

## درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الدمام ومعوقات تطبيقها The Degree of Practicing Digital Leadership and its Application Constraints with Female Public School Principals in Dammam City

النشر: 2023.5.1

القبول: 2023.4.13

الاستلام: 2022.12.20

**Jawaher Fares Alyami**

Master of Educational Administration and Leadership, College of Education, Imam Abdulrahman Bin Faisal University

<https://orcid.org/0000-0001-9847-106X>

**Adel Abdulmohsen Al Dhuwaihi**

Associate Professor, Educational Administration Department, College of Education, Imam Abdulrahman Bin Faisal University

<https://orcid.org/0000-0002-9966-8849>

**جواهر فارس اليامي**

ماجستير التربية في الإدارة والقيادة التربوية، كلية التربية، جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل

**عادل عبد المحسن الضويحي**

أستاذ القيادة التربوية المشارك، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل

**الاستشهاد:** اليامي، جواهر، والضويحي، عادل. (2023). درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الدمام ومعوقات تطبيقها. *مجلة جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل للعلوم الإنسانية والتربوية*, 1(2)، 1-11.

### الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة الدمام في ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم، وتحديد معوقات ممارسة القيادة الرقمية لدى مديرات مدارس التعليم في مدينة الدمام من وجهة نظرهن. وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع أفراد الدراسة البالغ عددهم (180) مديرة، واستخدمت استبانة إلكترونية لجمع البيانات، وطلبت على المجتمع الأصلي، وبلغ صافي العينة (171) مديرة بنسبة 95% من المجتمع الأصلي. وقد استخدم المنهج الوصفي المسحي في جمع البيانات الإعلامية، كون المسح الطريقة الأكثر تقدماً وتطوراً من حيث إنها تعين على جمع آراء العينة المختارة حول العمل المقدم. وتوصلت الدراسة إلى نتائج مهمة تتعلق بشطريها: درجة الممارسة، ودرجة وجود المعوقات. إذ جاءت درجة ممارسة القيادة الرقمية في مدارس التعليم العام في مدينة الدمام من وجهة نظر المديرات بدرجة (كبيرة): كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تُعزى لمتغيرات المرحلة الدراسية والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة في القيادة، بينما وُجدت فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة تُعزى لمتغير عدد برامج تطوير التقنية الرقمية لصالح الحاصلات على ثلاثة برامج في تطوير التقنية الرقمية فأكثر، ومن أكثر المعوقات التي تواجه مديرات مدارس التعليم العام في مدينة الدمام في ممارستهن للقيادة الرقمية قلة الدعم المادي المناسب للتحول نحو العمل القيادي الرقمي، وضعف البنية التحتية للتقنيات الرقمية في المدارس. وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بعدد من التوصيات، أهمها: توفير الدعم المادي المناسب لمديرات المدارس للتحول نحو العمل القيادي الرقمي، وتوفير بيئة مدرسية مجهزة بأجهزة الحاسب الحديثة والمعامل وشبكات الاتصال كأحد متطلبات ممارسة القيادة الرقمية، والتغلب على المشكلات المتعلقة بالجانب التقني.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الرقمية، مديرات المدارس، مدارس التعليم العام، معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم

### ABSTRACT

This study examined the degree of digital leadership with female public school principals in Dammam in the light of International Society for Technology in Education; and identified the barriers that detained female principals in Dammam from practicing the digital leadership from the perspective of female. A descriptive survey was administered to 180 female principals to tick an electronic questionnaire to collect data. The questionnaire was administered to the whole population of the study. The study sample consisted of 171 female principals, representing 95% of the study population. The study revealed that the degree of practicing the digital leadership was high in Dammam public schools; there were no statistically significant differences attributed to the variables of school level, academic qualification, and years of service; and there were statistically significant differences between the sample's responses attributed to the number of digital technology development programs in favor of those with three or more digital technology development programs. In light of the findings, several recommendations were made, i.e. providing an adequate financial support for school principals to shift toward digital leadership; providing a school environment equipped with modern computers, labs, and communication networks as prerequisites for practicing digital leadership; and overcoming technology-related problems.

**Keywords:** Digital leadership, school principals, public schools, ISTE Standards



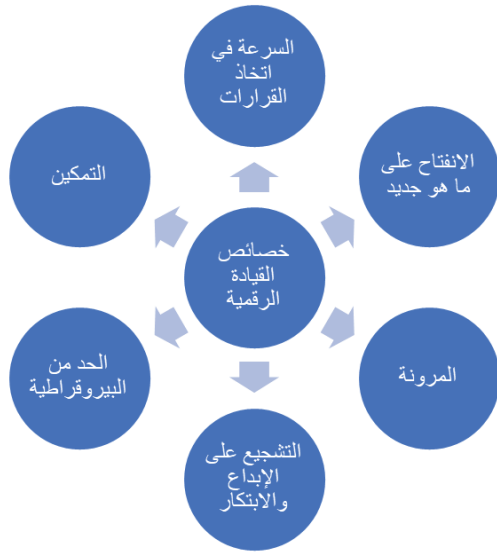
للنسخة الإلكترونية

مجلة جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل للعلوم الإنسانية والتربوية، المجلد 1، العدد 2، 2023 ©

وتسهيل الوصول إليها في أي وقت. ولا بد من الإشارة إلى أن جوهر القيادة الرقمية لا يقتصر على استخدام التقنية الرقمية فحسب، بل هي رؤية استراتيجية تستهدف ثقافة المشاركة والإنجاز المدرسي (آل كردم، 2020). وقد أكد Hensellek (2020) أن القادة الرقميين قادرون على صياغة رؤية رقمية، ولديهم المهارات اللازمة لتنفيذ الرؤية بنجاح. وللقيادة الرقمية سمات تميزها عن القيادة التقليدية والشكل (1) الآتي يوضح خصائص القيادة الرقمية:

### شكل 1

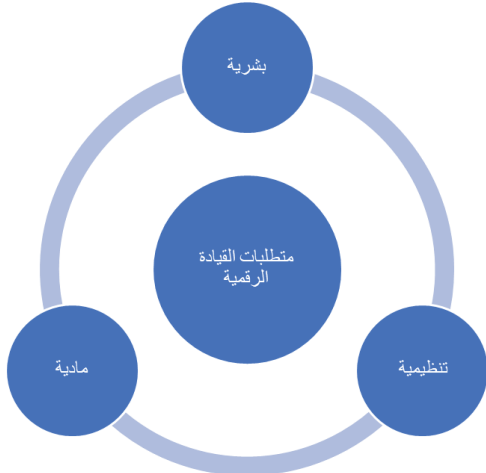
خصائص القيادة الرقمية، تم تصميمه استنتاجاً من الأدبيات السابقة



ولتطبيق القيادة الرقمية والاستفادة منها، لا بد من ضمان توفير متطلبات تطبيقها، وتذليل المعوقات التي تحد من نجاحها (أبو حية، 2021). ولهذا، فتطبيق القيادة الرقمية في المدارس يتطلب عدة متطلبات لا بد منها، ولا ينبغي إهمالها، وهي (3) متطلبات أساسية نلخصها في الشكل (2) الآتي:

