



جامعة المنصورة
كلية التربية



مدى امتلاك قيادات الكليات التقنية للسياحة والفندقة بالمملكة العربية السعودية للمهارات الرقمية في ضوء التحول الرقمي

إعداد

أ.د / محمد علي عسيري

أستاذ القيادة التربوية والتخطيط، قسم القيادة
والسياسات التربوية، كلية التربية، جامعة الملك خالد

أ / خليل بن عايض بن عواض الثقفي

باحث دكتوراه، قسم القيادة والسياسات التربوية،
كلية التربية، جامعة الملك خالد

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد ١٢٨ – أكتوبر ٢٠٢٤

مدى امتلاك قيادات الكليات التقنية للسياحة والفندقة بالمملكة العربية السعودية للمهارات الرقمية في ضوء التحول الرقمي

أ.د / محمد علي عسيري

أ / خليل بن عايض بن عواض الثقفي

أستاذ القيادة التربوية والتخطيط، قسم القيادة

باحث دكتوراه، قسم القيادة والسياسات التربوية،

والسياسات التربوية، كلية التربية، جامعة الملك خالد

كلية التربية، جامعة الملك خالد

المستخلص

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى امتلاك قيادات الكليات التقنية للسياحة والفندقة بالمملكة العربية السعودية للمهارات الرقمية في ضوء التحول الرقمي، وكذلك الكشف عن الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيري المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة الحصر الشامل من جميع أفراد مجتمع الدراسة، نظراً لصغر حجم المجتمع؛ حيث تكونت من جميع قيادات الكليات التقنية للسياحة والفندقة بالمملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (33) قائدًا، واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن:

1. قيادات الكليات التقنية للسياحة والفندقة بالمملكة العربية السعودية تمتلك المهارات الرقمية الأساسية في ضوء التحول الرقمي بدرجة عالية.
2. قيادات الكليات التقنية للسياحة والفندقة بالمملكة العربية السعودية تمتلك المهارات الرقمية المتقدمة في ضوء التحول الرقمي بدرجة عالية.
3. لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستجابات قيادات الكليات التقنية للسياحة والفندقة بالمملكة العربية السعودية للمهارات الرقمية الأساسية والمتقدمة في ضوء التحول الرقمي تعزى لمتغيري (المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).

الكلمات المفتاحية: المهارات الرقمية، المهارات الرقمية الأساسية، المهارات الرقمية المتقدمة، التحول الرقمي.

Abstract

The study aimed to find out the extent to which the leaders of the technical colleges of tourism and hospitality in the Kingdom of Saudi Arabia possess digital skills based on digital era, as well as to reveal the differences between the opinions of the members of the study sample according to the variables of job title and years of experience, and the study followed the descriptive analytical approach. The study sample was selected by a comprehensive inventory method from all members of the study population, due to the small size of the community, as it consisted of all leaders of the technical colleges for tourism and hospitality 1 in the Kingdom of Saudi Arabia, numbering (33) leaders, and the study used the questionnaire to collect data. The results of the study found that :

1. Leaders of technical colleges for tourism and hospitality in the Kingdom of Saudi Arabia possess basic digital skills based on digital era to a high degree.

2. Leaders of technical colleges for tourism and hospitality in the Kingdom of Saudi Arabia possess advanced digital skills based on digital era to a high degree.
3. There were no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) for the responses of the leaders of the technical colleges of tourism and hospitality in the Kingdom of Saudi Arabia to the basic and advanced digital skills based on digital era according to (job title, number of years of experience).

Keywords: Digital skills, Basic digital skills, Advanced digital skills, Digital transformation

مقدمة

شهد العالم منذ بدايات القرن الحادي والعشرين تطوراً ملحوظاً في المجال الرقمي، تجلي هذا التطور في كافة مناحي الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتعليمية والعلمية والثقافية، الأمر الذي أدى إلى ظهور أنماط جديدة من القيادة ذات رؤية علمية ونهج جديد يواكب هذا التطور الرقمي المتسارع، ومن هذا المنطلق ظهر نمط قيادي جديد أطلق عليه القيادة الرقمية. وقد شهد القطاع السياحي - شأنه شأن كثير من القطاعات الحيوية الأخرى - تحديات كبيرة في ظل التطورات المتسارعة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومن أبرزها التحول الرقمي وانتشار التقنيات الرقمية، ومواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة في هذا المجال، وهو ما يفرض ضرورة إعادة النظر في الأساليب والاستراتيجيات والأنظمة بما يتواءم والتطورات التكنولوجية، ومن ثم الاعتماد على أساليب التكنولوجيا الرقمية الحديثة (محمد وغنام، ٢٠٢٢). وقد أصبح مفهوم التحول الرقمي من أهم وأكثر المفاهيم نمواً وانتشاراً حول العالم في الوقت الراهن، ولاسيما في ظل التطورات المتسارعة، وفي هذا السياق أصبح الاستثمار في التحول الرقمي جزءاً لا يتجزأ من صناعة السياحة، وذلك من خلال الاعتماد على التقنيات التكنولوجية الحديثة والتي من بينها؛ الذكاء الاصطناعي، والمنصات الرقمية، والسياحة الافتراضية، وتوفير البيانات الضخمة، ونظام تحديد المواقع الجغرافية، وغيرها من التقنيات التكنولوجية الحديثة الداعمة للتحول الرقمي (محمد، ٢٠١٩).

ويعد التحول الرقمي من الاتجاهات الحديثة في التنمية الإدارية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، فهو يشكل النواة والمركز الأساسي لمواكبة التغيرات والتطورات المتلاحقة في العصر الحالي، ويمثل التحول الرقمي تصوراً جديداً ظهر بسبب انتشار استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث يعبر مفهومه بشكل عام عن إمكانية تحويل كافة أشكال البيانات والمعلومات إلى صيغة رقمية يمكن نقلها بكل سهولة عبر أجهزة الحاسب الآلي (رابحي، ٢٠٢٢). وتعتبر القيادة الرقمية نتاجاً للتطور الكبير في تقنيات الاتصالات والمعلومات التي برزت في الآونة الأخيرة، والذي رافقه العديد من التطورات والتغيرات التكنولوجية المتسارعة التي ساهمت في إحداث تغييرات جذرية في الأنظمة الإدارية في المؤسسات التعليمية، مما تتطلب إيجاد كفاءات قيادية وإدارية ذات رؤية شاملة تتواءم مع هذه التغيرات التي أصبحت من ضمن الأهداف الاستراتيجية لوظائف الإدارة العليا في المؤسسات التعليمية، معتمدة في نجاحها على كفاءة قياداتها (العازمي، ٢٠٢٢).

وتبذل المملكة العربية السعودية جهوداً كبيرة للوصول إلى المجتمع الرقمي المنشود، فقد قامت ببناء وتطوير البنية التحتية الرقمية من أجل تطوير قطاع تقنية المعلومات والنهوض به، علاوة على تحقيق التحول الرقمي عن طريق تطوير أساس رقمي قوي يتصف برقمنة القطاعات

والبيانات المفتوحة، وتقديم خدمات رقمية ذات قيمة عالية، وتوفير المزيد من الوقت والجهد (محمد، ٢٠٢٠).

ومن بين المداخل القيادية الحديثة التي تجلت في الجامعات، والتي سعى قادة الجامعات إلى تبنيها وتوظيفها في إدارة أعمالهم وتنفيذ مهامها، مدخل القيادة الرقمية الذي يتضمن حسن استثمار القائد لما يمتلكه من مهارات قيادية ومعارف أكاديمية ومهارات تقنية وتعليمية تسمح له بالقيام بوظائفه الرئيسية، إضافة إلى قيامه بالمهام الإدارية المكلف بها، إذ تعتبر القيادة الرقمية مدخلاً معاصراً لتطوير مهارات القادة، والقضاء على مشكلات القيادة التقليدية، وتطوير أداء العمل من خلال استخدام أساليب رقمية جديدة تتسم بالكفاءة والفاعلية (كمال ومحمود، ٢٠٢٢).

وتختلف القيادة الرقمية عن القيادة التقليدية في البيئة التي يعمل فيها القادة الرقميون، فقد يؤدي القادة الرقميون مهامهم وأنشطتهم القيادية من خلال القنوات والمنصات الرقمية عن طريق امتلاكهم للمهارات التقنية اللازمة للتعامل مع التقنيات الحديثة والمتطورة، كما أن القيادة الرقمية تولي أهمية كبرى للابتكار والإبداع والتطور، وتعزز وتدعم الرغبة في التغيير والعمل بشكل مستقل، أما القيادة التقليدية فهي على عكس ذلك تماماً، حيث تحظى الكفاءة والتحسين بأهمية بالغة ضمن أساليب القيادة التقليدية عن طريق تحسين العمليات بسرعة مع وجود قدر ضئيل للإبداع وتجنب التغييرات (الشعراوي وسعدون، ٢٠٢٢).

مشكلة البحث

ركزت رؤية المملكة للعام ٢٠٣٠ على تأهيل القيادات التربوية وتدريبهم وذلك تحت مظلة برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية الذي يهدف إلى إنشاء إدارة للموارد البشرية في كل جهاز حكومي من مهامها الأساسية تقديم الدورات التدريبية لتطوير المهارات والمواهب (مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، ٢٠١٦) ولأجل بناء القدرات والإمكانات اللازمة لتحقيق الأهداف الطموحة لرؤية ٢٠٣٠ ظهرت الحاجة إلى إطلاق برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ على مستوى ٢٤ جهة حكومية، منها المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، حيث تبنت برنامج التحول الإستراتيجي للمؤسسة (المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، ٢٠١٦) .

تتضمن القيادة الرقمية مجموعة من المهارات يمكن من خلالها مواكبة القائد الرقمي للتطورات المتلاحقة لعل من أهم هذه المهارات مهارة خلق ثقافة مؤسسية تقوم على الإبداع والابتكار، والاستفادة من كل ما هو جديد ومحاولة تطبيقه، ومهارة التخطيط سواء بعيد المدى أو متوسط المدى، والتي تمكن القائد من بناء رؤية مستقبلية واضحة، ومهارة الانفتاح على الأفكار الجديدة، والتي تمثل أهم المهارات الرقمية، نظراً لدورها في غرس الأفكار في ذهن القادة بأنهم قدوة يحظى بها في العمل، ومهارة التواصل التي تتمثل في إنشاء منصات رقمية تفاعلية تركز على عملية التواصل الاجتماعي (الشعيلي، ٢٠٢٠).

وفي هذا الشأن فقد سعت المملكة العربية السعودية بشكل كبير وواضح وفي ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي يعتبر التحول الرقمي جزءاً من ركائزها، فقد خطت خطوات نوعية في التحول الرقمي محاولة في ذلك لمواكبة التطورات المتلاحقة في هذا المجال، وتفعيل استخداماته في مختلف القطاعات، من أجل الوصول إلى مجتمع معلوماتي واقتصاد رقمي، وتحسين جودة الخدمات في القطاع السياحي، فقد أنشئت اللجنة الوطنية للتحول الرقمي في عام ٢٠١٧م، والتي من أهم مهامها رسم السياسات والاستراتيجيات، ووضع الخطط والبرامج اللازمة لتنفيذ التحول الرقمي (وحدة التحول الرقمي، ٢٠٢٠).

