

## البحث السادس :

درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى القيادات التعليمية في إدارة  
التعليم بمنطقة حائل وسبل تطويرها

### إهداء :

أ.غادة نايف محمد الشمري  
ماجستير في القيادة التربوية بجامعة حائل بالمملكة العربية السعودية  
د. يوسف محمد الثويني  
أستاذ الإدارة وسياسة التعليم المشارك بكلية التربية جامعة حائل



## درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى القيادات التعليمية في إدارة التعليم بمنطقة حائل وسبل تطويرها

أ.غادة نايف محمد الشمري

ماجستير في القيادة التربوية بجامعة حائل بالمملكة العربية السعودية

د. يوسف محمد الثويني

أستاذ الإدارة وسياسة التعليم المشارك بكلية التربية جامعة حائل

### • المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى القيادات التعليمية في إدارة التعليم بمنطقة حائل من وجهة نظرهم، والتعرف على السبل المقترحة لتطوير ممارسة القيادات التعليمية في إدارة التعليم بمنطقة حائل للقيادة الرقمية، إضافة للتعرف على الفروق ذات الدلالة الاحصائية بين إجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى القيادات التعليمية تعزى للمتغيرات ( الجنس - المؤهل العلمي - عدد سنوات الخدمة - عدد الدورات التدريبية في التقنية ). ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تطبيق الأداة على كافة مجتمع الدراسة والمتمثل بجميع القيادات التعليمية في إدارة التعليم بمنطقة حائل والبالغ عددهم (١١٣)، وبلغ عدد المستجيبين (١٠٧)، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج وهي على النحو التالي: أن القيادات التعليمية في إدارة التعليم بمنطقة حائل يمارسون القيادة الرقمية بدرجة عالية، وأن المتوسط العام لتقدير العينة لسبل تطوير ممارسة القيادات التعليمية في إدارة التعليم بمنطقة حائل للقيادة الرقمية بدرجة عالية جدا. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها ما يلي: تحسين وتطوير درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى القيادات التعليمية في إدارة التعليم بمنطقة حائل، وذلك من خلال إعداد البرامج والدورات التدريبية بحيث تواكب التغيرات المستمرة ومستجدات التقنية، وضرورة الاستفادة من الخبرات العالمية السابقة للدول التي طبقت القيادة الرقمية في بناء خطة استراتيجية تضمن استمرارية تطبيق القيادة الرقمية وتحقيق الجودة الشاملة، والاهتمام بتحديث البنية التحتية من أجهزة وبرامج وشبكات باستمرار لضمان صلاحيتها لتطبيق القيادة الرقمية وخصوصا في ظل التطور السريع للتقنيات في الوقت الحاضر، والاهتمام بتحسين بيئة العمل، وتشجيع العاملين وتقديم الحوافز بما يدعم تطبيق القيادة الرقمية ويزيد فرص نجاحها.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرقمية - القيادات التعليمية - منطقة حائل .

*The degree of digital leadership practice among educational leaders in the education administration in the Hail region and ways to develop it.*

*Ghada Nayef Muhammad Al-Shammari & Dr. Youssef Muhammad Al-Thuwaini*

### Abstract:

*This study aimed to identify the degree of digital leadership practice among educational leaders in the education administration in the Hail region from their point of view, and to identify the proposed ways to develop the practice of educational leaders in the education administration in the Hail region for digital leadership, The study population was represented by all the educational leaders in the Education Department in the Hail region, who numbered (113), The entire study population, and the researcher obtained*

(107) valid responses to the statistical analysis, and the study reached many results, which are as follows: The educational leaders in the Department of Education in the Hail region practice digital leadership to a high degree, The results of the study also indicated that the general average of the sample's estimation of ways to develop the practice of educational leaders in the education administration in the Hail region for digital leadership with a very high degree of importance. In light of these results, the study recommended a number of recommendations, the most important of which are the following: Improving and developing the degree of digital leadership practice among educational leaders in the Education Department in the Hail region, by preparing programs and training courses to keep pace with the continuous changes and technological developments. The need to benefit from the previous global experiences of countries that have implemented digital leadership in building a strategic plan that ensures the continuity of applying digital leadership and achieving comprehensive quality. Attention to constantly updating the infrastructure of hardware, software, and networks to ensure their suitability for the application of digital leadership, especially in light of the rapid development of technologies at the present time. Paying attention to improving the work environment, encouraging employees, and providing incentives to support the application of digital leadership and increase its chances of success.

**Keywords:** digital leadership, educational leaders, the Hail region.

#### • المقدمة:

حظي موضوع القيادة باهتمام العديد من الباحثين والمختصين لما لها من أهمية في نجاح أو فشل أي مؤسسة فالقيادة عملية تقوم على التأثير بسلوك الآخرين وتنسيق جهودهم وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف من خلال استغلال الإمكانيات المتاحة، فقد ثبت أن نجاح أي مؤسسة يعتمد بالدرجة الأولى على نوعية القيادة التي تسودها الأمر الذي أدى إلى اعتبار التقدم القيادي معياراً يعتد به للحكم على مدى تقدم الأمم ورفقيها، وإلى جانب الاهتمام بتطوير القيادة ساهمت التحديات التي صاحبت التطورات التقنية في توظيف التقنية بالقيادة من أجل الاستفادة من إمكانياتها بمواجهة التحديات ورفع كفاءة المؤسسات وتحقيق أهدافها.

كما أدركت المملكة العربية السعودية أهمية توظيف التقنية، فقد جاء انعقاد المؤتمر الثاني للتعاملات الرقمية الحكومية بمدينة الرياض في عام 1431هـ، تجسيدا لاهتمام الدولة بضرورة استخدام التقنيات الرقمية الحديثة، وإبراز جهود مختلف الجهات الحكومية في هذا المجال، ودعمًا للشراكة بين القطاعين العام والخاص، كما يهدف المؤتمر إلى تبادل الخبرات التقنية ونقلها للمملكة العربية السعودية (موقع المؤتمر الثاني للتعاملات الرقمية كما جاء في (التويم، 2019، ص4).

وبناء على توصيات المؤتمر الثاني للتعاملات الرقمية، سعت المملكة العربية السعودية إلى توظيف التقنية الرقمية الحديثة في مختلف قطاعاتها وفق خطط مدروسة حيث تضمنت خطة التنمية السابعة أهمية العمل على رفع كفاءة الأداء الإداري في الإدارات التعليمية لتحسين العملية التعليمية، وتقديم الخدمات الإدارية الحديثة بالوسائل التقنية المتقدمة بأقل تكلفة ممكنة، وتستهدف خطة التنمية التاسعة مواصلة جهود التحول الرقمي في عملية التطوير المؤسسي والإداري، المستند على توظيف التقنيات الرقمية الحديثة لتيسير الإجراءات الحكومية وتحسين كفاءتها ( موقع وزارة الاقتصاد والتخطيط ).

كما اتضحت جهود المملكة في التحول الرقمي من خلال رؤية 2030 والتي تضمنت تطوير الحكومة الإلكترونية وإطلاق السحابة الحكومية وإطلاق أنظمة تطبيقات ذكية مشتركة للتعاملات الحكومية، كما نص البعد الخامس في الخطة التنفيذية لبرنامج التحول الوطني إلى تحقيق التميز في الأداء الحكومي من خلال تفعيل الخدمات الإلكترونية بشكل أوسع (الخطة التنفيذية لبرنامج التحول الوطني، 2020)، وقد تضافرت جهود الجهات لمساعدة المجتمع على التحول الرقمي ومنها مبادرة العطاء الرقمي، وهي مبادرة تابعة لوزارة الاتصالات وتقنية المعلومات هدفها نشر الوعي الرقمي بين جميع أفراد المجتمع (موقع مبادرة العطاء الرقمي).