### شكل 2

متطلبات القيادة الرقمية، تم تصميمه استنتاجاً من الأدبيات السابقة



## 1. المقدمة

تشهد المؤسسات التعليمية في العصر الحالي العديد من التغيرات، التي جعلتها أمام تحديات للبقاء، ودفعتها إلى تبني تغييرات عدة لمسايرتها، ومن أهم هذه التغييرات الثورة التكنولوجية. فقد فرضت الثورة التكنولوجية والتحول الرقمي على المؤسسات التعليمية تحديات جمة، غيّرت من طبيعة المؤسسات التعليمية وطريقة عملها، كما طوّرت من معارف العاملين فيها ومهاراتهم. وللتغلب على هذه التحديات، لا بد من تطوير المهارات الرقمية والشخصية للقادة، التي تتعلق بشكل أساس بالقدرة على التواصل الفعّال في السياق الرقمي (الشهري، 2018؛ محمود، 2022). وقد وضعت الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم (International Society for Technology in Education [ISTE], 2018) مجموعة من المعايير التي تُصدرها بشكل دوري ومتجدد لتناسب مع العصر الرقمي المتغير باستمرار، التي منها معايير مُخصصة لقيادة التعليم. وقد أكد زونق (Zhong, 2016) ودوميني (Domeny, 2017) أن استخدام معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم (ISTE) يُساعد قادة المدارس على الاستعداد والتأهب للتغيرات السريعة في العصر الرقمي: كما يُساعدهم في نقل المدارس في الاتجاه الصحيح نحو إعادة هيكلة المدارس لمواكبة التغيرات السريعة والمستمرة في العصر الرقمي. وفي ضوء ما تقدم، يُمكن القول بأن القيادة الرقمية هي مطلب ضروري في العصر الرقمي لما لها من فوائد كثيرة تتمثل في توظيف التقنية الرقمية الحديثة بتطبيقاتها المختلفة في جميع أعمال القادة بشكل يُساعد على تحقيق الأهداف المنشودة في المدارس وبالتعاون مع جميع أطراف العملية التعليمية.

## 2. القيادة الرقمية

تُعد القيادة الرقمية من المفاهيم الحديثة التي برزت في الآونة الأخيرة؛ فقد أشار كل من جفريير وآخرون (Gfrerer et al., 2020)، وهينسيلك (Hensellek, 2020) إلى أن مفهوم القيادة الرقمية ما زال في بداياته، وأن الأدبيات السابقة تُظهر نقصاً في تعريف مفهوم القيادة الرقمية. يعرّف الحربي (2020) القيادة الرقمية بأنها: «الوصول إلى المعلومات، والاتصالات مع الأعضاء الآخرين في المؤسسة، بالإضافة إلى استخدام القادة البيئة الرقمية والتكنولوجيا لتعزيز التعاون بينهم» (ص. 151). وعرّفها أبو حية (2021) بأنها: كافة الإجراءات والأنشطة والممارسات لنشر وتطوير ثقافة العصر الرقمي، ودمج وتوظيف الأدوات الرقمية المختلفة في جميع أعمال المدرسة، لتحقيق أقصى حد ممكن من الأهداف المنشودة. ولتبنى القيادة الرقمية في المدارس، واستخدام أدوات التقنية الرقمية وفق رؤية مشتركة، يوجد العديد من الفوائد التي وردت في الأدبيات السابقة. وفي هذا الإطار يؤكد الخصري (2019) أن توظيف التقنية الرقمية يساعد على الاحتفاظ بمعلومات المدرسة في قاعدة بيانات رقمية خاصة، والسرعة في تجديدها

### 3. معايير الجمعية الدولية

تتبع معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقيادة التعليم ISTE، فقد أصدرت الجمعية إصدارين للمعايير، الإصدار الأول في عام 2002م، والإصدار الثاني في عام 2009م (ISTE, 2009). وفي عام 2018م قام الرئيس التنفيذي لجمعية ISTE ريتشارد كولاتا بمؤتمر واكسبو شيكاغو بتقديم عرض لمعايير ISTE الجديدة لمديري المدارس، والتي كانت تُسمى سابقاً معايير ISTE للمسؤولين (Passut, 2018). وهي، كما ذكرتها إيست (ISTE, 2018)، على النحو الآتي:

المعيار الأول: المساواة والمواطنة الرقمية (Equity and Citizenship Advocate) يستخدم القادة التقنية الرقمية لزيادة ممارسات العدالة والشمول والمواطنة الرقمية. المعيار الثاني: مخطط ذو رؤية (Visionary Planner) يُشرك القادة الآخرين في وضع رؤية وخطة استراتيجية ودورة تقويم مستمرة لتحويل التعلم باستخدام التقنية الرقمية. المعيار الثالث: القائد المُمكن (Empowering Leader) يصنع القادة ثقافة يُمكن فيها المعلمون والمتعلمون من استخدام التقنية الرقمية بطرق مبتكرة لإثراء التدريس والتعلم. المعيار الرابع: مصمم النظم (Systems Designer) يبني القادة فرقاً وأنظمة لاستخدام التقنية الرقمية والحفاظ عليها باستمرار لدعم التعلم.

المعيار الخامس: المتعلم المتصل (Connected Learner)

يُشكل القادة نموذجاً للتعلم المهني المستمر ويعززونه لأنفسهم وللآخرين. وفي ضوء أهمية ممارسة القيادة الرقمية في ظل العصر الرقمي أُجريت العديد من الدراسات في المدارس، إذ أجرى الذهلي وآخرون (2019) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة توظيف مديري المدارس في سلطنة عمان للقيادة الرقمية من وجهة نظرهم، واستُخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من أفراد الدراسة البالغ عددهم (207) من المديرين والمديرات، وخلصت في نتائجها إلى أن درجة توظيف المديرين للقيادة الرقمية كانت مرتفعة. كما أجرى السبيعي والقحطاني (Al-Subaie & Al-Qahtani, 2020) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التكنولوجية بمدارس التعليم العام في المنطقة الشرقية، وتحديد أهم المعوقات التي تواجه قادة مدارس التعليم العام من وجهة نظر المشرفين التربويين، واستُخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من أفراد الدراسة البالغ عددهم (165) مشرفاً ومشرفةً، وخلصت في نتائجها إلى أن درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة التكنولوجية جاءت متوسطة، وأبرز المعوقات قلة الدعم المادي المناسب للتحويل نحو العمل القيادي التكنولوجي، وضعف البنية التحتية لتقنيات البيانات في المدارس، وضعف امتلاك قادة المدارس لمهارات استخدام التكنولوجيا. وأجرت أبو حية (2021) دراسة هدفت للتعرف إلى مستوى ممارسة القيادة الرقمية عند مديري مدارس الأونروا في المحافظات الجنوبية بفلسطين من وجهة نظر معلمهم، واستُخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من (522) معلماً ومعلمةً، ومن أبرز النتائج التي جاءت في الدراسة

أن درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس جاءت متوسطة. وأجرى المطري والراسبية (2021) دراسة هدفت للتعرف إلى درجة تحقق معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم ISTE عند مديري مدارس الحلقة الثانية للتعليم، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات من (53) مديراً ومديرةً، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توافر معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم ISTE عند مديري المدارس جاءت كبيرة. وسعت دراسة حمزة وآخرون (Hamzah et al., 2021) إلى تحديد المستوى للقيادة الرقمية التي يعرضها مديرو المدارس ومستوى ممارسات التدريس الرقمية للمعلمين وعناصر القيادة الرقمية لمديري المدارس التي تتنبأ بمستوى التدريس الرقمي للمعلمين في ماليزيا، واستُخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من (400) معلم، وخلصت في نتائجها إلى أن مستوى القيادة الرقمية التي أظهرها المديرون كانت عالية.

