OPEN ACCESS

Received: 02-03-2026

Accepted: 07-06-2026

المجلد15، العدد1، يونيو 2026
Volume 15, Issue1, June 2026
المجلة العلمية لكلية التربية
The Scientific Journal of the Faculty of Education

A Proposed Framework for Developing School Leaders' Skills in Digital Knowledge Management from the Perspective of Secondary School Principals in Asir Region

Dr.Amal Ibrahim Ahmed Asiri*

Amal2019asiri@gmail.com

Abstract

This study aimed to propose a framework for developing school leadership skills in digital knowledge management in secondary schools within the Asir Educational Region from the perspective of secondary school principals. The study adopted the descriptive-analytical approach, and a questionnaire was used as the primary data collection instrument. The questionnaire was administered to a sample of 62 principals selected through stratified random sampling, representing 27.93% of the study population. The findings revealed that the level of school leadership skills was high, with strategic thinking, school environment analysis, and the use of digital technologies to support decision-making emerging as the most prominent strengths. However, some weaknesses were identified in organizational flexibility and ethical leadership. The results also indicated that the level of digital knowledge management implementation was high, particularly in the areas of knowledge storage, organization, and utilization in decision-making. In contrast, relatively lower levels were observed in digital knowledge generation and innovation in educational content production. Furthermore, the study found a strong positive correlation between school leadership skills and digital knowledge management, highlighting the pivotal role of school leadership in enhancing the efficiency of digital knowledge management within educational environments. Based on these findings, a proposed framework was developed around four main dimensions: Digital leadership skills development, digital knowledge management, a supportive organizational environment, and professional development for school leaders. The framework also included implementation mechanisms, success requirements, practical recommendations, and suggestions for future research.

Keywords: school leadership skills, digital knowledge management, digital transformation, digital leadership, secondary schools

* Phd at King Khaled University-Leadership and Supervision department, Kingdom of Saudi Arabia

Cite this article as: Asiri, A. I. A (2026). A Proposed Framework for Developing School Leaders' Skills in Digital Knowledge Management from the Perspective of Secondary School Principals in Asir Region, *The Scientific Journal of The Faculty of Education, 15*(1), 405 -451.

© This material is published under the license of Attribution 4.0 International (CC BY 4.0), which allows the user to copy and redistribute the material in any medium or format. It also allows adapting, transforming or adding to the material for any purpose, even commercially, as long as such modifications are highlighted and the material is credited to its author.

المجلد15، العدد1، يونيو 2026
Volume 15, Issue1, June 2026
المجلة العلمية لكلية التربية
The Scientific Journal of the Faculty of Education

تاريخ الاستلام: 02/ 03/ 2026
تاريخ القبول: 07/ 06/ 2026

OPEN ACCESS

تصور مقترح لتطوير مهارات القيادات المدرسية في إدارة المعرفة الرقمية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمنطقة عسير

د. أمل إبراهيم أحمد عسيري *
Amal2019asiri@gmail.com

الملخص

هدفت هذا الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتطوير مهارات القيادات المدرسية في إدارة المعرفة الرقمية في مدارس التعليم الثانوي بمنطقة عسير التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستُخدمت الاستبانة أداةً رئيسية لجمع البيانات، حيث طُبقت على عينة بلغت (62) مديرًا تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، بنسبة تمثيل بلغت (27.93%) من مجتمع الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى مهارات القيادات المدرسية جاء بدرجة مرتفعة، حيث برزت مهارات التفكير الاستراتيجي، وتحليل البيئة المدرسية، وتوظيف التقنيات الرقمية في دعم القرار، في حين ظهرت بعض أوجه الضعف في المرونة التنظيمية والقيادة الأخلاقية. كما تبين أن مستوى تطبيق إدارة المعرفة الرقمية جاء بدرجة مرتفعة أيضًا، مع تفوق في مجالي التخزين والتنظيم وتوظيف المعرفة في اتخاذ القرار، مقابل ضعف نسبي في توليد المعرفة الرقمية والابتكار في إنتاج المحتوى التعليمي. وكشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين مهارات القيادات المدرسية وإدارة المعرفة الرقمية، مما يؤكد الدور المحوري للقيادة المدرسية في تعزيز كفاءة إدارة المعرفة الرقمية داخل البيئة التعليمية. وبناءً على هذه النتائج، تم تطوير تصور مقترح يرتكز على أربعة محاور رئيسية: تطوير المهارات القيادية الرقمية، وإدارة المعرفة الرقمية، والبيئة التنظيمية الداعمة، والتنمية المهنية للقيادات المدرسية. كما تضمن التصور آليات تنفيذ، ومتطلبات نجاح، وتوصيات تطبيقية، إلى جانب مقترحات لدراسات مستقبلية.

الكلمات المفتاحية: مهارات القيادة المدرسية، إدارة المعرفة الرقمية، التحول الرقمي، القيادة الرقمية، المدارس الثانوية.

* دكتوراه جامعه الملك خالد - قسم اداره واشراف تربوي، المملكة العربية السعودية

للاقتباس: عسيري، أ. إ. أ. (2026). تصور مقترح لتطوير مهارات القيادات المدرسية في إدارة المعرفة الرقمية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمنطقة عسير، *المجلة العلمية لكلية التربية*، *15*(1)، 405- 451

© نُشر هذا البحث وفقًا لشروط الرخصة Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)، التي تسمح بنسخ البحث وتوزيعه ونقله بأي شكل من الأشكال، كما تسمح بتكييف البحث أو تحويله أو الإضافة إليه لأي غرض كان، بما في ذلك الأغراض التجارية، شريطة نسبة العمل إلى صاحبه مع بيان أي تعديلات أُجريت عليه.

مقدمة الدراسة

يشهد القطاع التعليمي تحولات متسارعة؛ نتيجة التطور المتنامي في التقنيات الرقمية، خاصة الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات ومنصات التعلم الإلكتروني، الأمر الذي أدى إلى إعادة تشكيل أدوار القيادات المدرسية لتتجاوز المهام الإدارية التقليدية نحو قيادة التحول الرقمي وإدارة المعرفة وتوظيف التقنيات الحديثة، لتحسين جودة التعليم وتعزيز الكفاءة المؤسسية، وقد أكدت الدراسات الحديثة أن نجاح التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية يرتبط بامتلاك القيادات المدرسية مهارات قيادية متقدمة، تشمل التفكير الاستراتيجي، واتخاذ القرار القائم على البيانات، وإدارة التغيير، وبناء ثقافة رقمية داعمة للابتكار.

وفي هذا السياق، أصبحت إدارة المعرفة الرقمية من المرتكزات الأساسية لتطوير الأداء المدرسي في عصر الاقتصاد المعرفي، من خلال عمليات توليد المعرفة الرقمية واكتسابها وتخزينها وتبادلها وتطبيقها داخل البيئة التعليمية (Ly, 2023)، كما أشارت الدراسات إلى أن المدارس التي يقودها مديرون يمتلكون مهارات قيادية رقمية مرتفعة تحقق مستويات أفضل في توظيف المعرفة الرقمية وتحسين نواتج التعلم والاستدامة التعليمية (Kusumawardani Putri et al., 2023؛ Lomachinska et al., 2025).

ورغم التوسع في استخدام المنصات الرقمية بعد جائحة كورونا، ما يزال مستوى إدارة المعرفة الرقمية في العديد من المدارس متوسطًا، نتيجة ضعف المهارات القيادية الرقمية ومحدودية التدريب والدعم المؤسسي (العُمري، 2024؛ Jegede et al., 2024). كما أظهرت الأدبيات العربية وجود فجوة بين التوجهات الداعمة للتحول الرقمي والممارسات الفعلية للقيادات المدرسية، مع التركيز على البنية التقنية أكثر من تنمية المهارات القيادية اللازمة لإدارة المعرفة الرقمية بفاعلية (الجعيري وجاد الله، 2025؛ العراقي، 2024).

وتتزايد أهمية هذا الموضوع في مرحلة التعليم الثانوي؛ نظرًا لارتباطها بإعداد الطلبة لمتطلبات التعليم العالي وسوق العمل الرقمي، في حين قد ينعكس ضعف إدارة المعرفة الرقمية سلبًا على جودة المخرجات التعليمية حتى مع توفر التقنيات الحديثة (Suryawati et al., 2025). وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت القيادة المدرسية أو إدارة المعرفة الرقمية بصورة منفصلة، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي بحثت العلاقة التكاملية بين مهارات القيادة المدرسية وإدارة المعرفة الرقمية في البيئة المدرسية، خاصة في السياقات العربية والتعليم الثانوي.

وانطلاقًا من ذلك، تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم تصور مقترح لتطوير مهارات القيادات المدرسية في إدارة المعرفة الرقمية بمرحلة التعليم الثانوي بمنطقة عسير، بما يسهم في دعم التحول الرقمي وتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف التنمية المستدامة المرتبطة بالتعليم الجيد.

على الرغم من أهمية هذه الدراسة وما توصلت إليه من تحديد للمعوقات التنظيمية والمادية والبشرية المرتبطة بالتحول الرقمي، وتقديمها تصوراً مقترحاً لتطبيق التحول الرقمي في مدارس التعليم العام، إلا أنها ركزت على متطلبات ومعوقات التحول الرقمي بصورة عامة، ولم تتناول بصورة مباشرة مهارات القيادات المدرسية اللازمة لإدارة المعرفة الرقمية أو آليات تطويرها، كما لم تبحث العلاقة بين الكفايات القيادية الرقمية وفاعلية تطبيق إدارة المعرفة الرقمية في المدارس الثانوية، الأمر الذي يبرز الحاجة إلى إجراء مزيد من الدراسات المتخصصة في هذا المجال، ومنها الدراسة الحالية التي تسعى إلى تقديم تصور مقترح لتطوير مهارات القيادات المدرسية في إدارة المعرفة الرقمية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمنطقة عسير التعليمية (الحماد والزهراني ،2025).

ثانيا: مشكلة الدراسة:

شهدت المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية تحولات متسارعة نحو الرقمنة في إطار مستهدفات وزارة التعليم ورؤية المملكة العربية السعودية 2030، الأمر الذي أوجد متطلبات جديدة للقيادات المدرسية تتجاوز الأدوار الإدارية التقليدية، لتشمل إدارة المعرفة الرقمية وتوظيف التقنيات الحديثة في دعم عمليات التعليم والتعلم واتخاذ القرار، وقد أكدت الدراسات السابقة أهمية مهارات القيادات المدرسية في تحسين الأداء التعليمي وتنمية الكفاءات المهنية، كما أبرزت الدور المتنامي للقيادة الرقمية في تطوير الإدارة المدرسية ورفع كفاءتها (Smartina & Hidayat, 2026؛ الجعيري وجاد الله، 2025).

وعلى الرغم من ذلك، أشارت نتائج العديد من الدراسات إلى وجود تحديات تحد من فاعلية القيادات المدرسية في ممارسة أدوارها الرقمية، من أبرزها نقص التدريب المستمر، وضعف الصلاحيات الإدارية، ومحدودية الموارد التقنية، وتفاوت الكفايات الرقمية، فضلاً عن محدودية توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي والتقنيات الحديثة في دعم القيادة المدرسية واتخاذ القرار (الجبوسي، 2024).

وفيما يتعلق بإدارة المعرفة الرقمية، أظهرت الدراسات أن المؤسسات التعليمية ما تزال تواجه صعوبات في الوصول إلى المعرفة الرقمية ومشاركتها وتوظيفها لدعم التعلم والابتكار، كما كشفت عن وجود تحديات مرتبطة بالبنية التحتية التقنية وثقافة مشاركة المعرفة والكفاءات الرقمية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة بفاعلية (العمري، 2024).

ورغم تزايد الاهتمام بموضوعي القيادة المدرسية والتحول الرقمي في البيئة التعليمية السعودية، فإن الدراسات التي تناولت تطوير مهارات القيادات المدرسية في إدارة المعرفة الرقمية ما تزال محدودة، خاصة في مرحلة التعليم الثانوي، كما يلاحظ ندرة الدراسات التي سعت إلى بناء تصور مقترح لتطوير هذه المهارات، استنادًا إلى آراء مديري المدارس أنفسهم في منطقة عسير التعليمية.

ومن هذا المنطلق برزت الحاجة إلى دراسة واقع مهارات القيادات المدرسية المرتبطة بإدارة المعرفة الرقمية ومستوى تطبيقها في مدارس التعليم الثانوي بمنطقة عسير التعليمية، وصولاً إلى بناء تصور مقترح يسهم في تطوير هذه المهارات وتعزيز فاعلية إدارة المعرفة الرقمية في البيئة المدرسية، وبناء على ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال البحثي الآتي:

ما التصور المقترح لتطوير مهارات القيادات المدرسية في إدارة المعرفة الرقمية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمنطقة عسير؟

التساؤلات الفرعية:

1- ما مهارات القيادات المدرسية التي ينبغي توافرها في مدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمنطقة عسير ؟
2- ما مدى تطبيق إدارة المعرفة الرقمية في مدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمنطقة عسير ؟
3- ما التصور المقترح لتطوير مهارات القيادات المدرسية في إدارة المعرفة الرقمية في مدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمنطقة عسير ؟

ثالثا: أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

1- التعرف على مهارات القيادات المدرسية التي ينبغي توافرها في مدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمنطقة عسير.
2- التعرف على مستوى تطبيق إدارة المعرفة الرقمية في مدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمنطقة عسير.
3- تقديم تصور مقترح لتطوير مهارات القيادات المدرسية في إدارة المعرفة الرقمية في مدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمنطقة عسير.

رابعا: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من الجوانب النظرية والعملية:

1- الأهمية النظرية: تنبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من الآتي:

- تناول موضوع تطوير مهارات القيادات المدرسية في إدارة المعرفة الرقمية، بوصفه من الموضوعات الحديثة المرتبطة بالتحول الرقمي في التعليم.
- الإسهام في توسيع المعرفة العلمية المتعلقة بالقيادة المدرسية الحديثة ومتطلبات العمل التربوي في البيئة الرقمية.

- إثراء الأدبيات التربوية والإدارية بالمفاهيم والنظريات المرتبطة بإدارة المعرفة الرقمية وتطبيقاتها في المؤسسات التعليمية.
- توضيح أبعاد إدارة المعرفة الرقمية ودورها في تحسين الأداء الإداري والتعليمي داخل المدارس.
- تقديم إطار معرفي يساعد الباحثين والمهتمين على دراسة قضايا القيادة المدرسية في ظل التطورات التقنية المعاصرة.
- سد جانب من النقص في الدراسات العربية والسعودية التي تناولت تطوير مهارات القيادات المدرسية في مجال إدارة المعرفة الرقمية.
- توفير مرجع علمي يمكن الاستفادة منه في إجراء دراسات وبحوث مستقبلية ذات صلة بالقيادة الرقمية وإدارة المعرفة.

2- الأهمية التطبيقية (العلمية) تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في الآتي:

- تقديم تصور مقترح لتطوير مهارات القيادات المدرسية في إدارة المعرفة الرقمية بما يسهم في تحسين الأداء الإداري والتعليمي.
- مساعدة القيادات المدرسية على تعزيز ممارساتها المهنية المرتبطة بإدارة المعرفة في البيئة الرقمية.
- دعم صناع القرار في وزارة التعليم وإدارات التعليم في تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات المدرسية.
- الإسهام في تطوير البرامج التدريبية والمهنية التي تتوافق مع متطلبات التحول الرقمي في التعليم.
- توفير مؤشرات وإجراءات عملية يمكن توظيفها لتطبيق إدارة المعرفة الرقمية في المدارس الثانوية.
- دعم عمليات اتخاذ القرار من خلال تحسين آليات جمع المعرفة وتبادلها وتوظيفها داخل المدرسة.
- تعزيز تبادل الخبرات والمعارف بين العاملين في المدارس بما يسهم في رفع كفاءة العمل المؤسسي.
- الاستفادة من نتائج الدراسة في تصميم برامج متخصصة لتنمية المهارات القيادية والرقمية للقيادات المدرسية.
- الإسهام في تحسين جودة الأداء المؤسسي والتعليمي في مدارس التعليم الثانوي.
- دعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 المتعلقة بتطوير التعليم والتحول الرقمي.

خامساً: حدود الدراسة:

تُحدد حدود الدراسة لتوضيح الإطار الذي أُجريت فيه، ما يعزز دقة تفسير النتائج وإمكانية تعميمها.

1. الحدود الموضوع: تقتصر هذه الدراسة على بناء تصور مقترح لتطوير مهارات القيادات المدرسية في إدارة المعرفة الرقمية في مدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمنطقة عسير التعليمية.
2. الحدود البشرية: جميع مديري المدارس الثانوية بمنطقة عسير التعليمية.
3. الحد المكاني: جميع المدارس الثانوية بمنطقة عسير التعليمية.
4. الحد الزماني: الفصل الدراسي الأول للعام 1447هـ.

سادسا: التعاريف الإجرائية للدراسة:

تعتمد التعاريف الإجرائية على كيفية قياس المتغيرات في هذه الدراسة تحديداً، وليس على تعريفاتها النظرية العامة.

