التي تضمنت محورين اثنين، أعطيت كل عبارة خمسة مستويات بحيث أعطيت الدرجة (١) للمستوى «منخفض جداً»، والدرجة (٢) للمستوى «منخفض»، والدرجة (٣) للمستوى «متوسط»، والدرجة (٤) للمستوى «عالٍ »، والدرجة (٥) للمستوى « عالٍ جداً». وتم رصد الاستجابات وفق مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة الموافقة على عبارات كل محور من محاور الاستبانة، وقد اعتمد للحكم على درجة الموافقة على عبارات الاستبانة وأبعادها، كما هو موضح في الجدول رقم (٩).

جدول (٩) درجة الموافقة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

الرقم	درجة الموافقة	المتوسط الحسابي
١	منخفضة جداً	من ١ إلى ١,٨٠
٢	منخفضة	من ١,٨١ إلى ٢,٦٠
٣	متوسطة	من ٢,٦١ إلى ٣,٤٠
٤	عالية	من ٣,٤١ إلى ٤,٢٠
٥	عالية جداً	من ٤,٢١ إلى ٥,٠٠

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات، اُستخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة عن طريق برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، كما يأتي:

أولاً: للتأكد من صدق الاستبانة المُستخدَمة في الدراسة الحالية وثباتها:

- تم استخدام مُعَامِل ارتباط بيرسون Pearson Correlation؛ للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.
- تم استخدام مُعَامِل ثبات ألفا كرو نباخ (Alpha Cronbach) في التأكد من ثبات الاستبانة.

ثانياً: للإجابة عن أسئلة البحث، تم التالي:

- تم استخدام التكرارات (Frequencies)، والنسب المئوية (Percents)والمتوسطات الحسابية (Means)، والانحرافات المعيارية (Std. Deviations)؛ للكشف عن الواقع والتَّحدِّيَات التي تواجه تطوير قيادة التَّعليم العالي في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة.

نتائج البحث الميدانية:

النتائج المتعلقة بمناقشة السؤال الأول: ما واقع تطوير قيادة التَّعليم العالي وأبعاده التالية: (التطوير التقني، التطوير المعرفي، التطوير الفني، التطوير الإداري) في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة من وجهة نظر القيادات الأكاديميَّة في الجامعات السُّعوديَّة؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات أبعاد هذا المحور، كالآتي:

البُعد الأول: التطوير الإداري: حُسبت التكرارات والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية وكان الترتيب لعبارات هذا البعد كما هو موضح بالجدول رقم (١٠).

جدول (١٠) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لاستجابات أفراد البحث على بُعد التطوير الإداري

العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً				
تتوفر لقيادة التَّعليم العالي برامج تقنية تساعدهم على إنجاز مهام أعمالهم الإدارية.	١٢٥	٣٧	٣٠	٣٣	٩	٤,٠١	٠,٧٩	١	عالية
تشارك قيادة التَّعليم العالي في ورش عمل لمساعدتهم على تفعيل نظام الجامعة المنتجة للاستفادة من منتجاتها وخدماتها في تمويل التَّعليم العالي.	١٥	٣٧	٨٢	٤٧	٥٣	٣,٦٣	٠,٨٩	٢	عالية

العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً				
تُكسب برامج التطوير المهني المقدمة لقيادة التَّعليم العالي مهارة تحفيز العاملين على إنجاز مهام أعمالهم الجديدة.	٥٢	٧٠	٨٥	٢١	٦	٣,٦٠	٠,٨٨	٣	عالية
يتم توفير برامج تقنية تساعد قيادة التَّعليم العالي على تعزيز التنسيق بين الجامعات وسوق العمل لتلبية احتياجاتهم المستقبلية.	٦٠	٦٤	٤٠	١٠	٦٠	٣,٢٣	٠,٨٣	٤	متوسطة
يتم تطوير قيادة التَّعليم العالي على تطبيق الأنظمة الإدارية المناسبة لمتطلبات الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة.	٦١	٤٦	٣٩	٤٢	٤٦	٣,١٤	٠,٨٧	٥	متوسطة
توجد آليات محددة تساعد قيادة التَّعليم العالي على تحديد مهارات الخريجين المطلوبة لسوق العمل في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة.	٦٥	٣٥	٦٠	٤٠	٣٤	٣,١٢	٠,٨٣	٦	متوسطة
المتوسط الحسابي العام			درجة الموافقة				الانحراف المعياري العام		
٣,٤٥			عالية				٠,٨٨		

يتضح من نتائج الجدول (١٠) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بُعد التطوير الإداري، وعددها (٦) عبارات، بلغ (٣,٤٥)، وبانحراف معياري (٠,٨٨)، أي إن أفراد البحث موافقون بدرجة (عالية) على بُعد التطوير الإداري، وتبين من الجدول السابق حصول (٣) عبارات على درجة موافقة (عالية) كما حصلت (٣) عبارات على درجة موافقة (متوسطة). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن واقع تطوير قيادة التَّعليم العالي في مجال التطوير الإداري يتناسب مع تطورات ومتطلبات الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة بسبب توفر برامج تدريبية وورش عمل تُسهم في تحسين مهاراتهم وقدراتهم المتخصصة في المجال الإداري، وذلك بما يتناسب مع

التطورات والاتجاهات الحديثة وخاصة المتعلقــة بالتغيرات التي صاحبت الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة، كما أن الكثير من قيادة التَّعليم العالي في الجامعات السُّعوديَّة لديهم خبرات مميزة في المجــال الإداري مما أســهم في حصول هــذا البُعد على درجة موافقــة (عالية)، ويتوافق ذلك مع دراسة سفر (٢٠٢١) التي توصلت إلى أن واقع تطبيق القيادة المستدامة بالكليات التقنية في ضوء متطلبات الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة جاء بدرجة مرتفعة.

وجــاء ترتيــب عبارات بُعد التطويــر الإداري كما يلي: في المرتبــة الأولى: «يتوفر لقيادة التَّعليم العالي برامج تقنية تســاعدهم على إنجاز مهام أعمالهم الإدارية»، بدرجة (عالية)، وبمتوســط حســابي قدره (٤,٠١)، وتعزى هذه النتيجة إلى وجود آليات وإجراءات محددة وواضحــة في الجامعات السُّــعوديَّة يتم من خلالها تطوير قيــادة التَّعليم العالي في المجال الإداري من خلال إشراكهــم في برامج تدريبية تعتمد على التقنيات الحديثة مثل: التدريب الإلكتروني، واستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في التدريب لتسهيل إشراكهم بهذه البرامج بالوقت والزمن الذي يناسبهم.

بيــنما جــاء في المرتبة الأخيرة على بُعد التطوير الإداري، العبــارة: «توجد آليات محددة تســاعد قيادة التَّعليم العالي على تحديد مهارات الخريجين المطلوبة لسوق العمل في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة»، بدرجة موافقة (متوســطة)، وبمتوسط حسابي قدره (٣,١٢)، وربما تعزى هذه النتيجة إلى وجود صعوبات لدى قيادة التَّعليم العالي لتحديد مهارات الخريجين المطلوبة لســوق العمل في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة، لأنها متغيرة باســتمرار، إضافة إلى وجود وظائف جديدة تدخل في سوق العمل باستمرار، تحتاج إلى متطلبات متجددة.

البُعد الثاني: التطوير الفني: حُســبت التكرارات والمتوســطات الحسابية، والانحرافات المعيارية وكان الترتيب لعبارات هذا البُعد كما هو موضح بالجدول رقم (١١).

