كفاءات القيادة الرقمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة

The Digital Leadership Competencies of Female Principals in Secondary Schools in Makkah Al-Mukarramah

إعداد

اسراء عبد الرحمن سويلم الحربي

Israa Abdulrahman S. Al-Harbi

حاصلة على ماجستير الإدارة التربويَّة من جامعة الملك عبدالعزيز

د. حنان عبد الرحمن عبدالقادر الأحمدي

Dr. Hanan Abdulrahman A. Al-Ahmadi

أستاذ الإدارة التربويَّة المساعد، كلية التربية، جامعة الملك عبد العزيز

Doi: 10.21608/jasep.2025.464645

استلام البحث : ١١ / ٧ /٢٠٢٥

قبول النشـــر: ٥ / ٩ / ٢٠٢٥

الحربي، اسراء عبد الرحمن سويلم و الأحمدي، حنان عبد الرحمن عبدالقادر (٢٠٢٥). كفاءات القيادة الرقمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة*المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر،٩(٥٤)، ٢٥ – ٥٨.

http://jasep.journals.ekb.eg

كفاءات القيادة الرقمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرُّف على درجة توافر كفاءات القيادة الرقمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلِّمات، والفروق الدالة إحصائيًّا بين استجابات أفراد العيِّنة وفقًا للمتغيِّرات: (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي لتحقيق أهدافها، وتألَّف مجتمع الدراسة من معلِّمات المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة ويُقدَّر عددهن (3879) معلمةً، وبلغ حجم العيِّنة (350) معلمةً، تمَّ اختيارهن بالطريقة العشوائية البسيطة، واستخدمت الاستبانة كأداةٍ رئيسة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توافر كفاءات القيادة الرقمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلِّمات جاءت بدرجة "عالية جدًّا"، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد العيِّنة تُعزَى لمتغيِّرات: (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، وتماشيًا مع ما أظهرته النتائج، أوصت الدراسة بعددٍ من التوصيات، أهمها: إعداد وزارة التعليم لدليل وطني شامل لكفاءات القيادة الرقمية في القطاع التعليمي يتوافق مع مُستهدَفات رؤية المملكة 2030، إلى جانب إطلاق مبادرات مُبتكَرة من قِبَل المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي تُعنَى بتحفيز الابتكار في المجال الرقمي على مستوى القيادات.

الكلمات المفتاحية: التمكين الرقمي، مهارات القيادة الرقمية، المهارات المستقبلية للقيادات، التطوير المهني للقيادات.

Abstract:

The study aimed to identify the degree of availability of digital leadership of female principals in secondary schools in Makkah Al-Mukarramah from the perspective of female teachers, and the statistically significant differences between the responses of sample members according to the variables: (academic qualification, and years of experience). The study relied on the descriptive survey approach to achieve its objectives, as the study community consisted of secondary school teachers in Makkah Al-Mukarramah, whose number was estimated at (3879) teachers, and the sample size was (350) teachers, who were selected using a simple random method. The questionnaire was used as the main tool for collecting data. The study concluded that the degree of availability of digital

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

leadership competencies among female principals of secondary schools in Makkah, from the perspective of female teachers, was rated as "very high". The study results also showed that there were no statistically significant differences between the responses of sample members attributed to the variables: (academic qualification, and years of experience). In line with the results, the study recommended several suggestions, most notably: The Ministry of Education is preparing a comprehensive national guide for digital leadership competencies in the education sector, aligned with the goals of Saudi Vision 2030. The National Institute for Professional Education Development is also launching innovative initiatives aimed at stimulating digital innovation at the leadership level.

Keywords: Digital empowerment, digital leadership skills, future leadership skills, professional leadership development.

مقدمة الدراسة:

يشهد العالم عصرًا يتسم بالتحول السريع، وذلك نتيجةً للثورة الرقمية والمعرفية التي تعيشها البشرية، حيث أسفر عن ذلك توجُّه العالم نحو التحول الرقمي ودمج التقنية في مجالات متعددة كالصحة، والتجارة، والتعليم وغيرها، مما يسهم في تحسين جودة الحياة، وتعزيز الكفاءة والابتكار في جميع جوانب الحياة.

وانعكاسًا لتلك الثورة برز مفهوم القيادة الرقمية كأحد المفاهيم الحديثة في أدبيات علم الإدارة (الجدوع، 2023)، إذ تتمتع هذه القيادة في تعزيز الثقافة الرقمية وإعادة تشكيل البيئات التنظيمية (Shin et al, 2023). كما أن القيادة الرقمية لا تقتصر على التعامل مع التقنية، بل تشمل أيضًا امتلاك الكفاءات الرقمية لتعزيز التغييرات التكنولوجية وتحفيز الابتكار (Della Corte et al, 2020).

بناءً على ذلك؛ تُعدُّ القيادة الرقمية مطلبًا ضروريًا في المدارس، لدورها المركزي في تحسين الأداء وتعزيز تجربة التعلم. وعليه لم يعُد دور الإدارة المدرسية عملية روتينية كما كان سابقًا (الحجاجي والمزمومي، 2023)، لا سيما في ظل الوضع المتقلب والمعقد الذي تواجهه الإدارة المدرسية، والذي يتطلب نهجًا لتبنّي التقنيات الرقمية الناشئة (Abdullah & Kadir, 2023)، إذ أصبح دور الإدارة يتضمن النهوض بالعمل الإداري من خلال تبني الاتجاهات الحديثة المرتبطة بالكفاءات الرقمية (الحجاجي والمزمومي، 2023).

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

في هذا السياق، تظهر أهمية كفاءات القيادة الرقمية، ودور القائد الرقمي في تبنّي التحول الرقمي ودعمه في التعليم. حيث أكَّد كاراكوز وآخرين (Karakose et al, 2021) أن القادة الأكفّاء هم الذين يدعمون التطوير المهني القائم على التكنولوجيا، ويستخدمون كفاءاتهم من أجل تحقيق التحول الرقمي في التعليم؛ إلى جانب ذلك أكد شيشو (Şişu, 2023) أن القادة الذين يمتلكون الكفاءات الرقمية الفريدة -عالية المستوى- بشكل فعَّال يتمكنون من التأثير الإيجابي على أداء مؤسساتهم ونتائجها.

هذا، وإنه مع زيادة عدد الكفاءات الرقمية المطلوبة وتعقيدها، أصبحت هناك حاجة إلى نهج جيد لتحديد مستويات الكفاءات الرقمية ومدى توافرها (Coward et al, 2020)، ويأتي هنا دور القياس والتقييم لتحديد مستويات الكفاءات الرقمية وتنميتها، حيث أشار شيشو (Şişu, 2023) إلى ضرورة الاهتمام بتطوير كفاءات القيادة الرقمية وجعلها أولوية؛ لتحقيق النجاح في العصر الرقمي. كما أكَّد إنتان وتجاكراتمادجا (Intan & Tjakraatmadja, 2024) على تطوير كفاءة القيادات لتعزيز القدرات على التعامل مع التحديات، ودفع الابتكار داخل المؤسسات.

بناءً على ما سبق ذكره، يمكن القول بأنَّ كفاءات القيادة الرقمية تُعدُّ ركيزة من ركائز نجاح الإدارة المدرسية؛ لما لها من أهمية بالغة في تحسين جودة التعليم، ومواجهة التحديات والتغلب عليها، وتطوير الأداء المهني؛ مما يتطلب العمل على قياس مستوى هذه الكفاءات لدى مديري ومديرات المدارس ومن ثم تعزيزها لديهم.

مشكلة الدراسة:

تُعدُّ المملكة العربية السعودية من الدول الداعمة للتحول الرقمي من خلال رؤية المملكة 2030، حيث اهتمت بتطوير البنية التحتية لتقنية المعلومات، وتهيئة الكوادر البشرية وتشجيع الابتكار (مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، 2016أ)، وركزت هيئة الحكومة الرقمية في خطتها الاستراتيجية على بناء الكفاءات البشرية، وتمكين القوى العاملة من استخدام التقنيات الرقمية بشكل فعَّال (هيئة الحكومة الرقمية، 2023). واتساقًا مع هذه التوجهات، اهتمت وزارة التعليم بتنمية قدرات القيادات التعليمية وتطويرها (وزارة التعليم، 2024أ). والتي تعدُّ كفاءات القيادة الرقمية جزءًا أساسيًا منها.

وتزداد أهمية كفاءات القيادة الرقمية لدى مديرات المرحلة الثانوية نظرًا للتطورات في هذه المرحلة، ومن أبرزها: تفعيل التعليم الرقمي والتعلم عن بُعد (وكالة وزارة التعليم للشؤون المدرسية، 2021)، مما يتطلب استخدام المعلمة لمنصات التعلم الرقمي، يليه المتابعة والتقييم المستمران من قبل الإدارة عبر هذه المنصات.

كما أن المتتبع للدراسات السابقة التي اهتمت بالقيادة الرقمية وكفاءاتها لدى مديري ومديرات المدارس يجد تفاوتًا في درجات امتلاكها، حيث توصلت دراسة

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

الجدوع (2023) إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الرقمية جاءت "متوسطة"، بينما توصلت دراسة المفيّز (2023) إلى أن مهارات القيادة الرقمية لدى قادة المدارس جاءت "عالية"، ويدل هذا التفاوت على أهمية تقييم تلك الكفاءات وقياسها، ومن ثم تنميتها وتعزيزها.

بناءً على ما سبق، ونظرًا لندرة الدارسات التي تناولت كفاءات القيادة الرقمية في السياق المدرسي؛ فإن هذه الدراسة تسعى للتعرف على درجة توافر كفاءات القيادة الرقمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات.

أسئلة الدراسة:

١. ما درجة توافر كفاءات القيادة الرقمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة لدرجة توافر كفاءات القيادة الرقمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات تُعزى إلى المتغيرات الآتية: (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف على درجة توافر كفاءات القيادة الرقمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات.
٢. الكشف عن الفروق الدالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة لدرجة توافر كفاءات القيادة الرقمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات، تُعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية:

تتجلى أهمية الدراسة النظرية فيما يلي:

- توافقها مع ما تستهدفه رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في تسريع التحول الرقمي، وتأهيل كوادر وطنية ذات كفاءة عالية (مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، 2016أ).
- توافقها مع ما جاء في الخطة الاستراتيجية لهيئة الحكومة الرقمية (2023) في بناء القدرات والكفاءات البشرية؛ للتمكين من التعامل مع التقنية.
- جاءت استجابة لبرنامج تنمية القدرات البشرية، والذي يسعى لتطوير مهارات القوى العاملة لتحقيق اقتصاد مزدهر (مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، 2016ب).