كما سعت دراسة كومولوانيتش (Komolwanich, 2021) إلى دراسة القيادة الرقمية لمديري المدارس وعلاقتها بكفاءة المعلمين للقرن 21 بتايلاند، واستُخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من (347) مديراً ومعلمًا، وخلصت في نتائجها إلى أن القيادة الرقمية لمديري المدارس كانت بدرجة عالية. وأجرى العجمي (Alajmi, 2022) دراسة هدفت إلى استكشاف تأثير القيادة الرقمية في تكامل تكنولوجيا المعلمين في أثناء جائحة كورونا في الكويت، واستُخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من (113) مديراً و (404) معلم، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس كانت بدرجة عالية.

### 4. مشكلة الدراسة

العصر الرقمي يتحرك بوتيرة سريعة، ولا يُمكن التنبؤ بالتغيرات التي ستحصل، ولذلك فإن المدارس تستوجب وجود قادة رقميين قادرين على مواجهة التغيرات التكنولوجية والارتقاء بمستوى المدارس إلى المستوى المأمول، وعلى الرغم من اهتمام وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية بالتحول الرقمي وانعكاس آثاره على المدارس فإن هناك دراسات أوضحت بعض نقاط الضعف وأوجه القصور ذات الصلة بقيادة المدارس في ظل العصر الرقمي، كدراسة العنزي (2018) التي كشفت أن واقع الكفايات التقنية لقائدات مدارس التعليم العام في محافظة الخرج كانت بدرجة متوسطة؛ في حين ركزت هذه الدراسة على التعرف إلى درجة توافر الكفايات التكنولوجية، ولم تتطرق إلى مفهوم القيادة الرقمية، ودراسة السبيعي والقحطاني (Al-Subaie & Al-Qahtani, 2020)، التي أشارت نتائجها إلى أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التكنولوجية في المنطقة الشرقية كانت متوسطة؛ وذلك في دراسة العلاقة بين القيادة التكنولوجية ومستوى فاعلية اتخاذ القرار، ومن أبرز المعوقات التي يواجهها قادة المدارس قلة الدعم المادي، وضعف البنية التحتية لتقنيات البيانات في المدارس، وضعف امتلاك قادة المدارس لمهارات

الدراسة مدارس البنين والمدارس الأهلية.

- الحدّ البشري: اقتصرت الدراسة على جميع مديرات مدارس التعليم العام الحكومية في مدينة الدمام في المملكة العربية السعودية بمراحلها الثلاث (الابتدائية- المتوسطة- الثانوية).

## 8. مصطلحات الدراسة

القيادة الرقمية: عرّفها يوسف وآخرون (Yusof et al., 2019) بأنها «تكامل التقنيات الرقمية مثل الأجهزة المحمولة، وتطبيقات الاتصال وتطبيقات الويب في ممارسات القيادة لقيادة المدارس نحو تغيير مستدام في استخدام التكنولوجيا في المدارس» (ص. 2841). يُقصد بالقيادة الرقمية إجرائيًا: قدرة مديرات مدارس التعليم العام في مدينة الدمام على تحقيق أهداف المدرسة باستخدام التقنية الرقمية الحديثة لتخزين البيانات المختلفة في جميع العمليات الإدارية ومعالجتها، وتسهيل الوصول إليها في أي مكان وزمان، بما يتوافق مع معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقيادة التعليم ISTE، وقيست درجة ممارسة القيادة الرقمية من خلال استبانة أعدت لهذا الغرض، وتكونت من خمسة محاور رئيسة مُستمدة من المعايير الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقيادة التعليم ISTE-EL 2018 وهي: (المساواة والمواطنة الرقمية، مخطط ذو رؤية، القائد المُمكن، مصمم النُظم، المتعلم المتصل).

## 9. المنهجية

### 9.1. منهج الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي لملاءمته أهداف الدراسة، وذلك بتوزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة لوصف الواقع بصورة دقيقة وشاملة.

### 9.2. مجتمع الدراسة

تشكّل مجتمع الدراسة من جميع مديرات مدارس التعليم العام الحكومية للبنات في مدينة الدمام بقطاعه شرق الدمام وغربها، والبالغ عددهن (180) مديرة تربوية، وذلك وفقًا لإحصائيات إدارة التخطيط والتطوير بالإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية لعام 1443/1444هـ. ونظرًا لصغر المجتمع، استُخدم الحصر الشامل، وذلك بتوزيع أداة الدراسة على جميع أفراد المجتمع، وقد استجاب منهن (171) مديرة، بنسبة (95%) من إجمالي مجتمع الدراسة.

### 9.3. أداة الدراسة

وفقًا للمنهج المستخدم ولطبيعة البيانات، فإن الأداة المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة هي الاستبانة، وقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (29) عبارة موزعة على محورين، وذلك على النحو الآتي: المحور الأول: يتناول درجة ممارسة القيادة الرقمية، ويتكوّن من (20) عبارة موزعة على (5) مجالات، وذلك على النحو الآتي: المجال الأول: المساواة والمواطنة الرقمية، ويتكوّن من (4) عبارات. المجال الثاني: مُخطط ذو رؤية، ويتكوّن من (4) عبارات. المجال الثالث: القائد المُمكن، ويتكوّن من (4) عبارات.

استخدام التكنولوجيا: كما أوصت دراسة المالكي وآخرين (2021) بضرورة تصميم برامج تدريبية لتطوير المهارات التكنولوجية للقيادة. وجاءت هذه الدراسة لتسد الثغرة العلمية للكشف عن درجة ممارسة القيادة الرقمية في مدارس التعليم العام الحكومية للبنات بمدينة الدمام في ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم ISTE.

## 5. أهداف الدراسة وأسئلتها

هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما درجة ممارسة مديرات مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة الدمام للقيادة الرقمية في ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم ISTE (المساواة والمواطنة الرقمية، مخطط ذو رؤية، القائد المُمكن، مصمم النُظم، المتعلم المتصل) من وجهة نظرهن؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد الدراسة نحو ممارسة القيادة الرقمية تُعزى إلى المتغيرات الآتية: (المرحلة الدراسية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في القيادة، عدد برامج التطوير المهني في مجال التقنية الرقمية كالدورات والمحاضرات وبرامج الدبلوم)؟
- ما معوقات ممارسة القيادة الرقمية لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة الدمام من وجهة نظرهن؟

## 6. أهمية الدراسة

- تسليط الضوء على القيادة الرقمية بوصفها أحد المداخل الإدارية الحديثة.
- التعريف بالتطورات الحديثة والتغييرات المأمولة في مجال القيادة الرقمية لمواجهة المستقبل.
- تقديم وصف قائم على المنهجية البحثية للمديرات في مدارس التعليم العام في مدينة الدمام عن ممارستهم للقيادة الرقمية، ومعرفة نقاط القوة والضعف في أدائهم.
- مساعدة المسؤولين في وزارة التعليم على تحديد الاحتياجات التدريبية لمديرات مدارس التعليم العام، وتصميم برامج للتطوير المهني في القيادة الرقمية.