ويعد إنشاء وحدة التحول الرقمي بوزارة التعليم في سياق مساعي الوزارة لتسريع التحول الرقمي في التعليم وتعزيز الاستفادة من أبرز التقنيات الحديثة الداعمة للعملية التعليمية للإسهام في دعم توجهات الوزارة المستقبلية المنسجمة مع رؤية 2030، تأكيداً على أهمية التقنية ودورها في النهوض بمختلف القطاعات الحيوية بالمملكة (بخاري، 2020).

حيث إن التقنية الحديثة ساهمت في تطوير كافة أساليب العمل، كما ساهمت التقنية بإنتاج تطبيقات عملية تعمل وفق الحاسب الآلي والاتصالات وشبكة المعلومات وغيرها حيث شكلت رافداً مهماً للقيادة وأوجدت ميداناً جديداً في مجال القيادة يسمى بالقيادة الرقمية (دواني، 2017)، وهي تمثل إستراتيجية إدارية تستخدم وسائل الاتصال ووسائل التقنية الرقمية وتوسع إلى الاستفادة منها في تحقيق العملية الإدارية بهدف رفع كفاءة العمل الإداري وجودة المخرجات (البقعاعي، 2019).

وقد برزت أهمية التحول إلى القيادة الرقمية في المؤسسات التعليمية خلال عام 2020 والذي شهدت فيه المؤسسات التعليمية أزمة كورونا ومن هنا برزت أهمية توظيف القيادة الرقمية استجابة لمتطلبات القيادة خلال تلك الأزمة ومساعدة القيادات التعليمية للتكيف مع هذه التغيرات المهمة والسريعة. حيث إن القيادات

التعليمية تمثل القيادة التي توجه مسيرة العملية التعليمية على مستويات مختلفة، لتحقيق الأهداف الموضوعية بكفاءة عالية، مع الاقتصاد في الجهد والمال قدر الإمكان (عبد الحميد ومحمد، 2012).

وتوفر القيادة الرقمية للقيادات التعليمية إمكانية المرونة في التعامل على مستوى عنصري الزمان والمكان فإن عنصر الزمن في القيادة الرقمية يسمح بالعمل داخل الحيز الزمني الحقيقي والكامل لليوم وليس فقط في انتظار مواعيد العمل الرسمية للإدارة والمنظمات، وما قيل عن عنصر الزمان ينعكس على المكان حيث إمكانية القيام ومتابعة الأعمال والأنشطة الإدارية من خارج مقر العمل وبعيدا عنه من خلال تقنيات الاتصال الحديثة (الأمري، 2020).

وترى الدراسة الحالية ان تقدم المؤسسات التعليمية وازدهارها يتوقف على القيادات التعليمية ودرجة كفاءتهم وإعدادهم ووضوح رؤيتهم وتبنيهم أحدث الطرق والتقنيات من أجل تحقيق الأهداف بإتقان وبسرعة وأقل جهد، مما يتطلب من القيادي التربوي أن يكون ملماً بالوظائف والمهام المسندة إليه مطلقاً على أحدث الوسائل والتقنيات ومتمكناً من توظيفها بالقيادة بما يرفع من كفاءة المؤسسات التعليمية.

وتُعد القيادة الرقمية أداة من أدوات تطوير الإدارة التعليمية من خلال الاستثمار الإيجابي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة التعليمية، بهدف تحسين الأداء واختصار الإجراءات الروتينية التي تبعد كثير من الوقت والجهد مع إتاحة قدر كبير لمديري الإدارات التعليمية على اتخاذ القرارات والاستفادة من قدراتهم وإبداعاتهم في الارتقاء إلى مستويات مهنية أعلى وتحقيق الأهداف المنشودة (السيد، 2019).

وتأسيساً على ما سبق نجد أن القيادة الرقمية كأحد المداخل الإدارية الحديثة في المؤسسات التعليمية تساهم في تحقيق التميز والتنافس والوصول لمعدلات إنتاجية عالية الجودة، لذا فلا بد من تبني بعض المداخل الإدارية الحديثة كالقيادة الرقمية، ومن هنا جاءت هذه الدراسة للتعرف درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى القيادات التعليمية في إدارة التعليم بمنطقة حائل وسبل تطويرها.

#### • مشكلة الدراسة:

يشهد الواقع المعاصر العديد من التطورات التقنية السريعة وتزايد التقنيات الرقمية وكل ذلك أدى إلى زيادة التحديات أمام المؤسسات التعليمية كما فرضت عليها ضرورة المبادرة بوضع الخطط ورسم السياسات اللازمة لتطوير نظام الإدارة لديها ومن هنا كان لابد من العزوف عن فكرة الإدارة التقليدية والاتجاه إلى ما يعرف بالقيادة الرقمية وذلك كونها إستراتيجية توظف التقنية لتسهيل وتبسيط الإجراءات الإدارية وزيادة إنتاجية العاملين والمساعدة في اتخاذ القرارات وتفعيل عملية الإشراف، حيث أن التحول إلى القيادة الرقمية ليس دربا من الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية ونظراً إلى أن القيادات التعليمية

في إدارة التعليم تمثل حلقة الوصل بين الإدارة العليا والمدارس إضافة إلى تأثيرها المباشر على نجاح المؤسسات التعليمية كل ذلك يستوجب منها ضرورة الاستفادة من تطبيقات القيادة الرقمية.

حيث أشار عيساوي (2010) أن القيادة الرقمية في المؤسسات التعليمية تهدف إلى توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين وتوفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية وإدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية وزيادة الترابط بين العاملين والإدارات العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد بالإضافة إلى تبسيط واختصار الإجراءات الإدارية وتدعيم الشفافية والعمل في وضوح تام. وقد أشارت نتائج العديد من الدراسات والبحوث في المؤسسات التعليمية إلى أن القيادة الرقمية تحقق العديد من المزايا فقد توصلت دراسة (التويم ، 2019 ) لإسهام القيادة الرقمية في تطوير العمل الإداري ويتفق ذلك مع دراسة (الحيث 2013) ودراسة (الديحاني، 2016) ، وكما أكدت دراسة (غزاوي، 2015) أن القيادة الرقمية تساعد بالوصول إلى الإبداع الإداري، وقد أكدت دراسة (البقعاوي، 2019) أن القيادة الرقمية لها دور في تفعيل الاتصال الإداري، وتؤكد دراسة (الشتيوي، 2013) أن تطبيق القيادة الرقمية يساعد في التغلب على عامل البعد الجغرافي ويقلل من تكاليف الاتصال التقليدي، وهذا ما أكدته دراسة (زريق وبهلول، 2018) والذي يرى أن استخدام القيادة الرقمية يؤدي للتغلب على العديد من المشاكل التي تعيق مسيرة العمل مثل (الوقت، حواجز المكان والزمان) ، وقد أكدت نتائج دراسة (الشرمان، 2018) إلى وجود علاقة بين تطبيق القيادة الرقمية وقيادة التغيير . كما أشارت بعض الدراسات إلى أن القيادة الرقمية تؤثر بدرجات متفاوتة على أداء المؤسسات التعليمية من خلال التأثير إيجابيا على كافة الوظائف والأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسات، وللقيادة الرقمية أهمية إستراتيجية فيما تسهم به من دعم ومساندة من أجل تبسيط الإجراءات الإدارية وتسهيل عملية صنع القرار وتمكين الإدارات من التخطيط بكفاءة وفاعلية للاستفادة من متطلبات العمل وتقديم الجودة وفق معايير فنية وتقنية عالية تواكب العصر (الفاضل، 2012).

