

المهمة السادسة: (الملكية الفكرية والسطو الأكاديمي)

مقرر دراسات نقدية ٢

اسم الطالب

حسن خضر الحلافي

الرقم الجامعي (٢٤٢٠٠٠٠٨٢)

كلية الإدارة- جامعة ميداوون

إشراف

أ. د. أشرف الفندي

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميداوون

الفصل الدراسي الثاني- ٢٠٢٤

## أولاً: البيانات الخاصة برسالة الماجستير

- عنوان الرسالة: واقع ممارسة القيادة الرقمية لدى مديرات مدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض.
- اسم الباحثة: آل مسعد، غادة بنت محمد.
- سنة النشر: ٢٠٢٤م.
- الجامعة: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- الكلية: كلية التربية.

## ثانياً: نقد الرسالة من حيث الدراسات السابقة

تم نقد الرسالة المعنونة " واقع ممارسة القيادة الرقمية لدى مديرات مدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض " من حيث الملكية الفكرية والسطو الأكاديمي استناداً إلى المعايير الآتية:

| م | المعيار                                                                 | مدى استيفاء المعيار |          |            | التعليق                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---|-------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                                                                         | مستوى في جزئياً     | مستوى في | غير مستوفى |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| ١ | هل استخدم الباحث الاقتباسات بشكل صحيح وفقاً للقواعد الأكاديمية المتبعة؟ |                     |          | ✓          | لم تستخدم الباحثة الاقتباسات بشكل صحيح وفقاً للقواعد الأكاديمية المتبعة، ففي حال الاقتباسات المباشرة تم نقل النص بشكل كامل دون التغير فيه دون وضعه بين قوسين لتجنب تهمة انتحال النص والسرققة الأدبية، وفيما يلي الشواهد على ذلك:<br>الشاهد الأول: ورد في مشكلة الدراسة في صفحة ٤، |

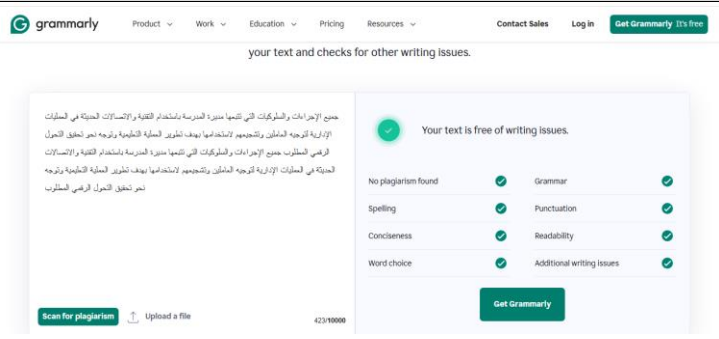
| م | المعيار                             | مدى استيفاء المعيار |                 |             | التعليق                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---|-------------------------------------|---------------------|-----------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                                     | مستوى في            | مستوى في جزئياً | غير مستو في |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|   |                                     |                     |                 |             | <p>وتماشياً مع هذه الرؤية سعت وزارة التعليم لتحقيق التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية من خلال تقديم دورات تدريبية لمدراء ومديرات المدارس وتزويد المباني بالمعدات والتجهيزات المطلوبة، حيث ذكرت إيمان الرئيس ومي العفيان (٢٠٢٢م) لقد عملت الوزارة على تشجيع قيادات المدارس في تطبيق القيادة الرقمية من خلال تقديم برامج ودورات وإعداد أنشطة محلية بهدف رفع الكفاءة الإدارية للقيادة المدارس تلبية متطلبات التحول الرقمي (ص٦).</p> <p>كما أثبتت دراسة فطيمة راجحي (٢٠٢٢م) أن نجاح أي مشروع مرتبط بالاستراتيجية المستخدمة لذلك تحتاج مشاريع التحول الرقمي إلى إستراتيجية خاصة متصلة بالرقمنة، وتحتاج هذه الإستراتيجية الى المديرية الرقمية فهي تعد أفضل المديرات في هذا المجال (١١١ص).</p> <p><b>الشاهد الثاني: ورد في المحور الأول من الإطار النظري في صفحة ١٣:</b></p> <p>ثالثاً: متطلبات تنظيمية:</p> <p>وتتمثل المتطلبات التنظيمية بما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التشريعات القانونية: أن من متطلبات تحقيق القيادة الرقمية وضع إطار قانوني وتشريعات لتطبيق القيادة الرقمية في المؤسسات التعليمية لحماية حقوق ومصالح الطرفين (عمر، ٢٠٢١م، ١٦٢ص).</li> <li>- الخطة الاستراتيجية: أن من متطلبات تحقيق القيادة الرقمية وجود الرؤية المشتركة والخطط الاستراتيجية التي تقود لهذه الرؤية، فتخطيط التسليم يساهم في الوصول إلى الهدف المرغوب فيه (شينيجر، ٢٠٢٢م، ١٩٩ص).</li> </ul> |
| ٢ | هل تم توثيق جميع المصادر بشكل صحيح؟ |                     |                 | ✓           | <p>لم تلتزم الباحثة بتوثيق الأفكار المقتبسة من المراجع بشكل دقيق بشكل دقيق في النص وفقاً لنظام APA الإصدار السابع، فمن جهة اعتمدت في المقام الأول على الاقتباس النصي المباشر في أغلب فقرات مقدمة الدراسة، ولم تلتزم في الوقت ذاته بطريقة التوثيق الدقيقة للاقتباس المباشر أو الحرفي وفقاً لنظام APA الإصدار السابع، والتي تقتضي الإشارة لأرقام الصفحات التي قام الباحث بالاقتباس منها، ووضع النص بين علمتي تنصيص ("...")، إذا كان النص أو</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