## 7. حدود الدراسة

- الحدّ الموضوعي: اقتصرت الدراسة على معرفة درجة ممارسة القيادة الرقمية في المجالات الآتية: (المساواة والمواطنة الرقمية، مخطط ذو رؤية، القائد المُمكن، مصمم النُظم، المتعلم المتصل).
- الحدّ الزمني: تم تطبيق الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي 1443هـ/2021-2022م.
- الحدّ المكاني: اقتصرت الدراسة على مدارس التعليم العام الحكومية للبنات في مدينة الدمام بقطاعه (غرب الدمام - شرق الدمام) في المملكة العربية السعودية؛ كما استثنيت

ويدل هذا على أن عبارات الاستبانة صادقة وتقيس ما وُضعت من أجله.

#### 9.5. ثبات أداة الدراسة

وللتحقق من ثبات الاستبانة، تم حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ لمجالات ومحاور الاستبانة، وظهرت النتائج كبيرة مما يدل على أن الاستبانة تتصف بقدر عالٍ من الثبات.

#### 9.6. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

للتوصل لأهداف الدراسة، تم تحليل البيانات التي جُمعت بواسطة الاستبانة، باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، واستُخدمت الأساليب الإحصائية الآتية:

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى استجابات عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات أداة الدراسة.

### 10. النتائج

السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديرات مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة الدمام للقيادة الرقمية في ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم (المساواة والمواطنة الرقمية، مخطط ذو رؤية، القائد المُمكن، مصمم النُظم، المتعلم المتصل) من وجهة نظرهن؟ للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة، وكانت على النحو الآتي الذي يبينه جدول (1):

المجال الرابع: مصمم النُظم، ويتكون من (4) عبارات. المجال الخامس: المتعلم المتصل، ويتكون من (4) عبارات.

المحور الثاني: يتناول معوقات ممارسة القيادة الرقمية، ويتكون من (9) عبارات. وقد طُلب من أفراد الدراسة الإجابة عن العبارات، وفقاً لمقياس خماسي متدرج على النحو الآتي: بدرجة (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، ضعيفة، ضعيفة جداً)

#### 9.4. صدق أداة الدراسة

صدق المحكمين (الصدق الظاهري): للتأكد من أن الاستبانة تقيس ما وُضعت لأجله، عُرضت الاستبانة في صورتها الأولية على (23) محكماً، وذلك بهدف معرفة تقديرهم حول عبارات الاستبانة وإبداء الاقتراحات والتعديلات. وقد انحصرت ملاحظات المحكمين حول الاستبانة في صورتها الأولية في كون العبارات (2-25-28-33-36) تحتاج إلى توضيح، بالإضافة إلى المطالبة بإعادة صياغة المعوقات التنظيمية المذكورة في الاستبانة، وقد تم توضيح جميع العبارات المذكورة، وتمت إعادة صياغة المعوقات التنظيمية: كما طالب المحكمون بحذف العبارات (1-3-5)، ودمج العبارات (7-15-20-37) مع عبارات أخرى تؤدي نفس الغرض. وتعديل مجال العبارات (4-19-22-26) كونها لا تنتمي للمجال المذكورة فيه. واستجابة لمقترحات وآراء المحكمين تم تعديل جميع الملاحظات والتوصل إلى الاستبانة بصورتها النهائية. الاتساق الداخلي: للتحقق من الاتساق الداخلي تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (30) مديرة من مديرات مدارس التعليم العام الحكومية للبنات بالمملكة العربية السعودية، واستُخدم معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين كل عبارة والمحور المنتمية إليه؛ وكذلك بين كل مجال والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه، وكانت النتائج موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)،

#### جدول 1

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الرقمية في مدارس التعليم العام الحكومية في مدينة الدمام

| الترتيب | درجة الممارسة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المجال                     |
|---------|---------------|-------------------|-----------------|----------------------------|
| 1       | كبيرة         | 0.611             | 4.13            | المساواة والمواطنة الرقمية |
| 2       | كبيرة         | 0.683             | 4.11            | القائد المُمكن             |
| 3       | كبيرة         | 0.691             | 4.07            | مصمم النُظم                |
| 4       | كبيرة         | 0.784             | 3.83            | مخطط ذو رؤية               |
| 5       | كبيرة         | 0.779             | 3.80            | المتعلم المتصل             |
|         | كبيرة         | 0.624             | 3.99            | ممارسة القيادة الرقمية ككل |

التقني، وينسجم ذلك مع ما توليه وزارة التعليم من اهتمام بالغ في ضرورة ممارسة القيادة الرقمية تماشياً مع رؤية المملكة الرقمية 2030. واتفقت النتيجة السابقة مع دراسة الذهلي وآخرون (2019)، ودراسة المطري والراسبية (2021)، ودراسة حمزة وآخرون (Hamzah et al., 2021)، ودراسة كومولوانيتش (Komolwanich, 2021)، ودراسة العجمي (Alajmi, 2022)، في حين اختلفت عن دراسة السبيعي والقحطاني (Al-Subaie & Al-Qahtani, 2020)، ودراسة أبو حية (2021). واتفقت النتيجة

حيث إن درجة ممارسة القيادة الرقمية في مدارس التعليم العام الحكومية في مدينة الدمام من وجهة نظر المديرات جاءت بدرجة كبيرة، ومتوسط حسابي قيمته (3,99)، وانحراف معياري (0,624)، ويُعزى ذلك إلى أنه قد يكون نتاجاً لجهود المملكة في مجال التحول الرقمي، بالإضافة إلى إدراك مديرات مدارس التعليم العام الحكومية في مدينة الدمام لأهمية ممارسة القيادة الرقمية في ظل العصر الرقمي والتطور التقني المستمر الذي يتطلب مواكبة التغيرات السريعة في الجانب

القيادة الرقمية تُعزى إلى المتغيرات الآتية (المرحلة الدراسية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في القيادة، عدد برامج تطوير التقنية الرقمية كالدورات والمحاضرات وبرامج الدبلوم)؟ للإجابة عن هذا السؤال، تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق لاستجابات أفراد الدراسة، وكانت على النحو الآتي الذي يبينه جدول (2):

السابقة مع دراسة الذهلي وآخرون (2019)، ودراسة المطري والراسبية (2021)، ودراسة حمزة وآخرون (Hamzah et al., 2021)، ودراسة كومولوانيتش (Komolwanich, 2021) ودراسة العجمي (Alajmi, 2022)، في حين اختلفت عن دراسة السبيعي والقحطاني (Al-Subaie & Al-Qahtani, 2020)، ودراسة أبو حية (2021). السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين استجابات أفراد الدراسة نحو ممارسة