ونظرا لأهمية التحول الرقمي فقد أشارت العديد من الدراسات إلى أهمية تطبيقه في قطاع السياحة، كدراسة أبو خضرة (٢٠٢٢) والتي هدفت إلى إبراز أهمية التحول الرقمي في قطاع السياحة أو السياحة الرقمية ودوره في تشجيع الاستثمار السياحي في المملكة العربية السعودية. ودراسة محمد وغنام (٢٠٢٢) والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة التآثرية بين التحول الرقمي وتحسين مستوى أداء الخدمة المقدمة بالقطاع السياحي، ودراسة محمد (٢٠٢٠) التي هدفت إلى تحليل واقع التحول الرقمي بالمملكة العربية السعودية نحو تبني استخدامها في إحداث التطوير والتحديث والتحسين المستمر لنهضة وتقدم المملكة، والتي أوصت بضرورة توفير الدعم من قبل القيادات السياسية بالمملكة على بذل الجهود لتحقيق التحول الرقمي، والتخلص من الهياكل التنظيمية التقليدية والاتجاه نحو التنظيمات الافتراضية، وتوفير القوى البشرية المؤهلة والمتقنة لاستخدام التكنولوجيا الرقمية في العمل الإداري، ودراسة محمد (٢٠١٩) التي هدفت إلى إلقاء الضوء على مفهوم التحول الرقمي وأهمية تطبيقه في قطاع السياحة، وعرض أبرز تقنيات التحول الرقمي في قطاع السياحة ومتطلبات تطبيقه، وتوصلت دراسة الزهراني (٢٠١٣) أن من أسباب انخفاض مستوى الفاعلية التنظيمية للكليات التقنية غياب المهارات والكفايات القيادية لدى بعض القيادات وضعف تدريبهم عليها، ولذلك لا بُد من مرورهم بدورات وبرامج لتنمية مهاراتهم الشخصية وقدراتهم القيادية بأساليب متنوعة وركزت على مهاراتي التواصل وإدارة الجودة. وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها المملكة العربية السعودية في ظل متطلبات التحول الرقمي في قطاع السياحة والفندقة وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة فإن مهارات القيادة الرقمية لدى قادة الكليات التقنية بالملكة تفقد جوانب التطوير والتحسين الذي تسعى إليه المملكة، ولا زالت هناك صعوبات ومعوقات تعوق استخدام القيادة الرقمية لدى قادة تلك الكليات بالمملكة العربية السعودية.

وعليه فقد جاءت هذه الدراسة لمعرفة مدى امتلاك قيادات الكليات التقنية للسياحة والفندقة بالمملكة العربية السعودية للمهارات الرقمية في ضوء التحول الرقمي.

أسئلة الدراسة

١. ما مدى امتلاك قيادات الكليات التقنية للسياحة والفندقة بالمملكة العربية السعودية للمهارات الرقمية الأساسية في ضوء التحول الرقمي؟
٢. ما مدى امتلاك قيادات الكليات التقنية للسياحة والفندقة بالمملكة العربية السعودية للمهارات الرقمية المتقدمة في ضوء التحول الرقمي؟
٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستجابات قيادات الكليات التقنية للسياحة والفندقة بالمملكة العربية السعودية للمهارات الرقمية الأساسية والمتقدمة في ضوء التحول الرقمي تعزى لمتغيري (المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف إلى مدى امتلاك قيادات الكليات التقنية للسياحة والفندقة بالمملكة العربية السعودية للمهارات الرقمية الأساسية في ضوء التحول الرقمي.
٢. التعرف إلى مدى امتلاك قيادات الكليات التقنية للسياحة والفندقة بالمملكة العربية السعودية للمهارات الرقمية المتقدمة في ضوء التحول الرقمي.
٣. التحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستجابات قيادات الكليات التقنية للسياحة والفندقة بالمملكة العربية السعودية للمهارات الرقمية

الأساسية والمتقدمة في ضوء التحول الرقمي تعزى لمتغيري (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

أهمية البحث:

بالنظر الى ما تؤديه المملكة العربية السعودية من أهمية في قطاع التعليم، واهتمام الحكومة الرشيدة بتنمية هذا القطاع بما يخدم رؤية المملكة العربية السعودية 2030، فإن البحث يكتسب أهمية خاصة على المستويين العملي والعلمي يمكن الإشارة إليها فيما يأتي:

أ. الأهمية النظرية:

- تسليط الضوء على محور هام يخص المهارات الرقمية التي تواكب عصر التطور التقني الهائل والسريع، في بعض مؤسسات التعليم العالي وهي الكليات التقنية للسياحة.
 - بيان أهمية مدى امتلاك قيادات الكليات التقنية للسياحة والفندقة بالمملكة العربية السعودية للمهارات الرقمية في ضوء التحول الرقمي على الساحة التربوية والتي تساعد القيادات على تحسين مستوى أدائهم وقدراتهم.
 - تركيز هذا البحث على التعرف على مدى امتلاك قيادات الكليات التقنية للسياحة والفندقة بالمملكة العربية السعودية للمهارات الرقمية في ضوء التحول الرقمي، والذي من المؤمل أن يضيف في مجال اعداد القيادات الأكاديمية لهذا القطاع.
- #### ب. الأهمية العملية:

- الاستفادة من الدراسة بمساعدة المسؤولين لاختيار المهارات الرقمية التي يحتاج إليها قيادات الكليات التقنية للسياحة والفندقة، مما يؤدي الى رفع الكفاءة القيادية في هذا المجال.
- يساعد المعنيين من مخططي السياسات التربوية على إعادة النظر في المهارات الرقمية اللازمة لقيادات الكليات التقنية للسياحة والفندقة، مما يحقق فعالية وتميز في بيئة العمل ويحسن الأداء.
- يساعد قيادات الكليات التقنية للسياحة والفندقة بالمملكة العربية السعودية على تلمس مواطن القوة، والضعف لديهم والعمل على تطوير أنفسهم.

حدود البحث

- **الحدود الموضوعية:** يقتصر البحث على التعرف على مدى امتلاك قيادات الكليات التقنية للسياحة والفندقة بالمملكة العربية السعودية للمهارات الرقمية في ضوء التحول الرقمي، ويشمل ذلك المهارات الرقمية الأساسية والمهارات الرقمية المتقدمة.
- **الحدود المكانية:** يقتصر تطبيق البحث على الكليات التقنية للسياحة والفندقة بالمملكة العربية السعودية.
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق البحث في العام ٢٠٢٤.
- **الحدود البشرية:** يقتصر البحث على (عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام، والوكلاء) في الكليات التقنية للسياحة والفندقة بالمملكة العربية السعودية.

مصطلحات البحث

- المهارات الرقمية:

وعرف الجربوعي(٢٠٢٣) المهارات الرقمية بأنها: الاستفادة الكاملة من تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصال في تقديم الخدمات التعليمية التربوية لجميع القائمين على التدريب ودعم الأعمال التقنية داخل معاهد التدريب وخارجها.

ويقصد إجرائياً: المعارف والقدرات والخبرات الرقمية التي يجب توافرها لدى قيادات الكليات التقنية للسياحة والفندقة بالمملكة العربية السعودية لمساعدتهم على التحول الرقمي في أداء عملهم وتمثل بالمهارات الأساسية والمهارات المتقدمة.

- **المهارات الرقمية الأساسية:** هي المهارات اللازمة في سياق مهني أو شخصي يومي. بحيث تكون كافية للكثيرين الذين يعملون في أماكن العمل التقليدية التي تبنت الأنظمة الرقمية لتحسين الكفاءة والأمن والاتصال (الردادي، ٢٠٢٢).

- **المهارات الرقمية المتقدمة:** وهي مهارات أكثر تقدماً تتعلق بمجالات محددة من الأعمال الرقمية يحتاجها الذين يتطلعون إلى العمل في القطاع الرقمي المتنامي (ألطف، ٢٠١٩).

- **التحول الرقمي:** هو انتقال القطاعات الحكومية والشركات إلى طريقة عمل جديدة تعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات وتوفير قنوات جديدة من العائدات المؤسسية التي تزيد من قيمة منتجاتها وتحقق أهدافها (اتحاد المصارف العربية، ٢٠٢٠).

ويقصد به إجرائياً: استخدام قيادات الكليات التقنية للسياحة والفندقة التطبيقات التكنولوجية والوسائط المتعددة والواقع الافتراضي والتقنيات الرقمية لتحسين الأداء في جميع أعمالهم.

الإطار النظري والدراسات السابقة

التحول الرقمي

فرضت التطورات والمتغيرات المتلاحقة أدوار ومسؤوليات مختلفة في المؤسسات التربوية، مما يتوجب الاستجابة لهذه التطورات من خلال تزويد القيادات بالمهارات القيادية والمعارف التي تساعدهم على التكيف مع المستجدات والمتغيرات العالمية في المنظومة التربوية (الحريري، ٢٠١٨).

وتزايد الاهتمام بالتحول الرقمي في الجامعات على مستوى دول العالم من خلال إحلال وظائف الخدمات والتكنولوجيا المتقدمة محل الخدمات التقليدية أو الوظائف ذات المهارة البدنية بالجامعة وإحلال التكنولوجيات في جميع المستويات التنظيمية في الجامعات وفي كافة أنشطتها وخدماتها المتنوعة (علي، ٢٠١٣).

وأصبحت الجامعات مطالبة أكثر من أي وقت مضى بمواجهة التحديات التي تتجدد في هذا العصر من خلال تصحيح مسار التعليم الجامعي وتحويلها من جامعات تقليدية إلى جامعات تفاعلية حيوية وإلى جامعات ذكية حيث تعد الجامعات الذكية أكثر تطوراً ومنطقية للتعليم الإلكتروني في مجال الحوسبة السحابية مفتوحة المصدر وفي مجال المنصة التعليمية التي أصبحت واحدة من أهم ركائز التعليم الحديث في الجامعات الأجنبية والعربية (جواد، وعبودي، ٢٠١٨).

والتحول الرقمي هو انتقال المؤسسات التعليمية التقليدية إلى مؤسسات تعليمية رقمية من خلال استخدامها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستبدالها بالعناصر والعمليات المادية بعمليات افتراضية وتقديم جميع خدماتها بسهولة إلكترونية لتواكب المتغيرات الخارجية وزيادة قدرتها على الاستجابة لهذه المتغيرات (عبد الغني، ٢٠٢٢).

كما يذكر محمود (٢٠١٨) التحول الرقمي في التعليم بأنه العملية التي تعتمد على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في البيئة التعليمية بحيث تنعكس على كافة مكونات المنظمة التعليمية من حيث الأدوار الجديدة للمعلمين، واستراتيجيات التعليم، وطرق عرض المحتوى التعليمي، وأساليب التقويم للعملية التعليمية كاملة.

أما نعموني (٢٠٢٠) فيشير بأنه عملية التغيير في أداء العمل والتجديد والابتكار وأعادته نماذج أعمال المؤسسات بطريقة رقمية من خلال التكنولوجيا والحوسبة الرقمية الجديدة.

ونستخلص مما سبق أن التحول الرقمي توجه عالمي لتحويل العملية التعليمية من عملية تقليدية إلى عملية ذكية رقمية، تعتمد التكنولوجيا في أداء مهامها ووظائفها وأنشطتها المختلفة، مما يحقق التقدم والتميز في التعليم بكافة جوانبه.

ويُتجه التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية نحو تبني التكنولوجيا الرقمية والتحول من العمليات التقليدية إلى العمليات الرقمية، وهناك عدة اتجاهات مستقبلية للتحول الرقمي في المملكة العربية السعودية وتشمل بعض هذه التوجهات ما أورده (الأريب، ٢٠٢٣): (١) البحث الذكي: ويهدف إلى إزالة حواجز البيانات ومساعدة المستخدمين في العثور على المعلومات التي يحتاجون إليها بسهولة وسرعة؛ (٢) الذكاء الاصطناعي وآلة التعلم: يُستخدم الذكاء الاصطناعي وآلة التعلم في عدة مجالات تعليمية وصناعية في المملكة؛ (٣) أنظمة بيانات الزبائن: يُستخدم لتحسين تجارب المستخدم وتوفير خدمات شخصية أفضل؛ (٤) التكامل بين الأنظمة: يُستخدم هذا التوجه لتحسين تسليم المشاريع وإدارة خدمات تكنولوجيا المعلومات؛ (٥) XaaS أو كل شيء كخدمة: ويهدف إلى توفير جميع خدمات تكنولوجيا المعلومات كخدمة سحابية قابلة للاستخدام حيث تحتاج المؤسسات إلى برامج وأجهزة أسرع وأفضل وأحدث لتلبية احتياجات العملاء والموظفين. وبالتالي، فإن استخدام (كل شيء كخدمة) كأحدث تحول رقمي؛ (٦) الأرشيف الإلكترونية والأتمتة ٣٦٠ : يُستخدم هذا التوجه لتحسين إدارة المستندات والأرشيف من خلال استخدام تقنية رقمية.