| م | المعيار | مدى استيفاء المعيار |                 |            | التعليق                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---|---------|---------------------|-----------------|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |         | مستوى في            | مستوى في جزئياً | غير مستوفى |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|   |         |                     |                 |            | <p><b>الفقرة المقتبسة عدد كلماتها أقل من ٤٠ كلمة، على سبيل المثال: جاء في المقدمة في صفحة ٣ ما يلي:</b></p> <p>ثانياً: متطلبات بشرية:</p> <p>تعد المتطلبات البشرية من أهم المتطلبات لتطبيق القيادة الرقمية، إذ أنه بدون كوادر مؤهلة وذات كفاءة عالية لا يمكن من استخدام البيانات والمعلومات و الأجهزة التقنية بالشكل المطلوب اتخاذ القرارات الرشيدة، إذ أنه يجب أن تكون هناك قيادة مؤهلة ذات خبرات علمية وعملية تؤمن بأن القيادة الرقمية أداة التغيير والتطوير (الدريويش والرويلي، ٢٠٢٣، ص ٢١٥).</p> <p>إذاً فإن لمديرة المدرسة دور مهم في نشر الوعي التكنولوجي وثقافة التعليم الرقمي بين أفراد العملية التعليمية، إذ أنه يعتبر أكبر عامل نجاح أو فشل عملية التحول نحو المجتمع الرقمي، كما يجب عليها تدريب الموظفين والمعلمين في بيئة المدرسة وتقديم الدورات المطلوبة لسد الاحتياجات لتحقيق هذا التحول الرقمي (الأمير، ٢٠٢١، ص ٩٩).</p> <p><b>وهنا يلاحظ عدم التزام الباحثة بوضع علامة تنصيص على العبارة المقتبسة من الدريويش والرويلي (٢٠٢٣م)، وكذلك وضع علامة الصفحة قبل رقم الصفحة كما يلي: (٢٠٥ ص) أو (٢١٢ ص).</b></p> <p><b>كما وقعت الباحثة في نفس الأخطاء السابقة في توثيق الاقتباسات الواردة في الفصل الثاني (الإطار النظري)، فعلى سبيل المثال ورد في المبحث الأول (القيادة الرقمية) في صفحة ١٣ ما يلي:</b></p> <p>كما أثبتت بعض الدراسات على أهمية ممارسة القيادة الرقمية مثل دراسة جوسلين الدريويش وهبه الرويلي (٢٠٢٣، ص ٢٠٥) على وجود علاقة ارتباطية طردية وذات دلالة إحصائية بين ممارسة مديرات المدارس للقيادة الرقمية والسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات، وأشارت دراسة حنان كمال وحنان محمود (٢٠٢٢، ص ٢١٢) إلى أن القيادة الرقمية كانت منبئاً جيداً بالمرونة التنظيمية، لما تحمله من تسهيلات في استخدام الأساليب التقنية الحديثة في العمل الإداري، وتسهيل سير العمل في المؤسسة، كما أثبتت دراسة أوبادعجي وأوردين</p> <p><b>وهنا أيضاً يلاحظ عدم التزام الباحثة باستخدام الاقتباسات بشكل صحيح وفقاً للقواعد الأكاديمية المتبعة، حيث استخدمت اسم الباحث الأول بدلاً من اسم العائلة (حنان كمال وحنان محمود)، ولم تضع النص المقتبس بين علامتي تنصيص، وكذلك لم تضع علامة الصفحة بعد رقم الصفحة (٢١٢ ص).</b></p> |

| م | المعيار                                        | مدى استيفاء المعيار |                 |            | التعليق                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---|------------------------------------------------|---------------------|-----------------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                                                | مستوى في            | مستوى في جزئياً | غير مستوفى |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|   |                                                |                     |                 |            | <p>كذلك وثقت الباحثة الأفكار في النص أو المتن باستخدام اسم الباحث وليس اسم العائلة، فيما وثقت المرجع ذو الصلة في قائمة المراجع بشكل صحيح باستخدام اسم العائلة، فاسم الباحث، وهو ما يحدث لغطا لدى القارئ، ويصعب عليه الاستدلال بسهولة على المرجع في قائمة المراجع:</p> <p>الشاهد ١: ورد في المشكلة البحثية صفحة ٩ توثيق النتيجة التي أثبتتها دراسة فطيمة رابحي (٢٠٢٢)، على النحو الآتي:</p> <p>كما أثبتت دراسة فطيمة رابحي (٢٠٢٢م) أن نجاح أي مشروع مرتبط بالاستراتيجية المستخدمة لذلك تحتاج مشاريع التحول الرقمي إلى إستراتيجية خاصة متصلة بالرقمنة، وتحت هذه الإستراتيجية الى المديرية الرقمية فهي تعد أفضل المديرات في هذا المجال (١١١ص).</p> <p><b>ثم وثق هذا المرجع في قائمة المراجع باسم العائلة على النحو الآتي:</b></p> <p>رابحي، فطيمة. (٢٠٢٢م). تأثير القيادة الرقمية في نجاح مشاريع التحول الرقمي في المؤسسات. <i>مجلة التنوع والعمل</i>، ١١ (٣)، ٩٧-١١٦.</p> |
| ٣ | هل اعتمد الباحث على مصادر موثوقة ومراجع علمية؟ | ✓                   |                 |            | <p>استندت الباحثة على كتب، وأبحاث علمية منشورة، ورسائل علمية غير منشورة في توثيق الأفكار الواردة في الدراسة، وجميعها مصادر موثوقة، وهو ما يمكن أن يضح جلياً من مراجعة قائمة المراجع، التي تضمنت عدد من الكتب، ككتاب طيطي (٢٠١٠) المعنون "إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول"، وكتاب عبدالله (٢٠١٤) المعنون "إدارة التغيير التنظيمي: الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العلمية"، إلى جانب عدد من الأبحاث العلمية المنشورة؛ دراسة العمري (٢٠٢٢) بعنوان: "درجة ممارسة المدارس الثانوية للقيادة الرقمية بمحافظة خميس مشيط"، ودراسة علام (٢٠٢٠) بعنوان: "دور المؤسسات (مدارس- جامعات- مجتمع مدني) في دعم التحول الرقمي للمعلم". كذلك تم</p>                                                                                                                                                                                                                          |

