

The Reality of the Application of Digital Leadership in Public Education Schools in Urban Area of Abha

Amani Jibril Busaili

King Khalid University || KSA

Abstract: The study aimed to identify the reality of the application of digital leadership in public education schools in the urban area of Abha. The practice of the dimensions of digital leadership obtained a total average (3.51 out of 5) with a percentage of (70.18) and a verbal rating (high), and it also found that there are statistically significant differences between the average estimates of the sample members attributable to gender, in favor of females, and according to the position variable in favor of those whose position is an agent According to the experience and in favor of those with less than 5 years of experience, while there are no statistically significant differences between the average estimates of the sample members attributable to the educational qualification variable, and based on the results, the researcher recommended holding conferences to stimulate the application of digital leadership in educational institutions, imposing the use of digital technology in schools, and holding Training courses for school leaders and computerization of the curricula, in addition to proposals for future studies on the subject..

Keywords: Digital Leadership, Public Education Schools.

واقع تطبيق القيادة الرقمية بمدارس التعليم العام بمنطقة أبها الحضرية من وجهة نظر القيادات التربوية

أماني جبريل بصيلي

جامعة الملك خالد || المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدفت الدراسة للتعرف على واقع تطبيق القيادة الرقمية بمدارس التعليم العام بمنطقة أبها الحضرية، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، تم توزيعها على عينة عشوائية بلغت (343) من القيادات ووكلائهم والإداريين من الجنسين وكشفت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة أبعاد القيادة الرقمية حصلت على متوسط كلي (3.51 من 5) وبنسبة (70.18) وبتقدير لفظي (كبيرة)، كما توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تُعزى إلى الجنس، ولصالح الإناث، وتبعاً لمتغير المنصب لصالح الذين منصهم وكيل وتبعاً للخبرة ولصالح الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات، فيما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، واستناداً للنتائج أوصت الباحثة بعقد مؤتمرات لتحفيز تطبيق القيادة الرقمية في المؤسسات التربوية، وفرض استخدام التكنولوجيا الرقمية في المدارس، وعقد دورات تدريبية لقيادات المدرسة وحوسبة المناهج الدراسية، إضافة إلى مقترحات دراسات مستقبلية في الموضوع.

الكلمات المفتاحية: واقع تطبيق، القيادة الرقمية، مدارس التعليم العام، منطقة أبها الحضرية، وجهة نظر القيادات التربوية.

المقدمة.

الإنسان كائن طموح ويطلع للتطور والتقدم بصورة مستمرة، وقد اجتهدت البشرية على مر العصور على استحداث طرق جديدة لتسيير أمور الحياة وتنظيمها في سبيل تحقيق متطلباته المتجددة باستمرار، والمجتمعات التي تطلع للتقدم والتطور غالبا ما تستحدث استراتيجيات وأساليب مبتكرة لإدارة مؤسساتها وعلى رأسها المؤسسات التعليمية، وتعتبر القيادة الرقمية أحدث النماط القيادية التي أفرزتها ثورة التكنولوجيا والتقنيات الرقمية التي سيطرة على هذا العصر.

حيث يشهد القرن الحادي والعشرين ثورة تكنولوجية كبيرة جعلت الحياة أكثر تعقيدا واتصالا من أي وقت مضى، حيث ساهمت التكنولوجيا وأدواتها في إحداث تغيرات جذرية في مختلف مجالات الحياة بهدف تحقيق الرفاهية والرخاء، وهو الأمر الذي فرض على المؤسسات، وخصوصا المؤسسات التعليمية تغير نمط أعمالها نحو التحول الرقمي لكي تواكب هذه التغيرات المتسارعة بحيث تركز على الأداء الإبداعي للأفراد العاملين فيها، حيث أن التحول الرقمي يشير إلى التغيرات المتعلقة بتطبيق التقنيات الرقمية في الجوانب (الذهلي وآخرون، 2021).

وتمارس القيادة المدرسية دورا محوريا في نشر التقنية في مجتمع المدرسة، وتعتمد عملية تطوير التعليم على مقدرتها على الاندماج ومواكبة التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومن أبرز مظاهر الاندماج ومواكبة التطورات هي القيادة الرقمية وهي القيادة التي توظف تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتقنيات الرقمية لتنفيذ الأنشطة الإدارية بشكل إلكتروني باستخدام الانترنت وشبكات الحاسب، حيث يتم تقديم الخدمات بشكل آلي دون وجود حواجز مكانية أو زمانية، مما يؤدي إلى توحيد الإجراءات وسرعة التنفيذ وخفض التكلفة وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة بهدف تحقيق أهداف المؤسسة بأقل وقت وجهد وتكلفة وتطوير جودة العمليات الإدارية (العشماوي العيصي، 2021)، ومن هنا يتضح الدور الكبير الذي يمكن أن يحققه تطبيق نمط القيادة الرقمية في المدرسة فهي تمثل وسيلة لتلبية متطلبات القدرة التربويين، وكذلك تعيينهم على مواجهة الصعوبات والعقبات وتخفف من كمية الجهد المبذولة لتخطيها.

ويشير زيادة (2021) إلى أن تطبيق القيادة الرقمية يساهم في الدعم والمساندة للإدارة من خلال تبسيط الإجراءات الإدارية وتسهيل عملية صنع القرار، وتمكين الإدارات من التخطيط بكفاءة وفاعلية للاستفادة من متطلبات العمل، وتقديم الجودة وفق معايير فنية تقنية عالية تواكب العصر، كما أنها تعمل على فتح قنوات اتصال جديدة بين القائمين على إدارة المدرسة والأفراد العاملين مما ييسر الأعمال وتدعيم إدارة المعرفة، وتحقيق التكامل بين وظائف القيادة مما يساهم في تقديم خدمات إبداعية، وهذه النتيجة توضح الإيجابيات والمميزات التي يمكن أن يقدمها نمط القيادة الرقمية في المؤسسات التعليمية، لمساعدتها على مواكبة التغيرات والتطورات تحقيق الأهداف المنوطة بها.