إن سياسية التحول الرقمي بالمملكة العربية السعودية تتمثل في سبعة مبادئ أساسية وهي: الوصول والتقنيات، والابتكار، ورأس المال البشري، والرخاء الاجتماعي، والشمولية، والثقة في البيئة الرقمية، وانفتاح السوق، حيث تعزز هذه المبادئ من إيجاد بيئة رقمية استثمارية جاذبة. ووجود بيئة محفزة للاستثمار وترسيخ حرص المملكة على توفير بيئة استثمارية رقمية جاذبة وشمولية بما يتواءم مع أهداف التنمية المستدامة. (وحدة التحول الرقمي، ٢٠٢١).

ويعتبر التحول الرقمي في الجامعات السعودية جزء من رؤية المملكة لعام ٢٠٣٠، خاصة بعد نقشي جائحة كورونا والاتجاه العالمي لتحويل التعليم والعمل أيضاً الخدمات عبر منصات الاون لاين من المنازل، وتعمل المملكة على توفير جميع السبل التقنية والحلول الممكنة من حيث توفير الأسس اللازمة والحديثة للتحول الكامل، للأنظمة الرقمية داخل الجامعات والمؤسسات التعليمية المختلفة (محمد، ٢٠٢٢).

كما ذكر كل من (علي، ٢٠١١؛ Abad, 2020) فوائد التحول الرقمي وخاصة بما يتعلق الجامعات: بتحقيق الإبداع و الابتكار في تقديم الخدمات الجامعية، واستغلال الوقت بالشكل الأمثل وأكثر فعالية للقيام بالأنشطة مما يحسن الأداء الجامعي، كما يعمل على توفير اختصاصات متجدده وفقاً لحاجات المستفيدين منها، كذلك تعزيز الثقة الرقمية القائمة على الالتزام والشفافية والفعالية من خلال المحافظة على أمن المعلومات والبيانات والملكية الفكرية، وإتاحة دمج العديد من العمليات وتوفير المستلزمات البشرية والمادية لتحقيق الكفاءة الاقتصادية والإدارية مما يسهم في الحصول على أنشطة جديدة وخدمات متنوعة مما يوفر قيمة مضافة ويحقق إيرادات مهمة للجامعة تعمل على تطوير الأنماط القيادية والإدارية المختلفة.

أكدت رؤية القرن الحادي والعشرين لنجاح عملية التعلم أن يكون القادة الرقميون منتجون للمعرفة الرقمية وأن يمتلك هؤلاء القادة المهارات التكنولوجية ليتمكنوا من مسابرة الواقع والتقدم التقني للارتقاء بالمؤسسات والجامعات لتصبح في مصاف الجامعات العالمية؛ لذا يجب على قطاع التعليم إعداد الكفاءات اللازمة للاقتصاد الرقمي من خلال مواكبة السرعة المتزايدة للطلب على مهارات التكنولوجيا الرقمية لذلك فإن أهم دواعي تطبيق التحول الرقمي في الجامعات هو ما أجمع عليه كل من (Atias, 2018؛ الشريف، ٢٠١٨؛ أطف، ٢٠١٩؛ Machekhina, 2017) حيث إن الطبيعة المتزايدة للتكنولوجيا الرقمية والتقدم المعرفي، والتقدم العلمي ومتطلبات الهجرة التي تتطلب اكتساب المتعلم المهارات العلمية التي تمكنه من التكيف مع كافة الظروف والصعوبات والتحديات، والانفتاح والعولمة التي أدت إلى تغيير دور الجامعات؛ فإن اعتماد التكنولوجيا الرقمية يتيح فرصة

توفير التعليم من خلال المنصات الإلكترونية المختلفة ذات الصلة باحتياجات وظروف المتعلمين، تنوع واختلاف مهارات وقدرات المتعلمين وخصائصهم المعرفية مما يستوجب التنوع في أساليب التعلم والتعليم والتقويم، زيادة الطلب على الخريجين من ذوي المهارات التكنولوجية والتقنية العالية، وكذلك المنافسة الكبيرة بين المؤسسات الجامعية.

وتنقسم مكونات التحول الرقمي في الجامعات السعودية إلى ثلاث مكونات رئيسية وهي ما أجمع عليه (عادل، ٢٠٢٢؛ محمد، ٢٠٢٢) إلى المكون التعليمي: وهو الأساس لعملية التحول الرقمي في الجامعات السعودية لتحقيق رؤية المملكة المستقبلية. والمكون التكنولوجي: ويشمل مكتبة التعليم الرقمي من نصوص، أدوات، صور وغيرها، أجهزة الحاسوب PC والأجهزة الشخصية، مثل الهواتف واللاب توب وأيضاً. وأخيراً المكون الإداري: وهو المستلزمات الإدارية، تحديد ميزانية التعليم الرقمي في الجامعات، خطط تنفيذ التحول الرقمي في الجامعات.

ويساعد التحول الرقمي على تحقيق الأهداف المؤسسية وتقديم حلول مبتكرة للكثير من القضايا حيث ذكر العسيري (٢٠٢٠) مجموعة من مبررات الحاجة للتحول الرقمي هي: رفع قيمة الخدمات الثقافية والتعليمية والاجتماعية لتحقيق أهداف المؤسسة، وتوفير المصادر البديلة للمعرفة التقليدية، مواكبة التطورات العالمية المتلاحقة، وزيادة التكامل المعرفي البشري وتنوع مصادرها، تطوير التعلم الذاتي وتدعيم التعليم المستمر، ونشر العلم والتدريب على مختلف المجالات، ومعالجة مشكلة الزيادة الهائلة في المعرفة الإنسانية، تقديم تسهيلات وخدمات البحث العلمي، إتاحة المعلومات لأكبر عدد من المستفيدين.

كما يؤكد (Sebaaly, 2019) على أهمية التحول الرقمي في: قدرة التكنولوجيا الرقمية على تغيير منظومة التعليم الجامعي بأنماطه، ووسائله، وفلسفته حيث تكون جامعات بلا أسوار وحدود، ومكتبة رقمية تعمل على إثراء العملية التربوية، وتجديد النظام التعليمي، وتحسين الميزة التنافسية للجامعات، وتحسين تجربة الطالب وجودة الخدمة والتدريس، وخفض التكاليف، وزيادة الابتكار في القاعات الدراسية والبحث العلمي؛ مما يؤدي إلى تحسين سمعة المؤسسة التعليمية وزيادة التنافس مع الآخرين.

ويحتاج التحول الرقمي للجامعات العديد من المتطلبات التنظيمية والإدارية والفنية والكوادر البشرية المؤهلة للتعامل مع هذه التقنيات والتكنولوجيا وإلى دعم القيادات العليا بالجامعات، وهذه المتطلبات هي: توفير نظام كفوء للبيانات والمعلومات: حيث يتطلب التحول الرقمي للجامعة إلى تحليل المعلومات وتحديد كفاءتها والقدرة على حفظها واسترجاعها. (أطف، ٢٠١٩)، الدعم الإداري والمالي: يجب توفير الدعم والتمويل اللازم لتنفيذ وتنفيذ القيادات والمسؤولين على الممارسات الإدارية المرتبطة بالتكنولوجيا. (الإقبال، ٢٠١٩)، توفير إطار تشريعي: أي توفير إجراءات قانونية لازمة لتأمين المعاملات الرقمية وحماية بيانات المتصلين في الجامعة (ياسين، ٢٠١٥)، تنمية الموارد البشرية بالجامعة: من خلال التدريب وتنمية مهاراتهم وقدراتهم العاملين وإداريين والطلاب وأعضاء التدريس على استخدام التكنولوجيا المعلوماتية (المسلماني، ٢٠٢١)، تغيير الثقافة التنظيمية السائدة: من خلال نشر ثقافة استخدام التكنولوجيا والإنترنت للوصول إلى الميزة تنافسية (علي، ٢٠١٣)، تطوير الهيكل التنظيمية: القائمة من خلال البعد عن الهيكل التنظيمية المعقدة وإيجاد هيكل تنظيمية مرنة والتركيز على العمل الجماعي داخل الجامعة

ووضعت المملكة العربية السعودية في توجهها نحو الاقتصاد المعرفي محددات لهذا التوجه تنتصب كأعمدة تعلق باقتصاد البلد وتدعمه، وهي: الحوافز الاقتصادية والحوكمة، والإبداع والبحث وحماية حقوق الملكية الفكرية، والتعليم والتدريب المستمرين، وتقنية المعلومات والاتصالات والتوجه نحو الحكومة الإلكترونية (محمود، ٢٠١٥).

والمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني في المملكة العربية السعودية متمثلة بكلياتها ومعاهدها تعطي الأولوية للتعليم والتدريب في المجال التقني والمهني لتيسير انتقال الشباب من التعليم إلى عالم العمل، حيث إنه من أهداف أحدث خطط التنمية السعودية تنمية الموارد البشرية ورفع إنتاجيتها وتوسيع خياراتها في اكتساب المعارف والمهارات والخبرات وذلك من خلال عدة ممارسات منها التوسع في برامج التدريب التقني والمهني وتطويرها ونشرها في جميع المناطق (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ١٤٣٥، مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، ٢٠١٦).

كما ارتكزت الإستراتيجية الوطنية للتحويل إلى مجتمع المعرفة على أربعة أركان أساسية تمثل رؤيتها، وأحد أهم هذه الأركان خلق قدرات بشرية متطورة ولتحقيق ذلك تضمنت الإستراتيجية عددا من السياسات والمبادرات الرامية إلى الارتقاء بقدرات المسؤولين الحكوميين نتيجة وجود فجوة بين اختصاصات الوظائف القيادية وقدرات مسؤوليها المهنية لا تُسد إلا بتطوير برامج المسؤولين الحكوميين وتأهيلهم التأهيل المناسب، (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ١٤٣٥).

وبإنشاء الكليات التقنية وضعت المؤسسة مسارات التدريب التقني والمهني في منظومة بمستويات متدرجة مختلفة تلبي حاجة السوق؛ لإعداد القوى البشرية المؤهلة تأهيلا فنياً من الأيدي المحلية التقنية والمهنية العاملة الماهرة بمستوياتها المختلفة. (المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، ٢٠١٧).

وحرصاً من المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني على تطوير معارف وقدرات ومهارات موظفيها ورفع كفاءة أدائهم، تنفذ مئات الدورات التدريبية لهم داخل المملكة وخارجها وفق الاحتياج التدريبي لهم وحسب لوائح الخدمة المدنية للتدريب. وتحرص الإدارة العامة للموارد البشرية ممثلة بإدارة التدريب على شمولية الدورات وتغطيتها لمختلف التخصصات والمهام الوظيفية المتعلقة بالجانب التدريبي والإداري في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بمنهجية واضحة وخطط تدريب تحدثها سنويا. وتشمل البرامج التي تستهدف القيادات عدة مجالات، منها: برامج القيادات الجديدة، اللقاءات السنوية، المؤتمرات المتخصصة، الدورات الاحترافية الخارجية، حلقات معهد الإدارة، الزيارات التبادلية، وغيرها. (المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، ٢٠١٦).

القيادة الرقمية.

للقيادات الأكاديمية دور فعال وهام في تطوير العمل الإداري والتعليمي وتجويده وتيسيره لجعله أكثر مرونة وقابلية للتطوير ومع المستجدات والتغيرات الحديثة في الأساليب والأفكار الإدارية والتقدم التكنولوجي المساند للعمل الإداري وغيرها من المؤثرات التي دعت إلى السرعة في التغيير بأساليب العمل في المؤسسات التعليمية فقد برزت الحاجة إلى إعادة النظر في الأساليب والمهارات الإدارية والقيادية والتربوية لتكون مواكبة مع المستجدات في تطوير التعليم وتحسين مخرجاته (البوهي، ٢٠١٧).