1. مهارات القيادات المدرسية (المتغير المستقل):

تُعرَّف إجرائياً بأنها:

الدرجة الكلية التي يحصل عليها قائد المدرسة في أداة الدراسة (الاستبانة) المخصصة لقياس المهارات القيادية في ضوء التحول الرقمي، والتي تشمل أبعاداً، مثل التخطيط الاستراتيجي المبني على البيانات، توظيف التقنيات الرقمية، إدارة الموارد إلكترونياً، إدارة التغيير، تعزيز الشفافية والمساءلة، ودعم الابتكار، وتُقاس هذه المهارات من خلال متوسط استجابات أفراد العينة على فقرات المحور المخصص لها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، بحيث تعكس الدرجة المرتفعة مستوى عالياً من توافر المهارات القيادية.

2. إدارة المعرفة الرقمية (المتغير التابع):

تُعرَّف إجرائياً بأنها: الدرجة الكلية التي تعكس مستوى ممارسة المدرسة لعمليات إدارة المعرفة في بيئة رقمية، كما يقيسها متوسط استجابات أفراد العينة على فقرات المحور المخصص لذلك في أداة الدراسة.

وتتضمن الأبعاد الآتية:

- **توليد المعرفة الرقمية:** الدرجة التي تعكس قدرة المدرسة على إنتاج أفكار وممارسات ومحتوى رقمي جديد، كما يُقاس ذلك من خلال متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس مدى تشجيع الابتكار الرقمي، تطوير المبادرات التعليمية الرقمية، إنتاج محتوى إلكتروني جديد، والاستفادة من البيانات في توليد حلول تعليمية مبتكرة، وتشير الدرجة المرتفعة إلى ارتفاع مستوى قدرة المدرسة على توليد معرفة رقمية جديدة بصورة منهجية ومنظمة.
- **تخزين وتنظيم المعرفة الرقمية:** الدرجة التي تعكس مدى توافر أنظمة وأدوات رقمية لحفظ المعرفة وتنظيمها وتصنيفها بطريقة تسهّل استرجاعها واستخدامها، كما يُقاس ذلك بمتوسط

استجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بوجود مستودعات رقمية، قواعد بيانات تعليمية، وآليات واضحة لأرشفة الوثائق والمحتوى الرقمي، وتدل الدرجة المرتفعة على كفاءة المدرسة في حفظ المعرفة الرقمية وتنظيمها وفق معايير محددة.

- **مشاركة وتبادل المعرفة الرقمية:** الدرجة التي تعكس مستوى التفاعل والتعاون الرقمي بين المعلمين والإدارة والجهات التعليمية الأخرى في تبادل الخبرات والمعلومات، ويُقاس ذلك من خلال متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة باستخدام المنصات الإلكترونية، عقد الاجتماعات الافتراضية، نشر الخبرات عبر القنوات الرقمية، وتعزيز ثقافة المشاركة المعرفية، وتشير الدرجة المرتفعة إلى وجود بيئة مدرسية داعمة لتداول المعرفة رقمياً بصورة فعالة.
- **تطبيق المعرفة الرقمية:** الدرجة التي تعكس مدى توظيف المعرفة الرقمية المتاحة في تحسين العمليات الإدارية والتعليمية واتخاذ القرار، كما يُقاس ذلك من خلال متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة باستخدام البيانات الرقمية في التخطيط، تطوير الأداء التعليمي، حل المشكلات المدرسية، وتحسين جودة الخدمات التعليمية، وتدل الدرجة المرتفعة على ارتفاع مستوى الاستفادة العملية من المعرفة الرقمية داخل المدرسة.
- **دعم الابتكار في البيئة الرقمية:** الدرجة التي تعكس مدى توفير المدرسة بيئة تنظيمية وتقنية، تشجع الإبداع والتجريب في المجال الرقمي، ويُقاس ذلك من خلال متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بتقديم الحوافز للمبادرات الرقمية، دعم تصميم المقررات الإلكترونية، تبني الأفكار الجديدة، وتخصيص موارد لتطوير مشروعات تعليمية رقمية مبتكرة، وتشير الدرجة المرتفعة إلى وجود ثقافة مؤسسية داعمة للابتكار الرقمي المستدام.

الإطار النظري

مهارات القيادة المدرسية وإدارة المعرفة الرقمية:

يشهد العالم اليوم تحولاً رقمياً متسارعاً، يعيد تشكيل ملامح القطاع التعليمي، ما يفرض على المؤسسات التعليمية تبني نماذج قيادية وإدارية جديدة، تستجيب لهذه المتغيرات. وتُعد القيادة المدرسية الفاعلة حجر الزاوية في نجاح أي مؤسسة تعليمية؛ حيث تشير تقديرات منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو، 2024) إلى أن جودة القيادة تسهم بنسبة تصل إلى 27% في تفسير تباين النتائج التعليمية بين المدارس، وفي خضم هذا التحول، يبرز مفهوم إدارة المعرفة الرقمية كمدخل استراتيجي لتعزيز الابتكار وتحسين الأداء المؤسسي في البيئات التعليمية. ينطلق هذا الإطار النظري من افتراض أساسي مفاده أن جاهزية القيادات المدرسية رقمياً تمثل شرطاً ضرورياً لنجاح تطبيق عمليات إدارة المعرفة الرقمية، ما يستدعي فهماً تكاملياً للمفهومين، ويهدف هذا الإطار إلى تقديم نموذج نظري متكامل يربط بين مهارات

القيادة المدرسية في العصر الرقمي وعمليات إدارة المعرفة الرقمية، بما يخدم الدراسة الحالية التي تسعى إلى تطوير مهارات القيادات المدرسية في منطقة عسير في هذا المجال.

المحور الأول: مهارات القيادة المدرسية في العصر الرقمي:

أولاً: المفهوم النظري لمهارات القيادة المدرسية:

تشير مهارات القيادة المدرسية إلى مجموعة القدرات والكفايات المعرفية والسلوكية والتقنية التي تمكن قائد المدرسة من توجيه المجتمع المدرسي نحو تحقيق الأهداف التربوية بكفاءة وفاعلية، خاصة في ظل التحولات الرقمية المعاصرة (المفيز، 2023). تتجاوز هذه المهارات الإطار الإداري التقليدي، لتشمل القدرة على التعامل مع التعقيد التكنولوجي وقيادة التغيير الرقمي، ما يجعل القائد قادراً على تحويل المدرسة إلى "منظمة متعلمة" بالمعنى الذي طرحه Senge (1990)؛ أي منظمة قادرة على خلق المعرفة واكتسابها ونقلها، وتعديل سلوكها ليعكس المعرفة والرؤى الجديدة.

ثانياً: الأبعاد النظرية لمهارات القيادة المدرسية المعاصرة:

يمكن تصنيف مهارات القيادة المدرسية في العصر الرقمي ضمن أربعة أبعاد رئيسة متكاملة:

1- **البعد الاستراتيجي الرقمي:**

يتعلق بقدرة القائد على استشراف المستقبل وصياغة توجهات المؤسسة في ضوء المتغيرات الرقمية، ويشمل: (وزارة التعليم، 2021)، (اليونسكو، 2024).

- الرؤية والتوجه المستقبلي: قدرة القائد على صياغة رؤية واضحة تتواءم مع متطلبات العصر الرقمي وأهداف التنمية المستدامة، وتحويلها إلى خطط عمل قابلة للتنفيذ.
- التفكير التحليلي القائم على البيانات: توظيف البيانات الرقمية والمؤشرات في تحليل البيئة المدرسية واتخاذ قرارات مستنيرة.
- التخطيط الاستراتيجي الرقمي: وضع خطط تطويرية تستشرف المستقبل وتدمج التقنية في صميم العملية التعليمية والإدارية.

2- **البعد التقني الرقمي:** يمثل الجانب التطبيقي لاستخدام التكنولوجيا في السياق القيادي، ويتضمن:

- التمكين التكنولوجي: قيادة مبادرات التحول الرقمي وتشجيع استخدام التقنيات الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي والواقع المعزز في التعليم (مهدي، 2024).
- الثقافة الرقمية الأخلاقية: تعزيز الاستخدام الآمن والأخلاقي للتكنولوجيا بين منسوبي المدرسة، وترسيخ مبادئ المواطنة الرقمية.

3- **البعد القيادي الإداري:** يرتبط بالأساليب القيادية التي يعتمدها القائد في تفاعله مع الفريق المدرسي، ويستند إلى:

- **القيادة التحويلية:** تحفيز المعلمين على الابتكار والتطوير المهني الرقمي المستمر من خلال الإلهام والتأثير الإيجابي، وفق النموذج الذي طوره Bass (1985).
- **إدارة التغيير:** التعامل المرن مع التحديات الرقمية وتشجيع المبادرات المبتكرة (العدوان، 2023).

4- **البعد الحوكمي والأخلاقي**: يتعلق بضبط الأداء المؤسسي وضمان استدامته، ويشمل(Adams & Thompson, 2025؛ الجبوسي، 2024):

- الحوكمة الرشيدة: تطبيق مبادئ الشفافية والعدالة والمساءلة في اتخاذ القرارات الإدارية والتربوية.
- إدارة الأزمات: القدرة على التعامل مع المواقف الطارئة في الفضاء الرقمي، مثل اختراقات البيانات أو الأزمات الإلكترونية.

وترى الباحثة أن الأبعاد الأربعة السابقة تتسم بعلاقة تكاملية وترابطية، حيث إن امتلاك الرؤية الاستراتيجية الرقمية لا يحقق أهدافه دون توفر المهارات التقنية اللازمة للتنفيذ، كما أن نجاح التحول الرقمي يتطلب قيادة قادرة على إدارة التغيير وتحفيز العاملين نحو تبني الممارسات الرقمية، وفي المقابل، فإن استدامة هذه الجهود تعتمد على وجود إطار حوكمي وأخلاقي يضمن الاستخدام المسؤول للتكنولوجيا ويحافظ على أمن المعلومات وخصوصية البيانات. وبناءً على ذلك، فإن تطوير مهارات القيادات المدرسية في إدارة المعرفة الرقمية يُعد مدخلًا أساسيًا لتعزيز فاعلية المدارس الثانوية في مواجهة التحديات المعاصرة وتحقيق أهداف التحول الرقمي، بما يسهم في بناء بيئة تعليمية قادرة على إنتاج المعرفة وتبادلها وتوظيفها لتحقيق التميز المؤسسي والتعليمي.

ثالثاً: الأسس النظرية لمهارات القيادة المعاصرة:

تستند مهارات القيادة المدرسية المعاصرة إلى عدة أطر نظرية تتكامل فيما بينها:

1- **نظرية القيادة التحويلية (Bass, 1985):** تركز على قدرة القائد على إلهام الأتباع لتجاوز المصالح الشخصية لتحقيق الأهداف المؤسسية، عبر التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي. تكتسب هذه النظرية أهمية خاصة في سياق التحول الرقمي، حيث تحتاج المدارس إلى قادة يلهمون فرقهم لتبني التغيير والابتكار.

2- **نظرية القيادة التوزيعية:** تشير إلى توزيع المهام والمسؤوليات القيادية على أعضاء الفريق وفق كفاءاتهم، ما يعزز المشاركة والمسؤولية الجماعية في إدارة المعرفة الرقمية (اليونسكو، 2024).

3- **نظرية القيادة الرقمية:** تمثل إطاراً ناشئاً يدمج المهارات التقنية في الممارسات القيادية، مع التركيز على استخدام التكنولوجيا لتحسين التواصل والتعاون واتخاذ القرارات (المفيز، 2023).

وترى الباحثة أن مهارات القيادة المدرسية المعاصرة تستند إلى إطار نظري متكامل يجمع بين القيادة التحويلية والتوزيعية والرقمية، حيث تسهم القيادة التحويلية في تعزيز التغيير والابتكار، وتدعم القيادة التوزيعية مشاركة المسؤوليات وتبادل المعرفة، بينما توفر القيادة الرقمية الأدوات التقنية اللازمة لإدارة

المعرفة وتوظيفها، وتؤكد الباحثة أن تكامل هذه الأبعاد يمثل أساساً فعالاً لتطوير أداء القيادات المدرسية في إدارة المعرفة الرقمية، بما يحقق الكفاءة والمواءمة مع متطلبات التحول الرقمي في التعليم.

المحور الثاني: إدارة المعرفة الرقمية في المؤسسات التعليمية:

أولاً: المفهوم النظري لإدارة المعرفة الرقمية:

تعد إدارة المعرفة الرقمية امتداداً طبيعياً لمفهوم إدارة المعرفة في سياق التحول الرقمي، ويمكن تعريفها بأنها عملية منهجية ومنظمة لتوليد المعرفة واكتسابها وتنظيمها وتخزينها ومشاركتها وتطبيقها باستخدام التقنيات الرقمية والمنصات الإلكترونية، بهدف تحسين الأداء المؤسسي واتخاذ القرارات وتعزيز الابتكار في البيئة المدرسية (المصري، 2024؛ اليامي، 2017)، تستند هذه العملية إلى فكرة أساسية مفادها أن المعرفة تمثل المورد الأكثر قيمة في المؤسسات المعاصرة، خاصة في اقتصاد قائم على المعرفة (Davenport & Prusak, 2000).

ثانياً: عمليات إدارة المعرفة الرقمية:

تمثل عمليات إدارة المعرفة الرقمية دورة متكاملة تبدأ بتوليد المعرفة وتنتهي بتطبيقها، ويمكن تفصيلها على النحو الآتي (الرميث والعيفان ،2024):

1- توليد المعرفة الرقمية (Knowledge Creation): تشمل إنشاء محتوى تعليمي رقمي مبتكر، وتوظيف التقنيات الحديثة في إنتاج المعرفة، وتشجيع البحث التربوي الرقمي، يستند هذا البعد إلى نموذج "خلق المعرفة التنظيمية" الذي طوره Nonaka & Takeuchi (1995)، والذي يفترض أن المعرفة تُخلق من خلال التفاعل الجدلي بين المعرفة الضمنية (الخاصة بالخبرات والمهارات) والمعرفة الصريحة (الموثقة والمنظمة)، عبر أربع عمليات تحويلية: التبادل الاجتماعي (Socialization)، والتجسيد (Externalization)، والدمج (Combination)، والاستبطان (Internalization).

2- اكتساب المعرفة الرقمية (Knowledge Acquisition): تتمثل في توفير مصادر تعليمية رقمية متنوعة، وتسهيل الوصول إلى المنصات التعليمية والدورات التدريبية المفتوحة (MOOCs)، واستخدام محركات البحث الأكاديمية المتخصصة.

3- تنظيم وتخزين المعرفة الرقمية (Knowledge Organization & Storage): تتضمن إنشاء مستودعات رقمية منظمة للمحتوى التعليمي (Digital Repositories)، وتصنيف المعرفة وفق معايير واضحة (Taxonomies) لتسهيل استرجاعها، مع تطبيق سياسات أمنية متكاملة لحماية المعلومات.

4- مشاركة وتبادل المعرفة الرقمية (Knowledge Sharing & Transfer): تقوم على استخدام منصات التعلم التعاوني الرقمية (Collaborative Platforms)، ونشر ثقافة مشاركة المعرفة داخل المجتمع المدرسي، وتنظيم فعاليات رقمية لتبادل الخبرات.

5- تطبيق المعرفة الرقمية (Knowledge Application): تمثل الهدف النهائي لعمليات إدارة المعرفة، حيث يتم توظيف المعرفة الرقمية في دعم القرارات التعليمية والإدارية، وتحسين نواتج التعلم، واستخدام التحليلات التعليمية (Learning Analytics) لتقويم الأداء.

دورة متكاملة لعمليات إدارة المعرفة الرقمية في المدارس:

لا يمكن فصل عمليات إدارة المعرفة الرقمية عن بعضها؛ فهي تشكل دورة حياة متكاملة للمعرفة داخل المدرسة، والممتثلة في المراحل الآتية (Jegede et al. 2024):

1- اكتساب المعرفة وتوليدها: تبدأ الدورة باكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة، سواء داخلية (خبرات المعلمين، مخرجات المشاريع) أو خارجية (مناهج جديدة، أبحاث تربوية، مصادر تعليمية مفتوحة)، كما تتضمن توليد معرفة جديدة من خلال البحث والإبداع التربوي.

2- تنظيم المعرفة وتمثيلها: بعد اكتسابها، تحتاج المعرفة إلى التنظيم والتصنيف وفق هيكل منطقي (حسب المادة الدراسية، الصف، نوع المورد) وتخزينها في مستودعات معرفية رقمية (مثل نظام إدارة المحتوى التعليمي LCMS) يسهل البحث فيها واسترجاعها.

3- مشاركة المعرفة ونشرها: جوهر إدارة المعرفة هو إتاحتها للآخرين. يتم ذلك عبر أنظمة إدارة التعلم (LMS) التي تتيح الوصول إلى المحتوى، وأدوات التعاون الرقمية التي تمكن المعلمين والطلاب من تبادل الخبرات، وتكوين مجتمعات ممارسة افتراضية.

4- تطبيق المعرفة واستخدامها: الهدف النهائي هو توظيف المعرفة في تحسين الممارسات التعليمية، يتجلى ذلك في تخصيص التعلم ليناسب احتياجات كل طالب، واتخاذ قرارات تربوية مبنية على تحليلات التعلم (Learning Analytics)، واستخدام التقييمات الرقمية لتقديم تغذية راجعة فورية وفعالة.

