

## مدى ممارسة القيادة الرقمية لدى مديرات مدارس التعليم العام

عائشة فائز الشهري

### الملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على ممارسات القيادة الرقمية لدى مديرات المدارس العامة في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين، من أجل تحقيق أهداف وغايات المدارس وتطلعاتها المستقبلية، التعرف على سبل تحسين ممارسة القيادة الرقمية في المدارس العامة في المملكة العربية السعودية، وذلك لمواكبة التقنيات الرقمية، ومعرفة مدى انسجامها مع الأهداف التعليمية والتربوية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، وقد تم استخدام طريقة العينة العشوائية، حيث تم توزيع ٣٧٠ استبانة على أفراد مجتمع الدراسة وتم الحصول على ٣٤٣ استبانة صالحة للتحليل بنسبة استرداد ٩٢.٧٪، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تبني القيادة الرقمية نمط حديث ظهر مؤخرا على الساحة التربوية وتبنيه يرتبط بعوامل مختلفة عن المؤهل العلمي كالمشاركة في المؤتمرات العلمية، وحضور الدورات التدريبية وورش العمل التي توضح ماهية القيادة الرقمية وكيفية توظيفها وأهميتها ذلك في تسيير وتسهيل العملية التعليمية وتحقيق أهدافها. كما أن القائد المدرسي والوكيل يكونون غالباً مدركين لأهمية النمط القيادي وذلك بحكم ممارستهم للقيادة المدرسية بخلاف الإداري الذي يقتصر دوره على تسيير أمور الإدارة لذلك فإن التوجهات نحو تبني القيادة الرقمية تكون لدى الممارسين للقيادة أكثر من الإداريين. وتوصلت أيضا إلى أن القادة التربويين ذوي الخبرة أكثر من عشر سنوات قد اعتادوا على النمط التقليدي وتعايشوا معه، وبالتالي فإن توجهاتهم نحو تغيير النمط القيادة التقليدي إلى النمط الرقمي يمثل عبئا كبيرا بالنسبة لهم فهم يفضلون البقاء في منطقة الراحة ويخشون من عمليات التغيير، لذلك فإنهم يتبنون توجهات

## مدى ممارسة القيادة الرقمية لدى مديرات مدارس التعليم العام عائشة فائز الشهري

سلبية نحو توظيف نمط القيادة الرقمية. كما أوصت الدراسة بتقديم الحوافز المادية والمعنوية للقادة التربويين في المملكة العربية السعودية الذين يقومون بتطبيق القيادة الرقمية، عقد اجتماعات للقادة التربويين في المملكة العربية السعودية لعرض أفضل الممارسات استخدام التكنولوجيا الرقمية في المدارس للاستفادة منها، إعداد دورات تدريبية للقيادات التربوية في المملكة العربية السعودية تتضمن مؤشرات الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم بهدف تطوير الممارسات القيادية في القيادة الرقمية، تشكيل لجنة من المعلمين المتميزين في المملكة العربية السعودية للمشاركة في أنشطة حوسبة المناهج الدراسية وإعداد الرقمية لدعم تعلم الطلبة.

الكلمات المفتاحية: واقع ممارسة، القيادة الرقمية، مدارس التعليم العام، القيادات التربوية.

### Abstract:

The study aims to identify the digital leadership practices of female public school principals in the Kingdom of Saudi Arabia from the point of view of teachers, in order to achieve the goals and objectives of schools and their future aspirations, to identify ways to improve the practice of digital leadership in public schools in the Kingdom of Saudi Arabia, in order to keep pace with digital technologies, And knowing the extent of its compatibility with educational and pedagogical goals. The study relied on the descriptive analytical approach, where the study population represented employees in public education schools in the Kingdom of Saudi Arabia. A random sampling method was used, where 370 questionnaires were distributed to members of the study population, and 343 questionnaires were obtained that were valid for analysis with a recovery rate of 92.7%. The results of the study were Adopting digital leadership is a modern style that has recently appeared on the educational scene, and its adoption is linked to factors other than academic qualifications, such as participation in scientific conferences, and attendance at training courses and workshops that explain what digital leadership is, how to employ it, and the importance of that in managing and facilitating educational science and achieving its goals. Also, the school leader and agent are often

aware of the importance of the leadership style, by virtue of their practice of school leadership, unlike the administrator, whose role is limited to managing administrative matters. Therefore, the trends towards adopting digital leadership are more among those practicing leadership than administrators. It was also found that educational leaders with more experience than For ten years, they have become accustomed to the traditional style and have lived with it, and therefore their tendencies towards changing the traditional driving style to the digital style represent a great burden for them. They prefer to remain in the comfort zone and fear the processes of change, so they adopt negative tendencies towards employing the digital driving style. The study also recommended providing material and moral incentives to educational leaders in the Kingdom of Saudi Arabia who are implementing digital leadership, holding meetings for educational leaders in the Kingdom of Saudi Arabia to present best practices for using digital technology in schools to benefit from it, preparing training courses for educational leaders in the Kingdom of Saudi Arabia that include the association's indicators. International Technology in Education, with the aim of developing leadership practices in digital leadership, formed a committee of distinguished teachers in the Kingdom of Saudi Arabia to participate in curriculum computerization and digital preparation activities to support student learning.

Keywords: digital leadership, Public Education Schools., educational leadership.

## مدى كفاءة القيادة الرقمية لدى مديرات مدارس التعليم العام عائشة فائز الشمري

### المقدمة:

لقد حظي موضوع القيادة باهتمام العديد من الباحثين والمختصين، لما له من أهمية في نجاح أو فشل أية مؤسسة؛ فالقيادة عملية تقوم على التأثير بسلوك الآخرين وتنسيق جهودهم وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف، من خلال استغلال الإمكانيات المتاحة، فلقد ثبت أن نجاح أية مؤسسة يعتمد بالدرجة الأولى على نوعية القيادة التي تسودها؛ الأمر الذي أدى إلى اعتبار التقدم القيادي معياراً يُعتمدُ به للحكم على مدى تقدم الأمم وراقيها. وقد أسهمت التحديات التي صاحبت التطورات التقنية، فضلاً على الاهتمام بتطوير القيادة، في توظيف التقنية من أجل الاستفادة من إمكانياتها في مواجهة التحديات ورفع كفاءة المؤسسات وتحقيق أهدافها (الشمري، وآخرون، ٢٠٢٣).

لقد أدركت المملكة العربية السعودية مدى أهمية توظيف التقنية، ف جاء انعقاد المؤتمر الثاني للتعاملات الرقمية الحكومية بمدينة الرياض في عام ٥١٤٣١هـ، تجسيداً لاهتمام الدولة بضرورة استخدام التقنيات الرقمية الحديثة، وإبرازاً لجهود مختلف الجهات الحكومية في هذا المجال، ودعمًا للشراكة بين القطاعين العام والخاص، وقد هدف المؤتمر إلى تبادل الخبرات التقنية ونقلها إلى المملكة (موقع المؤتمر الثاني للتعاملات الرقمية كما جاء في (التويم، ٢٠١٩).

وبناءً على توصيات المؤتمر الثاني للتعاملات الرقمية، سعت المملكة إلى توظيف التقنية الرقمية الحديثة في مختلف قطاعاتها وفق خطط مدروسة، حيث تضمنت خطة التنمية السابعة أهمية العمل على رفع كفاءة الأداء الإداري في الإدارات التعليمية لتحسين العملية التعليمية، وتقديم الخدمات الإدارية الحديثة بالوسائل التقنية المتقدمة بأقل تكلفة ممكنة.

هذا، وتهدف خطة التنمية التاسعة إلى مواصلة جهود التحول الرقمي في عملية التطوير المؤسسي والإداري، المستند على توظيف التقنيات الرقمية الحديثة لتيسير الإجراءات الحكومية وتحسين كفاءتها (موقع وزارة الاقتصاد والتخطيط).

لقد اتضحت جهود المملكة في التحول الرقمي من خلال رؤية: ٢٠ / ٣٠، التي تضمنت تطوير الحكومة الإلكترونية وإطلاق السحابة الحكومية، وأنظمة تطبيقات ذكية مشتركة للتعاملات الحكومية، كما نص البعد الخامس في الخطة التنفيذية لبرنامج التحول الوطني إلى تحقيق التميز في الأداء الحكومي من خلال تفعيل الخدمات الإلكترونية بشكل أوسع (الخطة التنفيذية لبرنامج التحول الوطني، ٢٠٢٠).

لقد تضافرت جهود الجهات المعنية لمساعدة المجتمع على التحول الرقمي، ومنها مبادرة العطاء الرقمي، وهي مبادرة تابعة لوزارة الاتصالات وتقنية المعلومات هدفها نشر الوعي الرقمي بين جميع أفراد المجتمع (موقع مبادرة العطاء الرقمي).

ويُعدُّ إنشاء وحدة التحول الرقمي بوزارة التعليم في سياق مساعيها لتسريع التحول الرقمي في التعليم، وتعزيز الاستفادة من أبرز التقنيات الحديثة الداعمة للعملية التعليمية للإسهام في دعم توجهات الوزارة المستقبلية المنسجمة مع رؤية: ٢٠ / ٣٠، تأكيداً منها على أهمية التقنية ودورها في النهوض بمختلف القطاعات الحيوية بالمملكة (بخاري، ٢٠٢٠).

فلقد أسهمت التقنية الحديثة في تطوير أساليب العمل كافة، كما أسهمت التقنية بإنتاج تطبيقات عملية تعمل وفق الحاسب الآلي والاتصالات وشبكة المعلومات وغيرها، حيث شكلت رافداً مهماً للقيادة، وأوجدت ميداناً جديداً في مجال القيادة، التي باتت تسمى القيادة الرقمية (دواني، ٢٠١٧).

وهي تمثل إستراتيجية إدارية تستخدم وسائل الاتصال ووسائل التقنية الرقمية، وتسعى إلى الاستفادة منها في تحقيق العملية الإدارية؛ بهدف رفع كفاءة العمل الإداري وجودة المخرجات (البععاوي، ٢٠١٩).

لقد برزت أهمية التحول إلى القيادة الرقمية في المؤسسات التعليمية خلال عام ٢٠٢٠م، الذي شهدت فيه المؤسسات التعليمية أزمة كورونا، فبرزت أهمية توظيف القيادة الرقمية استجابة لمتطلبات القيادة خلال تلك الأزمة، ومساعدة القيادات التعليمية للتكيف مع

## مدى ممارسة القيادة الرقمية لدى مديرات مدارس التعليم العاشر عائشة فائزة الشحري

هذه التغييرات المهمة والسريعة. حيث إن القيادات التعليمية تمثل القيادة التي توجه مسيرة العملية التعليمية على مستويات مختلفة، لتحقيق الأهداف الموضوعية بكفاءة عالية، مع الاقتصاد في الجهد والمال قدر الإمكان (عبد الحميد ومحمد، ٢٠١٢).