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

- جاءت استجابة لهدف وزارة التعليم (2024ب) في تنمية قدرات القيادات التعليمية وتعزيزها في مستويات النظام التعليمي كافة.
- جاءت متزامنة مع اهتمام المعهد الوطني للتطوير المهني، بتطوير رحلة القيادات التعليمية؛ لتحقيق مستهدفات التعليم وفق رؤية المملكة 2030 (وزارة التعليم، 2024ج).
- جاءت استجابة لتوصية دراسة الجدوع (2023) بإجراء دراسة حول الكفاءة الرقمية لمديري المدارس.

ثانيًا: الأهمية التطبيقية:

تكتسب الدراسة أهميتها التطبيقية من خلال نتائجها التي من الممكن أن تفيد:

- صُنّاع القرار بوزارة التعليم؛ لتقييم مدى توافر كفاءات القيادة الرقمية لدى المديرات، بما يدعم اتخاذ القرارات المتعلقة بتنمية قدرات القيادات التعليمية.
- المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي؛ لتحديد الاحتياجات التدريبية، وتعزيز كفاءات القيادة الرقمية وتطويرها.
- مديرات المدارس؛ للتعرف على واقع كفاءات القيادة الرقمية لديهن، والمساهمة في تحقيق التنمية المهنية الذاتية.

حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** ركزت الدراسة الحالية على التعرف على كفاءات القيادة الرقمية ذات الأبعاد الثلاثة: (الكفاءات الشخصية الرقمية، والكفاءات الإدارية الرقمية، وكفاءات استخدام التكنولوجيا الرقمية).
- **الحدود البشرية:** معلمات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة.
- **الحدود المكانية:** المدارس الثانوية للبنات في مدينة مكة المكرمة.
- **الحدود الزمانية:** الفصل الدراسي الثاني من عام 1446هـ.

مصطلحات الدراسة:

الكفاءات (Competencies):

الكفاءات هي مفرد كفاءة، والكفاءة لغة: أهليّة للقيام بعمل وحسن تصرُّف فيه؛ قدرة وحسن تصريف، ويمكن القول: كفاءة فنيّة نادرة، خبير ذو كفاءة، توجد كفاءات كثيرة في البلاد العربيّة (عمر، 2008، ص.942).

ويُعرّفها خلفاوي وآخرين (2019)، بأنها: " تشكيلة فريدة من نوعها متميزة بدورها في التحكم في وضعيات مهنية معينة، تتميز بثباتها لفترة معقولة من الزمن، تتضمن تكامل وتراكم للمعارف والمهارات والخبرات بالإضافة إلى المميزات الشخصية والسلوكية، فمنها ما هو مكتسب ومنها ما يمكن تعلمه، فيها الباطن ما يصعب ملاحظته وفيها الظاهر الذي يمكن قياسه من خلال الأداء أو الانجاز الفعلي" (ص.218).

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

ويمكن تعريفها إجرائيًا، بأنها: مزيج من الخصائص الجوهرية التي تمتلكها مديرة المدرسة وتميزها عن غيرها، وتشمل المعارف والمهارات والخبرات، ويمكن اكتسابها أو تعلمها مع مرور الزمن، وهي قابلة للقياس والتقييم.

القيادة الرقمية (Digital Leadership):

يمكن تعريف القيادة الرقمية بأنها: "نمط إداري يستند على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتقدمة في الوظائف الادارية إلكترونيا من خلال تبني أسس الادارة الرقمية لتحقيق الاهداف بكفاءة وفاعلية" (زياده، 2021، ص.90).

ويمكن تعريفها إجرائيًّا بأنها: نمط من أنماط القيادة الحديثة، تهتم بإدارة المدرسة رقميًا، باستخدام أدوات وأساليب رقمية لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

كفاءات القيادة الرقمية (Digital leadership competencies):

في ضوء ما سبق؛ يمكن تعريف كفاءات القيادة الرقمية إجرائيًا بأنها: المهارات العليا التي تمتلكها مديرة المدرسة لتفعيل الأدوات الرقمية في المدارس الثانوية، والاستفادة منها بإنجاز المهام الإدارية لمواكبة التحول الرقمي، وتتضمن: الكفاءات الشخصية الرقمية، والكفاءات الإدارية الرقمية، وكفاءات استخدام التكنولوجيا الرقمية.

أدبيات الدراسة

أولاً: الإطار المفاهيمي:

أ. مفهوم القيادة الرقمية:

إن المتتبّع لمفهوم القيادة الرقمية في الأدبيات يجد أن هناك تداخلًا كبيرًا بين مفهومي: القيادة الرقمية والقيادة التكنولوجية؛ كونهما يرتبطان بالتقنية، وما يؤكد ذلك دراسة أوردو وناير (Ordu & Nayır, 2021) وما توصلوا من مفاهيم للقيادة الرقمية والقيادة التكنولوجية، وعلى الرغم من التشابه بينهما، إلا أن مفهوم القيادة الرقمية أوسع وأشمل إذ يستوجب التقاء عدة كفاءات معًا.

وفيما أوردته الدراسات من تعريفات، يعرّف المطيري والثبيتي (2023) القيادة الرقمية في السياق التعليمي بأنها: "قدرة مديري المدارس في التأثير على الآخرين، ومواكبة التغيرات الحديثة، وإدارة العمليات الإدارية والتعليمية باستخدام أنظمة وأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة، والوصول للموارد عبر الإنترنت، والتواصل بين أعضاء المدرسة ومشاركتهم في تحقيق التعلُّم الفعَّال، وتحسين كفاءة المخرجات" (ص.66).

وفي نفس السياق، تعرّفها خولة المفيّز (2023) بأنها: "أسلوب قيادي منفتح على التغيير، يقرن بين أسلوب قيادة التحوُّل والاستخدام الاستراتيجي للموارد الرقمية

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

في المؤسسات التربوية، بما يمكِّن القيادة المدرسية من تحقيق أهداف التحوُّل الرقمي في التعليم بفاعليَّة" (ص.92).

إضافة إلى ذلك، يشير أنتونوبولو (Antonopoulou, 2020) أن القيادة الرقمية في التعليم هي: "تكامل مجموعة من التقنيات والأدوات مثل: إنترنت الأشياء (IoT)، والمنصات الإلكترونية (ندوات عبر الإنترنت)، ووسائل التواصل الاجتماعي، والذكاء الاصطناعي، والبيانات الضخمة، والتعلم الآلي" (ص.113).

وتأسيسًا على ما نصَّت عليه التعريفات، يمكن تعريف القيادة الرقمية في السياق التعليمي بأنها: أسلوب قيادي يُمكِّن قائد المدرسة من التوظيف الاستراتيجي للموارد الرقمية الحديثة، وتطوير الثقافة والرؤية الإدارية، وتبنِّي أساليب ابتكارية حديثة، مما يُعزِّز من تطوير العمليات الإدارية والتعليمية، ومواكبة التغيرات الرقمية المستمرة.

ب. أهمية القيادة الرقمية:

تتمثل أهمية القيادة الرقمية بالمدارس التعليمية في تحسين تدفُّق المعلومات والبيانات بكفاءة، مما يُسهم في توفير الوقت والجهد (Jakubik & Berazhny, 2017)، بالإضافة إلى إدارة المعلومات بسهولة ودون تعقيد، مما يتيح انتقالها بسلاسة عبر المستويات الإدارية المختلفة (كمال ومحمود، 2022)، فضلًا عن ذلك، تُمكِّن القيادة الرقمية المدارس من تخزين المعلومات المرتبطة بالمقررات الدراسية وبيانات الموظفين والمتعلمين، مما يُسهم في إنشاء قاعدة بيانات رقمية قوية للمدرسة (الخضري، 2019).

وفي سياق آخر، تُسهم القيادة الرقمية في تمكين الإدارات والقيادات من التخطيط بكفاءة للاستفادة من متطلبات بيئة العمل (كمال ومحمود، 2022)، وتُسهل متابعة العمليات الإدارية داخل المدرسة، وتعمل على تبسيط الإجراءات وتسريع إنجاز الأعمال المطلوبة (الشراري والصالح، 2022)، علاوة على ذلك، تعزِّز قدرة الوحدات الإدارية على تحسين بيئة العمل، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة في الأداء المدرسي (زياده، 2021).

وباستقراء ما سبق، يمكن تلخيص أهمية القيادة الرقمية في المدارس التعليمية، كما يأتي:

١. تقليص الوقت والجهد المبذول في إدارة الموارد التعليمية والإدارية.
٢. تسريع الإجراءات وتيسير إتمام المهام المطلوبة بكفاءة عالية.
٣. تحسين تدفُّق المعلومات والبيانات داخل المدرسة، مما يُسهل الوصول إليها وإدارتها بسلاسة.
٤. تخزين وإدارة البيانات المرتبطة بالمقررات الدراسية والموارد البشرية بأمان وفاعليَّة.

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

٥. إنشاء قاعدة بيانات رقمية متكاملة للمدرسة، مما يُسهل الوصول إلى البيانات وإدارتها بسهولة.

ج. كفاءات القيادة الرقمية:

تعبر الكفاءات الرقمية في السياق التعليمي عن الفهم العميق والقدرة العالية التي يمتلكها القادة للتعامل مع التقنيات الرقمية، واستخدام الأدوات الرقمية في المؤسسة التعليمية بشكل فعَّال (Ghamrawi & Tamim, 2023, p.7101).

ويُعدُّ تحديد كفاءات القيادة الرقمية ضرورة لتمكين القائد من مواكبة التطور الرقمي، وقد بُذلت جهود بحثية لتحديد هذه الكفاءات فقد عرضت دراسة آدي وآخرين (Adie et al, 2022)، أربعة أبعادٍ تُشكِّل حجر الأساس لكفاءات القيادة الرقمية، وهي الكفاءات القيادية، والكفاءات الرقمية، وكفاءات الأعمال، والكفاءات الشخصية. كما قدمت دراسة عمران وآخرين (Imran et al, 2020) لتقدِّم تفصيلًا أوسع، حيث تشمل خمس كفاءات، وتتمثل في: الرؤية الرقمية، والمعرفة الرقمية، والتعلم السريع من الفشل، والتمكين، وإدارة فرق متنوعة. وعلى صعيد آخر، توصلت دراسة شيبمان (Schipmann, 2024) إلى سِتَّ كفاءاتٍ إضافية للقيادة الرقمية، تركز على رؤية شاملة وواسعة لكفاءات القيادة الرقمية، وهي: البراعة التقنية، والاستراتيجية الرقمية، والمرونة، وشبكة العلاقات، والابتكار، والتمكين.

وفي سياق آخر، تطرَّقت دراسة نوبون وآخرين (Nubun et al, 2024) إلى سِتَّة أبعادٍ لكفاءات القيادة الرقمية في السياق التعليمي، وتلك الكفاءات هي: الرؤية والرسالة، والثقافة الرقمية، والتطوير المهني الرقمي، والتقدم الرقمي، والسلامة الرقمية، والمرونة الرقمية.