ثالثاً: الأسس النظرية لإدارة المعرفة:

1- نظرية المنظمة المتعلمة (Senge, 1990): تشير إلى قدرة المؤسسة على خلق المعرفة واكتسابها ونقلها، وتعديل سلوكها ليعكس المعرفة والرؤى الجديدة، تشكل هذه النظرية أساساً لفهم كيفية تحويل المدارس إلى مؤسسات متعلمة قادرة على التكيف مع المتغيرات الرقمية.

2- نظرية خلق المعرفة التنظيمية (Nonaka & Takeuchi, 1995): تقدم نموذجاً تفسيرياً لكيفية تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة والعكس، ما يشكل أساساً لفهم ديناميكيات توليد المعرفة في السياقات التعليمية الرقمية.

3- نظرية إدارة المعرفة (Davenport & Prusak, 2000): تؤكد على أهمية العمليات المنظمة لاكتساب المعرفة وتنظيمها واستخدامها ونشرها لتحسين الأداء المؤسسي.

رابعا: تحديات تنفيذ إدارة المعرفة الرقمية:

يواجه تنفيذ هذا النموذج المتكامل مجموعة من التحديات المعقدة والمتداخلة التي يمكن تصنيفها وفق إطار TOE:

1- تحديات تكنولوجية ومنها:

- ضعف البنية التحتية: عدم كفاية أجهزة الحاسوب، وشبكات الإنترنت بطيئة أو غير مستقرة، Liu & Li (2023)
- مشكلات التكامل: صعوبة ربط أنظمة إدارة المعرفة الجديدة مع أنظمة المعلومات القائمة في المدرسة (Li & Zhao, 2022).
- مخاوف الأمن والخصوصية: القلق من اختراق البيانات الشخصية للطلاب والمعلمين، والتهديدات السيبرانية.

2- **تحديات تنظيمية وثقافية:**

- مقاومة التغيير: تمسك بعض المعلمين والإداريين بالطرق التقليدية وخوفهم من المجهول (Zhang & Liu, 2021).
- ضعف ثقافة المشاركة: غياب الحوافز المعنوية والمادية لمشاركة المعرفة، واعتبار المعرفة مصدر قوة فردي لا جماعي (Jiang et al., 2021).
- غياب الدعم القيادي: عدم تبني القيادة المدرسية رؤية واضحة للتحول الرقمي، وعدم توفير الموارد والتوجيه اللازمين (Shu & Yang, 2023).

3- **تحديات بشرية:**

- ·الفجوة في المهارات الرقمية: ضعف مستوى الكفاءة الرقمية لدى بعض المعلمين والطلاب، ما يعيق استخدامهم الفعال للأدوات والمنصات.
- نقص التدريب النوعي: عدم توفر برامج تطوير مهني مستمرة ومركزة على مهارات إدارة المعرفة الرقمية، وليس فقط على الاستخدام الأساسي للتكنولوجيا (Zhang et al., 2021).
- انخفاض الدافعية: عدم اقتناع البعض بقيمة المشاركة في المبادرات الرقمية، خاصة إذا لم يرتبط ذلك بنظام تقييم أداء أو حوافز (Wang et al., 2022).

4- تحديات بيئية:

- محدودية التمويل: شح الميزانيات المخصصة لشراء التقنيات وتطوير البنية التحتية وتدريب الكوادر (Wang et al., 2021).
- غموض السياسات: عدم وجود سياسات واضحة وداعمة من وزارات التربية والتعليم لإدماج إدارة المعرفة الرقمية في الخطط الاستراتيجية للمدارس (Huang et al., 2020).

- الفجوة الرقمية المجتمعية: التفاوت في وصول الطلاب إلى التكنولوجيا والإنترنت في منازلهم، ما يخلق عدم تكافؤ في الفرص التعليمية (Qiu & Zhang, 2022).

وتستنتج الباحثة أن نجاح إدارة المعرفة الرقمية في المؤسسات التعليمية يتطلب تكاملاً بين الجوانب التقنية والتنظيمية والبشرية، إذ إن التحديات التنظيمية والبشرية تُعد الأكثر تأثيراً في فاعلية تطبيقها مقارنة بالتحديات التقنية. ويُعد تطوير مهارات القيادات المدرسية في القيادة الرقمية وإدارة التغيير وإدارة المعرفة عاملاً محورياً في بناء ثقافة داعمة لتبادل المعرفة وتعزيز التحول الرقمي، بما يسهم في تحقيق الاستفادة المثلى من تطبيقات إدارة المعرفة الرقمية في مدارس التعليم الثانوي.

خامسا: متطلبات نجاح إدارة المعرفة الرقمية في المدارس:

لمواجهة هذه التحديات وتحقيق الفائدة المرجوة، لا بد من توافر مجموعة من العوامل المساعدة والممكنة على المستويات ذاتها (العمري ، 2024):

1- متطلبات تكنولوجية:

- بنية تحتية رقمية موثوقة ومتاحة للجميع.
- أنظمة إدارة معرفة سهلة الاستخدام ومصممة وفق احتياجات المستخدمين.
- تكامل سلس بين الأنظمة المختلفة.
- أمان سيبراني قوي لحماية البيانات.

2- **متطلبات تنظيمية وإدارية:**

- قيادة مدرسية رؤيوية وداعمة، تتبنى استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة الرقمية.
- تنظيمية تشجع على التجريب والمشاركة والتعلم من الأخطاء.
- هيكل تنظيمي مرن يدعم فرق العمل والتعاون بين الأقسام.
- تخصيص ميزانية مستدامة للمبادرات الرقمية.

3- **متطلبات بشرية:**

- برامج تدريب وتطوير مهني مستمرة قائمة على الاحتياجات الفعلية، تركز على الجانب البيداغوجي للتكنولوجيا وليس الجانب التقني فقط.
- نظام حوافز (مادية ومعنوية) يشجع على المشاركة الفعالة في أنشطة إدارة المعرفة.
- إشراك المعلمين والطلاب في تصميم وتقييم الأدوات والمنصات الرقمية (تمكين المستخدمين).

4- **متطلبات بيئية:**

- دعم حكومي من خلال سياسات واضحة وتمويل كافٍ.
- شراكات استراتيجية مع الجامعات وشركات التكنولوجيا ومراكز البحث.

- تفعيل دور البحث التربوي في متابعة وتقييم تجارب إدارة المعرفة الرقمية ونشر الممارسات الناجحة.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير مهارات القيادات المدرسية:

1. دراسة (Suryawati et al. (2026

هدفت الدراسة إلى تحليل دور القيادة المدرسية في تعزيز الكفاءة المهنية للمعلمين في المدارس الابتدائية، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت على معلمي مدرسة SD Negeri 2 Tubanan في إندونيسيا، واستخدمت الاستبانة وتحليل الوثائق لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن القيادة المدرسية تسهم بصورة فاعلة في رفع الكفاءة المهنية للمعلمين، من خلال الإشراف التربوي والتحفيز ودعم برامج التطوير المهني، كما أكدت أهمية البيئة التعاونية في تنمية مهارات المعلمين، مع وجود تحديات تتعلق بضيق الوقت وضعف توظيف التكنولوجيا.

2. دراسة (Smartina & Hidayat (2026:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور استراتيجية "شجرة القراءة الصفية" في تعزيز مهارات القراءة والكتابة لدى طلاب المرحلة الابتدائية، واعتمدت المنهج النوعي الوصفي باستخدام دراسة الحالة، وطبقت في مدرستين ابتدائيتين بإندونيسيا، وتم جمع البيانات بواسطة الملاحظة والمقابلات وتحليل الوثائق، وأظهرت النتائج تحسن دافعية الطلاب للقراءة وتنمية مهاراتهم القرائية والكتابية، كما أكدت أهمية دور القيادة المدرسية في نجاح البرامج القرائية.

3. دراسة الحماد والزهراني (2025):

هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطوير أداء مديري مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم في ضوء التحول الرقمي، والكشف عن المعوقات المرتبطة بذلك، وبناء تصور مقترح للتطوير، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي بأسلوب دلفي، وطبقت على عينة قصدية من الخبراء المتخصصين، واعتمدت الاستبانة أداةً للدراسة، وأظهرت النتائج وجود معوقات تنظيمية ومادية وبشرية تحد من التحول الرقمي، وأبرزها ضعف الصلاحيات الإدارية وقصور الكفايات الرقمية لدى المديرين.

4. دراسة الجعيري وجاد الله (2025):

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التكنولوجيا الرقمية في تطوير الإدارة المدرسية في المدارس الخاصة بمدينة الخليل. واعتمدت المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على (30) مديراً ومديرة، إضافة إلى مقابلات مع (6) مديرين، وأظهرت النتائج أن التكنولوجيا الرقمية تسهم بدرجة مرتفعة في تطوير الإدارة المدرسية، خاصة في مجال تطوير المناهج والعمليات التعليمية، مع وجود صعوبات اقتصادية وإدارية وتقنية.

المجلد15، العدد1، يونيو 2026
Volume 15, Issue1, June 2026
المجلة العلمية لكلية التربية
The Scientific Journal of the Faculty of Education

5. دراسة المتولي وجوهر والزكي (2025):

هدفت الدراسة إلى تحديد معوقات تحسين المهارات القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية وآليات التغلب عليها، واستخدمت المنهج الوصفي، بينما لم يرد تحديد حجم العينة في العرض الحالي، واعتمدت على استبانة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج ضرورة اعتماد معايير دقيقة لاختيار القيادات المدرسية وتضمين المهارات القيادية ضمن التوصيف الوظيفي لقائد المدرسة.

6. دراسة Adams & Thompson (2025):

هدفت الدراسة إلى استكشاف إمكانات الذكاء الاصطناعي في تطوير القيادة المدرسية والإدارة التعليمية، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي القائم على تحليل الأدبيات والنماذج النظرية، وأظهرت النتائج أن الذكاء الاصطناعي يسهم في رفع كفاءة القادة المدرسيين وتحسين اتخاذ القرار وتعزيز التواصل.

7. دراسة الشهري والفايدي (2024):

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الأنشطة المدرسية في تعزيز المهارات القيادية لدى الطلاب في المدارس الأهلية، واعتمدت المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة طبقت على (77) معلماً، وأظهرت النتائج أهمية الأنشطة المدرسية في تنمية المهارات القيادية لدى الطلاب، مع وجود معوقات تحد من تطبيقها.

8. دراسة الرميث والعيفان (2024):

هدفت الدراسة إلى تحديد احتياجات التطوير المهني للقيادات المدرسية في ضوء القيادة الرقمية، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وطبقت استبانة على (362) قائداً وقائدة مدرسة، وأظهرت النتائج وجود احتياج متوسط للتطوير المهني في أبعاد القيادة الرقمية، وخاصة إدارة التحول الرقمي.

9. دراسة عبد السلام وجوهر ورضوان (2024):

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين، واعتمدت المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة طبقت على (100) مدير ومديرة، وأظهرت النتائج أن القيادة المدرسية تؤدي دوراً كبيراً في تنمية الإبداع لدى المعلمين.

10. دراسة الجبوسي (2024):

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع مهارات القيادة المستقبلية لدى مديري مدارس التعليم والتدريب المهني وعلاقتها باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي، واعتمدت المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على (556) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى المهارات القيادية المستقبلية واستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي، ووجود علاقة إيجابية بينهما.

11. دراسة (Oro & Divinagracia 2024):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المهارات الإدارية والقيادية والتنظيمية في أداء مديري المدارس الابتدائية الحكومية، واعتمدت المنهج الوصفي الكمي، وطبقت على عينة مكونة من (58) مدير مدرسة ابتدائية حكومية في مقاطعة بوهول بالفلبين، واستخدم الباحثان الاستبانة المقننة وتحليل الانحدار الإحصائي لجمع البيانات وتحليلها، وأظهرت النتائج تمتع مديرو المدارس بمستوى مرتفع من المهارات الإدارية والقيادية، كما كشفت عن وجود علاقة ارتباطية قوية بين هذه المهارات ومستوى الأداء الوظيفي للمديرين، الأمر الذي يؤكد أهمية برامج التدريب القيادي والتطوير المهني المستمر.

12. دراسة العدوان (2023):

هدفت الدراسة إلى تطوير المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في ضوء مهارات التحول الرقمي، واعتمدت المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة بلغت (214) من مديري المدارس الحكومية والمشرفين التربويين في مدارس لواء الجامعة، وأظهرت النتائج أهمية التحول الرقمي في تعزيز المعرفة الإدارية والذاتية للمديرين، وتنمية قدراتهم المهنية، وإكسابهم أنماطاً إدارية حديثة تسهم في صنع القرار والتنمية المهنية المستدامة.

13. دراسة بن الهنائي وخميس (2021):

هدفت الدراسة إلى تقويم دور برنامج القيادة المدرسية بالمركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين في تطوير المهارات القيادية لدى خريجيه من مديري المدارس ومساعديهم، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وطبقت استبانة على عينة مكونة من (204) متدربين في سلطنة عمان، وأشارت النتائج إلى أن برنامج القيادة المدرسية أسهم بدرجة كبيرة في تطوير المهارات القيادية لدى الخريجين، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.61).

14. دراسة عبد الحميد (2021):

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع جدارات القيادات المدرسية ومعوقات تطبيق معايير الجودة والاعتماد، والكشف عن العلاقة بينهما، واعتمدت المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة بلغت (325) من القيادات المدرسية بمحافظة أسيوط، وتوصلت الدراسة إلى بناء تصور مقترح للجدارات القيادية المطلوبة في ضوء المتغيرات المعاصرة والخبرات الدولية، بما يسهم في تعزيز جودة الأداء المؤسسي.

ثانياً: الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير إدارة المعرفة الرقمية:

1. دراسة (Lomachinska et al. 2025):

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين المواطنة الرقمية وإدارة المعرفة في التعليم ودورهما في تحقيق التنمية المستدامة، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي القائم على تحليل الأدبيات، وأظهرت النتائج أن إدارة المعرفة الرقمية تسهم في تعزيز مهارات القرن الحادي والعشرين وتحسين الوصول إلى المعرفة.

2. دراسة العمري (2024):

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق الإدارة الرقمية في مدارس التعليم الثانوي بمحافظة الحسكة، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة مكونة من (38) فقرة طبقت على (397) مدرساً، وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق الإدارة الرقمية جاء أقل من المتوسط، ولم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المدرسين تعزى لمتغير الجنس (ذكور/إناث)، كما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لعدد سنوات الخبرة.

3. دراسة قادم وعبد القادر (2024):

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المعرفة في تعزيز التوجه الرقمي بمؤسسات التعليم العالي، واستخدمت المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على (76) أستاذاً جامعياً، وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي لإدارة المعرفة في تعزيز التوجه الرقمي.

4. دراسة Jegede et al. (2024):

هدفت الدراسة إلى فحص أثر الثورة الرقمية على إدارة المعرفة لدى طلاب المدارس الثانوية، واعتمدت المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت استبانة على عينة من الطلاب، وأظهرت النتائج تأثيراً إيجابياً للثورة الرقمية في الوصول إلى المعرفة ومشاركتها وتوظيفها، كما كشفت النتائج عن وجود تحديات تتعلق بضعف البنية التحتية الرقمية، وقصور مهارات بعض المعلمين، والحاجة إلى دمج التكنولوجيا بشكل منهجي في المناهج الدراسية.

5. دراسة الشهري والهادي (2023):

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات إدارة المعرفة في تطبيق التحول الرقمي، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت على (509) موظفين مدنيين في قطاع الأمن العام بمنطقة عسير، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين إدارة المعرفة والتحول الرقمي، كما أشارت النتائج إلى أن ورش العمل الداخلية تشكل وسيلة فعالة لتبادل المعارف والخبرات بين الموظفين، وأظهرت الدراسة أيضاً أن التقنيات الرقمية تُستَخدم بنجاح في عمليات تخزين المعرفة المؤسسية وحفظها.

6. دراسة Ly (2023):

هدفت الدراسة إلى بناء نموذج لإدارة معرفة الطلاب في الجامعات الفيتنامية في ظل الاقتصاد الرقمي، وقياس العوامل المؤثرة في وعي الطلاب بإدارة المعرفة، واعتمدت المنهج الكمي باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM-PLS)، وطبقت على عينة مكونة من (351) طالباً جامعياً، وأظهرت النتائج أن تطبيق المعرفة كان العامل الأكثر تأثيراً في إدارة المعرفة، يليه مشاركة المعرفة ثم جمعها وإنشاؤها، كما أكدت أهمية التكنولوجيا الرقمية في تسريع عمليات مشاركة المعرفة وتحسين فاعليتها.

7. دراسة Kusumawardani Putri وآخرين (2023):

هدفت الدراسة إلى تقييم مستوى نضج إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي باستخدام نموذج نضج القدرات الرقمية (DCMM)، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي لتشخيص واقع إدارة المعرفة الرقمية بالمؤسسات التعليمية، وأظهرت النتائج أن مستوى النضج المعرفي بلغ المستوى الثاني، مع وجود مشكلات تتعلق بضعف التوثيق ومحدودية مشاركة المعرفة والاعتماد على المعرفة الفردية، كما اقترحت الدراسة نظاماً إلكترونياً لإدارة المعرفة قائمًا على الويب.