وبناءً على ما سبق من أهمية تطبيق القيادة الرقمية حيث إنها تهدف إلى تحقيق العديد من المزايا للمؤسسات التعليمية، جاءت هذه الدراسة لتقيس درجة ممارسة القيادات التعليمية في إدارة التعليم في منطقة حائل للقيادة الرقمية والبحث في سبل تطويرها.

#### • أسئلة الدراسة:

تحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى القيادات التعليمية في إدارة التعليم بمنطقة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظرهم؟ ويتفرع عنه السؤالين الفرعيين التاليين:

« ما درجة ممارسة القيادات التعليمية في إدارة التعليم بمنطقة حائل للقيادة الرقمية من وجهة نظرهم ؟  
« ما السبل المقترحة لتطوير ممارسة القيادات التعليمية في إدارة التعليم بمنطقة حائل للقيادة الرقمية ؟

#### • أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى القيادات التعليمية في إدارة التعليم بمنطقة حائل وسبل تطويرها من خلال التعرف على درجة ممارسة القيادات التعليمية في إدارة التعليم بمنطقة حائل للقيادة الرقمية من وجهة نظرهم، وكذا التعرف على السبل المقترحة لتطوير ممارسة القيادات التعليمية في إدارة التعليم بمنطقة حائل للقيادة الرقمية .

#### • أهمية الدراسة:

##### • الأهمية النظرية:

تنطلق من أهمية القيادة الرقمية بوصفها توجهها إداريا حديثا يحقق كثيرا من المزايا للمؤسسات ، كما قد تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة المحلية والعربية بنتائج هذه الدراسة بما تتضمنه من إضافة علمية جديدة إلى حقل المعرفة العلمية من معلومات ونتائج تفيد الباحثين والمهتمين في موضوع القيادة الرقمية، ويمكن أن تفتح هذه الدراسة آفاقا جديدة للباحثين وتكون منطلقا لأبحاث ودراسات أخرى حول القيادة الرقمية.

##### • الأهمية التطبيقية:

تُعد هذه الدراسة استجابة لمتطلبات المملكة في رؤية 2030 والذي تؤكد على أهمية التحول الرقمي، ويؤمل أن تفيد هذه الدراسة في إبراز دور القيادة الرقمية وسبل تطويرها لدى القيادات التعليمية في إدارة التعليم بمنطقة حائل، كما يُؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة القادة في تبني القيادة الرقمية من أجل رفع كفاءة مؤسساتهم.

##### • حدود الدراسة:

« الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على التعرف على درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى القيادات التعليمية في إدارة التعليم بمنطقة حائل وسبل تطويرها من خلال الأبعاد الآتية: (التخطيط الرقمي، التنظيم الرقمي، التوجيه الرقمي، الإشراف الرقمي، التقويم الرقمي).  
« الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على القيادات التعليمية.  
« الحدود الزمنية: تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2021-2022).  
« الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة في إدارة التعليم بمنطقة حائل.



• مصطلحات الدراسة:

• القيادات التعليمية:

ويقصد بها في هذه الدراسة: جميع قيادات الإدارات التعليمية في منطقة حائل الذين صدر قرار بتعيينهم بأحد المناصب الآتية: مدير تعليم المنطقة، مساعدي الشؤون التعليمية والمدرسية، مدراء الإدارات التعليمية والمدرسية ومساعدتهم، مدراء المكاتب الخارجية ومساعديهم، رؤساء الأقسام الإشرافية التابعة لإدارة الاشراف التربوي بالإدارة.

• القيادة الرقمية:

وتعرف القيادة الرقمية إجرائياً في هذا البحث: امتلاك القيادات التعليمية في إدارة التعليم في منطقة حائل لأسلوب قيادة القوى العاملة نحو تحسين العمل الإداري وتحقيق أهداف المؤسسة من خلال توظيف تقنية المعلومات أثناء القيام بالوظائف القيادية من التخطيط والتنظيم والاشرف والتقييم من أجل تحقيق التنافسية وإنجاز المهام بجودة عالية.

• الإطار النظري للبحث:

• المحور الأول: القيادة الرقمية

• مفهوم القيادة الرقمية:

عرفت بالخير (2016، ص11) مفهوم القيادة الرقمية بأنها: القيادة التي تعتمد على التقنيات الحديثة وتوظفها في عملياتها القيادية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وإشراف وتقييم لتنفيذ كافة أعمالها الكترونياً من أجل تحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية. وأضاف أرتيمة (2018) أن القيادة الرقمية قيادة شاملة تسعى إلى توظيف جميع الطاقة المتاحة من موارد بشرية ومادية وتكنولوجية وبرمجيات حديثة من أجل تقديم معاملاتها بفعالية وجودة بأقل التكاليف وتحقيق أهداف المؤسسة مما يعزز من مكانتها مقارنة في المؤسسات المنافسة، كما ذكرت التويم (2019) مفهوم القيادة الرقمية بأنه قيادة القوى العاملة وتوجيهها نحو الأهداف من خلال تحسين التفاعل الرقمي بينهم بطريقة مؤثرة تضمن تحقيق التعاون فيما بينهم ورفع مستوى أداءهم إلى أقصى حد ممكن مع المحافظة على تماسك وحيوية الجماعة.

ويتضح من التعريفات السابقة أن القيادة الرقمية تنطوي على هدف القيادة الرقمية هو توظيف جميع الطاقات والامكانيات المتاحة والاستفادة من وسائل وأجهزة الاتصال الحديثة من أجل تحسين الأداء، وأن القيادة الرقمية لا تكمن في القيادة داخل المؤسسة فقط بل تتعدى ذلك لتكامل البيانات مع الجهات ذات العلاقة، وأنها تعمل على رفع كفاءة العمل وتقليل التكلفة والجهد المبذول بهدف الوصول إلى الجودة في أداء الأعمال وتحقيق التنافسية.

• أهمية القيادة الرقمية:

تكمن أهمية القيادة الرقمية فيما يلي:

« التقليل من مستوى التعقيدات الإدارية وتحسين جودة الأعمال من خلال استخدام وسائل الكترونية جديدة تتسم بالكفاءة والفعالية والسرعة مما يضمن الدقة في إجراء العمليات وتحقيق أقصى درجات الاستفادة للمؤسسة وللجهات ذات العلاقة، وهذا ما أكده (رضوان، 2013) حيث ذكر أن للقيادة الرقمية أهمية تظهر من خلال قيام هذه القيادة بالاعتماد على أحدث النظم المتطورة التي تقوم على أساس المعلومات والمعرفة، وإدارة الملفات بدلاً من التدوين اليدوي، واستخدام البريد الإلكتروني والصوتي بدلاً من الصادر والوارد.

« تعمل على توفير قاعدة بيانات مرنة حيث تسهم في تسهيل الوصول للبيانات والإحصائيات المرغوبة، وهذا ما أشار إليه (Alkhsabah, 2017) حيث ذكر بأن القيادة الرقمية تهدف لتوظيف وسائل التقنيات الحديثة بناء منظومة توفر قاعدة بيانات موحدة هدفها تخزين معلومات المؤسسة التعليمية الفنية منها والإدارية، من أجل تسهيل الحصول على المعلومات والإحصائيات المطلوبة عند الحاجة إليها بسرعة وفي أي وقت، مما يسهل عملية الاتصال بين العاملين في المؤسسة.

« تساعد في تحقيق مبدأ الشفافية الإدارية (إبراهيم، 2010، ص 73) حيث إن القيادة الرقمية تسعى إلى توفير بيئة تكون فيها البيانات والمعلومات واضحة ومتاحة، كذلك تسعى القيادة الرقمية إلى تحقيق مبدأ العدل والمساواة عن طريق توضيح المبدأ الذي تسير على أساسه عملية معالجه المعاملات، وفي سياق ذلك ذكر (المسعودي، 2017) ان القيادة الرقمية تسهم في تحقيق مبدأ العدل والمساواة بين الجميع نظرا لعدم وجود الواسطة والمحسوبية.