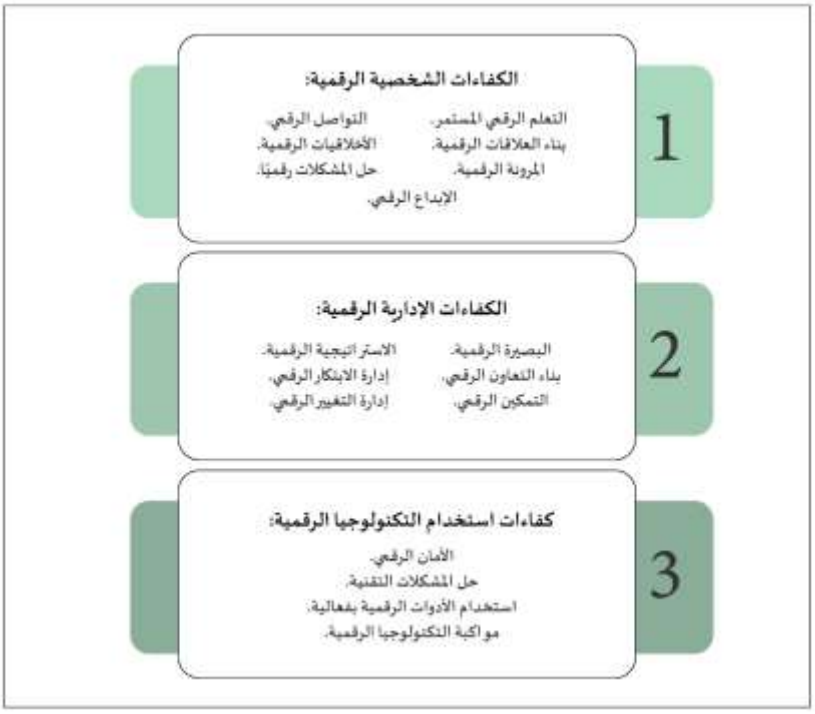
وبما يتماشى مع الاتجاهات الرقمية، تستعرض دراسة كاتلي (Katli, 2019) سبعة أبعادٍ لكفاءات القيادة الرقمية، مع الاهتمام بكفاءات القيادة التقليدية، وتتمثل تلك الكفاءات في: الكفاءات التقليدية، الاتصالات الرقمية، والرؤية التحويلية، وإدارة المعرفة، والتعاون، والابتكار، والتفكير النقدي.

كما تستعرض دراسة كاراكوز وآخرين (Karakose et al, 2021) الأبعاد المهمة والرئيسة لكفاءات القيادة الرقمية، وهي على النحو الآتي:

١. استخدام التكنولوجيا: ويشمل القدرات التكنولوجية، تشجيع التكنولوجيا الرقمية، مواكبة التكنولوجيا، بناء ثقافة المدرسة الرقمية، ومحو الأمية الرقمية.
٢. الكفاءات الإدارية: وتشير إلى إدارة التغيير، إدارة الابتكار، التعاون، البصيرة، تنظيم المشاريع، معاملة الجميع بمساواة، إدارة المخاطر، تقاسم المسؤوليات، بناء الثقة، المشاركة في القرارات، التحفيز، المساءلة، وإدارة الفروق الفردية.
٣. الكفاءات الشخصية: وتشمل الانفتاح على التعلم، مهارات التواصل، الإبداع، التفكير النقدي، القدرة على حل المشكلات، والذكاء في العمل.

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

ومما سبق يمكن القول: إن كفاءات القيادة الرقمية متعددة، وتتراوح ما بين كفاءاتٍ أساسية وكفاءاتٍ أكثر تشعبًا؛ وتعتمد الدراسة الحالية التصنيف الذي قدمته دراسة كاراكوز وآخرين (Karakose et al, 2021)، والتي تقتضي توافر منظومة متكاملة من الكفاءات الفرعية المنبثقة من الكفاءات الأساسية، وتلك الكفاءات هي كفاءاتٍ شخصية وقيادية وتكنولوجية، حيث اعتمدت الدراسة الحالية هذه الكفاءات بَعد تطويرها وربطها بمفهوم الرقمنة، لتتمثل فيما يأتي: الكفاءات الشخصية الرقمية، الكفاءات الإدارية الرقمية، وكفاءات استخدام التكنولوجيا الرقمية، وفي ضوء ذلك، تم تحليل مجمل الكفاءات الفرعية الواردة في الدراسات السابقة؛ للوصول إلى كفاءات القيادة الرقمية التي تتناسب مع أدوار القيادات المدرسية والتي تم عرضها في الشكل التالي:



الشكل (١): أبعاد كفاءات القيادة الرقمية

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

وفيما يلي توضيح هذه الكفاءات:

أولًا: الكفاءات الشخصية الرقمية:

وهي مهارات لا بد أن تتميز بها القيادات المدرسية، وتمكِّنها من توظيف الأدوات الرقمية بشكل فعَّال في أعمالها الشخصية، وتشمل العديد من الكفاءات الفرعية، ويمكن الاستفادة من دراسة كاراكوز وآخرين (Karakose et al, 2021)، ودراسة عمران وآخرين (Imran et al, 2020)، ودراسة نوبون وآخرين (Nubun et al, 2024)، ودراسة شيبمان (Schipmann, 2024)، ودراسة كاتلي (Katli, 2019)؛ لتصنيف الكفاءات الفرعية كما يأتي:

- التعلُّم الرقمي المستمر: ويشير إلى اكتساب المعارف، وتطوير المهارات الرقمية باستمرار.
- التواصل الرقمي: ويركِّز على تعزيز التواصل الرقمي مع لآخرين.
- بناء العلاقات الرقمية: أي القدرة على بناء العلاقات المهنية الرقمية لتبادل المعارف.
- الأخلاقيات الرقمية: وتعني الالتزام بالمبادئ الأخلاقية المتعلقة باستخدام التقنية.
- المرونة الرقمية: وتتعلق بالقدرة على تقبُّل استخدام الأساليب الرقمية والتأقلم معها.
- حل المشكلات باستخدام الأدوات الرقمية: ويتمثل في الاستعانة بالأدوات الرقمية المتقدِّمة في حل المشكلات التي تظهر في البيئة المدرسية.
- الإبداع الرقمي: ويتمثل في الجانب الإبداعي لتوظيف الأدوات الرقمية في البيئة المدرسية.

ثانيًا: الكفاءات الإدارية الرقمية:

وهي مهارات تمكِّن القيادات المدرسية من توظيف الأدوات الرقمية بشكل فعَّال في الأعمال الإدارية، وتشمل عدَّة كفاءات فرعية، تمَّ تصنيفها بالاعتماد على دراسة كاراكوز وآخرين (Karakose et al, 2021)، ودراسة عمران وآخرين (Imran et al, 2020)، ودراسة نوبون وآخرين (Nubun et al, 2024)، ودراسة كاتلي (Katli, 2019)، ويمكن توضيحها كما يأتي:

- البصيرة الرقمية: وتتمثل في الرؤية الواضحة لكيفية توظيف الأدوات الرقمية في العمليات الإدارية بالمدرسة.
- الاستراتيجية الرقمية: وتشير إلى الخطط المدروسة مُسبقًا، بهدف تمكين المدرسة من مواكبة التطورات الرقمية.
- بناء التعاون الرقمي: ويمثِّل التفاعل مع منسوبات المدرسة باستخدام الأدوات الرقمية.

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

- إدارة الابتكار الرقمي: ويشمل دعم الابتكار وتشجيعه؛ لتنفيذ الأفكار الرقمية المبتكرة.
- التمكين الرقمي: ويتعلق بمنْح الصلاحيات لمنسوبات المدرسة لاختيار أحدث الأدوات الرقمية لتجويد التعليم.
- إدارة التغيير الرقمي: ويشير إلى تنفيذ التغيير الرقمي، ومساعدة المنسوبات في تقبُّل ذلك التغيير.

ثالثًا: كفاءات استخدام التكنولوجيا الرقمية:

وهي مهارات تمكِّن القيادات المدرسية من استخدام الأدوات الرقمية بشكل فعَّال، ويمكن توضيح الكفاءات الفرعية بَعد الاستناد إلى دراسة نوبون وآخرين (Nubun et al, 2024)، ودراسة كاراكوز وآخرين (Karakose et al, 2021)، ودراسة آدي وآخرين (Adie et al, 2022)، ودراسة كاتلي (Katli, 2019) في تصنيفها كالآتي:

- الأمان الرقمي: ويشمل كيفية التعامل مع المخاطر الرقمية بفاعليَّة.
- حل المشكلات التقنية: ويشير إلى القدرة على حل المشاكل التقنية أثناء استخدام التكنولوجيا.
- استخدام الأدوات الرقمية بفعالية: ويتعلق بالتعامل مع الأدوات الرقمية بأقل وقت وجُهد.
- مواكبة التكنولوجيا الرقمية: أي التكيف مع التغييرات الرقمية المستمرة؛ لتمكين المدرسة من التحول الرقمي.

ثانيًا: الدراسات السابقة والتعقيب عليها:

فيما يلي عرض لأبرز الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت كفاءات ومهارات القيادة الرقمية مرتبة من الأحدث للأقدم:

هدفت **دراسة المفيّز (2023)** إلى التعرف على مستوى مهارات القيادة الرقمية لقادة مدارس التعليم العام المطبقة لبوابة المستقبل في المملكة العربية السعودية، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي لتحقيق أهدافها، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وكان مجتمع الدراسة مكوَّنًا من جميع قائدي وقائدات المدارس المطبقة لبوابة المستقبل في المملكة العربية السعودية التابعة للإدارات العامة للتعليم في الرياض، والمنطقة الشرقية، وعسير، والمدينة المنورة، وتبوك؛ وبلغت عينة الدراسة (362) قائدًا، وأظهرت النتائج أن عينة الدراسة تمتلك مستوى عاليًا من مهارات القيادة الرقمية. بناءً على ذلك، أوصت الدراسة بالتعاون مع مراكز التدريب الإدارية في تقديم برامج تعزز مهارات التحول الرقمي.

أيضًا، هدفت **دراسة الجدوع (2023)** إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الرقمية من وجهة نظر الملتحقين ببرنامج الاستثمار الأمثل

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

للكوادر التعليمية بجامعة المجمعة في المملكة العربية السعودية، حيث اعتمدت المنهج المسحي الوصفي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وتكوَّن مجتمعها من جميع المعلمين الملتحقين ببرنامج الاستثمار الأمثل للكوادر التعليمية بجامعة المجمعة، وبلغت عينة الدراسة (183) فردًا، وتوصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الرقمية جاءت "متوسطة"؛ كما أوصت بصقل مهارات القيادة الرقمية لدى مديري المؤسسات التعليمية من خلال الدورات التدريبية وورش العمل.