| م | المعيار                                                       | مدى استيفاء المعيار |                 |             | التعليق                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---|---------------------------------------------------------------|---------------------|-----------------|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                                                               | مستوى في            | مستوى في جزئياً | غير مستو في |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|   |                                                               |                     |                 |             | <p><b>الاستناد إلى عدد من الرسائل العلمية غير المنشورة، كرسالة العتيبي (٢٠٢٣) بعنوان: "تطوير القيادي الرقمية لدى مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة الدوادمي: تصور مقترح".</b></p> <p>الشمراني، مها. (٢٠٢٢). <i>أثر القيادة الرقمية على تحقيق التمير المؤسسي</i>. مشروع بحثي مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير التنفيذي، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.</p> <p>شينينجر، إريك. (٢٠٢٢). <i>القيادة الرقمية: تغيير النماذج تبعاً لتغير الأزمنة</i> (ترجمة أ.د. عجلان بن محمد الشهري) الرياض: الإدارة العامة للنشر والخدمات اللغوية.</p> <p>الطائي، يوسف والحدراوي، باقر. (٢٠١٩). أثر القيادة الرقمية في تبني الثقافة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بمديرية محافظة النجف الأشرف بالعراق. <i>مجلة العلوم الاقتصادية والإدارة والقانونية</i>. ٣٩-١٩، (٦)، ٣٩-١٩.</p> <p>حليطي، خضر. (٢٠١٠). <i>إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول</i>. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.</p> <p>عبدالله، معزز. (٢٠١٤). <i>إدارة التغيير التنظيمي: الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العلمية</i>. مصر: مكتبة الأنجلو المصرية.</p> <p>العتيبي، إيمان. (٢٠٢٣). <i>تطوير القيادة الرقمية لدى مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة الدوادمي: تصور مقترح</i>. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة شقراء، الدوادمي.</p> <p>علاونة، يوسف ومسودة، ضياء وجبارة، لبنى وغطاس، موسى وكعبية، منقلا. (٢٠٢٢). <i>التعليم الإلكتروني وتحدياته المعاصرة</i>. عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع.</p> <p>العساف، صالح. (٢٠١٦). <i>المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية</i>. الرياض: دار الزهراء.</p> <p>العماري، جواهر. (٢٠٢٢). درجة ممارسة المدارس الثانوية للقيادة الرقمية بمحافظة خميس مشيط. <i>مجلة التربية</i>. ٢٠، (١٩٤)، ٢٠٠-٢٣٩.</p> <p>علام، عمرو. (٢٠٢٠). دور المؤسسات (مدارس-جامعات-مجتمع مدني) في دعم التحول الرقمي للمعلم/المتعلم. <i>مجلة دراسات في التعليم الجامعي</i>. ٤٦، (٤٦)، ٢٠٣-٢١١.</p> |
| ٤ | هل تم احترام حقوق الملكية الفكرية للمؤلفين والمفكرين الآخرين؟ | ✓                   |                 |             | <p><b>لم تستخدم الباحثة أفكار الآخرين أو أعمالهم دون توثيق صحيح، وهو ما يتضح جلياً من كثرة استخدام الاقتباس النصي، وتوثيق الاقتباس برقم الصفحة. كما يتضح أيضاً من كتابة بعض الأفكار من رؤية الباحثة الشخصية. وإن كانت قليلة، دون انتحالها من أحد المؤلفين الآخرين، وفيما يلي الشواهد على ذلك:</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

| م | المعيار                                              | مدى استيفاء المعيار |                 |            | التعليق                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---|------------------------------------------------------|---------------------|-----------------|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                                                      | مستوى في            | مستوى في جزئياً | غير مستوفى |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|   |                                                      |                     |                 |            | <p><b>تمهيد:</b></p> <p>يشهد العالم تطور سريع في التقدم التقني والاتصالات جعلت المنظمات في العالم تتبنى التقنية والاتصالات الحديثة في أعمالها الإدارية لما تحمله من مميزات في زيادة الإنتاج وتحقيق الكفاءة في المخرجات التي تقدمها لعملائها، ولكي تواكب هذه المتغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة بها.</p> <p>ويتضح مما سبق أن على الإدارة العليا العمل على الحد من معوقات تطبيق القيادة الرقمية في المؤسسات التعليمية من خلال الاهتمام بالبنية التحتية للمدرسة وتزويدها بالأجهزة التقنية المطلوبة، كما أن على الإدارة العليا العمل على انتقاء المديرات المؤهلات لإدارة هذه المؤسسة التعليمية نحو تحقيق التحول الرقمي المطلوب وتقديم الدورات المناسبة لهم ولعاملين في المؤسسة التعليمية، والعمل على نشر ثقافة القيادة الرقمية والتشجيع لها، إذ أن جميع المقترحات السابقة كان تركز على نشر ثقافة القيادة الرقمية بين مديرات المدارس والعاملين فيها من خلال الدورات التدريبية، والاهتمام بالبنية التحتية للمدرسة وتزويدها بالأجهزة المطلوبة لتطبيق القيادة الرقمية والتحول نحو المجتمع الرقمي.</p> |
| ٥ | هل هناك دلائل على السرقات الأدبية أو انتحال الأفكار؟ | ✓                   |                 |            | <p><b>لم يتم الاستدلال على وجود أي دلائل على السرقات الأدبية أو انتحال أفكار الباحثين الآخرين، وهو ما اتضح من فحص عدد من الأفكار التي قدمتها الباحثة - على قلتها- من صياغتها الخاصة باستخدام برامج كشف السرقات الأدبية مثل موقع grammarly، وفيما يلي الشواهد على ذلك:</b></p> <p>وتعرف الباحثة القيادة الرقمية إجرائياً بأنها: جميع الإجراءات والسلوكيات التي تتبعها مديرة المدرسة باستخدام التقنية والاتصالات الحديثة في العمليات الإدارية لتوجيه العاملين وتشجيعهم لاستخدامها بهدف تطوير العملية التعليمية وتوجه نحو تحقيق التحول الرقمي المطلوب.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