• أهداف القيادة الرقمية:

حدد (إبراهيم، 2010) أهداف القيادة الرقمية فيما يلي:

« القيادة الرقمية تعمل على إلغاء عامل الزمان والمكان، إذ أنها تطمح إلى تحقيق تعيينات الموظفين والتواصل معهم، والإشراف على أدائهم، وإقامة الاجتماعات والمؤتمرات من خلال الفيديو كونفرانس (The Video Conference) عن طريق الشبكة الإلكترونية للإدارة وذلك بما يضمن تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وزيادة كفاءات وفاعلية عمل الإدارات .

« تؤكد القيادة الرقمية على تحقيق مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث، فالجودة تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة، حيث تهتم في تسهيل طريقة الحصول على المعلومات والخدمات المطلوبة من الجهات ذات الصلة بالإدارة في أسرع وقت ممكن، إضافة إلى محاولة استيعاب عدد أكبر من المعاملات في وقت واحد وهذا ما تفتقر له القيادة التقليدية إذ أن قدرتها تبقى محدودة.

« تحسين أداء الإدارات التعليمية عن طريق الاسهام في إعادة الهيكلة للمنظم التقليدية من أجل اختصار الوقت وتقليل تكلفة إنجاز المعاملات وتسهيل الإجراءات بالإضافة إلى الانفتاح على العالم الخارجي والتعرف إلى أحدث التقنيات.

« ربط أهداف القيادة الرقمية بالتطبيق والتنفيذ عن طريق تقييم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وتطويرها لكي تكون قادرة على الاستجابة لمتطلبات الخدمة المطلوبة بالنوعية والحجم، إضافة لرفع كفاءة الموارد البشرية المتاحة من أجل لتحقيق خدمات القيادة الرقمية.

« تحقيق مبدأ العدالة والحد من تأثير العلاقات الشخصية على سير المعاملات عن طريق إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن .

ومما سبق يتضح أن القيادة الرقمية أسلوباً حديثاً يهدف لأحداث نقلة نوعية للقيادة في الإدارات التعليمية من قيادة تقليدية إلى قيادة رقمية حديثة تعتمد على أحدث التقنيات التي من شأنها تسهيل الإجراءات واختصار الوقت والجهد وتوسيع دائرة تقديم الخدمات وتطويرها بالشكل الذي يتماشى مع متطلبات العصر الحالي ومستجداته، الأمر الذي يسهم في تحسين جودة أداء الإدارات التعليمية والعاملين فيها، وبالتالي تحقيق الرضا داخلياً من العاملين وخارجياً من الجهات ذات العلاقة بالإدارات، وهذا ما ينعكس إيجابياً على الإدارات التعليمية ويحقق لها مكانة تنافسية بين الإدارات الأخرى.

#### • مجالات تطبيق القيادة الرقمية في المجال التربوي:

- من أهم تلك المجالات ما يلي (البشري، 2011)، و (القحطاني، 2010):
- « الأعمال الإدارية: حيث يتم إصدار التعليمات وتبادل الوثائق والمعلومات والإعلان عن أحدث الانظمة والتعليمات الكترونياً، إضافة إلى تسجيل كافة أعمال الاتصالات الإدارية وتصويرها رقمية.
- « المعاملات المالية: حيث يتم توثيق وإجراء كافة المعاملات المالية من صرف وتعاهد وتحويل وغيره عن طريق نظام رقمي.
- « المؤتمرات الإلكترونية: حيث ساهمت القيادة الرقمية عبر تطبيقاتها بعقد الاجتماعات عن بعد محلياً ودولياً دون انتقال أعضاء الاجتماع جغرافياً.
- « الأعمال المرتبطة بالموارد البشرية: مثل الإعلان عن الوظائف، اختيار المتقدمين، الإجازات، الترقيات، الرواتب، التنقلات، المكافآت، والانتدابات، الترشيح للتدريب والتأهيل والابتعاث.
- « مجال المتابعة الإلكترونية: حيث تتم المتابعة والمراقبة للأداء والأهداف المرجوة تحقيقها عن بعد كما تتميز القيادة الرقمية بإمكانية اكتشاف الأخطاء وقت التنفيذ بسرعة وهذا يوفر التوجيه أو المعالجة الفورية للأخطاء.

• المحور الثاني: سبل تطوير ممارسة القيادة الرقمية

لا شك أن تطور أي مؤسسة يعتمد على مستوى كفاءتها وجاهزيتها لتحقيق أهدافها، حيث إن توظيف أحدث التقنيات الاسهام في خدمة المؤسسة، يدل على سعي المؤسسة إلى التطور وزيادة كفاءتها وفعاليتها وصولاً إلى تحقيق الجودة بالأداء.

كما يعد تطوير البنية الأساسية للمعلومات وترسيخ دعائم التقنيات الحديثة والاسهام بنشر الوعي التكنولوجي والمساهمة في تقليل الفجوة الرقمية بالإدارات التعليمية أحد أهداف رؤية 2030 حيث هدفت إلى تطوير البنية التحتية وتحقيق التميز بالأداء ودعم التحول الرقمي فقد نص الهدف الثاني والعشرون من أهداف رؤية المملكة 2030 على تنمية الاقتصاد الرقمي، ومن الممكن أن تسهم القيادة الرقمية بتحقيق العديد من الأهداف الإستراتيجية لرؤية المملكة 2030 فقد نص الهدف الخامس على تحسين إنتاجية موظفي الحكومة، كما نص الهدف السادس على تسهيل ممارسة الأعمال وهذا ما تتيحه القيادة الرقمية من خلال تطبيقاتها وتقنياتها التي تسهم في اختصار الوقت وتقليل الجهد مما يسهل ممارسة الأعمال ومن ثم تحسين إنتاجية الموظفين.

إضافة لما سبق قد نص الهدف الرابع عشر على تعزيز مبدأ العدالة والشفافية، كما نص الهدف الثالث والعشرون على ضمان تجاوب الجهات الحكومية للملاحظات عملائها، وهذا ما تحققه القيادة الرقمية للعاملين داخل المؤسسة والجهات ذات العلاقة عن طريق إتاحة البيانات وآلية إتمام الإجراءات والمعاملات مما يسهم بإيجاد الثقة المتبادلة القائمة على تحقيق مبدأ الشفافية والعدالة .

• منهج الدراسة وإجراءاتها:

• منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي لكونه الأنسب لطبيعة البحث وأهدافه، ويعرف هذا المنهج على أنه: رصد استجابات مجتمع الدراسة أو عينة ممثلة منه بهدف وصف الظاهرة المدروسة ( العساف، 1416).

• مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع القيادات التعليمية في إدارة التعليم بمنطقة حائل والبالغ عددهم (113) تشمل المراكز الوظيفية التالية: مدير تعليم المنطقة، مساعدي الشؤون التعليمية والمدرسية، مدراء الإدارات التعليمية والمدرسية ومساعديهم، مدراء المكاتب الخارجية ومساعديهم، رؤساء الأقسام الإشرافية التابعة لإدارة الإشراف التربوي بالإدارة، وذلك وفق الإحصائية الواردة من إدارة التعليم في منطقة حائل ( إحصائية التشكيلات الإشرافية ، 1442هـ). وتم تطبيق الدراسة على جميع أفراد المجتمع والبالغ عددهم (113) من القيادات التعليمية في إدارة التعليم بمنطقة حائل وبلغ عدد المستجيبين للأداة (107) بنسبة بلغت (94,7%).