## جدول 2

اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق لاستجابات أفراد الدراسة تبعاً لمتغير المرحلة الدراسية

| المجال                     | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (ف) | مستوى الدلالة |
|----------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|----------|---------------|
| المساواة والمواطنة الرقمية | بين المجموعات  | 2.153          | 2            | 1.077          | 2.947    | 0.057         |
|                            | داخل المجموعات | 61.386         | 168          | 0.365          |          |               |
|                            | المجموع        | 63.539         | 170          |                |          |               |
| مخطط ذو رؤية               | بين المجموعات  | 3.800          | 2            | 1.900          | 3.153    | 0.052         |
|                            | داخل المجموعات | 100.595        | 168          | 0.599          |          |               |
|                            | المجموع        | 104.395        | 170          |                |          |               |
| القائد المُمكن             | بين المجموعات  | 4.020          | 2            | 2.010          | 2.354    | 0.098         |
|                            | داخل المجموعات | 75.354         | 168          | 0.449          |          |               |
|                            | المجموع        | 79.374         | 170          |                |          |               |
| مصمم النظم                 | بين المجموعات  | 1.972          | 2            | 0.986          | 2.093    | 0.127         |
|                            | داخل المجموعات | 79.130         | 168          | 0.471          |          |               |
|                            | المجموع        | 81.102         | 170          |                |          |               |
| المتعلم المتصل             | بين المجموعات  | 0.803          | 2            | 0.402          | 0.659    | 0.518         |
|                            | داخل المجموعات | 102.283        | 168          | 0.609          |          |               |
|                            | المجموع        | 103.086        | 170          |                |          |               |
| ممارسة القيادة الرقمية ككل | بين المجموعات  | 2.370          | 2            | 1.185          | 2.190    | 0.109         |
|                            | داخل المجموعات | 63.721         | 168          | 0.379          |          |               |
|                            | المجموع        | 66.090         | 170          |                |          |               |

وذلك قد يعود لتشابه الأنظمة والتعليمات في جميع مراحل التعليم العام في مدينة الدمام. واتفقت النتيجة السابقة مع دراسة أبو حية (2021). ثانياً: متغير المؤهل العلمي: وللإجابة عن هذا السؤال، استُخدم اختبار «مان ويتني» للعينات المستقلة (Mann-Whitney U) وكانت النتائج على النحو الآتي:

يتبين من الجدول (2) أن قيم مستويات الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05) في المجالات جميعها، وبديل هذا على انتفاء وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تُعزى لمتغير المرحلة الدراسية؛ كما يدل على تشابه وجهات نظر المديرات حول درجة ممارسة القيادة الرقمية في مدارس التعليم العام الحكومية في مدينة الدمام مهما كانت المرحلة الدراسية.

## جدول 3

نتائج اختبار «مان ويتني» للعينات المستقلة لمعرفة دلالة الفروق في استجابات أفراد الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

| المجال                     | المؤهل العلمي | العدد | متوسط الرتب | مجموع الرتب | قيمة مان ويتني | قيمة ز | مستوى الدلالة |
|----------------------------|---------------|-------|-------------|-------------|----------------|--------|---------------|
| المساواة والمواطنة الرقمية | بكالوريوس     | 155   | 87.80       | 13609.00    | 961.000        | -1.493 | 0.135         |
|                            | ماجستير فأعلى | 16    | 68.56       | 1097.00     |                |        |               |
| مخطط ذو رؤية               | بكالوريوس     | 155   | 86.31       | 13377.50    | 1192.500       | -0.254 | 0.799         |
|                            | ماجستير فأعلى | 16    | 83.03       | 1328.50     |                |        |               |
| القائد الممكن              | بكالوريوس     | 155   | 87.66       | 13587.50    | 982.500        | -1.379 | 0.168         |
|                            | ماجستير فأعلى | 16    | 69.91       | 1118.50     |                |        |               |
| مصمم النظم                 | بكالوريوس     | 155   | 87.07       | 13495.50    | 1074.500       | -0.888 | 0.374         |
|                            | ماجستير فأعلى | 16    | 75.66       | 1210.50     |                |        |               |
| المتعلم المتصل             | بكالوريوس     | 155   | 86.42       | 13395.50    | 1174.500       | -0.350 | 0.726         |
|                            | ماجستير فأعلى | 16    | 81.91       | 1310.50     |                |        |               |

| المجال                     | المؤهل العلمي | العدد | متوسط الرتب | مجموع الرتب | قيمة مان ويتني | قيمة ز | مستوى الدلالة |
|----------------------------|---------------|-------|-------------|-------------|----------------|--------|---------------|
| ممارسة القيادة الرقمية ككل | بكالوريوس     | 155   | 86.97       | 13480.00    | 1090.000       | -0.796 | 0.426         |
|                            | ماجستير فأعلى | 16    | 76.63       | 1226.00     |                |        |               |

وآخرين (2019)، ودراسة أبي حية (2021)، ودراسة المطري والراسبيبة (2021). ثالثاً: متغير عدد سنوات الخبرة في القيادة: وللإجابة عن هذا السؤال، استُخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) إذ يتضح من الجدول (4) أن قيم مستويات الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05) في المجالات جميعها، و يدل هذا على انتفاء وجود فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في القيادة: كما يدل على تشابه وجهات نظر المديرات حول درجة ممارسة القيادة الرقمية في مدارس التعليم العام الحكومية في مدينة الدمام مؤهلاتهن العلمية، ويُفسر ذلك بأن مديرات مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة الدمام مُدركات لأهمية ممارسة القيادة الرقمية، ويعملن على توفير متطلبات تطبيقها إيماناً منهن بأهمية مواكبة التغيرات التكنولوجية السريعة حتى وإن اختلفت مؤهلاتهن العلمية. وتتفق النتيجة السابقة مع دراسة الذهلي

يتضح من الجدول (3) أن قيم مستويات الدلالة الإحصائية كانت أعلى من (0.05) في المجالات جميعها، وهذا يدل على انتفاء وجود فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي: كما يدل على تشابه وجهات نظر المديرات حول درجة ممارسة القيادة الرقمية في مدارس التعليم العام الحكومية في مدينة الدمام مؤهلاتهن العلمية، ويُفسر ذلك بأن مديرات مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة الدمام مُدركات لأهمية ممارسة القيادة الرقمية، ويعملن على توفير متطلبات تطبيقها إيماناً منهن بأهمية مواكبة التغيرات التكنولوجية السريعة حتى وإن اختلفت مؤهلاتهن العلمية. وتتفق النتيجة السابقة مع دراسة الذهلي