8. دراسة الفايد وسليمي والرباعي (2022):

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات إدارة المعرفة في بيئة التعلم الإلكتروني في ضوء تطبيقات الذكاء الاصطناعي بجامعة الملك عبدالعزيز، واستخدمت المنهج الوثائقي ومنهج دراسة الحالات المتعددة، وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى تصورات الأكاديميين حول إمكانية دمج تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة المعرفة، وجاء بعد التخزين الرقمي للمعرفة في المرتبة الأولى، يليه التطبيق والاستخدام ثم الاكتساب والمشاركة، في حين جاء توليد المعرفة في المرتبة الأخيرة.

9. دراسة Cuc (2021):

هدفت الدراسة إلى توضيح دور المهارات الرقمية للقرن الحادي والعشرين في تحسين إدارة المعرفة بالمؤسسات التعليمية بعد جائحة كوفيد-19، واعتمدت المنهج التحليلي النظري، وأظهرت النتائج أن مهارات الاتصال الرقمي والعمل التعاوني وإدارة المعلومات تمثل متطلبات أساسية لتعزيز إدارة المعرفة، وأن نجاح التحول الرقمي يعتمد بصورة كبيرة على تنمية المهارات البشرية الرقمية.

10. دراسة Tosic & Zivkovic (2019):

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار والأداء المؤسسي في العصر الرقمي، واعتمدت المنهج التحليلي المقارن من خلال دراسة بيانات (126) دولة، وأظهرت النتائج أن الاستثمار في المعرفة والتكنولوجيا ورأس المال البشري يسهم بصورة مباشرة في تعزيز الابتكار وتحسين الأداء المؤسسي، كما أن غياب البنى التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة يؤدي إلى ضعف الابتكار واستدامته.

التعليق العام على الدراسات السابقة:

التعليق العام على الدراسات السابقة المتعلقة بمهارات القيادات المدرسية:

يتضح من استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بمهارات القيادات المدرسية أن معظمها ركز على إبراز الدور الحيوي للقيادات المدرسية في تطوير الأداء التعليمي والإداري، وتحقيق متطلبات التحول الرقمي، وتعزيز الإبداع والكفاءة المهنية لدى المعلمين، كما أظهرت نتائج هذه الدراسات أن امتلاك القيادات المدرسية للمهارات القيادية الحديثة، وخاصة المهارات الرقمية والمستقبلية، يسهم بصورة مباشرة في رفع كفاءة العمل المدرسي وتحسين جودة المخرجات التعليمية.

ومن حيث المنهجية، اعتمدت غالبية الدراسات على المنهج الوصفي بمختلف أنواعه (الوصفي المسحي، والوصفي التحليلي)، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، مع توظيف المقابلات وتحليل الوثائق في بعض الدراسات، كما تنوعت مجتمعات الدراسة وعيناتها لتشمل المديرين والمعلمين والخبراء التربويين في بيئات تعليمية مختلفة عربية وأجنبية.

وتتشابه هذه الدراسات مع الدراسة الحالية في اهتمامها بموضوع القيادات المدرسية وتطوير مهاراتها لمواكبة المتغيرات المعاصرة، ولا سيما التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي والقيادة الرقمية، إلا أنها تختلف عن الدراسة الحالية في أن معظمها تناول المهارات القيادية بوصفها متغيراً مستقلاً، يرتبط بالأداء الإداري أو التطوير المهني أو الإبداع أو التحول الرقمي، بينما تسعى الدراسة الحالية إلى استقصاء علاقتها بمتغير إدارة المعرفة الرقمية، كما تتميز الدراسة الحالية بتركيزها على الربط بين المهارات القيادية وإدارة المعرفة الرقمية في البيئة المدرسية، وهو جانب لم يحظَ باهتمام كافٍ في الدراسات السابقة.

التعليق العام على الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المعرفة الرقمية:

تشير الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المعرفة الرقمية إلى تزايد الاهتمام بهذا المفهوم، بوصفه أحد المرتكزات الأساسية للتحول الرقمي وتطوير المؤسسات التعليمية، وقد أكدت نتائج هذه الدراسات أهمية إدارة المعرفة الرقمية في تحسين الوصول إلى المعرفة وتخزينها ومشاركتها وتوظيفها، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي ودعم الابتكار وتحقيق التنمية المستدامة.

ومن الناحية المنهجية، تنوعت الدراسات بين المناهج الوصفية والتحليلية والنماذج الكمية والدراسات النظرية المقارنة، مع اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة في الدراسات الميدانية، كما شملت الدراسات بيئات تعليمية متنوعة، مثل المدارس والجامعات، إضافة إلى بعض القطاعات الأخرى التي تناولت العلاقة بين إدارة المعرفة والتحول الرقمي.

وتتفق هذه الدراسات مع الدراسة الحالية في اهتمامها بإدارة المعرفة الرقمية وأهميتها في المؤسسات التعليمية، كما تؤكد الحاجة إلى تطوير البنية الرقمية والمهارات البشرية اللازمة لتفعيلها بصورة فعالة، إلا أنها تختلف عن الدراسة الحالية في أن معظمها ركز على أثر إدارة المعرفة الرقمية في التحول الرقمي أو الأداء المؤسسي أو التعلم الإلكتروني، في حين تتجه الدراسة الحالية إلى بحث علاقتها بمهارات القيادات المدرسية باعتبارها أحد العوامل المؤثرة في نجاح ممارسات إدارة المعرفة الرقمية داخل المدرسة.

ومن خلال تحليل الدراسات السابقة، يلاحظ وجود اتفاق عام على أهمية كل من المهارات القيادية وإدارة المعرفة الرقمية في تطوير العمل التربوي وتحقيق الفاعلية المؤسسية، إلا أن معظم الدراسات تناولت هذين المتغيرين بصورة منفصلة، أو ركزت على أحدهما دون الآخر، كما أن العديد من الدراسات

أجريت في بيئات تعليمية مختلفة، خاصة مؤسسات التعليم العالي، في حين قلّ اهتمامها بالبيئة المدرسية وعلاقة مهارات القيادات المدرسية بإدارة المعرفة الرقمية بصورة مباشرة.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري لمتغيري مهارات القيادات المدرسية وإدارة المعرفة الرقمية، وتحديد أبعادهما ومؤشراتهما، واختيار المنهج البحثي المناسب وأدوات جمع البيانات، فضلاً عن الاستفادة من نتائجها في تفسير النتائج المتوقعة ومناقشتها، كما أسهمت الدراسات السابقة في الكشف عن الفجوة البحثية التي تتمثل في محدودية الدراسات التي تناولت العلاقة بين مهارات القيادات المدرسية وإدارة المعرفة الرقمية بصورة مباشرة، الأمر الذي يبرر أهمية الدراسة الحالية ويعزز قيمتها العلمية.

وعليه: تستفيد الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء إطارها النظري، وتحديد أبعادها ومتغيراتها، واختيار منهجيتها وأدواتها البحثية، كما تتميز عنها بمحاولتها استقصاء العلاقة بين مهارات القيادات المدرسية وإدارة المعرفة الرقمية في البيئة المدرسية، بما يسهم في سد فجوة بحثية وإثراء الأدبيات التربوية في هذا المجال.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة: اعتمدت الباحثة المنهج (الوصفي التحليلي) الذي يفوق حاجز جمع المعلومات لوصف ظاهرة معينة، ليخوض في تفسيرها وكشف العلاقات التي تتكون بينها

مجتمع الدراسة وعينتها وحدودها الإحصائية:

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية بمنطقة عسير التعليمية، والبالغ عددهم (222) مديرًا،

أما عينة الدراسة، فقد تم اختيارها وفق الطريقة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل جميع المدارس والفئات ضمن المجتمع، وبلغ عدد الاستمارات الموزعة (76) استمارة، تم استرجاع (70) استمارة، منها (62) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، وهي التي اعتُمدت كحجم العينة الفعلي للدراسة، وتشكل هذه العينة ما نسبته 27.93٪ من مجتمع الدراسة الكلي.

وبالنظر إلى حجم العينة ومجتمع الدراسة، بلغ هامش الخطأ الإحصائي لهذه العينة عند مستوى ثقة 95٪ حوالي ±10.6٪،

، كما يوضحه الجدول رقم (1).

جدول رقم (1)

اختيار عينة الدراسة والاستبيانات المستعادة والمستبعدة واستجابة المبحوثين

الاستبيانات الموزعة		الاستبيانات المستعادة		الاستبيانات غير المستعادة		الاستبيانات غير الصالحة للتحليل		الاستبيانات الخاضعة للتحليل	
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
76	%100	70	%92.1	6	%,7.9	8	%11.4	62	%88.66

يتضح من الجدول أن معدل الاسترجاع الفعلي للاستبانات كان مرتفعًا، حيث بلغ (92.1%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، ما يعكس تعاون المشاركين وانخراطهم الجيد في الدراسة، وبعد استبعاد الاستبانات غير الصالحة للتحليل، بلغت نسبة الاستبانات القابلة للاعتماد (81.6%) من الموزعة و(88.6%) من المستلمة، وهو ما يمثل حجمًا كافيًا لإجراء التحليلات الإحصائية بثقة.

يشير هذا المعدل إلى جودة جمع البيانات وموثوقية النتائج المتوقعة، ويعزز من مصداقية الدراسة ودرجة التمثيل الفعلي لعينة الدراسة، ما يتيح استخلاص استنتاجات دقيقة وقابلة للتعميم ضمن نطاق الدراسة.

خصائص عينة الدراسة: لمعرفة خصائص عينة الدراسة فقد تم استخدام التكرارات والنسب المالية لتقدم إحصاءات وصفية للمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة والمتمثلة في الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، الخبرة، والمؤهل كما يوضح الجدول رقم (2):

جدول رقم (2)

خصائص عينة الدراسة في ضوء المتغيرات الديموغرافية

المتغيرات	الفئة	العدد	النسبة %
الجنس	ذكور	32	51.6%
	إناث	30	48.4%
	الإجمالي	62	100%
العمر	أقل من 30 سنة	22	35.5%
	من 30 الى أقل من 40 سنة	16	25.8%
	من 41 الى أقل من 50 سنة	16	25.8%
	أكثر من 50 سنة	8	12.9%
	الإجمالي	62	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	2	3.2%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	16	25.8%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	10	16.1%
	15سنة فأكثر	34	54.8%

المتغيرات	الفئة	العدد	النسبة %
	الإجمالي	62	100%
المؤهل	دبلوم	14	22.6%
	بكالوريوس	22	35.5%
	ماجستير	12	19.4%
	دكتوراه	14	22.6%
	الإجمالي	62	100%

يتضح من الجدول أن توزيع مفردات عينة الدراسة وفقًا لمتغير الجنس يشير إلى تقارب نسبي بين الذكور والإناث؛ حيث بلغت نسبة الذكور (51.6%)، في حين بلغت نسبة الإناث (48.4%)، وهو ما يعكس توازنًا مناسبًا في تمثيل الجنسين داخل العينة.

أما فيما يتعلق بمتغير العمر، فقد تبين أن الفئة أقل من 30 سنة شكلت النسبة الأكبر من أفراد العينة بنسبة (35.5%)، تليها الفئتان من 30 إلى أقل من 40 سنة ومن 41 إلى أقل من 50 سنة بنسبة متساوية بلغت (25.8%) لكل منهما، في حين جاءت فئة أكثر من 50 سنة في المرتبة الأخيرة بنسبة (12.9%)، ويشير ذلك إلى أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى الفئات العمرية الشابة والمتوسطة.

وفيما يخص متغير سنوات الخبرة، فقد أظهرت النتائج أن الفئة 15 سنة فأكثر جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (54.8%)، تليها فئة من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة (25.8%)، ثم فئة من 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة (16.1%)، وأخيرًا فئة أقل من 5 سنوات بنسبة (3.2%). ويعكس ذلك تمتع غالبية أفراد العينة بخبرة مهنية طويلة.

أما بالنسبة للمؤهل العلمي، فقد تبين أن الحاصلين على درجة البكالوريوس يمثلون النسبة الأكبر من أفراد العينة، بنسبة (35.5%)، تليهم فئتا الدبلوم والدكتوراه بنسبة متساوية بلغت (22.6%) لكل منهما، ثم الحاصلون على درجة الماجستير بنسبة (19.4%). ويشير ذلك إلى ارتفاع المستوى العلمي لأفراد العينة، ما يعزز من قدرتهم على فهم موضوع الدراسة والتفاعل مع محاورها بدقة وموضوعية.

وبوجه عام، تعكس خصائص العينة تنوعًا ديموغرافيًا مناسبًا يدعم تحقيق أهداف الدراسة ويعزز موثوقية النتائج المستخلصة.

مصادر جمع البيانات والمعلومات:

1. **المصادر الأولية**: للحصول على البيانات المتعلقة بالجانب الميداني للدراسة، تم الاعتماد على أداة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات التي تم تصميمها وبنائها لأغراض الدراسة الحالية، حيث تم بناء الاستبانة بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة التي تناولت متغيري مهارات القيادات المدرسية وإدارة المعرفة الرقمية، وذلك من خلال الاطلاع على عدد من المقاييس (الاستبانات) المستخدمة في الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية.

2. **المصادر الثانوية**: تم الاستعانة بعدد من المصادر العربية والأجنبية المتوفرة، والمتمثلة في الكتب، والمجلات العلمية المحكمة، والرسائل والأطروحات الجامعية، والدوريات، وشبكة المعلومات(الإنترنت)، التي تناولت موضوعي مهارات القيادات المدرسية وإدارة المعرفة الرقمية، والتي كان لها علاقة بموضوع الدراسة الحالية لتغطية الجانب النظري من الدراسة وكذلك دعم الجانب العملي بها.

واستناد إلى ذلك صاغت الباحثة أداة الدراسة: وتكونت من قسمين هما:

القسم الأول: ويتضمن المعلومات المعبرة عن خصائص عينة الدراسة طبقاً للمتغيرات الديموغرافية وهي الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، العمر.

القسم الثاني: ويتضمن (40) فقرة للمتغير المستقل والتابع ضمن مقياس ليكرت (Likert) للخيارات المتعددة الذي يحتسب أوزان تلك الفقرات بطريقة خماسية على النحو الآتي:

جدول رقم (3)

أوزان فقرات الدراسة بطريقة خماسية على النحو الآتي:

موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
5	4	3	2	1

وقد توزعت الفقرات (40) لتشمل المتغيرين (المستقل والتابع) بمختلف أبعادها وهي:

- الفقرات (1-15) وتقيس المتغير المستقل مهارات القيادات المدرسية.
- الفقرات من 1- 40 وتقيس البعد التابع (إدارة المعرفة الرقمية).

جدول رقم (4)

المتغير المستقل والتابع

المتغير المستقل	تسلسل الفقرات
مهارات القيادات المدرسية	**15-1**
المتغير التابع	
إدارة المعرفة الرقمية	**40-16**
توليد المعرفة الرقمية	20 -16
اكتساب المعرفة الرقمية	25-21
تخزين المعرفة الرقمية وتنظيمها	30 -26
مشاركة المعرفة الرقمية وتبادلها	35-31
تطبيق المعرفة الرقمية	40-36

صدق الأداة وثباتها:

1- الصدق الداخلي للأداة:

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة ارتباط المتغير المستقل (مهارات القيادة المدرسية) بأبعاد المتغير التابع (إدارة المعرفة الرقمية)، وكذلك ارتباطه بالمقياس الكلي. ويُعد هذا الإجراء من الأساليب الإحصائية المعتمدة للتحقق من مدى اتساق الأداة وقدرتها على قياس المفهوم الذي وضعت من أجله.

جدول (5)

معامل ارتباط بيرسون بين مهارات القيادات المدرسية وأبعاد إدارة المعرفة الرقمية

م	المتغير المستقل	المتغير التابع وأبعاده	معامل الارتباط (R)
1	مهارات القيادات المدرسية(X)	اكتساب المعرفة الرقمية(Y2)	0.933
2	مهارات القيادات المدرسية(X)	تخزين وتنظيم المعرفة الرقمية(Y3)	0.920
3	مهارات القيادات المدرسية(X)	مشاركة وتبادل المعرفة الرقمية(Y4)	0.952
4	مهارات القيادات المدرسية(X)	تطبيق المعرفة الرقمية(Y5)	0.955
5	مهارات القيادات المدرسية(X)	إدارة المعرفة الرقمية ككل(Y)	0.967

يتضح من نتائج الجدول (4) وجود علاقات ارتباط موجبة قوية جدًا بين مهارات القيادات المدرسية وجميع أبعاد إدارة المعرفة الرقمية، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.920 – 0.967)، وهي قيم مرتفعة تعكس قوة العلاقة الطردية بين المتغيرين.

وقد سجلت أعلى قيمة ارتباط مع بعد تطبيق المعرفة الرقمية (Y5)، ما يشير إلى أن فاعلية القيادة المدرسية ترتبط بدرجة أكبر بقدرتها على توظيف المعرفة الرقمية عمليًا داخل البيئة المدرسية.

كما بلغ معامل الارتباط بين مهارات القيادات المدرسية وإدارة المعرفة الرقمية ككل (0.967)، ما يدل على وجود علاقة طردية قوية جدًا، تؤكد أن ارتفاع مستوى مهارات القيادة يسهم في تعزيز مستوى إدارة المعرفة الرقمية في المدارس الثانوية.

وتعد هذه النتائج مؤشرًا على تحقق درجة عالية من الاتساق الداخلي بين متغيرات الدراسة، كما تدعم الفرضية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات القيادات المدرسية وإدارة المعرفة الرقمية.