• أداة الدراسة:

بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها، وعلى المنهج المتبع بالدراسة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها تم بناء استبانة تهدف إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى القيادات التعليمية في إدارة التعليم بمنطقة حائل وسبل تطويرها، وذلك بالاستفادة من الأدب النظري والمقاييس والاستبانات في الدراسات السابقة المرتبطة بمشكلة الدراسة، وقسمت الاستبانة في صورتها النهائية إلى محورين هما: المحور الأول: درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى القيادات التعليمية في إدارة التعليم بمنطقة حائل وتشمل الأبعاد التالية: التخطيط الرقمي، التنظيم الرقمي، التوجيه الرقمي، الإشراف الرقمي، التقويم الرقمي، ويشمل كل بعد من هذه الأبعاد على (5) عبارات. والمحور الثاني: السبل المقترحة لتطوير ممارسة القيادة الرقمية لدى القيادات التعليمية في إدارة التعليم بمنطقة حائل، ويشمل هذا المحور (6) عبارات.

• صدق أداة الدراسة:

◀ الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين): للتأكد من مدى صدق أداة الدراسة الاستبانة في قياس ما أعدت لقياسه بالفعل، قامت الباحثة بالتحقق من الصدق الظاهري للأداة بعرضها بصورتها المبدئية على مجموعة من المحكمين الأكاديميين للتأكد من صدقها الظاهري، وعلى ضوء توجيهاتهم ومقترحاتهم تم إجراء التعديلات التي اتفقوا عليها، وتعديل صياغة بعض الفقرات التي اقترحوا ضرورة إعادة صياغتها.

◀ صدق الاتساق الداخلي للأداة (الصدق البنائي): للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة وعدم التداخل، تم استخراج معاملات الاتساق الداخلي كمؤشر من مؤشرات الصدق من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون "pearson Correlation" بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة، بهدف الكشف عن مدى اتساق الفقرات في قياس البعد الواردة فيه، ويوضح الجدول (١) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات الأداة مع الدرجة الكلية للبعد الواردة فيه:

يتضح من الجدول (١) إلى أن قيم معاملات الارتباط لكل فقرة من فقرات الأداة ترتبط ارتباطاً موجباً، ودالاً إحصائياً مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.01)$ ، مما يشير إلى مناسبة كل فقرة من فقرات الأداة لقياس البعد الذي تنتمي إليه، وبالتالي لم تحذف أي فقرة من فقرات أداة الدراسة.

• ثبات أداة الدراسة:

ويعد التحقق من الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) تم استخراج معاملات الثبات لأبعاد أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، ويوضح الجدول (٢) هذه المعاملات:

جدول (١): قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات الأداة مع الدرجة الكلية للبعد الواردة فيه.

معام الارتباط	الفقرة	معام الارتباط	الفقرة	معام الارتباط	الفقرة	أبعاد ومحاور الأداة
♦♦0.814	3	♦♦0.780	2	♦♦0.806	1	البعد الأول: التخطيط الرقمي.
		♦♦0.834	5	♦♦0.821	4	
♦♦0.780	8	♦♦0.788	7	♦♦0.864	6	البعد الثاني: التنظيم الرقمي.
		♦♦0.859	10	♦♦0.833	9	
♦♦0.863	13	♦♦0.750	12	♦♦0.844	11	البعد الثالث: التوجيه الرقمي.
		♦♦0.828	15	♦♦0.895	14	
♦♦0.829	18	♦♦0.843	17	♦♦0.797	16	البعد الرابع: الإشراف الرقمي.
		♦♦0.874	20	♦♦0.744	19	
♦♦0.891	23	♦♦0.818	22	♦♦0.884	21	البعد الخامس: التقييم الرقمي.
		♦♦0.878	25	♦♦0.815	24	
♦♦0.747	3	♦♦0.752	2	♦♦0.737	1	سبل تطوير ممارسة القيادة الرقمية
♦♦0.759	6	♦♦0.795	5	♦♦0.806	4	

♦♦دالة عند 0.01 أو أقل.

جدول (٢): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاداة

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرة	البعد
0.869	5	البعد الأول: التخطيط الرقمي.
0.880	5	البعد الثاني: التنظيم الرقمي.
0.893	5	البعد الثالث: التوجيه الرقمي.
0.874	5	البعد الرابع: الإشراف الرقمي.
0.910	5	البعد الخامس: التقييم الرقمي.
0.964	25	للمحور الأول كامل ممارسة القيادة الرقمية
0.857	6	المحور الثاني: السبل المقترحة لتطوير ممارسة القيادة الرقمية
0.958	31	للأداة ككل

يتضح من جدول (٢) أن معاملات ثبات أداة الدراسة تراوحت ما بين (0.910) إلى (0.857)، وبلغت للمحور الأول (0.964)، في حين بلغت للمحور الثاني (0.857)، أما ثبات الأداة ككل فقد بلغ معامل ألفا كرونباخ (0.958)، وتعد هذه المعاملات مناسبة ومقبولة إحصائياً مما يشير إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

#### • أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحليل البيانات تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث استخدمت الأساليب التالية: معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات أداة الدراسة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لحساب الاتساق الداخلي للأداة.

• عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

• عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: "ما درجة ممارسة القيادات التعليمية في إدارة التعليم بمنطقة حائل للقيادة الرقمية من وجهة نظرهم؟"  
وللإجابة عن هذا السؤال حسب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد الدراسة على فقرات وأبعاد المحور الأول القيادة الرقمية، كما تم ترتيب النتائج حسب المتوسط الحسابي وتوضح الجداول التالية هذه النتائج:

١. البعد الأول: التخطيط الرقمي

جدول (٣): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات وأبعاد استبيان ممارسة القيادات التعليمية في إدارة التعليم بمنطقة حائل للتخطيط الرقمي.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة ممارسة القيادة الرقمية
١	أحرص على أن تعالج الخطة التشغيلية أهم معوقات تطبيق القيادة الرقمية	4.07	0.785	عالية
٢	أشارك العاملين بالتخطيط للبرامج التي سوف تقدمها رقمياً	4.06	0.888	عالية
٣	أستثمر البيانات الرقمية في تحليل البيئة الداخلية والخارجية لإدارتي	4.06	0.811	عالية
٤	أحدد الموارد المطلوبة للإدارة رقمياً	3.92	0.791	عالية
٥	تتوفر في الإدارة خطة تشغيلية رقمية	3.87	0.825	عالية
	المتوسط العام للبعد الأول: التخطيط الرقمي	3.99	0.665	عالية

أظهرت النتائج في الجدول (٣) أن جميع فقرات القيادة الرقمية في البعد الأول: التخطيط الرقمي جاءت بدرجة ممارسة عالية، وحصلت الفقرة (1) على الترتيب الأول بين فقرات بعد التخطيط الرقمي والتي تنص "أحرص على أن تعالج الخطة التشغيلية أهم معوقات تطبيق القيادة الرقمية"، بمتوسط حسابي (4.07)، وانحراف معياري (0.785) وبدرجة ممارسة عالية، في حين حصلت على الترتيب الأخير الفقرة (5) والتي تنص على "تتوفر في الإدارة خطة تشغيلية رقمية"، بمتوسط حسابي بلغ (3.87)، وانحراف معياري (0.825)، وبدرجة ممارسة عالية. وتعزو الدراسة حصول الفقرة رقم (1) على الترتيب الأول من بين فقرات بعد التخطيط الرقمي والتي تنص "أحرص على أن تعالج الخطة التشغيلية أهم معوقات تطبيق القيادة الرقمية" إلى حرص القيادات في الإدارات التعليمية على توفير البيئة المناسبة الداعمة لتطبيق أسلوب القيادة الرقمية، ومن ذلك بناء الخطة التشغيلية على أساس معالجة معوقات تطبيق القيادة الرقمية. كما تعزو الدراسة حصول الفقرة رقم (5) على الترتيب الأخير من بين فقرات بعد التخطيط الرقمي والتي تنص على "تتوفر في الإدارة خطة تشغيلية رقمية" إلى حداثة تطبيق أسلوب القيادة الرقمية، مما يتطلب الوقت من أجل تطبيقه على كافة الإجراءات والاعتماد عليه بشكل كلي.