في السياق نفسه، هدفت **دراسة بصيلي (2022)** إلى التعرف على واقع تطبيق القيادة الرقمية بمدارس التعليم العام بمنطقة أبها الحضرية، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وتمثل المجتمع في العاملين بمدارس التعليم العام بمنطقة أبها الحضرية بالمملكة العربية السعودية، وبلغت العينة (343) قائدًا ووكيلاً وإداريًا من الجنسين. بناءً على ذلك، كشفت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة أبعاد القيادة الرقمية جاءت بدرجة "عالية"؛ وأوصت بإعداد دورات تدريبية للقيادات التربوية في منطقة أبها الحضرية، تتضمن مؤشرات الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم بهدف تطوير الممارسات القيادية للقيادة الرقمية.

كذلك، **هدفت دراسة أكتاش وكاراجا (Aktaş & Karaca, 2022)** إلى معرفة العلاقة بين كفاءة القيادة التكنولوجية لمديري المدارس الثانوية ومواقفهم وكفاءاتهم تجاه استخدام التكنولوجيا في التعليم، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي لتحقيق أهدافها، والاستبانة لجمع البيانات، وشمل مجتمعها جميع مديري المدارس (المديرين والمديرين المساعدين) المسؤولين عن المدارس الثانوية الحكومية بأكملها في الجانب الأناضولي من إسطنبول في تركيا. هذا، وقد بلغت عينة الدراسة (338) مديرًا ونائبًا له. بناءً على هذه الإجراءات توصَّلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الكفاءة الذاتية للقيادة التكنولوجية لمديري المدارس وبين مواقفهم تجاه استخدام التكنولوجيا في التعليم. من هنا، أوصت بأهمية تحسين المواقف الإيجابية لمديري المدارس تجاه استخدام التكنولوجيا، وذلك بتشجيعهم على المشاركة في حلقات عمل أو أنشطة تدريبية، مما يتيح فرصة الحصول على تجارب ناجحة باستخدام التكنولوجيا في البيئات التعليمية.

أيضًا، سعت **دراسة كهرمان وكوتش (Kahraman & Koc, 2022)** لمعرفة آراء معلمي المدارس الابتدائية حول الكفاءات التكنولوجية لمديري مدارسهم، واعتمدت المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها، والمقابلة كأداة لجمع البيانات، وتمثل مجتمعها في مجموعة المعلمين العاملين في وسط مدينة إسبرطة في تركيا، وبلغت عينتها (15) معلمًا في المدارس الابتدائية. بناءً على هذه الإجراءات كشفت نتائج الدراسة أن المعلمين لديهم في الغالب أفكار إيجابية حول استخدام الابتكارات

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

التكنولوجية من قبل مديري المدارس، وأنهم يستخدمون التكنولوجيا بشكل أساسي على مستوى متوسط. من هنا، أوصت بضرورة اتخاذ إجراءات لزيادة كفاءات التكنولوجيا لدى مديري المدارس، وذلك لأهميتها بالعصر الرقمي.

في السياق نفسه، هدفت **دراسة يورولماز وكان (Yorulmaz & Can, 2016)** للتعرف على كفاءات القيادة التكنولوجية لمديري المدارس الابتدائية والثانوية، وتم استخدام المنهج المسحي الوصفي فيها، مع تعيين الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكوَّن مجتمعها من (129) مدير مدرسة يعملون في (76) مدرسة ابتدائية وثانوية في منطقة منتيشي بمدينة موغلا، وبلغت عينة الدراسة (74) مديرًا. بناءً على ذلك، أشارت نتائج الدراسة إلى أن متوسط درجات مديري المدارس في الكفاءة العامة لقيادة التكنولوجيا كانت "مرتفعة". من هنا، أوصت بضرورة التركيز بشكل أكبر على تدريب مديري المدارس أثناء الخدمة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة يتضح تنوّع في المناهج بين المنهج الوصفي المسحي، والمنهج الوصفي التحليلي، وتتسق الدراسة الحالية مع تلك التي اعتمدت المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. كما يتضح تباين في بيئات الدراسات، إذ شملت بعضها البيئات الأكاديمية، وأخرى البيئات المدرسية بمراحلها المختلفة، وهو ما يتفق مع الدراسة الحالية في تركيزها على البيئة المدرسية للمرحلة الثانوية.

ومن جهة أخرى، تجدر الإشارة إلى أن الدراسات العربية والمحلية -على حدِّ علم الباحثتان- لم تتناول كفاءات القيادة الرقمية لدى المديرين من منظور المهارات العُليا، وهو ما يضفي على هذه الدراسة إسهامًا علميًا وبُعدًا أصيلًا.

هذا، واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تكوين الإطار المفاهيمي للدراسة، وبناء أداة الدراسة، وتفسير نتائجها وتحليلها، والحصول على مراجع أخرى في موضوع الدراسة.

منهج الدراسة:

تم اعتماد المنهج الوصفي المسحي للدراسة الحالية؛ نظرًا لانسجامه مع أهداف الدراسة ومناسبته لطبيعتها.

مجتمع الدراسة:

يتكوَّن مجتمع الدراسة الحالية من معلمات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة، ويقدر عددهن (3879) معلمة، وفقًا لإدارة التطوير والتحول بقسم تقنيات التعليم في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة للعام الدراسي 1446هـ.

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

عينة الدراسة:

تم تطبيق أداة الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع الاستبانة الالكترونية عبر (Google Forms)، وبلغ عدد الاستجابات (350) استجابة، وهو عدد يمثل أفراد العينة تمثيلًا حقيقيًّا وفقًا لمعادلة كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan,1970).

وفيما يأتي عرض تفصيلي لخصائص عينة الدراسة، وفقًا لمتغيري: المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة:

١- متغيِّر المؤهل العلمي:

جدول (١): وصف عينة الدراسة وفقًا لمتغير المؤهل العلمي

م	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
1	بكالوريوس	321	91.7%
2	دراسات عليا	29	8.3%
	المجموع	**350**	**100.0%**

وتُظهر بيانات الجدول (١): أن غالبية عيّنة الدراسة ممَّن يحملْن مؤهل علمي (بكالوريوس)، وذلك بنسبة (91.7%)، مقابل من يحملْن (دراسات عليا) بنسبة (8.3%).

٢- متغيِّر سنوات الخبرة:

جدول (٢): وصف عينة الدراسة وفقًا لمتغير سنوات الخبرة

م	سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
1	أقل من 5 سنوات	43	12.3%
2	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	52	14.9%
3	10 سنوات فأكثر	255	72.9%
	المجموع	**350**	**100.0%**

وتُشير النتائج في الجدول (٢): أن عيّنة الدراسة ممَّن يمتلكْن خبرة (أقل من 5 سنوات) هن الأقل نسبة من أفراد العيّنة حيث بلغت نسبتهن (12.3%)، يليهن ممَّن يمتلكْن خبرة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة (14.9%)، وأعلاهن ممَّن يمتلكْن خبرة (10 سنوات فأكثر) وذلك بنسبة (72.9%).

أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتم إعدادها بعد بناء الإطار المفاهيمي، وذلك بالاستفادة من دراسة كاراكوز وآخرين (Karakose et al, 2021) وغيرها من الدراسات وتكييفها بما يتوافق مع السياق المدرسي، لتتكون الأداة في صورتها النهائية من جزأين رئيسيين، يتضمن الجزء الأول: البيانات الأوليَّة لأفراد العيّنة، بينما يشمل الجزء الثاني: أبعاد الدراسة (الكفاءات الشخصية الرقمية

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

(10) عبارات، والكفاءات الإدارية الرقمية (10) عبارات، وكفاءات استخدام التكنولوجيا الرقمية (7) عبارات)، بإجمالي (27) عبارة، موزَّعة على محاور الاستبانة.

صدق أداة الدراسة:

تمَّ التحقق من صدق الأداة عن طريق ما يأتي:

١. الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

ويعني ذلك صدق المحكِّمين، وتمَّ عرْض الاستبانة في صورتها الأوليَّة على عددٍ من المحكِّمين، وبلغ عددهم (12) محكِّمًا، وقد تم اعتماد نسبة اتفاق (80%) فأكثر من آراء المحكِّمين معيارًا لقبول العبارة، وقامت بإجراء التعديلات والاقتراحات المناسبة، مما أدى إلى تحسين جودة الاستبانة وتطويرها.

٢. صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

وللتحقق من صدق الأداة إحصائيًّا، وزعت الاستبانة على عيِّنة استطلاعية (30) فردًا من أفراد المجتمع (من خارج عيِّنة الدراسة)، ومن ثم حساب صدق الاتساق الداخلي، عن طريق حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة، والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (٣): معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه

بُعد الكفاءات الشخصية الرقمية		بُعد الكفاءات الإدارية الرقمية		بُعد كفاءات استخدام التكنولوجيا الرقمية	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
1	.588**	1	.876**	1	.843**
2	.844**	2	.903**	2	.843**
3	.699**	3	.935**	3	.904**
4	.763**	4	.975**	4	.937**
5	.701**	5	.930**	5	.935**
6	.799**	6	.932**	6	.967**
7	.867**	7	.850**	7	.962**
8	.945**	8	.849**		
9	.916**	9	.847**		
10	.910**	10	.940**		

** دال إحصائيًا عند مستوى دلالة أقل من (0.01)

يتضح من الجدول (3): أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة، والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه، جميعها دالة إحصائيًّا عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل، مما يعكس اتساقًا داخليًا مرتفعًا، وترابط العبارات فيما بينها، وصلاحية الأداة للتطبيق.

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

٣. الصدق البنائي لأداة الدراسة:

وقد تمَّ حساب معامل الارتباط بيرسون؛ للتعرف على درجة كل بُعد، والدرجة الكلية لأداة الدراسة، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (٤): معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للأداة

م	البُعد	معامل الارتباط
1	الكفاءات الشخصية الرقمية	.947**
2	الكفاءات الإدارية الرقمية	.982**
3	كفاءات استخدام التكنولوجيا الرقمية	.940**

** دال إحصائيًا عند مستوى دلالة أقل من (0.01)

يتضح من الجدول (٤): أن جميع قيم معاملات الارتباط بيرسون بين كل بُعد، والدرجة الكلية للأداة، جميعها دالة إحصائيًّا عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل، مما يدل على تحقق الصدق البنائي لأبعاد الأداة، وملاءمتها للتطبيق.

ثبات أداة الدراسة:

طريقة ألفا كرونباخ:

تمَّ حساب ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ، ويبين الجدول (5) قيم الثبات بمعادلة ألفا كرونباخ لجميع أبعاد الاستبانة:

جدول (٥): معاملات ثبات أداة الدراسة بمعادلة ألفا كرونباخ

م	البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
1	الكفاءات الشخصية الرقمية	10	.935
2	الكفاءات الإدارية الرقمية	10	.975
3	كفاءات استخدام التكنولوجيا الرقمية	7	.966
	الاستبانة ككل	27	.983

يتضح من الجدول (٥): أن جميع قيم الثبات بمعادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لأبعاد الاستبانة وللاستبانة ككل مرتفعة إحصائيًّا، حيث يشير فيلد (Field, 2013) أن معامل الثبات يُعدُّ مرتفعًا إحصائيًّا إذا كانت قيمته أعلى من (0.08)، مما يدل على أن الأداة ثابتة وقابلة للتطبيق على عيّنة الدراسة، ويمكن الاعتماد على نتائجها.

نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها:

السؤال الأول متبوعًا بالإجابة ومناقشتها:

"ما درجة توافر كفاءات القيادة الرقمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات؟"

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول؛ تمَّ حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والترتيب لكل بُعد، ويبين الجدول نتائج ذلك:

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لتقدير درجة توافر كفاءات القيادة الرقمية، مرتبة تنازليًا

م	البُعد	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
1	الكفاءات الشخصية الرقمية	4.29	0.686	1	عالية جدًّا
2	الكفاءات الإدارية الرقمية	4.17	0.791	3	عالية
3	كفاءات استخدام التكنولوجيا الرقمية	4.23	0.791	2	عالية جدًّا
كفاءات القيادة الرقمية إجمالًا		**4.23**	**0.720**	**---**	**عالية جدًّا**

يبين الجدول (٦): أن درجة توافر كفاءات القيادة الرقمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلِّمات جاءت بدرجة "عالية جدًّا"، وفقًا لمعيار الحُكم لهذه الدراسة حسب مقياس ليكرت الخماسي، حيث بلغ المتوسط الحسابي إجمالًا (4.23)، والانحراف المعياري (0.720)، وتعكس هذه النتيجة وجود مستوى متقدِّم في قدرات المديرات على توظيف الأدوات الرقمية الحديثة في القيادة المدرسية، ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى جهود وزارة التعليم في تعزيز البيئة المدرسية الرقمية، من خلال تطوير البنية التحتية الرقمية، وتوفير الإمكانات والموارد اللازمة لتفعيل ممارسات القيادة الرقمية بكفاءة. ويتفق هذا مع دراسة الشراري والصالح (2022) والتي أشارت إلى أن تمكين القائد من التكيُّف مع التحول الرقمي، يبدأ من توافر المتطلبات اللازمة للقيادة الرقمية. وتختلف نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة بصيلي (2022) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة أبعاد القيادة الرقمية بمدارس التعليم العام في أبها الحضرية من وجهة نظر القيادات التربوية كانت "كبيرة". ويمكن أن يُعزى هذا التباين إلى اختلاف مستوى التطبيق والثقافة الرقمية بين القادة، تبعًا لاختلاف ثقافاتهم الرقمية، وتبايُن اهتماماتهم، ومدى تبنِّيهم لممارسات القيادة الرقمية.

وجاء بُعد: الكفاءات الشخصية الرقمية في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.29)، وانحراف معياري (0.686)، وبدرجة "عالية جدًّا"، يليه بُعد: كفاءات استخدام التكنولوجيا الرقمية في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (4.23)، وانحراف معياري (0.791)، ودرجة "عالية جدًّا"، وأخيرًا، بُعد: الكفاءات الإدارية الرقمية بمتوسط حسابي (4.17)، وانحراف معياري (0.791) وبدرجة "عالية"، وعند النظر إلى ترتيب الأبعاد، يُلاحَظ أن بُعد: الكفاءات الشخصية الرقمية، وبُعد: كفاءات استخدام التكنولوجيا الرقمية؛ كلاهما جاء بدرجة "عالية جدًّا"، مما يدل على امتلاك المديرات سمات شخصية داعمة للتحول الرقمي، بالإضافة إلى قدرتهن على استخدام الأدوات الرقمية بكفاءة، بينما جاء بُعد: الكفاءات الإدارية الرقمية بدرجة "عالية"،

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

مما يشير إلى توظيف الأدوات الرقمية على المستوى الإداري لا يزال بحاجة لمزيد من التعزيز، حيث يتطلب تطوير مهارات إدارية رقمية أكثر تعقيدًا.

ويعبر التباين بين الأبعاد عن الحاجة إلى مواءمة برامج التطوير المهني بنفس المستوى لجميع الأبعاد؛ لضمان التكامل بين أدوار كفاءات القيادة الرقمية بكافة أبعادها. وهذا ما أكَّدته دراسة أدي وآخرين (Adie et al, 2022) أن تحقيق مبادرات التحول الرقمي يتطلب من القادة تنمية مزيجٍ من الكفاءات المتعددة، حيث يتطلب تحقيق التوازن بين هذه الجوانب؛ لتعمل بانسجامٍ تام.

وفيما يأتي تفصيل للنتائج بناءً على كل بُعد من أبعاد كفاءات القيادة الرقمية:

البُعد الأول: الكفاءات الشخصية الرقمية:

للتعرف على درجة توافر كفاءات القيادة الرقمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلِّمات؛ تمَّ حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبُعد: الكفاءات الشخصية الرقمية، لاستجابات أفراد عيِّنة الدراسة، ويوضح الجدول النتائج، كما يأتي:

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لبُعد الكفاءات الشخصية الرقمية، مرتبة تنازليًا

م	الكفاءات	المتوسط	الانحراف	الترتيب	درجة التوافر
6	تلتزم بالقيم الأخلاقية في تعاملاتها الرقمية.	4.52	0.740	1	عالية جدًّا
4	تُعزز التواصل مع منسوبات المدرسة عبر قنوات التواصل الرقمية.	4.41	0.762	2	عالية جدًّا
3	تُسهم في تعزيز التواصل الرقمي مع أولياء الأمور والمستفيدين.	4.37	0.778	3	عالية جدًّا
7	تتسم بالمرونة في تغيير ممارساتها التقليدية؛ لتواكب التطورات الرقمية الحديثة.	4.33	0.849	4	عالية جدًّا
1	تحرص على متابعة المستجدات الرقمية باستمرار؛ لتعزيز معرفتها.	4.31	0.848	5	عالية جدًّا
9	تُشارك المعلمات أفكارًا إبداعية حول كيفية استخدام الأدوات الرقمية في العملية التعليمية.	4.26	0.855	6	عالية جدًّا
2	تلتحق ببرامج تدريبية باستمرار؛ لتطوير مهاراتها الرقمية.	4.21	0.902	7	عالية جدًّا
5	تتفاعل عبر منصات رقمية؛ لتوسيع علاقاتها المهنية وتحسين صورة المدرسة.	4.18	0.888	8	عالية
10	تُوظف أدوات رقمية لتنظيم الوقت وزيادة الكفاءة في العمل.	4.16	0.938	9	عالية
8	تستعين بالأدوات الرقمية المتقدمة في حل المشكلات التي تواجهها.	4.13	0.996	10	عالية
	بُعد الكفاءات الشخصية الرقمية	**4.29**	**0.686**	**---**	**عالية جدًّا**

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

يتضح من الجدول (٧): أن بُعد: الكفاءات الشخصية الرقمية أتى بدرجة "عالية جدًّا" وبمتوسط حسابي بلغ (4.29)، وانحراف معياري (0.686)، وتشير هذه النتيجة إلى مدى التزام مديرات المدارس بتعزيز الكفاءات الشخصية الرقمية التي تُسهم في رفْع الأداء الفردي المهني، ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى جهود التحول الرقمي ودوره الفعَّال في تعزيز الاستخدام المستمر للأدوات الرقمية، مما أسهم في تنمية الكفاءات الشخصية الرقمية، وتتسق هذه النتيجة مع ما جاء في دراسة أدي وآخرين (Adie et al, 2022)، والتي تشير إلى أن إدارة مبادرات التحول الرقمي تُسهم في تمكين القيادات من تطوير كفاءاتها الشخصية، خصوصًا المتعلقة ببناء العلاقات وتعزيز التعاون. وتختلف نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة المفيّز (2023) والتي أوضحت بأن بُعد: مهارات العلاقات والتواصل الرقمي، وبُعد مهارات التفكير والابتكار لمديري مدارس التعليم العام جاء بدرجة "عالية"، ويمكن أن يُعزى هذا الاختلاف إلى تبايُن العوامل الذاتية للقادة، مثل الحافز الداخلي وتنوُّع الاهتمامات الشخصية.

وجاءت في الترتيب الأول عبارة: "تلتزم بالقيم الأخلاقية في تعاملاتها الرقمية"، بدرجة "عالية جدًّا"، وبمتوسط حسابي (4.52)، وانحراف معياري (0.740)، ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى حرْص المديرات على الالتزام بالقيم الأخلاقية في التعاملات الرقمية، مما يعكس توجُّههن العميق لبناء بيئة رقمية صحية وآمنة، وتختلف نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة العشماوي والعصيمي (2021) والتي توصلت إلى أن الاطِّلاع الواسع للقادة بآداب السلوك الرقمي في التعليم، إلى جانب إدراكهم لأهمية حماية الملكِيَّة الفكرية في البيئة الرقمية، جميعها أتتْ بدرجة "عالية"، ويمكن أن يُعزى هذا الاختلاف إلى تنوُّع فرص تفاعل القادة مع المواقف المرتبطة بالأخلاقيات الرقمية بين الدراستين.

وفي المقابل، جاءت في الترتيب الأخير عبارة: "تستعين بالأدوات الرقمية المتقدمة في حل المشكلات التي تواجهها" بدرجة "عالية"، وبمتوسط حسابي (4.13)، وانحراف معياري (0.996)، ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى اعتماد كثيرٍ من المديرات على الخبرات التقليدية والتجارب السابقة في حل المشكلات، مما يحدُّ من الإبداع الرقمي، ويؤكد ذلك ما أشارت إليه دراسة كاتلي (Katli, 2019) بأنه يجب على القائد امتلاك مهارة الابتكار؛ كونها من أبرز المهارات التي تساعده على إنتاج وتبنِّي مناهج وأساليب رقمية جديدة. وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة بصيلي (2022) والتي توصلت إلى أن بحث القائد عن حلول جديدة ومتميزة لمواجهة المشكلات بالمدرسة، جاءت بدرجة "كبيرة".