| م | المعيار                                                        | مدى استيفاء المعيار |                 |              | التعليق                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---|----------------------------------------------------------------|---------------------|-----------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                                                                | مستوى في            | مستوى في جزئياً | غير مستوى في |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|   |                                                                |                     |                 |              |  <p>ويتبين لنا مما سبق أن للقيادة الرقمية دور فعال في تطوير أداء المدرسة ككل وتطوير أداء مديرة المدرسة بشكل خاص، إذ تسعى كثير من المؤسسات التعليمية جاهدة في تطوير أدائها ورفع جودة التعليم لديها وزيادة المنافسة بينها وبين المؤسسات الأخرى، ولتحقق ذلك يجب أن تتبنى القيادة الرقمية في إدارتها للوصول إلى الهدف المنشود.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| ٦ | هل تحمل الدراسة أفكاراً جديدة أو نتائج أصيلة تعود إلى الباحث ؟ | ✓                   |                 |              | <p><b>تضمنت الدراسة عدد قليل من الأفكار الجديدة التي تعود إلى الباحثة، ومنها على سبيل المثال تعريف القيادة الرقمية في صفحة ٧، ودور القيادة الرقمية في صفحة ٢٨. إلا أن هذه الأفكار قليلة الظهور للغاية، حيث اعتمدت الباحثة في المقام الأول على الاقتباس النصي المباشر.</b></p> <p>وتعرف الباحثة القيادة الرقمية إجرائياً بأنها: جميع الإجراءات والسلوكيات التي تتبعها مديرة المدرسة باستخدام التقنية والاتصالات الحديثة في العمليات الإدارية لتوجيه العاملين وتشجيعهم لاستخدامها بهدف تطوير العملية التعليمية وتوجه نحو تحقيق التحول الرقمي المطلوب.</p> <p>ويتبين لنا مما سبق أن للقيادة الرقمية دور فعال في تطوير أداء المدرسة ككل وتطوير أداء مديرة المدرسة بشكل خاص، إذ تسعى كثير من المؤسسات التعليمية جاهدة في تطوير أدائها ورفع جودة التعليم لديها وزيادة المنافسة بينها وبين المؤسسات الأخرى، ولتحقق ذلك يجب أن تتبنى القيادة الرقمية في إدارتها للوصول إلى الهدف المنشود.</p> |
| ٧ | هل التزم الباحث بالمعايير الأخلاقية                            | ✓                   |                 |              | <p><b>خلت الدراسة من الانتهاكات الأخلاقية بما في ذلك التلاعب بالبيانات أو السطو على أفكار الآخرين، حيث التزمت الباحثة بنقل البيانات والمعلومات إلى الدراسة بصدق دون أن تغير أو تعديل أو إضافة أي شيء</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

| م | المعيار            | مدى استيفاء المعيار |                 |              | التعليق                                                                                                                               |
|---|--------------------|---------------------|-----------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                    | مستوى في            | مستوى في جزئياً | غير مستوى في |                                                                                                                                       |
|   | ة في البحث العلمي؟ |                     |                 |              | عليها، إلى جانب الإشارة للمصادر التي استندت إليها سواء الكتب أو الأبحاث أو الرسائل العلمية، إضافة إلى تجنب تزوير البيانات أو النتائج. |

## روابط الرسالة:

|                                                                                                                                                     |               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| <a href="file:///C:/Users/NewVision/Downloads/9800-002-022-0048-1.pdf">file:///C:/Users/NewVision/Downloads/9800-002-022-0048-1.pdf</a>             | الفصل الأول   |
| <a href="file:///C:/Users/NewVision/Downloads/9800-002-022-0048-2%20(1).pdf">file:///C:/Users/NewVision/Downloads/9800-002-022-0048-2%20(1).pdf</a> | الفصل الثاني  |
| <a href="file:///C:/Users/NewVision/Downloads/9800-002-022-0048-R.pdf">file:///C:/Users/NewVision/Downloads/9800-002-022-0048-R.pdf</a>             | قائمة المراجع |

العنوان:

واقع ممارسة القيادة الرقمية لدى مديرات مدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض

المؤلف الرئيسي:

آل مسعد، غادة بنت محمد بن ناصر

مؤلفين آخرين:

الشلهوب، وفاء بنت أحمد بن عبدالعزيز(مشرف)

التاريخ الميلادي:

2024

موقع:

الرياض

الصفحات:

1 - 106

رقم MD:

1473113

نوع المحتوى:

رسائل جامعية

اللغة:

Arabic

الدرجة العلمية:

رسالة ماجستير

الجامعة:

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

الكلية:

كلية التربية

الدولة:

السعودية

قواعد المعلومات:

Dissertations

مواضيع:

الإدارة التربوية، القيادة الرقمية، الإدارة المدرسية، مديرات المدارس، المدارس  
الثانوية الحكومية، الرياض

رابط:

<http://search.mandumah.com/Record/1473113>

للاستشهاد بهذا البحث قم بنسخ البيانات التالية حسب أسلوب الاستشهاد المطلوب:

أسلوب APA

آل مسعد، غادة بنت محمد بن ناصر، و الشلهوب، وفاء بنت أحمد بن عبدالعزيز. (2024). واقع ممارسة القيادة الرقمية لدى مديرات مدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض. مسترجع من  
<http://search.mandumah.com/Record/1473113>