وهذا ما أكدت عليه دراسة الحربي (2020) بأن للقيادة الرقمية بالغ الأهمية للقيام بالفعل التربوي، وتمثل عاملا أساسيا في خلق بيئة غنية بالخبرات التعليمية التي تساعد على الارتقاء بالمنظومة التعليمية، وتوضح هذه النتيجة أحد أهم المزايا التي يمكن تحقيقها عند تطبيق نمط القيادة الرقمية وهو خلق بيئة غنية بالخبرات التعليمية والتي تمكن القائد من إصدار التوجيهات الصحيحة ووضع الخطط الفاعلة. كما أوصت دراسة الأقطش (2019) بضرورة تبني نمط القيادة الرقمية لمواجهة تحديات العصر، حيث أن القيادة الرقمية أحدى الأنماط الحديثة التي تواكب وتلبي متطلبات العصر الرقمي، كما أوصت دراسة الذهلي (2021) باستخدام التطبيقات الرقمية في العمليات الإدارية في المدرسة، وتوضح هذه التوصية أهمية وفاعلية تطبيق القيادة الرقمية لتحقيق الأهداف التربوية، كما

أوصت دراسة العشماوي والعصيمي (2021) بزيادة تعزيز الوعي الرقمي لقادة المدارس وتزويد المدرسة بألية تحديث أنظمة التشغيل بشكل دوري لأهمتها في أمن المعلومات وحماية بيانات المدرسة. وفي ظل هذه التوصيات لتوظيف نمط القيادة الرقمية في المنظومة التربوية فإن دول العالم المتقدم قد جعلت من الرقمنة أسلوباً للحياة حيث أكد نتائج دراسة (Cahyadi, & Magda, 2021) أن دول مجموعة العشرين لديها القدرة على الريادة الرقمية في الجاهزية الرقمية والابتكار والقدرة التنافسية، كما تعتبر رائدة في مجال الرقمنة العلمية. أما على صعيد الدول العربية فقد أوضح تقرير التنافسية العالمية ضمن مؤشر تبني تقنيات المعلومات أن هناك العديد من الدول العربية التي تطلع لمواكبة التقدم والتطور وتبني التقنيات والأساليب التقنية الحديثة لتسيير أعمالها ومن أهمها الامارات العربية المتحدة، والمملكة العربية السعودية ومصر (تقرير لتنافسية العالمية، 2018). وعلى صعيد المملكة العربية السعودية فإن التحول الرقمي يعتبر أحد اهم ركائز رؤية المملكة 2030 التي تسعة المملكة جاهدة لتوفير البنية التحتية للتحول الرقمي، وتؤكد على ذلك نتائج الدراسات التي أجريت على البيئة السعودية بأن هناك درجة مرتفعة في تطبيق القيادة الرقمية في مؤسسات التعلم كدراسة دراسة العشماوي والعصيمي (2021)، ودراسة الحربي (2020).

مشكلة الدراسة:

وبالرغم من التقدم العلمي والتقني إلا أن القيادة التربوية ما زالت 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 (2017) التي توصلت إلى جود معوقات إدارية من أبرزها عدم وجود قاعدة بيانات يتم الرجوع إليها أثناء إعداد الخطط، ومع نتائج دراسة العمري (2019) التي توصلت إلى وجود معوقات في القيادة التربوية من أبرزها عدم قدرة القائد على المتابعة المستمرة للمرؤوسين نتيجة كثرة الأعباء الموكلة إليه، كما توصلت دراسة السلمي (2016) إلى أهمية متطلبات تطوير أداء القيادات التربوية وجاءت المتطلبات التقنية في المرتبة الأولى، كما توصلت دراسة (de Araujo, et. al, 2021) إلى أن العديد من المؤسسات لا تفهم قيمة القادة الرقميين، مما يؤدي إلى ضعف الأداء وإخفاقات لا يمكن إصلاحها ومن هنا تبرز الحاجة إلى توظيف نمط قيادي يساعد القادة التربويين على تخطي المعوقات والتهوض بالارتقاء بالقيادة التربوية لتحقيق أهداف المنظومة التعليمية، ومن هنا جاءت فكرة الدراسة حول دراسة واقع تطبيق القيادة الرقمية باعتبارها نمط ادراست حديث يتخطى جميع القيود الزمانية والمكانية، ويساهم في تحقيق الأهداف المرجوة بجهد ووقت أقل.

أسئلة الدراسة:

ومما سبق يمكن حصر مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

"ما واقع تطبيق القيادة الرقمية بمدارس التعليم العام بمنطقة أبها الحضرية؟"

ويتفرع من السؤال الرئيسي للدراسة السؤالان الفرعيان الآتيان :

- 1- ما درجة ممارسة أبعاد القيادة الرقمية (الرؤية والتخطيط، الخبرة، الابتكار، المحتوى الإلكتروني) بمدارس التعليم العام بمنطقة أبها الحضرية؟
- 2- هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha < 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق أبعاد (الرؤية والتخطيط، الخبرة، الابتكار، المحتوى الإلكتروني) القيادة الرقمية بمدارس التعليم العام بمنطقة أبها الحضرية تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)؟

فرضية الدراسة:

- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق القيادة الرقمية بمدارس التعليم العام بمنطقة أبها الحضرية تعزى لمتغيرات (الجنس، المنصب، المؤهل العلمي، الخبرة).

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى الآتي:

- 1- التعرف على درجة ممارسة أبعاد القيادة الرقمية (الرؤية والتخطيط، الخبرة، الابتكار، المحتوى الإلكتروني) بمدارس التعليم العام بمنطقة أبها الحضرية.
- 2- كشف مدى وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق أبعاد (الرؤية والتخطيط، الخبرة، الابتكار، المحتوى الإلكتروني) القيادة الرقمية بمدارس التعليم العام بمنطقة أبها الحضرية تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة).

أهمية الدراسة:

- "تنبع أهمية هذا البحث من أهمية الدور الذي تؤديه القيادة في مدارس التعليم العام في تحقق أهداف العملية التربوية في ظل التحديات التي تواجهها، وذلك على النحو الآتي:
- قد تساعد الإدارات التعليمية في مدينة أبها الحضرية لإعداد برامج تدريبية لتنمية مهارات القيادة الرقمية لدى قادة مدارس التعليم العام بالمنطقة.
 - تقديم نتائج دقيقة لإدارات التعليم في منطقة أبها الحضرية تساهم في اتخاذ قرارات بشأن أعداد برامج وورش عمل لتشجيع المعلمين والوكلاء في المدارس وأيضاً الطلاب على التعاطي بإيجابية نحو عملية التحول الرقمي.
 - تساعد الإدارات التعليمية في مدينة أبها الحضرية لإطلاق مبادرات لجميع أفراد المجتمع لتعزيز توجههم نحو التحول الرقمي في التعليم، وتوجيه أولياء الأمور لمتابعة طلابهم عبر التطبيقات الرقمية التي تقدمها المدرسة.
 - قد يفيد التعرف على واقع تطبيق القيادة الرقمية بمدارس التعليم العام، وبيان جوانب القوة والضعف في توظيف هذا النوع من القيادة من أجل تعزيز جوانب القوة ومعالجة نقاط الضعف.
 - كما قد تساهم النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة في اتخاذ قرارات بشأن توفير المتطلبات اللازمة لتطبيق القيادة الرقمية من قبل الإدارات العليا في التعليم في مدينة أبها الحضرية.
 - وكذلك ستساهم في التعرف على توجهات المديرين نحو تطبيق القيادة الرقمية ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتعزيز توجههم نحو تطبيقها من خلال الدورات التدريبية وورش العمل.
 - كما تساهم الدراسة الحالية في إثراء المكتبة العربية بدراسات علمية حول القيادة الرقمية في مدارس التعليم العام.
 - تعتبر الدراسة نقطة انطلاق للباحثين لإجراء دراسات علمية حول التحول الرقمي في المنظومة التعليمية ككل.