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

البُعد الثاني: الكفاءات الإدارية الرقمية:

للتعرف على درجة توافر كفاءات القيادة الرقمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلِّمات؛ تمَّ حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبُعد: الكفاءات الإدارية الرقمية لاستجابات أفراد عيّنة الدراسة، ويوضح الجدول النتائج، كما يأتي:

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لبُعد الكفاءات الإدارية الرقمية، مرتبة تنازليًا

م	الكفاءات	المتوسط	الانحراف	الترتيب	درجة التوافر
7	تمنح منسوبات المدرسة صلاحية استخدام الأدوات الرقمية الحديثة في تجويد العملية التعليمية.	4.36	0.776	1	عالية جدًّا
8	تُوفر لمنسوبات المدرسة الفرصة لإطلاق مبادرات لتعزيز ثقافة التحول الرقمي.	4.32	0.833	2	عالية جدًّا
6	تُقدم الدعم اللازم لخلق بيئة تعليمية داعمة للابتكار الرقمي.	4.20	0.860	3	عالية جدًّا
1	تمتلك رؤية واضحة حول توظيف التقنيات الرقمية في تحسين الأداء الإداري.	4.18	0.872	4	عالية
5	تضع استراتيجيات؛ لتعزيز التعاون الرقمي الفعال بين منسوبات المدرسة والإدارة.	4.17	0.880	5	عالية
2	تُحدد التوجهات الرقمية المستقبلية التي تحتاجها البيئة المدرسية.	4.15	0.919	6	عالية
3	تضع خطة تشغيلية للتحول الرقمي؛ بهدف تحسين الأداء التعليمي.	4.14	0.927	7	عالية
10	تُتابع تنفيذ الخطط التشغيلية باستخدام أدوات تقييم رقمية.	4.11	0.950	8	عالية
4	تستخدم أدوات وبرمجيات رقمية عند وضع الخطط التشغيلية للمدرسة.	4.09	0.938	9	عالية
9	تُخصص حوافز معنوية؛ لتشجيع الاستخدام المستمر والفعال للتقنيات الرقمية.	3.98	1.070	10	عالية
	بُعد الكفاءات الإدارية الرقمية	**4.17**	**0.791**		**عالية**

يتضح من الجدول (٨): أن إجمالي بُعد: الكفاءات الإدارية الرقمية جاء بدرجة "عالية"، وبلغ المتوسط الحسابي (4.17)، والانحراف المعياري (0.791)، وتُعدُّ هذه النتيجة مؤشرًا إيجابيًّا لوعْي المديرات بأهمية الكفاءات الإدارية الرقمية، وقدرتهن على توظيفها بما يتناسب مع المنظومة الإدارية الرقمية في المدرسة، إلا أن هناك بعض الكفاءات الإدارية الرقمية، كبناء رؤى رقمية، ووضْع استراتيجيات وخُطط تشغيلية باستخدام الأدوات الرقمية؛ لا تزال بحاجة إلى تعزيز أكبر، ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى أن هذه الكفاءات تستوجب توافر أنظمة رقمية متكاملة، ومستوى عالٍ

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

من الأتمتة في المهام الإدارية. وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة المفيّز (2023) والتي أوضحت بأن بُعد: مهارات إدارة التحول الرقمي للقيادة الرقمية جاء بدرجة "عالية". وتختلف مع دراسة الجدوع (2023) والتي توصلت إلى أن أبعاد القيادة الرقمية التي تتمثل في بُعد: القيادة والرؤية، وبُعد: تطوير التنظيم المدرسي؛ قد جاءا بدرجة ممارسة "منخفضة"، بالإضافة إلى بُعد: تهيئة فريق العمل، وبُعد: تبنِّي الثقافة الداعمة؛ قد جاءا بدرجة ممارسة "متوسطة". كما تختلف مع دراسة البقعاوي (2019) التي توصلت إلى أن أبعاد القيادة الرقمية، المتمثلة في التنظيم، والرقابة، والتنفيذ الرقمي، جاءت بدرجة "متوسطة"، بالإضافة إلى أن بُعد التخطيط الرقمي جاء بدرجة "متدنية"، ويمكن أن يُعزى هذا الاختلاف إلى تبايُن الفترة الزمنية للدراسات؛ إذ استفادت المديرات في الدراسة الحالية من برامج تدريبية أكثر حداثةً.

وجاءت في الترتيب الأول عبارة: "تمنح منسوبات المدرسة صلاحية استخدام الأدوات الرقمية الحديثة في تجويد العملية التعليمية"، بدرجة "عالية جدًّا"، وبمتوسط حسابي (4.36)، وانحراف معياري (0.776)، مما يعكس حرْص المديرات على تمكين المعلِّمات من استخدام أحدث الأدوات الرقمية؛ لتعزيز دورهن الفعَّال في عملية التحول الرقمي للمدرسة، ويتسق ذلك مع ما جاء في دراسة عمران وآخرين (Imran et al, 2020) حول أهمية تمكين القادة لفِرَقِهم، بما يعزّز إدراكهم بأنهم جزء أساسي من عملية التحول الرقمي. وتختلف نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة بصيلي (2022) والتي توصلت إلى أن تشجيع قادة المدارس للمعلمين على ممارسة طرائق وأساليب مُبتكَرة تُسهم في تحسين مخرجات التعلم، جاء بدرجة "كبيرة"، وقد يُعزى هذا التبايُن إلى اختلاف التوجهات الإدارية لبعض القادة، فيما يتعلق بمستوى التمكين الرقمي.

وفي المقابل، جاءت عبارة "تُخصَّص حوافز معنوية؛ لتشجيع الاستخدام المستمر والفعَّال للتقنيات الرقمية" في الترتيب الأخير بدرجة "عالية"، ومتوسط حسابي (3.98)، وانحراف معياري (1.070)، ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى تركيز بعض المديرات على الجوانب التشغيلية والإدارية على حساب التحفيزية، إلا أن التحفيز يُعد عاملاً جوهريًا لنجاح القيادة الرقمية، إذ يتطلب التنمية المستمرة، ويتفق ذلك مع ما أكدته دراسة مولر وآخرين (Müller et al, 2024) عن أهمية تنمية كفاءات القيادة الرقمية، وخاصةً تلك المرتبطة بتحفيز الموظفين. وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة العشماوي والعصيمي (2021) والتي توصلت إلى أن تحفيز القائد للمعلمين المتميزين في استخدام الأدوات الإلكترونية تحفيزًا ماديًّا ومعنويًّا جاء بدرجة "عالية".

البُعد الثالث: كفاءات استخدام التكنولوجيا الرقمية:

للتعرف على درجة توافر كفاءات القيادة الرقمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلِّمات؛ تمَّ حساب المتوسط الحسابي،

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

والانحراف المعياري، لبُعد: كفاءات استخدام التكنولوجيا الرقمية لاستجابات أفراد عيّنة الدراسة، ويوضح الجدول النتائج، كما يأتي:

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لبُعد كفاءات استخدام التكنولوجيا الرقمية، مرتبة تنازليًا

م	الكفاءات	المتوسط	الانحراف	الترتيب	درجة التوافر
1	تلتزم باللوائح الأمنية الرقمية عند استخدام التكنولوجيا في المدرسة.	4.40	0.768	1	عالية جدًّا
3	تستخدم أدوات رقمية موثوقة؛ لحفظ البيانات وتنظيمها وضمان سهولة الوصول إليها.	4.27	0.824	2	عالية جدًّا
2	تُطبق سياسة التوثيق الثنائي؛ لتعزيز الأمان في الوصول إلى المنصات الرقمية.	4.23	0.858	3	عالية جدًّا
7	تُحدّث التطبيقات الرقمية بشكل مستمر لمواكبة التطور الرقمي.	4.21	0.888	4	عالية جدًّا
5	تنشر الوعي حول أهمية تطبيق سياسات الأمان الرقمي؛ لتعزيز الخصوصية وحفظ المعلومات.	4.19	0.916	5	عالية
4	تتحقق باستمرار من توفر أنظمة حماية رقمية في أجهزة المدرسة؛ لتجنب التهديدات الأمنية.	4.17	0.918	6	عالية
6	تُوفر إرشادات واضحة لكيفية التعامل مع المشكلات الرقمية عند حدوثها.	4.14	0.944	7	عالية
	بُعد كفاءات استخدام التكنولوجيا الرقمية	**4.23**	**0.791**		**عالية جدًّا**

يتضح من الجدول (٩): أن بُعد: كفاءات استخدام التكنولوجيا الرقمية جاء بدرجة "عالية جدًّا"، وبمتوسط حسابي بلغ (4.23)، وانحراف معياري (0.791)، وتعكس هذه النتيجة تمكُّن المديرات من استخدام الأدوات الرقمية بكفاءة، ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى جهود المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي في تمكين القيادات من استخدام الأدوات الرقمية بفاعليَّة. وتختلف نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة المفيّز (2023) والتي أوضحت بأن بُعد: المهارات التقنية للقيادة الرقمية جاء بدرجة "عالية"، ويمكن أن يُعزى هذا الاختلاف إلى اقتصار بعض المديرات على استخدام الأدوات الرقمية في المهام الوظيفية فقط، دون توسيع نطاقها لتعزيز القيادة الرقمية.

وجاءت عبارة: "تلتزم باللوائح الأمنية الرقمية عند استخدام التكنولوجيا في المدرسة" في الترتيب الأول بدرجة "عالية جدًّا"، وبمتوسط حسابي (4.40)، وانحراف معياري (0.768)، ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى أن اللوائح الأمنية تُعدُّ جزءًا من السياسات الرقمية التي تفرضها المنصات التعليمية، ويتسق ذلك مع ما أكدته المفوضية الأوربية (Vuorikari al, 2022) عن أهمية دمج الأمان الرقمي ضمْن ممارسات استخدام الأدوات والمنصات الرقمية. وتختلف نتيجة الدراسة الحالية

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

مع دراسة العشماوي والعصيمي (2021) والتي توصلت إلى أن تحذير القائد للمعلمين من التحديثات المزيَّفة لبرامج التعليم الرقمية، ووعْي القادة وثقافتهم بأمن المعلومات، جميعها جاءت بدرجة "عالية"، ويمكن أن يُعزى هذا الاختلاف إلى تفاوت خبرة واهتمام القادة بالأمن الرقمي.

وفي المقابل، جاءت في الترتيب الأخير عبارة: "تُوفر إرشادات واضحة لكيفية التعامل مع المشكلات الرقمية عند حدوثها" بدرجة "عالية"، وبمتوسط حسابي (4.14)، وانحراف معياري (0.944)، ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى كثرة الأعباء الإدارية التي تتحمَّلها المديرات، مما يقلِّل فرص الاهتمام بهذا الجانب، ويؤكد ذلك ما تناولته دراسة الجدوع (2023) أن كثرة الأعباء الإدارية والأدوار المسندة إلى القيادات، تمثِّل عائقًا أمام ممارسة القيادة الرقمية على أكمل وجه.

السؤال الثاني، متبوعًا بالإجابة ومناقشتها:

"هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة لدرجة توافر كفاءات القيادة الرقمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات تُعزَى إلى المتغيِّرات الآتية: (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟"

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني؛ تمَّ استخدام اختبار شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk)، واختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov)؛ للتحقق من التوزيع الطبيعي لاستجابات أفراد عيِّنة الدراسة وفْق المتغيِّرات الديموغرافية، ويبين الجدول نتائج ذلك:

جدول (١٠): التحقق من التوزيع الطبيعي لاستجابات العينة وفق المتغيرات الديموغرافية

			Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
	فئات المتغير	العدد	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	بكالوريوس	321	.140	.000	.899	.000
	دراسات عليا	29	.181	.016	.841	.000
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	43	.208	.000	.886	.000
	من 5 سنوات إلى أقل من 10سنوات	52	.161	.002	.877	.000
	10 سنوات فأكثر	255	.146	.000	.894	.000

يتبين من الجدول (١٠): أن استجابات العيِّنة لدرجة توافر كفاءات القيادة الرقمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلِّمات وفقًا لمتغيِّرات: (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؛ لا تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي وجوب استخدام الإحصاء اللابارمتري للتعرف على الفروق.