إن توفر القيادة الرقمية للقيادات التعليمية يعني المرونة في التعامل على مستوى عنصرى الزمان والمكان، إذ أن عنصر الزمن في القيادة الرقمية يسمح بالعمل داخل الحيز الزمنى الحقيقي والكامل لليوم، وليس فقط انتظار مواعيد العمل الرسمية للإدارة والمنظمات.

إن ما قيل عن عنصر الزمان ينعكس على المكان أيضاً، حيث إمكانية القيام ومتابعة الأعمال والأنشطة الإدارية من خارج مقر العمل، بعيداً عنه من خلال تقنيات الاتصال الحديثة (الاعرج، ٢٠٢٠).

### مشكلة الدراسة:

إنه على الرغم من التقدم العلمي والتقني؛ فإن القيادة التربوية ما تزال تعاني من مجموعة من المعوقات التي تحول دون تحقيق أهدافها ومواكبتها لتطورات العصر، وذلك نتيجة اتباع الطرق التقليدية في القيادة.

وهذا ما أكدته دراسة الفضلي والعقيلي (٢٠١٧)، التي توصلت إلى وجود جملة معوقات إدارية، من أبرزها: عدم وجود قاعدة بيانات يتم الرجوع إليها أثناء إعداد الخطط.

وكذا دراسة العمري (٢٠١٩) التي توصلت أيضاً إلى وجود معوقات في القيادة التربوية من أبرزها: عدم قدرة القائد على المتابعة المستمرة للمرؤوسين؛ نتيجة كثرة الأعباء الموكلة إليه.

وكذلك توصلت دراسة السلمي (٢٠١٦) إلى أهمية متطلبات تطوير أداء القيادات التربوية، وجاءت المتطلبات التقنية في المرتبة الأولى، كما توصلت دراسة ( de Araujo, et. al, ٢٠٢١) إلى أن العديد من المؤسسات لا تدرك مدى أهمية القيادة الرقمية؛ الأمر الذي يؤدي إلى ضعف الأداء، ووجود إخفاقات لا يمكن إصلاحها.

ومن هنا تبرز الحاجة إلى توظيف نمط قيادي يساعد القادة التربويين على تخطي المعوقات، والنهوض والارتقاء بالقيادة التربوية لتحقيق أهداف المنظومة التعليمية. ومن هنا جاءت فكرة هذه الدراسة، التي تهدف إلى دراسة واقع تطبيق القيادة الرقمية، باعتبارها نمط إداري حديث يتخطى القيود الزمانية والمكانية جميعها، ويسهم في تحقيق الأهداف المرجوة بجهد قليل، ووقت قصير.

إنه على الرغم من التقدم الذي أحرزه العلم والتكنولوجيا، إلا أن القيادة التربوية ما تزال تواجه العديد من الصعوبات، التي تعيق قدرتها على تحقيق أهدافها والتكيف مع التطورات المعاصرة. ويرجع ذلك في الغالب إلى التمسك بأساليب القيادة التقليدية. لقد أكدت الدراسة التي أجراها الفضلي والعقيلي (٢٠١٧) على وجود معوقات إدارية، من أهمها: عدم وجود قاعدة بيانات يتم الرجوع إليها في أثناء عملية التخطيط.

مثلما خلصت دراسة العمري (٢٠١٩) أيضاً إلى وجود معوقات في القيادة التربوية، من أبرزها: عدم قدرة القائد على مراقبة مرؤوسيه باستمرار بسبب أعباء العمل الزائدة. إنه وفقاً للبحث الذي أجراه السلمي في عام ٢٠١٦، فقد تقرر مدى أهمية تنمية الاحتياجات، فضلاً على النهوض بأداء القيادات التربوية والاحتياجات الفنية قبل كل شيء.

إنّ البحث الذي أجراه دي أروجو وآخرون. (٢٠٢١) كشف أن العديد من المؤسسات تفتقر إلى فهم أهمية القيادة الرقمية، مما يؤدي إلى تدني أداء المستوى، ووجود إخفاقات لا رجعة فيها.

ولذلك لا بدّ من اختيار قائد ذي أسلوب ومنهج يُمكنه من مساعدة القيادات التربوية في التغلب على التحديات وتعزيز القيادة التربوية، لتحقيق أهداف النظام التعليمي. وبناءً على ذلك هدف هذا البحث إلى دراسة مدى ممارسات القيادة الرقمية لدى مديرات مدارس التعليم العام، كنهج تعليمي معاصر، يتجاوز حدود الزمان والمكان، ويسهل تحقيق الأهداف بكفاءة وسرعة أكبر.

## مدى ممارسة القيادة الرقمية لدى مديرات مدارس التعليم العام عائشة فائز الشهري

### أسئلة الدراسة:

مِمَّا سبق يمكن حصر مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

- ما مدى ممارسة القيادة الرقمية لدى مديرات مدارس التعليم العام؟

ويتفرع عن هذا السؤال سؤالان آخران، هما:

1. ما هي درجة ممارسة أبعاد القيادة الرقمية لدى المديرات (الرؤية والتخطيط، الخبرة، الابتكار، المحتوى الإلكتروني) في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية؟
2. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة لدى تطبيق أبعاد (الرؤية والتخطيط، الخبرة، الابتكار، المحتوى الإلكتروني) في القيادة الرقمية لدى مديرات مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، تُعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)؟

### فرضية الدراسة:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق القيادة الرقمية بمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، تُعزى لمتغيرات (الجنس، المنصب، المؤهل العلمي، الخبرة).

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى الآتي:

1. التعرف على ممارسات القيادة الرقمية لدى مديرات المدارس العامة في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين، من أجل تحقيق أهداف وغايات المدارس وتطلعاتها المستقبلية.



٢. التعرف على سبل تحسين ممارسة القيادة الرقمية في المدارس العامة في المملكة العربية السعودية، وذلك لمواكبة التقنيات الرقمية، ومعرفة مدى انسجامها مع الأهداف التعليمية والتربوية.

□ أهمية الدراسة:

□ الأهمية العملية:

تنبع أهمية هذا البحث من أهمية الدور الذي تؤديه مديرات مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، لتحقيق أهداف العملية التربوية في ظل التحديات التي تواجهها، وذلك على النحو الآتي:

١. مساعدة الإدارات التعليمية في المملكة العربية السعودية لإعداد برامج تدريبية لتنمية مهارات القيادة الرقمية لدى مديرات مدارس التعليم العام بالمملكة.

٢. تقديم نتائج دقيقة لإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية تساهم في اتخاذ قرارات بشأن إعداد برامج وورش عمل لتشجيع المعلمين والوكلاء في المدارس وأيضاً الطلاب على التعاطي بإيجابية نحو عملية التحول الرقمي.

٣. مساعدة الإدارات التعليمية في المملكة العربية السعودية لإطلاق مبادرات لجميع أفراد المجتمع لتعزيز توجههم نحو التحول الرقمي في التعليم، وتوجيه أولياء الأمور لمتابعة طلابهم عبر التطبيقات الرقمية التي تقدمها المدرسة.

٤. التعرف على ممارسات القيادة الرقمية لدى مديرات مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، وبيان جوانب القوة والضعف في توظيف هذا النوع من القيادة من أجل تعزيز جوانب القوة ومعالجة نقاط الضعف.

٥. إسهام النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة في اتخاذ قرارات بشأن توفير المتطلبات اللازمة لتطبيق القيادة الرقمية من قبل الإدارات العليا في التعليم في المملكة العربية السعودية.

## مدى ممارسة القيادة الرقمية لدى مديرات مدارس التعليم العام عائشة فائز الشهري

### □ الأهمية العملية:

1. الإسهام في التعرف على توجهات المديرات نحو تطبيق القيادة الرقمية ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتعزيز توجههم نحو تطبيقها من خلال الدورات التدريبية وورش العمل.
2. الإسهام في إثراء المكتبة العربية بدراسات علمية حول القيادة الرقمية في مدارس التعليم العام.
3. جعل هذه الدراسة نقطة انطلاق للباحثين لإجراء دراسات علمية حول التحول الرقمي في المنظومة التعليمية ككل.

### □ حدود الدراسة:

- تحدد نتائج هذه الدراسة في الحدود الآتية:
1. الحد الموضوعي: مدى ممارسات القيادة الرقمية لدى مديرات مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية.
  2. الحد البشري: عينة عشوائية من المعلمين بلغ عددهم (343) من الجنسين.
  3. الحد المكاني: المملكة العربية السعودية.
  4. الحد الزمني: تطبيق الدراسة الميدانية في العام 2024.

### □ مصطلحات الدراسة:

1. القيادة: مفهوم القيادة في اللغة العربية كما وردت في لسان العرب لابن منظور (٥١٤٣٤هـ) بأنها مصدر القود، والقود نقيض السؤق: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، وفي حديث السقيفة: فانطلق أبوبكر وعمر يتقاودان حتى أتوهم، أي: يذهبان مسرعين، كأن كل واحد منهما يقود الآخر لسرعته.
2. مفهوم القيادة في الاصطلاح: تعرف القيادة بأنها: " نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حلول المشاكل المتعددة، أو هي نشاط أو حركة

تحتوي على التأثير في سلوك الناس: الآخرين أفراد أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة. (مسعود، آخرون، ٢٠١١م، ١٤)

٣. القيادة الرقمية: "تعتبر القيادة الرقمية بمثابة ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث، حيث أدت التطورات في مجال الاتصالات، وابتكار تقنيات اتصال متطورة إلى التفكير في الاستفادة من منجزات الثورة التقنية باستخدام الحاسوب وشبكات الانترنت لإنجاز الأعمال وتقديم الخدمات للمواطنين بطريقة إلكترونية تسهم في حل العديد من المشكلات (العشماوي والعصيمي، ٢٠٢١). وعرفها الحربي (٢٠٢٠) بأنها "الوصول إلى المعلومات، والاتصالات مع الأعضاء الآخرين في المؤسسة، بالإضافة إلى استخدام القادة الرقمية والتكنولوجيا لتعزيز التعاون فيما بينهم". في حين عرفها الأقطش (٢٠١٩) بأنها "قيادة غير مرتبطة بزمان ومكان معينين عملية التواصل بين القائد والمدراء لا يوجد بينها أي حدود، فإن اعتمادها الكلي على تكنولوجيا المعلومات مما يقلل من الجهد المبذول للقائد".

وتُعرف إجرائياً بأنها: "ممارسة مديرات مدارس التعليم في المملكة العربية السعودية لأبعاد القيادة الرقمية، وهي (الرؤية والتخطيط، الخبرة، الابتكار، والمخاطرة)".