## ٢. البعد الثاني: التنظيم الرقمي

جدول (٤): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات وأبعاد استبيان ممارسة القيادات التعليمية في إدارة التعليم بمنطقة حائل للتنظيم الرقمي.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة ممارسة القيادة الرقمية
١	أعمل على تبادل الخطابات رقمياً.	4.11	0.872	عالية
٢	أفوض مهام العمل على العاملين عبر الوسائط الرقمية.	4.00	0.801	عالية
٣	أوفر كفاءة النماذج للعاملين رقمياً.	3.93	0.904	عالية
٤	يتوافر نظام معلومات رقمي يضمن تدفق المعلومات بين العاملين.	3.87	0.880	عالية
٥	أعتمد التوقيع الإلكتروني في المعاملات التي يتيح فيها النظام ذلك.	3.75	1.047	عالية
	المتوسط العام للبعد الثاني: التنظيم الرقمي	3.93	0.734	عالية

أظهرت النتائج في الجدول (٤) أن جميع فقرات القيادة الرقمية في البعد الثاني: التنظيم الرقمي جاءت بدرجة ممارسة عالية، وحصلت الفقرة (1) على الترتيب الأول بين فقرات بعد التنظيم الرقمي والتي تنص " أعمل على تبادل الخطابات رقمياً"، بمتوسط حسابي (4.11)، وانحراف معياري (0.872) وبدرجة ممارسة عالية، في حين حصلت على الترتيب الأخير الفقرة (5) والتي تنص على "أعتمد التوقيع الإلكتروني في المعاملات التي يتيح فيها النظام ذلك"، بمتوسط حسابي بلغ (3.75)، وانحراف معياري (1.047)، وبدرجة ممارسة عالية. وتعزو الدراسة حصول الفقرة (1) على الترتيب الأول بين فقرات بعد التنظيم الرقمي والتي تنص " أعمل على تبادل الخطابات رقمياً"، الى جاهزية الأنظمة التقنية بالإدارات التعليمية حيث تسمح بتبادل الخطابات رقمياً. وتفسر الدراسة حصول الفقرة (5) على الترتيب الأخير بين فقرات بعد التنظيم الرقمي والتي تنص على "أعتمد التوقيع الإلكتروني في المعاملات التي يتيح فيها النظام ذلك" إلى أن بعض المعاملات التي تحتاج إلى توقيع تصل إلى قادة الإدارات التعليمية بهيئة ورقية وبالتالي يتم اعتمادها وتوقيعها ورقياً دون استخدام التوقيع الإلكتروني، وهذا يتطلب من كافة الإدارات الاهتمام بعملية نقل كافة المعاملات رقمياً.

## ٣- البعد الثالث: التوجيه الرقمي

جدول (٥): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات وأبعاد استبيان ممارسة القيادات التعليمية في إدارة التعليم بمنطقة حائل للتوجيه الرقمي.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة ممارسة القيادة الرقمية
١	أحث العاملين على استخدام التقنية لإنجاز الأعمال.	4.12	0.749	عالية
٢	أستخدم الوسائل الرقمية في توجيه فرق العمل الجماعي.	4.06	0.856	عالية
٣	أستخدم طرق الكترونية متعددة في التحفيز لتجويد العمل.	4.04	0.835	عالية
٤	أستخدم التوجيه الرقمي لإعطاء العاملين التعليمات المساعدة.	3.99	0.895	عالية
٥	أعقد جميع الاجتماعات واللقاءات باستخدام التطبيقات الرقمية.	3.89	0.904	عالية
	المتوسط العام للبعد الثالث: التوجيه الرقمي	4.02	0.711	عالية



أشارت النتائج في الجدول (٥) إلى أن جميع فقرات القيادة الرقمية في البعد الثالث: التوجيه الرقمي جاءت بدرجة ممارسة عالية، وحصلت الفقرة (1) على الترتيب الأول بين فقرات بعد التوجيه الرقمي والتي تنص "أحث العاملين على استخدام التقنية لإنجاز الأعمال"، بمتوسط حسابي (4.12)، وانحراف معياري (0.749) وبدرجة ممارسة عالية، في حين حصلت على الترتيب الأخير الفقرة (5) والتي تنص على " أعقد جميع الاجتماعات واللقاءات باستخدام التطبيقات الرقمية"، بمتوسط حسابي بلغ (3.89)، وبدرجة ممارسة عالية. وتعزو الدراسة حصول الفقرة (1) على الترتيب الأول بين فقرات بعد التوجيه الرقمي والتي تنص "أحث العاملين على استخدام التقنية لإنجاز الأعمال" بروز دور قيادات الإدارات التعليمية بالمساهمة بتطبيق أسلوب القيادة الرقمية على كافة الإجراءات بما يعود إيجاباً على الإدارات بالإسهام في تقليل الوقت والجهد أثناء أداء الأعمال. وتفسر الدراسة حصول الفقرة (5) على الترتيب الأخير والتي تنص على " أعقد جميع الاجتماعات واللقاءات باستخدام التطبيقات الرقمية"، إلى قلة دراية أغلب قادة الإدارات التعليمية بفاعلية التطبيقات الرقمية لتسهيل الاجتماعات واللقاءات والاعتماد على الطرق التقليدية.

#### ٤. البعد الرابع: الإشراف الرقمي

جدول (٦): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات وأبعاد استبيان ممارسة القيادات التعليمية في إدارة التعليم بمنطقة حائل للإشراف الرقمي.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة ممارسة القيادة الرقمية
١	أطبق نظام رقابي رقمي وفقاً للوائح والتعليمات في إدارتي.	4.02	0.890	عالية
٢	أستخدم أنظمة رقمية لمراقبة الحضور والغياب	4.00	0.962	عالية
٣	أبصر صنع القرار ضمن التسلسل الإداري للقيادة الرقمية	3.99	0.771	عالية
٤	أعمل باستمرار على تحديث معلومات العاملين رقمياً.	3.96	0.835	عالية
٥	أستقبل المقترحات والشكاوى رقمياً.	3.88	0.798	عالية
	المتوسط العام للبعد الرابع: الإشراف الرقمي	3.97	0.697	عالية

توضح النتائج في الجدول (٦) أن جميع فقرات القيادة الرقمية في البعد الرابع: الإشراف الرقمي جاءت بدرجة ممارسة عالية، وحصلت الفقرة (1) على الترتيب الأول بين فقرات بعد الإشراف الرقمي والتي تنص "أطبق نظام رقابي رقمي وفقاً للوائح والتعليمات في إدارتي"، بمتوسط حسابي (4.02)، وانحراف معياري (0.890) وبدرجة ممارسة عالية، في حين حصلت على الترتيب الأخير الفقرة (5) والتي تنص على "أستقبل المقترحات والشكاوى رقمياً"، بمتوسط حسابي بلغ (3.88)، وبدرجة ممارسة عالية. وتعزو الدراسة حصول الفقرة (1) على الترتيب الأول بين فقرات بعد الإشراف الرقمي والتي تنص "أطبق نظام رقابي رقمي وفقاً للوائح والتعليمات في إدارتي" إلى عدد سنوات الخبرة الخاصة بقيادات الإدارات التعليمية وخبرتهم باللوائح والتعليمات إضافة لعدد الدورات التدريبية بالتقنية، مما أتاح لهم إمكانية دمج الخبرات ومعرفتهم باللوائح في تفعيل استخدام نظام رقابي. وتفسر الدراسة حصول الفقرة (5) على الترتيب الأخير والتي تنص على "أستقبل

المقترحات والشكاوى رقمياً"، إلى ضعف اهتمام قادة الإدارات التعليمية باستقبال المقترحات والشكاوى رقمياً، وربما الاكتفاء باستقبالها بشكل ورقي أو مباشر.