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

وفيما يأتي تفصيل لنتائج الفروق وفقًا لكل متغيّر:

الفروق وفقًا لمتغيّر المؤهل العلمي:

للتعرف على الفروق وفْق متغيّر المؤهل العلمي: (بكالوريوس، دراسات عليا)، والذي يتكوَّن من فئتين؛ تمَّ استخدام اختبار مان وتني (Mann-Whitney)، ويوضح الجدول (١١) نتائج الاختبار، كما يأتي:

جدول (١١): نتائج اختبار مان وتني تبعًا لمتغير المؤهل العلمي

البُعد	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة	التعليق
الكفاءات الشخصية الرقمية	بكالوريوس	321	174.00	55852.50	.936	.349	غير دالة
	دراسات عليا	29	192.16	5572.50			
الكفاءات الإدارية الرقمية	بكالوريوس	321	174.74	56092.00	.473	.636	غير دالة
	دراسات عليا	29	183.90	5333.00			
كفاءات استخدام التكنولوجيا الرقمية	بكالوريوس	321	173.68	55750.50	1.155	.248	غير دالة
	دراسات عليا	29	195.67	5674.50			
كفاءات القيادة الرقمية إجمالًا	بكالوريوس	321	173.99	55849.50	.937	.349	غير دالة
	دراسات عليا	29	192.26	5575.50			

يتضح من الجدول (١١): عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العيّنة لدرجة توافر كفاءات القيادة الرقمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلِّمات تُعزَى لمتغيّر المؤهل العلمي: (بكالوريوس، دراسات عليا)، حيث أتتْ كفاءات القيادة الرقمية إجمالًا بمستوى دلالة (0.349)، وهي أعلى من مستوى الدلالة (0.05)، أي أنها غير دالة إحصائيًّا، كما أن مستويات الدلالة لجميع الأبعاد أيضًا غير دالة إحصائيًّا؛ كونها أتتْ بمستويات أعلى من مستوى الدلالة (0.05)، وتشير هذه النتيجة إلى إدراك المعلِّمات العالي لكفاءات القيادة الرقمية التي تمتلكها المديرات، ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى الدور الفعَّال لاستخدام المنصات التعليمية الرقمية باستمرار في تعزيز فرص التقييم العادل لكفاءات القيادة الرقمية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة بصيلي (2022)، والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة أبعاد القيادة الرقمية بمدارس التعليم العام في أبها الحضرية من وجهة نظر القيادات التربوية تُعزَى لمتغيّر المؤهل العلمي. وتختلف مع دراسة الجدوع (2023)، والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلِّمين، لصالح حملة البكالوريوس. كما

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

وتختلف مع دراسة البقعاوي (2019) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية، في استجابات أفراد العينة لدور القيادة الرقمية في تفعيل الاتصال الإداري بالمرحلة الثانوية بمدينة حائل، لصالح من حصلوا على مؤهل بكالوريوس ودبلوم. ويمكن أن يُعزى اختلاف النتيجة إلى تبايُن الخبرات الرقمية، واختلاف فرص استخدام الأدوات الرقمية لدى العيِّنات.

الفروق وفقًا لمتغيّر سنوات الخبرة:

للتعرف على الفروق وفْق متغيّر سنوات الخبرة: (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر) والذي يتكوَّن من ثلاث فئات؛ تمَّ استخدام اختبار كروسكال-واليس (Kruskal-Wallis)، ويوضح الجدول نتائج الاختبار، كما يأتي:

جدول (١٢): نتائج اختبار كروسكال-واليس تبعًا لمتغير عدد سنوات الخبرة

البُعد	سنوات الخبرة	العدد	متوسط الرتب	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة	التعليق
الكفاءات الشخصية الرقمية	أقل من 5 سنوات	43	157.45	3.301	.192	غير دالة
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	52	194.56			
	10 سنوات فأكثر	255	174.66			
الكفاءات الإدارية الرقمية	أقل من 5 سنوات	43	156.31	1.832	.400	غير دالة
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	52	179.86			
	10 سنوات فأكثر	255	177.85			
استخدام التكنولوجيا الرقمية	أقل من 5 سنوات	43	153.95	3.196	.202	غير دالة
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	52	189.88			
	10 سنوات فأكثر	255	176.20			
كفاءات القيادة الرقمية إجمالًا	أقل من 5 سنوات	43	156.64	2.533	.282	غير دالة
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	52	189.57			
	10 سنوات فأكثر	255	175.81			

يتضح من الجدول (١٢): عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العيِّنة لدرجة توافر كفاءات القيادة الرقمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلِّمات تُعزَى لمتغيّر سنوات الخبرة: (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر)، حيث أتتْ كفاءات القيادة الرقمية إجمالًا بمستوى دلالة (0.282)

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

وهي أعلى من مستوى الدلالة (0.05)، أي أنها غير دالة إحصائيًا، كما أن مستويات الدلالة لجميع الأبعاد أيضًا غير دالة إحصائيًا؛ كونها أتتْ بمستويات أعلى من مستوى الدلالة (0.05)، وتشير هذه النتيجة إلى مستوى مهنية المديرات في توظيف كفاءات القيادة الرقمية مع جميع المعلِّمات بغضِّ النظر عن خبراتهن، ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى جهود المديرات في تعزيز التحول الرقمي، وترسيخ الثقافة الرقمية داخل المدرسة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة البقعاوي (2019) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة لدور القيادة الرقمية في تفعيل الاتصال الإداري بالمرحلة الثانوية بمدينة حائل، تُعزى لمتغير سنوات الخبرة. بينما تختلف مع دراسة الجدوع (2023)، والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس في المجمعة من وجهة نظر المعلِّمين تُعزَى لمتغيّر سنوات الخبرة لصالح أقل من 5 سنوات، وقد يُعزى الاختلاف في النتيجة إلى تبايُن البيئات الجغرافية بين الدراسات، وتفاوت الاهتمامات التوجهات الرقمية لدى العينات.

توصيات الدراسة:

تماشيًا مع ما أظهرته نتائج الدراسة، يمكن تقديم بعضٍ من التوصيات، بما يُسهم من تعزيز كفاءات القيادة الرقمية، كما يأتي:

١. استمرار وزارة التعليم في تمكين القيادات المتميزة، وتعزيز كفاءات القيادة الرقمية، عن طريق ما يأتي:
   - إعداد دليل وطني شامل لكفاءات القيادة الرقمية في القطاع التعليمي، يتوافق مع مُستهدَفات رؤية المملكة 2030، مع أهمية تحديثه دوريًّا بما يتناسب مع مُستجدَّات التحول الرقمي.
   - إنشاء وحدة تنظيمية ضمْن إدارات التعليم، تُعنَى بمتابعة وتقييم كفاءات القيادة الرقمية، وتُقدِّم الدعم اللازم للقيادات.
   - استحداث نظام متكامل يحتوي على جميع المنصات التعليمية، مع ضرورة توفير الأدوات والموارد الرقمية اللازمة للعمليات الإدارية، كالتخطيط والتنفيذ والتقييم.
   - توفير الدعم اللازم والمستدام على جميع الأصعدة، مهنيًّا وتقنيًّا وماديًّا.
٢. مواصلة جهود المعهد الوطني للتطوير المهني في تقديم الدعم المهني للقيادات، بهدف تطوير وتعزيز كفاءات القيادة الرقمية، ويكون من خلال ما يأتي:
   - إعداد دورات تدريبية متقدمة في مجالات التحول الرقمي، والتركيز على مهارات الذكاء الاصطناعي، وطرق توظيفه لتحسين الأداء الإداري.
   - إنشاء برامج توعوية تركِّز على: أهمية تقديم المديرات للحوافز المعنوية، ودورها الإيجابي في تشجيع الاستخدام المستمر للأدوات الرقمية.

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

- إطلاق مبادرات مُبتكَرة تُعنَى بتحفيز الابتكار في المجال الرقمي للقيادات، على أن تستند هذه المبادرات إلى معايير تقييم موضوعية، وتنتهي بمنْح جوائز تحفيزية للمديرات المتميزات في تبنِّي التحول الرقمي.

٣. التأكيد على أهمية متابعة المديرات للمستجدَّات الرقمية وطرائق توظيفها في العمل الإداري بفاعليَّة، عن طريق ما يأتي:
- الاطِّلاع المستمر على الدراسات العلمية الحديثة في ذات المجال.
- حضور الندوات والمؤتمرات العلمية التي تقدِّمها الجامعات السعودية في مجال التحول الرقمي والحوكمة الرقمية وأتمتة المهام الإدارية.
- عقْد لقاءات دورية مع مستشارين تقنيّين؛ للتعرف على أبرز المستحدَثات الرقمية، وكيفية توظيفها في المجال الإداري.

الدراسات المقترحة:

نظرًا لأهمية كفاءات القيادة الرقمية في تطوير البيئة التعليمية، ودورها الفعَّال في تحقيق التحول الرقمي؛ تَبرز الحاجة لمزيدٍ من الدراسات المستقبلية، وتقترح الدراسة الحالية ما يلي:

١. إجراء دراسة كميَّة لمعرفة دور كفاءات القيادة الرقمية في تمكين المدارس من التحول الرقمي.
٢. إجراء دراسة نوعيَّة للتعرف على أثَر كفاءات القيادة الرقمية في تطوير الكفاءات الرقمية للمعلِّمين.
٣. بناء تصور مقترح لكيفية تطوير كفاءات القيادة الرقمية في ضوء رؤية المملكة 2030.
٤. بناء تصور مقترح لإعداد قادة أكفَّاء رقميًّا وفْق إطار الكفاءة الرقمية (Dig Comp) للمفوضية الأوربية.