جدول (١١) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لاستجابات أفراد البحث على بُعد التطوير الفني

العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً				
يتم تدريب قيادة التَّعليم العالي على وضع أهداف استراتيجية للتنمية الاقتصادية المستدامة في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة.	٨٥	٥٥	٥٩	٢٩	٦	٣,٧٦	٠,٧٦	١	عالية
تتم تنمية مهارات قيادة التَّعليم العالي على إدارة المواهب في الجامعات السُّعوديَّة.	٤٠	١١٨	٥	٦٧	٤	٣,٥٢	٠,٧٩	٢	عالية
يمكِّن قيادة التَّعليم العالي من المشاركة في المؤتمرات التي تُعنى باستخدام إنترنت الأشياء في مجال العمل.	٦٨	٤٦	٦٣	٤٠	١٧	٣,٤٦	٠,٧٠	٣	عالية
يشارك قيادة التَّعليم العالي في ورش عمل تساعدهم على تحديد البرامج الأكاديميَّة والمهنية التي تلبي احتياجات سوق العمل.	٦٢	٣٢	٦٠	٤٠	٤٠	٣,١٥	٠,٧٢	٤	متوسطة
تعتمد برامج التطوير المهني التي تقدم لقيادة التَّعليم العالي على الذكاء الاصطناعي لإكسابهم المهارات الفنية لإنجاز مهام عملهم.	٥٣	٤٤	٥٣	٣٥	٤٩	٣,٠٧	٠,٨٨	٥	متوسطة

العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً				
تتم تنمية مهـارات قيادة التَّعليم العالي على تحديث توصيفـات المقـررات الدراسية لتواكب التغيرات التـي صاحبـت الثَّـورة الصِّناعيَّة الرابعة.	٢٥	٦٦	٦٩	٣٣	٤١	٣,٠٠	٠,٨٥	٦	متوسطة
المتوسط الحسابي العام	درجة الموافقة					الانحراف المعياري العام			
٣,٣٣	متوسطة					٠,٧٧			

يتضح من نتائج الجدول (١١) أن المتوسـط الحسـابي العام لعبـارات بُعد التطوير الفني، وعددهـا (٦) عبارات، بلغ (٣,٣٣)، وبانحراف معيـاري (٠,٧٧)، أي إن أفراد البحث موافقون بدرجة (متوسـطة) على بُعـد التطوير الفني، وتبين من الجدول السـابق حصول (٣) عبارات على درجـة موافقة (عاليـة) كما حصلت (٣) عبارات على درجة موافقة (متوسـطة). ويمكن تفـسير هـذه النتيجة بأن واقع تطوير قيـادة التَّعليم العالي في مجـال التطوير الفني ما زال دون المأمول، وهذا يعود إلى وجود فجوة بين التخطيط وتنفيذ الأنشـطة والممارسـات الفنية في إدارة الجامعـة، وتؤكد هذه النتيجـة ضرورة تلبية احتياجات القيادات العليا في الجامعات السُّعوديَّة في المجال الفني المتعلق بمهام عملهم المتطورة باستمرار، كما أنهم بحاجة إلى برامج متخصصة لتطوير مهاراتهم في المجال الفني، لتتناسـب مع متطلبات الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة، وكذلـك الحاجـة إلى برامج تعتمد على الذكاء الاصطناعي لإكسـابهم المهـارات الفنية لإنجاز مهام عملهم، وتمكنهم من إدارة المواهب في الجامعات السُّعوديَّة، والاستفادة منهم في تطوير الجامعة وتحسين تصنيفها بين الجامعات. بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة سفر (٢٠٢١) التي توصلت إلى أن واقع تطبيق القيادة المسـتدامة بالكليات التقنية في ضوء متطلبات الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة جاء بدرجة مرتفعة، ومع دراسة الطويل والفايز (٢٠٢٢) التي توصلت إلى أن واقع تطوير أداء القيادات الإدارية في الجامعات السُّعوديَّة جاء بدرجة ضعيفة.

وجـاء ترتيب عبارات بُعـد التطوير الفني كما يلي: في المرتبة الأولى: «يتم تدريب قيادة التَّعليـم العالي على وضع أهداف استراتيجية للتنمية الاقتصادية المسـتدامة في ضوء الثَّورة

الصِّناعيَّة الرابعة»، بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدره (٣,٧٦)، وتعزى هذه النتيجة إلى وجود اهتمام كبير لدى قيادة التَّعليم العالي على تبني منهجية التخطيط الاستراتيجي، التي تُسهم في صياغة وإعداد الأهداف الاستراتيجية للتنمية الاقتصادية المستدامة في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة.

بينما جاء في الترتيب الأخير لبُعد التطوير الفني، العبارة: «يتم تنمية مهارات قيادة التَّعليم العالي على تحديث توصيفات المقررات الدراسية لتواكب التغيرات التي صاحبت الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة»، بدرجة موافقة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي قدره (٣,٠٠)، وربما يعزى سبب هذه النتيجة إلى وجود ضعف في البرامج التي تقدم لقيادة التَّعليم العالي والتي تساعدهم على توظيف قدرات الموظفين القادرين على تحديث توصيفات المقررات الدراسية لتواكب التغيرات التي صاحبت الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة.

البُعد الثالث: التطوير المعرفي: حُسبت التكرارات والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية وكان الترتيب لعبارات هذا البعد كما هو موضح بالجدول رقم (١٢).

جدول (١٢) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لاستجابات أفراد البحث على بُعد التطوير المعرفي

العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً				
تُكسب برامج التطوير المهني المقدمة لقيادة التَّعليم العالي مهارة إدارة الأزمات التي قد تواجههم بالعمل.	٩٣	٦٤	٥٠	٢٠	٧	٣,٩٢	٠,٧٩	١	عالية
تمتلك قيادة التَّعليم العالي الوعي بأهمية التحول الرقمي لمواكبة التطورات التي أفرزتها الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة.	٧٥	٩١	١٢	٥٢	٤	٣,٧٧	٠,٨٥	٢	عالية

العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً				
تُكسب برامج التطوير المهني المقدمة لقيادة التَّعليم العالي مهارة إدارة المعرفة المتعلقة بتطورات الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة.	٨١	٥٥	٣٩	٣٣	٢٦	٣,٥٦	٠,٨١	٣	عالية
تكتسب قيادة التَّعليم العالي المعارف المرتبطة بتقييم المناهج العلميَّة في التَّعليم العالي في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة.	٧٢	٤٦	٥٠	٣٥	٣١	٣,٣٩	٠,٧٩	٤	متوسطة
تُكسب برامج التطوير المهني المقدمة لقيادة التَّعليم العالي المعرفة اللازمة لبناء رؤية تطويرية لمواكبة الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة.	٤٧	٤٨	٨١	٢٦	٣٢	٣,٢٢	٠,٨٤	٥	متوسطة
تنمي برامج التطوير المهني المقدمة لقيادة التَّعليم العالي مهارة التطوير الذاتي باستخدام التقنيات التكنولوجية.	٣١	٦٥	٥٦	٣٦	٤٦	٢,٩٩	٠,٨٩	٦	متوسطة
المتوسط الحسابي العام	**درجة الموافقة**					**الانحراف المعياري العام**			
٣,٤٦	**عالية**					**٠,٨٦**			

يتضح من نتائج الجدول (١٢) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بُعد التطوير المعرفي، وعددها (٦) عبارات، بلغ (٣,٤٦)، وبانحراف معياري (٠,٨٦)، أي إن أفراد البحث موافقون بدرجة (عالية) على بعُد التطوير المعرفي، وتبين من الجدول السابق حصول (٣) عبارات على درجة موافقة (عالية)، كما حصلت (٣) عبارات على درجة موافقة (متوسطة). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن واقع تطوير قيادة التَّعليم العالي في مجال التطوير المعرفي يتناسب مع متطلبات الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة، وأن الكثير من برامج التدريب تساعد على تنمية الجوانب المعرفية والمفاهيم لدى المتدربين، كما أن برامج التطوير المهني المقدمة لقيادة التَّعليم العالي تُنمي لديهم معارف ومهارة إدارة الأزمات التي قد تواجههم بالعمل، إضافة

إلى تطويــر معارفهم حــول أهمية التحول الرقمــي لمواكبة التطورات التــي أفرزتها الثَّورة الصِّناعيَّــة الرابعة، كما يمكن تطويــر المجال المعرفي لدى القيادات العليا من خلال النشرات العلميَّة، والجهود الذاتية المبذولة منهم من خلال القراءات الذاتية التي يمكنهم من خلالها تطوير معارفهم بسهولة، لذا جاء هذا البعد بدرجة موافقة عالية، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الزهراني (٢٠١٩) التي توصلت إلى أن واقع تطوير القيادات الأكاديميَّة جاء بدرجة موافقة عالية، ومع دراســة ســفر (٢٠٢١) التي توصلت إلى أن واقع تطبيق القيادة المســتدامة بالكليات التقنية في ضوء متطلبات الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة جاء بدرجة مرتفعة. بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراســة الطويــل والفايز (٢٠٢٢) التي توصلت إلى أن واقع تطوير أداء القيادات الإدارية في الجامعات السُّعوديَّة جاء بدرجة ضعيفة.

وجــاء ترتيب عبارات بُعد التطويــر المعرفي كما يلي: في المرتبة الأولى: «تُكسِــب برامج التطويــر المهنــي المقدمة لقيــادة التَّعليم العالي مهــارة إدارة الأزمات التــي قد تواجههم بالعمل»، بدرجة (عالية)، وبمتوســط حســابي قدره (٣,٩٢)، وتعزى هذه النتيجة إلى وجود اهــتمام كبير لدى وزارة التَّعليــم، وقيادة التَّعليم العالي بتطويــر مهاراتهم المتعلقة بإدارة الأزمــات؛ لحاجتهم الماســة لتلك المهارات التــي تمكنهم من مواجهة الأزمات والمشــكلات المختلفة، خاصةً بعد ما واجهته مؤسســات التَّعليم العالي من أزمات نتيجة جائحة كورونا، مما ساعد على تبني برامج إدارة الأزمات لقيادة التعليم العالي.