##### ٥. البعد الخامس: التقويم الرقمي

جدول (٧): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات وأبعاد استبيان ممارسة القيادات التعليمية في إدارة التعليم بمنطقة حائل للتقويم الرقمي.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة ممارسة القيادة الرقمية
١	أحدد الاحتياجات التدريبية للعاملين معي رقمياً.	4.15	0.833	عالية
٢	أشارك العاملين معي في تقويم الخطط رقمياً.	4.14	0.794	عالية
٣	أقارن بين الأهداف المحققة والأهداف المخطط لها من خلال البرامج الرقمية الحديثة.	4.04	0.835	عالية
٤	أقدم للعاملين تغذية راجعة حول أدائهم من خلال وسائط التواصل الرقمية.	4.00	0.789	عالية
٥	أقيس الأداء الفعلي للعاملين من خلال إعداد التقارير الرقمية.	3.89	0.805	عالية
	المتوسط العام للبعد الخامس: التقويم الرقمي	4.03	0.696	عالية

توضح النتائج في الجدول (٧) أن جميع فقرات القيادة الرقمية في البعد الخامس: التقويم الرقمي جاءت بدرجة ممارسة عالية، وحصلت الفقرة (١) على الترتيب الأول بين فقرات بعد التقويم الرقمي والتي تنص "أحدد الاحتياجات التدريبية للعاملين معي رقمياً"، بمتوسط حسابي (4.15)، وانحراف معياري (0.833) وبدرجة ممارسة عالية، في حين حصلت على الترتيب الأخير الفقرة (5) والتي تنص على "أقيس الأداء الفعلي للعاملين من خلال إعداد التقارير الرقمية"، بمتوسط حسابي بلغ (3.89)، وبدرجة ممارسة عالية. وتعزو الدراسة حصول الفقرة (١) على الترتيب الأول بين فقرات بعد التقويم الرقمي والتي تنص "أحدد الاحتياجات التدريبية للعاملين معي رقمياً" إلى إدراك قادة الإدارات التعليمية لأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين رقمياً، لسهولة وصول النتيجة لهم، وتفسر حصول الفقرة (5) على الترتيب الأخير والتي تنص على "أقيس الأداء الفعلي للعاملين من خلال إعداد التقارير الرقمية" إلى ميل بعض القيادات في الإدارات التعليمية إلى تقييم العاملين إلكترونياً في نهاية العام.

##### ٦. المتوسط العام للمحور الأول

جدول (٨): المتوسط العام للمحور الأول درجة ممارسة القيادات التعليمية في إدارة التعليم بمنطقة حائل للقيادة الرقمية.

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة ممارسة القيادة الرقمية
1	المتوسط العام للبعد الأول: التخطيط الرقمي	3.99	0.665	عالية
2	المتوسط العام للبعد الثاني: التنظيم الرقمي	3.93	0.734	عالية
3	المتوسط العام للبعد الثالث: التوجيه الرقمي	4.02	0.711	عالية
4	المتوسط العام للبعد الرابع: الإشراف الرقمي	3.97	0.697	عالية
5	المتوسط العام للبعد الخامس: التقويم الرقمي	4.03	0.696	عالية
	المتوسط العام للمحور الأول درجة ممارسة القيادة الرقمية	3.99	0.622	عالية

أظهرت النتائج في الجدول (٨) أن القيادات التعليمية في إدارة التعليم بمنطقة حائل يمارسون القيادة الرقمية بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي بلغ (3.99)، وانحراف معياري (0.622)، وقد حصل البعد الخامس: التقويم الرقمي على أعلى درجة ممارسة وجاء بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (4.03)، وبدرجة ممارسة عالية، وجاء بالمرتبة الثانية البعد الثالث: التوجيه الرقمي، بمتوسط حسابي (4.02)، وبدرجة ممارسة عالية أيضاً، في حين جاء بالمرتبة الثالثة البعد الأول: التخطيط الرقمي، وبمتوسط حسابي بلغ (3.99)، وبدرجة ممارسة عالية، وجاء بالترتيب قبل الأخير البعد الرابع: الإشراف الرقمي، بمتوسط حسابي بلغ (3.97)، وبدرجة ممارسة عالية كذلك، أما البعد الثاني: التنظيم الرقمي، فقد حصل على الترتيب الأخير مقارنة بالأبعاد الأخرى للقيادة الرقمية، وبمتوسط حسابي بلغ (3.93)، وبدرجة ممارسة عالية. وتعزو الدراسة هذه النتيجة إلى النظرة الإيجابية للقيادات التعليمية في إدارة التعليم بمنطقة حائل نحو استخدام القيادة الرقمية في أعمالهم القيادية، وإدراكهم لدورها الفعال في العملية التعليمية، بالإضافة إلى اهتمام وزارة التعليم باستخدام التقنية في الأعمال الإدارية، كما أن تطبيق الدراسة جاء تزامناً مع جائحة كورونا والتي أحدثت تغييراً كبيراً في مجال الإدارة من حيث تحول كثير من الأعمال الإدارية إلى الإدارة الرقمية وهذا يفسر درجة الممارسة العالية للقيادة الرقمية من قبل القيادات التعليمية.

• عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: "ما السبل المقترحة لتطوير ممارسة القيادات التعليمية في إدارة التعليم بمنطقة حائل للقيادة الرقمية؟"

للإجابة عن هذا السؤال حسب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد الدراسة على فقرات المحور الثاني السبل المقترحة لتطوير ممارسة القيادات التعليمية في إدارة التعليم بمنطقة حائل للقيادة الرقمية، ويوضح الجدول التالي هذه النتائج:

جدول (٩): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات مقترحات التطوير.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
١	نشر الثقافة الرقمية بين العاملين	4.48	0.588	عالية جداً
٢	وضع برامج تدريبية نوعية لتدريب القادة بمجال القيادة الرقمية	4.45	0.587	عالية جداً
٣	تصميم برامج رقمية موحدة لتطبيقات القيادة الرقمية	4.42	0.645	عالية جداً
٤	إنشاء شبكة رقمية داخلية تربط الإدارات	4.32	0.542	عالية جداً
٥	توفير برامج أمن وحماية عالية المستوى	4.31	0.676	عالية جداً
٦	توفير أجهزة مناسبة أجهزة - اتصال سريع	4.29	0.614	عالية جداً
	المتوسط العام لفقرات سبل التطوير	4.38	0.467	عالية جداً

يتضح من الجدول (٩) أن المتوسط العام لتقدير العينة لسبل تطوير ممارسة القيادات التعليمية في إدارة التعليم بمنطقة حائل للقيادة الرقمية بلغت (4.38) بدرجة أهمية عالية جداً، وكانت أعلى فقرة ترى العينة أهميتها لتطوير ممارسات القيادات التعليمية الفقرة (1) حيث حصلت على الترتيب الأول، والتي تنص "نشر الثقافة الرقمية بين العاملين" بمتوسط (4.48) بدرجة أهمية عالية جداً، وبينت النتائج أن أقل فقرة ترى العينة أهميتها لتطوير القيادة الرقمية هي: "توفير أجهزة مناسبة أجهزة - اتصال سريع"، بمتوسط حسابي (4.29)، وبدرجة أهمية عالية جداً. وتعرزو الدراسة حصول الفقرة رقم (1) على الترتيب الأول، والتي تنص "نشر الثقافة الرقمية بين العاملين" إلى وعي القيادات في الإدارات التعليمية بأهمية نشر الثقافة الرقمية بين العاملين وما له من أثر إيجابي في تبني العاملين الأساليب والطرق الرقمية. وتفسر حصول الفقرة رقم (6) على الترتيب الأخير والتي تنص على "توفير أجهزة مناسبة أجهزة - اتصال سريع"، إلى متانة جاهزية الإدارات التعليمية وتوفيرها للأجهزة والأدوات المساعدة على تطبيق القيادة الرقمية.