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

قائمة المراجع

أحمد، نوال أسعد. (2022). معوقات تطبيق القيادة الرقمية من وجهة نظر مديرات المرحلة الثانوية في لواء قصبة إربد. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 11*(3)، 498-517.
https://doi.org/10.31559/EPS2022.11.3.2

الباتلي، أبرار، والعنقري، غادة. (2024). تحديات تطبيق القيادة الرقمية من وجهة نظر الموظفين -دراسة ميدانية في الهيئة العامة للموانئ. *المجلة المصرية للدراسات التجارية، 48*(3)، 1-25.
https://doi.org/10.21608/alat.2024.366266

بصيلي، أماني جبريل. (2022). واقع تطبيق القيادة الرقمية بمدارس التعليم العام بمنطقة أبها الحضرية من وجهة نظر القيادات التربوية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6*(42)، 23-42.
https://doi.org/10.26389/AJSRP.E060222

البقعاوي، موضي مشرف. (2019). دور الإدارة الرقمية في تفعيل الاتصال الإداري لدى الإداريات في المرحلة الثانوية بمدينة حائل. *مجلة العلوم التربوية النفسية، 3*(24)، 1-25.
https://doi.org/10.26389/AJSRP.M280119

الجدوع، فهد عبدالله. (2023). درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين الملتحقين ببرنامج الاستثمار الأمثل للكوادر التعليمية بجامعة المجمعة. *مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، 16*(2)، 106-154. https://doi.org/10.36046/2162-000-016-013

الحجاجي، ربيع بن طالع، والمزمومي، محمد بن عبدالعزيز. (2023 يوليو 30-31). *كفايات مدير المدرسة ودورها في التحول الرقمي في العمل الإداري* [عرض ورقة]. مجلة العلوم التربوية/ مؤتمر: "مستقبل التعليم في الوطن العربي".

الخضري، بدر نادر. (2019، مارس 25-27). *الدور التكنولوجي الرقمي في تحقيق القيادة المتميزة لمنظومة التعليم* [عرض ورقة]. المؤتمر الإقليمي الأول للقيادة التنموية في ظل العالم الرقمي (قيادة-تكنولوجيا-تنمية مستدامة)، الكويت.

خلفاوي، حكيم، وبلحمدي، سيد علي، وزرقة، ليلى. (2019). تحليل نموذج كفاءات المورد البشري: مدخل الكفاءات التعليمية عند الأستاذ الجامعي. *مجلة دراسات وأبحاث: المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعي، 11*(4)، 214-226.
https://www.asjp.cerist.dz/en

زياده، رانيه محمد. (2021). دور الادارة الرقمية في تنمية مهارات القيادات الإبداعية: دراسة حالة جامعة الملك خالد. *مجلة تطوير الأداء الجامعي، 14*(2)، 89-116.

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

سليمان، شريف عبدالله. (2023). ممارسات القيادة الرقمية بمدارس المتفوقين الثانوية في العلوم والتكنولوجيا (STEM) في مصر: دراسة تحليلية. *مجلة الإدارة التربوية*، (37)، 280-158.

الشراري، شاكر، والصالح، محمد. (2022). دور الإدارة الرقمية في تنمية المهارات الإبداعية لمديري المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة سكاكا من وجهة نظر المعلمين. *التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية*، *41*(195)، 533-486.

العشماوي، عبدالله طاهر، والعصيمي، خالد محمد. (2021). القيادة الإلكترونية وعلاقتها بالوعي الرقمي لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين. *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية لكلية التربية جامعة سوهاج*، (9)، 566-526.

عمر، أحمد مختار. (2008). *معجم اللغة العربية المعاصرة*. عالم الكتب.

كمال، حنان البدري، ومحمود، حنان عبدالستار. (2022). القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان. *المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج*، *100*(1)، 228-136.
https://doi.org/10.21608/EDUSOHAG.2022.257358

مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية. (2016أ). *رؤية المملكة العربية السعودية 2030: برنامج تحقيق الرؤية برنامج تنمية القدرات البشرية*. تم الاطلاع عليها في 2024/4/11 من خلال الرابط:
https://www.vision2030.gov.sa/ar/explore/programs/human-capability-development-program

مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية. (2016ب). *التقرير السنوي 2023 أثر نلمسه: أبرز إنجازات برنامج التحول الوطني*. تم الاطلاع عليها في 2024/10/14 بواسطة الرابط:
https://www.vision2030.gov.sa/media/jpedlip2/arabic-ntp-anuual-report-2023.pdf

المطيري، سلطان دخيل الله، والثبيتي، عبدالله عواض. (2023). القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الابتدائية بمحافظة المهد وعلاقتها بالأداء المدرسي. *مجلة العلوم التربوية والإنسانية*، (27)، 89-61.
https://doi.org/10.33193/JEAHS.27.2023.393

المفيّز، خولة عبدالله. (2023). مهارات القيادة الرقمية لقادة مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية. *المجلة التربوية*، *37*(148), 85-115.
https://doi.org/10.34120/0085-037-148-004

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

هيئة الحكومة الرقمية. (2023). *المعايير الأساسية للتحول الرقمي*. تم الاطلاع عليها في 2024/10/14 بواسطة:
https://dga.gov.sa/ar/Standards_Of_Digital_Transformation
وزارة التعليم. (2024أ). *الدليل التنظيمي لوزارة التعليم (دليل الأهداف والمهام)*. وكالة الموارد البشرية.
وزارة التعليم. (2024ب). *مشروع الإستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام*. تم الاطلاع عليها في 2024/10/14 من خلال الرابط:
https://www.moe.gov.sa/en/aboutus/aboutministry/Documents/StrategyArciveGE001.pdf
وزارة التعليم. (2024ج، فبراير 29). *الموافقة على تعديلات تنظيم المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي*. تم الاطلاع عليها في 2024/10/14 من خلال الرابط:
https://moe.gov.sa/ar/mediacenter/MOEnews/Pages/news4-29022024.aspx
وكالة وزارة التعليم للشؤون المدرسية. (2021). *دليل تثبيت واستخدام المختبرات الافتراضية عبر منصة مدرستي*. تم الاطلاع عليها في 2024/11/8 من خلال الرابط:
https://www.moe.gov.sa/ar/education/generaleducation/Documents/Virtual%20Labs%20Installation%20Guide.pdf
اليوسف، خلود سعد. (2021). آليات تفعيل القيادة الرقمية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030م. *مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، *1*(4)، 35-54.
Abdullah, N. S., & Kadir, S. A. (2023). Relationship Between Principals' Digital Leadership and Teachers' Digital Competency in Klang District Secondary Schools. *Asian Journal of Vocational Education and Humanities*, *4*(2), 1-14. https://doi.org/10.53797/ajvah.v4i2.1.2023
Adie, B. U., Tate, M., Cho, W., and Valentine. E. (2022, July 5-9). Digital Leaders and Digital Leadership: A Literature Review and Research Agenda [Conference Paper]. Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS), Taipei-Sydney.
Aktaş, N., & Karaca, F. (2022). The Relationship between Turkish High School Administrators' Technology

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

Leadership Self-Efficacies and Their Attitudes and Competencies towards Technology Use in Education. *Participatory Educational Research (PER), 9*(5), 430-448. http://dx.doi.org/10.17275/per.22.122.9.5

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. https://doi.org/10.26803/ijlter.19.4.8

Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. John Wiley & Sons Inc. USA.

Coward, C., Wedlake, C., & Anderson, A. (2020). Digital Skills Assessment Guidebook. *International Telecommunication Union*. It was viewed on 8/11/2024 through the link: https://academy.itu.int/sites/default/files/media2/file/D-PHCB-CAP_BLD.04-2020-PDF-E_02%20June%202020.pdf

Della Corte, V., Del Gaudio, G., & Sepe, F. (2020). *Leadership in the Digital Realm: What Are the Main Challenges?*. IntechOpen. https://doi.org/10.5772/intechopen.89856

Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (4th ed.). SAGE Publications Ltd.

Ghamrawi, N., & Tamim, R. (2023). A typology for digital leadership in higher education: the case of a large-scale mobile technology initiative (using tablets). *Education and information technologies*, *28*(6), 7089–7110. https://doi.org/10.1007/s10639-022-11483-w

Happo, J. (2012). *Global leadership Competencies*. University of vaasa.

Imran, F., Shahzad, K., Butt, A., & Kantola, I. (2020, July 01). *Leadership Competencies for Digital Transformation: Evidence from Multiple Cases* [Show paper]. International

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

Conference on Applied Human Factors and Ergonomics, Vaasa, Finland.

Intan, S., & Tjakraatmadja, J. (2024). ASSESSING THE HUMAN DIMENSION OF DIGITAL LEADERSHIP TO SUCCESSFUL DIGITAL TRANSFORMATION. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, *8*(3), 1293-1312. https://doi.org/10.31955/mea.v8i3.4581

Jakubik, M., & Berazhny, I. (2017, May 24-27*). Rethinking Leadership and Its Practices in the Digital Era* [Show paper]. Management International Conference, Monastier di Treviso (Venice), Italy.

Kahraman, D., & Koc, M. (2022, October 13-16). *Primary School Teachers' Views on the Technological Competencies of School Principles* [Show paper]. International Conference on Social and Education Sciences, Austin, TX, USA.

Karakose, T., Polat, H., & Papadakis, S. (2021). Examining Teachers' Perspectives on School Principals' Digital Leadership Roles and Technology Capabilities during the COVID-19 Pandemic. *Sustainability* , *13*, 13448. https://doi.org/10.3390/su132313448

Katli, Ö. (2019). Digital Leadership: Game Changers of New Age. *PM World Journal*, *8*(5), 1-4.

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, *30*(3), 607-610.

Müller, S. D., Konzag, H., Nielsen, J. A., & Sandholt, H. B. (2024). Digital transformation leadership competencies*: A contingency approach. International Journal of Information Management, 75*, 1-11. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102734

Nubun, C., Hassan, Z., & Hamidi, H. (2024). Exploring Digital Leadership Competencies among School Administrators and

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472

Digital Maturity in Sarawak, Malaysia: From Teachers' Perspectives. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences, 22*(2), 2994-3009.

Ordu, A., & Nayır, F. (2021). What is digital leadership? A suggestion of the definition. *EInternational Journal of Educational Research, 12*(3), 68-81.

Palan, R. (2003). *Competency Management - A Practitioner's Guide*. Specialist Management Resources Sdn Bhd.

Schipmann, E. (2024). *Exploring Digital Leadership Competencies and Their Impact on Digital Transformation Maturity: A Study of German Retail SMEs* [Master's thesis]. University of Twente.

Shin, J., Mollah, M. A., & Choi, J. (2023). Sustainability and Organizational Performance in South Korea: The Effect of Digital Leadership on Digital Culture and Employees' Digital Capabilities. *Sustainability, 15*(3), 2027. https://doi.org/10.3390/su15032027

Şişu, J. A. (2023). Digital Leadership Competencies: A Systematic Literature Review. *Revista de Management Comparat International, 24*(1), 69-77. https://doi.org/10.24818/RMCI.2023.1.69

Vuorikari, R., Kluzer, S., & Punie, Y. (2022). *DigComp 2.2, The Digital Competence framework for citizens: with new examples of knowledge, skills and attitudes*, Publications Office of the European Union. https://data.europa.eu/doi/10.2760/115376

Yorulmaz, A., & Can, S. (2016). The Technology Leadership Competencies of Elementary and Secondary School Directors. *Educational Policy Analysis and Strategic Research, 11*(1), 47-61. https://epasr.inased.org/

ISSN: 2537-0464 eISSN: 2537-0472