وأكد خان (khan,2016) أن التحول الرقمي يتضمن إعادة تشكيل سياق وهيكـل المؤسسات، مما له أكبر الأثر على ممارسة القيادة من حيث قدراتهم ومهاراتهم وكيفية تنفيذ هذا التغيير، ولتحقيق النجاح في التحول الرقمي يجب التركيز على أمرين مهمين، هما: قدرات القيادة، وتفعيل وتنفيذ التحول الرقمي التي تتمثل في: القدرة على (إنشاء رؤية رقمية تحويلية، تنشيط الموظفين من خلال المشاركة، التركيز على الحوكمة الرقمية، وبناء القيادة التكنولوجية).

والقيادة الرقمية هي: التحول نحو مجتمع متطور، وتشمل هذه النوعية تعبئة الموارد والعمليات القيادية الهيكلية، فدورها يكمن ببناء الوعي وإقناع أفراد المجتمع من أجل الوصول إلى

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة والموارد التي يمكن أن تساعد في تحقيق أهدافها (الطائي والحدراوي، ٢٠١٩).

أما العماري (٢٠٢٢) فعرف القيادة الرقمية بأنها جميع الممارسات والسلوكيات التي تتبعها مديرة المدرسة من التخطيط وممارسة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتطوير الكفاءات التعليمية من خلال تطبيق أبعاد القيادة الرقمية وهي الابتكار، والإقناع، والمعرفة، وتطوير العملية التعليمية.

وأورد (Bounfour, 2016) بأن القيادة الرقمية هي " تعبئة الموارد القيادية، والهيكلية؛ لإقناع أفراد المجتمع؛ من أجل الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات الجديدة، والموارد، التي يمكن أن تساعد في تحقيق أهداف التعليم" (p. 134).

ونستخلص مما سبق أن القيادة الرقمية تعتمد بالدرجة الكلية على التكنولوجيا الحديثة التي تتناسب مع متطلبات العصر والتحول، وتمكن القيادات من العمل بدرجة أكثر سهولة، ويسر، وتنجز بأقل وقت.

وتتجلى أهمية القيادة الرقمية في القدرة على مواكبة التطور النوعي والكمي في مجال تطبيق تقنيات نظم المعلومات، وتحسن فاعلية أداء القادة، واتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات والبيانات، والمرونة في أداء الأعمال، وتسهيل الدخول إلى الشبكات الداخلية، وتسهيل عقد الاجتماعات عن بعد بين القادة، ووصول التعليمات والمعاملات الإدارية بكل سهولة ويسر، وتسهيل تخزين البيانات والمعلومات وحفظها وحمايتها، والقضاء بشكل نهائي على التعاملات الورقية، وتحقيق أهداف التميز التنظيمي (الدريوش، ٢٠٢٣).

كما تركز بشكل عام على قدرات القادة في تطوير وإدارة وتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل تحسين مهارات القيادة لديهم، إضافة إلى تنفيذ استخدام مناهج القيادة التي تتوافق مع العصر الرقمي، والتركيز على منصات التكنولوجيا الحديثة من خلال الاستخدام الأمثل للأدوات والتقنيات الرقمية الحديثة وتوظيفها في خدمة العملية التعليمية، وعليه فإن نمط القيادة الرقمية ينسجم تماماً مع متطلبات العصر الرقمي الحالي (Alajmi, 2022).

وتكمن أهمية القيادة الرقمية في أن: القادة قادرين على تبني مؤسسات رقمية تساعد على توفير نظام إدارة السجلات، وحفظ البيانات، واستدعاء المعلومات الموثوقة، وبالتالي تسمح للمؤسسة بالعمل بفعالية، وتشجع الشفافية والمساءلة وخاصة للمؤسسات التعليمية لأنها تساعد على تحقيق أهدافها التعليمية، وتسهيل التخطيط وتساعد في اتخاذ القرارات، واسترداد المعلومات بكفاءة، وإنشاء البنية التحتية لنظام معلومات آمن، في مؤسسات التعليم العالي، مثل الجامعات، وهناك طلب متزايد على البيئات التي تركز على الحوكمة، والتدقيق، وإدارة المخاطر، وتشجع عمليات التدقيق، وتحسن الأداء والخدمات التعليمية (Mukred & Yusof, 2020).

إن امتلاك القيادات التربوية للمهارات القيادية، يمنحهم القدرة على التطور والبقاء والنمو والتكيف مع الأحداث والمتغيرات البيئية المعاصرة، حيث يسهل عليهم التأثير بالآخرين من خلال تعاملهم بمرونة فائقة مع الأحداث، والقدرة على التطوير وترسيخ المفاهيم القيادية الحديثة (الشهراني، ٢٠١٨).

وذكر (دي فريس، ٢٠١٧) حاجة المؤسسات الشديدة إلى وجود قياديين يملكون الذكاء، ويتمتعون بالقدرة على الإلهام وتكوين فرق عمل متميزة؛ وتمكين فريقهم للعمل على إنجاز المهام المطلوبة منهم، ومن أجل ذلك لا بُد من إنشاء مؤسسة يتسنى فيها للموظفين التواصل مع أقرانهم الذين يتمتعون بالقدرة على التكيف، والوعي الذاتي، إضافة إلى تمتعهم بالمرونة والتعاون وأكثر دراية، ومثل هذه المؤسسة يتطلب وجود قادة متميزين يمتلكون مهارات رقمية، ومنفتحين فكرياً

ومتجددين جاهزين لتبادل المعرفة. كما أن نجاح المؤسسات في العصر الرقمي يعتمد على أن تعمل المؤسسة على تعزيز القادة الرقميين القادرين على الإلهام والتحفيز وتبني التغيير، واستيعاب التحول الرقمي بكفاءة؛ وإدارة الفرق وإشراك العملاء، وتحقيق الاستدامة الرقمية.

والقائد الرقمي هو القائد الذي يمكن المؤسسات من استيعاب ودفع التحول الرقمي من خلال جعل عمليات الإدارة أكثر تقدمًا في التفكير والمرونة. (Mihardjo, et al, 2020). وذكر سينجر (Sainger, 2019) أن القائد الرقمي هو الذي يرفع ثقافة التغيير ويقود المنظمة إلى إعادة صياغة أعمالها رقمياً، وما يساعد المؤسسة على تحقيق مثل هذا التحول أو التغيير هو رؤية قادتها، واتخاذهم القرار الذي يربط الرقمنة بالحاجة التنظيمية الناشئة للمؤسسات التربوية. وقد أكد كابوكو (Kapucu, 2020) أن على القائد الرقمي أن يطور ويحسن عملياته، وممارساته، وخدماته من خلال عمليات التعاون والشراكات الجديدة. كما أن هناك حاجة إلى الإبداع المشترك، وبناء الشبكات التي تسهل عمليات التنفيذ، حيث يعتمد نجاح ممارسات القيادة على مهارات إدارة الإجهاد، والتعاطف، والقدرة على تحفيز وتنشيط الآخرين، وبناء الثقة، والحفاظ على الشفافية، والمساءلة، وتمكين القيادة التشاركية والمشاركة.

ويرى تودك وآخرون (Toduk, et al, 2016) أن الأسلوب القيادي للعصر الرقمي يركز على: الإبداع والابتكار، والمعرفة العميقة، والتواصل والتعاون، والمشاركة المخصصة النابعة من رؤية مشتركة. كما يرى تشو (Zhu, 2015) بأن القائد الرقمي يجب أن يكون مبدعاً، ومفكراً ولديه الرغبة في الاطلاع على كل جديد، كما لا بد أن يسعى للبحث والتحقيق، وأن يمتلك المعرفة والفتنة العالية، ومن المهم جداً تطوير القادة الأكاديميون لأن النجاح في العصر الرقمي يعتمد على المهارات التي يمتلكونها.

وأجمل بيان (٢٠٢٢) المهارات الرقمية بالآتي: **الاتصالات:** يمكن للقادة الرقميين بناء شبكة اتصالات قوية من أعلى إلى أسفل الأعمال باستخدام التكنولوجيا. **الرؤية:** يجب أن يمتلك القائد رؤية واضحة وقوية، فهذه سمة تجعل القادة الرقميين متميزون عن البقية. **محو الأمية الرقمية** من خلال عقد الدورات التدريبية المتعلقة بالقيادة الرقمية. **الاستراتيجية:** يجب على القادة الرقميين أن يكون لديهم إستراتيجية مطبقة تساعد في تعزيز الثقافة الرقمية، وعلى استعداد لتقبل التغييرات. **الابتكار:** يجب أن تكون القيادة على استعداد لتجربة تقنيات جديدة، ومن أجل القيام بذلك يجب أن تكون مرناً وقابلاً للتكيف مع نهج تلك التقنيات. **المخاطرة:** المخاطرة جزء أساسي من القيادة الرقمية، في عالم يتغير بسرعة كبيرة، الإستراتيجية الوحيدة المضمونة بالفشل هي عدم المخاطرة. **القدرة على التكيف:** على القائد الرقمي أن يظل قابلاً للتكيف لمواجهة التغييرات ومُستعداً لاتخاذ القرارات التي سيكون لها تأثير كبير على الأعمال، فالقائد الذي لا يرغب في التغيير أو يكون استباقياً سيوقف العمل. **اكتشاف المواهب:** يجب على القادة الرقميين أن يكونوا قادرين على تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين داخل أعمالهم، والتي من المحتمل أن تفنقر إلى المواهب، إذ أن العامل البشري لا يقل أهمية عن التكنولوجيا.

- **مهارات الاتصال والتواصل:** عملية اجتماعية منظمة وهادفة يتم من خلالها نقل المعلومات والأفكار من شخص إلى آخر أو إلى مجموعة من الأشخاص. (عطية، ٢٠١٩).
- **المهارات التقنية:** هي كل ما يتعلق بالمهارات الرقمية والتكنولوجية واستخدام الأدوات الرقمية في العمل. (Domeny, 2017).
- **مهارة المرونة والفاعلية:** قدرة القائد على التكيف مع التغييرات السريعة والمستمرة، والقدرة على تحمل الضغوط والمشكلات والتعامل معها بفاعلية (علوان، ٢٠٢١).

مما سبق نستخلص أن القيادات الأكاديمية الرقمية في الجامعات والكليات التقنية يجب أن تمتلك المهارات القيادية وتتبنى هذه الركائز لتتمكن من ممارسة القيادة الرقمية في أداء مهامهم وإنجاز أعمالهم بما يتوافق مع متطلبات العصر التقني الرقمي واستشراف المستقبل وتطويره بما يتناسب مع الأهداف التعليمية ويحقق رؤية المملكة ٢٠٣٠.

وقد ذكر أطف (٢٠١٩) ثلاث مستويات للمهارات الرقمية هي: مستوى المهارات الرقمية الأساسية: يجب توافرها عند الأشخاص ليستطيعوا أداء المهام، وتشمل المعدات مثل البرامج أو العمليات الأساسية عبر الإنترنت كالتفاعل مع الآخرين والاستفادة من الخدمات الحكومية المقدمة عبر المنصات الإلكترونية ومثل الاستثمارات الإلكترونية مثل: القدرة على إنشاء بريد إلكتروني واستخدامه، واستخدام محركات البحث وتصفح المواقع الإلكترونية في Google، دعم الأنشطة في ملفات الوسائط المتعددة الحديثة من صور وصوت وفيديو، استخدام بعض البرامج الحاسوبية لإعداد الخطة اليومية والسبوعية، البحث في الفهرس الإلكتروني للمكتبات عبر مواقع المؤسسات التعليمية. مستوى المهارات الرقمية المتوسطة: يمتلك صاحبها مهارات رقمية تتيح له استخدام التقنيات الرقمية. وغالباً ما تكون مهارات جاهزة لمعمل ومقدور مالكها توسيع خبراته ليشمل أفضل المهارات الرقمية لاستيعاب التغيرات اليومية في التكنولوجيا الرقمية، مثل: تحويل محتوى الأنشطة التعليمية إلى دروس إلكترونية، القدرة على التعامل مع برامج تحليل الصوت والصور الرقمية، ومتابعة المؤتمرات الصوتية المختلفة المسجلة، تسجيل مدونة تعليمية، القدرة على تنزيل الكتب والبرامج من الأنترنت. مستوى المهارات الرقمية المتقدم: يمتلك هذه المهارات المحترفون في المهن التكنولوجية. كالبرمجيات إدارة الشبكات والعمل في مجال الذكاء الاصطناعي والتي يمكن أن يكتسبها الشخص من التعليم المتقدم في الجامعات والأكاديميات، ويعتبر هذا المستوى الأخير في المهارات الرقمية.