الإطار النظري، والدراسات السابقة □

أولاً □ الإطار النظري. □

أهمية القيادة:

تعد القيادة عنصراً أساسياً وهاماً لنجاح المنظمات وتحقيق أهدافها، وذلك كونها الأساس والطريقة التي تدار بها الأعمال داخل تلك المنظمة كافة، وتزداد أهمية وجودها كلما اتسع نطاق المنظمة وازدادت الكوادر البشرية داخلها، وذلك لأهميتها في تنظيم الجهود وتحقيق الأهداف، والمنظمة الناجحة تركز على وجود قيادة ناجحة ترأسها، إذ تعد القيادة فناً من فنون التأثير في الآخرين، وتتأكد ضرورتها في التأثير على المرؤوسين وتوجيههم نحو الهدف المنشود، لذا فإن أهم مقومات نجاح المنظمات وغيرها من الكيانات

## مدى ممارسة القيادة الرقمية لدى مُدبري مدارس التعليم العاشر عائشة فائزة الشهري

وجود القائد الناجح؛ ليسير بها نحو أهدافها المرسومة، ويؤدي دوراً رئيساً ومهماً في التأثير على العاملين وذوي العلاقة في رسم معالم خطة ومسيرة العمل (التركي، ٢٠١٦م)

### مفهوم القيادة الرقمية

على الرغم من أن مفهوم القيادة الرقمية ليس جديداً، إلا أنه قد اكتسب أهمية جديدة وملحة في السنوات الأخيرة، وأخذ يظهر مع التوجه نحو التحولات الرقمية والقيادة الرقمية في العديد من المجالات، مثل التجارة والصناعة والصحة والتعليم. مفهوم القيادة الرقمية بشكل عام يُنظر إليه على أنه عملية التأثير الاجتماعي التي تُمكن القائد من أن يُحفز ويقود الآخرين من خلال التقنية إلى إنجاز العديد من المهام المشتركة.

وتشير الدراسات والبحوث العلمية إلى تعدد تعريفات القيادة الرقمية وتباينها بين الباحثين حسب اهتماماتهم، حيث تعرف الجمعية الدولية لتكنولوجيا التعليم (٢٠١٨) (ISTE)

منها أن القيادة الرقمية مصدر إلهام، وقيادة تحوّل المدرسة من خلال التكنولوجيا، وإنشاء ثقافة التعلم الرقمي والحفاظ عليها، ودعم التطوير المهني القائم على التكنولوجيا، وتوفير القيادة والإدارة الرقمية وتسهيل وإدارة الشؤون الاجتماعية والأخلاقية في المؤسسات التعليمية. ويعرفها زونج ٢٠١٦ Zhong على أنها استخدام موارد التكنولوجيا كاللوحات التفاعلية وأجهزة الكمبيوتر وبرامج إدارة المدرسة وبرامج الاتصال والوسائط الاجتماعية وموارد التعليم المفتوح عبر الإنترنت، لتعزيز التعلم والتعليم والإدارة.

ويعرفها أنتونوبولو وآخرون ٢٠٢٠، (Antonopoulou et al.) على أنها: الاستخدام الأمثل للتقنيات الرقمية للمدرسة لتحقيق أهداف العملية التعليمية". ويعرفها إينوتا وآخرون، ٢٠٢٠ (Iannotta et al.) على أنها: عملية التأثير الاجتماعي التي تزيد من جهود الآخرين نحو تحقيق الهدف.

وأشار محمود (٢٠٢٢) إلى أن القيادة الرقمية: هي قدرة قائد المدرسة على مواكبة التغييرات الحديثة وإدارة المدرسة باستخدام الأدوات الرقمية الحديثة. وفي ذات السياق يُعرفها اليوسف (٢٠٢١) بأنها: قدرة قائد المدرسة في التأثير على الآخرين بإنجاز المهام التعليمية والإدارية باستخدام الوسائل التقنية الحديثة. وبناءً على ما سبق يمكن تعريف القيادة الرقمية إجرائياً بأنها: قدرة مديري المدارس في التأثير على الآخرين، ومواكبة التغييرات الحديثة، وإدارة العمليات الإدارية والتعليمية باستخدام أنظمة وأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة والوصول للموارد عبر الإنترنت والتواصل بين أعضاء المدرسة ومشاركتهم في تحقيق التعلم الفعال وتحسين كفاءة المخرجات.

### أهمية القيادة الرقمية:

للقيادة الرقمية أهمية كبرى في عمليات التحول من الأساليب التقليدية إلى الحديثة، بأسلوب فاعل وناجح، كما أوردها (القصصقي، حلوة جبر، ٢٠٢٣). تتمثل في الآتي:

١. تدخل مباشرة في الأداء من خلال التجديد والابتكار، وعدم انتظار أداء الآخرين، فالتطوير هو ما تنشده المؤسسات التعليمية اليوم في عصر التغييرات والتحديات لأنه الطريق المؤدي إلى الإصلاح والتجديد والنمو والبقاء والبعد عن الفوضى والازدواجية في كافة القضايا.
٢. إضافة قيمة رقمية للمؤسسة التعليمية كونها تجاري عمليات التحديث المستمرة فهي تدخل في عملية الإنجاز المستمرة والفعالة من أجل ضمان أداء أكثر كفاءة.
٣. إطلاق المهارات الكامنة للأفراد، بتطوير مهارات المديرين والمعلمين والطلبة أيضاً، والزيادة من خبراتهم التقنية والإلكترونية، وتوسيع المدارك المعرفية لديهم.

## مدى ممارسة القيادة الرقمية لدى مُدبري مدارس التعليم العام عائشة فائزة الشهري

٤. جعلها أداة اتصال سريعة تساعد على سهولة أداء المسؤوليات الموكلة، وزيادة قدرات المديرين والمعلمين للقيام بالعمليات الإدارية والتنظيمية، وأداء أدوارهم الوظيفية على أكمل وجه (Fenech, R.,2019).
٥. تعزز القيادة الرقمية أسلوب تقني مُعتمد دولياً؛ كونها تنظم طاقات العاملين وجهودهم وتعززها بطريقة مناسبة، لتنصب في إطار خطط المدرسة ورؤيتها ورسالتها بشكل دائم يعمل على تدعيم السلوك الإيجابي للأفراد والمجتمعات.
٦. توفير فرص جديدة، ولا سيما في المدرسة، لإدراك الاتجاهات الحالية للعملية التعليمية التقنية، وتكوين عادات مقبولة لكون العاملين يستخدمون التقنية الحديثة ويظهرون مواهبهم وإبداعاتهم وأفكارهم الخلاقة من خلالها، (Alkhsabah, (M. A. I. 2017).

### أبعاد القيادة الرقمية:

١. الرؤية والتخطيط: القائد الناجح يستطيع أن يرى ما لا يراه الآخرون، ولكنه يتقبل النقد الذي يُوجه إليه وإلى أفكاره المقترحة، والقائد الرقمي الناجح هو من يمتلك رؤية واضحة وقوية حول عملية التحول الرقمي، وتنظيم سلسل ومحقق للأهداف لهذه الرؤية، وذلك من خلال وضع الخطط الصحيحة والمدرسة للعمل، ولا يترك مجالاً للصدفة في عمله وطريق نجاحه (الذهلي، ٢٠٢١).
٢. الخبرة: ويراد بها الإلمام بمهارات أو مجالات من المعرفة المكتسبة على مدار سنوات من الممارسة الفعلية والتي تؤدي إلى الاتقان والاحترافية، وعليه فإن القيادة الرقمية يجب أن تتمتع بالقدرة على التنبؤ بالمواقف التربوية الإدارية والتعليمية وذلك من خلال الإلمام بالخبرات المختلفة، وتمتلك القدرة على التأثير على سلوك الموظفين من خلال الوسائل الرقمية مما يسهل لهم استيعاب متطلبات القيادة الإلكترونية مما يسهل لهم استيعاب متطلبات القيادة الإلكترونية والوعي بها، كما وتعمل على توطئ خبرات متخصصة في المجالات الرقمية (الأقطش، ٢٠١٩).

٣. الابتكار: وهو أحد أهم صفات القائد التربوي في عصر الرقمية حيث يشمل التخلي عن الهياكل الجامدة، وهي سمة مرغوبة جداً للأفراد في المناصب القيادية في البيئة الرقمية، والابتكار في مجال القيادة التربوية هو شأن تعاوني يمتد من الفكرة إلى التطوير إلى التنفيذ. تتضمن هذه العملية عادة العديد من الأشخاص ذوي الخبرات المختلفة. لذا فإن مفهوم المبتكر الوحيد غير موجود ببساطة. لكن ما يميز المبتكرين العظماء أنهم يرون مساحة لا يرونها الآخرون، وإنهم لا يستمعون فقط إلى ما يقوله الناس لهم، إنهم في الواقع يقدمون شيئاً جديداً، ومبتكراً يساعد على تحقيق الأهداف التعليمية ومواجهة المشكلات التي تواجهها (Antonopoulou, et.al, ٢٠٢١).

٤. المخاطرة: ويراد بها أن يأخذ القائد زمام المبادرة في تبني أفكار وأساليب جديدة والبحث عن حلول لها واستعداده لتحمل المخاطرة الناتجة عنها، لكن ذلك لا يعني أن يكون متهوراً ولا يعي نتائج ما يقدم عليه، بل عليه أن يفكر بالنتائج قبل البدء بتنفيذ القرارات حتى لا يكون فريسة سهلة للأعداء، كما يجب عليه أن ينتبه للأخطاء التي يقع فيها وأن يتجنب تكرارها مرة أخرى، وأن يكون في كل مرة يفشل فيها أكثر إصراراً ورغبة لخوض المزيد من التحديات (Antonopoulou, et.al, ٢٠٢١).

#### متطلبات تطبيق القيادة الرقمية:

إن تطبيق القيادة الرقمية يتطلب توفير مجموعة من المتطلبات يذكرها العشماوي والعصيمي (٢٠٢١)، وهي:

١. البنية التحتية: وتتضمن شبكة الاتصالات وقواعد البيانات والاتصال بشبكة الانترنت بشكل متواصل، وأجهزة الحاسوب وغيرها من الأجهزة التي تمكن من الاتصال بالشبكة العالمية.

٢. توفر مزودي الخدمة بالإنترنت بالأسعار المناسبة قدر الإمكان.

## مدى ممارسة القيادة الرقمية لدى مُدبري مداس التعليم العالّ عائشة فائز الشعري

٣. التدريب وبناء القدرات: ويشمل كافة الموظفين على استخدام أجهزة الكمبيوتر وإدارة الشبكات وقواعد المعلومات والبيانات وكافة المعلومات اللازمة للعمل على إدارة وتوجيه القيادة الإلكترونية بشكل سليم (Van Ee,2021) .

٤. توفير مستوى مناسب من التمويل: وذلك من أجل إجراء الصيانة الدورية وتقديم الدورات التدريبية.