2- ثبات الأداة :

اعتمدت الباحثة للتأكد من صلاحية الاستبانة على (4) محكمين متخصصين في مجال الإدارة التربوية، وقد قاموا بتعديل الاستبانة من حذف وإضافة واستبدال لبعض فقراتها، وتم الأخذ بإرشاداتهم، حيث تم تعديل الاستبانة بناء على هذه الملاحظات، إلى أن وصلت إلى صيغتها النهائية.

كما تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل أوميغا (McDonald's Omega).

الجدول (6)

الثبات الذاتي لمتغيرات الدراسة باستخدام معامل ألفا-كرونباخ

م	المتغير	عدد الفقرات	معامل الثبات أوميغا (ω)	المستوى
	المتغير المستقل (X): مهارات القيادات المدرسية	15	0.968	مرتفع جدًا
	المتغير التابع (Y): إدارة المعرفة الرقمية	25	0.986	ممتاز
1	(Y1): توليد المعرفة الرقمية	5	0.889	مرتفع
2	(Y2): اكتساب المعرفة الرقمية	5	0.947	مرتفع جدًا
3	(Y3): تخزين المعرفة الرقمية وتنظيمها	5	0.946	مرتفع جدًا
4	(Y4): مشاركة المعرفة الرقمية وتبادلها	5	0.955	مرتفع جدًا
5	(Y5): تطبيق المعرفة الرقمية	5	0.955	مرتفع جدًا

تشير النتائج الواردة في الجدول إلى أن جميع معاملات الثبات جاءت مرتفعة، حيث تراوحت قيم أوميغا بين (0.889 – 0.986)، وهي قيم تفوق الحد المقبول إحصائيًا للثبات (0.70)، ما يدل على اتساق داخلي قوي بين فقرات كل بعد من أبعاد الدراسة.

وقد بلغ معامل الثبات للمتغير المستقل (مهارات القيادة المدرسية) (0.968)، وهو مستوى مرتفع جدًا يعكس تجانسًا عاليًا بين فقراته.

كما جاءت معاملات الثبات لأبعاد إدارة المعرفة الرقمية مرتفعة جدًا، حيث سجل بعد مشاركة المعرفة وتطبيق المعرفة (0.955)، ما يدل على قوة ترابط الفقرات الداخلية لكل منهما.

أما الثبات الكلي لإدارة المعرفة الرقمية فقد بلغ (0.986)، وهو مستوى ممتاز يشير إلى درجة عالية جدًا من الاتساق الداخلي، ويعكس جودة بناء الأداة وملاءمتها لقياس المفاهيم محل الدراسة بدقة وموثوقية.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية، ما يتيح الاعتماد على نتائجها في اختبار فرضيات الدراسة واستخلاص الاستنتاجات بثقة علمية.

الأساليب الإحصائية المتبعة:

لغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، فقد اعتمدت الدراسة على الرزمة الإحصائية (SPSS) ولتحقيق أغراض هذه الدراسة تم اعتماد مجموعة من الأساليب الإحصائية الآتية:

1- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة، اعتمادا على النسب المئوية والإجابة عن أسئلة الدراسة.

2- تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

3- تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار صلاحية النموذج واختبار المتغير المستقل على أبعاد المتغير التابع.

نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها:

التحليل الوصفي لمحاور الدراسة:

التساؤل الفرعي الأول: ما مهارات القيادات المدرسية التي ينبغي توافرها في مدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمنطقة عسير التعليمية؟

وللإجابة عن هذا السؤال وفق المتوسطات الحسابية بهدف تحديد أولويات التطوير في مهارات القيادة المدرسية.

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لمتغير مهارات القيادات المدرسية

فقـــــــرات المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	مستوى الموافقة	الترتيب
يوظف قائد المدرسة التفكير الاستراتيجي في التخطيط لتطوير الأداء المدرسي بالاعتماد على البيانات والمعلومات الرقمية.	4.161	0.891	83.22	مرتفع	1
يحلل قائد المدرسة البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة ويستثمر نتائج التحليل في اتخاذ قرارات تطويرية فعّالة.	4.000	1.056	80.00	مرتفع	2
يوظف قائد المدرسة التقنيات الرقمية وأدوات الذكاء الاصطناعي لدعم اتخاذ القرار وتحسين جودة التعليم.	3.935	1.226	78.70	مرتفع	3
يمتلك قائد المدرسة القدرة على صياغة رؤية ورسالة واضحة تتوافق مع التوجهات التربوية الحديثة ومتطلبات التحول الرقمي.	3.903	0.970	78.06	مرتفع	4
يدير قائد المدرسة الموارد المدرسية بكفاءة مستفيدًا من الأنظمة الإلكترونية في المتابعة والتقويم.	3.903	1.127	78.06	مرتفع	5
يعزز قائد المدرسة ثقافة الاستخدام الآمن والأخلاقي للتكنولوجيا الرقمية بين منسوبي المدرسة.	3.871	1.138	77.42	مرتفع	6
يمكّن قائد المدرسة المعلمين ويفوض الصلاحيات بما يعزز الثقة والمسؤولية المؤسسية.	3.871	1.194	77.42	مرتفع	7
يطبق قائد المدرسة مبادئ الحوكمة الرشيدة في إدارة الموارد البشرية والمادية والتقنية.	3.839	1.176	76.78	مرتفع	8
يمتلك قائد المدرسة القدرة على إدارة الأزمات والمواقف الطارئة واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.	3.839	1.204	76.78	مرتفع	9

فقـــــــرات المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	مستوى الموافقة	الترتيب
يربط قائد المدرسة خطط وبرامج المدرسة بتحقيق أهداف التنمية المستدامة، ولا سيما الهدف الرابع المتعلق بالتعليم الجيد.	3.839	1.257	76.78	مرتفع	10
يقود قائد المدرسة مبادرات التحول الرقمي ويشجع استخدام التقنيات الحديثة في العملية التعليمية والإدارية.	3.806	1.128	76.12	مرتفع	11
يمتلك قائد المدرسة مهارات تواصل فعّالة، ويستخدم القنوات الرقمية في تعزيز التعاون والعمل الجماعي.	3.774	1.220	75.48	مرتفع	12
يحفّز قائد المدرسة المعلمين على الابتكار والتطوير المهني المستمر في مجال التعليم الرقمي.	3.774	1.137	75.48	مرتفع	13
يتعامل قائد المدرسة بمرونة مع التغيرات والتحديات التعليمية، ويشجع المبادرات المبتكرة.	2.484	1.327	49.68	منخفض	14
يتخذ قائد المدرسة قراراته وفق معايير أخلاقية تتسم بالعدالة والشفافية والمساءلة.	2.290	1.260	45.80	منخفض	15
المتوسط العام لمتغير مهارات القيادات المدرسية	3.6860	0.890	%73.72	مرتفع	

تشير النتائج العامة للجدول إلى أن مستوى مهارات القيادات المدرسية في المدارس الثانوية بمنطقة عسير جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.686) ونسبة موافقة (73.72%)، ما يعكس إدراك مديري المدارس لأهمية امتلاك القائد المدرسي لمجموعة من المهارات القيادية الحديثة المرتبطة بالتفكير الاستراتيجي، والتحليل البيئي، وتوظيف التقنيات الرقمية، والحوكمة، وتمكين الكوادر التعليمية، ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء توجهات وزارة التعليم نحو تعزيز التحول الرقمي في التعليم، وما تبع ذلك من برامج تدريبية ومبادرات تطوير قيادي، أسهمت في رفع مستوى الوعي بالممارسات القيادية المعاصرة.

وتُظهر النتائج أن أعلى المهارات ممارسة تمثلت في توظيف التفكير الاستراتيجي في التخطيط المدرسي، يليه تحليل البيئة الداخلية والخارجية واتخاذ القرارات التطويرية، ثم توظيف التقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي في دعم القرار، وتعكس هذه النتائج انتقالًا نسبيًا في دور القائد المدرسي من الدور الإداري التقليدي إلى الدور الاستراتيجي القائم على البيانات، وهو ما يتسق مع أدبيات القيادة الرقمية التي تؤكد أهمية اتخاذ القرار المبني على البيانات والتحليلات في تحسين الأداء المدرسي (Bass, 1985؛ Senge, 1990؛ المفيز، 2023).

كما جاءت مجموعة من المهارات في مستوى مرتفع أيضًا، مثل صياغة الرؤية المدرسية، وإدارة الموارد عبر الأنظمة الرقمية، وتعزيز الثقافة الرقمية الأخلاقية، وتمكين المعلمين، وتطبيق الحوكمة

الرشيدة، وتشير هذه النتائج إلى وجود توجه إيجابي نحو تبني ممارسات القيادة التحويلية والتوزيعية داخل المدارس، حيث تتقاطع هذه الممارسات مع مفاهيم القيادة الحديثة التي تركز على المشاركة، وبناء الثقافة التنظيمية، وتوزيع المسؤوليات (اليونسكو، 2024).

في المقابل، كشفت النتائج عن انخفاض نسبي في بعض المهارات، أبرزها المرونة في التعامل مع التغيرات، واتخاذ القرارات وفق معايير أخلاقية عالية من الشفافية والمساءلة، وهي نتيجة لافتة قد تعكس فجوة بين المعرفة النظرية بالممارسات القيادية وبين التطبيق الفعلي لها في السياق المدرسي، ويمكن تفسير ذلك بوجود ضغوط تنظيمية أو ضعف في ترسيخ ممارسات الحوكمة السلوكية والقيادة الأخلاقية في البيئة المدرسية، وهو ما أشارت إليه بعض الدراسات الحديثة التي ربطت بين ضعف البعد القيمي في القيادة وبين محدودية فاعلية التحول الرقمي (Zhang & Liu, 2021؛ Wang et al., 2022).

كما أن التباين بين المهارات المرتفعة والمنخفضة يعكس أن التحول نحو القيادة الرقمية في المدارس الثانوية ما يزال في مرحلة التحول التدريجي غير المكتمل، حيث تتركز القوة في الجوانب التقنية والاستراتيجية أكثر من الجوانب السلوكية والأخلاقية والمرونة التنظيمية، وهذا يتسق مع ما أشارت إليه الأدبيات من أن التحول الرقمي في التعليم لا يعتمد فقط على توفر التقنيات، بل على نضج القيادة المدرسية في إدارة التغيير وبناء ثقافة تنظيمية داعمة (Davenport & Prusak, 2000؛ Senge, 1990).

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن النتائج تدعم الحاجة إلى تطوير مهارات القيادات المدرسية بشكل أكثر توازناً، بحيث لا يقتصر التطوير على الجوانب التقنية والاستراتيجية، بل يمتد ليشمل القيادة الأخلاقية، والمرونة التنظيمية، وإدارة التغيير، باعتبارها عناصر حاسمة في نجاح إدارة المعرفة الرقمية واستدامة التحول الرقمي في المدارس الثانوية.

التساؤل الفرعي الثاني: ما مدى تطبيق إدارة المعرفة الرقمية في مدارس التعليم الثانوي وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمنطقة عسير التعليمية؟

وللإجابة عن هذا السؤال وفق المتوسطات الحسابية **لتطبيق إدارة المعرفة الرقمية في مدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية، ومرتبة.**

جدول (8):

نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بإدارة المعرفة الرقمية:

الترتيب	عبارات القياس المتعلقة بتخزين وتنظيم المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	مستوى الموافقة
1	تمتلك المدرسة مستودعات رقمية منظمة لحفظ المحتوى التعليمي.	3.935	1.114	78.70	مرتفع
2	تتيح المدرسة سهولة استرجاع المعرفة الرقمية عند الحاجة إليها.	3.935	1.114	78.70	مرتفع
3	تطبق المدرسة سياسات واضحة لحماية وأمن المعلومات التعليمية الرقمية.	3.903	1.183	78.06	مرتفع

الترتيب	عبارات القياس المتعلقة بتخزين وتنظيم المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	مستوى الموافقة
4	تُحدَّث البيانات والمحتويات الرقمية المخزنة بشكل دوري.	3.871	1.166	77.42	مرتفع
5	يتم تصنيف المعرفة الرقمية وفق معايير واضحة تسهّل الوصول إليها.	3.645	1.042	72.90	مرتفع
الأول	**المتوسط الحسابي المرجح لإجابات أفراد العينة للبعد الثالث تخزين وتنظيم المعرفة الرقمية**	3.858	1.017	77.16	مرتفع
1	توظف المدرسة المعرفة الرقمية في دعم اتخاذ القرارات التعليمية.	3.968	1.130	79.36	مرتفع
2	تُدمج المعرفة الرقمية في حل المشكلات التعليمية والإدارية.	3.871	1.109	77.42	مرتفع
3	يتم قياس أثر تطبيق المعرفة الرقمية على جودة العملية التعليمية.	3.839	1.308	76.78	مرتفع
4	تُستخدم التحليلات التعليمية الرقمية (Learning Analytics) في تقويم الأداء.	3.806	1.157	76.12	مرتفع
5	يتم استخدام المعرفة الرقمية لتحسين نواتج التعلم لدى الطلاب.	3.710	1.122	74.20	مرتفع
الثاني	**المتوسط الحسابي المرجح لإجابات أفراد العينة نحو البعد الخامس تطبيق المعرفة الرقمية**	3.839	1.074	76.78	مرتفع
1	تتيح المدرسة سهولة الوصول إلى المنصات التعليمية الإلكترونية.	3.903	1.097	78.06	مرتفع
2	توفر المدرسة مصادر تعليمية رقمية حديثة تدعم العملية التعليمية.	3.871	1.048	77.42	مرتفع
3	تعتمد المدرسة على محركات البحث الأكاديمية الرقمية في الحصول على المعرفة.	3.806	1.038	76.12	مرتفع
4	تشجع المدرسة المعلمين على الاستفادة من الدورات التدريبية الرقمية المفتوحة.(MOOCs)	3.774	1.193	75.48	مرتفع
5	تعزز المدرسة التعاون الرقمي مع مؤسسات تعليمية أخرى لاكتساب المعرفة.	3.677	1.156	73.54	مرتفع
الثالث	**المتوسط الحسابي المرجح لإجابات أفراد العينة نحو البعد الثاني اكتساب المعرفة الرقمية**	3.806	1.000	76.12	مرتفع
1	تستخدم المدرسة منصات رقمية لدعم التعلم التعاوني بين المعلمين والطلاب.	3.935	1.084	78.70	مرتفع
2	تنظم المدرسة ورش عمل وندوات تعليمية رقمية لتبادل المعرفة.	3.839	1.027	76.78	مرتفع
3	تطبق المدرسة سياسات تحفيزية تشجع مشاركة المعرفة الرقمية.	3.806	1.128	76.12	مرتفع
4	تشجع المدرسة ثقافة مشاركة المعرفة الرقمية داخل المجتمع المدرسي.	3.774	1.165	75.48	مرتفع
5	تُوظِّف وسائل التواصل التعليمية الرقمية في تبادل الخبرات والمعرفة.	3.677	1.098	73.54	مرتفع
الرابع	**المتوسط الحسابي المرجح لإجابات أفراد العينة نحو البعد الرابع مشاركة وتبادل المعرفة الرقمية**	3.806	0.998	76.12	مرتفع
1	تشجع المدرسة المعلمين على إنتاج محتوى تعليمي رقمي يتناسب مع احتياجات المتعلمين.	3.935	1.114	78.70	مرتفع
2	تُوظِّف التقنيات الرقمية الحديثة في إنتاج المعرفة التعليمية داخل المدرسة.	3.903	1.097	78.06	مرتفع
3	تسهم المدرسة في تعزيز البحث التربوي الرقمي لتطوير العملية التعليمية.	3.839	1.119	76.78	مرتفع

الترتيب	عبارات القياس المتعلقة بتخزين وتنظيم المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	مستوى الموافقة
4	يتم استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في توليد المعرفة التعليمية وتطويرها.	3.806	1.185	76.12	مرتفع
5	تدعم المدرسة الابتكار في تصميم المقررات والمواد التعليمية الإلكترونية.	2.161	1.231	43.22	منخفض
الخامس	**المتوسط الحسابي المرجح لإجابات افراد العينة نحو البعد الأول توليد المعرفة الرقمية**	3.529	0.879	70.58	مرتفع
الإجمالي	**المتوسط الحسابي المرجح لإجابات أفراد العينة نحو متغير إدارة المعرفة الرقمية**	3.768	0.962	75.36	مرتفع

تشير النتائج الإجمالية إلى أن مستوى تطبيق إدارة المعرفة الرقمية في المدارس الثانوية بمنطقة عسير جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.768) ونسبة (75.36%)، ما يعكس وجود توجه إيجابي نحو تبني ممارسات إدارة المعرفة الرقمية في البيئة المدرسية، خاصة في مجالات التخزين والتنظيم، والاستخدام في اتخاذ القرار، وتبادل المعرفة، ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء الجهود الوطنية التي تقودها وزارة التعليم ضمن برامج التحول الرقمي، والتي أسهمت في تعزيز البنية الرقمية للمدارس ورفع مستوى الوعي بأهمية توظيف المعرفة الرقمية في تحسين الأداء التعليمي والإداري.

