



## Digital Leadership and Its Role in Improving the Quality of Higher Education Outcomes at the University of Hail

Miesam Fawzi Al-Azzam \*, Department of Kindergarten, University of Hail, Saudi Arabia

Sana'a Mohamed Faiq Al-Khasawneh , Department of Kindergarten, University of Hail, Saudi Arabia

Received: 19/2/2024

Accepted: 6/5/2024

Published: 31/12/2024

\*Corresponding author:

[m.alazam@uoh.edu.sa](mailto:m.alazam@uoh.edu.sa)

[m2020fm@yahoo.com](mailto:m2020fm@yahoo.com)

Citation: Al-Azzam, M. F., & Al-Al-Khasawneh, S. M. (2024). Digital leadership and its role in improving the quality of higher education outcomes at the University of Hail. *Jordan Journal of Education*, 20(4), 809–821. <https://doi.org/10.47015/20.4.11>



© 2024 Publishers / Yarmouk University.

This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

© حقوق الطبع محفوظة لجامعة اليرموك، إربد، الأردن.  
2024

### Abstract

**Objectives:** The goal of this research is to explore digital leadership, assess the improvement of outcomes in educational institutions, and determine the role of digital leadership in enhancing the educational outcomes of students at the Faculty of Education from the perspective of the faculty staff at the University of Hail. **Methodology:** The study sample consisted of 155 faculty staff members from the University of Hail. The study adopted a descriptive analytical approach and utilized a questionnaire as a tool for data collection. **Results:** The results indicated that the level of practicing digital leadership among the students of the Faculty of Education, from the perspective of the faculty staff at the University of Hail, was moderate. However, the level of improvement in educational outcomes for the students of the Faculty of Education, from the perspective of the faculty staff at the University of Hail, was high. Additionally, there was a statistically significant impact of digital leadership on improving educational outcomes for the students of the Faculty of Education from the perspective of the faculty staff at the University of Hail. **Conclusion:** In light of the results, the study recommends addressing the needs of educational institutions by enhancing the infrastructure of digital leadership and forming teams to train both faculty staff and students on its use to improve the quality of educational outcomes.

**Keywords:** Digital leadership, quality of education.

### القيادة الرقمية ودورها في تحسين جودة مخرجات التعليم في جامعة

#### حائل

ميسم فوزي العزام، كلية التربية، جامعة حائل، السعودية

سناء "محمد فائق" الخصاونة، كلية التربية، جامعة حائل، السعودية

#### الملخص

**الأهداف:** هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الرقمية، ودورها في تحسين مخرجات التعليم في جامعة حائل. **المنهجية:** اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتم اعتماد الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تكونت من (155) عضو هيئة تدريس في جامعة حائل. **النتائج:** أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الرقمية في كلية التربية من وجهة نظر المدرسين في جامعة حائل جاءت متوسطة، وأن مستوى تحسين مخرجات التعليم لطلبة كلية التربية من وجهة نظر المدرسين في جامعة حائل جاء مرتفعاً، ووجود دور مهم ودال إحصائياً للقيادة الرقمية في تحسين مخرجات التعليم لطلبة كلية التربية من وجهة نظر المدرسين في جامعة حائل. **الخلاصة:** في ضوء نتائج الدراسة تم تقديم مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة العمل على توفير احتياجات مؤسسات

التعليم من البنية التحتية للقيادة الرقمية، وتشكيل فرق لتدريب المدرسين والطلبة على كيفية استخدامها والاستفادة منها في تحسين جودة مخرجات التعليم.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الرقمية، جودة مخرجات التعليم، جامعة حائل.

## المقدمة

يواجه العالم المعاصر في العقدين الماضيين ثورة رقمية كبيرة ومهمة جعلت الحياة أكثر تعقيداً من أي وقت مضى، حيث ساهمت الرقمنة وأدواتها في إحداث تغيير جذري كبير في مختلف متغيرات الحياة بشكل عام والتعليمية بشكل خاص بهدف تحقيق الرفاهية والرخاء، ولقد أفرزت تلك التطورات العديد من المفاهيم الجديدة، منها: مجتمع المعرفة، والنهضة التكنولوجية، والتحول الرقمي، والقيادة الرقمية وغيرها الكثير من المفاهيم ذات الدلالات والأبعاد، التي تعبر عن الثورة التقنية العلمية في علم القيادة، وهو الأمر الذي تطلب من منظمات التعليم الحديثة تغيير الأنماط القيادية لديها لكي تواكب هذه التغيرات التقنية السريعة بحيث تركز على الأداء الإبداعي للعاملين فيها. وتعد القيادة الجوهر الحقيقي للعملية الإدارية ومفتاحها الوحيد للنجاح، وهي من أهم مجالات الأداء المتميز في الجامعات؛ وترجع المكانة المهمة والتميز لها في أنها تقوم بدور أساسي يشتمل على جميع الجوانب المرتبطة بقيادة هذه المنظمات (Eid, 2020)، وتعد القيادة عنصراً أساسياً لترشيد وتوجيه سلوك الأفراد وتمكينهم بما يشهده من تحولات عالمية كبيرة متمثلة في عدد من الثورات منها: الثورة المعرفة، والثورة الرقمية، وكل ما يمكن أن يحدث في المستقبل من تغيير جذري مصاحب لجميع مجالات الحياة وطرق العمل وبعض المفاهيم والقيم والآليات المنظمة ومهارات القيادة والكوادر البشرية، والتي تمثل التحدي الذي شهده هذا القرن الذي هو عصر المعرفة والتكنولوجيا والعولمة والرقمنة والعمل بفكر استراتيجي إبداعي ممتد للمستقبل وتغيراته المتسارعة المتلاحقة (AI- (Amawi, 2022؛ وبذلك تغير مفهوم القيادة وفلسفتها من قيادة تقليدية لقيادة رقمية تعمل باستراتيجية بدلاً من كونها ارتجالية، وتتحوّل من مجرد إعداد وتنفيذ استراتيجيات إلى وضع رؤية، ومن جمود إلى مرونة ومن سلطة إلى مشاركة، وضرورة امتلاك القدرات المرتبطة بتطبيق هذا الفكر الجديد، وخاصة في مجالات التعليم الجامعي الذي هو من أكثر المجالات تأثراً بمجال القيادة (Lander, 2020). حيث تعمل القيادة في العصر الرقمي على إعداد وتمكين العاملين من القيادة الرقمية من أجل إنشاء فريق عمل متمكن من التنظيم الذاتي، من أجل تعزيز العمليات الرقمية اليومية والقضاء على الأنماط القيادية التقليدية كالنمط البيروقراطي، وتحسين مشاركة جميع العاملين في الفريق، كما يجب أن يكونوا قادرين على اتخاذ خطوات نحو الأمام، لجميع أتباعهم لحفزهم إلى الأمام وذلك بالاستفادة من الثورة التكنولوجية المعلوماتية والتي تسمى بالقيادة الرقمية (Van & Attoti & De Waal, 2020).

وتعتبر الجامعات من المنظمات التعليمية التي لها الدور الريادي

في تطور المجتمع وتقدمه، إذا أنه يرتقي في التفكير الإنساني وقيمه ومهاراته، ويرفد المجتمع بمورد بشري مبدع ومفكر وقادر على خدمة مجتمعه، والارتقاء بجوانبه كافة والجامعة كمنظمة تعليمية تربوية كانت وما زالت على مر العصور هي الرائدة في أحداث التغيرات والتطورات القيادية في جميع المجتمعات وخاصة في ظل الثورة الرقمية، وما يرافقها من تسارع معرفي ومعلوماتي ورقمي (Bouais, 2020).