٥. وجود الإدارة المؤسسية: إذا لا بُدَّ من وجود جهة معينة تتولى تطبيق القيادة الإلكترونية وتعمل على تهيئة البيئة اللازمة والمناسبة للعمل وتتولى الإشراف والتطبيق وعمليات التقييم.

٦. توفير الأمن السيبراني والسرية الإلكترونية، وذلك لحماية أمن المعلومات الوطنية والشخصية. (Cahyadi, ٢٠٢١)

### معوقات القيادة الرقمية:

يعدّ نمط القيادة الرقمية من الأنماط الحديثة، وبالتالي فإن أيّ تطبيق يعترضه مجموعة من التحديات والمعوقات، التي تحول دون تطبيقها ويشير إليها الحية (٢٠٢١) وهي كالتالي:

١. ضعف القيادات وعدم تأهيلها لمواكبة العصر الرقمي.
٢. مقاومة التغيير من قبل الموظفين.
٣. عدم توفر استراتيجية شاملة للتغيير.
٤. عدم توفر الدعم من قبل الشركاء.
٥. عدم توفر ميزانية مناسبة للتغيير.
٦. ضيق الوقت.
٧. عدم التعاون.
٨. النموذج التوجيهي في القيادة، دون تمثيل قدوة للمعلمين من قبل قائدهم.
٩. التسلسل الهرمي.



١٠. تكديس الأدوات الرقمية لا يعني نجاح القيادة الرقمية فالضعف المهني في استخدامها يلغي وجودها.

### الجهود المبذولة للتوجه نحو الإدارة الرقمية في المملكة: □

تحرص المملكة العربية السعودية على مواكبة التطورات من خلال توظيف أبرز المستحدثات التقنية للارتقاء بأنظمتها بشكل عام، وبالمنظومة التعليمية بشكل خاص، ويتجسد ذلك في رؤيتها الطموحة: ٢٠ / ٣٠، التي تتضمن تفعيل مسار التحول الرقمي الوطني ولتحقيق هذه الرؤية أصدرت المملكة العديد من القوانين قامت بالكثير من المبادرات، من أهمها (المنصة الوطنية، ٢٠٢٢):

١. إصدار أمر ملكي بإنشاء اللجنة الوطنية للتحول الرقمي: وهي المسؤولة عن البرامج الأساسية المحققة لرؤية المملكة: ٢٠ / ٣٠، التي تعمل على تسريع التحول الرقمي في المملكة من خلال التوجيه الاستراتيجي وتقديم الخبرة والإشراف عبر التعاون المشترك مع الجهات الحكومية والخاصة؛ من أجل رفع مؤشر المملكة عالمياً كأعلى الدول المتطورة رقمية، من خلال تنمية اقتصادية مستدامة تعتمد على تعزيز قيم ومفاهيم الابتكار والاستثمار في المواهب الشابة.

٢. انشاء وحدة التحول الرقمي: تكون الذراع التنفيذي للجنة وتقوم بقيادة التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية، من خلال التعاون مع شركاء التحول الرقمي لتسريع وتمكين التحول الرقمي في المملكة وتحقيق الكثير من الإنجازات الوطنية الرقمية من خلال منظور وطني رقمي يعكس رؤية المملكة الرقمية. ولقد قامت المملكة بتحسين جودة الخدمات الرقمية المقدمة للمستفيدين من خلال الشراكة مع القطاع الخاص لتوفير تغطية شبكة الألياف الضوئية لأكثر من ٣.٥ مليون منزل في جميع أنحاء المملكة، وزادت حركة الإنترنت خلال الجائحة بنسبة ٣٠٪، وضاعفت حركة الإنترنت من خلال عبر مقسم الانترنت الوطني، وكذلك زادت سرعة الإنترنت من ٩ ميجابت/الثانية في عام ٢٠١٧ إلى ١٠٩ ميجابت/الثانية في عام

## مدى ممارسة القيادة الرقمية لدى مُدبري مدارس التعليم العام عائشة فائز الشهري

٢٠٢٠، واستكمال توسعة نظام التغطية الداخلية في التوسعة السعودية الثالثة في الحرم المكي.

### معوقات تطبيق القيادة الرقمية في المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية: □

على الرغم من الجهود المبذولة لتوفير البنية التحتية للتحويل الرقمي في المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية، فإنّ هناك مجموعة من المعوقات التي تحول دون تحقيق ذلك حيث توصلت دراسة الشهري (٢٠١٩) إلى أهم معوقات التحويل إلى مجتمع المعرفة من وجهة نظر النخب الأكاديمية في المملكة العربية السعودية ضعف الحوافز المادية، كما توصلت دراسة العودة (٢٠٢١) إلى وجود عدد من المعوقات نحو التحويل نحو إدارة التعليم الإلكتروني في منطقة الاحساء، من أبرزها:

١. مقاومة الموظفين للتغير.
٢. قلة البرامج التجريبية المخصصة للموظفين للتدريب على تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية.
٣. انخفاض كفاءة الموظفين للتعامل باللغة الإنجليزية.
٤. عدم كفاية القوانين المنظمة لإدارة التعليم الإلكتروني في ظل جائحة كورونا.
٥. التطور المتسارع لأنظمة الإدارة الإلكترونية.
٦. ضعف البنية التحتية تطبيق أنظمة التعليم الإلكتروني.
٧. التكلفة المادية العالية لشراء برمجيات والأجهزة الإلكترونية.
٨. ارتفاع تكاليف برامج حماية نظم التعليم الإلكتروني (de Araujo et al, 2021).

### ثانياً □ الدراسات السابقة: □

أ - دراسات سابقة بالعربية:

- دراسة (الشمري، غادة نايف، ٢٠٢٣) التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى القيادات التعليمية في إدارة التعليم بمنطقة حائل من وجهة نظرهم، والتعرف على السبل المقترحة لتطوير ممارسة القيادات التعليمية في إدارة التعليم

بمنطقة حائل للقيادة الرقمية، إضافة للتعرف على الفروق ذات الدلالة الاحصائية بين إجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى القيادات التعليمية تعزى للمتغيرات ( الجنس - المؤهل العلمي - عدد سنوات الخدمة - عدد الدورات التدريبية في التقنية ).

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تطبيق الأداة على كافة مجتمع الدراسة والمتمثل بجميع القيادات التعليمية في إدارة التعليم بمنطقة حائل والبالغ عددهم (١١٣)، وبلغ عدد المستجيبين (١٠٧)،

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، منها:

١. إن القيادات التعليمية في إدارة التعليم بمنطقة حائل تمارس القيادة الرقمية بدرجة عالية.

٢. إن المتوسط العام لتقدير العينة لسبل تطوير ممارسة القيادات التعليمية في إدارة التعليم بمنطقة حائل للقيادة الرقمية بدرجة أهمية عالية جداً.

وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بعدد من التوصيات، منها:

١. تحسين وتطوير درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى القيادات التعليمية في إدارة التعليم بمنطقة حائل، وذلك من خلال إعداد البرامج والدورات التدريبية بحيث تواكب التغيرات المستمرة ومستجدات التقنية.

٢. ضرورة الاستفادة من الخبرات العالمية السابقة للدول التي طبقت القيادة الرقمية في بناء خطة استراتيجية تضمن استمرارية تطبيق القيادة الرقمية وتحقيق الجودة الشاملة.

٣. الاهتمام بتحديث البنية التحتية من أجهزة وبرامج وشبكات باستمرار لضمان صلاحيتها لتطبيق القيادة الرقمية وخصوصاً في ظل التطور السريع للتقنيات في الوقت الحاضر.

## مدى ممارسة القيادة الرقمية لدى مديرات مدارس التعليم العام عائشة فائز الشعري

٤. الاهتمام بتحسين بيئة العمل، وتشجيع العاملين وتقديم الحوافز بما يدعم تطبيق القيادة الرقمية ويزيد فرص نجاحها.
- دراسة هدفت العماري (٢٠٢٢) التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة الرقمية بمحافظة خميس مشيط، ووضع عدد من الآليات والتوصيات لتطويرها، واتبعت الدراسة المنهج المسحي واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتم تطبيق الدراسة على عينة بلغت (٤٠) مديرة من مديرات المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط.
- وتوصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها: أن درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية لبعد الابتكار وبعده الاقتناع وبعده المعرفة للقيادة الرقمية بمحافظة خميس مشيط جاءت بدرجة كبيرة.
- وأوصت بالآتي:
١. تحديد الهدف العام من عملية ممارسة بعد الابتكار.
  ٢. توفير الإمكانيات الرقمية لتفعيله.
  ٣. إعداد الخطط والبرامج والمشروعات المستقبلية لممارسة بعد الإقناع للقيادة الرقمية.
  ٤. عقد الاجتماعات واللقاءات لزيادة الوعي بأهمية ممارسة مديرات المدارس لبعد المعرفة بالقيادة الرقمية.
- دراسة بصيلي (٢٠٢٢) التي هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق القيادة الرقمية بمدارس التعليم العام بمنطقة أبها الحضرية من وجهة نظر القيادات التربوية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي المسحي، واستخدام الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، وقد تم توزيعها على عينة عشوائية شملت (٣٤٣) من القيادات ووكلائهم والإداريين. وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج منها أن درجة ممارسة أبعاد القيادة الرقمية والمحددة ببعده الرؤية والتخطيط وبعده الخبرة وبعده

الابتكار وبعد المخاطرة جاءت بمتوسط كلي (٣.٥١) من (٥) وبدرجة كبيرة إجمالاً، وقد أظهرت هذه الدراسة أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تُعزى إلى الجنس لصالح الإناث. وأوصت الدراسة بتحفيز تطبيق القيادة الرقمية في المؤسسات التربوية واستخدام التكنولوجيا الرقمية في المدارس وتدريب القيادات وحوسبة المناهج.

- **دراسة الرقب (٢٠٢٢)** التي سعت للتعرف على درجة ممارسة القيادة الرقمية من مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، وتم اتباع المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٤٠٥) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الخاصة.

وتوصلت لجملة من النتائج، منها: أن درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة جاءت بدرجة مرتفعة إجمالاً.

وكشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى متغيرات الجنس المؤهل العلمي) للقيادة الرقمية، ولكن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح عشر سنوات. وأوصت الدراسة باعتماد مؤشرات ومعايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقيادة المدارس، وتوفير احتياجات المدرسة من البنية التحتية الرقمية.

- **دراسة الفواعير (٢٠٢٢)** التي هدفت إلى التعرف على درجة القيم والاتجاهات التربوية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم لواء الجامعة ودورها في تحسين الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بشقيه المسحي والارتباطي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. وجاءت درجة توافر القيم والاتجاهات التربوية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين بدرجة مرتفعة إجمالاً، كما أظهرت النتائج أن مستوى تحسين الأداء

## مدى ممارسة القيادة الرقمية لدى مديرات مدارس التعليم العام عائشة فائز الشهري

المدرسي لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين جاءت بمستوى مرتفع.