وتُظهر النتائج أن أعلى مستويات التطبيق تمثلت في بعد تخزين المعرفة الرقمية وتنظيمها، حيث جاءت الفقرات المتعلقة بوجود مستودعات رقمية، وسهولة استرجاع المعرفة، وتطبيق سياسات أمن المعلومات بدرجات مرتفعة، ويشير ذلك إلى أن المدارس تمتلك مستوى جيداً من التنظيم التقني للمعرفة، وهو ما يعكس تقدمًا نسبيًا في البنية التحتية الرقمية وإدارة المحتوى التعليمي، إلا أن هذا التقدم يظل أقوى في الجانب التقني مقارنة بالجوانب المعرفية العميقة.

كما أظهرت النتائج أن بعد تطبيق المعرفة الرقمية في دعم القرار وتحسين المخرجات التعليمية جاء بدرجة مرتفعة أيضاً، خصوصاً في توظيف المعرفة الرقمية في اتخاذ القرار وتحليل الأداء التعليمي، وهذا يعكس تحولاً تدريجياً نحو الإدارة المبنية على البيانات، بما يتسق مع توجهات الأدبيات الحديثة التي تؤكد أن نضج إدارة المعرفة يرتبط بقدرة المؤسسة على تحويل البيانات إلى قرارات تعليمية فعالة (Senge, 1990 ؛Davenport & Prusak, 2000).

وفي المقابل، ورغم ارتفاع مستويات المشاركة والتبادل واكتساب المعرفة الرقمية، إلا أن بعض الفقرات أظهرت مستويات أقل نسبياً، خاصة ما يتعلق بتعزيز التعاون الخارجي واستخدام الوسائل الرقمية في التبادل المعرفي، ما يشير إلى أن ثقافة المشاركة المعرفية ما تزال في طور النمو ولم تصل بعد إلى مستوى النضج الكامل، ويمكن تفسير ذلك بوجود تحديات تنظيمية وثقافية، مثل ضعف الحوافز

المؤسسية لمشاركة المعرفة أو محدودية المجتمعات المهنية الرقمية داخل المدارس (Jiang et al., 2021؛ Wang et al., 2022).

أما أبرز نقطة لافتة في النتائج فهي تدني فقرة دعم الابتكار في تصميم المقررات والمواد التعليمية الإلكترونية مقارنة ببقية الفقرات (2.161)، وهو ما يمثل مؤشرًا على وجود فجوة واضحة في بعد الإبداع المعرفي والتوليد الابتكاري للمعرفة الرقمية داخل المدارس، ويمكن تفسير ذلك بأن المدارس قد تركز على الاستخدام التشغيلي للمعرفة الرقمية أكثر من إنتاجها وتطويرها، وهو ما يتفق مع ما أشارت إليه بعض الدراسات من أن التحول الرقمي غالبًا ما يبدأ بالاستخدام قبل الوصول إلى مرحلة الابتكار المعرفي (Nonaka & Takeuchi, 1995).

وبشكل عام، تكشف النتائج عن أن إدارة المعرفة الرقمية في المدارس الثانوية محل الدراسة تمر بمرحلة نضج متوسط إلى مرتفع، حيث تتقدم الجوانب التقنية (التخزين والتنظيم والاستخدام) على الجوانب الإبداعية (التوليد والابتكار)، وهذا يشير إلى أن التحول الرقمي في هذه المدارس لا يزال في مرحلة التمكين والتشغيل أكثر من كونه مرحلة إنتاج معرفة متقدمة.

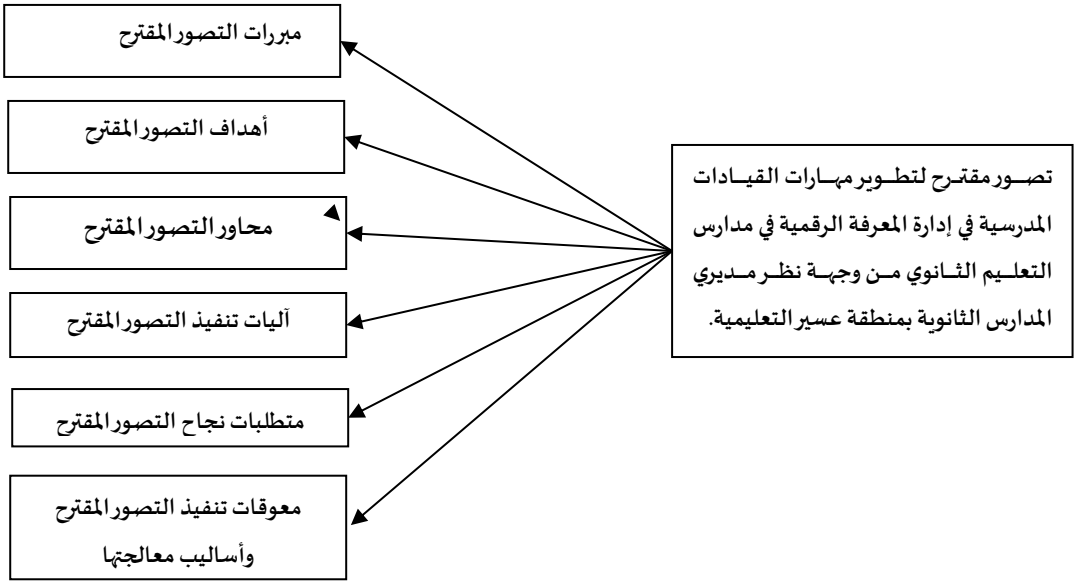
وبناءً على ذلك، فإن النتائج تدعم الحاجة إلى تطوير مهارات القيادات المدرسية في مجالات الابتكار الرقمي، وإدارة المعرفة الإبداعية، وتعزيز ثقافة المشاركة، بما يضمن الانتقال من الاستخدام التقليدي للمعرفة إلى توظيفها في توليد معرفة جديدة تدعم جودة التعليم واستدامة التطوير المؤسسي.

التساؤل الفرعي الثالث: ما التصور المقترح لتطوير مهارات القيادات المدرسية في إدارة المعرفة الرقمية في مدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمنطقة عسير التعليمية؟

انطلاقًا من نتائج الدراسة التي كشفت عن وجود علاقة تأثيرية موجبة ذات دلالة إحصائية بين مهارات القيادات المدرسية وإدارة المعرفة الرقمية، تم تطوير إطار تصوري يفسر هذه العلاقة في ضوء منطق سببي هرمي، ويحدد مسارات التدخل المؤسسي الهادفة إلى تحسين نضج إدارة المعرفة الرقمية في البيئة المدرسية، والتحديات التي تواجههم والمتطلبات اللازمة لتحسين أدائهم، ويرتكز الإطار على فرضية مركزية مفادها أن تنمية المهارات القيادية تمثل المدخل الرئيس لتعزيز كفاءة إدارة المعرفة الرقمية، بما يفضي إلى تحسين الأداء المدرسي وتحقيق التحول الرقمي المستدام.

التصور المقترح لتطوير مهارات القيادات المدرسية في إدارة المعرفة الرقمية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمنطقة عسير التعليمية. اعتمدت الباحثة في إعداد التصور المقترح على منهج تحليلي وتطبيقي، ويرتكز على تحليل البيانات المجمعة من الاستبانة الخاصة بالمديرين حول مهارات القيادات المدرسية وإدارة المعرفة الرقمية، والتحديات، والمتطلبات، ومراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بممارسات مهارات القيادات المدرسية وإدارة المعرفة الرقمية، وصياغة آليات تنفيذية عملية تطوير مهارات القيادات المدرسية وإدارة المعرفة الرقمية، وفق محاور الدراسة وهي: محور إدارة المعرفة الرقمية، و محور

تطوير المهارات القيادية الرقمية، محور التنمية المهنية للقيادات المدرسية، محور البيئة التنظيمية الداعمة، فقد اتبعت الباحثة عدداً من الخطوات المتمثلة في الشكل الآتي (1):



مبررات التصور المقترح:

وينطلق هذا التصور من مجموعة من المبررات، أهمها:

1. نتائج الدراسة الميدانية التي كشفت عن ارتفاع مستوى مهارات القيادات المدرسية في المدارس الثانوية بمنطقة عسير، وارتفاع مستوى تطبيق إدارة المعرفة الرقمية، مع وجود فجوة نسبية في بعض الجوانب، أبرزها مهارات القيادة الأخلاقية والمرونة التنظيمية، وضعف نسبي في بعد توليد المعرفة الرقمية والابتكار في إنتاج المحتوى التعليمي.
2. طبيعة التحول الرقمي في التعليم السعودي، وما يتطلبه من تطوير أدوار القيادات المدرسية من النمط الإداري التقليدي إلى نمط القيادة الرقمية القائمة على إدارة المعرفة، وتحليل البيانات، وتمكين المعلمين، وتعزيز الابتكار المؤسسي داخل البيئة المدرسية.
3. إن هذا التصور يأتي تلبيةً للتوجهات الاستراتيجية في وزارة التعليم نحو التحول الرقمي وتطوير بيئات التعلم الذكية.
4. الاعتماد المتزايد على البيانات والتحليلات في اتخاذ القرار التربوي، والحاجة إلى تعزيز التكامل بين مهارات القيادة المدرسية وعمليات إدارة المعرفة الرقمية.

5. تحقيق الكفاءة الرقمية: أظهرت الدراسة تفاوتاً بين الجوانب التقنية والإبداعية في إدارة المعرفة الرقمية، وأهمية القيادة المدرسية في نجاح عمليات التحول الرقمي داخل المدارس الثانوية، ما يستدعي تدخلاً تطويرياً.
6. مواجهة التحديات والمعوقات: التحديات المرتفعة التي يواجهها المديرون، مثل انخفاض نسبي في بعض المهارات، أبرزها المرونة في التعامل مع التغيرات، واتخاذ القرارات وفق معايير أخلاقية عالية من الشفافية والمساءلة، وهي نتيجة لافتة قد تعكس فجوة بين المعرفة النظرية للممارسات القيادية وبين التطبيق الفعلي لها في السياق المدرسي؛ نتيجة وجود ضغوط تنظيمية أو ضعف في ترسيخ ممارسات الحوكمة السلوكية والقيادة الأخلاقية في البيئة المدرسية، و تدني فقرة دعم الابتكار في تصميم المقررات والمواد التعليمية الإلكترونية وهو ما يمثل مؤشراً على وجود فجوة واضحة في بعد الإبداع المعرفي والتوليد الابتكاري للمعرفة الرقمية داخل المدارس، وهذا يستدعي وضع استراتيجيات تطويرية مدروسة.
7. الاستفادة من المتطلبات الأساسية: النتائج بينت وجود تقدماً نسبياً في البنية التحتية الرقمية وإدارة المحتوى التعليمي، إلا أن هذا التقدم يظل أقوى في الجانب التقني، مقارنة بالجوانب المعرفية العميقة، وأن إدارة المعرفة الرقمية في المدارس الثانوية محل الدراسة تمر بمرحلة نضج متوسط إلى مرتفع، حيث تتقدم الجوانب التقنية (التخزين والتنظيم والاستخدام) على الجوانب الإبداعية (التوليد والابتكار). وهذا يشير إلى أن التحول الرقمي في هذه المدارس لا يزال في مرحلة التمكين والتشغيل أكثر من كونه مرحلة إنتاج معرفة متقدمة، وهي عناصر تمثل مدخلًا لضمان فاعلية التصور.
8. إن تطوير مهارات القيادات المدرسية في مجالات الابتكار الرقمي، وإدارة المعرفة الإبداعية، وتعزيز ثقافة المشاركة، بما يضمن الانتقال من الاستخدام التقليدي للمعرفة إلى توظيفها في توليد معرفة جديدة تدعم جودة التعليم واستدامة التطوير المؤسسي، وهذا قد يسهم بشكل مباشر في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للمشاركة المعرفية والابتكار الرقمي، وتحسين جودة التعليم والعمليات الإدارية بالمدارس.

أهداف التصور المقترح:

1. رفع مستوى مهارات القيادات المدرسية في مجال إدارة المعرفة الرقمية، ما يساعد على تحسين جودة العمليات التعليمية والإدارية في المدارس الثانوية.
2. رفع كفاءة القيادات المدرسية في توليد المعرفة الرقمية وإنتاجها.
3. معالجة الفجوات بين المعرفة النظرية للممارسات القيادية وبين التطبيق الفعلي لها في السياق المدرسي الناتجة عن التحديات.

4. تفعيل بيئة مدرسية رقمية، قائمة على البيانات والابتكار تسهم في توظيف التقنيات الرقمية وفي اتخاذ القرار المدرسي الرقمي.
5. تعزيز ثقافة المشاركة والتبادل المعرفي داخل المدرسة.

محاور التصور المقترح:

ركز هذا المحور على تنمية مهارات القيادات المدرسية في المجالات الآتية:

- التفكير الاستراتيجي المبني على البيانات الرقمية.
- القيادة التحويلية الداعمة للابتكار والتغيير.
- مهارات الحوكمة الرقمية وإدارة الموارد.
- القيادة الأخلاقية في البيئة الرقمية.
- المرونة في التعامل مع التغيرات والتحولات التقنية.

1. **تطوير المهارات القيادية الرقمية:**

يشمل تطوير قدرات القيادات في عمليات إدارة المعرفة الرقمية، وهي:

-توليد المعرفة الرقمية: دعم إنتاج المحتوى التعليمي الرقمي وتوظيف الذكاء الاصطناعي في الابتكار.

-اكتساب المعرفة الرقمية: تعزيز التعلم الذاتي والمجتمعات المهنية الرقمية.

2. **إدارة المعرفة الرقمية:**

-تخزين المعرفة وتنظيمها: تطوير أنظمة أرشفة رقمية فعالة وآمنة.

-مشاركة المعرفة: بناء ثقافة تنظيمية تشجع تبادل الخبرات والمعرفة.

-تطبيق المعرفة: توظيف المعرفة الرقمية في اتخاذ القرار وتحسين الأداء المدرسي.

3. **البيئة التنظيمية الداعمة:**

- توفير بنية تحتية رقمية متكاملة داخل المدرسة.

-دعم الأنظمة الإلكترونية لإدارة البيانات والمعرفة.

-تعزيز الصلاحيات الإدارية لمديري المدارس.

-توفير موارد مالية وتقنية كافية للتحول الرقمي.

-إنشاء منصات داخلية للتواصل وتبادل المعرفة.

4. **التنمية المهنية للقيادات المدرسية:**

برامج تدريبية متخصصة في القيادة الرقمية.

-ورش عمل في إدارة المعرفة والتحليلات التعليمية.

-تدريب على استخدام الذكاء الاصطناعي في الإدارة المدرسية.

-برامج تبادل خبرات بين القيادات المدرسية.

-تقييم دوري لمستوى الكفايات الرقمية القيادية.

آليات تنفيذ التصور المقترح:

آليات تنفيذ التصور المقترح:

أ- التشريعات (القوانين والأنظمة):

ويتطلب تطبيق جودة التعليم إصدار مجموعة من التشريعات تشمل الآتي:

- مدى مرونة التشريعات: بحيث تتقبل إدخال تشريعات جديدة لاستيعاب برامج الإصلاح والتطوير في بنية المدارس وبرامجها وسياساتها وفلسفتها وأهدافها التعليمية.
- مدى ملائمة التشريعات لثقافة روح العصر وما يحدث من متغيرات ومستجدات ثقافية أو معرفية وتكنولوجية أو رقمية.
- مدى شمولية التشريعات: بحيث يتوافر فيها جميع مواد الإحكام التي تعالج القضايا الكلية والجزئية التي تتطلبها مدارس التعليم الثانوي من حيث: أهدافها وبرامجها وأساليبها والتعلم والتقويم فيها، فضلاً عن احتياجات الهيئات والقيادات الإدارية والتعليمية من إحكام تنظم شؤونهم المختلفة في المدارس.
- مدى وجود تشريعات واضحة ومحددة: بحيث تحكم في احتياجات مدارس التعليم الثانوي الفنية والإدارية والبشرية مقننة وشفافة لا تقبل اللبس أو التأويل.
- مدى مشاركة العاملين في مدارس التعليم الثانوي والخبراء في صياغة التشريعات التي تحكم وزارة التعليم بحيث تكون تشريعات ديمقراطية، تحقق درجة عالية على حد سواء من رضا القيادات المدرسية والإداريين والطلبة.

2- تهيئة المناخ الملائم وذلك من خلال:

- توفير الموارد المالية والفنية والتقنية والتسهيلات اللازمة لتنفيذ برنامج مهارات القيادات المدرسية في إدارة المعرفة الرقمية.
- تحديث المعرفة الرقمية وفق المستجدات العالمية.
- تهيئة جميع الأفراد بمدارس التعليم الثانوي نفسياً، وذلك لفهم وتقبل المفاهيم والممارسات المرتبطة بمهارات القيادات المدرسية في إدارة المعرفة الرقمية.
- عقد اجتماعات دورية لمتابعة التطوير الرقمي.
- استثمار إمكانات المدارس في عملية التطوير والتحسين.
- مراقبة الالتزام بالأنظمة الرقمية.

3- التدريب والتعليم ويتم ذلك من خلال:

- اعتماد برامج تدريبية معتمدة من وزارة التعليم.