#### جدول 4

اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق لاستجابات أفراد الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في القيادة

| المجال                     | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (ف) | مستوى الدلالة |
|----------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|----------|---------------|
| المساواة والمواطنة الرقمية | بين المجموعات  | 0.388          | 2            | 0.194          | 0.515    | 0.598         |
|                            | داخل المجموعات | 63.152         | 168          | 0.376          |          |               |
|                            | المجموع        | 63.539         | 170          |                |          |               |
| مخطط ذو رؤية               | بين المجموعات  | 1.803          | 2            | 0.902          | 1.476    | 0.231         |
|                            | داخل المجموعات | 102.592        | 168          | 0.611          |          |               |
|                            | المجموع        | 104.395        | 170          |                |          |               |
| القائد المُمكن             | بين المجموعات  | 0.764          | 2            | 0.382          | 0.816    | 0.444         |
|                            | داخل المجموعات | 78.610         | 168          | 0.468          |          |               |
|                            | المجموع        | 79.374         | 170          |                |          |               |
| مصمم النظم                 | بين المجموعات  | 0.643          | 2            | 0.322          | 0.672    | 0.512         |
|                            | داخل المجموعات | 80.458         | 168          | 0.479          |          |               |
|                            | المجموع        | 81.102         | 170          |                |          |               |
| المتعلم المتصل             | بين المجموعات  | 2.432          | 2            | 1.216          | 2.030    | 0.135         |
|                            | داخل المجموعات | 100.654        | 168          | 0.599          |          |               |
|                            | المجموع        | 103.086        | 170          |                |          |               |
| ممارسة القيادة الرقمية ككل | بين المجموعات  | 0.878          | 2            | 0.439          | 1.131    | 0.325         |
|                            | داخل المجموعات | 65.213         | 168          | 0.388          |          |               |
|                            | المجموع        | 66.090         | 170          |                |          |               |

(2019). رابعاً: متغير عدد برامج تطوير التقنية الرقمية: وللإجابة عن هذا السؤال، استُخدم اختبار «كروسكال ويلز» (Kruskal-Wallis): لمعرفة دلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة، وكانت النتائج على النحو الآتي:

ويُفسر ذلك بأن مديرات مدارس التعليم العام الحكومية تتساوى جهودهن في ممارسة القيادة الرقمية، ويبدلن جهداً موحّداً في توظيف التقنية الرقمية في المدارس، واستثمار الإمكانيات المتاحة بغض النظر عن عدد سنوات خبرتهن في القيادة. وتتفق النتيجة السابقة مع دراسة الذهلي وآخرين

#### جدول 5

نتائج اختبار «كروسكال ويلز» لدلالة الفروق في استجابات أفراد الدراسة تبعاً لمتغير عدد برامج تطوير التقنية الرقمية

| المجال                     | عدد برامج تطوير التقنية الرقمية | العدد | متوسط الرتب | كروسكال ويلز | درجات الحرية | مستوى الدلالة |
|----------------------------|---------------------------------|-------|-------------|--------------|--------------|---------------|
| المساواة والمواطنة الرقمية | لا يوجد                         | 19    | 67.45       | 20.375       | 2            | **0.000       |
|                            | أقل من 3                        | 65    | 69.16       |              |              |               |
|                            | 3 فأكثر                         | 87    | 102.63      |              |              |               |

| الرقم | العبارة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|-------|--|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 1     | غياب الرؤية والوضوح في تطبيق القيادة الرقمية.                      | 3.00            | 1.068             | متوسطة        | 7       |
| 6     | قلة الوعي بأهمية تطبيق القيادة الرقمية لدى بعض المديرات.           | 3.01            | 0.970             | متوسطة        | 6       |
| 9     | غياب الثقافة التنظيمية الموجهة نحو التحول للقيادة الرقمية.         | 3.23            | 1.031             | متوسطة        | 5       |
| 5     | ضعف برامج التنمية المهنية لمديرات المدارس في مجال التقنية الرقمية. | 3.31            | 1.053             | متوسطة        | 4       |
| 8     | ضعف مستوى الدعم المعنوي للمديرات الممارسات للقيادة الرقمية.        | 3.35            | 1.025             | متوسطة        | 3       |
| 4     | ضعف البنية التحتية للتقنيات الرقمية في المدارس.                    | 3.57            | 1.193             | كبيرة         | 2       |
| 7     | قلة الدعم المادي المناسب للتحول نحو العمل القيادي الرقمي.          | 3.80            | 1.072             | كبيرة         | 1       |

\*\* دالة عند (0.01)

المديرات الحاصلات على أقل من ثلاثة برامج في تطوير التقنية الرقمية، وذلك يُعزى لأهمية برامج التقنية الرقمية في تطوير مديرات مدارس التعليم العام الحكومية في مدينة الدمام فيما يتعلق بممارستهن للقيادة الرقمية. السؤال الثالث: ما معوقات ممارسة القيادة الرقمية لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة الدمام من وجهة نظرهن؟ للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة، وكانت على النحو الآتي الذي يبيئه جدول (6):

يتبين من الجدول (5) أن قيم مستويات الدلالة الإحصائية كانت أقل من (0.05) في المجالات جميعها، ويدل هذا على وجود فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة تُعزى لمتغير عدد برامج تطوير التقنية الرقمية، ومن متوسطات الرتب تبين أن هذه الفروق كانت لصالح الحاصلات على ثلاثة برامج في تطوير التقنية الرقمية فأكثر، وهذا يدل على أن وجهات نظر المديرات الحاصلات على ثلاثة برامج في تطوير التقنية الرقمية فأكثر حول درجة ممارسة القيادة الرقمية في مدارس التعليم العام الحكومية في مدينة الدمام كانت أعلى من وجهات نظر

## جدول 6

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة حول معوقات القيادة الرقمية في مدارس التعليم العام في مدينة الدمام

| الرقم | العبارة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|-------|--|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 7     | قلة الدعم المادي المناسب للتحول نحو العمل القيادي الرقمي.          | 3.80            | 1.072             | كبيرة         | 1       |
| 4     | ضعف البنية التحتية للتقنيات الرقمية في المدارس.                    | 3.57            | 1.193             | كبيرة         | 2       |
| 8     | ضعف مستوى الدعم المعنوي للمديرات الممارسات للقيادة الرقمية.        | 3.35            | 1.025             | متوسطة        | 3       |
| 5     | ضعف برامج التنمية المهنية لمديرات المدارس في مجال التقنية الرقمية. | 3.31            | 1.053             | متوسطة        | 4       |
| 9     | غياب الثقافة التنظيمية الموجهة نحو التحول للقيادة الرقمية.         | 3.23            | 1.031             | متوسطة        | 5       |
| 6     | قلة الوعي بأهمية تطبيق القيادة الرقمية لدى بعض المديرات.           | 3.01            | 0.970             | متوسطة        | 6       |
| 1     | غياب الرؤية والوضوح في تطبيق القيادة الرقمية.                      | 3.00            | 1.068             | متوسطة        | 7       |



|  |   |      |       |        |   |
|--|---|------|-------|--------|---|
| 2  | مقاومة التغيير من قبل المعلمات وتمسكهن بالطرق التقليدية في التدريس. | 2.98 | 1.029 | متوسطة | 8 |
| 3  | ضعف امتلاك مهارات استخدام التقنية الرقمية.                          | 2.85 | 1.012 | متوسطة | 9 |
| المتوسط العام لمعوقات ممارسة القيادة الرقمية |   | 3.23 | 0.776 | متوسطة |   |

فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تُعزى إلى متغيرات المرحلة الدراسية، والمؤهل العلمي، وبناء على هذه النتائج المتوصل إليها نُوصي بالآتي:

- توفير الدعم المادي المناسب لمديرات المدارس من خلال توفير أجهزة الحاسب الحديثة والمعامل وشبكات الاتصال كأحد متطلبات ممارسة القيادة الرقمية، والتغلب على المشكلات المتعلقة بالجانب التقني.
- حث مديرات المدارس على المحافظة على مستوى ممارسة القيادة الرقمية بوصفها الخيار الأمثل الذي يحقق أهداف العملية التعليمية، ومواكبة مستجدات التقنية في ظل العصر الرقمي.
- تفعيل الدورات التدريبية وورش العمل لمديرات المدارس فيما يخص القيادة الرقمية، خاصة فيما يتعلق بمجال (مخطط ذو رؤية، والمتعلم المتصل: فقد كانت أقل المجالات لدى مديرات المدارس).