أسلوب MLA

آل مسعد، غادة بنت محمد بن ناصر، و وفاء بنت أحمد بن عبدالعزيز الشلهوب. "واقع ممارسة القيادة الرقمية لدى مديرات مدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض" رسالة ماجستير. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، 2024. مسترجع من <http://1473113/Record/com.mandumah.search>

## الفصل الأول

التعريف بمشكلة الدراسة

## الفصل الأول

### التعريف بمشكلة الدراسة

#### تمهيد:

يشهد العالم تطور سريع في التقدم التقني والاتصالات جعلت المنظمات في العالم تتبنى التقنية والاتصالات الحديثة في أعمالها الإدارية لما تحمله من مميزات في زيادة الإنتاج ولتحقيق الكفاءة في المخرجات التي تقدمها لعملائها، ولكي تواكب هذه المتغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة بها.

حيث تلعب تقنية المعلومات والخدمات الإلكترونية والاتصالات دوراً فعالاً في تحسين وتطوير المؤسسات سواءً الحكومية أو الأهلية، كما تقود إلى استحداث أنماط إدارية جديدة وتولد فرص عمل جديدة، وتساهم في التحول الرقمي ومجتمع معلوماتي(عمر، ٢٠٢١م، ١٥٥ص).

ويتبين لنا أن التحول الرقمي ضرورة يفرضها التقدم التقني والاتصالات على المجتمعات، ويعتبر أيضاً هذا التحول الرقمي من إحدى الركائز لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م لمواكبة العصر الرقمي في جميع المنظمات المملكة، حيث ذكر في موقع رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م (٢٠٢٣م) " تركز الحكومة جهودها في التحول الرقمي وتحسين الخدمات العامة لتلبية احتياجات المواطنين والمقيمين والشركات، وفي ظل رؤية السعودية ٢٠٣٠م".

وكان للمنظمات والمؤسسات التعليمية نصيب من هذا التحول الرقمي لمواكبة هذه التغيرات ولتحقيق الأهداف المطلوبة، لكي تنجح المؤسسات التعليمية في مواكبة هذا التطور الرقمي فأنها تحتاج إلى مديرة جيدة لها دور فعال وكبير في قيادة هذه المؤسسات نحو تحقيق الأهداف المرجوة منها لتحول الرقمي، حيث ذكرت فطيمة راجحي (٢٠٢٢م): يرتبط نجاح

التحول الرقمي في المؤسسات إلى نوع القيادة المتبع وهي القيادة الرقمية لما تحمله من رؤية علمية ونهج جديد يتناسب مع هذا العصر الرقمي، فالقيادة الرقمية تساهم في إحداث تغيير في سلوك وأداء العاملين في المؤسسة كما تساهم في الانتقال من النهج والمجتمع التقليدي الذي تعيشه المؤسسة إلى نهج ومجتمع يواكب ثورة المعلومات والاتصالات (٩٨ص).

كما أثبتت بعض الدراسات على أهمية ممارسة القيادة الرقمية مثل دراسة جوسلين الدريويش وهبه الرويلي (٢٠٢٣م، ٢٠٥ص) على وجود علاقة ارتباطية طردية وذات دلالة إحصائية بين ممارسة مديرات المدارس للقيادة الرقمية والسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات، وإشارات دراسة حنان كمال وحنان محمود (٢٠٢٢م، ٢١٢ص) إلى أن القيادة الرقمية كانت منبئاً جيداً بالمرونة التنظيمية، لما تحمله من تسهيلات في استخدام الأساليب التقنية الحديثة في العمل الإداري، وتسهيل سير العمل في المؤسسة، كما أثبتت دراسة أوباديميجي وأوردين (Obadimeji, Oredeik, 2022) إلى أن هناك علاقة إيجابية بين تطبيق القيادة الرقمية في المدارس وزيادة فاعلية أداء المعلمين فيها.

إن إدخال القيادة الرقمية في إدارة المؤسسة التعليمية يحدث تغيرات إيجابية في وظائفها تعزز من فعاليتها، كما سوف تخلق إدارة مرنة لأي تغيرات داخلية أو خارجية، وقيادة مؤهلة ذات قرارات فعالة قادرة على استثمار موارد المؤسسة التعليمية المادية والبشرية بأفضل شكل ممكن، وقادرة كذلك على تحقيق الأهداف المتعلقة بخدمة المستفيدين من المؤسسة التعليمية بأفضل وأعلى جودة ممكنة (الحسيني والخيال، ٢٠١٣م، ٦٥ص).

ويتبين مما سبق أنه نتج عن هذا التحول الرقمي نمط قيادي جديد يختلف عن القيادة التقليدية يتخذه مدراء ومديرات المدارس ليحققوا به الأهداف المنشودة منهم ولتواكب به المدرسة هذه التغيرات التقنية والمعلوماتية والاتصالات الحديثة ويسمى هذا النمط بالقيادة الرقمية ويجب على مديرة المدرسة أن تكتسب المهارات لازمه لتطبيق القيادة الرقمية لتواكب المدرسة المتطلبات نحو التحول الرقمي.

## المشكلة البحثية:

لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ م في التحول الرقمي سعت المؤسسات والجهات الحكومية والأهلية نحو تطبيق القيادة الرقمية في مؤسساتها، ومن هذه الجهات المؤسسات التعليمية خصوصاً بعد جائحة كورونا إذ أكدت دراسة إيمان العتيبي (٢٠٢٣م) إلى أن الحاجة للعمل القيادي الرقمي برزت بشكل أكبر بعد جائحة كورونا، واعتماد العمل عن بعد على التقنية الرقمية (٦ص).