- تنظيم ورش عمل تدريبية للقيادة الرقمية.
- تدريب جميع المستويات بمدارس التعليم الثانوي على مفاهيم ومبادئ إدارة المعرفة الرقمية.
- إدراج مؤشرات أداء لقياس نضج القيادة الرقمية.
- تنمية المهارات المعرفية والمهارات الفنية اللازمة لدى كل العاملين بمدارس التعليم الثانوي لتنفيذ الأنشطة المنسجمة مع الخطة.
- التركيز في التدريب على تلبية احتياجات العمل المؤسسي لتحقيق النجاح والتميز.
- تقييم أثر التدريب على الأداء الرقمي بشكل دوري.
- تحفيز الابتكار الرقمي عبر مكافآت رمزية.
- وضع نظام للمكافأة والاعتراف بالتميز والإبداع.

4-تبني برنامج إرشادي لغايات نشر الوعي ويتحقق ذلك من خلال:

- نشر ثقافة المسؤولية الرقمية بين جميع العاملين.
- تنظيم دورات تدريبية متخصصة عن إدارة المعرفة الرقمية.
- إقامة الندوات العامة في مجال إدارة المعرفة الرقمية.
- إعداد كتيبات إرشادية وتوزيعها على المعنيين الداخليين والخارجيين بمدارس التعليم الثانوي.
- تبادل الخبرات والتجارب مع المؤسسات التعليمية المعنية، سواءً في القطاع العام أو القطاع الخاص.
- تفعيل الشراكات مع الجامعات ومراكز التدريب.

مؤشرات تحقق الهدف:

- ❖ نسبة حضور المديرين للدورات التدريبية، ومستوى التحسن في المهارات القيادية الرقمية، ومدى تطبيق ما تم تعلمه في بيئة العمل.
- ❖ مستوى تطوير مهارات القيادات المدرسية في إدارة المعرفة الرقمية (اختبار قبلي/ بعدي).
- ❖ عدد القرارات الإدارية التي تم اتخاذها باستخدام أنظمة رقمية.
- ❖ عدد المبادرات أو الابتكارات الرقمية المقدمة من العاملين.
- ❖ مستوى الرضا الوظيفي المرتبط بالتحفيز الرقمي، ونسبة الحوافز المقدمة مقابل الأداء الرقمي.
- ❖ عدد الأنظمة الرقمية المفعلة داخل المدرسة، ونسبة العمليات الإدارية التي تم تنفيذها عبر الأنظمة الرقمية.
- ❖ وضع معايير تقويم الأداء والإنجاز وفقاً لمؤشرات قياس واضحة لكل مستويات العمل.
- ❖ تقييم أثر التدريب على الأداء الإداري.

متطلبات نجاح تطبيق التصور المقترح:

هناك العديد من المتطلبات التي لابد من توافرها لتطبيق التصور المقترح، حيث تم اقتراح العديد منها، وهي على النحو الآتي:

1. **الجوانب المعرفية:** ويقصد بها تزويد القيادات المدرسية والعاملين بالمؤسسات التعليمية، بمجموعة من المعارف النظرية والتطبيقية في إدارة المعرفة الرقمية، وذلك من خلال:

- تعزيز الوعي: ويقصد به تكوين اتجاه إيجابي نحو إدارة المعرفة الرقمية حتى يترسخ وعي جميع القيادات الإدارية، والعاملين، بأهميتها ومراحلها، ودورها في تحسين جودة الأداء الإداري.
- نشر فلسفة إدارة المعرفة الرقمية وثقافتها، من خلال تنظيم المؤتمرات والندوات وورش العمل، وإصدار النشرات، وعقد جلسات العصف الذهني.
- نشر ثقافة إدارة المعرفة الرقمية بين جميع العاملين بالجامعة وتدريبهم على أصول تطبيقها.
- دعم إداري وتشريعي من وزارة التعليم.
- رفع كفاءة القيادات المدرسية في المجال الرقمي.
- تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة الرقمية
- تعزيز روح الفريق في العمل وبناء الثقة المتبادلة، وترسيخ الثقافة المؤسسية، التي تعزز العمل الجماعي، من خلال مشاركة الجميع كل من موقعة بإنجاز مهامهم، بناء على تخصصاتهم واهتماماتهم المختلفة.
- يعمل التصور المقترح بشكل دورة مغلقة يتم تحديثها، وتغذيتها بالمعلومات بشكل مستمر، وتتبع خطوات تطبيقها شهرياً أو فصلياً من قبل فريق الخطة.

2. **الجوانب التقنية:** ولإنجاح تطبيق التصور المقترح لتحسين مهارات القيادات المدرسية وإدارة المعرفة الرقمية في المدارس الثانوية بمنطقة عسير، لابد من توافر الآتي:

- التقنيات والأنظمة الحديثة من: أجهزة اتصالات، و شبكات إنترنت، ونظم معلومات، وقواعد بيانات إلكترونية وورقية، ونظم للمراقبة والتحكم، وكل ما من شأنه تسهيل تبادل المعلومات، وتحقيق الترابط بين الإدارات المختلفة، ومراقبة أداء الأداء الإداري.
- تقديم دعم فني مستمر للأنظمة الرقمية.

3. **الجوانب الإدارية:** لنجاح التصور المقترح ينبغي توافر مجموعة من المتطلبات الإدارية، منها الآتي:

- التزام ودعم الإدارة العليا: حيث من الضروري أن تتوافر الإدارة التي تكون قادرة على تطبيق هذا التصور، والتي تمتلك الرؤية الاستراتيجية للتطوير والتحسين، فتسعى إلى اختيار مشروع التحسين المناسب وبحسب الحاجة إليه، واختيار فريق العمل، وإعداد ميثاق العمل، وتهيئة البيئة الملائمة

للعمل، واقتناعها بأهمية تطبيق التصور المقترح لتحسين جودة الأداء الإداري بشكل شامل ومستمر.

- التزام الإدارة العليا بالمتابعة والتقييم الدوري لضمان تنفيذ التصور المقترح وتحقيق أهدافه وآلياته.
- استدامة برامج التطوير المهني.
- - تعزيز الشراكات مع جهات متخصصة لتبادل الخبرات الرقمية والاستفادة من أفضل الممارسات.
- تحديد أهداف واضحة ومحددة لتنفيذ الأداء الإداري، تكون قابلة للقياس والتقويم، وفق معايير واضحة للرقابة، لتحقيق التحسين المستمر، ورفع مستوى مهارات القيادات المدرسية في إدارة المعرفة الرقمية في المدارس الثانوية بمنطقة عسير.
- إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية المتخصصة لأفراد فريق التدريب المسؤولين عن تنفيذ التصور المقترح.
- توفير التمويل الكافي للتقنيات والبنية التحتية، والتدريب المستمر للكوادر التعليمية والإدارية.
- توفير نظام للحوافز المادية والمعنوية للقيادات المدرسية من أجل الإبداع والتميز في العمل.
- توفير نظام اتصال إداري فعال بين مختلف المستويات الإدارية، للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة للتحسين المستمر للأداء الإداري.
- إعداد الخطط والتقارير الدورية والنهائية لمختلف مراحل تنفيذ التصور المقترح.

معوقات تنفيذ التصور المقترح وأساليب معالجتها:

المعوقات المتوقعة التي قد تواجه تنفيذ التصور المقترح وأساليب معالجتها والتي يوضحها الجدول الآتي:

جدول (9)

مصفوفة المشكلات المتوقعة التي قد تواجه تنفيذ التصور المقترح وأساليب معالجتها

المشكلات المتوقعة	أساليب معالجتها
1. ضعف الوعي بأهمية التصور المقترح وتطبيقه بالمؤسسات التعليمية ودوره في تحسين الأداء الإداري من قبل القيادات الإدارية والعاملين.	– عقد الدورات والندوات، وحلقات النقاش للتوعية بأهمية التصور. – توعية القيادات الإدارية والعاملين عن طريق النشرات والمطويات بدور التصور في تحسين جودة الأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية.
2. ضعف الفهم لإجراءات تنفيذ التصور المقترح.	– تنمية الوعي الكافي للقيادات الإدارية والعاملين بالمؤسسات التعليمية، من خلال تنفيذ الدورات والندوات، لتوضيح إجراءات تنفيذ التصور المقترح.
3. عدم توافر الموازنات الخاصة بتنفيذ التصور.	– إدراج بند خاص في ميزانية المؤسسات التعليمية لتنفيذ

	التصور المقترح لتحسين جودة الأداء الإداري.
4. عدم توافر الوسائل والتقنيات الحديثة لتنفيذ التصور المقترح.	– الاستفادة من التقنيات والوسائل الحالية بالمؤسسات التعليمية وتحسينها كخطوة أولية لتنفيذ التصور المقترح.
5. عدم وجود المتخصصين والخبراء لتكوين وتدريب فريق العمل الخاص بتنفيذ التصور المقترح.	– تحديد عدد من القيادات الإدارية والعاملين من مختلف المستويات الإدارية وتأهيلهم، والذين لهم الدور في تشكيل فريق التدريب.
6. مقاومة بعض القيادات الإدارية والعاملين بالمؤسسات التعليمية للتصور المقترح، خوفاً من التغيير وما يترتب عليه.	– توعية القيادات الإدارية والعاملين بالمؤسسات التعليمية بدور التصور في تحسين جودة الأداء الإداري وما يترتب من تحسين، من خلال التجارب العالمية المختلفة.
7. غياب التشريعات والأنظمة واللوائح والأدلة التي تنسق سير العمل الإداري بين مختلف المستويات الإدارية وفق التصور المقترح.	– إيجاد إدارة متخصصة في الإدارة الرقمية لتحديد متطلبات التحسين الإداري، وذلك من خلال إصدار التشريعات واللوائح والأدلة المسيرة والمساعدة لتطبيق التصور المقترح.
8. غياب نظم ومعايير تقييم الأداء بمؤسسات التعليم لضمان جودة مخرجاتها، حتى يتم الكشف عن جوانب القصور بها أو تدعيم إيجابياتها.	– العمل على توفير نظام للمراقبة والمتابعة المستمرة.

التوصيات:

استنادًا إلى نتائج الدراسة، و انطلاقًا من التصور المقترح لتطوير الأداء، توصي الدراسة بالآتي:

- ❖ تبني التصور المقترح لتطوير مهارات القيادات المدرسية في إدارة المعرفة الرقمية، من قبل إدارات التعليم بمنطقة عسير، بوصفه إطارًا عمليًا لتعزيز فاعلية التحول الرقمي في المدارس الثانوية.
- ❖ -إدماج مفاهيم وممارسات إدارة المعرفة الرقمية ضمن برامج إعداد القيادات المدرسية، وبرامج التنمية المهنية المستمرة، بما يسهم في تنمية الكفايات الرقمية والقيادية اللازمة لمتطلبات البيئة التعليمية المعاصرة.
- ❖ -تعزيز القدرات الابتكارية للقيادات المدرسية والمعلمين في مجال إنتاج المعرفة الرقمية وتطوير المحتوى التعليمي الإلكتروني، مع توفير بيئات داعمة للإبداع والتجريب وتوظيف التقنيات الناشئة.
- ❖ تعزيز البنية التحتية الرقمية في المدارس، من خلال توفير أنظمة تكنولوجية متقدمة، وأجهزة حديثة وبرمجيات متخصصة لدعم تنفيذ القيادة الرقمية بشكل فعال.
- ❖ تطوير ممارسات الحوكمة الرقمية داخل المدارس الثانوية، من خلال ترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة والقيادة الأخلاقية، وتعزيز الاستخدام المسؤول والآمن للتقنيات الرقمية.
- ❖ تصميم برامج تدريبية متخصصة لتنمية مهارات إدارة التغيير والمرونة التنظيمية لدى القيادات المدرسية، بما يدعم قدرتها على التعامل مع التحديات المصاحبة لعمليات التحول الرقمي.

- توفير بنية تنظيمية وتقنية داعمة لإدارة المعرفة الرقمية، تشمل تطوير المنصات الرقمية وقواعد المعرفة وأنظمة مشاركة الخبرات والتعلم المؤسسي.

المقترحات:

تقترح الباحثة إجراء الدراسات المستقبلية الآتية:

- دراسة أثر برامج التنمية المهنية الرقمية في تنمية مهارات القيادات المدرسية، وتعزيز فاعلية إدارة المعرفة الرقمية في المؤسسات التعليمية.
- فاعلية التصور المقترح في تطوير مهارات القيادات المدرسية وإدارة المعرفة الرقمية باستخدام تصميمات تجريبية أو شبه تجريبية.
- دراسة الدور الوسيط أو المعدل للقيادة الأخلاقية في العلاقة بين مهارات القيادات المدرسية وإدارة المعرفة الرقمية.
- أثر المرونة التنظيمية وإدارة التغيير في تعزيز نجاح مبادرات إدارة المعرفة الرقمية داخل المدارس.
- العلاقة بين إدارة المعرفة الرقمية والابتكار المؤسسي وجودة الأداء التعليمي في المراحل التعليمية المختلفة.
- دور تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحليلات التعليمية في تطوير عمليات إدارة المعرفة الرقمية ودعم اتخاذ القرار المدرسي.
- دراسات مقارنة بين المناطق التعليمية أو بين المراحل الدراسية المختلفة، للكشف عن الفروق في مستوى مهارات القيادات المدرسية وممارسات إدارة المعرفة الرقمية.
- تطوير واختبار نماذج تفسيرية باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لتحليل العلاقات السببية بين مهارات القيادة المدرسية وأبعاد إدارة المعرفة الرقمية ومخرجات الأداء المؤسسي.
- دراسة العوامل التنظيمية والثقافية والتقنية المؤثرة في تبني ممارسات إدارة المعرفة الرقمية داخل المدارس الثانوية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

إبراهيم، م.، والحداد، ع. (2018). التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية: المفاهيم والتطبيقات. *مجلة تكنولوجيا التعليم*، *28*(3)، 123–156.

آدم، سمير، وعبد القادر، فطم. (2024). أثر إدارة المعرفة في تعزيز التوجه الرقمي في مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط. *مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال*، *8*(2)، 251–270.

بن الهنائي، عائشة بنت سالم، وخميس، علي. (2021). دور برنامج القيادة المدرسية في المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين في تطوير المهارات القيادية لدى خريجيه من مديري المدارس ومساعديهم. *مجلة البحث التربوي*، *20*(40)، 255–281.

الجبوسي، آمنة سعيد فريد. (2024). *واقع مهارات القيادة المستقبلية لدى مديري مدارس التعليم والتدريب المهني في فلسطين وعلاقتها باستخدامها لتقنيات الذكاء الاصطناعي وتصور مقترح لتطويرها* (أطروحة دكتوراه). الجامعة العربية الأمريكية.

الجعيري، نادرة سعدي أسعد، وجاد الله، عماد هشام إسماعيل. (2025). التكنولوجيا الرقمية ودورها في تطوير الإدارة المدرسية في المدارس الخاصة في فلسطين. *المجلة التربوية الأردنية، 10* (العدد الخاص)، 307–308.

الحماد، خالد بن عبد الرحمن، والزهراني، إبراهيم بن حنش. (2025). تطوير أداء مديري مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم في ضوء متطلبات التحول الرقمي: تصور مقترح. *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، 44*، 410–424.

الرميث، ياس بن إبراهيم، والعيفان، مي محمد، والرميث، إيمان إبراهيم. (2024). احتياجات التطوير المهني للقيادات المدرسية في المملكة العربية السعودية في ضوء القيادة الرقمية. *المجلة التربوية الأردنية، 10* (العدد الخاص)، 307–325.

الشهري، أحمد جابر عامر، والفايدي، أحمد سليمان. (2024). دور الأنشطة المدرسية التي تعزز مهارات القيادة لدى الطلاب في المدارس الأهلية. *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، 40*، 266–280.

الشهري، بدرية محمد عبد الرحمن، والهادي، آسيا يعقوب عبد الخير. (2023). دور ممارسات إدارة المعرفة في تطبيق التحول الرقمي: دراسة ميدانية على قطاع الأمن العام بمنطقة عسير. *المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 45*.

عبد الحميد، [الاسم غير مكتمل]. (2021). التخطيط لتطوير جدارات القيادات المدرسية على ضوء معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في مؤسسات التعليم الأساسي. *[بيانات المجلة غير متوافرة]*.

عبد السلام، [الاسم غير مكتمل]، وجوهر، [الاسم غير مكتمل]، ورضوان، [الاسم غير مكتمل]. (2024). دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين. *[بيانات المجلة غير متوافرة]*.

العجمي، فهد بن ناصر. (2016). القيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة المعرفة في الجامعات السعودية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية، 17* (4)، 145–171.

العدوان، تغريد علي إسحاق. (2023). تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية في ضوء مهارات التحول الرقمي: دراسة ميدانية بمديرية تربية لواء الجامعة. *مجلة العلوم التربوية، 39*(1).

العمري، إسماعيل. (2024). مدى تطبيق الإدارة الرقمية في مدارس التعليم الثانوي العام في الحسكة من وجهة نظر المدرسين. *مجلة جامعة الفرات: سلسلة العلوم الأساسية، 66*.

العيسرى، نائلة محمد، وكريم، منى خالد. (2020). واقع ممارسة القيادات المدرسية لأنماط القيادة الموقفية في مدارس التربية الخاصة في محافظة جدة. *المجلة الدولية للعلوم التربوية، 57*، 11–21.

الفايد، أشواق قائد، وسليمي، سوسن طه، والرباعي، أمين علي. (2022). واقع ممارسات إدارة المعرفة في بيئة التعلم الإلكتروني في ضوء مستحدثات تطبيقات الذكاء الاصطناعي في جامعة الملك عبد العزيز. *المجلة العربية للنشر العلمي، 5*(46)، 413–.