حدود الدراسة:

تحدد نتائج الدراسة بالحدود الآتية:

- الحد الموضوعي: واقع تطبيق القيادة الرقمية بمدارس التعليم العام بمنطقة أبها الحضرية.
- الحد البشري: عينة عشوائية من القيادات ووكلائهم والإداريين بلغ عددهم (343) من الجنسين.

- الحد المكاني: "مدارس التعليم العام بمنطقة أبها الحضرية".
- الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة الميدانية في العام (1443هـ).

مصطلحات الدراسة:

- 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، 2021).
- ويعرفها أفوليو وكاهي بأنها: "عمليات تأثير اجتماعي بواسطة تكنولوجيا المعلومات المتقدمة لإنتاج تغيير في المواقف والمشاعر والتفكير والسلوك والأداء مع الأفراد أذ المجموعات او المنظمات" (الذهلي وآخرون، 2021).
- وعرفها الحربي (2020) بأنها "الوصول إلى المعلومات، والاتصالات مع الأعضاء الآخرين في المؤسسة، بالإضافة إلى استخدام القادة الرقمية والتكنولوجيا لتعزيز التعاون فيما بينهم".
- بينما عرفها الأقطش (2019) 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".
- وتعرف إجرائياً بأنها "ممارسة القيادات المدرسية في مدارس التعليم العام لمنطقة أبها الحضرية لأبعاد القيادة الرقمية وهي (الرؤية التخطيط، الخبرة، الابتكار، والمخاطرة)".
- القيادات المدرسية: "هي مجموعة من العمليات التنفيذية والفنية التي يتم تنفيذها عن طريق العمل إنساني الجماعي التعاوني بقصد توفير المناخ الفكري النفسي والمادي الذي يساعد على حفز الهمم وبعث الرغبة في العمل النشط المنظم فردياً كان أم جماعياً من أجل حل المشكلات وتذليل الصعاب حتى تتحقق أهداف المدرسة التربوية والاجتماعية كما ينشدها المجتمع" (الهدلول، 2019: 415).
- وتعرف إجرائياً بأنها "القيادات الإدارية المكلفة من قبل إدارة التعليم بمنطقة أبها الحضرية لإدارة شؤون مدارس التعليم العام، والذين يمتلكون صفات شخصية وخبرة تؤهلهم للقيام بالمهام المناطة"
- منطقة أبها الحضرية: "هي المقر الإداري وعاصمة منطقة عسير جنوب غرب المملكة العربية السعودية وأهم مدنها، حيث يوجد بها مقر الإمارة وفروع الوزارات الرئيسية.
- وتعرف إجرائياً بأنها: "جميع المؤسسات التعليمية من مدارس ومديريات ووزارات تهتم بشؤون التربية والتعليم في منطقة أبها حضرية في المملكة العربية السعودية".

2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

أولاً- الإطار النظري.

أهمية القيادة الرقمية:

يشير الحربي (2020) إلى أهمية تطبيق القيادة الرقمية في المدارس في تكوين معلمين ومهنيين قادرين ومتمكنين، وتوفير آليات فاعلة لترقية الخبرة التربوية العربية، ولا بد من إضفاء الطابع العالمي على هذه الخبرة وتوفير الإطار الثقافي الملائم، بالإضافة إلى إحداث تغييرات نوعية في أنماط ومستويات الخدمة التعليمية، ونشر العملية التعليمية على نطاق أوسع من المحلي والداخلي من خلال الانترنت ومواكبة القضايا التربوية التعليمية على جميع

المستويات المحلية والإقليمية والعالمية، بينما يرى الأقطش (2019) أن أهمية القيادة الرقمية من التغيير في الإدارة الذي يؤدي بدوره الى التغيير بالقيادة نفسها، بسبب ازدياد المتطلبات التقنية على جميع المستويات للقادة الذين يتوقع منهم أن يكونوا مؤهلين لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة وتؤثر القيادة الإلكترونية على ضمان أداء أكثر كفاءة وفعالية لأنواع مختلفة من المنظمات واستكشاف إمكانيات لطرق جديدة في إجراء العمليات التجارية، الإدارية والتنظيمية أو تأسيس منظمات جديدة، كما تساهم ممارسات القيادة الإلكترونية في احداث تغيير في الأنماط التنظيمية، حيث يقوم القادة بالعمل عن بعد بأنماط قيادية معتمدة بشكل كبير على التواصل الإلكتروني، فيجب على القائد إدارته وتنسيقه واتقانه، ومن المهم في هذه الأنماط استخدام الوسائل التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات، من أهمها انتشار أدوات اتصال جديدة والتي سهلت الكثير من اعمال القادة وخففت عنهم اعباء الحمل الزائد للاتصالات المتمثلة بالاتصال المستمر بين القائد والعميل.

أبعاد القيادة الرقمية:

- 1- الرؤية والتخطيط: القائد الناجح يستطيع أن يرى ما لا يراه الآخرون، ولكنّه يتقبّل النقد الذي يُوجّه 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 والمدروسة للعمل، ولا يترك مجالاً للصدفة في عمله وطريق نجاحه (الذهلي، 2021).
- 2- الخبرة: يقصد 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 توطين خبرات متخصصة في المجالات الرقمية (الأقطش، 2019).
- 3- 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, 2021).
- 4- المخاطرة: ويقصد 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, 2021).

متطلبات تطبيق القيادة الرقمية:

تطبيق القيادة الرقمية يتطلب توفير مجموعة من المتطلبات يذكرها العشماوي والعصيمي (2021) وهي

كالتالي:

- 1- البنية التحتية: وتتضمن شبكة الاتصالات وقواعد البيانات والاتصال بشبكة الانترنت

- 2- بشكل متواصل، وأجهزة الحاسوب وغيرها من الأجهزة التي تمكن من الاتصال بالشبكة العالمية.
- 3- توافر مزودي الخدمة بالإنترنت بأسعار المناسبة قدر الإمكان.
- 4- 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.
- 5- توفير مستوى مناسب من التمويل: وذلك من أجل إجراء الصيانة الدورية وتقديم الدورات التدريبية.
- 6- توفير الإدارة المؤسسية: لابد من توافر جهة معينة تتولى تطبيق القيادة الإلكترونية وتعمل على تهيئة البيئة اللازمة والمناسبة للعمل وتتولى الإشراف والتطبيق وعمليات التقييم.
- 7- توفير الأمن السيبراني والسرية الإلكترونية وذلك لحماية أمن المعلومات الوطنية والشخصية.