وتماشياً مع هذه الرؤية سعت وزارة التعليم لتحقيق التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية من خلال تقديم دورات تدريبية لمدرّاء ومديرات المدارس وتزويد المباني بالمعدات والتجهيزات المطلوبة، حيث ذكرت إيمان الرئيس ومي العفيان (٢٠٢٢م) لقد عملت الوزارة على تشجيع قيادات المدارس في تطبيق القيادة الرقمية من خلال تقديم برامج ودورات وإعداد أنشطة محلية بهدف رفع الكفاءة الإدارية للقيادة المدارس تلبية متطلبات التحول الرقمي (٦ص).

كما أثبتت دراسة فطيمة راجحي (٢٠٢٢م) أن نجاح أي مشروع مرتبط بالاستراتيجية المستخدمة لذلك تحتاج مشاريع التحول الرقمي إلى إستراتيجية خاصه متصلة بالرقمنة، وتحتاج هذه الإستراتيجية الى المديرية الرقمية فهي تعد أفضل المديرات في هذا المجال (١١١ص).

إذ يتبين أن القيادة الرقمية سوف تكون النظام السائد في مؤسسات التعليم مستقبلاً لما تحمله من مميزات تجعلها تتفوق على النمط القيادي التقليدي، حيث أثبت بعض الدراسات أهمية القيادة الرقمية في تحسين الأداء المدرسي مثل دراسة الثبتي والمطيري (٢٠٢٣م) التي اثبتت وجود علاقة ارتباطية طردية عالية القيمة وذات دلالة إحصائية بين ممارسة مديري المدارس للقيادة الرقمية ومستوى الأداء المدرسي، كما أثبتت دراسة ربي يحيى (٢٠٢٢م) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين ممارسة القيادة الرقمية واليقظة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الحكومية، كما أثبتت أيضاً دراسة ملاك بني خالد (٢٠٢٢م) إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين ممارسة مديري المدارس للقيادة الرقمية وتفعيل المنصات التعليمية، كما أثبتت

أيضاً دراسة إيناس عشري(٢٠١٨م) إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق القيادة الرقمية في المؤسسات التعليمية وتحقيق جودة الخدمات التعليمية بدرجة مرتفعة.

إذ يعد استخدام القيادة الرقمية في العمليات الإدارية المدرسية ليس هدفاً بحد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق الرضا المطلق والمستمر للمستفيدين من العملية التعليمية، حيث أن تطبيق القيادة الرقمية في المؤسسات التعليمية يساعد في تقديم الخدمات التعليمية بشكل مميز ودقيق من خلال سرعة الإنجاز والأداء بأقل وقت وجهد باستخدام التقنية الحديثة، إذ على مديرة المدرسة استخدام التقنية والاتصالات الحديثة في العمليات الإدارية المدرسية في ظل المطالبة بسرعة الأعمال الإدارية وتسهيل التواصل بين العاملين داخل المدرسة وبين المجتمع الخارجي(البقي،٢٠٢٢م، ١١٦٠ص).

وبناءً على ما سبق من أهمية القيادة الرقمية في تحقيق متطلبات التحول الرقمي، وأهميتها في تحقيق التميز المدرسي وتسهيل الإجراءات الإدارية فيها وما تحمله أيضاً من مميزات ومتطلبات تفوق القيادة التقليدية، ولذا سوف تسعى الدراسة الحالية للكشف عن واقع ممارسة القيادة الرقمية لدى مديرات مدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض.

### أسئلة الدراسة:

ويمكننا تحديد أسئلة الدراسة كما يلي:

- ١/ ما واقع ممارسة القيادة الرقمية لدى مديرات مدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات؟
- ٢/ ما معوقات تطبيق القيادة الرقمية لدى مديرات مدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة المعلمات؟
- ٣/ ما المقترحات لتحسين ممارسة القيادة الرقمية لدى مديرات مدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض؟

## أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١/ التعرف على واقع ممارسة القيادة الرقمية لدى مديرات مدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض.
- ٢/ الكشف عن معوقات تطبيق القيادة الرقمية لدى مديرات مدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض.
- ٣/ تقديم مقترحات لتطبيق القيادة الرقمية لدى مديرات مدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض.

## أهمية الدراسة:

ويمكننا تحديد أهمية الدراسة الحالية من خلال:

### الأهمية النظرية:

١. تساهم الدراسة الحالية في سد الفجوة البحثية فيما يتعلق بالقيادة الرقمية في المدارس، كونها تعد من أوائل الدراسات التي تناولت القيادة الرقمية لدى مديرات المدارس-على حد علم الباحثة-.
٢. تفتح الدراسة الحالية آفاق جديدة لدراسات مستقبلية تتناول القيادة الرقمية في المدارس.
٣. تساهم الدراسة الحالية في إثراء المكتبات العربية بمعرفة جديدة عن مفهوم القيادة الرقمية في التعليم.

### الأهمية التطبيقية:

١. قد تساهم نتائج الدراسة الحالية في لفت أنظار المسؤولين في المدارس إلى أهمية تطبيق القيادة الرقمية لتحسين زيادة كفاءة العاملين في المدارس وتطويرهم.
٢. قد تساهم نتائج الدراسة الحالية في تحديد متطلبات القيادة الرقمية وتصميم برامج للمساعدة في تنمية القيادة المدرسية.

## حدود الدراسة:

### يقتصر تطبيق الدراسة على الحدود التالية:

**الحدود الموضوعية:** التعرف على واقع ممارسة القيادة الرقمية لأبعادها (الابتكار، والإقناع، والمعرفة) لدى مديرات مدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض ومعوقات تطبيقها وتقديم مقترحات لتطبيقها.

**الحدود المكانية:** طبقت لدراسة على معلمات مدارس الثانوية الحكومية التابعة لمكتب تعليم الدرعية بمدينة الرياض والبالغ عددهن (٢٨٣) معلمة وفقاً لآخر إحصائية الإدارة العامة للتعليم بمدينة الرياض عام ١٤٤٥هـ.