وأوصت بزيادة الاهتمام بتطوير قدرات مديري المدارس وذلك من خلال برامج التطوير التربوي

- **دراسة خطاطية (٢٠٢٢)** التي هدفت إلى التعرف على دور الإدارة المدرسية في تفعيل استخدام تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بفاعلية الأداء المدرسي في مدارس محافظة إربد، واعتمدت المنهج الوصفي المسحي، وتكوّنت عينة الدراسة من (٢٦٥) معلماً ومعلمة و (١١٤) مديراً ومديرة في مدارس محافظة إربد، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لقياس درجة هذه العلاقة، كذلك استخدم الباحث المقابلة للتعرف على العقبات التي تواجه المديرين في تفعيل استخدام تكنولوجيا المعلومات في مدارس محافظة إربد وتوصلت الدراسة إلى أن دور الإدارة المدرسية في تفعيل استخدام تكنولوجيا المعلومات جاء بمستوى متوسط، كما أظهرت النتائج أن مستوى فاعلية الأداء المدرسي جاء بمستوى مرتفع، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى فاعلية الأداء المدرسي تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي والخبرة) للأداة ككل. وكان من أبرز توصيات الدراسة: الاهتمام بتوظيف تكنولوجيا المعلومات لمجالي (المناهج التعليم والمعلمين) وذلك لمواكبة التحول الرقمي.

### ب - دراسات سابقة باللغة الإنكليزية:

- **دراسة جيسكا (٢٠٢١) Jessica** التي هدفت إلى تحديد كفاءات مديري المدارس وتأثيرهم في الأداء المدرسي. استخدم الباحث منهجاً مزجياً، واعتمد على الاستبيان والمقابلات المنظمة لجمع البيانات من ٢٥٣ مشاركاً في الدراسة من مدراء ومعلمي المدارس.

وخلصت إلى جملة من النتائج، منها: أن تطبيق معايير القيادة المدرسية وإدارة الموارد البشرية، وخلق مناخ تعليمي يركز على الطالب مع مشاركة أولياء الأمور والشراكة الاجتماعية يؤدي إلى رفع مستوى وكفاءة العملية التعليمية والأداء المدرسي.

- دراسة أونجا ومازيري ٢٠١٧ Masare & Aunga، التي هدفت إلى دراسة تأثير أنماط القيادة على أداء المعلمين في المدارس الابتدائية اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الكمي، واستخدم الباحثان الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتضمن مجموعة متنوعة من الأسئلة حول أساليب القيادة وأداء المعلمين. وشملت عينة الدراسة ١٤٠ معلماً. وأوضحت نتائج الدراسة أن هناك تحسن في أداء المعلمين في المدارس الابتدائية بمنطقة أروشا مقاطعة تنزانيا، وكان أكثر أساليب القيادة تأثيراً في أداء المعلمين القيادة التحويلية. وأوصى الباحثان بضرورة تنوع أساليب القيادة المدرسية، ولاسيما استخدام أساليب القيادة الديمقراطية والتحويلية، حيث أنها تزيد وتُحسن من أداء المعلمين. و-دراسة دوميني (Domeny، ٢٠١٧) التي هدفت إلى تحديد أثر استخدام القيادة الرقمية لمديري المدرسة على أداء المعلمين ومستوى الكفاءة للمعلمين في تطبيق معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في مجال التعليم (ISTE). اتبعت المنهج الوصفي الكمي، واستخدم الباحث أداة الاستبيان لجمع البيانات من مديري ومعلمي المدارس في ولاية ميزوري.

وتوصلت إلى أن مديري المدارس الذين يُطبقون معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في مجال التعليم لديهم القدرة على القيادة الرقمية ويدعمون مُعلميهم ويخلقون مناخاً يدعم الابتكار في المدرسة. وأوصت الدراسة بحاجة مديري المدارس لسد الفجوة بين المُعلمين الأقل خبرة في التحول الرقمي والمُعلمين المخضرمين في استخدام التكنولوجيا الرقمية، بالإضافة إلى دور مديري المدارس كقادة في دعم ثقافة التحول الرقمي لدى الموظفين والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور والمجتمع.

## مدى ممارسة القيادة الرقمية لدى مديرات مدارس التعليم العا<sup>ث</sup> عائشة فائز الشحري

### تعقيب على الدراسات السابقة:

إنه من حيث الموضوع والأهداف تتفق هذه الدراسة التي نجريها مع دراسة (Domeny ٢٠١٧) في تناولها القيادة الرقمية وأثرها على متغيرات أخرى. وهي تختلف مع بعض الدراسات السابقة مثل (بصيلي، ٢٠٢٢؛ العماري ٢٠٢٢؛ الرقب، ٢٠٢٢، حيث ركزوا على توضيح مستوى ممارسة وتطبيق القيادة الرقمية في مدارس التعليم، وكذلك تتفق مع دراسات (خطاطبة، ٢٠٢٢؛ Jesica ٢٠٢١) في تناولها متغير الأداء المدرسي وعلاقتها بمتغيرات أخرى، بينما تختلف مع دراسة الفواعير (٢٠٢٢) التي هدفت إلى التعرف على درجة القيم والاتجاهات التربوية لمديري المدارس ودورها في تحسين الأداء المدرسي، ودراسة أونجا ومازيري (٢٠١٧، Aunga، Masare &) لدراسة تأثير أنماط القيادة على أداء المعلمين.

أما بالنسبة للمنهج البحثي، فهي تختلف مع بعض الدراسات السابقة (بصيلي، ٢٠٢٢؛ العماري، ٢٠٢٢؛ الرقب ٢٠٢٢، ٢٠١٧ Domeny) في منهجية البحث حيث اتبعت المنهج الكمي بأسلوبه المسحي الارتباطي للكشف عن مدى ممارسة القيادة الرقمية وعلاقتها بالأداء المدرسي، بينما اختلفت مع دراسة خطاطبة (٢٠٢٢) التي استخدمت المنهج الوصفي المسحي، ودراسة فواعير (٢٠٢٢) التي اعتمدت المنهج الوصفي الارتباطي، ودراسة (٢٠١٧، Aunga، Masare &) اتبعت المنهج الوصفي الكمي، ودراسة جيسكا (Jesica ٢٠٢١) اتبعت منهجاً مزجياً بين النوعي والكمي.

وهي تتفق مع عدد من الدراسات السابقة مثل (خطاطبة ٢٠٢٢؛ بصيلي ٢٠٢٢؛ العماري، ٢٠٢٢؛ الفواعير، ٢٠٢٢؛ Jesica، ٢٠٢١؛ Masare & Aunga، ٢٠١٧؛ Domeny، في استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات مع اختلاف تصميمها وفقاً لغرض وأهداف الدراسة. وفيما يخص مجتمع الدراسة فتتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة مثل (بصيلي، ٢٠٢٢؛ خطاطبة، ٢٠٢٢ العماري ٢٠٢٢؛ الفواعير ٢٠٢٢؛ Jesica، ٢٠٢١؛ Masare & Domeny، Aunga، ٢٠١٧) في تطبيق الدراسة



على مدارس التعليم العام. وتختلف مع دراسة الرقب (٢٠٢٢) حيث طبق دراسته في المدارس الخاصة، بينما تختلف مع دراسة العماري، (٢٠٢٢) حيث شمل مجتمع الدراسة مديري المدارس، ودراسة بصيلي (٢٠٢٢) شمل القيادات ووكلائهم والإداريين والرقب (٢٠٢٢) شمل معلمي المدارس الخاصة و (٢٠١٧، Domeny، شمل مديري ومعلمي المدارس. لقد استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في تعزيز الإطار النظري للدراسة وإرشاد الباحثين إلى كثير من المراجع والمقالات العلمية، بالإضافة إلى اختيار منهجية الدراسة وأدواتها، وتفسير النتائج ومناقشتها. وتميزت بأنها الدراسة الأولى في المملكة العربية السعودية والوطن العربي التي تناولت العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء المدرسي، وستكون إن شاء منطلقاً لمزيد من الدراسات في هذا السياق.

#### □ منهجية الدراسة وإجراءاتها.

#### □ منهجية الدراسة:

تعد منهجية الدراسة وإجراءاتها محوراً رئيساً في الدراسة، لذلك سنسعى لجمع البيانات المطلوبة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي تحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وذلك للتوصل إلى النتائج التي سيتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوعها تحقيقاً لأهداف الدراسة

#### □ مجتمع الدراسة وعينتها:

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، وقد تم استخدام طريقة العينة العشوائية، حيث تم توزيع ٣٧٠ استبانة على أفراد مجتمع الدراسة وتم الحصول على ٣٤٣ استبانة صالحة للتحليل بنسبة استرداد ٩٢.٧%، ويتضح فيما يلي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الديموغرافية للأفراد فيها:

**مدى ممارسة القيادة الرقمية لدى مديرات مدارس التعليم العام  
عائشة فائز الشهري**

جدول (١): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الديموغرافية (ن=

(٣٤٣

النسبة المئوية %	العدد	البيانات الديموغرافية	
٤٨.٧	١٦٧	ذكر	الجنس
٥١.٣	١٧٦	أنثى	
٩.٦	٣٣	وكيل/ة	المنصب
٨٤.٠	٢٨٨	إداري/ة	
٦.٤	٢٢	قائد/ة	
٣٧.٣	١٢٨	بكالوريوس	الدرجة العلمية
٤٨.١	١٦٥	ماجستير	
١٤.٦	٥٠	دكتوراه	
٢٢.٠	٧٩	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة
٥٧.٧	١٩٨	من ٥ - ١٠ سنوات	
١٩.٢	٦٦	أكثر من ١٠ سنوات	

من خلال الاطلاع على البيانات في الجدول السابق يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة من حملة الدكتوراه والماجستير، مما يعكس نتائج أكثر دقة وكفاءة.

**أداة الدراسة:**

تمّ تطوير استبانة اعتماداً على الأدب النظري والدراسات السابقة، وتكونت الاستبانة من (٣٤) عبارة تناولت درجة ممارسة أبعاد القيادة الرقمية بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، وقد تمّ استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات الباحثين على عبارات الاستبيان.

**صدق الاستبانة:**

**١. الظاهري "صدق المحكمين":**

عرضت الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (٦)

محكمين من المتخصصين في التربية والإحصاء، وقد تمّ الاستجابة لأراء المحكمين في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية. ولم يطرأ أيُّ حذف على عبارات الاستبيان بعد التحكيم، وانحصرت التعديلات التي طلبت بصياغة العبارة.

## ٢. صدق الاتساق الداخلي Internal Validity

تمّ عمل الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، كما في جدول (٢).