بيــنما جاء في الترتيــب الأخير لبُعد التطوير المعرفي، العبارة: «تنمــي برامج التطوير المهني المقدمة لقيادة التَّعليم العالي مهارة التطوير الذاتي باســتخدام التقنيات التكنولوجية»، بدرجة موافقة (متوســطة)، وبمتوسط حســابي قدره (٢,٩٩)، وربما يُعزى سبب هذه النتيجة إلى وجود ضعــف في البرامــج التي تقدم لقيادة التَّعليــم العالي المتخصصة بتنمية مهــارة التطوير الذاتي باستخدام التقنيات التكنولوجية، إضافة إلى وجود فروق في اتجاهات قيادة التعليم العالي نحو التطوير الذاتي، وفي درجة استخدام التقنيات التكنولوجية لتحقيق ذلك.

البُعد الرابع: التطوير التقني: حُســبت التكرارات والمتوســطات الحسابية، والانحرافات المعيارية وكان الترتيب لعبارات هذا البُعد كما هو موضح بالجدول رقم (١٣).

جدول (١٣) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لاستجابات أفراد البحث على بُعد التطوير التقني

العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً				
تتناسب برامج التطوير المهني المقدمة لقيادة التَّعليم العالي مع المتطلبات الحديثة التي واكبت الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة.	٤٠	١١٨	٥	٦٧	٤	٣,٥٢	٠,٧٧	١	عالية
تساعد برامج التطوير المقدمة لقيادة التَّعليم العالي على تحسين استخدام التقنية التكنولوجية وتطبيقاتها المختلفة.	٥٣	٤٤	٥٣	٣٥	٤٩	٣,٠٧	٠,٧٩	٢	متوسطة
تنمي برامج التطوير المهني المقدمة لقيادة التَّعليم العالي المهارات التقنية لمواكبة التطورات التي أفرزتها الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة.	٣٠	٥٩	٣٥	٧٢	٣٨	٢,٨٧	٠,٨٢	٣	متوسطة
يتم تدريب قيادة التَّعليم العالي عبر منصات رقمية تسمح لهم بالتواصل مع المنصة في أي وقت وأي مكان.	٢٥	٤٠	٦١	٦٠	٤٨	٢,٧٢	٠,٨٦	٤	متوسطة
يتم تأهيل قيادة التَّعليم العالي على استخدام التقنيات التكنولوجية لتفعيل مشاركتهم بأنشطة المسؤولية الاجتماعية.	١٥	٤٩	٧٦	٤١	٥٣	٢,٧٠	٠,٨٣	٥	متوسطة

العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحرف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً				
تُمكن برامج التطوير المهني المقدمة لقيادة التَّعليم العالي من حل مشكلات العمل بطرق إبداعية باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي.	١٨	٤١	٧٠	٥٣	٥٢	٢,٦٥	٠,٨٧	٦	متوسطة
المتوسط الحسابي العام	**درجة الموافقة**					**الانحراف المعياري العام**			
٢,٩٢	**متوسطة**					**٠,٨٥**			

يتضح من نتائج الجدول (١٣) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بُعد التطوير التقني، وعددها (٦) عبارات، بلغ (٢,٩٢)، وبانحرافٍ معياري (٠,٨٥)، أي إن أفراد البحث موافقون بدرجة (متوسطة) على بعد التطوير التقني، وتبين من الجدول السابق حصول عبارة واحدة على درجة موافقة (عالية)، بينما حصلت (٥) عبارات على درجة موافقة (متوسطة). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن واقع تطوير قيادة التَّعليم العالي في مجال التطوير التقني لا يتناسب مع متطلبات الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة، وأن هناك نقصاً في برامج التدريب التي تساعد على تنمية الجوانب التقنية لدى قيادة التعليم العالي، خاصةً وأن هناك تطورات كبيرة في التقنيات الحديثة والتي يجب على قيادة التعليم العالي امتلاك المهارات التي تساعدهم على توظيفها في مهام عملهم، كما أن هناك بعض الاتجاهات السلبية لدى بعض القيادات العليا في الجامعات السُّعوديَّة حول استخدام التقنيات في مهام العمل، والتي تحُدُّ من التوجُّه نحو تلك التقنيات، وهي حالة متعلقة بمقاومة التغيير، والتركيز على الممارسات التقليدية في إنهاء بعض المهام. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الزهراني (٢٠١٩) التي توصلت إلى أن واقع تطوير القيادات الأكاديميَّة جاء بدرجة موافقة عالية، ومع دراسة سفر (٢٠٢١) التي توصلت إلى أن واقع تطبيق القيادة المستدامة بالكليات التقنية في ضوء متطلبات الثَّورة

الصِّناعيَّة الرابعة جاء بدرجة مرتفعة، ومع دراسة الطويل والفايز (٢٠٢٢) التي توصلت إلى أن واقع تطوير أداء القيادات الإدارية في الجامعات السُّعوديَّة جاء بدرجة ضعيفة.

وجاء ترتيب عبارات بُعد التطوير التقني كما يلي: في المرتبة الأولى: « تتناسب برامج التطوير المهني المقدمة لقيادة التَّعليم العالي مع المتطلبات الحديثة التي واكبت الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة»، بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدره (٣,٥٢)، وتعزى هذه النتيجة إلى وجود اهتمام لدى وزارة التَّعليم، بتطوير مهارات وقدرات قيادة التَّعليم العالي على المستجدات العلميَّة في مجال عملهم وخاصةً تلك المتعلقة بالتغيرات التي صاحبت الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة، حتى يتمكنوا من تطوير المؤسسات التَّعليميَّة الهادفة إلى الارتقاء بمستوى الجامعات السُّعوديَّة وتحقيق رؤية المملكة المتعلقة بحصول (٥) جامعات سعودية على تصنيف متقدم، وأن تكون بين أول (٢٠٠) جامعة عالمية.

بينما جاء في الترتيب الأخير لبُعد التطوير التقني، العبارة: « تُمكن برامج التطوير المهني المقدمة لقيادة التَّعليم العالي من حل مشكلات العمل بطرق إبداعية باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعية»، بدرجة موافقة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي قدره (٢,٦٥)، من أصل (٥,٠٠)، وربما يعزى سبب هذه النتيجة إلى وجود صعوبة في توفير البرامج التدريبية التي تُقدَّم لقيادة التَّعليم العالي التي تمكنهم من حل مشكلات العمل بطرق إبداعية باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعية، لوجود فروق بالقدرات الإبداعية بين قيادة التَّعليم العالي، كما أن تنمية المهارات والقدرات الإبداعية تحتاج إلى التدريب عليها باستمرار.

والجدول رقم (١٤) يلخص جميع أبعاد واقع تطوير قيادة التَّعليم العالي في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة من وجهة نظر القيادات الأكاديميَّة في الجامعات السُّعوديَّة:

جدول (١٤) ترتيب جميع أبعاد واقع تطوير قيادة التَّعليم العالي في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة من وجهة نظر القيادات الأكاديميَّة في الجامعات السُّعوديَّة

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
التطوير الإداري	٣,٤٥	٠,٨٨	عالية	٢
التطوير الفني	٣,٣٣	٠,٧٧	متوسطة	٣
التطوير المعرفي	٣,٤٦	٠,٨٦	عالية	١
التطوير التقني	٢,٩٢	٠,٨٥	متوسطة	٤
الدرجة الكلية لجميعِ الأبعادِ	**٣,٢٩**	**٠,٨٣**	**متوسطة**	

تشير النتائج المتعلقة بالجدول رقم (١٤) أن المتوسط الحسابي لجميع أبعاد واقع تطوير قيادة التَّعليم العالي في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة، بلغ (٣,٢٩)، وبانحراف معياري (٠,٨٣)، وهذا المتوسط يقع بالمستوى الثالث من درجات الموافقة على مقياس لكرت الخماسي، أي بدرجة موافقة (متوسطة)، وقد جاء بالترتيب الأول بُعد التطوير المعرفي، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٦)، وبدرجة موافقة (عالية)، بينما جاء بالترتيب الثاني بُعد التطوير الإداري، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٥)، وبدرجة موافقة (عالية)، وجاء بالترتيب الثالث بُعد التطوير الفني، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٣)، وبدرجة موافقة (متوسطة)، وأخيرًا جاء بالترتيب الرابع بُعد التطوير التقني، بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٢)، وبدرجة موافقة (متوسطة).

بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة الزهراني (٢٠١٩) التي توصلت إلى أن واقع تطوير القيادات الأكاديميَّة جاء بدرجة موافقة عالية، ومع دراسة سفر (٢٠٢١) التي توصلت إلى أن واقع تطبيق القيادة المستدامة بالكليات التقنية في ضوء متطلبات الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة جاء بدرجة مرتفعة، ومع دراسة الطويل والفايز (٢٠٢٢) التي توصلت إلى أن واقع تطوير أداء القيادات الإدارية في الجامعات السُّعوديَّة جاء بدرجة ضعيفة.

النتائج المتعلقة بمناقشة السؤال الثاني: ما التحديات التي تواجه تطوير قيادة التَّعليم العالي في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة من وجهة نظر القيادات الأكاديميَّة في الجامعات السُّعوديَّة؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لكل عبارة من عبارات أبعاد هذا المحور، كالآتي:

البُعـد الأول: التحديـات التنظيميـة: حُسـبت التكرارات والمتوسـطات الحسـابية، والانحرافات المعيارية، وكان الترتيب لعبارات هذا البُعد كما هو موضح بالجدول رقم (١٥).

جدول (١٥) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لاستجابات أفراد الدراسة على بُعد التحديات التنظيمية

العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً				
قلة تحديث توصيفات المقررات الدراسية في كثير من تخصصات التَّعليم العالي التي تواكب التغيرات التي صاحبت الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة.	١٢٥	٤٤	٢٦	٣٠	٩	٤,٠٥	٠,٦٨	١	عالية
عدم تناسب نوعية مخرجات الجامعات السُّعوديَّة مع حجم الإنفاق على برامج التَّعليم العالي.	٦٥	٨٦	١٤	٦٦	٣	٣,٦١	٠٧٣	٢	عالية
اتساع الفجوة بين أهداف التَّعليم العالي ومردوده الاقتصادي.	٤٠	١١٨	٥	٦٧	٤	٣,٥٢	٠٧١	٣	عالية
ضعف ملاءمة المخرجات التَّعليميَّة لمتطلبات سوق العمل في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة.	٧٢	٤٦	٥٠	٣٥	٣١	٣,٣٩	٠,٦٩	٤	متوسطة
ضعف تفعيل نظام الجامعة المنتجة للاستفادة من منتجاتها وخدماتها في تمويل التَّعليم العالي.	٦١	٤٦	٣٩	٤٢	٤٦	٣,١٤	٠٧٢	٥	متوسطة

العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً				
اتساع الفجوة بين أهداف التَّعليم العالي والتنمية الاقتصادية المستدامة في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة.	٣٠	٥٩	٣٥	٧٢	٣٨	٢,٨٧	٠,٧٢	٦	متوسطة
صعوبة تحديد النفقات المستمرة في برامج التَّعليم العالي.	٢٥	٤٠	٦١	٦٠	٤٨	٢,٧٢	٠,٧٠	٧	متوسطة
المتوسط الحسابي العام	**درجة الموافقة**					**الانحراف المعياري العام**			
٣,٣٢	**متوسطة**					**٠,٦٩**			

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (١٥) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بُعد التحديات التنظيمية، وعددها (٧) تحديات، بلغ (٣,٣٢)، وبانحراف معياري (٠,٦٩)، أي إن أفراد البحث موافقون بدرجة (متوسطة) على بعد التحديات التنظيمية التي تواجه تطوير قيادة التَّعليم العالي في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة، وتبين من الجدول السابق حصول (٣) تحديات على درجة موافقة (عالية)، بينما حصلت (٤) تحديات على درجة موافقة (متوسطة). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن قيادة التَّعليم العالي لديها القدرة على القيام بالعمليات التنظيمية في الجامعة، وأن التحديات التنظيمية التي تواجه تطوير قيادة التَّعليم العالي في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة يمكن التغلب عليها من خلال التركيز على تطوير الأداء، وباستخدام القيادة التعليميَّة في الجامعات السُّعوديَّة للتقنيات الحديثة لتطوير مهام العمل، إضافة إلى التركيز على مواكبة التطورات العلميَّة المتعلقة بمهام العمل الحالية والمستقبلية، وتحديث توصيفات المقررات الدراسية لتواكب التغيرات التي صاحبت الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة، والاهتمام بنوعية مخرجات الجامعات السُّعوديَّة بحيث تتناسب مع حجم الإنفاق على برامج التَّعليم العالي، وردم الفجوة بين أهداف التَّعليم العالي ومردوده الاقتصادي على مستوى المملكة العربية السُّعوديَّة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو عاصي (٢٠٢١) التي توصّلت إلى وجود معوقات تَحُدُّ من دور القيادة الجامعية في تنمية الموارد البشرية في ضوء متطلبات الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة وجاءت بدرجة متوسطة.

وجـاء ترتيب عبـارات التحديات التنظيميـة كما يلي: في المرتبـة الأولى: «قلة تحديث توصيفات المقررات الدراسـية في كثير من تخصصات التَّعليـم العالي التي تواكب التَّغيرات التي صاحبت الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة»، بدرجة (عالية)، وبمتوسـط حسـابي قدره (٤,٠٥)، وتعـزى هذه النتيجـة إلى وجود ضعف في الإجـراءات والآليات التي تسـتخدم لتحديث توصيفات المقررات الدراسـية لتواكب التغيرات التي صاحبت الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة، وأن الكـثير من المقررات الدِّراسـة مر عليها زمن طويل دون تحديثهـا، وما زالت تتناول نفس المواضيع القديمة التي لا تتوافق مع متطلبات الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة.

بيـنما جـاء في المرتبة الثانية من التحديـات التنظيمية، التحدي: "عدم تناسـب نوعية مخرجات الجامعات السُّعوديَّة مع حجم الإنفاق على برامج التَّعليم العالي"، بدرجة موافقة (عالية)، وبمتوسـط حسـابي قدره (٣,٦١)، وتعزى هذه النتيجة إلى أن حجم الدعم المادي الـذي يقدم للجامعات السُّـعوديَّة وما يقـدم لبرامج التَّعليم العـالي أكبر بكثير من نوعية مخرجـات الجامعات، لذا يجب العمـل على تطوير قيادة التعليم العالي وتحسين مهاراتهم وقدراتهم لتمكينهم من تطوير مخرجات الجامعات السُّـعوديَّة لتتوافق مع حجم الإنفاق على برامج التَّعليم العالي.

البُعـد الثاني: التحديات المالية والمادية: حُسـبت التكرارات والمتوسـطات الحسـابية، والانحرافات المعيارية، وكان الترتيب لعبارات هذا البُعد كما هو موضح بالجدول رقم (١٦).

جدول (١٦) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لاستجابات أفراد البحث على بُعد التحديات المالية والمادية

العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً				
اعـتماد الجامعـات السُّعوديَّة على التمويل الحكومي بشكل كبير.	٩٩	٥٩	٩	٦٣	٤	٣,٧٩	٠٧٢	١	عالية
ضعـف اسـتقطاب مؤسسـات المجتمـع لتمويل التَّعليم العالي في الجامعات السُّعوديَّة.	٨٥	٥٥	٥٩	٢٩	٦	٣,٧٦	٠,٧١	٢	عالية

العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً				
ضعف استثمار الأوقاف والتبرعات من المجتمع المحلي لتمويل التَّعليم العالي في الجامعات السُّعوديَّة.	٤٠	١١٨	٥	٦٧	٤	٣,٥٢	٠,٧٨	٣	عالية
قلة الوعي لدى المستثمرين بأهمية الاستثمار في التَّعليم العالي لمواكبة تطورات الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة.	٦٠	٦٤	٤٠	١٠	٦٠	٣,٢٣	٠,٧٤	٤	متوسطة
قلة الموارد المالية المخصصة لاستحداث برامج تعليمية جديدة يحتاجها سوق العمل في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة.	٢٩	٤٦	٨٤	٣٥	٤٠	٢,٩٦	٠٧٨	٥	متوسطة
المتوسط الحسابي العام	درجة الموافقة					الانحراف المعياري العام			
٣,٤٥	عالية					٠٧٣			

تشير نتائج الجدول رقم (١٦) إلى أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بُعد التحديات المالية والمادية، وعددها (٥) تحديات، بلغ (٣,٤٥)، وبانحراف معياري (٠,٧٣)، أي إن أفراد البحث موافقون بدرجة (عالية) على بُعد التحديات المالية والمادية التي تواجه تطوير قيادة التَّعليم العالي في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة. وتَبين من الجدول السابق حصول (٣) تحديات على درجة موافقة (عالية)، بينما حصل تحديان على درجة موافقة (متوسطة). ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن التحديات المالية والمادية التي تواجه تطوير قيادة التَّعليم العالي في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة تحتاج إلى إيجاد حلول لها لتواكب التغيرات التي صاحبت الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة، والاهتمام بإيجاد برامج تدريبية وتأهيلية لقيادة التعليم العالي لتطوير مهاراتهم على تحسين الواردات المادية وتسويق منتجات الجامعة، والبحث العلمي لإيجاد بدائل لتمويل التَّعليم بالجامعات؛ بهدف التغلب على التحديات المادية التي تواجه قيادة التَّعليم العالي في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة، خاصةً مع صدور القانون

الجديد للجامعات السُّـعوديَّة، والمتعلق باسـتقلال بعض الجامعات السُّـعوديَّة والاعتماد على مواردها الذاتية بشـكل تدريجي، حيث اشتملت عينة الدِّراسة على الجامعات الثلاث التي شـملها نظـام الجامعات الجديد. لـذا؛ يجب على الجامعات إيجاد آليات وأسـاليب تسـاعدها على تمويل التَّعليم، وتمويل أنشـطتها في جميع المجـالات، وإيجاد شراكات مع القطاع الخاص لتسوق منتجاتها، وتقديم الاستشارات والأبحاث العلميَّة التي تساعدها على تطوير منتجاتها، وتلبية احتياجات مؤسسـات القطاع الخاص بحيث تحصل الجامعة مقابل ذلك على الدعم المادي المناسب.