وتشكل الجامعات الدور الأساسي والمهم في نشر الثورة الرقمية المتطورة والحديثة لدى البيئات المختلفة للعمل والمتعددة التي يعيشها المجتمع البشري باختلاف فئاته ومستوياته الاجتماعية أصبحت الجامعات من المنظمات متعددة الوظائف والمهام بفعل التحولات الرقمية التي شهدتها هذا القرن، حيث أصبح على رأس مهامها وأهدافها البحث العلمي، وإنتاج المعرفة وتطويرها، وتطوير القيادة الرقمية فيها وإتاحة فرصة التعليم الجامعي للجميع من أجل تلبية حاجات المجتمع الثقافية والمهنية المتجددة (Abdul Salam, 2023)، ومن الأهداف الرئيسية للجامعة أنها هي المسؤولة عن إعداد القوى البشرية والقيادات بشكل عام الفكرية منها والعلمية والأدبية والمهنية، والرقمية بشكل خاص بمختلف مستوياتها ولجميع قطاعات ومؤسسات المجتمع، ولها أيضاً دور هام في مجال الخدمة العامة للمجتمع والارتقاء به تقنياً (Grosseck, Malița, & Bunoïu, 2020)، ومن بين المداخل القيادية الحديثة التي ظهرت في الجامعات والتي سعت إلى تبنيها وتوظيفها في إدارة أعمالها وتنفيذ مهامها، مدخل القيادة الرقمية الذي ينطوي على حسن استثمار القائد لما يمتلكه من مهارات تقنية ومعارف أكاديمية ومهارات تعليمية تمكنه من القيام بوظائفه الأساسية التدريسية، وإجراء بحوث علمية وتقديم الخدمات للمجتمع، بالإضافة إلى المهام الإدارية التي كلف بها (Franco, 2020).

وتعد القيادة الرقمية من المداخل المعاصرة لتطوير وتحديث القيادة في الجامعات من أجل تحسين جودة مخرجاتها، والقضاء على المشكلات التي تعاني منها والتي امتازت بالأساليب التقليدية، وتجويد أداء الجامعة عن طريق قيامهم باستخدام الرقمنة كأسلوب جديد من أساليب تجويد العمل الجامعي، الذي يتسم بالكفاءة والفاعلية والسرعة، كما أن لها أثراً واسعاً لا تنحصر في بعدها التكنولوجي فقط المتمثل في التكنولوجيا الرقمية، بل تتعدى ذلك في بعدها الإداري المتمثل في تطوير المفاهيم والوظائف الإدارية، هذا بالإضافة إلى توفير قدر عالٍ من والوضوح والمرونة والشفافية، مما يحسن ثقة الأعضاء العاملين في التعليم ويدفعهم للمشاركة بشكل إيجابي

المقدرة على التعامل مع هذه التقنية بدرجة إتقان عالية وفاعلة، وتدفع بعملية التعلم في الجامعات نحو الحداثة والتغيير والتطوير النوعي والكيفي، لذلك جاء هذا البحث للتعرف على القيادة الرقمية ودورها على تحسين جودة مخرجات التعليم في جامعة حائل.

### مشكلة البحث

في ضوء ما سبق من دراسات سابقة، وفي ضوء خبرة الباحثان، وجدت الباحثان أن الجامعات أدركت أهمية توظيف القيادة الرقمية في بيئة التعليم الجامعي، وأن هذا النوع من التعليم أصبح ضرورة لا بد منه في منظومة التعليم الجامعي، لذا فقد أبدت الباحثان اهتماماً واضحاً للنهوض بالمنظومة التعليمية داخل الجامعة، وإرساء نظام الجودة فيها بما يتلاءم والنموذج العالمي للجودة، ودليل على ذلك قيام الجامعات بتجسيد أبجديات التنافس على التعليم الرقمي، وذلك بما يكفل النهوض بالتعليم فيها سعياً منها لجعل الجامعات قادرة على خوض التنافس على مستوى الجامعات العالمية.

لذلك تهتم الجامعات بشكل لافت للأظفار في العصر الحالي بمواكبة متطلبات القيادة الرقمية من أجل تطوير، وتعزيز، وتحسين مخرجات التعليم الجامعي، باعتبارها الوسيلة الوحيدة والسريعة المؤدية إلى أنجاح التعليم وتحسينه من أجل الوصول إلى جودة عالية في المخرجات التعليمية لدى الجامعات، تتناسب والتقنيات الحديثة، ولكي تتمكن هذه الجامعات من الوقوف في وجه التحديات التي تواجهها، وكان الخيار الوحيد القائم بين يديها هو الاستفادة من الثورة الرقمية للوصول إلى تعليم جامعي ذو جودة عالية في ظل التزايد الواضح لأعداد الجامعات وأعداد المدرسين والدارسين، وهذا بدوره أحدث تغيرات إيجابية للجامعات، حيث أنه أكسبها مكانة ومهمة ومروقة.

وتكمن مشكلة هذا البحث أن جامعة حائل لم تكن بمنأى عن بقية الجامعات السعودية التي كانت وما زالت مدركة لأهمية القيادة الرقمية في عملية التعليم، وأنها جزءاً لا يتجزأ من بنية منظومة التعليم وأحد الأساليب المعتمدة لتحسين جودة مخرجات التعليم الجامعي وتطوره، ورغم كل ذلك، فقد لاحظت الباحثان بممارستهم للتعليم الجامعي منذ سنوات طويلة في الجامعات، أن هناك ضعف في مستوى استخدام التكنولوجيا الرقمية وخاصة في القيادة التعليمية وذلك نظراً للتحديات التي تواجهها هيئة التدريس في استخدامها للعملية التدريسية، بحيث لا تكاد نسبة هذا الاستخدام تذكر عند بعض المدرسين، رغم سعي إدارة الجامعة إلى توفير التقنيات الرقمية الحديثة، وتدريب المدرسين على مهارات استخدامها وتوظيفها في العملية التعليمية التعليمية نظراً لدورها في تحسين جودة التعليم وتطويرة وهو ما أكدته عليه بعض الدراسات السابقة كدراسة كل من (Nit, a, Gut, u, 2023) التي أظهرت نتائجها وجود درجة مرتفعة في أساليب القيادة الرقمية لدى الطلبة. أما دراسة (Badrakhan et al., 2020) التي أظهرت نتائجها وجود درجة مرتفعة في استخدام التكنولوجيا الرقمية على مخرجات جودة التعليم الجامعي وتطويرة كما بينت (Salma & Al-Shami, 2023) أن هناك الكثير من الضعف والتحديات التي أثرت على

في رسم البرامج الخاصة بالخطط والتمويل والتقويم والإصلاح لعملية التعليم التي يقوموا بها، بما يتطلب ذلك من الإصلاح اللازم (AI- (Qassi, 2023).

ويشير (Ifenthaler, 2021) أن القيادة الرقمية في الجامعات تعمل على تحسين وتشجيع التدريس والتعلم عن طريق الأساليب الرقمية؛ حيث يقوم المدرسين في الجامعة بتطبيق وصياغة المعايير المهمة لتقنية المعلومات والاتصال لدى الطلبة. ويعدون قدوة يحتذى بها في توظيفهم للتقنية الرقمية، ويتضح ذلك من خلال تصميم وتنفيذ وتقييم خبرات التعلم من أجل دافعية المتعلمين وتحسين العملية التعليمية وإثراء الممارسة المهنية بتقنية جديدة، وتقديم نماذج جيدة لطلابهم وزملائهم ومجتمعهم، ويؤثر موقف القادة تجاه الرقمنة في فعالية التعليم وقدرة المدرسين على دمجها في التدريس، وأن المعرفة والمهارات الرقمية للمدرسين أثرت بشكل مباشر على التكامل الرقمي لهم ولقيادة الجامعات وكان تأثيراً إيجابياً على استخدامها في فصول التعليم الجامعي.