معوقات القيادة الرقمية:

- يعتبر نمط القيادة الرقمية من الأنماط الحديثة وبالتالي فإن تطبيق يعترضه مجموعة من التحديات والمعوقات التي تحول دون تطبيقها ويشير إليها الحية (2021) وهي كالتالي:
- أ- ضعف القيادات وعدم تأهيلها لمواكبة العصر الرقمي.
 - ب- مقاومة التغيير من قبل الموظفين.
 - ج- عدم توفر استراتيجية شاملة للتغيير.
 - د- عدم توفر الدعم من قبل الشركاء.
 - هـ- عدم توفر ميزانية مناسبة للتغيير.
 - و- ضيق الوقت.
 - ز- عدم التعاون.
 - ح- النموذج التوجيهي في القيادة دون تمثيل قدوة للمعلمين من قبل قائدهم.
 - ط- التسلسل الهرمي.
 - ي- 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 توظيف أبرز المستحدثات التقنية للارتقاء بأنظمتها بشكل عام وبالمنظومة التعليمية بشكل خاص، ويتجسد ذلك في رؤيتها الطموحة 2030 التي تتضمن تفعيل مسار التحول الرقمي الوطني ولتحقيق هذه الرؤية أصدرت المملكة العديد من القوانين قامت بالكثير من المبادرات من أهمها (المنصة الوطنية، 2022):

- إصدار أمر ملكي بإنشاء اللجنة الوطنية للتحول الرقمي:
- وهي المسؤولة عن البرامج الأساسية المحققة لرؤية المملكة 2030 والتي 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 عالميًا كأعلى الدول المتطورة رقمية، من خلال تنمية اقتصادية مستدامة تعتمد على تعزيز قيم ومفاهيم الابتكار والاستثمار في المواهب الشابة.

- 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.
- قامت المملكة بتحسين جودة الخدمات الرقمية المقدمة للمستفيدين من خلال الشراكة مع القطاع الخاص لتوفير تغطية شبكة الألياف الضوئية لأكثر من 3.5 مليون منزل في جميع أنحاء المملكة، وزادت حركة الإنترنت خلال الجائحة بنسبة 30٪، وضاعفت حركة الإنترنت من خلال عبر مقسم الانترنت الوطني، وكذلك زادت سرعة الإنترنت من 9 ميجابت/الثانية في عام 2017 إلى 109 ميجابت/الثانية في عام 2020، واستكمال توسعة نظام التغطية الداخلية في التوسعة السعودية الثالثة في الحرم المكي.

معوقات تطبيق القيادة الرقمية في المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية:

بالرغم من الجهود المبذولة لتوفير البنية التحتية للتحول الرقمي في المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية إلا أن هناك مجموعة من المعوقات التي تحول دون تحقيق ذلك حيث توصلت دراسة الشهري (2019) إلى أهم معوقات التحول إلى مجتمع المعرفة من وجهة نظر النخب الأكاديمية في المملكة العربية السعودية ضعف الحوافز المادية، كما توصلت دراسة العودة (2021) إلى وجود عدة معوقات للتحول نحو إدارة التعليم الإلكتروني في منطقة الاحساء أبرزها:

- مقاومة الموظفين للتغير.
- قلة البرامج التدريبية المخصصة للموظفين للتدريب على تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية.
- انخفاض كفاءة الموظفين للتعامل باللغة الإنجليزية.
- عدم كفاية القوانين المنظمة لإدارة التعليم الإلكتروني ي ظل جائحة كورونا.
- التطور المتسارع أنظمة الإدارة الإلكترونية.
- ضعف البنية التحتية تطبيق أنظمة التعليم لإلكتروني.
- التكلفة المادية العالية لشراء برمجيات والأجهزة الإلكترونية.
- ارتفاع تكاليف برامج حماية نظم التعليم إلكتروني.

ثانيا- الدراسات السابقة:

- أ- دراسات سابقة بالعربية:
- دراسة الذهلي وآخرون (2021) هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة توظيف مديري المدارس في سلطنة عمان للقيادة الرقمية من وجهة نظر المديرين أنفسهم وكذلك الكشف عن أثر متغيرات (النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي). واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وبلغت عينة الدراسة (207) مديراً ومديرة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة توظيف مديري المدارس في سلطنة عمان للقيادة الرقمية ككل ومجالاتها من وجهة نظر المديرين أنفسهم مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة توظيف مديري المدارس بسلطنة عمان للقيادة الرقمية تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، الخبرة، المؤهل العلمي).

- دراسة العشماوي والعصيمي (2021) وهدفت للتعرف على واقع تطبيق القيادة الإلكترونية وعلاقتها بمستوى الوعي الرقمي لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين. وبلغت عينة الدراسة (213) معلماً. وقد توصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق القيادة الإلكترونية لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة الطائف جاء بدرجة عالية، وأن مستوى الوعي الرقمي لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة الطائف جاء عالياً.
 - دراسة أبو حية (2021) سعت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر معلمهم في ضوء تأثير بعض المتغيرات التصنيفية، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة تم توزيعها على عينة عددهم (522) معلماً ومعلمة. وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر معلمهم متوسطة، وجود فروق دالة احصائياً بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة وفقاً لمتغير المنطقة التعليمية، وعدم وجود فروق تعزى لمتغيرات (الجنس، المرحلة التعليمية للمدرسة، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، التخصص).
 - دراسة الحربي (2020) سعت الدراسة التعرف على واقع توظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بعد وإدارة الأزمات لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة وتم توزيعها على عينة عددهم (50) مديراً. وقد توصلت الدراسة إلى أن واقع توظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بعد وإدارة الأزمات لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة جاء بدرجة مرتفعة.
 - دراسة زيادة (2021)، سعت الدراسة التحقق من مدى توافر مقومات الإدارة الرقمية بالجامعات الحكومية السعودية، وأثر ذلك في المهارات القيادية للقيادات الجامعية، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة القيادات الجامعية بجامعة الملك خالد في المملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (50) قائد. وقد توصلت الدراسة توافر مقومات تطبيق الإدارة الرقمية جاءت بدرجة متوسطة، وأن درجة ممارسة القيادة الرقمية جاء بدرجة متوسطة، وتوجد علاقة معنوية بين الإدارة الرقمية في تنمية مهارات القيادات الإبداعية.
- ب- دراسات سابقة بالإنجليزية:
- دراسة (de Araujo, et. al, 2021) وهدفت إلى التعرف على ممارسات القيادة الرقمية في المنظمات العالمية، وتوجهات القادة نحو تطبيق القيادة الرقمية وخبرتهم فيها، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت المراجعة المنهجية للأدبيات السابقة التي تناولت موضوع القيادة الرقمية على مستوى العالم. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الرقمنة والتطورات التكنولوجية أدت إلى قيام الشركات بتحويل الهياكل التنظيمية والعمليات ونماذج الأعمال والاستراتيجيات إلى عمليات رقمية، ويستخدم القادة الرقميون الأصول الرقمية للشركة ويعززونها يتمتع القادة الرقميون بقدرات ووجهات نظر مختلفة مقارنة بالقادة التقليديين ومع ذلك، فإن العديد من المؤسسات لا تفهم قيمة القادة الرقميين، مما يؤدي إلى ضعف الأداء وإخفاقات لا يمكن إصلاحها.
 - دراسة Antonopoulou, et.al (2021)، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة مشاركة قادة الجامعات للقيادة الرقمية في تطبيق نمط القيادة التحويلية، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت المقابلة كأداة رئيسية للدراسة، وكان مجتمع الدراسة عبارة عن قادة الجامعات في اليونان، وكانت عينة الدراسة عبارة عن ثلاثة جامعات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن المشاركين أظهروا