جدول (٢) معامل بيرسون للارتباط بين درجة كل عبارة بالاستبانة مع

### الدرجة الكلية (الاتساق الداخلي)

م.م	معامل بيرسون للارتباط	م.م	معامل بيرسون للارتباط	م.م	معامل بيرسون للارتباط
<b>بعد الرؤية والتخطيط</b>					
١	*٦١٤.	٥	*٧٥٢.	٩	*٧٤٨.
٢	*٦٨٣.	٦	*٧٤٦.	١٠	*٧٦٥.
٣	*٧٠٨.	٧	*٧١٩.	١١	*٧٤٢.
٤	*٦٧٧.	٨	*٧٦٤.		
<b>بعد الخبرة</b>					
١	*٧٤١.	٤	*٧٣١.	٧	*٧٣٠.
٢	*٧٤٥.	٥	*٧٠٧.	٨	*٧٤٥.
٣	*٦٩٩.	٦	*٧٣١.		
<b>بعد الابتكار</b>					
١	*٧٦٧.	٥	*٧٢٧.	٩	*٧٣٨.
٢	*٧٠٨.	٦	*٧٦٨.	١٠	*٧٠٨.
٣	*٧٢٣.	٧	*٧٤٥.		

## مدى ممارسة القيادة الرقمية لدى مديرات مدارس التعليم العاشر عائشة فائز الشعري

معامل بيرسون للارتباط	م.	معامل بيرسون للارتباط	م.	معامل بيرسون للارتباط	م.
		*٧٥٢.	٨	*٧٣٢.	٤
<b>بعد المخاطر</b>					
*٦٢٨.	٥	*٦٧٦.	٣	*٧٢٠.	١
		*٦٧٤.	٤	*٦٥٩.	٢

❖ الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يتضح من جدول (٢) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً وبدرجة قوية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ؛ وبذلك تعدّ عبارات الاستبانة صادقه للغرض الذي وضعت لقياسه.

### ثبات الاستبانة Reliability

وقد تمّ التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال عينة استطلاعية حجمها ٤٠ مفردة، وقد تمّ ذلك من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient وطريقة التجزئة النصفية Split Half Method والجدول التالي يوضح ذلك:

### جدول (٣) معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

التجزئة النصفية		معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	الأبعاد
معامل الارتباط المعدل	معامل الارتباط			
٠.٩١٩	٠.٨٢٧	٠.٩٢٧	١١	بعد الرؤية والتخطيط
٠.٩١٠	٠.٨١٢	٠.٩١٤	٨	بعد الخبرة
٠.٩٤٩	٠.٨٦٠	٠.٩٤٣	١٠	بعد الابتكار
٠.٩٠٤	٠.٨٠١	٠.٩٠٨	٥	بعد المخاطر
٠.٩٦٢	٠.٩٢٧	٠.٩٧٢	٣٤	جميع مجالات الاستبانة

يتضح من جدول (٣) أنّ قيم الثبات مقبولة من الناحية الاحصائية، حيث بلغت قيمة الثبات لجميع عبارات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ ٠.٩٧٢، بينما بلغت قيمة الارتباط المعدل ٠.٩٦٢، وهذا يعنى أن معامل الثبات مرتفع.

نستنتج من نتائج اختباري الصدق والثبات أن أداة القياس (الاستبانة) صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة كبيرة جداً، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة ويمكن تطبيقها بثقة.

المحكم المعتمد في الدراسة (مركز الاحصاء - أبوظبي، ٢٠١٧: ٢٧):

تمّ تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (٥ - ١=٤)، ومن ثمّ تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية، أي (٤/٥=٠.٨٠) وبعد ذلك تمّ إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

#### جدول (٤) يوضح المحك المعتمد في الدراسة

درجة الموافقة	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي
قليلة جداً	من ٣٦% إلى ٢٠%	من ١ إلى ١.٨٠
قليلة	من ٥٢% إلى ٣٧%	من ١.٨١ إلى ٢.٦٠
متوسطة	من ٦٨% إلى ٥٣%	من ٢.٦١ إلى ٣.٤٠
كبيرة	من ٨٤% إلى ٦٩%	من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠
كبيرة جداً	من ١٠٠% إلى ٨٥%	من ٤.٢١ إلى ٥

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدت الباحثة على ترتيب المتوسطات على مستوى الأبعاد للاستبيان ومستوى العبارات في كل بعد، وقد حددت الباحثة درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

## مدى ممارسة القيادة الرقمية لدى مديرات مدارس التعليم العام عائشة فائز الشهري

### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفريغ وتحليل البيانات من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، حيث تم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات (Percentages & Frequencies).
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient).
- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وكذلك طريقة التجزئة النصفية.
- المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري.
- اختبار T في حالة عينتين مستقلتين (Independent Samples T-Test).
- اختبار تحليل التباين الأحادي - One Way Analysis of Variance ((ANOVA).
- اختبار شيفيه لمقارنة المتوسطات البعدية.

### عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

الإجابة عن السؤال الأول: "ما درجة ممارسة القيادة الرقمية بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (٥) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لعبارات "ممارسة القيادة الرقمية بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية"

العبارة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الممارسة
يجسد مدير المدرسة التوجه السائد نحو دمج التكنولوجيا الرقمية في إدارة الأمور الأكاديمية من خلال رؤية واضحة	٣.٦٣	٠.٨٤	٧٢.٥٤	١	كبيرة

العبارة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الممارسة
المعالم.					
يقوم مدير المدرسة بوضع استراتيجية لتحقيق رؤية دمج التكنولوجيا الرقمية في إدارة شؤون المدرسة.	٣.٦١	٠.٨٤	٧٢.١٣	٢	كبيرة
تتنبأ المديرية بالمخاطر والمزايا المحتملة للإجراءات الإدارية للمدرسة.	٣.٥٨	٠.٧٩	٧١.٦٦	٣	كبيرة
ومن خلال التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة، يقوم مدير المدرسة بتجميع البيانات المطلوبة لصياغة خطة استراتيجية لدمج التكنولوجيا.	٣.٥٦	٠.٨٢	٧١.٢٥	٤	كبيرة
يشجع مدير المدرسة على تنفيذ الأساليب والأساليب التربوية المبتكرة التي تساعد في تعزيز نتائج تعلم الطلاب.	٣.٥٦	٠.٧٨	٧١.١٤	٥	كبيرة
مدير المدرسة متحمس لاكتساب فهم شامل للقيادة الرقمية والالتزامات المرتبطة بها.	٣.٥٦	٠.٨٢	٧١.١٤	٦	كبيرة
يقدم مدير المدرسة حلولاً ابتكارية للتحديات التي تواجه العلوم التربوية.	٣.٥٤	٠.٧٩	٧٠.٨٥	٧	كبيرة
يتم توصيل الإنجازات المبتكرة للمؤسسة التعليمية من قبل مدير المدرسة من خلال التطبيقات الرقمية.	٣.٥٤	٠.٨٤	٧٠.٧٩	٨	كبيرة
يتم استخدام التقنيات الرقمية من قبل مدير المدرسة للإشراف ومراقبة تطور شؤون المدرسة.	٣.٥٤	٠.٧٩	٧٠.٧٣	٩	كبيرة
قبل قائد المدرسة، يستخدم المدير الوسائط الرقمية لنشر المعلومات إلى المعلمين.	٣.٥٣	٠.٧٩	٧٠.٥٥	١٠	كبيرة
المشرف مسؤول عن تطوير وتعزيز دعم التكنولوجيا الرقمية للمدرسة للتعلم والتعليم.	٣.٥٣	٠.٨٣	٧٠.٥٥	١١	كبيرة
يقوم مدير المدرسة بتيسير الندوات التي يقوم فيها المعلمون بالتحقيق واختبار الأدوات الرقمية المطلوبة لتعزيز عملية التعلم.	٣.٥٢	٠.٨٢	٧٠.٤٤	١٢	كبيرة
مدير المدرسة متحمس لتطبيق البرمجيات الرقمية في	٣.٥٢	٠.٨٧	٧٠.٤٤	١٣	كبيرة

**مدى ممارسة القيادة الرقمية لدى مديرات مدارس التعليم العام**  
**عائشة فائز الشحري**

درجة الممارسة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	متوسط الحسابي	العبارات
					المكاتب الإدارية.
كبيرة	١٤	٧٠.٤٤	٠.٨٠	٣.٥٢	يهدف التعاون بين مدير المدرسة والمعلمين عبر مجموعات وسائل التواصل الاجتماعي إلى توليد مفاهيم جديدة لتعزيز العملية التعليمية.
كبيرة	١٥	٧٠.٣٨	٠.٨١	٣.٥٢	يقوم مدير المدرسة بالمراقبة عن بعد للإجراءات التعليمية والإدارية للمؤسسة.
كبيرة	١٦	٧٠.٣٨	٠.٨٤	٣.٥٢	يشجع مدير المدرسة استخدام البرامج الرقمية من قبل المعلمين لغرض تخطيط الدروس وتنفيذها.
كبيرة	١٧	٧٠.٣٨	٠.٨١	٣.٥٢	ولتسهيل التواصل الدائم بيني وبين العاملين بالمدرسة، يقوم مدير المدرسة بإنشاء شبكة خاصة.
كبيرة	١٨	٧٠.٣٢	٠.٧٨	٣.٥٢	يرغب مدير المدرسة أن أقوم بتحسين كفاءتي في استخدام الأجهزة الرقمية حتى أتمكن من الاستفادة منها بشكل مستمر لإدارة شؤون المدرسة.
كبيرة	١٩	٧٠.٢٦	٠.٨١	٣.٥١	يقوم مدير المدرسة بتهيئة بيئة ريادة الأعمال حيث يتم تشجيع أعضاء هيئة التدريس على استكشاف مفاهيم جديدة.
كبيرة	٢٠	٦٩.٨٥	٠.٨	٣.٤٩	ينتهج مدير المدرسة أساليب غير تقليدية في مراقبة شؤون المدرسة.
كبيرة	٢١	٦٩.٨٥	٠.٨٩	٣.٤٩	مدير المدرسة متحمس لتطبيق الأجهزة الرقمية في الفصول الدراسية.
كبيرة	٢٢	٦٩.٨	٠.٨٥	٣.٤٩	يقوم مدير المدرسة بتعزيز بيئة تشجع وتدعم الابتكار العلمي والطلابي.
كبيرة	٢٣	٦٩.٦٨	٠.٨٥	٣.٤٨	يتم تقييم التقدم المحرز في الخطة الإستراتيجية لدمج التكنولوجيا في إدارة شؤون المدرسة من خلال استخدام الأجهزة الرقمية من قبل مدير المدرسة.
كبيرة	٢٣	٦٩.٦٨	٠.٨٤	٣.٤٨	يقوم مدير المدرسة بالمتابعة فيما يتعلق بالتطوير المهني للمنصة الرقمية للمعلمين.