ويؤكد (AI-Rababa, 2020) على أن استخدام القيادة الرقمية يساعد على دعم ومساندة القيادة ووضوح الأساليب الإدارية المتبعة، وإزالة الغموض في تسيير الإجراءات، وإتباع الأنظمة والقوانين دون التحايل عليها، وتفويض السلطات بطريقة سليمة دون الوقوع في الأخطاء المتكررة، وتحقيق جودة مخرجات التعليم وفق معايير فنية تقنية عالية مما ييسر الأعمال ويحقق التكامل بين وظائف القيادة في تقديم خدمات إبداعية واستشرافية حديثة متنوعة تناسب القدرات والمهارات للعاملين في الجامعات، وتأخذ طابع التطوير والتغير والإصلاح الشامل لجميع الجوانب المختلفة، لمساعدتهم على ملاحقة التغير والتطور المستجد في بيئات العمل الجامعي.

ولقد نالت جودة مخرجات التعليم الجامعي أهمية بالغة من قبل الإدارة الجامعية، نظراً لأن جودة المخرجات التعليمية هي عملية إدارية بحته يتم خلالها الاستفادة من عناصر التعليم لتحقيق رسالة الجامعة وأهدافها المنشودة ودفعها نحو النوعية لتحسين جودة مخرجاتها وتحقيق الجودة فيما تقدمه من خدمات (Abdul Qader, Mustafa, 2019)، ويذكر كل من (Badrakhan, Ghanem; & Al-Naimi, 2020) أن الاهتمام بإدخال القيادة الرقمية في التعليم الجامعي يسهم بشكل جلي وواضح في تعزيز وتطوير عناصر عملية التعليم المتمثلة بالطلبة والمدرسين والإداريين، حيث أن توظيف الرقمنة يعد سمة العصر الحديث في منظومة التعليم، وأنه ضرورة لا بد منها من أجل تعظيم كفاءة صور التعليم وأنماطه، وتجويد عملياته بكل سهولة ويسر.

وعليه فإن هذا البحث سيلقي الضوء على القيادة الرقمية وأثرها على جودة مخرجات مؤسسات التعليم في ظل ما يشهده العالم من تغيرات وتطورات معرفية وتقنية وعلمية سريعة، حيث جعلت كل القائمين عليه وعلى رأسهم المدرسين الجامعيين التفكير الجدي بأهمية المرحلة التي يمر بها التعليم، كي يكونوا مؤهلين ولديهم

وبالباحثين في المواضيع الخاصة في القيادة الرقمية وجودة مخرجات التعليم، كما تعد من الدراسات القليلة على حدود علم الباحثين التي قامت بدراسة القيادة الرقمية ودورها في تحسين جودة مخرجات التعليم محل الدراسة.

### الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية للبحث الحالي في الآتي:

- الكشف عن مستوى القيادات في جامعة حائل المدرسين لمفهوم القيادة الرقمية وتحسين جودة مخرجات التعليم وتطويره.
- التجسيد الحقيقي لعلاقة التأثير الموجودة بين استخدام القيادة الرقمية وتحسين جودة مخرجات التعليم.
- تقديم مقترحات وتوصيات بما يتفق مع نماذج ومعايير جودة التعلم في الجامعة، وبما يساهم في حصر وتجنب كل ما يمكن أن يحول دون الاستخدام الفعال للقيادة الرقمية في جامعة حائل.
- إثراء الإطار النظري المعرفي لموضوع البحث القيادة الرقمية في الجامعات في المملكة العربية السعودية، ومعايير تحسين جودة التعليم فيها وتطويره.
- يمثل البحث الحالي مؤشراً للقيام بدراسات أخرى حول القيادة الرقمية في جامعات سعودية أخرى.
- يساهم هذا البحث في معالجة المشاكل التي تواجه المدرسين في الجامعات في تطبيقه وقياس مستوى جميع المتطلبات التي تخدم التعليم نتيجة لتطبيق القيادة الرقمية في الجامعات.

### مفاهيم البحث

القيادة الرقمية: عرف كل من كآرفال، وألفيس، وليتاو (Carvalho, Alves & Leitão, 2022) القيادة الرقمية بأنها استخدام تطبيقات التقنية الرقمية لأداء المهام والواجبات وتحقيق الأهداف، والعمليات مثل عملية التخطيط وعملية التنظيم، وعملية التوجيه والتنفيذ والرقابة. وتعرف إجرائياً بأنها: قدرة المدرسين في جامعة حائل على توظيف التطبيقات الرقمية من أجل قيادة العملية التعليمية والتأثير على جميع العاملين في الجامعة بما يساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة وتميز.

جودة مخرجات التعليم: هي عبارة عن استراتيجيات لتوظيف المعلومات والمهارات والقدرات؛ لتحقيق التحسين المستمر من أجل تعزيز قيمة مؤسسات المجتمع، ويتم تسليط الضوء على الجودة من خلال التفاعل التكميلي بين التخصصات والخبرات والمعارف المتراكمة الواردة في نواتج العملية التعليمية والآليات (Salma et al., 2023). وتعرف جودة مخرجات التعليم بأنها: القدرة على الوفاء بمتطلبات كل من الطلاب والأساتذة والعاملين بمختلف مستوياتهم من جهة، والمستفيدين في الخدمات التعليمية الخارجيين من جهة أخرى، وذلك وفقاً لمؤشرات وخصائص محددة، بقصد الارتقاء بمستوى الجامعة ككل عموماً ومستوى الطلبة خصوصاً، لغرض مواكبة التطورات

استخدام التقنيات التعليمية الحديثة في التعليم وهي القلة في توفر التجهيزات بشكل كاف، وانعدام البنية التحتية التي تدعم توظيف تلك التقنيات في الجامعات وقلة عدد الأجهزة مقارنة بأعداد الطلبة، وازدحام الفصول الدراسية، والجدول الدراسية المكثفة للمدرسين وكثافة المادة التدريسية في المناهج الدراسية، وسلبية اتجاهات كل من الطلبة والمدرسين نحو تلك التقنيات وكثرة أعطالها، لذلك جاء هذا البحث للكشف عن القيادة الرقمية ودورها على تحسين جودة مخرجات التعليم في جامعة حائل.

### أهداف البحث

هدف هذا البحث التعرف إلى:

1. التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الرقمية لطلبة كلية التربية من وجهة نظر المدرسين في جامعة حائل.
2. التعرف إلى مستوى تحسين مخرجات التعليم لطلبة كلية التربية من وجهة نظر المدرسين في جامعة حائل.
3. التعرف إلى دور القيادة الرقمية في تحسين مخرجات التعليم لطلبة كلية التربية من وجهة نظر المدرسين في جامعة حائل.

### أسئلة البحث

ويحاول البحث الحالي الإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. ما درجة ممارسة القيادة الرقمية لطلبة كلية التربية من وجهة نظر المدرسين في جامعة حائل؟
2. ما مستوى تحسين مخرجات التعليم لطلبة كلية التربية من وجهة نظر المدرسين في جامعة حائل؟
3. ما دور القيادة الرقمية في تحسين مخرجات التعليم لطلبة كلية التربية من وجهة نظر المدرسين في جامعة حائل؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور القيادة الرقمية في تحسين مخرجات التعليم لطلبة كلية التربية من وجهة نظر المدرسين في جامعة حائل تعزى للمتغيرات الديمغرافية الآتية (الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة، الكلية)؟

### أهمية البحث

تتلخص أهمية هذا البحث على النحو الآتي:

أولاً: الأهمية العملية

- تتمثل أهمية هذا البحث من الناحية العملية في إعداد أدب نظري يتمحور حول القيادة الرقمية وجودة مخرجات التعليم في الجامعات وتطويره لرشد المكتبة العربية بدراسة توضح أهمية القيادة الرقمية ودورها في تحسين جودة مخرجات التعليم.
- ويشكل هذا البحث مرجعاً في غاية الأهمية للمدرسين الجامعيين

وجود أثر للتحويل الرقمي في الأداء الأكاديمي للمدرسين الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز، ووجود أثر دال للتحويل الرقمي في متطلبات التحويل الرقمي لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديميين خلال عمل الإداريين للتخطيط والتعليم الرقمي والإعلان عنه، ووجود أثر دال للمعوقات التي تحد من فعالية التحويل الرقمي لأداء المدرسين الجامعيين بجامعة الملك عبد العزيز.