وقـد جاء ترتيب عبـارات التحديات المالية والماديـة كما يلي: في المرتبة الأولى: «اعتماد الجامعـات السُّـعوديَّة على التمويل الحكومي بشـكل كبير»، بدرجة (عالية)، وبمتوسـط حسـابي قدره (٣,٧٩)، وتعزى هذه النتيجة إلى أن معظم الجامعات السُّعوديَّة تعتمد على التمويل الحكومي باسـتثناء ثلاث جامعات شـملهم قرار استقلال الجامعات بحيث تعتمد تلك الجامعات على مواردها الذاتية بشـكل تدريجي. لذا؛ يجب على الجامعات السُّعوديَّة العمل على تطوير مواردها المالية الذاتية، وتسـويق منتجاتها، لأنه سـيتم التوسع في قانون الجامعات المستقلة.

بيـنما جاء في المرتبة الثانية من التحديات المالية والمادية، التحدي: "ضعف اسـتقطاب مؤسسات المجتمع لتمويل التَّعليم العالي في الجامعات السُّعوديَّة"، بدرجة موافقة (عالية)، وبمتوسـط حسـابي قدره (٣,٧٦)، وربما يعزى سـبب هذه النتيجـة إلى وجود ضعف لدى الجامعات السُّـعوديَّة في إيجاد آليات وإجراءات لاسـتقطاب مؤسسـات المجتمع لتمويل التَّعليم العالي في الجامعات السُّـعوديَّة، بسبب ضعف التخطيط لتمويل التَّعليم الجامعي، وقلـة الشركات التي تعقدها الجامعات مع مؤسسـات المجتمع لتمويـل التَّعليم العالي في الجامعـات السُّـعوديَّة، لاعتماد الجامعـات على التمويل الحكومي بشـكل كبير. لذا؛ فإن حاجتها لاستقطاب مؤسسات المجتمع لتمويل التَّعليم العالي في الجامعات السُّعوديَّة قليلة. وعليه، جاء هذا التحدي بدرجة موافقة عالية.

البُعد الثالث: التحديات البشرية: حُسبت التكرارات والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وكان الترتيب لعبارات هذا البُعد كما هو موضح بالجدول رقم (١٧).

جدول (١٧) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لاستجابات أفراد البحث على بُعد التحديات البشرية

العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً				
ضعف تدريب الطلبة وتأهيلهم قبل التحاقهم بسوق العمل.	١٢٥	٣٧	٣٠	٣٢	١٠	٤,٠٠	٠,٧٣	١	عالية
ضعف تركيز أعضاء هيئة التدريس في تعليم الطلبة على إكسابهم مهارات المستقبل.	٧٥	٩١	١٢	٥٢	٤	٣,٧٧	٠,٧٥	٢	عالية
ضعف برامج التطوير المهني لقيادة التعليم العالي لتمكينهم من التعامل مع التغيرات التي أفرزتها الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة.	٥٢	٧٩	٧٦	٢١	٦	٣,٦٤	٠,٧٨	٣	عالية
ضعف استخدام قيادة التعليم العالي للتكنولوجيا الحديثة التي أفرزتها الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة.	٥٢	٧٠	٨٥	٢١	٦	٣,٦٠	٠,٧٢	٤	عالية
ضعف التنسيق بين الجامعات ومؤسسات القطاع الخاص على تدريب الطلاب على مهارات العمل الحالية والمستقبلية.	٦٠	٥٢	٤٩	٣٣	٤٠	٣,٢٥	٠,٧٠	٥	متوسطة
نقص الكوادر البشرية القادرة على مواكبة التغيرات المصاحبة للثورة الصناعية الرابعة.	٦٢	٣٢	٦٠	٤٠	٤٠	٣,١٥	٠,٧٧	٦	متوسطة

العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً				
ضعف مهارة أعضاء هيئة التدريس على استخدام التقنيات التَّعليميَّة الحديثة.	٥٣	٤٤	٥٣	٣٥	٤٩	٣,٠٧	٠٧٨	٧	متوسطة
المتوسط الحسابي العام	**درجة الموافقة**					**الانحراف المعياري العام**			
٣,٤٩	**عالية**					**٠٧٨**			

تشير نتائج الجدول رقم (١٧) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بُعد التحديات البشرية، وعددها (٥) تحديات، بلغ (٣,٤٩)، وبانحراف معياري (٠,٧٨)، أي إن أفراد البحث موافقون بدرجة (عالية) على بُعد التحديات البشرية التي تواجه تطوير قيادة التَّعليم العالي في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة، وتبين من الجدول السابق حصول (٤) تحديات على درجة موافقة (عالية)، بينما حصل (٣) تحديات على درجة موافقة (متوسطة).

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى وجود تحديات بشرية تواجه تطوير قيادة التَّعليم العالي في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة تحتاج إلى إيجاد حلول مناسبة لها، من خلال تدريب وتأهيل القيادات العليا على المهارات التي تمكنهم من مواكبة التغيرات التي صاحبت الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة، إضافة إلى العمل على تطوير تعليم الطلبة بحيث يتم التركيز على مهارات المستقبل، والمهارات العملية والتقنية قبل التحاقهم بسوق العمل، وكذلك الحاجة إلى بناء برامج التطوير المهني لقيادة التعليم العالي التي تمكنهم من التعامل مع التغيرات والتطورات العلميَّة في مجالات عملهم التي أفرزتها الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة. كما أن هناك ضرورة ينبغي الالتفات إليها، وهي متابعة الجامعات السُّعوديَّة للنوابغ، والموهوبين، وحسن إدارة هذه العقول للاستفادة من الموارد البشرية المتميزة في الجامعة، إضافة إلى منحهم الفرصة في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات التي تواجه تطوير العمل في الجامعة.

وجاء في المرتبة الأولى من التحديات المالية والماديـة، التحدي: "ضعف تدريب الطلبة وتأهيلهم قبل التحاقهم بسوق العمل"، بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدره (٤,٠٠)، وتعزى هذه النتيجة إلى أن معظم الجامعات السُّعوديَّة تعتمد على تدريب الطلبة في برامج التدريب العملي في الميدان، وأن هناك نقصاً في البرامج التدريبية التي تعد الطلبة لسوق

العمـــل، إذ توجـــد حاجة إلى إيجاد برامج طوال العام، وتعتمـــد على التقنيات التكنولوجية وتطبيقـــات الـــذكاء الاصطناعي لتأهيل الطلبة لســـوق العمل، بحيث يتمكـــن الطلبة من المشـــاركة في تلك البرامج في أي وقت وزمن يناســـبهم. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراســـة أبو عاصي (٢٠٢١) التي تَوصّلت إلى وجود معوقات تَحُدُّ من دور القيادة الجامعية في تنمية الموارد البشرية في ضوء متطلبات الثَّورة الصِّناعيَّة تتمثل في: ضعف تنسيق القيادة الجامعية مع مؤسسات سوق العمل لتدريب وتأهيل طلابها في مواقع العمل.

بينما جاء في المرتبة الثانية من التحديات المالية والمادية، التحدي: «ضعف تركيز أعضاء هيئة التدريس في تعليم الطلبة على إكســـابهم مهارات المستقبل»، بدرجة موافقة (عالية)، وبمتوسط حســـابي قدره (٣,٧٧)، وربما يعزى سبب هذه النتيجة إلى أن الكثير من المقررات الدِّراســـية تفتقر لمهارات المســـتقبل التي تعد من أهم المهارات المصاحبة للثورة الصناعية الرابعة، والتي يجب على الطلاب اكتســـابها قبل التحاقهم بسوق العمل. لذا؛ يجب تجديد وتحديث المســـاقات الدراســـية بحيث تتضمن مهارات التفكير العليا بشكل عام، ومهارات المستقبل بشـــكل خاص لتمكين الطلبة من الالتحاق بسوق العمل في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراســـة آدم وســـيليا Adam & Celia (2021) التي توصلـــت على أن أهم التحديات التي تواجه التَّعليم العالي في جامعات المســـتقبل في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة يتمثل في: ضعف ربط التدريس بالمهارات العملية المستقبلية.