**الحدود الزمانية:** طبقت الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي ١٤٤٥هـ.

## مصطلحات الدراسة:

**القيادة الرقمية:** عرف شينينجر (٢٠٢٢م) القيادة الرقمية بأنها: "مزيج ديناميكي من العقلية والسلوكيات والمهارات المستخدمة للتغير وتعزيز الثقافة المدرسية من خلال الاستخدام الاستراتيجي للتكنولوجيا" (١٩ص).

وعرف الحليبي والقحطاني (٢٠٢٣م) القيادة الرقمية بأنها: "ممارسة مدير المدرسة للقيادة الرقمية وتوظيفها، لتعزيز الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة، واستخدام البيئة الرقمية بكفاءة للتواصل وتعزيز التعاون مع الآخرين في نشر الثقافة الرقمية، والسعي لتحقيق الأهداف المشتركة" (٤٥٧ص).

وتعرف الباحثة القيادة الرقمية إجرائياً بأنها: جميع الإجراءات والسلوكيات التي تتبعها مديرة المدرسة باستخدام التقنية والاتصالات الحديثة في العمليات الإدارية لتوجيه العاملين وتشجيعهم لاستخدامها بهدف تطوير العملية التعليمية وتوجه نحو تحقيق التحول الرقمي المطلوب.

العنوان:

واقع ممارسة القيادة الرقمية لدى مديرات مدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض

المؤلف الرئيسي:

آل مسعد، غادة بنت محمد بن ناصر

مؤلفين آخرين:

الشلهوب، وفاء بنت أحمد بن عبدالعزيز(مشرف)

التاريخ الميلادي:

2024

موقع:

الرياض

الصفحات:

1 - 106

رقم MD:

1473113

نوع المحتوى:

رسائل جامعية

اللغة:

Arabic

الدرجة العلمية:

رسالة ماجستير

الجامعة:

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

الكلية:

كلية التربية

الدولة:

السعودية

قواعد المعلومات:

Dissertations

مواضيع:

الإدارة التربوية، القيادة الرقمية، الإدارة المدرسية، مديرات المدارس، المدارس  
الثانوية الحكومية، الرياض

رابط:

<http://search.mandumah.com/Record/1473113>

للاستشهاد بهذا البحث قم بنسخ البيانات التالية حسب أسلوب الاستشهاد المطلوب:

أسلوب APA

آل مسعد، غادة بنت محمد بن ناصر، و الشلهوب، وفاء بنت أحمد بن عبدالعزيز. (2024). واقع ممارسة القيادة الرقمية لدى مديرات مدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض. مسترجع من  
<http://search.mandumah.com/Record/1473113>

أسلوب MLA

آل مسعد، غادة بنت محمد بن ناصر، و وفاء بنت أحمد بن عبدالعزيز الشلهوب. "واقع ممارسة القيادة الرقمية لدى مديرات مدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض" رسالة ماجستير. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، 2024. مسترجع من <http://1473113/Record/com.mandumah.search>

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### أولاً: الإطار النظري

- المبحث الأول: القيادة الرقمية.
- المبحث الثاني: دور القيادة الرقمية في تطوير أداء المدارس.

#### ثانياً: الدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### أولاً: الإطار النظري:

يتضمن الإطار النظري مبحثين، يتناول المبحث الأول القيادة الرقمية، والذي يتبين من خلاله مفهوم القيادة الرقمية وأهميتها، ومتطلبات تطبيقها، وأبعادها الثلاثة، ومعوقات تطبيقها، ومقترحات لتطبيقها، بينما يتناول المبحث الثاني دور القيادة الرقمية في تطوير أداء المدارس.

#### المبحث الأول: القيادة الرقمية:

مع هذا التقدم في التقنية والاتصالات والمعلومات فرض على المجتمعات والمؤسسات ضرورة التحول نحو المجتمع الرقمي، إذ يعتبر أيضاً هذا التحول الرقمي من إحدى الركائز الأساسية لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م لمواكبة العصر الرقمي في جميع المنظمات المملكة، وكان للمنظمات والمؤسسات التعليمية نصيب من هذا التحول الرقمي لمواكبة هذه التغيرات ولتحقيق الأهداف المطلوبة منها، وتماشياً مع هذه الرؤية سعت وزارة التعليم بتزويد المدارس بالأجهزة التقنية والمعدات اللازمة وتقديم دورات وبرامج تدريبية لمدرّاء ومديرات المدارس لتحقيق هذا التحول الرقمي المطلوب، وكما هو معروف لكي تنجح المؤسسات التعليمية في مواكبة هذا التطور الرقمي فأنها تحتاج إلى مديرة جيدة لها دور فعال وكبير في قيادة هذه المؤسسات نحو تحقيق الأهداف المرجوة منها نحو لتحول الرقمي، حيث ذكرت فطيمة رابحي (٢٠٢٢م): يرتبط نجاح التحول الرقمي في المؤسسات إلى نوع القيادة المتبع وهي القيادة الرقمية لما تحمله من رؤية علمية ونهج جديد يتناسب مع هذا العصر الرقمي، فالقيادة الرقمية تساهم في إحداث تغيير في سلوك وأداء العاملين في المؤسسة كما تساهم في الانتقال من النهج والمجتمع التقليدي الذي تعيشه المؤسسة إلى نهج ومجتمع يواكب ثورة المعلومات والاتصالات (٩٨ص).

## مفهوم القيادة الرقمية:

يعتبر مفهوم القيادة الرقمية من المفاهيم الحديثة نسبياً، فهو يشير إلى دور مدير المدرسة في تحقيق في التحول نحو مجتمع الرقمي، ومدى معرفته في مجال التقنية، حيث إن القيادة الرقمية تقوم على ثلاث ركائز والتي هي (القائد، والموارد، والتقنية).