وهدف دراسة (Al-Maslamani, 2022) الكشف عن واقع التحويل الرقمي في الجامعات المصرية، ومتطلبات ذلك، ومعوقات التنفيذ، تم استخدام منهج وصفي ومنهج نوعي، وتم استخدام الاستبانة بقصد التحقق من هدف الدراسة لجمع المعلومات من عينة الدراسة حيث تكونت من (173) من المدرسين، وتوصلت الدراسة إلى وجود درجة مرتفعة في واقع التحويل الرقمي في الجامعات المصرية، وأن ثمة معوقات تواجه الجامعة المصرية في سعيها نحو التحويل الرقمي؛ حيث حصل محور المعوقات درجة مرتفعة وأن الذكور أكثر اتجاهًا نحو التحويل الرقمي من الإناث، كما أن فئتي الأستاذ والمدرس هما أكثر الفئات ميلاً للتحويل الرقمي، وتوصلت إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة لمتغير التخصص في الكليات الإنسانية والعلمية.

أما دراسة (Kamal et al, 2022) فقد هدفت الكشف عن الأساس النظري لدى القادة الأكاديميين والمرونة التنظيمية بالجامعات في الأدبيات المعاصرة، والتعرف على آليات تعزيز المرونة التنظيمية في ضوء القيادة الرقمية، تم استخدام منهج وصفي، وتم استخدام الاستبانة بقصد التحقق من هدف الدراسة بجمع المعلومات من عينة الدراسة حيث تكونت من (125)، وأظهرت الدراسة أن نشر ثقافة القيادة الرقمية لدى هيئة التدريس بجامعة أسوان جاء متوسطاً، وأن تحقيق المواطنة الرقمية لدى هيئة التدريس بجامعة أسوان جاء متوسطاً أيضاً، كما وأظهرت النتائج أن ممارسة المرونة التنظيمية لدى هيئة التدريس جاء متوسطاً.

وأجرى كل من (Lim & Teoh, 2022) دراسة هدفت الكشف عن أثر القيادة الرقمية على الأداء المؤسسي في قطاع الجامعات الخاصة في ماليزيا، تم استخدام منهج وصفي، وتم استخدام الاستبانة بقصد التحقق من هدف الدراسة لجمع المعلومات من عينة الدراسة حيث تكونت من (121) من القادة في الجامعات الخاصة الماليزية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي على أداء مؤسسات التعليم العالي باستخدام القيادة الرقمية.

وأجرى (Badrakhan et al., 2021) دراسة هدفت الكشف عن أثر استخدام التقنيات التعليمية الحديثة على مخرجات جودة التعليم في جامعة عمان الأهلية وتطويره من وجهة نظر المدرسين، تم استخدام منهج وصفي، وتم استخدام الاستبانة بقصد التحقق من هدف الدراسة لجمع المعلومات من عينة الدراسة حيث تكونت من (198) عضواً أكاديمياً وأظهرت النتائج أن أهم التقنيات المستخدمة في التعليم الجامعي هي شبكة الانترنت في المرتبة الأولى يليها مواقع

الرقمية الحاصلة لتحسين قدرة التأقلم وتلبية احتياجات وتوقعات المستفيدين وتحقيق رضاهم عن الخدمات التعليمية.

المدرسين: هم كل أكاديمي يزاول مهنة التدريس في الجامعة في مختلف مجالات المعرفة المتنوعة من حملة شهادة الدكتوراه أو الماجستير في مختلف الدرجات الأكاديمية وفقاً لمعايير اعتمادية خاصة، ويعمل على إرساء رؤية الجامعة ورسالتها التي تطمح إليها مؤسسات التعليم.

## محددات البحث

تحددت الدراسة بالآتي:

- الحدود الزمانية: تم تطبيق البحث في الفصل الأول في العام 2023/2024م.
- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة الحالية في جامعة حائل.
- الحدود البشرية: تم إجراء الدراسة الحالية على المدرسين في جامعة حائل للعام 2023 / 2024.

## الدراسات السابقة

أجرى (Muslim & Setyono, 2024) دراسة هدفت الكشف عن العلاقة بين القيادة الرقمية والمعرفة الرقمية في أداء التعليم العالي: دور الابتكار الرقمي لمحو الأمية الرقمية في اندونيسيا، تم استخدام منهج وصفي، وتم استخدام الاستبانة بقصد التحقق من هدف الدراسة بجمع المعلومات من عينة الدراسة حيث تكونت من (234) من المدرسين في جامعات مدينة مالانج في اندونيسيا، وتوصلت الدراسة في نتائجها أن القيادة الرقمية تؤثر بشكل كبير في أداء التعليم العالي وتنبأ بشكل قاطع في بالابتكار الرقمي، كما أظهرت الدراسة أن المعرفة الرقمية لها تأثير كبير على أداء التعليم العالي والابتكار الرقمي من أجل محو الأمية الرقمية في اندونيسيا.

كما أجرى كل من (Nit, a, Gut,u, 2023) دراسة هدفت الكشف عن الأساليب القيادية المختلفة رقمياً، تم استخدام منهج نوعي، وتم استخدام الاستبانة بقصد التحقق من هدف الدراسة بجمع المعلومات من عينة الدراسة حيث تكونت من (856) طالباً من طلبة الدراسات العليا في جامعة ألكسندرو إيوان كوزا في ياش في رومانيا، وتوصلت نتائج الدراسة وجود درجة مرتفعة في أساليب القيادة الرقمية لدى الطلبة.

وقام (Al-Sawat & Al-Harbi, 2022) بدراسة هدفت الكشف عن أثر التحويل الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي لدى المدرس الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز، وكذلك التعرف على متطلبات التحويل الرقمي لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تم استخدام منهج نوعي، وتم استخدام الاستبانة بقصد التحقق من هدف الدراسة بجمع المعلومات من عينة الدراسة حيث تكونت من (599) مدرس، ومن وتوصلت الدراسة إلى

(Badrakhan,et.al,2021)، ودراسة (Ehlers 2020)، وهو نفس المنهج الذي قامت هذا البحث باستخدام، تم استخدام الاستبانة في معظم الدراسات السابقة وهي نفس الأداة التي تم استخدامها في هذا البحث، وتكونت عينة الدراسات السابقة من المدرسين في الجامعات، باستثناء دراسة من (Nit, a, et.al2023)، استخدمت عينة لها طلاب وطالبات الدراسات العليا في جامعة رومانيا. وتميز هذا البحث عن الدراسات السابقة في أنها تبحث في مفهوم القيادة الرقمية ودورها على تحسين جودة مخرجات التعليم في جامعة حائل للنهوض بالعملية التعليمية في هذا العصر المتغير بين لحظة وأخرى.

#### الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الجزء وصفاً لمجتمع وعينة الدراسة، وللمنهج المتبع، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها والمعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف مفصل لجميع هذه الإجراءات.

#### منهج البحث

اعتمد البحث الحالي المنهج الوصفي والمنهج الارتباطي.

#### مجتمع البحث.

تكون مجتمع البحث من جميع المدرسي نفي كلية التربية في جامعة حائل في العام الدراسي 2024م والبالغ عددهم (265) من المدرسين.

#### عينة البحث

تكونت عينة البحث من (155) من المدرسين الذين يعملون في جامعة حائل، حيث تم اختيارهم من مجتمع الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، الجدول (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الوظيفية.

التواصل الاجتماعي، كما وأظهرت الدراسة وجود درجة مرتفعة في استخدام التقنيات الحديثة على جودة التعليم الجامعي وتطويره وقد جاءت مرتفعاً في متغيرات الدراسة على النحو الآتي وبالتتالي: الطلبة، والمقررات الدراسية، وأداء المدرس، وإدارة الجامعة، كما وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة يعزى لمتغيرات النوع والكلية والرتبة الأكاديمية، وعدد سنوات الخبرة في الجامعة.