## 12. مقترحات الدراسة

- في ضوء النتائج المتوصل إليها نُقدم بعض المقترحات للدراسات المستقبلية، يمكن إجمالها على النحو الآتي:
- إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية تكشف عن درجة ممارسة القيادة الرقمية في التعليم العالي.
  - إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية تتناول القيادة الرقمية وعلاقتها بمتغيرات أخرى.
  - إجراء دراسة تتناول درجة ممارسة القيادة الرقمية وعلاقتها بإدارة الأزمات في مدارس التعليم العام من وجهة نظر المديرات.
  - إجراء دراسة تتناول درجة ممارسة القيادة الرقمية في المدارس الحكومية والأهلية في مدينة الدمام.

## نبذة عن الباحثين

### جواهر فارس اليامي

حاصلة على بكالوريوس معلمي الصفوف الأولية، وحاصلة على ماجستير التربية في الإدارة والقيادة التربوية.  
2210500179@iau.edu.sa

### عادل عبدالمحسن الضويحي

أستاذ القيادة التربوية المشارك، و وكيل عمادة القبول والتسجيل لشؤون الخريجين سابقاً، رئيس قسم تطوير الذات وعمادة السنة التحضيرية والدراسات المساندة سابقاً، ورئيس قسم الإدارة التربوية بكلية التربية سابقاً، ووكيل الدراسات

يبين الجدول (6) حصول إجمالي العبارات على متوسط حسابي قيمته (3.23) ودرجة موافقة متوسطة، وهذا يدل على أن جميع هذه العبارات تمثل معوقات ممارسة القيادة الرقمية في مدارس التعليم العام الحكومية في مدينة الدمام من وجهة نظر المديرات: كما يبين الجدول أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة حول معوقات ممارسة القيادة الرقمية في مدارس التعليم العام الحكومية في مدينة الدمام تراوحت قيمها بين (2.85 - 3.80)، إذ حصلت جميع العبارات على درجات موافقة متوسطة عدا العبارتين (4، 7) وهما « قلة الدعم المادي المناسب للتحويل نحو العمل القيادي الرقمي»، «ضعف البنية التحتية للتقنيات الرقمية في المدارس» إذ حصلتا على درجات موافقة كبيرة بمتوسط حسابي (3.80 - 3.57) على التوالي، ويُعزى ذلك إلى أن التوجه نحو التحول الرقمي ما زال في بداياته، ولم يُصاحبه توفير مخصصات مادية تتوافق مع متطلبات هذا التحول: كما أن توفير البنية التحتية من شبكات وأجهزة تقنية يُعد من متطلبات التحول الرقمي بمدارس التعليم العام الحكومية في مدينة الدمام، ويتفق التفسير السابق مع التفسير الوارد في نتيجة دراسة السبيعي والقحطاني (Al-Subaie & Al-Qahtani, 2020)، وعدد سنوات الخبرة في القيادة، في حين وجدت فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة تُعزى لمتغير عدد برامج تطوير التقنية الرقمية لصالح الحاصلات على ثلاثة برامج في تطوير التقنية الرقمية فأكثر ومن أكثر المعوقات التي تواجه مديرات مدارس التعليم العام في مدينة الدمام في ممارستها للقيادة الرقمية قلة الدعم المادي المناسب للتحويل نحو العمل القيادي الرقمي، وضعف البنية التحتية للتقنيات الرقمية في المدارس.

## 11. الخاتمة

تضمنت هذه الدراسة الإجابة عن سؤال حول درجة ممارسة مديرات مدارس التعليم العام الحكومية للقيادة الرقمية في ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم ISTE والمعوقات التي تواجههنّ في أثناء تطبيقها. وتبين أنّ درجة ممارسة القيادة الرقمية جاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.62)، إذ حصل مجال «المساواة والمواطنة الرقمية» على المرتبة الأولى، يليه مجال «القائد الممكن»، ثم مجال «مصمم النظم» في المرتبة الثالثة، تلاه مجال «مخطط ذو رؤية» في المرتبة الرابعة، ومجال «المتعلم المتصل» جاء في المرتبة الأخيرة: كما أظهرت النتائج عدم وجود