#### • توصيات الدراسة:

بناء على نتائج الدراسة يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ◀◀ المحافظة على المستوى المرتفع لدرجة ممارسة القيادة الرقمية لدى القيادات التعليمية في إدارة التعليم بمنطقة حائل، وذلك من خلال السعي لتطوير ممارسة القيادة الرقمية.
- ◀◀ تحسين وتطوير درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى القيادات التعليمية في إدارة التعليم بمنطقة حائل، وذلك من خلال إعداد البرامج والدورات التدريبية بحيث تواكب التغيرات المستمرة ومستجدات التقنية.
- ◀◀ ضرورة تبني برامج التوعية بأهمية القيادة الرقمية بين العاملين، وإعداد خطط فعالة لتدريب وتأهيل القادة بمجال القيادة الرقمية.
- ◀◀ ضرورة الاستفادة من الخبرات العالمية السابقة للدول التي طبقت القيادة الرقمية في بناء خطة استراتيجية تضمن استمرارية تطبيق القيادة الرقمية وتحقيق الجودة الشاملة.
- ◀◀ وضع الآليات اللازمة لتسهيل عملية تنفيذ جميع الأعمال والإجراءات رقمياً، وتكثيف ورش العمل المساهمة في توضيح تلك الآليات المساندة لعملية تطبيقها.
- ◀◀ أهمية توفير خطة تشغيلية رقمية، يحدد فيها الموارد المطلوبة للإدارة رقمياً.
- ◀◀ الاهتمام بتحديث البنية التحتية من أجهزة وبرامج وشبكات باستمرار لضمان صلاحيتها لتطبيق القيادة الرقمية وخصوصاً في ظل التطور السريع للتقنيات في الوقت الحاضر.

« استخدام التوجيه الرقمي لإعطاء العاملين التعليمات المساعدة، وتقديم الحوافز بما يدعم تطبيق القيادة الرقمية ويزيد فرص نجاحها .  
 « ضرورة إنشاء قسم متخصص لتطبيقات القيادة الرقمية، يضم خبراء في التقنية إضافة الى خبراء بالقيادة يعملون بشكل متكامل على مراقبة تطبيق الية العمل بالقيادة الرقمية ويعملون باستمرار على بحث سبل تطوير ممارسة القيادة الرقمية.

#### • قائمة المراجع:

- إبراهيم، خالد (2010) الإدارة الالكترونية (الطبعة الأولى). الإسكندرية: الدار الجامعية . إحصائية التشكيلات الإشرافية، إدارة شؤون المعلمين- الشؤون المدرسية، إدارة التعليم في منطقة حائل، 1442 هـ <https://edu.moe.gov.sa/Hail/Pages/default.aspx>
- أرتيمية، جزاع عبد الكريم (2018) الإدارة الالكترونية لسلسلة التوريد وأثرها في الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على مجموعة المناصير. رسالت ماجستير، جامعة عمان العربية، كلية الأعمال، الأردن.
- الأعرج، هشام (2020) جائحة فيروس كورونا كوفيد 19 والضرورة الملحة للعمالمة الرقمية. مجلة منازعات الاعمال. (العدد51) الصفحة:85.
- بالخير، نسبية محمد (2016) دور الإدارة الالكترونية في الحد من الفساد الإداري: دراسة ميدانية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة. رسالت ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، السعودية، صفحة (11).
- بخاري، خلود إسحاق (2020) معوقات تطبيق القادة التربويين للتكنولوجيا الإدارية في التخطيط لإدارة الازمات، كتاب أبحاث المؤتمر الدولي (الافتراضي) لمستقبل التعليم الرقمي في الوطن العربي، الصفحة 248-267.
- البشري، منى (2011) معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة جامعة أم القرى في مكة المكرمة من وجهة نظر الإداريين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة. رسالت الماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- البعواوي، موسى مشرف (2019) دور الإدارة الرقمية في تفعيل الاتصال الإداري لدى الإداريات في المرحلة الثانوية بمدينة حائل. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 3 (24) الصفحات 251.
- التويم، هيا إبراهيم (2019) درجة تطبيق القيادة الرقمية في وزارة التعليم وعلاقتها بالتطوير الإداري من وجهة نظر القيادات التربوية. رسالت ماجستير، كليات الشرق العربي، الرياض.
- الحيت، احمد فتحي (2013) تأثير الإدارة الإلكترونية في فاعلية وكفاءة البنوك في الأردن، المجلة العربية الدولية للمعلوماتية، المجلد2(4) الصفحات 20-11
- الخطة التنفيذية لبرنامج التحول الوطني، 2020 [https://www.vision2030.gov.sa/sites/default/files/attachments/NTP%20Arabic%20Public%20Document%202810\\_0.pdf](https://www.vision2030.gov.sa/sites/default/files/attachments/NTP%20Arabic%20Public%20Document%202810_0.pdf)
- الديحاني، عبد الله سند (2016) درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للإدارة الالكترونية وعلاقتها بتحسين أدائهم. رسالت ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن.
- رضوان، محمود عبد الفتاح (2013) الإدارة الالكترونية وتطبيقاتها الوظيفية ( الطبعة الأولى) القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- رؤية المملكة العربية السعودية 2030 <https://www.vision2030.gov.sa/ar/v2030/vrps/ntp/>

- زريق، ايمان وبهلول، امنه (2018) الإدارة الالكترونية ودورها في تطوير أداء العاملين بالمكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر.
  - السيد ، هناء فتحي (2019) متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد4 (العدد12) الصفحات 295-331.
  - الشتيوي ، محمد (2013) دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري من وجهة نظر العاملين في جامعة القدس المفتوحة. مجلة جامعة الأقصى، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 17(2) الصفحة 248.-218
  - الشрман ،عاطف أبو حميد (2015) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التكنولوجية وعلاقتها بدرجة قيادة التغيير في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان. رسالت ماجستير، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن.
  - عبد الحميد، محمد ومحمد، أسامة (2012) الإدارة التعليمية اتجاهات ورؤي تطبيقية معاصرة. القاهرة: دار الفكر العربي ، صفحة13.
  - العساف، صالح محمد (1995) المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. (الطبعة الأولى) مكتبة العبيكان: الرياض.
  - عيشاوي، احمد (2010) أثر تطبيق الحكومة الالكترونية على مؤسسات الاعمال. مجلة الباحث في الجزائر(العدد 7).
  - الغزوي، تمام عبدالله (2015) الإبداع الإداري لمديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك وعلاقته بدرجة تطبيقهم للإدارة الالكترونية من وجهة نظر المعلمين. رسالت ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، الأردن.
  - الفاضل، مها (2012) الإدارة الالكترونية في المكتبات ومراكز مصادر المعلومات. رسالت المكتبة، مجلد47(2).
  - القحطاني، فيصل بن محمد (2010) الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة. رسالت ماجستير في إدارة الشركات غير منشورة، الجامعة الدولية البريطانية، كلية إدارة الأعمال، المملكة المتحدة.
  - المسعودي، سميرة مطر (2017) معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية، الجامعة الافتراضية الدولية المملكة المتحدة.
- Alkhsabah, M. A. I. (2017). Reality of Use of Electronic Management and its Impact on Job Performance in Tafila Technical University. International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, 7(1), 329-341.