وهدف دراسة (Ehlers, 2020) التعرف إلى أثر القيادة الرقمية في التعليم العالي في ولاية بادن فورتمبير في ألمانيا، تم استخدام منهج وصفي، وتم استخدام الاستبانة بقصد التحقق من هدف الدراسة بجمع المعلومات من عينة الدراسة حيث تكونت من (53) مدرساً جامعياً، وأظهرت الدراسة وجود درجة مرتفعة في أثر القيادة الرقمية في التعليم في ولاية بادن فورتمبير في ألمانيا.

#### التعليق على الدراسات السابقة

هدفت الدراسات السابقة التعرف إلى مفهوم القيادة الرقمية في الجامعات من عدة جوانب، حيث هدفت بعض هذه الدراسات استكشاف القيادة الرقمية من خلال المعرفة الرقمية مثل دراسة (Muslim, et.al, 2024)، وبعضها الدراسات الأخرى هدفت التعرف إلى أساليب القيادة المختلفة رقمياً، مثل دراسة (Nit, a, et.al, 2023)، وفي دراسات أخرى هدفت التعرف إلى أثر التحول الرقمي على كفاءة المدرسين الجامعيين مثل (Al- sawat, et.al, 2022). أما دراسة ((Lim, & et.al, 2022)) هدفت التعرف إلى أثر القيادة الرقمية على الأداء المؤسسي في القطاع الخاص بالجامعات. كما أن البحث الحالي سعى إلى تحقيق هذا من أجل التحقق من جودة مخرجات التعليم الجامعي. واستخدم في الدراسات السابقة منهج وصفي تحليلي مثل دراسة (Muslim, et.al 2024)، دراسة (Nit, a, et.al, 2022)، (Al- sawat, et.al, 2022). أما دراسة ((Lim, & et.al, 2022)، دراسة (Al-Maslamani2022)، ودراسة (kamal, et.al, 2022) ودراسة (Kamal, et.al, 2022) ودراسة

الجدول رقم (1) توزيع أفراد العينة تبعاً للبيانات الديموغرافية والوظيفية.

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
الرتبة الأكاديمية	معيد	14	9.0
	محاضر	36	23.2
	أستاذ مساعد	75	48.4
	أستاذ مشارك	20	12.9
	استاذ	10	6.5
	المجموع	155	100.0
عدد سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	50	32.3
	10 سنوات فأكثر	105	67.7
	المجموع	155	100.0

## أداة البحث

المتغيرات المستقلة: والمتمثلة بأبعاد القيادة الرقمية، موزعة على أربعة أبعاد (استخدام الاستراتيجية الرقمية ذات الرؤية، المعرفة الرقمية للطلبة، التطوير المهني للتدريسين باستخدام القيادة الرقمية، التحسين الإداري باستخدام القيادة الرقمية).

لفحص مدى موافقة أفراد العينة على فقرات الاستبيان المختلفة، تم اعتماد مقياس ليكرث الثلاثي، حيث أعطيت كل فقرة من فقرات الاستبيان خمس درجات موافقة من (1-3) على التوالي، وذلك على النحو التالي: بدرجة كبيرة جداً (3)، بدرجة متوسطة (2)، بدرجة قليلة جداً (1).

أما الحدود التي اعتمدها هذه البحث للحكم على الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على البنود المرتبطة بمتغيرات الدراسة، فقد حددت الباحثة ثلاثة مستويات: (مرتفع، متوسط، منخفض)، وذلك استناداً إلى المعادلة التالية:

طول الفترة = (أعلى حد في التدرج - أدنى حد في التدرج) / عدد المستويات المطلوبة

يُلي:  $0.66 = 3/2 = 3/(1-3)$  وبذلك تكون مستويات الموافقة كما يلي:

أ - 1.00- أقل من 1.66 مستوى منخفض.

ب - 1.66- أقل من 2.33 مستوى متوسط.

ج - 2.33-3.00 مستوى مرتفع.

ثبات أداة البحث.

للتأكد من ثبات أداة البحث، تم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) المدرسين من مجتمع الدراسة، وتم تطبيق معادلة ألفا كرونباخ على جميع مجالات الدراسة، كما هو موضح في الجدول رقم (3).

تم بناء استبانته بالاستعانة بالدراسات السابقة (Muslim et al., 2024) ودراسة (Nit, a et al., 2023) ودراسة (Al- sawat et al., 2022)، ودراسة (Al-Maslamani, 2022)، وتكون من مجموعة من الفقرات بواقع (38) فقرة، توضح المتغيرات المستقلة والمتمثلة بأبعاد القيادة الرقمية، موزعة على أربعة أبعاد (استخدام الاستراتيجية الرقمية ذات الرؤية، المعرفة الرقمية للطلبة، التطوير المهني للتدريسين باستخدام القيادة الرقمية، التحسين الإداري باستخدام القيادة الرقمية). والمتغيرات التابعة والمتمثلة بأبعاد تحسن جودة مخرجات التعليم لطلبة كلية التربية، موزعة على أربعة أبعاد (تحسين تعلم وتطوير الطلبة باستخدام القيادة الرقمية، تحسين جودة المساقات الدراسية / المقرر الدراسي وتطويره باستخدام القيادة الرقمية، تحسين جودة أداء المدرسين وتطويره باستخدام القيادة الرقمية، تحقيق جودة الميزة التنافسية للجامعة).

## صدق أداة البحث

تم عرض الأداة في صورتها الأولية على (8) محكمين متخصصين في الإدارة التربوية والقيادة في جامعة حائل، بهدف مراجعة العبارات والحكم على مدى صلاحيتها، وملاءمتها لموضوع البحث، ومدى انتماء الفقرة إلى المجال الذي تندرج تحته، وشمولية المجال الواحد ووضوح الفقرة وسلامتها العلمية واللغوية، وإضافة أو حذف أو تعديل ما يراه المحكمون مناسباً وإضافة أية مقترحات، وتم التعديل عليها وفقاً لملاحظات المحكمين، وإخراج الاستبانة بالصورة النهائية. وللتأكد من معاملات الصدق لأداة الدراسة، تم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية تكونت من (30) من المدرسين من مجتمع.

## متغيرات البحث

المتغيرات الشخصية: وتشمل (الرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخبرة).

## جدول (2) معاملات كرونباخ ألفا للتحقق من ثبات مجالات الدراسة وأبعادها.

المجال	البعد	معامل الثبات
القيادة الرقمية	استخدام الاستراتيجية الرقمية ذات الرؤية	0.916
	المعرفة الرقمية للطلبة	0.950
	التطوير المهني للمدرسين باستخدام القيادة الرقمية	0.935
	التحسين الإداري باستخدام القيادة الرقمية	0.864
تحسن جودة مخرجات التعليم لطلبة كلية التربية	القيادة الرقمية ككل	0.824
	تحسين تعلم وتطوير الطلبة باستخدام القيادة الرقمية	0.883
	تحسين جودة المساقات الدراسية / المقرر الدراسي وتطويره باستخدام القيادة الرقمية	0.816
	تحسين جودة أداء المدرسين وتطويره باستخدام القيادة الرقمية	0.702
	تحقيق جودة الميزة التنافسية للجامعة	0.842
	تحسن جودة مخرجات التعليم لطلبة كلية التربية ككل	0.894

وهي قيم مقبولة؛ إذ أنها أعلى من (0.70).

ويظهر من الجدول رقم (2) أن قيم معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لأبعاد ومجالات البحث كانت متراوحة ما بين (0.950-0.702)

## أساليب المعالجة الإحصائية

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية في الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 22) وذلك من خلال استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعادلة ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات أداة البحث، ومعادلة الانحدار المتعدد فضلاً عن استخدام تحليل التباين (ANOVA) على مجالات البحث. حسب المتغير (الرتبة العلمية).

### عرض تحليل النتائج ومناقشتها

تتضمن هذه الجزئية عرضاً لنتائج البحث ومناقشتها، وتم عرضها ومناقشتها وفقاً لسؤالي البحث.

- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها: ما درجة ممارسة القيادة الرقمية لطلبة كلية التربية من وجهة نظر المدرسين في جامعة حائل؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال والتعرف على درجة ممارسة القيادة الرقمية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة عن أبعاد مجال القيادة الرقمية والمجال ككل، الجدول رقم (7) يوضح ذلك.

الجدول رقم (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث عن أبعاد مجال ممارسة القيادة الرقمية مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي.

الرتبة	الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة ممارسة
1	4	التحسين الإداري باستخدام القيادة الرقمية	2.62	0.46	مرتفعة
2	1	استخدام الاستراتيجية الرقمية ذات الرؤية	2.58	0.47	مرتفعة
3	3	التطوير المهني للمدرسين باستخدام القيادة الرقمية	1.52	0.45	متوسطة
4	2	المعرفة الرقمية للطلبة	1.51	0.55	متوسطة
		القيادة الرقمية ككل	2.06	0.38	متوسطة

وأخيراً جاء بالمرتبة الرابعة بعد "المعرفة الرقمية للطلبة" بمتوسط حسابي (1.51).

- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى تحسين مخرجات التعليم لطلبة كلية التربية من وجهة نظر المدرسين في جامعة حائل؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال والتعرف على مستوى تحسين مخرجات التعليم تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة عن أبعاد مجال مستوى تحسين مخرجات التعليم والمجال ككل، الجدول رقم (4) يوضح ذلك.

يوضح الجدول رقم (3) أن درجة ممارسة القيادة الرقمية لطلبة كلية التربية من وجهة نظر المدرسين في جامعة حائل جاءت متوسطة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي لمجال ممارسة القيادة الرقمية ككل (2.06)؛ إذ تراوحت المتوسطات الحسابية للأبعاد الفرعية ما بين (1.51-2.62)، جاء بالمرتبة الأولى بعد "التحسين الإداري باستخدام القيادة الرقمية" بمتوسط حسابي (2.62) ودرجة ممارسة مرتفعة، وحصل بعد "استخدام الاستراتيجية الرقمية ذات الرؤية" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.58) ودرجة ممارسة مرتفعة، وجاء بعد "التطوير المهني للمدرسين باستخدام القيادة الرقمية" بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (1.52) ودرجة ممارسة متوسطة،

الجدول رقم (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث عن أبعاد مجال مستوى تحسين مخرجات التعليم مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي.

الرتبة	الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى
1	1	تحسين تعلم وتطوير الطلبة باستخدام القيادة الرقمية	2.75	0.43	مرتفع
2	2	تحسين جودة المساقات الدراسية / المقرر الدراسي وتطويره باستخدام القيادة الرقمية	2.74	0.40	مرتفع
3	4	تحقيق جودة الميزة التنافسية للجامعة	2.67	0.50	مرتفع
4	3	تحسين جودة أداء المدرسين وتطويره باستخدام القيادة الرقمية	2.64	0.42	مرتفع
		مجال مستوى تحسين مخرجات التعليم ككل	2.70	0.30	مرتفع

مرتفعاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي لمجال تحسين مخرجات التعليم ككل (2.70)؛ كما يوضح الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية

يوضح الجدول رقم (4) أن مستوى تحسين مخرجات التعليم لطلبة كلية التربية من وجهة نظر المدرسين في جامعة حائل جاء



الرقمية" بمتوسط حسابي (2.64).

- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما دور القيادة الرقمية في تحسين مخرجات التعليم لطلبة كلية التربية من وجهة نظر المدرسين في جامعة حائل؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال تطبيق معادلة الانحدار المتعدد (Multiple regression) لدراسة دور القيادة الرقمية في تحسين مخرجات التعليم لطلبة كلية التربية من وجهة نظر المدرسين في جامعة حائل، الجدول رقم (5) يوضح ذلك.

جدول (5): نتائج معادلة الانحدار المتعدد (Multiple regression) لدراسة دور القيادة الرقمية في تحسين مخرجات التعليم لطلبة كلية التربية من وجهة نظر المدرسين في جامعة حائل.

المتغير	معاملات غير قياسية				معاملات موحدة				الدالة الإحصائية	F	R <sup>2</sup>	R
	B	الخطأ المعياري	β	T	الدالة الإحصائية	T	β	T				
ثبات الانحدار	1.096	0.056		19.613	0.000							
استخدام الاستراتيجية الرقمية ذات الرؤية	0.308	0.046	0.488	6.675	0.000							
المعرفة الرقمية للطلبة	0.025	0.022	0.046	1.130	0.260							
التطوير المهني للمدرسين باستخدام القيادة الرقمية	0.073	0.024	0.111	3.014	0.003							
التحسين الإداري باستخدام القيادة الرقمية	0.252	0.046	0.389	5.525	0.000							
						0.923	0.853	216.812	0.000			

وجهة نظر المدرسين في جامعة حائل تعزى للمتغيرات (الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة)؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمستوى القيادة الرقمية وتحسين مخرجات التعليم تبعاً لمتغيرات (الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة)، كما تم تطبيق اختبار (Independent Samples T-Test) على مجالي (القيادة الرقمية، تحسين مخرجات التعليم) تبعاً لمتغيري (سنوات الخبرة)، وتطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على مجالي (القيادة الرقمية، تحسين مخرجات التعليم) تبعاً لمتغير (الرتبة الأكاديمية) وفيما يلي عرض النتائج:

- متغير سنوات الخبرة

يظهر من جدول (5) وجود دور هام إحصائياً القيادة الرقمية في تحسين مخرجات التعليم لطلبة كلية التربية من وجهة نظر المدرسين في جامعة حائل، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.923) وهي قيمة تدل على درجة الارتباط بين أبعاد القيادة الرقمية ومخرجات التعليم وبلغت قيمة (R-square) (0.853) بمعنى أن أبعاد القيادة الرقمية مجتمعة تفسر ما قيمته (85.3%) من التغير الحاصل في مخرجات التعليم، وبلغت قيمة الاختبار (F) (216.812) بدلالة إحصائية (0.00)، مما تدل على وجود تباين في تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء أفراد عينة الدراسة حول القيادة الرقمية وتحسين مخرجات التعليم لطلبة كلية التربية من

جدول (6): نتائج تطبيق اختبار (Independent Samples T-Test) على مجالي (القيادة الرقمية، تحسين مخرجات التعليم) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

المجال	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الدالة الإحصائية
القيادة الرقمية	أقل من 10 سنوات	2.08	0.39	0.65	0.52
	10 سنوات فأكثر	2.04	0.37		
تحسين مخرجات التعليم	أقل من 10 سنوات	2.72	0.27	0.72	0.48
	10 سنوات فأكثر	2.69	0.31		

القيادة الرقمية وتحسين مخرجات التعليم لطلبة كلية التربية من وجهة نظر المدرسين في جامعة حائل تعزى لمتغير (سنوات الخبرة)، حيث كانت قيم (T) غير دالة إحصائياً.

يظهر من الجدول رقم (6) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء أفراد عينة الدراسة حول

#### متغير الرتبة الأكاديمية

جدول (7) نتائج تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على مجالي (القيادة الرقمية، تحسين مخرجات التعليم) تبعاً لمتغير (الرتبة الأكاديمية).