مستوى عالٍ من القيادة الرقمية، في تطبيق نمط القيادة لتحويلية وأن للقيادة الرقمية ارتباط إيجابي نسبياً بنتائج القيادة، وهو تُرجم على أنه مستوى عالٍ من الأداء والرضا يتعايشان مع مستوى عالٍ من التكنولوجيا الرقمية في تطبيق القيادة.

- دراسة (Van Ee. Et. al, 2020)، هدفت الدراسة إلى استكشاف الكفاءات والمهارات اللازمة لتطبيق القيادة الإلكترونية في شركات الاتصالات في هولندا، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت المقابلة كأداة رئيسية للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من خمسة خبراء يعملون في شركات الاتصالات الهولندية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الكفاءات الرقمية اللازمة لتطبيق القيادة الرقمية تتمثل في التعاون والتوجيه الذاتي التعلم المستمر مدى الحياة المرنة، وأن هناك العديد من الأساليب لاكتساب نظرة ثاقبة للعمليات داخل المنظمات، يعد استخدام النماذج ضرورياً لإنشاء قيمة مضافة، للمساعدة في تنسيق توفير المعلومات بين العمليات والأشخاص الذين يعملون في المنظمة

تعليق على الدراسات السابقة:

- تتفق الدراسة الحالية- من حيث الهدف- مع دراسة الذهلي وآخرون (2021) ودراسة العشماوي والعصيمي (2021) وأبو حية (2021) والحري (2020) والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الرقمية في المدارس، واختلفت الدراسة في هدفها مع دراسة زيادة (2021) التي هدفت إلى التحقق من مدى توافر مقومات الإدارة الرقمية بالجامعات الحكومية السعودية، وكذلك مع دراسة (de Araujo, et. al, 2021) التي هدفت إلى التعرف على ممارسات القيادة الرقمية في المنظمات العالمية، ودراسة (Antonopoulou, et.al, 2021) التي هدفت إلى التعرف على درجة مشاركة قادة الجامعات للقيادة الرقمية في تطبيق نمط القيادة التحويلية، ومع دراسة (Van Ee. Et. al, 2020) التي هدفت إلى استكشاف الكفاءات والمهارات اللازمة لتطبيق القيادة الإلكترونية.
- اتفقت الدراسة الحالية في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي جميع الدراسات السابقة، ومن حيث الأداة: اتفقت الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في استخدامها للاستبانة كأداة رئيسية للدراسة؛ فيما اختلفت مع دراسة (Antonopoulou, et.al, 2021) ودراسة (Van Ee. Et. al, 2020) التي استخدمت المقابلة، ومن حيث العينة: اتفقت الدراسة الحالية في اختيارها للعينة مع دراسة الذهلي (2021) والحري (2020) وزيادة (2021) حيث تمثلت العينة في القادة التربويين، واختلفت في عينها مع دراسة أبو حية (2021) والعشماوي والعصيمي (2021) التي تمثلت عينتهم بالمعلمين.
- واستفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة، وتعريف المصطلحات، واختيار العينة، ومنهج الدراسة وأداتها، وفي كتابة الإطار النظري، ومناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة.
- ورغم الاستفادة من الدراسات السابقة من خلال الإطار النظري للدراسة الحالية، إلا أن هذه الدراسة تتميز عن الدراسات السابقة التي تناولت الاحتياجات التدريبية بشكل عام في حين تناولت الدراسة الحالية الموضوع من جانب مهم وهو الاحتياجات التدريبية لقائدات مدارس التعليم العام في مدينة تبوك في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة، كما عملت هذه الدراسة على تحليل الاحتياجات التدريبية لقائدات مدارس التعليم العام في مدينة تبوك في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة، كما أن هذه الدراسة الأولى من نوعها- على حد علم الباحثة -حيث لم يتم البحث حول الاحتياجات التدريبية لقائدات مدارس التعليم العام في مدينة تبوك في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

منهجية الدراسة:

تعد منهجية الدراسة وإجراءاتها محوراً رئيساً في الدراسة، لذلك سوف يتم جمع 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 والأثار التي تحدثها، وذلك للتوصل إلى النتائج التي سوف يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوعها تحقيقاً لأهداف الدراسة

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بمدارس التعليم العام بمنطقة أبها الحضرية بالمملكة العربية السعودية، وقد تم استخدام طريقة العينة العشوائية، حيث تم توزيع 370 استبانة على أفراد مجتمع الدراسة وتم الحصول على 343 استبانة صالحة للتحليل بنسبة استرداد 92.7%. ويتضح فيما يلي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الديموغرافية للأفراد فيما:

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الديموغرافية (ن=343)

النسبة المئوية %	العدد	البيانات الديموغرافية	
48.7	167	ذكر	الجنس
51.3	176	أنثى	
9.6	33	وكيل/ة	المنصب
84.0	288	إداري/ة	
6.4	22	قائد/ة	الدرجة العلمية
37.3	128	بكالوريوس	
48.1	165	ماجستير	
14.6	50	دكتوراه	سنوات الخبرة
23.0	79	أقل من 5 سنوات	
57.7	198	من 5 - 10 سنوات	
19.2	66	أكثر من 10 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:

تم تطوير استبانة اعتماداً على الأدب النظري والدراسات السابقة، وتكونت الاستبانة من (34) عبارة تناولت درجة ممارسة أبعاد القيادة الرقمية بمدارس التعليم العام بمنطقة أبها الحضرية، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين على عبارات الاستبيان.