مما سبق يتضح أن تطوير المهارات الرقمية المتقدمة أصبح ضرورة في العصر الحديث، حيث إن التكنولوجيا تتطور بسرعة وتؤثر على جميع جوانب الحياة. فالأفراد الذين يستثمرون في تعلم هذه المهارات يمكنهم تحسين فرصهم الوظيفية وزيادة إنتاجيتهم. بالإضافة إلى ذلك، فإن فهم التكنولوجيا يمكن أن يساعد في حل المشكلات بطرق مبتكرة وتحقيق تقدم في مختلف المجالات.

يواجه القادة الرقميون في المؤسسات التعليمية وخاصة التعليم العالي العديد من المعوقات عند تطبيق مهارات القيادة الرقمية وتشمل هذه المعوقات ما ذكره (Al-Shehri, & Al-Qahtani, 2020): (١) نقص الموارد المالية والتكنولوجية والبشرية: يمكن أن يؤدي نقص الموارد إلى عدم توافر التكنولوجيا اللازمة لتطبيق المهارات الرقمية، وعدم توافر الخبرات اللازمة للقيادة الرقمية، (٢) ضعف الثقافة الرقمية والتحول الرقمي في المؤسسات التعليمية: يمكن أن يؤدي هذا إلى عدم توافر الخبرات اللازمة للقيادة الرقمية، وعدم توافر التكنولوجيا اللازمة لتطبيق المهارات الرقمية، (٣) ضعف التدريب والتطوير المستمر للمهارات الرقمية: يؤدي هذا إلى عدم توافر الخبرات اللازمة للقيادة الرقمية، (٤) عدم وجود خطط استراتيجية واضحة للتحويل الرقمي: يؤدي هذا إلى عدم توافر خطط محددة لتطبيق المهارات الرقمية، (٥) ضعف توافر البنية التحتية اللازمة لدعم التكنولوجيا: يؤدي هذا إلى عدم توافر التكنولوجيا اللازمة لتطبيق المهارات الرقمية، (٦) ضعف الثقة في استخدام التكنولوجيا: يؤدي هذا إلى عدم استخدام التكنولوجيا بشكل فعال.

الدراسات السابقة

وأجرى شاكرا (٢٠٢٣) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة توفر الكفايات الرقمية لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بالجامعات اليمنية ومعوقات استخدامها في التعليم، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (١٢٠) عضواً، وأظهرت نتائج الدراسة: محور الكفايات الرقمية لدى أعضاء هيئة

التدريس في كليات التربية بالجامعات اليمنية حصل على درجة توفر مرتفعة، وجاءت المعوقات التي تعيق أعضاء هيئة التدريس من استخدام الكفايات الرقمية في التعليم بدرجة مرتفعة، ولا توجد فروق دالة إحصائياً حول درجة توفر الكفايات الرقمية لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بالجامعات اليمنية ومعوقات استخدامها في التعليم تبعاً لمتغيري الجنس، والدرجة الأكاديمية، بينما توجد فروق تبعاً لمتغير التخصص لصالح أعضاء هيئة التدريس ذوي التخصصات العلمية

وأجرى أبو عيادة (٢٠٢٢) دراسة هدفت إلى التعرف على أبرز متطلبات العصر الرقمي، والتعرف إلى المهارات اللازمة للقائد لتطوير أداء المؤسسة التربوية في العصر الرقمي، وذلك بغية التوصل إلى مقترحات إجرائية لتطوير الأداء القيادي في المؤسسات التربوية لتلبية متطلبات العصر الرقمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وقد توصلت الدراسة إلى أن القدرة على تهئية مناخ إيجابي وتعزيز الثقة بالنفس والتواصل الفعال والوعي الاستراتيجي هي أبرز متطلبات العصر الرقمي، وأن أبرز المهارات اللازمة للقائد لتطوير أداء المؤسسة التربوية في العصر الرقمي في كل عمليات القيادة تخطيط وتوجيه وتنظيم وتنسيق وتقييم استراتيجي رقمي، وتم بناء الرؤى ارتكزت على متطلبات استراتيجية فعلاً حقيقياً ودرجة الحاجة للتغيير.

كما هدفت دراسة الخليفة (٢٠٢١) إلى التعرف على درجة أهمية الاحتياجات التدريبية لقيادات الكليات التقنية للبنات في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني في ضوء برنامج التحول الوطني من وجهة نظرهن. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي. واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، فيما تكون مجتمع الدراسة من عميدات، ووكيلات الكليات التقنية للبنات التابعة للمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني كافة وعددهن (٦٩) عميدة ووكيلة. وأظهرت نتائج الدراسة: جاءت الاحتياجات التدريبية لقيادات الكليات التقنية في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني في ضوء برنامج التحول الوطني بشكل عام بدرجة مرتفعة من الأهمية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول محاورها الثلاثة تعزى إلى متغيرات الدراسة (الوضع الوظيفي، عدد سنوات الخدمة في مجال الإدارة، المؤهل العلمي، عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة)

أجرى أنتونوبولو وآخرين (Antonopoulou, Halkiopoulos, Barlou, & Beligiannis, 2020) دراسة بعنوان أنواع القيادة والقيادة الرقمية في التعليم العالي: تم تحليل البيانات السلوكية من جامعة باتراس في اليونان للتحقيق في المهارات القيادية لرؤساء أقسام الجامعة لتحليل وجهة نظرهم في القيادة الرقمية، وتحليل أنواع القيادة التي يتبنونها والارتباطات بنتائج القيادة وأيضاً وصف آراء المشاركين بعمق، شارك (٢٨) رئيس قسم من جامعة باتراس في الرد على استبانة القيادة متعدد العوامل (MLQ). وأظهرت نتائج الدراسة أن نتائج القيادة لها علاقة إيجابية قوية مع القيادة التحويلية، تم التأكيد على أن الدرجة العليا للقيادة التحويلية تعني زيادة الكفاءة والرضا للعاملين، وتتماشى الدرجة العالية من القيادة التحويلية مع الدرجة الكبيرة من تنفيذ القيادة الرقمية.

وأجرى هيرو (Hero, 2020) دراسة هدفت إلى التعرف إلى دور القيادة الرقمية لمدير المدرسة، وتأثيرها على الكفاءة التقنية للمعلمين؛ واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، والتي وزعت على عينة الدراسة والمكونة من (١٠٥) معلماً في المدارس الحكومية في مقاطعة أوباندو، وبولاكان حيث أظهرت نتائج الدراسة: أن ظهور التقنية الحديثة توفر فرصاً جديدة في المجتمع وخاصة في المدرسة ويجب أن يمتلك مديرو المدارس المهارات اللازمة لأنهم قادة المعرفة التقنية، كذلك المعلمين كوكلاء للتقنية في المدرسة، وأظهرت تأثير القيادة الرقمية لمدير المدرسة في الكفاءة التقنية للمعلمين في المدارس الابتدائية العامة في

مقاطعة أوباندو ، أهمية اتفاق المعلمين على القيادة الرقمية التي يمتلكها مدراءهم ، يتقن المعلمون استخدام التكنولوجيا في عملية التدريس والتعلم، وأن القيادة الرقمية للمدير لا تؤثر بشكل كبير على الكفاءة التكنولوجية للمعلمين.

أجرى لاندر (Lander، 2020) دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين الركائز المتعلقة بالقيادة الرقمية التي تتفق مع القيم والسلوكيات لدى مديري المدارس وتحديد العلاقة بين أركان القيادة الرقمية، والتعرف على واحدة من أكبر المشاكل التي تواجه مديري المدارس وهي أن معظم المديرين غير مستعدين بشكل ما ليصبحوا قادة في مجال التكنولوجيا، وذلك بسبب نقص التدريب ونقص التوجيه حول كيفية دعم المعلمين بشكل فعال أثناء دمجهم التكنولوجي في مهاراتهم لإدارة العملية التعليمية بالفصول الدراسية، كانت عينة الدراسة مديري المدارس الثانوية ومعلمين من ثلاث مناطق تعليمية في مقاطعة سوفولك في نيويورك. استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تم تقسيم استخدام المعلم لتكنولوجيا التعليم إلى ثلاث فئات هي (المهام الإدارية والتنظيمية، والتخطيط وتقديم التعليمات، واستخدام الطالب)، وجدت نتائج هذه الدراسة أن أركان القيادة الرقمية لم تتنبأ باستخدام المعلم للتكنولوجيا في أي فئة.

إجراءات الدراسة

منهج الدراسة: في هذه الدراسة استخدام المنهج الوصفي المسحي؛ وذلك لملاءمته لموضوعها وأهدافها، وهو ذلك المنهج الذي يمكن من " جميع البيانات والمعلومات التي تعبر عن آراء واتجاهات وخبرات مجموعة أو مجموعات مختلفة من أفراد مجتمع الدراسة حول ظاهرة أو مشكلة ما، من خلال أسئلة محددة وواضحة" (Fraenkel et al., 2012, p. 393). ومن هنا يساعد هذا المنهج في التعرف على مدى امتلاك قيادات الكليات التقنية للسياحة والفندقة بالمملكة العربية السعودية للمهارات الرقمية في ضوء التحول الرقمي.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات التدريسية بالكليات التقنية للسياحة والفندقة بالمملكة العربية السعودية؛ وهم العمداء، ورؤساء الأقسام، والوكلاء وبلغ عددهم (٣٣) قائداً بحسب إحصائية الكليات التقنية . الكليات التقنية التخصصية (tvtc.gov.sa).

عينة الدراسة: نظراً لصغر حجم الدراسة فقد طبقت على جميع أفراد مجتمع الدراسة الأصلي بطريقة الحصر الشامل وبلغ حجم العينة (٣٣) قائداً

خصائص عينة الدراسة: وتشتمل على المعلومات الأولية لعينة الدراسة من العمداء، ورؤساء الأقسام، والوكلاء وهي: المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، ويوضح الجدول رقم (١) وصفاً لعينة الدراسة:

جدول رقم (١): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	الفئة	أفراد العينة	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	عميد	٥	١٥,١٥%
	رئيس قسم	١٣	٣٩,٣٩%
	وكيل	١٥	٤٥,٤٥%
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٥	١٥,١٥%
	من ٥-١٠ سنوات	١٢	٣٦,٣٦%
	أكثر من ١٠ سنوات	١٦	٤٨,٤٨%
المجموع		٣٣	١٠٠%

أداة الدراسة:

١. الأداة في صورتها الأولية:

تم بناء أداة الدراسة (الاستبانة) وصياغة عباراتها بعد مراجعة الإطار النظري، والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، وصُممت الاستبانة في صورتها الأولية، واشتملت على قسمين: القسم الأول: ويتكون من البيانات الأولية لعينة الدراسة وهي (المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة). القسم الثاني: ويضم عبارات الاستبانة التي بلغت (٣٠) عبارة مقسمة على محورين: المحور الأول- مهارات القيادة الرقمية الأساسية (١٥) عبارة. المحور الثاني: المهارات الرقمية المتقدمة (١٥) عبارة.

٢. صدق أداة الدراسة وثباتها:

- **الصدق الظاهري:** بعد إعداد الاستبانة بصورتها الأولية، قام الباحث بعرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين والخبراء في إدارة التربية؛ بغرض الحكم على أن أداة الدراسة تقيس ما وضعت لقياسه، والاستفادة من اقتراحاتهم وملاحظاتهم، من خلال الحكم على مستوى تمثيل العبارات لأبعاد الاستبانة ووضوحها وملامتها لأهداف الدراسة، وسلامة التعبير والتركييب اللغوية، وتم التعديل على الأداة تبعاً لملاحظات المحكمين من حيث إعادة الصياغة أو حذف بعض العبارات والخروج بالاستبانة بصورتها النهائي.