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة الإحصائية
القيادة الرقمية	معيد	2.05	0.37	بين المجموعات	1.162	4	0.291
	محاضر	2.12	0.35	داخل المجموعات	20.541	150	0.137
	أستاذ مساعد	1.98	0.29	المجموع	21.703	154	
	أستاذ مشارك	2.21	0.27				
	استاذ	2.00	0.57				
تحسين مخرجات التعليم	معيد	2.68	0.19	بين المجموعات	0.812	4	0.203
	محاضر	2.73	0.26	داخل المجموعات	12.792	150	0.085
	أستاذ مساعد	2.69	0.20	المجموع	13.605	154	
	أستاذ مشارك	2.82	0.16				
	استاذ	2.58	0.52				

كما وقد يعود السبب في ذلك من وجهة نظر المدرسين إلى عدم إدراك الطلاب الجامعيين قيد البحث قدرتهم على مواجهة التطور والتغير التقني الحديث، وعدم سعيها للاستفادة من التحولات الحالية، سواء توظيفها في بيئة الكليات في الجامعة. وقلة الدوافع لدى الطلبة نحو استخدام القيادة الرقمية بشكل فعال في تحقيق الإنجاز وجودة الأداء والقيادة في المدارس، بالإضافة إلى سوء استخدام الأدوات والمهارات الرقمية للمساهمة في التغيير الإيجابي لتحسين جودة مخرجات التعليم. واختلفت نتائج هذا البحث مع دراسة (Nit, a, et.al, 2023) التي أظهرت نتائجها أن أساليب القيادة الرقمية لدى الطلبة جاء بدرجة مرتفعة. كما واختلفت مع دراسة (Al-2022 Maslamani)، والتي جاء في نتائجها وجود درجة مرتفعة في واقع التحول الرقمي في الجامعات المصرية. واختلفت أيضاً مع دراسة Ehlers, (2020) التي أظهرت نتائجها أن أثر القيادة الرقمية في التعليم في ولاية بادن فورث مبير في ألمانيا جاء بدرجة مرتفعة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى تحسين مخرجات التعليم لطلبة كلية التربية من وجهة نظر المدرسين في جامعة حائل؟

أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: أن مستوى تحسين مخرجات التعليم لطلبة كلية التربية من وجهة نظر المدرسين في جامعة حائل جاء مرتفعاً؛ وقد يعود السبب في ذلك من وجهة نظر المدرسين أن استخدام الرقمنة في القيادة من قبل الطلبة تزودهم بالمهارات التعليمية الخاصة بالتعامل معها، كما أنها تنمي لديهم مهارة البحث العلمي في تخصصاتهم، وأساليب تدريسيهم واستراتيجياتها، كما يعمل استخدام القيادة الرقمية على دفع حوافز الطلاب على

يظهر من الجدول رقم (7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء أفراد عينة الدراسة حول القيادة الرقمية وتحسين مخرجات التعليم لطلبة كلية التربية من وجهة نظر المدرسين في جامعة حائل تعزى لمتغير (الرتبة الأكاديمية)، حيث كانت قيم (F) غير دالة إحصائياً.

#### مناقشة النتائج

- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة الرقمية لطلبة كلية التربية من وجهة نظر المدرسين في جامعة حائل؟

أظهر النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: وجود درجة متوسطة في ممارسة القيادة الرقمية لطلبة كلية التربية من وجهة نظر المدرسين في جامعة حائل، وقد يعود السبب في ذلك من وجهة نظر المدرسين إلى قلة وعي طلبة كلية التربية بأهمية القيادة الرقمية والحاجة إليها في الجامعات في ظل ما يشهده العالم في هذه الأيام من تغيرات اجتماعية وبيئية واقتصادية وما يشهده من تطور تكنولوجي وانفجار معرفي انعكس على جميع نواحي الحياة ومنها جودة مخرجات التعليم. ومن ثم يجب على المدرسين توعية الطلبة بأهمية القيادة المستدامة وأهميتها وأبعادها، مما انعكس بصورة إيجابية على تحسين العملية التعليمية وتطوير مخرجاتها التعليمية والتربوية، وتنظيم وإدارة الجامعات ونظمها وبناء جيل جديد مؤهل من القادة الرقميين داخل هذه المؤسسات لديهم الاستعداد ليقدم خبراته للمحيطين به دون تواني، ويسعى إلى تحقيق أهداف الجامعات في رفع جودة مخرجات التعليم فيها.

## الأكاديمية، سنوات الخبرة)؟

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء أفراد عينة الدراسة حول القيادة الرقمية وتحسين مخرجات التعليم لطلبة كلية التربية من وجهة نظر المدرسين في جامعة حائل تعزى لمتغير (سنوات الخبرة)، وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن المدرسين في الجامعات يعيشون في مكان واحد لفترات طويلة، ويخضعون تحت نفس الظروف، كما أنهم يتواجدون في بيئة جامعية مماثلة في مهامها وإمكانياتها وبنيتها التحتية؛ لذلك فإن متغيرات الدراسة لا يوجد لها أي تأثير على إجابات المدرسين نحو تأثير القيادة الرقمية على تحسين جودة مخرجات التعليم وتطويره في الجامعة قيد الدراسة بالإضافة إلى حرص الجامعة إشراك المدرسين بحضور المؤتمرات والندوات العلمية التي تنظمها الجامعة والمتعلقة بتحديث نظام التعليم، والتركيز على التنمية المهنية للمدرسين ورفع كفاءاتهم الرقمية وحثهم على العطاء والبذل وتطوير مستوى أدائهم دون التحيز لمتغير سنوات الخبرة. واتفقت نتائج هذا البحث مع دراسة (Badrakhan, et.al, 2021)) التي جاء في نتائجها عدم وجود فرق دال إحصائياً بين استجابات أفراد الدراسة يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في الجامعة.

كما وأظهرت نتائج هذا السؤال عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء أفراد عينة الدراسة حول القيادة الرقمية وتحسين مخرجات التعليم لطلبة كلية التربية من وجهة نظر المدرسين في جامعة حائل تعزى لمتغير (الرتبة الأكاديمية)، وقد يرجع السبب في ذلك إلى إدراك المدرسين لأهمية القيادة الرقمية في تحسين مخرجات مؤسسات التعليم، حيث يوجد قواسم مشتركة بين المدرسين كالرتبة الأكاديمية مما جعلهم متقاربين في وجهات النظر تجاه القيادة الرقمية. وجاء هذا البحث متفق مع دراسة (Badrakhan, et.al, 2021)) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية يعزى إلى متغير الرتبة الأكاديمية في الجامعات.

## مستخلص النتائج والتوصيات

## أولاً: مستخلص النتائج

1. أن درجة ممارسة القيادة الرقمية لطلبة كلية التربية من وجهة نظر المدرسين في جامعة حائل جاء متوسطاً.
2. وأن مستوى تحسين مخرجات التعليم لطلبة كلية التربية من وجهة نظر المدرسين في جامعة حائل جاء مرتفعاً.
3. وجود دور هام إحصائياً القيادة الرقمية في تحسين مخرجات التعليم لطلبة كلية التربية من وجهة نظر المدرسين في جامعة حائل.
4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء أفراد عينة الدراسة حول القيادة الرقمية وتحسين مخرجات التعليم لطلبة كلية التربية من وجهة نظر المدرسين في جامعة حائل تعزى لمتغير (سنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية).

التفكير الابتكاري مما يزيد جودة مخرجات الجامعات وذلك من خلال تصميم المناهج لديهم، والتخلص من القيود التقليدية الهرمية عند تدريس المناهج، وقد يشير ذلك إلى حرص واهتمام المدرسين على متابعة المستحدثات الرقمية التي تتم في الجامعة ومهاراتهم في انتقاء وسيلة التعليم الأنسب للموقف التعليمي والمقررات الدراسية وإثراءها وعرضها بطريقة مشوقة.