كرناف، ع.، وشغلوف، م. (2023). التعليم الرقمي: المفهوم والتطبيقات. *مجلة التربية والتكنولوجيا، 15* (2)، 360–375.

المتولي، السيد عبد العاطي السيد، وجوهر، علي صالح حامد، والزكي، أحمد عبد الفتاح. (2025). معوقات تحسين المهارات القيادية لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظرهم. *مجلة كلية التربية، 40*(92، ج4)، 115–141.

المصري، إيهاب عيسى عبد الرحمن. (2024). *إدارة المعرفة الرقمية*. دار النهضة العربية.

المفيز، أ. (2023). مهارات القيادة الرقمية لقادة مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية. *مجلة العلوم التربوية*، *35*(2)، 233–260.

مهدي، فاطمة. (2024). *الإدارة الرقمية: اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية*. دار الفكر العربي.

منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو). (2024). *التقرير العالمي لرصد التعليم 2024/2025: مهارات القيادة في مجال التعليم*. اليونسكو.

وزارة التعليم. (2021). *الإطار العام للتحول الرقمي في التعليم*. المملكة العربية السعودية.

اليامي، عبد الناصر. (2017). *إدارة المعرفة الرقمية*. مكتبة الملك فهد الوطنية.

References

Ibrāhīm, M., & al-Ḥaddād, ʿA. (2018). Al-Taḥawwul al-Raqmī fī al-Muʾassasāt al-Taʿlīmiyyah: al-Mafāhīm wa-al-Taṭbīqāt. Majallat Tiknulūjiyā al-Taʿlīm, 28(3), 123–156.

Ādam, Samīr, & ʿAbd al-Qādir, Faṭm. (2024). Athar Idārat al-Maʿrifah fī Taʿzīz al-Tawajjuh al-Raqmī fī Muʾassasāt al-Taʿlīm al-ʿĀlī: Dirāsat Ḥālat al-Madrasah al-ʿUlyā lil-Asātidhah bi-al-Aghwāṭ. Majallat al-Iqtiṣād wa-Idārat al-Aʿmāl, 8(2), 251–270.

Bin al-Hināʾī, ʿĀʾishah bint Sālim, & Khamīs, ʿAlī. (2021). Dawr Barnāmaj al-Qiyādah al-Madrasiyyah fī al-Markaz al-Takhaṣṣuṣī lil-Tadrīb al-Mihnī lil-Muʿallimīn fī Taṭwīr al-Mahārāt al-Qiyādiyyah ladā Kharījīhi min Mudīrī al-Madāris wa-Musāʿidīhim. Majallat al-Baḥth al-Tarbawī, 20(40), 255–281.

Al-Jabūsī, Āminah Saʿīd Farīd. (2024). Wāqiʿ Mahārāt al-Qiyādah al-Mustaqbaliyyah ladā Mudīrī Madāris al-Taʿlīm wa-al-Tadrīb al-Mihnī fī Filasṭīn wa-ʿAlāqatuhā bi-Istikhdāmihim li-Tiqniyyāt al-Dhakāʾ al-Iṣṭināʿī wa-Taṣawwur Muqtaraḥ li-Taṭwīrihā (Doctoral dissertation). Arab American University.

Al-Jaʿīrī, Nādirah Saʿdī Asʿad, & Jād Allāh, ʿImād Hishām Ismāʿīl. (2025). Al-Tiknulūjiyā al-Raqmiyyah wa-Dawruhā fī Taṭwīr al-Idārah al-Madrasiyyah fī al-Madāris al-Khāṣṣah fī Filasṭīn. Al-Majallah al-Tarbawiyyah al-Urduniyyah, 10(Special Issue), 307–308.

Al-Ḥammād, Khālid ibn ʿAbd al-Raḥmān, & al-Zahrānī, Ibrāhīm ibn Ḥanash. (2025). Taṭwīr Adāʾ Mudīrī Madāris al-Taʿlīm al-ʿĀmm bi-Minṭaqat al-Qaṣīm fī Ḍawʾ Mutaṭallabāt al-Taḥawwul al-Raqmī: Taṣawwur Muqtaraḥ. Majallat al-ʿUlūm al-Tarbawiyyah wa-al-Dirāsāt al-Insāniyyah, 44, 410–424.

Al-Rumayth, Yās ibn Ibrāhīm, al-ʿAyfān, May Muḥammad, & al-Rumayth, Īmān Ibrāhīm. (2024). Iḥtiyājāt al-Taṭwīr al-Mihnī lil-Qiyādāt al-Madrasiyyah fī al-Mamlakah al-ʿArabiyyah al-Suʿūdiyyah fī Ḍawʾ al-Qiyādah al-Raqmiyyah. Al-Majallah al-Tarbawiyyah al-Urduniyyah, 10(Special Issue), 307–325.

Al-Shahrī, Aḥmad Jābir ʿĀmir, & al-Fāydī, Aḥmad Sulaymān. (2024). Dawr al-Anshiṭah al-Madrasiyyah allatī Tuʿazziz Mahārāt al-Qiyādah ladā al-Ṭullāb fī al-Madāris al-Ahliyyah. Majallat al-ʿUlūm al-Tarbawiyyah wa-al-Dirāsāt al-Insāniyyah, 40, 266–280.

Al-Shahrī, Badriyyah Muḥammad ʿAbd al-Raḥmān, & al-Hādī, Āsiyā Yaʿqūb ʿAbd al-Khayr. (2023). Dawr Mumārasāt Idārat al-Maʿrifah fī Taṭbīq al-Taḥawwul al-Raqmī: Dirāsah Maydāniyyah ʿalā Qiṭāʿ al-Amn al-ʿĀmm bi-Minṭaqat ʿAsīr. Al-Majallah al-Dawliyyah lil-ʿUlūm al-Insāniyyah wa-al-Ijtimāʿiyyah, 45.

ʿAbd al-Ḥamīd, Samāḥ Muḥammad ʿAbd al-Mutajallī. (2021). Al-Takhṭīṭ li-Taṭwīr Jadarāt al-Qiyādāt al-Madrasiyyah ʿalā Ḍawʾ Maʿāyīr al-Hayʾah al-Qawmiyyah li-Ḍamān Jawdat al-Taʿlīm wa-al-Iʿtimād fī Muʾassasāt al-Taʿlīm al-Asāsī. Al-Majallah al-Tarbawiyyah li-Taʿlīm al-Kibār, 3(4), 130–156.

ʿAbd al-Salām, ʿAbd al-Salām Sayyid Kāmil, Jawhar, ʿAlī Ṣāliḥ Ḥāmid, & Riḍwān, Wāʾil Wafīq ʿAbd al-ʿAzīz. (2024). Dawr al-Qiyādah al-Madrasiyyah fī Tanmiyat al-Ibdāʿ ladā Muʿallimī wa-Muʿallimāt al-Marḥalah al-Thānawiyyah fī Ḍawʾ Mahārāt al-Qarn al-Ḥādī wa-al-ʿIshrīn. Majallat Kulliyyat al-Tarbiyah, 39(88), 135–178.

Al-ʿAjamī, Fahd ibn Nāṣir. (2016). Al-Qiyādah al-Taḥwīliyyah wa-ʿAlāqatuhā bi-Idārat al-Maʿrifah fī al-Jāmiʿāt al-Suʿūdiyyah. Majallat al-ʿUlūm al-Tarbawiyyah wa-al-Nafsiyyah, 17(4), 145–171.

Al-ʿAdwān, Taghrīd ʿAlī Isḥāq. (2023). Taṭwīr al-Mahārāt al-Qiyādiyyah li-Mudīrī al-Madāris al-Ḥukūmiyyah fī Ḍawʾ Mahārāt al-Taḥawwul al-Raqmī. Majallat al-ʿUlūm al-Tarbawiyyah, 39(1).

Al-ʿUmarī, Ismāʿīl. (2024). Madā Taṭbīq al-Idārah al-Raqmiyyah fī Madāris al-Taʿlīm al-Thānawī al-ʿĀmm fī al-Ḥasakah min Wajhat Naẓar al-Mudarrisīn. Majallat Jāmiʿat al-Furāt: Silsilat al-ʿUlūm al-Asāsiyyah, 66.

Al-ʿIsrā, Nāʾilah Muḥammad, & Karīm, Munā Khālid. (2020). Wāqiʿ Mumārasat al-Qiyādāt al-Madrasiyyah li-Anmāṭ al-Qiyādah al-Mawqifiyyah fī Madāris al-Tarbiyah al-Khāṣṣah bi-Muḥāfaẓat Jiddah. Al-Majallah al-Dawliyyah lil-ʿUlūm al-Tarbawiyyah, 57, 11–21.

Al-Fāyid, Ashwāq Qāʾid, Sulaymī, Sawsan Ṭāhā, & al-Rubāʿī, Amīn ʿAlī. (2022). Wāqiʿ Mumārasāt Idārat al-Maʿrifah fī Bīʾat al-Taʿallum al-Iliktrūnī fī Ḍawʾ Mustaḥdathāt Taṭbīqāt al-Dhakāʾ al-Iṣṭināʿī fī Jāmiʿat al-Malik ʿAbd al-ʿAzīz. Al-Majallah al-ʿArabiyyah lil-Nashr al-ʿIlmī, 5(46).

Karnaf, ʿA., & Shaghlūf, M. (2023). Al-Taʿlīm al-Raqmī: al-Mafhūm wa-al-Taṭbīqāt. Majallat al-Tarbiyah wa-al-Tiknulūjiyā, 15(2), 360–375.

Al-Mutawallī, al-Sayyid ʿAbd al-ʿĀṭī al-Sayyid, Jawhar, ʿAlī Ṣāliḥ Ḥāmid, & al-Zakkī, Aḥmad ʿAbd al-Fattāḥ. (2025). Muʿawwiqāt Taḥsīn al-Mahārāt al-Qiyādiyyah li-Mudīrī al-Madāris al-Ibtidāʾiyyah min Wajhat Naẓarihim. Majallat Kulliyyat al-Tarbiyah, 40(92), 115–141.

Al-Miṣrī, Īhāb ʿĪsā ʿAbd al-Raḥmān. (2024). Idārat al-Maʿrifah al-Raqmiyyah. Dār al-Nahḍah al-ʿArabiyyah.

Al-Mufayyiz, A. (2023). Mahārāt al-Qiyādah al-Raqmiyyah li-Qādat Madāris al-Taʿlīm al-ʿĀmm fī al-Mamlakah al-ʿArabiyyah al-Suʿūdiyyah. Majallat al-ʿUlūm al-Tarbawiyyah, 35(2), 233–260.

Mahdī, Fāṭimah. (2024). Al-Idārah al-Raqmiyyah: Ittijāhāt Ḥadīthah fī al-Idārah al-Madrasiyyah. Dār al-Fikr al-ʿArabī.

UNESCO. (2024). Global Education Monitoring Report 2024/2025: Leadership Skills in Education. UNESCO.

Wizārat al-Taʿlīm. (2021). Al-Iṭār al-ʿĀmm lil-Taḥawwul al-Raqmī fī al-Taʿlīm. Kingdom of Saudi Arabia.

Al-Yāmī, ʿAbd al-Nāṣir. (2017). Idārat al-Maʿrifah al-Raqmiyyah. Maktabat al-Malik Fahd al-Waṭaniyyah.

المراجع بالغة الإنجليزية:

Adams, D., & Thompson, P. (2025). Transforming school leadership with artificial intelligence: Applications, implications, and future directions. Leadership and Policy in Schools, 24(1), 7–89. https://doi.org/10.1080/15700763.2024.2411295

Adams, D., & Thompson, P. (2025). Transforming school leadership with artificial intelligence: Applications, implications, and future directions. Leadership and Policy in Schools.

Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. MIS Quarterly, 25(1), 107-136.

Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Free Press.

Dalkir, K. (2017). Knowledge management in theory and practice (3rd ed.). MIT Press.

Davenport, T. H., & Prusak, L. (2000). Working knowledge: How organizations manage what they know. Harvard Business School Press.

Ekenobi, V. N., & Egbeneofiya, T. E. (2015). Knowledge management in educational institutions: A conceptual framework. African Journal of Education and Technology, 4(2), 45-56.

Fisher, G., & Director, S. W. (2004). Digital capability maturity model: A framework for assessment. Carnegie Mellon University Press.

Frost, A. (2020). Digital knowledge management in higher education: Trends and challenges. Routledge.

Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. Strategic Management Journal, 17(S2), 109-122.

Herbert, M. (2017). Digital transformation in education: Challenges and opportunities. Journal of Educational Change, 18(3), 345-362.

Huang, R., Liu, D., & Chen, H. (2020). The role of digital knowledge management in international research collaboration. Higher Education Research & Development, 39(7), 1350-1364.

Jegede, A. A., Olujuwon, O., & Olokoba, A. A. (2024). Influence of digital revolution on knowledge management among secondary school students in Nigeria. Zamfara International Journal of Education, 4(4), 202–218.

Jiang, Y., Chen, X., & Wang, L. (2021). Organizational resistance to digital knowledge management in Chinese universities. Journal of Knowledge Management, 25(5), 1234-1256.

Kusumawardani, N., Putri, R. S., Permatasari, D., Susanto, R., Lee, C. K., & Kurniawan, Y. (2023). Knowledge management evaluation using digital capability maturity model in higher education institution. Electronic Journal of Knowledge Management, 21(2), 140–157.

Li, J., & Zhao, K. (2022). Technical challenges in implementing digital knowledge management systems in higher education. Information Technology & People, 35(3), 987-1005.

Liu, Y., & Li, H. (2023). The impact of digital knowledge management on university digitalization. Journal of Educational Technology & Society, 26(1), 45-58.

Lomachinska, I., Dobrodum, O., Ishchuk, O., et al. (2025). Digital citizenship and knowledge management in education: Strategic pathways to sustainable development. European Journal of Sustainable Development, 14(2), 747–762.

Ly, L. C. (2023). Knowledge management of students in the universities in the digital economic context. International Journal of Professional Business Review, 8(6), 1–17.

Nnaduzi, G. C., Nwosu, B. C., Ononugbo, A. A., & Nnaduzi, E. O. (2015). Knowledge management culture and organizational performance in Nigerian universities. International Journal of Business and Social Science, 6(7), 178-185.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford University Press.

Omogie, A. E., Ekenobi, T. D., & Idialama, O. G. (2019). Knowledge management practices and organizational efficiency in Nigerian educational institutions. Zamfara International Journal of Education, 2(1), 201-210.

Oro, L. M. M., & Divinagracia, L. (2024). Factors of administration, leadership, and management skills as predictors of school principals' performance. Ignatian International Journal for Multidisciplinary Research, 2(1). https://doi.org/10.5281/zenodo.15870381

Oro, L. M., & Divinagracia, L. (2023). Factors of administration, leadership, and management skills as predictors of school principals' performance. Ignatian International Journal for Multidisciplinary Research.

Prastiawan, A., Gunawan, I., et al. (2020). School leadership skills in educational institutions. Advances in Social Science, Education and Humanities Research, 501.

Prastiawan, A., Gunawan, I., Putra, A. P., Dewantoro, D. A., Cholifah, P. S., Nuraini, N. L. S., Rini, T. A., Pradipta, R. F., Raharjo, K. M., Prestiaji, D., & Surahman, E. (2020). School leadership skills in educational institutions. Advances in Social Science, Education and Humanities Research, 501, 438–444.

Qiu, J., & Zhang, W. (2022). Bridging the digital divide in higher education: The role of digital knowledge management. Computers & Education, 178, 104398.

Senge, P. M. (1990). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. Doubleday/Currency.

Shu, F., & Yang, Z. (2023). Leadership and digital transformation in higher education: A case study of Chinese universities. Journal of Higher Education Policy and Management, 45(2), 178-195.

Smartina, N., & Hidayat, H. (2026). Enhancing elementary literacy through the "Class Literacy Tree": A strategic case study of the "One Week One Book" program. Journal of Science and Education, 6(Special Issue 2.1), 1–12. https://doi.org/10.58905/jse.v6i2.1.707

Soriyawati, E., Yulieantiningish, Y., & Prayito, M. (2026). The role of school leadership in enhancing teacher professional competence. Journal of Educational Sciences, 10(1), 836–847.

Suryawati, E., Yuliejantiningsih, Y., & Prayitno, M. (2026). The role of school leadership in enhancing teacher professional competence at SD Negeri 2 Tubanan, Jepara. Journal of Educational Sciences, 10(1), 836–847. https://doi.org/10.31258/jes.10.1.p.836-847

Tornatzky, L. G., & Fleischer, M. (1990). The processes of technological innovation. Lexington Books.

Wang, L., Chen, X., & Li, M. (2021). The impact of digital knowledge management infrastructure on research performance. Scientometrics, 126(8), 6789-6810.

Wang, Y., Zhang, H., & Liu, J. (2022). Cost-effectiveness of digital knowledge management systems in higher education. International Journal of Educational Management, 36(4), 512-528.

Zhang, H., & Liu, D. (2021). Empirical studies on digital knowledge management in Chinese higher education: A systematic review. Journal of Knowledge Management, 25(6), 1456-1478.

Zhang, Y., Wang, Q., & Chen, L. (2021). Digital competencies of university staff and the adoption of digital knowledge management systems. Computers in Human Behavior, 115, 106613.

❊❊❊