- **صدق الاتساق الداخلي.** للتأكد من الصدق الداخلي لأداة الدراسة تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية:

جدول رقم (٢): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
١	**٧٣٢.	٩	**٨٨١.
٢	**٧٥٥.	١٠	**٨٦٥.
٣	**٩٠٤.	١١	**٨١١.
٤	**٨٨٩.	١٢	**٨٧٠.
٥	**٨٩٧.	١٣	**٩١٦.
٦	**٩١٢.	١٤	**٨٧٤.
٧	**٧٣٥.	١٥	**٨٦٥.
٨	**٨٧٣.		

يلاحظ ** دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل

جدول رقم (٣): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
١	**٧٥٣.	٩	**٩٠٨.
٢	**٨٣٤.	١٠	**٨٩٩.
٣	**٨٥٧.	١١	**٩٠٥.
٤	**٩١١.	١٢	**٨٨٦.
٥	**٩٠٨.	١٣	**٨٨٢.
٦	**٨١١.	١٤	**٩٠٤.
٧	**٨٧٠.	١٥	**٨٥٧.
٨	**٩١٦.		

** دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل

٣- ثبات أداة الدراسة.

استخدم معامل الثبات من خلال استخدام معامل كرونباخ ألفا، حيث بلغت قيمه معامل الثبات الكلي (٠.٩٧٧)، والمحور الأول (٠.٩٦٨)، والمحور الثاني (٠.٩٦٦)، وهي قيم مرتفعة مما يدل على صدق وثبات عالي للأداة، كما يظهر في الجدول (٤).

الجدول (٤): معامل كرونباخ ألفا

المحور	العدد	كرونباخ ألفا
المحور الأول: المهارات الرقمية الأساسية.	١٥	٠,٩٦٨
المحور الثاني: المهارات الرقمية المتقدمة.	١٥	٠,٩٦٦
الكلي	٣٠	٠,٩٧٦

٤- الأداة في صورتها النهائية.

تكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من: القسم الأول- البيانات الأولية لعينة الدراسة وفق متغيرات: المسمى الوظيفي (عميد-وكيل- رئيس قسم)، وسنوات الخبرة (أقل من 5سنوات- 5-10 سنوات- أكثر من 10 سنوات). القسم الثاني- تضمن عبارات الاستبانة التي بلغت (٣٠) عبارة مقسمة على محورين وهي: المحور الأول- المهارات الأساسية (١٥) عبارات. المحور الثاني- المهارات المتقدمة (١٥) عبارات. واستخدم مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي وفق التدرج الآتي: (منخفضة جداً- منخفضة - متوسطة - عالية - عالية جداً)، لتحديد مستوى الإجابة على عبارات الاستبانة.

إجراءات جمع بيانات الدراسة.

لبدء إجراءات جمع بيانات الدراسة تم الحصول على موافقة رسمية لتطبيق أداة الدراسة (الاستبانة)، ولتسهيل عملية جمع البيانات، قام الباحثان بتصميم أداة الدراسة بشكل إلكتروني، حيث تم توزيعها على مجتمع الدراسة على شكل رابط إلكتروني، بحيث يصل رابط الأداة إلى جميع القيادات التدريسية بالكليات التقنية للسياحية والفندقية بالمملكة العربية السعودية؛ وهم العمداء، ورؤساء الأقسام، والوكلاء، ومن ثم الدخول على الرابط والبدء في الإجابة على جميع عبارات الأداة. وبعد مضي ٥ أسابيع على إتاحة الرابط، تم التواصل مع القيادات التدريسية والتذكير مرة أخرى بالإجابة على الرابط، وحث عينة الدراسة للمشاركة والإجابة على أداة الدراسة. واستمرت عملية جمع البيانات مدة ٩ أسابيع، وبعد ذلك تم اغلاق الرابط، والبدء في واعداد وتنظيم وتنقيح البيانات والاستعداد لمرحلة التحليل الإحصائي.

المعالجة الإحصائية.

تم معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، من خلال استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية؛ لوصف خصائص مفردات العينة عن جميع عبارات متغيرات الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Coefficient)؛ للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة ومحاورها.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)؛ للتعرف على مدى ثبات الاستبانة ومحاورها.
- اختبارات للعينات المستقلة (Independent T-test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)؛ للإجابة عن السؤال الثالث للدراسة.
- استخدام مقياس التدرج النسبي المكون من خمس فئات ((منخفضة جداً- منخفضة - متوسطة - عالية - عالية جداً)، وذلك لتحديد مدى المتوسطات الحسابية باستخدام المعادلة التالية: طول الفئة = (أكبر قيمة - أصغر قيمة) ÷ عدد فئات المقياس + 1 = (1-5) ÷ 5 = 0.80 + 1، كما يظهر في الجدول (٥) لتحديد درجة استجابات عينة الدراسة على كل عبارات الاستبانة ومحاورها.

جدول رقم (٥): مقياس التدرج النسبي للمتوسطات الحسابية

المستوى	المتوسط الحسابي
منخفضة جداً	١.٨٠-١
منخفضة	٢.٦٠-١.٨١
متوسطة	٣.٤٠-٢.٦١
عالية	٤.٢٠-٣.٤١
عالية جداً	٤.٢١ فما فوق

عرض نتائج الدراسة.

إجابة السؤال الأول: ما مدى امتلاك قيادات الكليات التقنية للسياحة والفندقة بالمملكة العربية السعودية للمهارات الرقمية الأساسية في ضوء التحول الرقمي؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارة محور المهارات الرقمية الأساسية، والمتوسط العام للمحور، ومستوى الدرجة لمدى امتلاك القيادات لهذه المهارات، وترتيب العبارات، وقد تم تحديد ذلك بالاعتماد على مقياس التدرج النسبي للمتوسطات الحسابية الموضح في الجدول (٥).

جدول رقم (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات عينة الدراسة حول محور المهارات الرقمية الأساسية

الرقم	المهارات الرقمية الأساسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
١.	استطيع تخصيص زمن محدد لكل مهمة بما يمكن إنجازها إلكترونياً	٣.٧٦٥٣	١.٠٦٢٩٨	٤	عالية
٢.	أملك القدرة على التواصل مع زملاء العمل من خلال مواقع التواصل الاجتماعي المختلفة	٣.٧٠٤١	١.١٣٢٥٥	٧	عالية
٣.	أجيد استخدام برنامج معالج النصوص (word) أثناء عملي	٣.٩٧٩٦	١.١٦٦٣٦	١	عالية
٤.	استطيع مشاركة زملاء ملفات إلكترونية تتعلق بمهام العمل	٣.٨٢٦٥	١.١٣٩٩٥	٢	عالية
٥.	لدي القدرة على تنظيم جداول أعمال الفريق، والأنشطة والفعاليات والملفات إلكترونياً.	٣.٨٠٦١	١.٢٣٢٣٧	٣	عالية
٦.	أدعم اجتماعاتي مع زملاء بملفات فيديو موثقة للعمل.	٣.٧٣٤٧	١.٠٧٩٨١	٥	عالية
٧.	لدي القدرة على استخدام تقنية الواقع الافتراضي في الأنشطة التي يحتاجها عملي	٣.٧٠٤١	١.٢٣٦٩٧	٨	عالية
٨.	أملك السرعة والدقة في إنجاز العمل إلكترونياً.	٣.٧١٤٣	١.٢٠٩٩٢	٦	عالية
٩.	أملك المهارات الرقمية الأساسية في التعامل مع حزمة Microsoft office	٣.٧٦٥٣	١.١٣٧٩٢	٤	عالية
١٠.	أجيد التعامل مع مختلف المواقع الإلكترونية عبر شبكة الإنترنت.	٣.٧٦٥٣	١.١٢٨٨٣	٤	عالية
١١.	أستخدم الوسائط الإلكترونية المختلفة مثل الفيديوهات والتسجيلات والملفات الصوتية أثناء اجتماعات العمل	٣.٧٠٤١	١.١٣٢٥٥	٧	عالية
١٢.	أملك القدرة على التواصل مع زملاء الإداريين من خلال خدمات البريد الإلكتروني	٣.٧٣٤٧	١.٠٧٩٨١	٥	عالية
١٣.	أجيد التعامل مع جداول البيانات وإدارة الملفات أثناء العمل	٣.٧١٤٣	١.٢٠٩٩٢	٦	عالية
١٤.	أجيد استخدام محركات البحث جوجل للبحث عن الكتب والمراجع العلمية للاستفادة منها	٣.٨٠٦١	١.٢٣٢٣٧	٣	عالية
١٥.	أملك المهارات الأساسية للتعامل مع الحاسوب والشبكة العنكبوتية	٣.٧٦٥٣	١.١٣٧٩٢	٤	عالية
	المتوسط العام	٣.٧٩٦٥			عالية

يشير الجدول (٦) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول وهو المهارات الرقمية الأساسية، حيث أظهرت النتائج أن المتوسط العام للمحور جاء بدرجة عالية حيث بلغ (٣.٧٧٦٥)، كما أن جميع فقرات المحور جاءت بدرجة عالية وفقاً للمتوسطات الحسابية وتراوحت بين (٣.٧٠-٣.٩٧)، وتدل هذه النتيجة على أن المهارات الرقمية الأساسية تتوفر لديهم عينة الدراسة بدرجة عالية. ويمكن تفسير ذلك بنشر الثقافة الرقمية لديهم، ولأنها باتت ضرورة حتمية وعصرية لمواكبة الرقمية العالمية والنظم الإلكترونية، واستباق التغير المستمر ومتطلباته، والاستجابة للتغيرات العالمية واتجاهاتها وتحقيق القيادة والريادة للمؤسسة التعليمية، ورفع مستوى الكفاءة الداخلية، ولمواجهة التحديات المختلفة، ومواكبة للزيادة المستمرة في متطلبات العملية التعليمية، وضرورة مواكبة التقنيات الحديثة ومتطلبات ومتغيرات العصر.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من دراسة شاكر (٢٠٢٣)، التي أظهرت أن الكفايات الرقمية لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بالجامعات اليمنية حصل على درجة توفر مرتفعة، ودراسة أبو عيادة (٢٠٢٢) التي توصلت إلى أن أبرز المهارات اللازمة للقائد لتطوير أداء المؤسسة التربوية في العصر الرقمي في كل عمليات القيادة تخطيط وتوجيه وتنظيم وتنسيق وتقييم استراتيجي رقمي. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الخليفة (٢٠٢١) التي أظهرت أن الاحتياجات التدريبية لكليات التقنية في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني في ضوء برنامج التحول الوطني بشكل عام بدرجة مرتفعة.

إجابة السؤال الثاني: ما مدى امتلاك قيادات الكليات التقنية للسياحة والفندقة بالمملكة العربية السعودية للمهارات الرقمية المتقدمة في ضوء التحول الرقمي؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور المهارات الرقمية المتقدمة، والمتوسط العام للمحور، ومستوى الدرجة لمدى امتلاك القيادات لهذه المهارات، وترتيب العبارات، وقد تم تحديد ذلك بالاعتماد على مقياس التدرج النسبي للمتوسطات الحسابية الموضح في الجدول (٥).