والجدول رقم (١٨) يلخص جميع أبعاد التحديات التي تواجه تطوير قيادة التَّعليم العالي في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة من وجهة نظر القيادات الأكاديميَّة في الجامعات السُّعوديَّة:

جدول (١٨) ترتيب جميع أبعاد التحديات التي تواجه تطوير قيادة التَّعليم العالي في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة من وجهة نظر القيادات الأكاديميَّة في الجامعات السُّعوديَّة

البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
التحديات التنظيمية	٣,٣٢	٠,٦٩	متوسطة	٣
التحديات البشرية	٣,٤٩	٠,٧٨	عالية	١
التحديات المالية والمادية	٣,٤٥	٠,٧٣	عالية	٢
الدرجة الكلية لجميع الأبعاد	**٣,٤٢**	**٠,٧٤**	**عالية**	

تشير النتائج المتعلقة بالجدول رقم (١٨) إلى أن المتوسط الحسابي لجميع أبعاد التحديات التـي تواجه تطوير قيـادة التَّعليم العالي في ضوء الثَّـورة الصِّناعيَّة الرابعـة، بلغ (٣,٤٢)، وبانحراف معياري (٠,٧٤)، وهذا المتوسـط يقع بالمسـتوى الرابع من درجات الموافقة على مقياس ليكرت الخماسي، أي بدرجة موافقة (عالية)، وقد جاء بالترتيب الأول بُعد التحديات البشرية، بمتوسـط حسـابي بلغ (٣,٤٩)، وبدرجة موافقة (عالية)، بينما جاء بالترتيب الثاني بُعد التحديات المالية والمادية، بمتوسـط حسابي بلغ (٣,٤٥)، وبدرجة موافقة (عالية)، وجاء بالترتيب الثالث بُعد التحديات التنظيمية، بمتوسـط حسـابي بلغ (٣,٣٢)، وبدرجة موافقة (متوسطة).

توصيات البحث:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث، تم التوصل إلى عدد من التوصيات على النحو الآتي:

- وضـع خطة استراتيجية في مجال التطوير المهني تُسـهم في تطوير الممارسـات التنظيمية لعمليـة تطويـر القيادات الأكاديمية في الجامعة السـعودية، في ضـوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة.
- تصميم برامج حديثة للتطوير المهني لتطوير أداء قيادة التَّعليم العالي على تطبيق الأنظمة الإدارية المناسبة لمتطلبات الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة.
- العمل على توفير آليات وإجراءات محددة تساعد قيادة التَّعليم العالي على تحديد مهارات الخريجين المطلوبة؛ لسـد حاجة سوق العمل في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة من خلال التنسيق مع القطاع الخاص.
- وضع خطط لتسـويق خدمات الجامعة للمستفيدين منها، وتقليل اعتماد الجامعات على التمويل الحكومي بشكل تدريجي.
- العمل على تدريب الطلبة وتأهيلهم وإكسـابهم مهارات المسـتقبل قبل التحاقهم بسوق العمل، بما يمكنهم من ممارسة مهام عملهم بكفاءة عالية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبــو عاصي، هشــام عبد العزيــز (٢٠٢١). استراتيجية مقترحة لتفعيل دور القيــادة الجامعية في تنمية المــوارد البشرية بجامعــة المجمعة في ضوء متطلبات الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعــة. مجلة العلوم التربوية، القاهرة، ١(٢٩)، ٨٠ -١٣٧.
- أحمد، محمد (٢٠٢١). التحول الرقمي للجامعات: رؤية تحليلية في ضوء بعض النماذج الإدارية. مجلة إبداعات تربوية، رابطة التربويين العرب، (١٩)١، ١-٢٩.
- أنــدراوس، ميرفــت (٢٠٢٢). أثر الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة على تحــسين منظومة التَّعليم الجامعي بمصر بالتطبيق على جامعة دمياط، مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، ٤ (١٣)، ٢١١ -٢٤١.
- بنــات، تهــاني؛ الزبون، محمد (٢٠٢٢). درجة الاســتثمار التربوي في برامج الدراســات العليا في الجامعات الأردنية في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة. المجلة العلميَّة، كلية التربية، جامعة أسيوط، ٥ (٣٨)، ١٥١- ١٧٢.
- جــراح، نــدى (٢٠١٩). تقنيــات الذكاء الاصطناعــي لتطوير التعلــم الآلي الإحصائي. المجلــة العراقية لتكنولوجيا المعلومات، (٣)٩، ٤١- ٥٧.
- خوالد، أبو بكر (٢٠١٩). تطبيقات الذكاء الاصطناعي كتوجه حديث لتعزيز تنافسية منظمات الأعمال. منشورات المركز الديموقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية. برلين: ألمانيا.
- الخــولاني، مروة (٢٠٢١). تفعيل الرقمنة الذكية بالجامعات المصريــة في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة. المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٣ (٨٧)، ١٤١٠- ١٤٩٩.
- الرميــح، محمد (٢٠٢١). الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في الإدارة العامة للتعليم بالقصيم في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة. المجلة العلميَّة لكلية التربية بجامعة أسيوط، (١٠)٢٧، ٦٧٥ - ٧٠٦.
- الزهــراني، عبد اللــه (٢٠١٩). برنامج تدريبي مقترح لتطوير القيــادات الأكاديميَّة بجامعة أم القرى في ضوء الاستراتيجية الوطنية للتحول نحو الاقتصاد المعرفي. مجلة سلســلة العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة اليرموك. (٤)٣٤، ٢٥٩- ٣٠٤.
- ســفر، منال (٢٠٢١). القيادة المســتدامة بالكليات التقنية في ضوء متطلبات الثَّــورة الصِّناعيَّة الرابعة «تصور مقترح». مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، ٢ (١٩١)، ٢٤٢- ٢٦٨.
- السويلم، نايف (٢٠٢١). التميز الإداري بين النظرية والتطبيق. الرياض: مكتبة الرشد.
- الشــهري، أفنان (٢٠١٩). واقع العلاقة بين الثَّــورة الصِّناعيَّة الرابعة ومخرجات التَّعليم من وجهة نظر أعضــاء هيئة التدريس للمؤسســة العامة للتدريــب التقني والمهني في الخرج، المجلــة العلميَّة، كلية التربية، جامعة أسيوط، ٢١ (٣٥)، ٤٨٥- ٥٢٢.