صدق الاستبانة:

1- الصدق الظاهري "صدق المحكمين":

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (6) محكمين من المتخصصين في التربية والإحصاء، وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية. ولم يطرأ أي حذف على عبارات الاستبيان بعد التحكيم، ولكن كانت اغلب التعديلات التي تم طلبها ذات علاقة بصياغة العبارة.

2- صدق الاتساق الداخلي Internal Validity

تم عمل الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، كما في جدول (2).

جدول (2) معامل بيرسون للارتباط بين درجة كل عبارة بالاستبانة مع الدرجة الكلية (الاتساق الداخلي)

م.	معامل بيرسون للارتباط	م.	معامل بيرسون للارتباط	م.	معامل بيرسون للارتباط
بعد الرؤية والتخطيط					
1	.614*	5	.752*	9	.748*
2	.683*	6	.746*	10	.765*
3	.708*	7	.719*	11	.742*
4	.677*	8	.764*		
بعد الخبرة					
1	.741*	4	.731*	7	.730*
2	.745*	5	.707*	8	.745*
3	.699*	6	.731*		
بعد الابتكار					
1	.767*	5	.727*	9	.738*
2	.708*	6	.768*	10	.708*
3	.723*	7	.745*		
4	.732*	8	.752*		
بعد المخاطر					
1	.720*	3	.676*	5	.628*
2	.659*	4	.674*		

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

يتضح من جدول (2) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً وبدرجة قوية عند مستوى معنوية ≤ 0.05 α وبذلك تعتبر عبارات الاستبانة صادقه لما وضعت لقياسه.

ثبات الاستبانة Reliability

وقد تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال عينة استطلاعية حجمها 40 مفردة، وقد تم ذلك من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient وطريقة التجزئة النصفية Split Half Method والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (3) معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

التجزئة النصفية		معامل ألفا كرونباخ		عدد العبارات	الأبعاد
معامل الارتباط المعدل	معامل الارتباط	كرونباخ	كرونباخ		
0.919	0.827	0.927	0.927	11	بعد الرؤية والتخطيط
0.910	0.812	0.914	0.914	8	بعد الخبرة
0.949	0.860	0.943	0.943	10	بعد الابتكار
0.904	0.801	0.908	0.908	5	بعد المخاطر
0.962	0.927	0.972	0.972	34	جميع مجالات الاستبانة

يتضح من جدول (3) أن قيم الثبات مقبولة من الناحية الاحصائية، حيث بلغت قيمة الثبات لجميع عبارات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ 0.972، بينما بلغت قيمة الارتباط المعدل 0.962، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع.

يستخلص 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.

المحك المعتمد في الدراسة (مركز الاحصاء- أبو ظبي، 2017: 27):

تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4/5=0.80) وبعد ذلك تم 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 (4) يوضح المحك المعتمد في الدراسة

درجة الموافقة	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي
قليلة جداً	من 20% - 36%	من 1 - 1.80
قليلة	من 37% - 52%	من 1.81 - 2.60
متوسطة	من 53% - 68%	من 2.61 - 3.40
كبيرة	من 69% - 84%	من 3.41 - 4.20
كبيرة جداً	من 85% - 100%	من 4.21 - 5

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.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفرغ وتحليل البيانات من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS 26)، حيث تم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages).
- 2- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient).

- 3- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وكذلك طريقة التجزئة النصفية.
- 4- المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري.
- 5- اختبار T في حالة عينتين مستقلتين (Independent Samples T-Test).
- 6- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA).
- 7- اختبار شيفيه لمقارنة المتوسطات البعدية.

4- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

- الإجابة عن السؤال الأول: "ما درجة ممارسة القيادة الرقمية بمدارس التعليم العام بمنطقة أبها الحضرية؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لعبارات "ممارسة القيادة الرقمية بمدارس التعليم العام بمنطقة أبها الحضرية"

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الممارسة
يمتلك قائد المدرسة رؤية واضحة تعبر عن التوجه نحو دمج التكنولوجيا الرقمية في إدارة شؤون المدرسة.	3.63	0.84	72.54	1	كبيرة
يقوم قائد المدرسة بإعداد خطة لتحقيق لرؤية لدمج التكنولوجيا الرقمية في إدارة شؤون المدرسة.	3.61	0.84	72.13	2	كبيرة
يتنبأ قائد المدرسة بالتهديدات والفرص للعمليات الإدارية في المدرسة.	3.58	0.79	71.66	3	كبيرة
يتواصل قائد المدرسة بفاعلية مع الأطراف المعنية لجمع البيانات اللازمة لوضع خطة استراتيجية لدمج التكنولوجيا.	3.56	0.82	71.25	4	كبيرة
يشجع قائد المدرسة المعلمين على ممارسة طرق وأساليب مبتكرة تساهم في تحسين مخرجات التعلم.	3.56	0.78	71.14	5	كبيرة
يحرص قائد المدرسة على الإلمام بالمعرفة الشاملة حول القيادة الرقمية ومتطلباتها.	3.56	0.82	71.14	6	كبيرة
يقدم قائد المدرسة حلول مبتكرة لمواجهة المشكلات التي تواجه العلمية التربوية والتعليمية.	3.54	0.79	70.85	7	كبيرة
يقوم قائد المدرسة بنشر إنجازات المدرسة المبتكرة عبر التطبيقات الرقمية.	3.54	0.84	70.79	8	كبيرة
يقوم قائد المدرسة بتوظيف التقنيات الرقمية في متابعة وإشراف سير أمور المدرسة.	3.54	0.79	70.73	9	كبيرة
يقوم قائد المدرسة بتوظيف وسائل التواصل الرقمية في نشر المعرفة بين المعلمين.	3.53	0.79	70.55	10	كبيرة
يعمل قائد المدرسة على تطوير تحسين طريقة استخدام التكنولوجيا الرقمية في المدرسة لدعم التعليم والتعلم.	3.53	0.83	70.55	11	كبيرة
يساعد قائد المدرسة المعلمين من خلال ورش العمل على لاستكشاف وتجربة الأدوات الرقمية اللازمة لدعم التعليم والتعلم.	3.52	0.82	70.44	12	كبيرة