جدول رقم (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات عينة الدراسة حول محور المهارات الرقمية المتقدمة

الرقم	المهارات الرقمية المتقدمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب ب	الدرجة
١-	املك القدرة على استخدام متصفحات البحث المختلفة عبر الشبكة العنكبوتية مثل (Explorer ، chrome)	٤.٠٨١٦	١.٢٦٧٧١	١	عالية
٢-	لدي القدرة على استخدام google form فيما يحتاجه عملي	٤.٠٦١٢	١.٢٤٦٩٢	٣	عالية
٣-	املك مهارة التخزين السحابي للمعلومات كاليانينات الخاصة بعمل	٣.٩٣٨٨	١.١٣٩٠٣	٦	عالية
٤-	املك القدرة على إدارة الاجتماعات إلكترونياً	٣.٨٦٧٣	١.٢٦١٧٢	٨	عالية
٥-	لدي القدرة على إصلاح الأعطال التقنية التي تواجهني في عملي	٣.٩٨٩٨	١.٢٢٧٨٨	٥	عالية
٦-	استطيع تحويل الخطط المكتوبة الى ملفات إلكترونية	٤.٠٦٢٠	١.٢٢٧٨٨	٢	عالية
٧-	استخدم برامج لجدولة وحفظ المواعيد والمهام الهامة في مهام العمل.	٣.٨٦٧٣	١.٢٢٧٨٨	٨	عالية
٨-	أتمكن من تقديم تغذية راجعة للعاملين معي على انجازهم إلكترونياً.	٣.٨٩٨٠	٣.٥٩١٨	٧	عالية
٩-	استطيع استخدام برامج الذكاء الاصطناعي فيما يحتاجه عملي	٣.٢١٤٣	١.٢٦٧٧١	١٠	متوسطة
١٠-	أتمكن من تنزيل المحتويات المتعلقة بعملتي على قوالب إلكترونية مختلفة	٣.٨٥٧١	١.٢٩٢٠٠	٩	عالية
١١-	املك القدرة على إعادة تنظيم واجهة الحاسب الالى أو المحمول	٣.٨٥٧١	١.٢٥٧٨٨	٩	عالية
١٢-	لدي إلمام كافي بنماذج التصميم الرقمي التي احتاجها في مهام العمل	٤.٠٤١١	١.٢٣٢١٥	٤	عالية
١٣-	استطيع تقسيم المحتوى الإلكتروني وفقاً للأهداف الخاصة بمهام العمل	٣.٩٣٨٨	١.٣١٧٨٤	٦	عالية
١٤-	استخدم أنظمة وبرامج الأمن السيبراني في حماية الشبكات والبرامج التي استخدمها ضد الهجمات الرقمية	٣.١٦٣٣	٣.٦٨٣٧	١١	متوسطة
١٥-	لدي القدرة على استخدام تقنيات إلكترونية متطورة في متابعة عملي	٣.٩٨٩٨	١.٤٧٥٨٠	٥	عالية
	المتوسط العام	٣.٨٧٣٣			عالية

يشير الجدول رقم (٧) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني وهو المهارات الرقمية المتقدمة، حيث أظهرت النتائج أنّ المتوسط العام للمحور جاء بدرجة عالية حيث بلغ (٣,٨٧٣٣)، وجاءت ثلاثة عشر عبارة بدرجة عالية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٤.٠٨-٣.٨٥)، وتؤكد هذه النتيجة على أن المهارات الرقمية المتقدمة تتوفر لدى عينة الدراسة بدرجة عالية. وقد يعزى ذلك إلى كثرة ممارسة استخدام هذه المتصفحات، وكذلك الاهتمام بالتقدم التقني ومتغيرات العصر، حتى تكون لديهم هذه المهارات التي تمكنهم من أداء مهامهم على الوجه المطلوب. من ناحية أخرى، بيّنت النتائج أنّ العبارة الأقل من حيث المتوسطات الحسابية هي "استخدم أنظمة وبرامج الأمن السيبراني في حماية الشبكات والبرامج التي استخدمها ضد الهجمات الرقمية". ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى حاجة برامج الأمن السيبراني لمختصين بالأمن السيبراني وبرامج متخصصة بذلك.

الإجابة على السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستجابات قيادات الكليات التقنية للسياحة والفندقة بالمملكة العربية السعودية للمهارات الرقمية في ضوء التحول الرقمي تعزى لمتغيري (المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة)؟.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتعرف على الفروق لاستجابات قيادات الكليات التقنية للسياحة والفندقة للمهارات الرقمية في ضوء التحول الرقمي وفقاً للمتغيرات (المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة)، والجدول التالي تبين هذه النتيجة.

جدول رقم (٨): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في إجابات مفردات الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

المتغير	المحور	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة ف	مستوى الدلالة *	النتيجة
المسمى الوظيفي	المهارات الرقمية الأساسية	بين المجموعات	١	١٢٢.	٠.١٨٥	غير دالة
	المهارات الرقمية المتقدمة	داخل المجموعات	٩٦	٦٣.٢٨٢		
		المجموع	٩٧	٦٣.٤٠٣		
المسمى الوظيفي	المهارات الرقمية المتقدمة	بين المجموعات	١	٥.٥٣٨	٠.١٩٨	غير دالة
	المهارات الرقمية الأساسية	داخل المجموعات	٩٦	٥٧.٨٦٦		
		المجموع	٩٧	٦٣.٤٠٣		

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (٨) أن المتغير (المسمى الوظيفي) ليس لها أثر مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات مفردات العينة حول المسمى الوظيفي، وفقاً لقيم ف، كما جاءت قيمة المعنوية (Sig) أكبر من (0.05). أي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل للدرجة الكلية للاستبيان وجميع أبعاده، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول استجابات قيادات الكليات التقنية للسياحة والفندقة للمهارات الرقمية في ضوء التحول الرقمي، أي أن وجهة نظر العينة لا تختلف باختلاف المنصب القيادي، فسواء كانوا عمداء كليات، أم وكلاء، أم رؤساء أقسام فإن وجهات نظرهم متقاربة، ولا تختلف حول امتلاكهم للمهارات الرقمية الأساسية والمتقدمة. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة شاکر (٢٠٢٣)، ودراسة الخليفة (٢٠٢١)، والتي أظهرتا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الوضع الوظيفي.

جدول رقم (٩): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في إجابات مفردات الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

المتغير	المحور	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة ف	مستوى الدلالة *	النتيجة
عدد سنوات الخبرة	المهارات الرقمية الأساسية	بين المجموعات	٢	٠٠٨.	٠.٠٠٦	غير دالة
		داخل المجموعات	٩٥	٦٣.٣٩٥		
		المجموع	٩٧	٦٣.٤٠٣		
	المهارات الرقمية المتقدمة	بين المجموعات	١	٢٨٦.	٠.٤٣٦	غير دالة
		داخل المجموعات	٩٦	٦٣.١١٧		
		المجموع	٩٧	٦٣.٤٠٣		

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (٩) أن المتغير (عدد سنوات الخبرة) ليس لها أثر مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات مفردات العينة حول عدد سنوات الخبرة، وفقاً لقيم ف، كما جاءت قيمة المعنوية (Sig) أكبر من (0.05). أي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) فأقل للدرجة الكلية للاستبيان وجميع أبعاده، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول استجابات قيادات الكليات التقنية للسياحة والفندقة للمهارات الرقمية في ضوء التحول الرقمي، أي أن وجهة نظر العينة لا تختلف باختلاف المنصب القيادي، فسواء كانوا عمداء كليات، أم وكلاء، أم رؤساء أقسام فإن وجهات نظرهم متقاربة، ولا تختلف حول امتلاكهم للمهارات الرقمية الأساسية والمتقدمة. وتتفق هذه النتائج مع دراسة الخليفة التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يوضحها الباحث بالآتي:

١. تمتلك قيادات الكليات التقنية للسياحة والفندقة بالمملكة العربية السعودية المهارات الرقمية الأساسية في ضوء التحول الرقمي بدرجة عالية.
٢. تمتلك قيادات الكليات التقنية للسياحة والفندقة بالمملكة العربية السعودية المهارات الرقمية المتقدمة في ضوء التحول الرقمي بدرجة عالية.
٣. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستجابات قيادات الكليات التقنية للسياحة والفندقة بالمملكة العربية السعودية للمهارات الرقمية الأساسية والمهارات الرقمية والمتقدمة في ضوء التحول الرقمي تُعزى لمتغيري (المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).

التوصيات

بناءً على النتائج التي خلصت إليها الدراسة فإن الباحثان يُوصيان بما يلي:

١. الاهتمام بنشر ثقافة التحول الرقمي بين القيادات الأكاديمية للكليات السياحية وغيرها من الكليات.
٢. تقديم برامج تدريبية وورش عمل للقيادات الأكاديمية ومنسوبي الجامعة لتطوير قدراتهم وأدائهم في ضوء التحول الرقمي.

٣. الاهتمام بتقديم مكافآت تحفيزية مناسبة للقيادات الأكاديمية في مختلف الكليات التي تتميز بالإبداع في أداء مهامها من خلال المهارات الرقمية الأساسية والمتقدمة.

المقترحات:

في ضوء نتائج الدراسة يقترح الباحثان :

١. إجراء المزيد من الدراسات المماثلة باستخدام متغيرات مستقلة جديدة للتعرف إلى مدى امتلاك قيادات الكليات التقنية للسياحة والفندقة بالمملكة العربية السعودية المهارات الرقمية في ضوء التحول الرقمي
٢. إجراء مزيد من الدراسات حول مدى امتلاك قيادات الكليات التقنية للسياحة والفندقة بالمملكة العربية السعودية المهارات الرقمية المتقدمة في ضوء التحول الرقمي من خلال عينات جديدة مختلفة.
٣. إجراء نفس الدراسة الحالية في جامعات أخرى في المملكة، وعلى متغيرات أخرى.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

أبو عيادة، هبة توفيق. (٢٠٢٢). منطلقات ورؤى عصرية لتطوير الأداء القيادي في المؤسسات التربوية لتلبية متطلبات العصر الرقمي، مؤتمر المنظومة القيادية في عصر التحول الرقمي. في عصر التحول الرقمي. (٣: ٢١-٢٢ أيار ٢٠٢٢: كلية فلسطين التقنية، فلسطين)، ٤٧٩-٤٩٢.

أبوخضرة، مريم (٢٠٢٢). التحول الرقمي ورقمنة القطاع السياحي ودورها في تفعيل الاستثمار السياحي في المملكة العربية السعودية -الواقع والمأمول. المؤتمر: ملتقى علمي وطني حول الاستثمار السياحي كخيار استراتيجي لتحقيق التنمية المستدامة. اتحاد المصارف العربية. (٢٠٢٠). التحول الرقمي في المنطقة العربية، تم استرداده من الموقع الإلكتروني بتاريخ ٢٠٢٣/٥/٥

<https://uabonline.org/ar/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A-%D9%81%D9%8A->

<https://uabonline.org/ar/%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D8%B7%D9%82%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%B1%D8%A8%D9%8A%D8%A9>

الحريري، رافده. (٢٠١٨). مهارات القيادة واتخاذ القرارات الإدارية، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع

الإقبال، حامد بن أحمد إبراهيم. (٢٠١٩). مقتضيات التحول إلى التعليم الرقمي الموجه لصغار السن في الوطن العربي. المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٦٨(٦٦)، ٤١١-٤٣٤. أطف، إيداد. (٢٠١٩). أثر التعلم الرقمي باستخدام الأجهزة الذكية على التحصيل العلمي للطلاب في مقرر الوسائل التعليمية واتجاهاتهم نحو استخدام الأجهزة الذكية في التعلم والتعليم، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، ١٠(٢)، ٢٨١-٣١٢.

البوهي، فاروق شوقي. (٢٠١٧). نظريات القيادة الإدارية الحديثة المطلوبة لأحداث التغيير الإداري بمؤسسات التعليم، في أعمال المؤتمر العلمي السنوي الرابع والعشرين: قيادة التعليم في الوطن العربي: الواقع والرؤى المستقبلية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية.

بيان، فايد. (٢٠٢٢). *القيادة الرقمية لعملية التحول الرقمي*، تم استرداده من الموقع الالكتروني بتاريخ ٢٠٢٣ /٨/٢

<https://www.rmg-sa.com/%D9%85%D8%A8%D8%A7%D8%AF%D8%A6-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A/>

جواد، عقيل ثمر؛ عبودي، حسيب حسن؛ ومحمود، حيدر عباس. (٢٠١٨). *الجامعات الذكية في*

مؤسسات التعليم العالي العراقي رؤية مستقبلية. مؤتمر التعليم العالي لتنمية العراق،

السفارة العراقية بلندن، ١٤ سبتمبر.