- الشــهري، نورة (٢٠٢١). دور نظم الجدارات في تطوير أداء مؤسســات التَّعليم العام في المملكة العربية السُّعوديَّة «دراسة استشرافية». المجلة العلميَّة لكلية التربية بجامعة أسيوط، (٦)٣٧، ٢٢٨- ٢٦٩.
- الضمــرات، آلاء؛ الطراونة، أخليف (٢٠٢١). تقدير الحاجة لتطوير أداء القيادات الأكاديميَّة بالجامعات الأردنيــة في ضوء تصنيف معايير Qs العالمية من وجهة نظرهم. المجلة العلميَّة لكلية التربية بجامعة أسيوط، (٩)٣٧، ٣٦٠- ٣٨٣.
- طه، أشرف؛ ســعيد، منــال؛ محمد، مهــا (٢٠٢٣). دور إدارة جامعة الوادي الجديــد في تحقيق الأمن المجتمعــي في ضوء متطلبات الثَّورة الصِّناعيَّــة الرابعة. المجلة العلميَّة، كليــة التربية، جامعة الوادي الجديد، ٤ (٤٤)، ١-٢٣.
- الطويــل، إيمان؛ الفايز، فايــز (٢٠٢٢). تطوير أداء القيادات الإدارية في الجامعات السُّــعوديَّة في ضوء مدخل القيادة الموزعة، المجلة العلميَّة لكلية التربية بجامعة أسيوط، (٢)٣٨، ٨٩- ١٣٥.
- عبــاس، محمد؛ نوفل، محمد؛ العبسي، محمد؛ أبو عــواد، فريال (٢٠١٦). مناهج البحث التربوي. ط٢. عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر.
- عــزوز، عبــد القادر (٢٠٢٢). الثَّــورة الصِّناعيَّة الرابعة – المحركات والآثــار-. مجلة جامعة البعث، ٢٤ (٤٤)، ٥١- ٧٠.
- الغضــوري، حنان (٢٠٢٠). هندرة الكفايات القيادية تبعاً لبعض اتجاهات القيادة المعاصرة - دراســة ميدانية على القياديين في وزارة التربية بالكويت. المجلة العربية العلميَّة لنشر البحوث، (٣٢)٤، ١- ١٨.
- القحطــاني، عــثمان علي (٢٠٢٠). تصــور مقترح لبدائــل التنمية المهنية المســتدامة للمعلمين في ضوء احتياجاتهم والرؤية الوطنية للمملكة ٢٠٣٠م. المجلة الدولية للدراســات التربوية والنفســية، ٢ (٨)، ٢٠٣- ٢٢٤.
- كليمان، سارة (٢٠١٧). التَّعليم الرقمي "التربية والمهارات في العصر الرقمي". معهد كورشام: كامبريدج، المملكة المتحدة.
- محمــود. عبد الرزاق (٢٠٢٠). خصائــص الذكاء الاصطناعي- مدخل لتطويــر التَّعليم في ظل جائحة فايروس كورونا (COVID 19)، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، (٣) ٤، ١٧١- ٢٢٤.
- المنسي، منال (٢٠٢١). دور القيادات المستقبلية في تحقيق الريادة الإستراتيجية. مجلة البحوث التجارية المعاصرة لجامعة سوهاج، (٣)١٢، ١٣٨- ١٦٢.
- مؤتمر الابتكار والذكاء الاصطناعي في التَّعليم (٢٠٢٢). جدة: من ٢٨- ٢٩ فبراير ٢٠٢٢م.
- موسى، عمري (٢٠٢١). الآثار القانونية المترتبة على اســتخدام الذكاء الاصطناعي. رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة زيان عاشور، الجزائر.
- هنــدي، عبــد المعين؛ عباس، محمود؛ عبد العاطي، هناء (٢٠٢٣). دور الجامعات في إعداد طلابها لمهن المستقبل في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة، مجلة سوهاج لشباب الباحثين، ٣ (٤)، ٥٦- ٧٨.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Adam, M, & Celia, G. (2021) Rising to the pedagogical challenges of the Fourth Industrial Age in the university of the future:an integrated model of scholarship, Higher Education Pedagogies, Vol. 6, No. 1-21.
- Attila, Kovari. (2022). Digital Transformation of Higher Education in Hungary in Relation to the OECD Report. DIVAI 2022 – The 14th international scientific conference on Distance Learning in Applied Informatics. 229. ISBN 978-80-7676-410-1 ISSN 2464-7470 (Print) ISSN 2464-7489 (On-line).
- Awodij . O and Naicker. S. (2023). Preparing school leaders for the fourth industrial revolution: An assessment of their continuous professional development needs. journal homepage, Volume 8, Issue 1, 1-8.
- Bendik, B. (2022). From dual digitalization to digital learning space: Exploring the digital transformation of higher education. Computers & Education. Volume 182, June. https:// doi.org/ 10. 1016/ j.compedu.2022.104463.
- Berman, J. (2019). Teacher preparation in a virtual K-12 context: The perceptions of school leaders concentrating teacher professional development. A doctoral dissertation, the Temple University.
- Hoyte-Igbokwe, R. (2018). The role of school leaders in supporting teachers› acquisition of early reading skills through professional development. A doctoral dissertation, Sage Graduate School.
- Jailani, M. & Miskam, N. (2020). Roles of the Islamic University in the era of the fourth industrial revolution (4 IR). Journal of Islamic Social Sciences and Humanities. VOL. 23(2), 57-76.
- Jensen, R. (2020). Professional development of school leadership as boundary work: Patterns of initiatives and interactions based on a Norwegian case. International Journal of Leadership in Education, 77(3), 1-18.
- Krejcie, R & Morgan, D. (1970): Determining sample size for research activities. Educational and Psychological Measurement ,30 , 607-610.
- Lizette, W. (2020). How South African Universities Can Contribute To Preparing The Future Workforce For The Fourth Industrial Revolution. Thesis presented in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Philosophy in Higher Education in the Faculty of Education at Stellenbosch University.
- Nkhoma, K. Ebenso, B, Akeju, S, & Allsop, M (2021). Stakeholder Prespectives and requirements to guide the development of digital technology for palliative cancer service: a multi- country, cross-sectional, qualitative study in Nigeria, Uganda and Zimbabwe. BMC Palliative Care, 2o (1), pp. 1-16.

- Normore, A., Hamdan, K., & Esposito, M. (2019). A cross-cultural perspective on leadership development programmes. Journal of Educational Administration and History, 51 (1), 1-4.
- Oluyemi, T, Ayodele, I and Temitope J. (2021). University internship systems and preparation of young people for world of work in the 4th industrial revolution. The current issue and full text archive of this journal is available on Emerald Insight at: https://www.emerald.com/ insight/ 0972-9968.htm.
- Sebaaly, M. (2019). Digital Transformation and Quality, Efficiency, and Flexibility in Arab Universities, in: Badran, A. (Chief Editor). et al, Major Challenges Facing Higher Education in the Arab World: Quality Assurance and Relevance, Springer Nature Switzerland AG 2019, 167- 177.
- Siti, H. (2023). Embracing industrial revolution 4.0 in universities. Annual Conference on Computer Science and Engineering Technology (AC2SET). Universiti Malaya, Malaysia, May 23- June 2- 2023.
- Tran, L. & Nghia, T. (2020). Leadership in international education: Leaders' professional development needs and tensions. Higher Education, 1-17.
- Waldiaa. N, Sonawanea. S, Malia. M, Jadhav, V. (2023). Microlearning strategies for teacher professional development in the era of fourth industrial revolution in India. Journal of e-learning and knowledge society Vol. 19, No. 3 (2023), pp. 74-81.
- Young, H & Youngjo, L. (2017). Building a new culture for quality management in the era of the Fourth Industrial Revolution, Total Quality Management & Business Excellence. (Online) Journal homepage: Vol. 28, No. 9, 934 –945, https:// doi.org/ 10. 1080/14783363.2017.1310703.

الملاحق

الاستبانة:

الأخ القائد الأكاديمي ..... حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقــوم الباحثــة بإجراء بحــث بعنوان «تطوير قيــادة التَّعليم العالي في ضوء الثَّــورة الصِّناعيَّة الرابعة من وجهة نظر القيادات الأكاديميَّة في الجامعات السُّعوديَّة»، وسيُطبق هذا البحث على القيادات الأكاديمية في الجامعات السُّــعوديَّة، ويســعدني أن أتقدم إليكم بالشكر الجزيل مسبقاً على الوقت الذي ســتخصصونه في الاستجابة على فقرات هذه الاســتبانة. أرجو منكم التكرم بالاطلاع على أبعاد الاستبانة والإجابة على جميع الفقرات بكل دقة وموضوعية؛ لما لذلك من أثر بالغ في تحقيق أهداف البحث، علماً بأن إجاباتكم ســتكون موضع ثقة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. وسوف تعتمد الباحثة على مقياس ليكرت الخماسي، وفق النموذج التالي:

العبارة	درجة الموافقة				
	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
تشــجع إدارة الجامعــة العاملين فيها على حــل المشــكلات التــي تواجههم بطريقة إبداعية.	√				

تعني الموافقة عالية جداً أن إدارة الجامعة تشــجع العاملين فيها على حل المشــكلات التي تواجههم بطريقة إبداعية دائماً، وهي تشير إلى أعلى درجات الموافقة على هذه العبارة.

شاكرةً لتجاوبكم.

الباحثة

أولاً: المعلومات الأولية:

الجامعة:

- جامعة أم القرى ☐
- جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ☐
- جامعة الملك سعود ☐
- جامعة الملك عبد العزيز ☐
- جامعة الجوف ☐
- جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل ☐

عدد سنوات الخبرة القيادية:

- أقل من ٥ سنوات ☐
- من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات ☐
- ١٠ سنوات فأكثر ☐

الرتبة العلميَّة:

- أستاذ مساعد ☐
- أستاذ مشارك ☐
- أستاذ ☐

ثانياً: فقرات الاستبانة:

المحور الأول: واقع تطوير قيادة التَّعليم العالي في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة من وجهة نظر القيادات الأكاديميَّة في الجامعات السُّعوديَّة:

يرجى وضع إشارة (√)داخل المربع الذي يقابل العبارة التي تتفق مع رأيك.