درجة الممارسة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
كبيرة	13	70.44	0.87	3.52	يحرص قائد المدرسة على توفير البرمجيات الرقمية للمكاتب الإدارية.
كبيرة	14	70.44	0.80	3.52	يشارك قائد المدرسة مع المعلمين عبر مجموعات التواصل الاجتماعي للتوصل إلى أفكار مبتكرة حول تطوير العملية التعليمية.
كبيرة	15	70.38	0.81	3.52	يتابع قائد المدرسة العمليات الإدارية والتعليمية في المدرسة عن بعد.
كبيرة	16	70.38	0.84	3.52	يشجع قائد المدرسة المعلمين على استخدام البرمجيات الرقمية في تخطيط وتنفيذ الدروس.
كبيرة	17	70.38	0.81	3.52	يقوم قائد المدرسة بإنشاء شبكة خاصة بيئي وبين للعاملين في المدرسة للبقاء على تواصل مستمر معهم.
كبيرة	18	70.32	0.78	3.52	يسعى قائد المدرسة إلى تنمية مهاراتي في استخدام الأجهزة الرقمية لتوظيفها في إدارة شؤون المدرسة بصورة مستمرة.
كبيرة	19	70.26	0.81	3.51	يتبنى قائد المدرسة ثقافة ريادة يشعر فيها العاملون في المدرسة بحرية تجريب أفكار جديدة
كبيرة	20	69.85	0.8	3.49	يمارس قائد المدرسة أنشطة غير تقليدية في متابعة شؤون المدرسة
كبيرة	21	69.85	0.89	3.49	يحرص قائد المدرسة على تجهيز الفصول الدراسية بالأجهزة الرقمية.
كبيرة	22	69.8	0.85	3.49	يرئى قائد المدرسة الظروف التي تحفز على الابتكار لكل من المعلمين والطلاب.
كبيرة	23	69.68	0.85	3.48	يقوم قائد المدرسة بتقييم التقدم في الخطة الاستراتيجية لدمج التكنولوجيا في إدارة شؤون المدرسة باستخدام الأجهزة الرقمية.
كبيرة	23	69.68	0.84	3.48	يتابع قائد المدرسة التطوير المهني للمعلمين في استخدام المنصات الرقمية.
كبيرة	25	69.62	0.85	3.48	يمتلك قائد المدرسة القدرة على التنبؤ بالمشكلات أضع الحلول المستقبلية لمواجهتها.
كبيرة	26	69.5	0.83	3.48	يتابع قائد المدرسة إنجازات المعلمين والطلاب عبر الصفوف الافتراضية.
كبيرة	27	69.5	0.8	3.48	يشجع قائد المدرسة الأفكار والمقترحات الجديدة لحل المشكلات أو استحداث مبادرات جديدة لتحسين مخرجات علمية التعلم.
كبيرة	28	69.39	0.82	3.47	يقوم قائد المدرسة بمشاركة العالمين في المدرسة في اتخاذ القرارات عبر التطبيقات الرقمية.
كبيرة	29	69.27	0.85	3.46	يبحث قائد المدرسة عن حلول جديدة و متميزة لمواجهة المشكلات المدرسة.
كبيرة	30	69.15	0.83	3.46	يقدم قائد المدرسة أفكار جديدة ومبتكرة لتوظيف التقنيات الرقمية في تنظيم شؤون المدرسة.
كبيرة	31	68.92	0.81	3.45	يتقبل قائد المدرسة العمل في مواقف وحالات تتسم بعدم التأكد من نجاح النتائج.
كبيرة	32	68.75	0.85	3.44	يجازف قائد المدرسة في تطبيق برامج جديدة غير مضمون نجاح نتائجها.
كبيرة	33	68.45	0.83	3.42	يتبع قائد المدرسة أساليب مبتكرة ومتنوعة في متابعة وإشراف سير العملية التعليمية.
كبيرة	34	68.45	0.82	3.42	يتخذ قائد المدرسة قرارات غير مسبقة لتحقيق مستويات أعلى من النجاح.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الممارسة
جميع عبارات الاستبانة معا	3.51	0.59	70.18		

يبين جدول (5) أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات الاستبانة يساوي 3.51 وبذلك فإن الوزن النسبي 70.18%، وهذا يعني أن هناك موافقة على عبارات الاستبانة بشكل عام بنسبة 70.18%، وقد تبين حصول العبارة " يمتلك قائد المدرسة رؤية واضحة تعبر عن التوجه نحو دمج التكنولوجيا الرقمية في إدارة شؤون المدرسة " على أعلى درجة موافقة بنسبة 72.54%، بينما حصلت العبارة " يتخذ قائد المدرسة قرارات غير مسبقة لتحقيق مستويات أعلى من النجاح " على أقل درجة موافقة بنسبة 68.457%.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى إدراك قادة مدارس التعليم العام بمنطقة أمها 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 علمية 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 القدرة التربوية على تبني توجهات نحو تطبيق القيادة الرقمية، وتنبني مهاراتهم في تطبيقهم والاستفادة منها في تحقيق أفضل المخرجات للعملية التعليمية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الذهلي وآخرون (2021) والتي توصلت إلى أن درجة توظيف مديري المدارس في سلطة عمان للقيادة الرقمية ككل ومجالاتها من وجهة نظر المديرين أنفسهم مرتفعة، ومع نتائج دراسة العشماوي والعصيمي (2021) التي توصلت إلى أن واقع تطبيق القيادة الإلكترونية لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة الطائف جاء بدرجة عالية، ومع نتائج دراسة الحربي (2020) واقع توظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بعد وإدارة الأزمات لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة جاء بدرجة مرتفعة، ومع نتائج دراسة de Araujo, et. al (2021) 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, et.al (2021) التي توصلت إلى أن المشاركين أظهروا مستوى عال من القيادة الرقمية،

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من زياد (2021) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة الرقمية جاء بدرجة متوسطة، ومع نتائج دراسة أبو حية (2021) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر معلمهم متوسطة، وتعزو الباحثة هذه الاختلاف إلى قلة توفير مستلزمات ومتطلبات تطبيق القيادة الرقمية.

- نتيجة السؤال الثاني: هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق القيادة الرقمية بمدارس التعليم العام بمنطقة أمها الحضرية تعزى للمتغيرات (الجنس، المنصب، المؤهل العلمي، الخبرة)؟

1- فحص أثر متغير الجنس:

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

جدول (6): نتائج اختبار "T- لعينتين مستقلتين" - الجنس

مستوى الدلالة	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	
0.007	-2.727	0.63	3.42	167	ذكر	جميع عبارات الاستبانة معا
		0.55	3.59	176	أنثى	

من النتائج الموضحة في جدول (6) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "T- لعينتين مستقلتين" أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تُعزى إلى الجنس، وذلك لصالح الاناث.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى حافز الاناث لتطبيق القيادة الرقمية غالباً ما يكون أكثر من الذكور حيث أن 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 بمنطقة أبها الحضرية تعزى الى المنصب والمؤهل العلمي والخبرة؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي"، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (7): نتائج اختبار "تحليل التباين الأحادي" - المنصب والمؤهل العلمي والخبرة

مستوى الدلالة	قيمة "F"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغيرات
0.016	4.170	1.439	2	2.878	بين المجموعات	أثر متغير المنصب
		0.345	340	117.323	داخل المجموعات	
			342	120.200	المجموع	
0.098	2.341	0.817	2	1.633	بين المجموعات	أثر متغير المؤهل العلمي
		0.349	340	118.567	داخل المجموعات	
			342	120.200	المجموع	
0.000	9.521	3.187	2	6.375	بين المجموعات	أثر متغير الخبرة
		0.335	340	113.826	داخل المجموعات	
			342	120.200	المجموع	