الحريري، رافده. (٢٠١٨). *مهارات القيادة واتخاذ القرارات الإدارية، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.*

الدريوش، جوسلين عبد الكريم عبد الرحمن. (٢٠٢٣). *واقع تطبيق القيادة الرقمية وعلاقته بتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية في مدارس التعليم العام بمدينة سكاكا. مجلة كلية التربية، ١٢١ (١)، ٢٠٥ - ٢٤٨.*

رابحي، فطيمة. (٢٠٢٢). *تأثير القيادة الرقمية في نجاح مشاريع التحول الرقمي في المؤسسة. مجلة التنظيم والعمل، ١١ (٣)، ٩٧ - ١١٦.*

الردادي، عبد الله محمد. (٢٠٢٢). *المهارات الرقمية التعريف والأهمية، تم استرداده من الموقع الالكتروني بتاريخ ٢٠٢٤/٥/١٠.*

<https://edutec4all.medu.sa/%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%87%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81-%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%A9/>

الريس، إيمان بنت ابراهيم بن حماد، والعيقان، مي بنت محمد. (٢٠٢٢). *احتياجات التطوير المهني*

للقيادات المدرسية في المملكة العربية السعودية في ضوء القيادة الرقمية. رسالة الخليج

العربي، ٤٢ (١٦٤)، ١٣ - ٣٨.

الزهراني عطية محمد. (٢٠١٩). *دور القيادة الاستراتيجية لتحقيق التميز التنافسي بالمؤسسات التعليمية في العصر الرقمي، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، (١٠)، ١-١٣.*

شاكر، عبد الملك محمد يحيى. (٢٠٢٠). *درجة توفر الكفايات الرقمية لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بالجامعات اليمنية في ضوء التحول الرقمي. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ٧٢ (١٠)، ٩١-١١٨.*

الشريف، باسم بن نايف محمد. (٢٠١٨). *مدى الوعي بالتقنيات التعليمية الرقمية والذكية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية واتجاهاتهم نحوها، مجلة كلية التربية- جامعة الأزهر، ٣٧ (١٧٩)، ٦٥٠-٦٥١.*

الشعراوي، محمد علي حسن؛ سعدون، محمد عبد الحميد محمد. (٢٠٢٢). *رؤية مقترحة لتحسين ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الرقمية. مجلة كلية التربية، ١٩ (١١٥)، ٢٥٠ - ٣٣٥.*

الشعيلي، صالح بن خليفة. (٢٠٢٠). درجة توظيف مديري المدارس في سلطنة عمان للقيادة الرقمية من وجهة نظر المديرين أنفسهم. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، ١٢ (٣٣)، ٧٩ - ٩٣.

شلبي، نوال محمد. (٢٠١٤). إطار مقترح لدمج مهارات القرن الحادي والعشرين في مناهج العلوم بالتعليم الأساسي في مصر. *المجلة الدولية التربوية المتخصصة* دار سمات للدراسات والنشر، ٣ (١٠).

الشهراني، نوره. (٢٠١٨). درجة ممارسة القيادة الأكاديمية بجامعة ببشة للقيادة الابتكارية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، ٣ (٣)، ٥٤٨-٦١٧.

الطائي، يوسف، والحدراوي، باقر. (٢٠١٩). أثر القيادة الرقمية في تبني الثقافة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بمديرية تربية محافظة النجف الأشرف بالعراق، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية-المركز القومي للبحوث غزة*، ٣ (٦)، ١٩-٣٩.

عادل، عنان. (٢٠٢٢). *التحول الرقمي في الجامعات السعودية*، تم استرجاعه من الموقع الإلكتروني بتاريخ ٢٠٢٣/٥/٣٠ [/https://www.m5zn.com/digital-in-saudi-universities](https://www.m5zn.com/digital-in-saudi-universities)

العازمي، حماد شبيب حمود مبارك. (٢٠٢٢). واقع تطبيق القيادة الرقمية بالمرحلة الثانوية الكويتية وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين. *مجلة كلية التربية*، ١٢٠ (١)، ٥٧٩ - ٦٢٨.

عبد الغني، سناء محمد. (٢٠٢٢). انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر، *مجلة كلية السياسة والاقتصاد*، ١٥ (١٤)، ٤٤-٧٩.

عبد الفتاح، زهير؛ والعبد اللات، مرزوق؛ والقعيد، عابد. (٢٠١٨). أثر القيادة الحكيمة في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية في فنادق فئة الخمس نجوم في الأردن، رسالة دكتوراه، *مجلة الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية*، ١-١١٨.

العسيري، بندر بن مفرح. (٢٠٢٠). التربية الرقمية لتحقيق متطلبات رؤية ٢٠٣٠، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.

عطية، نداء. (٢٠١٩). تعريف مهارات الاتصال، تم استرجاعه من الموقع الإلكتروني بتاريخ ٢٠٢٤/١٠/٥

<https://mawdoo3.com/%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81%D9%85%D9%87%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D9%84>

علي، أسامة عبد السلام. (٢٠١١). التحول الرقمي للجامعات المصرية- المتطلبات والآليات. *الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية- القاهرة*، ١٤ (٣٣)، ٢٦٧-٣٠٢.

علي، أسامة عبد السلام. (٢٠١٣). التحول الرقمي للجامعات المصرية، دراسة تحليلية، جامعة عين شمس، *مجلة كلية التربية*، ٣٧ (٢)، ٥١٠ - ٥٣٣.

علي، زينة. (٢٠٢١). ٦ تحديات تواجه التعليم الرقمي، تم استرجاعه من الموقع الإلكتروني بتاريخ ٢٠٢٣/٦/٥

٦تحديات تواجه التحول الرقمي بالتعليم - جريدة الوطن السعودية (alwatan.com.sa)
العماري، جواهر نايش محمد. (٢٠٢٢). درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة الرقمية بمحافظة خميس مشيط. *مجلة التربية*، ١٩٤ (٢)، ٢٠٠-٢٣٩.

كمال، حنان البدري؛ محمود، حنان عبد الستار. (٢٠٢٢). القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان. *المجلة التربوية*، (١٠٠)، ١٣٥ - ٢٢٨.

- محمد، عبد الرحمن حسن حسن. (٢٠٢٠). واقع التحول الرقمي للملكة العربية السعودية – دراسة تحليلية. مجلة العلوم الإدارية والمالية، ٤ (٣)، ٨ – ٣١.
- محمد، غادة علي عبد المعطي. (٢٠١٩). التحول الرقمي في السياحة المصرية (المفهوم – التحديات – المتطلبات). *المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة*، ١٣ (٢)، ٤٩١ – ٥١٥.
- محمد، محمد حسين عبد الجابر، غنام، نها محمد أحمد. (٢٠٢٢). تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء جودة الخدمة المقدمة بالقطاع السياحي والفندقي وفقاً لرؤية مصر ٢٠٣٠. *مجلة كلية السياحة والفنادق*، ١١ (٣)، ٤٦٣٠٠٠٠ – ٥٨٧.
- محمود، ميرفت محمد. (٢٠١٥). *تطوير المناهج-دليل نظري وتطبيقي*، ط١، مركز ديونو لتعليم التفكير، عمان.
- محمود، ولاء. (٢٠١٨). مقومات تنمية الموارد البشرية الأكاديمية بجامعة بنها في العصر الرقمي - الواقع وسيناريوهات المستقبل. *مجلة كلية التربية - جامعة كفر الشيخ*، ١ (٢)، ٩٨-١.
- المسلماني، لمياء إبراهيم. (٢٠٢٢). التحول الرقمي في الجامعات المصرية (الواقع -المتطلبات-المعوقات)، *المجلة/التربوية*، جامعة سوهاج، ٩٩ (٢)، ٧٩٤-٨٧٦.
- النجار، فريد. (٢٠٠٤). دور تكنولوجيا المعلومات في التحول نحو المنظمات الرقمية، *المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة بعنوان "الإبداع والتجديد دور المدير العربي في الإبداع والتميز"*، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- نعموني، مريم. (٢٠٢٠). تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي في المؤسسة، *مجلة معهد العلوم الاقتصادية*، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ٢٣ (٢)، ٥٦١-٥٧٥.
- وحدة التحول الرقمي. (٢٠٢٠). اللجنة الوطنية للتحول الرقمي، <https://ndu.gov.sa/ar/about>, last seen, 15/ 11/2022.
- ياسين، نجلاء أحمد. (٢٠١٥). متطلبات التحول الرقمي لمؤسسات المعلومات العربية، *مجلة المكتبات والمعلومات*، ع (١٣)، دار النخلة للنشر، ٢٧-٩٠.
- ثانياً: المراجع الأجنبية
- Abad – Segura, E. Zamar, M. Infant – Moro, J. & Garcia, G. (2020): *Sustainable Management of Digital Transformation in Higher Education: Global research trends*, available at www.mdpi.com/journal/sustainability30/5/2023
- Alajmi, M. K. (2022). The impact of Digital Leadership on Teachers' Technology Integration during the COVID-19 pandemic in Kuwait. *International Journal of Educational Research*, (112), 1 - 10.
- Angela Duarte (0202), *Digital transformation. Case study: Santander hotel sector, Official Master in Business and Information Technologies Advisor: Dr. Pablo María De Castro, Universidad de Cantabria. DOI:10,13140*
- Antonopoulou, H., Halkiopoulou, C., Barlou, O., & Beligiannis, G. (2020). Leadership Types and Digital Leadership in Higher Education: Behavioral Data Analysis from University of Patras in Greece,

International Journal of Learning, Teaching and Educational Research, Vol 19, No 4.

- Atias, V. (2018). *The Drivers of Digital Technology in Higher Education Institutions- A Case Study of the UK*. England: University of Wolverhampton, DOI:10.13140/RG.2.2.24349.
- Auer – E.M. (2018): *the challenges of the digital transformation in education, proceeding of the 21st international conference on interactive learning (ICL)* vol. (1), the registered company springer nature Switzerland AG. available at <http://www.springer.com/series/1115613/2/2020>
- Bounfour, A. (2016). Digital Futures, Digital Transformation, Progress in IS. *Springer International Publishing*, Cham, 134- 137.
- Domeny, Jami, V. (2017). The relationship between digital leadership and digital implementation in elementary schools, a dissertation presented to the factuality of the Graduate education department, Southwest Baptist University in Partial Fulminant, of the requirements for the degree Doctor of Education.
- Jakubik, Maria, & Berazhny, Ivan.(2019).Rethinking leadership and it's Practices in the digital Era management, *international conference*, Italy 24-27.
- Fraenkel, J., Wallen, N., & Hyun, H. (2012). *How to design and evaluate research in education*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Kapucu, Hakan. (2020). technology effect on the leader behaviors in the digital era, journal business & IT, creative Commons license published by CTu in Prague.
- Khan, Chauhan. (2016). *leadership in the digital age study on the effects of digitalization on top management*, leadership, Stockholm, business school master thesis.
- Machekhina, O. (2017). Digitalization of Education as a Trend of its Modernization and Reforming. *Revista ESPACIOS*, 38 (40), pp. 26- 31.
- Marathe, S. (2018). Digitalization in Education Sector. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development (IJTSRD)*. Conference Issue- ICDEBI 2018. Sangli, pp. 51- 56.
- Mihardjo, L, Sasmoko, A; &, Firdaus, E. (2019). Digital Leadership I'mpacts on Developing Dynamic Capability and Strategic Alliance Based on Market Orientation, *Polish Journal of Management Studies*, 19(2),285-298.

-
- Mukred, M., & Yusof, Z. M. (2020). The performance of educational institutions through the electronic records management systems: factors influencing electronic records management system adoption. In *Data Analytics in Medicine: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*, 1578-1598.
- Sebaaly, M. (2019). Digital Transformation and Quality, Efficiency, and Flexibility in Arab Universities, in: Badran, A. (Chief Editor). et al, Major Challenges Facing Higher Education in the Arab World: Quality Assurance and Relevance. *Springer Nature Switzerland*, 167- 177.
- Sheninger, Eric. (2021). *pillars of digital leadership in education, teach thought*, available at: [https:// www . teach thought . com / the Future - of - learning / 7 - pillars - digital - leadership - education](https://www.teachthought.com/the-future-of-learning/7-pillars-digital-leadership-education).
- Sheninger, E. (2019). *Digital leadership: Changing paradigms for changing times*. Corwin Press
- Zhu, p. (2015). Digital master debunks the myths of Enterprise digital maturity. *Lulu publishing services*.