م	العبارة	درجات الموافقة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
	بُعد التطوير الإداري					
١	يتم تطوير قيادة التَّعليم العالي على تطبيق الأنظمة الإدارية المناسبة لمتطلبات الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة.					
٢	تتوفر لقيادة التَّعليم العالي برامج تقنية تساعدهم على إنجاز مهام أعمالهم الإدارية.					
٣	تشارك قيادة التَّعليم العالي في ورش عمل لمساعدتهم على تفعيل نظام الجامعة المنتجة للاستفادة من منتجاتها وخدماتها في تمويل التَّعليم العالي.					
٤	يتم توفير برامج تقنية تساعد قيادة التَّعليم العالي على تعزيز التنسيق بين الجامعات وسوق العمل لتلبية احتياجاتهم المستقبلية.					
٥	توجد آليات محددة تساعد قيادة التَّعليم العالي على تحديد مهارات الخريجين المطلوبة لسوق العمل في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة.					
٦	تُكسب برامج التطوير المهني المقدمة لقيادة التَّعليم العالي مهارة تحفيز العاملين على إنجاز مهام أعمالهم الجديدة.					

م	العبارة	درجات الموافقة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
	بُعد التطوير الفني					
١	يمكِّن قيادة التَّعليم العالي من المشاركة في المؤتمرات التي تُعنى باستخدام إنترنت الأشياء في مجال العمل.					
٢	تتم تنمية مهارات قيادة التَّعليم العالي على تحديث توصيفات المقررات الدراسية لتواكب التغيرات التي صاحبت الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة.					
٣	تعتمد برامج التطوير المهني التي تُقدَّم لقيادة التَّعليم العالي على الذكاء الاصطناعي لإكسابهم المهارات الفنية لإنجاز مهام عملهم.					
٤	تشارك قيادة التَّعليم العالي في ورش عمل تساعدهم على تحديد البرامج الأكاديميَّة والمهنية التي تلبي احتياجات سوق العمل.					
٥	تتم تنمية مهارات قيادة التَّعليم العالي على إدارة المواهب في الجامعات السُّعوديَّة.					
٦	يتم تدريب قيادة التَّعليم العالي على وضع أهداف استراتيجية للتنمية الاقتصادية المستدامة في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة.					

م	العبارة	درجات الموافقة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
	بُعد التطوير المعرفي					
١	تُكسب برامج التطوير المهني المقدمة لقيادة التَّعليم العالي المعرفة اللازمة لبناء رؤية تطويرية لمواكبة الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة.					
٢	تُكسب برامج التطوير المهني المقدمة لقيادة التَّعليم العالي مهارة إدارة المعرفة المتعلقة بتطورات الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة.					
٣	تنمِّي برامج التطوير المهني المقدمة لقيادة التَّعليم العالي مهارة التطوير الذاتي باستخدام التقنيات التكنولوجية.					
٤	تُكسب برامج التطوير المهني المقدمة لقيادة التَّعليم العالي مهارة إدارة الأزمات التي قد تواجههم بالعمل.					
٥	يتم إكساب قيادة التَّعليم العالي المعارف المرتبطة بتقييم المناهج العلميَّة في التَّعليم العالي في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة.					
٦	تمتلك قيادة التَّعليم العالي الوعي بأهمية التحول الرقمي لمواكبة التطورات التي أفرزتها الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة.					

م	العبارة	درجات الموافقة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
	بُعد التطوير التقني					
١	تنمِّي برامج التطوير المهني المقدمة لقيادة التَّعليم العالي المهارات التقنية لمواكبة التطورات التي أفرزتها الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة.					
٢	يتم تدريب قيادة التَّعليم العالي عبر منصات رقمية تسمح لهم بالتواصل مع المنصة في أي وقت وأي مكان.					
٣	تُمكِّن برامج التطوير المهني المقدمة لقيادة التَّعليم العالي من حل مشكلات العمل بطرق إبداعية باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي.					
٤	تتناسب برامج التطوير المهني المقدمة لقيادة التَّعليم العالي مع المتطلبات الحديثة التي تواكب الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة.					
٥	تساعد برامج التطوير المقدمة لقيادة التَّعليم العالي على تحسين استخدام التقنية التكنولوجية وتطبيقاتها المختلفة.					
٦	يتم تأهيل قيادة التَّعليم العالي على استخدام التقنيات التكنولوجية لتفعيل مشاركتهم بأنشطة المسؤولية الاجتماعية.					
أية إضافات تراها مناسبة:						

المحور الثاني: التحديات التـي تواجه تطوير قيادة التَّعليم العالي في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة من وجهة نظر القيادات الأكاديميَّة في الجامعات السُّعوديَّة:

يرجى وضع إشارة (√)داخل المربع الذي يقابل العبارة التي تتفق مع رأيك.

م	العبارة	درجات الموافقة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
	بُعد التحديات التنظيمية					
١	صعوبة تحديد النفقات المستمرة في برامج التَّعليم العالي.					
٢	ضعف ملاءمة المخرجات التَّعليميَّة لمتطلبات سوق العمل في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة.					
٣	ضعف تفعيل نظام الجامعة المنتجة للاستفادة من منتجاتها وخدماتها في تمويل التَّعليم العالي.					
٤	اتساع الفجوة بين أهداف التَّعليم العالي ومردوده الاقتصادي.					
٥	عدم تناسب نوعية مخرجات الجامعات السُّعوديَّة مع حجم الإنفاق على برامج التَّعليم العالي.					
٦	اتساع الفجوة بين أهداف التَّعليم العالي والتنمية الاقتصادية المستدامة في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة.					
٧	قلة تحديث توصيفات المقررات الدراسية في كثير من تخصصات التَّعليم العالي التي تواكب التغيرات التي صاحبت الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة.					

م	العبارة	درجات الموافقة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
	بُعد التحديات المالية والمادية					
١	قلة الموارد المالية المخصصة لاستحداث برامج تعليمية جديدة يحتاجها سوق العمل في ضوء الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة.					
٢	اعتماد الجامعات السُّعوديَّة على التمويل الحكومي بشكل كبير.					
٣	ضعف استقطاب مؤسسات المجتمع لتمويل التَّعليم العالي في الجامعات السُّعوديَّة.					
٤	ضعف استثمار الأوقاف والتبرعات من المجتمع المحلي لتمويل التَّعليم العالي في الجامعات السُّعوديَّة.					
٥	قلة الوعي لدى المستثمرين بأهمية الاستثمار في التَّعليم العالي لمواكبة تطورات الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة.					
	بُعد التحديات البشرية					
١	ضعف استخدام قيادة التعليم العالي للتكنولوجيا الحديثة التي أفرزتها الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة.					
٢	ضعف تركيز أعضاء هيئة التدريس في تعليم الطلبة على إكسابهم مهارات المستقبل.					

م	العبارة	درجات الموافقة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
٣	ضعف برامج التطوير المهني لقيادة التعليم العالي لتمكينهم من التعامل مع التغيرات التي أفرزتها الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة.					
٤	نقص الكوادر البشرية القادرة على مواكبة التغيرات التي أفرزتها الثَّورة الصِّناعيَّة الرابعة.					
٥	ضعف تدريب الطلبة وتأهيلهم قبل التحاقهم بسوق العمل.					
٦	ضعف التنسيق بين الجامعات ومؤسسات القطاع الخاص على تدريب الطلاب على مهارات العمل الحالية والمستقبلية.					
٧	ضعف مهارة أعضاء هيئة التدريس على استخدام التقنيات التَّعليميَّة الحديثة.					
أية إضافات تراها مناسبة.....						

انتهت مع الشكر والتَّقدير.

IPA
معهد الإدارة العامة
Institute of Public Administration
1961

PUBLIC ADMINISTRATION JOURNAL

A Professional Peer Reviewed Quarterly Journal Published by the Institute of Public Administration

CONTENTS:

- The Reality of Developing Higher Education Leaders in Light of the Fourth Industrial Revolution from the Perspective of Academic Leaders in Saudi Universities.

  Dr. Amal Meshal Alghtami

- The Impact of Thriving at Work and Psychological Safety as Mediating Variables in the Relationship between Inclusive Leadership and Adaptive Performance Applying to the National Postal Authority of Egypt.

  Dr. Mohamed Fawzy Elbardan

- The Impact of Financial Performance on the Readability Annual Reports of Commercial Banks: An Impression Management Approach.

  Prof. Gehan A. Mousa

- The Impact of Inclusive Leadership On Change–Oriented Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Job Crafting.

  Prof. Mervat Mohamed Elsaied

- Data Mining Using R Language Business and Economics Applications (Book Review).

  Dr. Emad Mohamed Salem

- Human Resources Analytics Performance Measurement: A Novel Hybrid Approach Based on Cumulative Belief Degree and PLS-SEM.

  By: Muhammed Cagri Budak, Ayberk Soyer
  Translated by: Dr. Adham Ahmed Fouad Elsherbiny
  Revised by: Dr. Essa Khalaf Alrashidi

تصميم وإخراج وطباعة
الإدارة العامة للنشر والخدمات اللغوية
معهد الإدارة العامة