- al- Aqşá]. [in Arabic]
- Al Kardam, M. (2020). Dawr al-Qiyadah alraqmyh fi taḥqīq almyzh al-tanāfusīyah bi-madāris al-Ta'lim al-'amm bi-madīnat Abhā al-ḥaḍarīyah. *Majallat Jāmi'at Tabūk Lil-'Ulūm Al-Insāniyah Wa Al-Ijtīmā'iyah*, (12), 3-25. [in Arabic]
- Al-Dhuhlī, R., Alkhrwşy, H., & Alsh'yly, Ş. (2021). Darajat Tawzīf mudīrī al-Madāris fi Salṭanat 'Ammān lil- qiyādah al-raqmīyah min wjhat nazar al-mudīrīn anfasuhum. *Majallat Jāmi'at Al-Quds Al-Maftūḥah Li-Abḥāth Wa Al-Dirāsāt Al-Tarbawīyah Wa Al-nafsīyah*, 12(33), 79-93. [in Arabic]
- Al-Ḥarbī, H. (2020). Wāqī' Tawzīf al-Qiyādah al-raqmīyah fi al-Ta'lim 'an ba'da wa-idārat al-azamāt al-ḥārī'ah ladā qādat al-Madāris al-ibtidā'iyah fi Madīnat Makkah al-Mukarramah Taşawwur muqtarah. *Al-Majallah Al-'Arabīyah Lil-Nashr Al-'Ilmī*, (27), 82-105. [in Arabic]
- Al-'Anzī, H. (2018). Wāqī' al-kifāyāt al-Tiknūlūjīyah ladā qā'dāt Madāris al-Ta'lim al-'amm fi Muḥāfazat al-Kharj lil-'ām al-dirāsī 1438. *Majallat Al-Baḥth Al-'Ilmī Ft Al-Tarbiyah*, 19, 33- 57. [in Arabic]
- Al-Khuḍarī, B. (2019, Mārs 25-27). *Al-Dawr al-tiknūlūjī al-raqmī fi taḥqīq al-Qiyādah al-Mutamayyizah li-manzūmat al-Ta'lim* [arq]. al-Mu'tamar al-iqlīmī al-Awwal lil-qiyādah al-tanmawīyah fi zill al-'ālam al-raqmī "qyādt-tnknlwjyā-tnmyh mustadāmah", al-Kuwayt, al-Kuwayt. [in Arabic]
- Al-Mālikī, 'Ā, Al-Yazīdī, N., Al-Yazīdī, 'A., Al-Ṭuwayriqī, W., & Aljhnī, 'U. (2021). Darajat taḥbīq al-Qiyādah al-Tiknūlūjīyah fi al-Madāris al-thānawīyah bi-Jiddah fi ḍaw' jā'ḥh kwrwnā min wjhat nazar al-Mu'allimīn wa-al-mu'allimāt. *Al-Majallah Al-'Ilmīyah Li Kulliyat Altrbyat Jāmi'at Asyūf*, 37(10), 320-227. [in Arabic]
- Al-Maḥarī, 'A. (2021). Darajat twāfir ma'āyir al-Jam'iyah al-Dawliyah lil-Tiknūlūjīyah fi al-Ta'lim (ISTE-2018) ladā mudīrī Madāris al-ḥalaqah al-thānawīyah lil-ta'lim al-asāst bi- Muḥāfazat Janūb al-Sharqīyah bi-Salṭanat 'umān. *Al-Majallah Al-Dawliyah Lil-Dirāsāt Al-Tarbawīyah Wa Al-nafsīyah*, 12(3), 592-613. [in Arabic]
- Al-Shahrī, 'A. (2018). Al-Qiyādah Al-iliktrūnīyah : Manhaj 'amalf muqtarah. *Majallat Al-'Ulūm Al-iqtisādīyah Wa Al-idāriyah Wa Al-qanūniyah*, 2(9), 39-67. [in Arabic]
- Maḥmūd, T. (2022). Qā'imah muqtarahah bmmārsāt al-Qiyādah al-raqmīyah bi-al-madāris al-Miṣrīyah 'alā ḍaw' ma'āyir al-Jam'iyah al-Dawliyah lil-Tiknūlūjīyah fi al-Ta'lim li-Qādat al- Ta'lim. *Majallat Al-Idārah Altrbwyt Jām'h Hulwān*, 34(34), 3192-2735. [in Arabic]
- والتطوير وخدمة المجتمع بكلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع سابقًا، و وكيل الدراسات العليا والبحث العلمي بكلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع.  
aaaldhuwaihi@iau.edu.sa
- ## المراجع العربية
- أبو حية، نجاة. (2021). *درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية وسبل تحسينها* [رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأقصى]. [/https://scholar.alaqsa.edu.ps/5665](https://scholar.alaqsa.edu.ps/5665)
- الحري، حمدان. (2020). واقع توظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بعد وإدارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة تصور مقترح. *المجلة العربية للنشر العلمي*, (27), 82-105.
- الخضري، بدر. (2019). مارس 25-27. *الدور التكنولوجي الرقمي في تحقيق القيادة المتميزة لمنظومة التعليم* [عرض]. المؤتمر الإقليمي الأول للقيادة التنموية في ظل العالم الرقمي "قيادة-تكنولوجيا-تنمية مستدامة"، الكويت، الكويت.
- الذهلي، ربيع، الخروصي، حسين، والشعيلي، صالح. (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.
- الشهري، عجلان. (2018). القيادة الإلكترونية: منهج علمي مقترح. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*, 2 (9), 67-39.
- العنزي، حنان. (2018). واقع الكفايات التكنولوجية لدى قائدات مدارس التعليم العام في محافظة الخرج للعام الدراسي 1438. *مجلة البحث العلمي في التربية*, 19, 33-57.
- آل كردم، مفرح. (2020). دور القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية. *مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية*, (12), 3-25.
- المالكي، عادل، اليزيدي، نايف، اليزيدي، عبد الرحمن، الطويرقي، وليد، والجهني، عبيد الله. (2021). درجة تطبيق القيادة التكنولوجية في المدارس الثانوية بجدة في ضوء جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. *المجلة العلمية لكلية التربية-جامعة أسيوط*, 37 (10), 227-320.
- محمود، إيناس. (2022). قائمة مقترحة بممارسات القيادة الرقمية بالمدارس المصرية على ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقادة التعليم. *مجلة الإدارة التربوية-جامعة حلوان*, 34(34), 2735-3192. <https://doi.org/10.21608/emj.2022.234264>
- المطري، علي، والراسبية، أمينة. (2021). درجة توافر معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم (ISTE-2018) لدى مديري مدارس الحلقة الثانية للتعليم الأساسي بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*, 10 (3), 592-613.
- ## المراجع المرومنة
- Abū ḥayyah, N. (2021). *Darajat mumārasat al-Qiyādah al-raqmīyah ladā mudīrī Madāris al'wnrwā bālmḥāfzāt al-janūbiyah wa-subul taḥsīnihā* [Risālat mājistīr, Jāmi'at

## المراجع الإنجليزية

- Zhong, L. (2016). *The effectiveness of Digital Leadership at K-12 Schools in Mississippi regarding communication and collaboration during ccrs implementation* [Doctoral dissertation, University of Southern Mississippi]. The Aquila Digital Community. <https://aquila.usm.edu/dissertations/328/>
- Al-Subaie, O., & Al-Qahtani, A. (2020). Technological Leadership in Public Education Schools in The Eastern Province of The Kingdom Of Saudi Arabia. *Ilkogretim Online – Elementary Education Online*, 19(2), 1395-1412.
- Alajmi, M. (2022). The Impact of Leadership on Teachers' Technology Integration During the COVID-19 Pandemic in Kuwait. *International Journal of Education Research*, 112, 101928 <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2022.101928>
- Domeny, J. (2017). *The relationship between digital leadership and Digital Implementation in Elementary Schools* [Doctoral dissertation, Southwest Baptist University]. ProQuest Dissertations and Theses Global.
- Gfrerer, A., Rademacher, L., & Dobler, S. (2020, June 7-10). *Digital needs Diversity: Innovation and Digital Leadership from a Female Managers' Perspective* [Paper presentation]. ISPIIM Innovation Conference "Innovating in Times of Crisis ". Online – Berlin.
- Hamzah, N., Nasir, M., & Wahab, J. (2021). The Effects of Principals' Digital Leadership on Teachers' Digital Teaching during the COVID-19 Pandemic in Malaysia. *Journal of Education and e-Learning Research*, 8(2), 216-221. <https://doi.org/10.20448/journal.509.2021.82.216.221>
- Hensellek, S. (2020). Digital Leadership: A Framework for Successful Leadership in the Digital Age. *Journal of Media Management and Entrepreneurship*, 2(1), 55-69. <https://doi.org/10.4018/JMME.2020010104>
- International Society for Technology in Education. (2009). *ISTE Standards for Education Leaders*. <https://2u.pw/KYopj>
- International Society for Technology in Education. (2018). *ISTE Standards for Education Leaders*. <https://www.iste.org/standards/iste-standards-for-education-leaders>
- Komolwanich, S. (2021). Digital Leadership of School Administrator Affecting Teacher Competency for 21 Century Under the Secondary Educational Service Area Office 23. *KKU Research Journal of Humanities and Social Sciences (Graduate Studies)*, 9(2), 159-167.
- Passut, J. (2018). *ISTE 2018: New Standards for Leaders Focus on Equity, Digital Citizenship*. EdTech: Focus on K-12 magazine. <https://edtechmagazine.com/k12/article/2018/06/iste-2018-new-standards-leaders-focus-equity-digital-citizenship>
- Yusof, M., Yaakob, M., & Ibrahim, M. (2019). Digital Leadership Among School Leaders in Malaysia. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 8(9), 1481-1485. <https://doi.org/10.35940/ijitee.i8221.078919>