من النتائج الموضحة في جدول (7) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "تحليل التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 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 وأهمية ذلك في تسيير وتسهيل العملية التعليمية وتحقيق أهدافها.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الذهلي وآخرون (2021) 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 (7) أيضا تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " تحليل التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة 0.05 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 (8): نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات متغيري المنصب والخبرة

متغير المنصب	المتوسط الحسابي	وكيل/ة	إداري/ة	قائدة/ة
وكيل/ة	3.78			
إداري/ة	3.47	*0.308		
قائدة/ة	3.56	0.217	-0.090	
متغير الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	5-10 سنوات	أكثر من 10
أقل من 5 سنوات	3.62			
5-10 سنوات	3.56	0.060		
أكثر من 10 سنوات	3.23	*0.383	*0.323	

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

من النتائج الموضحة في جدول (7) 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 يكونوا 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 (7) تبين أن هناك فروقاً بين كل من متوسطات الذين خبرتهم أكثر من 10 سنوات وبين الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات ومن 5 إلى 10 سنوات، وذلك لصالح الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات ومن 5 إلى 10 سنوات، بينما تبين عدم وجود فروق بين متوسطات الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات وبين الذين خبرتهم تتراوح من 5 إلى 10 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 تم التوصل إليها توصي الباحثة وتفتوح ما يلي:

- 1- تقديم الحوافز المادية والمعنوية للقادة التربويين في منطقة أبها الحضرية الذين يقومون بتطبيق القيادة الرقمية.
- 2- عقد اجتماعات للقادة التربويين في منطقة أبها الحضرية لعرض أفضل الممارسات استخدام التكنولوجيا الرقمية في المدارس للاستفادة منها.
- 3- اعداد دورات تدريبية للقيادات التربوية في منطقة أبها الحضرية تتضمن مؤشرات الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم بهدف تطوير الممارسات القيادية في القيادة الرقمية.
- 4- تشكيل لجنة من المعلمين المتميزين في منطقة أبها الحضرية للمشاركة في أنشطة حوسبة المناهج الدراسية وإعداد الرقمية لدعم تعلم الطلبة.
- 5- قيام الإدارة المدرسية في مدارس منطقة أبها الحضرية بعقد العديد من الدورات لتوفير فرص متساوية للمعلمين لاستخدام أدوات التكنولوجيا المتاحة في المدرسة.
- 6- منح الصلاحيات للمجلس المدرسي في مدارس منطقة أبها الحضرية، لإقامة اتصالات مع وزارة الاتصالات لتوفير اتصال بشبكة الانترنت بسرعة مناسبة للمعلمين.
- 7- اجراء دراسات حول مقارنة بين التجارب العالمية في تطبيق القيادة الرقمية
- 8- اجراء دراسات حول دور القيادة الرقمية في تحقيق الابتكار في التعليم.

قائمة المراجع.

أولاً- المراجع بالعربية:

- أبو الحية، نجاة. شعبان (2021). درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري مدارس الانوروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وسبل تحسينها (رسالة ماجستير غير منشورة). قسم الإدارة التربوية. كلية التربية. جامعة الأقصى. غزة.
- الأقطش، نور موسى (2019). أثر ممارسات القيادة الإلكترونية على الإبداع الاستراتيجي (رسالة ماجستير غير منشورة). قسم الاعمال الإلكترونية. كلية الأعمال. جامعة الشرق الأوسط.
- تقرير التنافسية العالمية. (2018). العالم العربي في موازين التنافسية العالمي. عالم عربي: الرابط: <http://alamarabi.com/2019/06>
- الحربي، حمدان بن محمد (2020). واقع توظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بعد وإدارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة. مجلة كلية التربية جامعة المنصورة، (112)، 147-178.
- الدهلي، ربيع بن المر؛ والخروصي، حسنين بن علي؛ والشعيلي، صالح بن خليفة (2021). درجة توظيف مديري المدارس في سلطنة عمان للقيادة الرقمية من وجهة نظر المديرين أنفسهم. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 12(33)، 79-93.
- زيادة، رانيا محمد (2021). دور الإدارة الرقمية في تنمية مهارات القيادات الداعمة. مجلة تطوير الأداء الجامعي، (2)14، 89-116.
- السلمي، عائض بن عويص (2016). تطوير أداء القيادات التربوية في المدارس الثانوية بمحافظة جدة في ضوء منهجية كايزون. مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية، (5)، 1-73.

- الشهري، صالح أحمد. (2019). تقويم الاستراتيجية الوطنية السعودية للتحوّل إلى مجتمع المعرفة (أطروحة دكتوراه). قسم الدراسات الاستراتيجية. كلية العلوم الاستراتيجية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: <https://repository.nauss.edu.sa/handle/123456789/66108>
- العشموي، عبد الله بن طاهر؛ والعصيمي، خالد بن محمد (2021). القيادة الإلكترونية وعلاقتها بالوعي الرقمي لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين. مجلة شباب الباحثين، (9)، 526-566.
- العمري، مها مرعي (2019). معوقات التفويض من وجهة نظر القيادات التربوية في مكاتب التربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، (6)، 280-263.
- العودة، عبد العزيز أحمد. (2021). معوقات إدارة التعليم الإلكتروني بمحافظة الإحساء بالمملكة العربية السعودية في ظل جائحة كورونا. المجلة العلمية لكلية التربية جامعة أسيوط. 37(4)، 475-506.
- الفضلي، منى عبد المحسن؛ والعقيلي، حصة صالح (2017). معوقات إعداد الخطط التشغيلية لدى القيادات التربوية في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية. مجلة كلية التربية بالمنصورة، (1)98، 177-213.
- مركز الإحصاء- أبو ظبي (2017). دليل تنفيذ استطلاعات الرأي، أدلة المنهجية والجودة - دليل رقم (11)، أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى.
- المنصة الوطنية. (2022). التحوّل الرقمي في أقام. المملكة العربية السعودية. موقع إلكتروني: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:pJSzEhdSXloj:https://ndu.gov.sa/+&cd=3&hl=ar&ct=clnk&gl=ps>
- الهذلول، علياء عبد الكريم. (2019). دور القيادة المدرسية في تحسين العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 2(116)، 428-409.
- ويكيبيديا. (2020). مدينة أبها. موقع إلكتروني: <https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A3%D8%A8%D9%87%D8%A7>

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- 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.
- Cahyadi, A., & Magda, R. (2021). Digital leadership in the economies of the G20 countries: A secondary research. *Economies*, 9(1), 32
- 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.
- 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).
- 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.