درجة الممارسة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	متوسط الحسابي	العبرة
كبيرة	٢٥	٦٩.٦٢	٠.٨٥	٣.٤٨	يملك مدير المدرسة القدرة على التنبؤ بالتحديات ووضع القرارات المستقبلية للتخفيف منها.
كبيرة	٢٦	٦٩.٥	٠.٨٣	٣.٤٨	يستخدم مدير المدرسة الجلسات الافتراضية لمراقبة تقدم كل من المعلمين والتلاميذ.
كبيرة	٢٧	٦٩.٥	٠.٨	٣.٤٨	يتم تشجيع الأفكار والمبادرات المبتكرة لحل المشكلات لتعزيز نتائج التعلم من قبل مدير المدرسة.
كبيرة	٢٨	٦٩.٣٩	٠.٨٢	٣.٤٧	يتعاون مدير المدرسة مع أكاديمي المدرسة في عملية اتخاذ القرار عبر التطبيقات الرقمية.
كبيرة	٢٩	٦٩.٢٧	٠.٨٥	٣.٤٦	يبحث مدير المدرسة بنشاط عن أساليب جديدة ومتميزة لحل المشكلات داخل المؤسسة.
كبيرة	٣٠	٦٩.١٥	٠.٨٣	٣.٤٦	يقترح مدير المدرسة استراتيجيات جديدة ومبتكرة لتنسيق شؤون المدرسة من خلال استخدام التقنيات الرقمية.
كبيرة	٣١	٦٨.٩٢	٠.٨١	٣.٤٥	مدير المدرسة قابل للعمل في الظروف التي يكون فيها تحقيق النتائج الفعالة غير مؤكد.
كبيرة	٣٢	٦٨.٧٥	٠.٨٥	٣.٤٤	يقوم مدير المدرسة بمغامرة إيمانية من خلال تقديم برامج جديدة لا يمكن ضمان نجاحها.
كبيرة	٣٣	٦٨.٤٥	٠.٨٣	٣.٤٢	يشرف مدير المدرسة ويراقب التقدم في العملية التعليمية من خلال تطبيق أساليب جديدة ومتنوعة.
كبيرة	٣٤	٦٨.٤٥	٠.٨٢	٣.٤٢	من أجل تحقيق مستويات عالية من الإنجاز، يقوم مدير المدرسة بتنفيذ قرارات تتجاوز كل المقاييس.
		٧٠.١٨	٠.٥٩	٣.٥١	جميع عبارات الاستبانة معا

يبين جدول (٥) أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات الاستبانة يساوي ٣.٥١ وبذلك فإن الوزن النسبي ٧٠.١٨٪، وهذا يعني أن هناك موافقة على عبارات الاستبانة بشكل عام بنسبة ٧٠.١٨٪، وقد تبين حصول العبرة " يملك قائد المدرسة رؤية واضحة تعبر عن التوجه نحو دمج التكنولوجيا الرقمية في إدارة شؤون المدرسة " على أعلى درجة موافقة

## مدى ممارسة القيادة الرقمية لدى مديرات مدارس التعليم العام عائشة فائز الشهري

بنسبة ٧٢.٥٤٪، بينما حصلت العبارة " يتخذ قائد المدرسة قرارات غير مسبقة لتحقيق مستويات أعلى من النجاح " على أقل درجة موافقة بنسبة ٦٨.٤٥٧٪. وتعد الباحثة هذه النتيجة إلى إدراك قادة مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية لأهمية تطوير العملية التعليمية والارتقاء بها لمواكبة التطور الحادث في جميع المجالات وأدراكهم لأهمية القيادة الرقمية ودورها في تحقيق أهداف العملية التعليمية وتسهيل إجراءاتها وتقليل الوقت والجهد، وفي تعزيز عملية الاتصال والتواصل بين جميع عناصر المنظومة التعليمية، كما تعوج هذه النتيجة إلى حرص المملكة العربية السعودية على توفير الإمكانيات المادية والمعنوية لتمكين القيادات التربوية من تطوير المنظومة التعليمية حيث توفر الأدوات والإمكانيات والمتطلبات اللازمة لتطبيق القيادة الرقمية باعتبارها أحد التوجهات الحديثة والفعالة في القيادة التربوية، فالوزارة توفر الأجهزة الرقمية وشبكات الانترنت والاتصال المستمر بالإنترنت، كما تقدم الدورات التدريبية وورش العمل التي تشجع القادة التربويين على تبني توجهات نحو تطبيق القيادة الرقمية، وتنمي مهاراتهم في تطبيقهم والاستفادة منها في تحقيق أفضل المخرجات للعملية التعليمية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الذهلي وآخرين (٢٠٢١) التي توصلت إلى أن درجة توظيف مديري المدارس في سلطنة عمان للقيادة الرقمية ككل ومجالاتها من وجهة نظر المديرين أنفسهم مرتفعة، ومع نتائج دراسة العشماوي والعصيمي (٢٠٢١) التي توصلت إلى أن واقع تطبيق القيادة الإلكترونية لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة الطائف جاء بدرجة عالية، ومع نتائج دراسة الحربي (٢٠٢٠) واقع توظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بعد وإدارة الأزمات لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة جاء بدرجة مرتفعة، ومع نتائج دراسة ( Araujo, et. al, ٢٠٢١) التي توصلت إلى أن الرقمنة والتطورات التكنولوجية أدت إلى قيام الشركات بتحويل الهياكل التنظيمية والعمليات ونماذج

الأعمال والاستراتيجيات إلى عمليات رقمية، ومع نتائج دراسة Antonopoulou, (٢٠٢١et.al) التي توصلت إلى أن المشاركين أظهروا مستوى عال من القيادة الرقمية، وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من زياد (٢٠٢١) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة الرقمية جاء بدرجة متوسطة، ومع نتائج دراسة أبو حية (٢٠٢١) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر معلميهم متوسطة، وتعزو الباحثة هذه الاختلاف إلى قلة توفير مستلزمات ومتطلبات تطبيق القيادة الرقمية.

• نتيجة السؤال الثاني: هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (٠.٠٥)  $\alpha \leq$  بين استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق القيادة الرقمية بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية تعزى للمتغيرات (الجنس، المنصب، المؤهل العلمي، الخبرة)؟

#### ١ - فحص أثر متغير الجنس:

ولفحص أثر متغير الجنس تم استخدام اختبار "T" - لعينتين مستقلتين"، والجدول التالي يوضح ذلك.

#### جدول (٦): نتائج اختبار "T" - لعينتين مستقلتين" - الجنس

مستوى الدلالة	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	
٠.٠٠٧	٢.٧٢٧-	٠.٦٣	٣.٤٢	١٦٧	ذكر	جميع عبارات الاستبانة معا
		٠.٥٥	٣.٥٩	١٧٦	أنثى	

من النتائج الموضحة في جدول (٦) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "T" - لعينتين مستقلتين" أقل من مستوى الدلالة ٠.٠٥ وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تُعزى إلى الجنس، وذلك لصالح الاناث.

## مدى ممارسة القيادة الرقمية لدى مديرات مدارس التعليم العام عائشة فائز الشهري

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى حافز الاناث لتطبيق القيادة الرقمية غالباً ما يكون أكثر من الذكور حيث إن المرأة تمارس عملها بناء على رغبة منها في تحقيق ذاتها وتوظيف قدراتها ومهاراتها في المشاركة في تنمية المجتمع فهي تسعى دائماً إلى كل الوسائل التي من شأنها تحقيق ذلك بخلاف الذكور الذين يعملون من أجل تحقيق الدخل المالي وهذا لا يعني أنه لا يوجد لديهم حوافز للتطوير والارتقاء ولكن الحافز يكون لدى الاناث أكبر غالباً.

- هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha) \leq 0.05$  بين استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق القيادة الرقمية بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية تعزى الى المنصب والمؤهل العلمي والخبرة؟  
للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار " تحليل التباين الأحادي "، والجدول التالي يوضح ذلك.

### جدول (٧) : نتائج اختبار " تحليل التباين الأحادي " - المنصب والمؤهل العلمي والخبرة

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
أثر متغير المنصب	بين المجموعات	٢.٨٧٨	٢	١.٤٣٩	٤.١٧٠	٠.٠١٦
	داخل المجموعات	١١٧.٣٢٣	٣٤٠	٠.٣٤٥		
	المجموع	١٢٠.٢٠٠	٣٤٢			
أثر متغير المؤهل العلمي	بين المجموعات	١.٦٣٣	٢	٠.٨١٧	٢.٣٤١	٠.٠٩٨
	داخل المجموعات	١١٨.٥٦٧	٣٤٠	٠.٣٤٩		
	المجموع	١٢٠.٢٠٠	٣٤٢			
أثر متغير الخبرة	بين المجموعات	٦.٣٧٥	٢	٣.١٨٧	٩.٥٢١	٠.٠٠٠
	داخل المجموعات	١١٣.٨٢٦	٣٤٠	٠.٣٣٥		
	المجموع	١٢٠.٢٠٠	٣٤٢			

من النتائج الموضحة في جدول (٧) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " تحليل التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة ٠.٠٥ وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تُعزى إلى المؤهل العلمي.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن تبني القيادة الرقمية نمط حديث ظهر مؤخراً على الساحة التربوية وتبنيه يرتبط بعوامل مختلفة عن المؤهل العلمي كالمشاركة في المؤتمرات العلمية، وحضور الدورات التدريبية وورش العمل التي توضح ماهية القيادة الرقمية وكيفية توظيفها وأهميتها ذلك في تسيير وتسهيل العملية التعليمية وتحقيق أهدافها.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الذهلي وآخرين (٢٠٢١) التي توصلت إلى وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة توظيف مديري المدارس بسلطة عمان للقيادة الرقمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ومن النتائج الموضحة في جدول (٧) أيضاً تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " تحليل التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة ٠.٠٥ وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تُعزى إلى المنصب والخبرة.

نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات المنصب والخبرة

#### جدول (٨) : نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات متغيري المنصب والخبرة

متغير المنصب	المتوسط الحسابي	وكيل/ة	إداري/ة	قائدة/ة
وكيل/ة	٣.٧٨			
إداري/ة	٣.٤٧	*٣.٨٠.		
قائدة/ة	٣.٥٦	٠.٢١٧	٠.٠٩٠-	
متغير الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من ٥ سنوات	٥-١٠ سنوات	أكثر من ١٠

## مدى ممارسة القيادة الرقمية لدى مُدبري مدارس التعليم العام عائشة فائز الشعري

			٣.٦٢	أقل من ٥ سنوات
		٠.٠٦٠	٣.٥٦	٥-١٠ سنوات
	٠.٢٢٣*	٠.٢٨٣*	٣.٢٣	أكثر من ١٠ سنوات

❖ الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من النتائج الموضحة في جدول (٧) تبين أن هناك فروقاً بين كل من متوسطات الذين مناصبهم وكيل وبين الذين مناصبهم إداري، وذلك لصالح الذين مناصبهم وكيل، بينما تبين عدم وجود فروق بين باقي الفئات الأخرى.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن القائد المدرسي والوكيل يكونون غالباً مدركين لأهمية النمط القيادي وذلك بحكم ممارستهم للقيادة المدرسية بخلاف الإداري الذي يقتصر دوره على تسيير أمور الإدارة لذلك فإن التوجهات نحو تبني القيادة الرقمية تكون لدى الممارسين للقيادة أكثر من الإداريين.

من النتائج الموضحة في جدول (٧) تبين أن هناك فروقاً بين كل من متوسط الذين خبرتهم أكثر من ١٠ سنوات وبين الذين خبرتهم أقل من ٥ سنوات ومن ٥ إلى ١٠ سنوات، وذلك لصالح الذين خبرتهم أقل من ٥ سنوات ومن ٥ إلى ١٠ سنوات، بينما تبين عدم وجود فروق بين متوسطات الذين خبرتهم أقل من ٥ سنوات وبين الذين خبرتهم تتراوح من ٥ إلى ١٠ سنوات.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن القادة التربويين ذوي الخبرة أكثر من عشر سنوات قد اعتادوا على النمط التقليدي وتعاشوا معه، وبالتالي فإن توجهاتهم نحو تغير النمط القيادة التقليدي إلى النمط الرقمي يمثل عبئاً كبيراً بالنسبة لهم فهم يفضلون البقاء في منطقة الراحة ويخشون من عمليات التغيير، لذلك فإنهم يتبنون توجهات سلبية نحو توظيف نمط القيادة الرقمية.

### التوصيات والمقترحات. □

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الباحثة فإنها توصي وتقدم ما يلي:

١. تقديم الحوافز المادية والمعنوية للقادة التربويين في المملكة العربية السعودية الذين يقومون بتطبيق القيادة الرقمية.
٢. عقد اجتماعات للقادة التربويين في المملكة العربية السعودية لعرض أفضل الممارسات استخدام التكنولوجيا الرقمية في المدارس للاستفادة منها.
٣. إعداد دورات تدريبية للقيادات التربوية في المملكة العربية السعودية تتضمن مؤشرات الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم بهدف تطوير الممارسات القيادية في القيادة الرقمية.
٤. تشكيل لجنة من المعلمين المتميزين في المملكة العربية السعودية للمشاركة في أنشطة حوسبة المناهج الدراسية وإعداد الرقمية لدعم تعلم الطلبة.
٥. قيام الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية بعقد العديد من الدورات لتوفير فرص متساوية للمعلمين لاستخدام أدوات التكنولوجيا المتاحة في المدرسة.
٦. منح الصلاحيات للمجلس المدرسي في المملكة العربية السعودية، لإقامة اتصالات مع وزارة الاتصالات لتوفير اتصال بشبكة الانترنت بسرعة مناسبة للمعلمين.
٧. إجراء دراسات حول مقارنة بين التجارب العالمية في تطبيق القيادة الرقمية.
٨. إجراء دراسات حول دور القيادة الرقمية في تحقيق الابتكار في التعليم.

## مدى ممارسة القيادة الرقمية لدى مديرات مدارس التعليم العام عائشة فائز الشهري

### المراجع

١. الشمري، غادة نايف محمد، والثويني، يوسف بن محمد. (٢٠٢٣). درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى القيادات التعليمية في إدارة التعليم بمنطقة حائل وسبل تطويرها. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ١٤٨ع، ١٩٧ - ٢١٨م.
٢. القصصصي، حلوة جبر. (٢٠٢٣). درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها. مجلة الدراسات والبحوث التربوية، مج ٣، ع ٩، ٤٦٦ - ٤٩٠.
٣. المطيري، سلطان دخيل الله، والثبتي، عبدالله عواض. (٢٠٢٣). القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الابتدائية بمحافظة المهد وعلاقتها بالأداء المدرسي. مجلة العلوم التربوية والإنسانية، ع ٢٧، ٨٩ - ٦١.
٤. التويم، هيا إبراهيم (٢٠١٩) درجة تطبيق القيادة الرقمية في وزارة التعليم وعلاقتها بالتطوير الإداري من وجهة نظر القيادات التربوية. رسالة ماجستير، كليات الشرق العربي، الرياض.
٥. الأعرج، هشام (٢٠٢٠) جائحة فيروس كورونا كوفيد ١٩ والضرورة الملحة للعمالة الرقمية. مجلة منازعات الاعمال. (العدد ٥١) الصفحة ٨٥.
٦. بالخير، نسبية محمد (٢٠١٦) دور الإدارة الالكترونية في الحد من الفساد الإداري: دراسة ميدانية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة. رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، السعودية، صفحة (١١).



٧. بخاري، خلود إسحاق (٢٠٢٠) معوقات تطبيق القادة التربويين للتكنولوجيا الإدارية في التخطيط لإدارة الأزمات، كتاب أبحاث المؤتمر الدولي (الافتراضي) لمستقبل التعليم الرقمي في الوطن العربي، الصفحة ٢٤٨- ٢٦٧.
٨. البقعاوي، ماضي مشرف (٢٠١٩) دور الإدارة الرقمية في تفعيل الاتصال الإداري لدى الإداريات في المرحلة الثانوية بمدينة حائل. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد ٣ (٢٤) الصفحات ٢٥١.
٩. السلمي، عائض بن عويض (٢٠١٦). تطوير أداء القيادات التربوية في المدارس الثانوية بمحافظة جدة في ضوء منهجية كايزون. مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية، (٥)، ١، ٧٣-.
١٠. العمري، مها مرعي (٢٠١٩). معوقات التفويض من وجهة نظر القيادات التربوية في مكاتب التربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، (٦)، ٢٦٣- ٢٨٠.
١١. الفضلي، منى عبد المحسن؛ والعقيلي، حصة صالح (٢٠١٧). معوقات إعداد الخطط التشغيلية لدى القيادات التربوية في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية. مجلة كلية التربية بالمنصورة، ٩٨(١)، ١٧٧- ٢١٣.
١٢. الأقطش، نور موسى (٢٠١٩). أثر ممارسات القيادة الإلكترونية على الإبداع الاستراتيجي (رسالة ماجستير غير منشورة). قسم الأعمال الإلكترونية. كلية الأعمال. جامعة الشرق الأوسط.
١٣. الحربي، حمدان بن محمد (٢٠٢٠). واقع توظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بعد وإدارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة. مجلة كلية التربية جامعة المنصورة، (١١٢)، ١٤٧- ١٧٨.

## مدى ممارسة القيادة الرقمية لدى مديرات مدارس التعليم العام عائشة فائز الشحري

١٤. مسعود، عماد يوسف قاسم، والفقهاء، سام. (٢٠١١). دور القيادة في المنظمات التعليمية: دراسة مقارنة للشركات المساهمة العامة الأردنية والفلسطينية المدرجة في سوق رأس المال. الفكر المحاسبي، مج ١٥، ع ١، ١٤٣ - ١٦٧.
١٥. العشماوي، عبد الله بن طاهر؛ والعصيمي، خالد بن محمد (٢٠٢١). القيادة الإلكترونية وعلاقتها بالوعي الرقمي لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين. مجلة شباب الباحثين، (٩)، ٥٢٦ - ٥٦٦.
١٦. الذهلي، ربيع بن المر؛ والخروصي، حسنين بن علي، والشعيلي، صالح بن خليفة (٢٠٢١). درجة توظيف مديري المدارس في سلطنة عمان للقيادة الرقمية من وجهة نظر المديرين أنفسهم. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، ١٢ (٣٣)، ٧٩ - ٩٣.
١٧. زيادة، رانيا محمد (٢٠٢١). دور الإدارة الرقمية في تنمية مهارات القيادات الداعمة. مجلة تطوير الأداء الجامعي، ١٤ (٢)، ٨٩ - ١١٦.
١٨. مركز الاحصاء - أبو ظبي (٢٠١٧)، دليل تنفيذ استطلاعات الرأي، أدلة المنهجية والجودة - دليل رقم (١١)، أبو ظبي، الامارات العربية المتحدة، الطبعة الاولى.
١٩. أبو الحية، نجات. شعبان (٢٠٢١). درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري مدارس الاونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وسبل تحسينها (رسالة ماجستير غير منشورة). قسم الإدارة التربوية. كلية التربية. جامعة الأقصى. غزة.
٢٠. الخطة التنفيذية لبرنامج التحول الوطني، ٢٠٢٠.

1. <https://www.vision.gov.sa/sites/default/files/attachments/NTP%Arabic%Public%Document%٢٠٢٨١٠%٠.pdf>
2. Antonopoulou, H., Halkiopoulos, C., Barlou, O., & Beligiannis, G. N. (2020). Leadership types and digital leadership in higher education: Behavioural data analysis from University of Patras in Greece. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 19(4), 110-129.
3. Iannotta, M., Meret, C., & Marchetti, G. (2020). Defining leadership in smart working contexts: a concept synthesis. *Frontiers in Psychology*, 11, 556933.
4. Zhong, L. (2016). The effectiveness of digital leadership at K-12 schools in Mississippi regarding communication and collaboration during CCRS of Southern Mississippi. [Original implementation. The University source: <https://studycrumb.com/alphabetizer>] [Original source: <https://studycrumb.com/alphabetizer>].
5. - Alkhsabah, M. A. I. (2017). Reality of Use of Electronic Management and its Impact on Job Performance in Tafila Technical University. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 7(1), 329-341.
6. Antonopoulou, H., Halkiopoulos, C., Barlou, O., & Beligiannis, G. N. (2021). Associations between Traditional and Digital Leadership in Academic

- Environment: During the COVID-19  
Pandemic. *Emerging Science Journal*, 5(4), 405-428.
7. - Cahyadi, A., & Magda, R. (2021). Digital leadership in the economies of the G20 countries: A secondary research. *Economies*, 9(1), 32
  8. - de Araujo, L. M., Priadana, S., Paramarta, V., & Sunarsi, D. (2021). Digital leadership in business organizations. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 45-56.
  9. - Fenech, R., Baguant, P., & Ivanov, D. (2019). The Changing Role Of Human Resource Management In An Era Of Digital Transformation. *Journal of Management Information & Decision Sciences*, 22(2).
  10. Van Ee, J., El Attoti, I., Ravesteyn, P., & De Waal, B. M. (2020). BPM Maturity and Digital Leadership: An exploratory study. *Communications of the IIMA*, 18(1), 2.