كما وقد يعود السبب في ذلك إلى قناعة أفراد عينة البحث بضرورة إطلاع الجامعات بمتطلبات ومعايير مخرجات التعليم الجامعي ومن أهمها التوجه إلى القيادة الرقمية في التدريس، وربما يرجع ذلك لتوجه الجامعة لتطبيق أساليب التعليم الحديثة لإيمانهم بأن سمعة الجامعة وبرامجها مرهونة بقدراتها على مجابهة التطورات الرقمية المتلاحقة كونها ركيزة لتطوير وتميز العمل الجامعي، وأن استخدام القيادة الرقمية يقود إلى الارتقاء بأبعاد جودة التعليم وإيصال الجامعة نحو العالمية. واتفقت نتائج هذا البحث مع دراسة وأجرى Badrakhan, (et.al, 2021)) أن أهم المستخدمة في التعليم الجامعي جاءت مرتفعة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما دور القيادة الرقمية في تحسين مخرجات التعليم لطلبة كلية التربية من وجهة نظر المدرسين في جامعة حائل؟

أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث وجود دور هام إحصائياً القيادة الرقمية في تحسين مخرجات التعليم لطلبة كلية التربية من وجهة نظر المدرسين في جامعة حائل، ويرجع السبب في ذلك إلى أن هذا دليلاً قوياً وإيجابياً يثبت علاقة الارتباط ما بين القيادة الرقمية وجودة مخرجات التعليم، إذ الجامعات ممثلة بالمدرسين لديها إرادة قوية ورغبة جادة بتطبيق نظام إدارة الجودة في كلية التربية ومواكبة التوجهات التعليمية المعاصرة بما يضمن تحويلها لواقع علمي معرفي وتكنولوجي انطلاقاً من اهتمام الجامعة بتحديث سياساتها وتعديل إجراءاتها، ورغبتها الحقيقية في الوصول للتصنيف المحلي والعالمي المرموق بتوفير البنى التحتية بالاستعانة بالتكنولوجيا القائمة على بروتوكول الرقمنة للارتقاء بجودة مخرجات التعليم والعمل على تفعيل توجهات الوزارة نحو التحول إلى القيادة الرقمية وقد يكون للجامعة أو الكلية إسهامات واضحة تشهد لها بهذا المجال من خلال ابتكار العديد من مقررات التعلم الذاتي، وهذا ما أشارت إلى العديد الدراسات التي اتفق هذا البحث مع دراسة (Muslim, et.al 2024)، التي جاء في نتائجها أن القيادة الرقمية تؤثر بشكل كبير في أداء التعليم. ودراسة (Al-Sawat, et.al, 2022) التي جاء في نتائجها وجود أثر للتحويل الرقمي في الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز. ودراسة (Lim, et.al, 2022)) التي جاء في نتائجها وجود أثر إيجابي على أداء مؤسسات التعليم باستخدام القيادة الرقمية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء أفراد عينة الدراسة حول القيادة الرقمية وتحسين مخرجات التعليم لطلبة كلية التربية من وجهة نظر المدرسين في جامعة حائل تعزى للمتغيرات (الرتبة

## ثانياً: التوصيات

2. ضرورة القيام بعمل فرق جماعية من المدرسين والطلبة المميزين لأعداد الدروس الرقمية من أجل تدريسها للطلبة والاستفادة من القيادة الرقمية للوصول إلى قمة الهرم في التعليم.
3. ضرورة القيام بدراسات أخرى مشابهة لهذا البحث على مجتمعات ومتغيرات أخرى غير التعليم.

بناءً على نتائج الدراسة أوصت الباحثتان بمايلي:

1. ضرورة العمل على توفير احتياجات الجامعات من البنى التحتية الرقمية، وعمل فرق تعمل على تدريب المدرسين والطلبة على كيفية استخدامها والاستفادة منها في تحسين جودة مخرجات الجامعات.

## References

- Abdul Qader B., and Mustafa, T. 2019. Employing advanced communication devices in the field of university education, an analytical study of manifestations, influence and creating excellence. *Arab Journal of Media and Child Culture*, 7(1), 187-206.
- Abdul Salam, H. 2023. Requirements for the transformation of Egyptian university administration into a smart university system in light of modern global trends, PhD thesis, Fayoum University, Fayoum, Arab Republic of Egypt.
- Al-Amawi, A. 2022. The role of the smart organization in enhancing virtual leadership in Egyptian public universities in light of the Covid-19 pandemic. *Scientific Journal of Financial and Commercial Studies and Research*, 3(1) Vol. 3, 759-813.
- Al-Maslamani, L. 2022. Digital transformation in Egyptian universities (reality-requirements-obstacles), *Educational Journal*, Sohag University, 99(2), 794-876.
- Al-Qassi, H. 2023. The degree of practicing digital leadership among school principals within the Green Line from the point of view of teachers and ways to improve it. *Al-Aqsa University Journal*, 3(9), 366-491.
- Al-Rababa, A. 2020. The role of distance education in enhancing self-learning among students of Zarqa Private University, *Palestine University Journal of Research and Studies*. 10(3), 52 – 72.
- Al-Sawat, T. and Al-Harbi, Y. 2022. The impact of digital transformation on the efficiency of academic performance (a case study of faculty members at King Abdulaziz University). *Arab Journal of Scientific Publishing*, 43(1), 647 – 686.
- Badrakhan, H. and Ghanem; F. and Al-Naimi, S. 2020. The degree of impact of using modern educational technologies on the quality of education and its development at Amman Ahlia University from the perspective of faculty members. *Al-Balqa Journal of Research and Studies*, 23(2), 65 – 76.
- Benavides, L.Arias J. Serna, M., Bedoya, J. & Daniel, B. 2020. Digital Transformation in Higher Education Institutions: A Systematic Literature Review. *Sensors* (Basel, Switzerland), 20 (11), DOI:10.3390/s20113291.
- Bouais, H. and Falteh, A. 2020. Information technology and digital education and their role in achieving the quality of higher education. *Arab Journal of Specific Education*, 4(12), 123 – 142.
- Carvalho, A., Alves, H., & Leitão, J. 2022. What research tells us about leadership styles, digital transformation and performance in state higher education? *International Journal of Educational Management*, 36(2), 218-232.
- Ehlers, U. 2020. Digital leadership in higher education. *Journal of Higher Education Policy and Leadership Studies*, 1(3), 6-14. DOI: <https://dx.doi.org/10.29252/johepal.1.3.6>.
- Eid, H. 2020. Developing the performance of university leaders in light of the challenges of the twenty-first century. *International Journal of Research in Educational Sciences*, 3(1), 339-385.
- Franco, M. (Ed.). 2020. Digital Leadership: A New Leadership Style for the 21st Century, BoD—Books on Demand.
- Grossec, G., Malița, L. & Bunoiu, M. 2020. Higher Education Institutions Towards Digital Transformation—The WUT Case. In: Curaj A., Deca L., Pricopie R. (eds) *European Higher Education Area: Challenges for a New Decade*. Springer, Cham, pp. 565- 581, DOI:10.1007/978-3-030-56316-5\_35.
- Ifenthaler, D. 2021. *Balancing the Tension Between Digital Technologies and Learning Sciences*. USA: Springer Nature.
- Kamal, H. and Mahmoud, H. 2022. Digital leadership as an approach to enhancing organizational flexibility among academic leaders at Aswan University. *Educational Journal*, Sohag University, 100(1), 136-228.

- Lander, J. 2020 .The Relationship Between principals' pillars of Digital Leadership Aligned Values and Actions and Teacher Technology Use, Ph.D, faculty of the Department of Administrative and Instructional Leadership.John's University (New York).
- Lim, C. H. &Teoh, A. P. 2022. Predicting the Influence of Digital Leadership on Performance of Private Higher Education Institutions: Evidence from Malaysia .Journal of Entrepreneurship, Business and Economics, 10(1), 1-38.
- Muslim, A. Q., &Setyono, L. 2024. Exploring the nexus of digital leadership and digital literacy on higher education performance: The role of digital innovation. European Journal of Educational Research, 13(1), 207-218 .
- Nit,~a, V.; Gut,u, I. 2023. The Role of Leadership and Digital Transformation in Higher Education Students' Work Engagement. Int. J. Environ. Res. Public Health 2023, 20, 5124.<https://doi.org/10.3390/ijerph20065124>.
- Salma, A. and Al-Shami, M. 2023. The Role of Digital Transformation in Enhancing the Quality of Higher Education, Creativity Journal, 13(1), 449 – 470.
- Van Ee, J., El Attoti, I., Ravesteyn, P., & De Waal, B. 2020. BPM Maturity and Digital Leadership: An exploratory study. Communications of the IIMA, 18(1), 2.