حيث عرف المطيري والثبيتي (٢٠٢٣م) القيادة الرقمية بأنها: "عملية التأثير الاجتماعي التي تمكن القائد من أن وحفز ويقود الآخرين من خلال التقنية إلى إنجاز العديد من المهام المشتركة" (٦٨ص).

كما عرفت نوال أحمد (٢٠٢٢م) بأنها: "إمكانية الوصول إلى المعلومات، والاتصالات مع جميع الأعضاء داخل المدرسة، والمؤسسات التعليمية الأخرى، واستخدام مديرة المدارس البيئة الرقمية والتكنولوجية في مؤسسات التعليم العام لتعزيز التعاون بينهم" (٥٠٠ص).

وعرفها علاونة ومسودة وجبارة وغطاس وكعبية (٢٠٢٢م) بأنها: "تعبئة للموارد القيادية وللقيادة الهيكلية، وأنها تعتمد في عمل المؤسسات التربوية على إقناع افراد المجتمع من أجل الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتي يمكن أن تساعد في تحقيق اهداف المؤسسات التربوية" (٥٧ص).

كما عرف يوسف ويعقوب وإبراهيم (Yusof, Yaakob and Ibrahim, 2019) القيادة الرقمية بأنها: "دمج التقنيات الرقمية مثل الأجهزة المحمولة، تطبيقات الاتصالات وتطبيقات الويب في الممارسات القيادية لقادة المدارس نحو تنمية مستدامة التغير في استخدام التكنولوجيا في المدارس، باختصار القيادة الرقمية هي مزيج من القادة والموارد والأجهزة والتكنولوجيا" (١٤٨٢ص).

وتعرف الباحثة القيادة الرقمية إجرائياً بأنها: جميع الإجراءات والسلوكيات التي تتبعها مديرة المدرسة باستخدام التقنية والاتصالات الحديثة في العمليات الإدارية لتوجيه العاملين وتشجيعهم لاستخدامها بهدف تطوير العملية التعليمية وتوجه نحو تحقيق التحول الرقمي المطلوب.

## أهمية القيادة الرقمية:

ما يشهده العالم من سرعة في تغيرات وتطورات التقنية يجعل المؤسسات التعليمية بحاجة إلى نمط قيادي جديد يساعد هذه المؤسسة التعليمية وبيئتها الداخلية في مواكبة هذه المتغيرات والمساهمة نحو الاستفادة منها والتحول نحو العالم الرقمي.

حيث ذكرت زكية الأمير(٢٠٢١م) أن دور القيادة المدرسية لم يعد يقتصر على تسيير المدرسة سيراً روتينياً وفق قواعد تعليمية معينة، بل أصبح دور القيادة المدرسية توفير كافة الظروف والإمكانيات التي تساعد على توجيه نمو المتعلم العقلي والبدني والنفسي التوجيه السليم، كما أن على الادارة المدرسية أن تواكب التطورات العالمية في عصر العولمة واستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة ووسائل التواصل الاجتماعي في توزيع الأدوار والمهام و المسؤوليات على جميع أعضاء المدرسة و نشر الوعي نحو تفعيل التعليم الرقمي وتقديم الدعم النفسي لهم بهدف نجاح عملية التعليم الرقمي(٩٧ص).

مما جعل القيادة الرقمية تتفوق على القيادة التقليدية في إدارة المؤسسات التعليمية في زمن العولمة والانفجار التقني بما تحمله هذه القيادة من مميزات وسمات جعلت لها أهمية كبيرة في المؤسسات التعليمية ومن هذه المميزات كما ذكرها بطاح والطعاني(٢٠١٥م) وهي كالآتي:

- تساهم القيادة الرقمية في تطوير مهارات العاملين في قطاع التعليم.
- تساعد القيادة الرقمية في سرعة صنع القرار وتقديم الخدمات من خلال تقليل مستويات الإدارية والقضاء على البيروقراطية.
- تحسن القيادة الرقمية أداء المؤسسات التعليمية من خلال خفض النفقات واختصار الوقت.
- تساعد القيادة الرقمية المؤسسات التعليمية إلى الانفتاح على العالم الخارجي والتعرف على التقنيات الحديثة.
- تقلل القيادة الرقمية كلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات.
- تساهم القيادة الرقمية في رفع درجة الشفافية والدقة والأمان(١٧٢ص).

كما أضافت عائشة الحسيني وشذا الخيال (٢٠١٣م) عدة مميزات لتطبيق القيادة الرقمية في المؤسسات التعليمية والتي هي كالآتي:

- تساعد القيادة الرقمية في تسهيل عملية الاتصال بين الإدارات والمؤسسات المختلفة والمتباعدة جغرافياً من خلال ربطها بالتقنيات الحديثة.
- تستفيد القيادة الرقمية من الوقت المهدر في الإدارة التقليدية وتستثمره في تطوير الخدمات الإدارية.
- تحسن مستوى جودة التعليم في المؤسسة وترفعها.
- تساهم القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة (٥٦ص).

إن الاستفادة من تطبيق القيادة الرقمية في المدارس يساهم بشكل كبير في تحسين العمليات الإدارية وتسهيل عمليات الاتصال بين أفراد المؤسسة التعليمية، كما تساهم القيادة الرقمية في توليد الإبداع والابتكار وتطوير المؤسسة التعليمية بشكل مستمر وتحسين جودة التعليم وتحقيق مستقبل تعليمي غني بالأبداع والابتكار والتطوير لمواكبة التغيرات السريعة في البيئة الخارجية، والحد من المشكلات التي تواجه سير المؤسسة التعليمية نحو تحقيق التحول الرقمي.

### متطلبات القيادة الرقمية:

لتطبيق القيادة الرقمية في المؤسسات التعليمية يتطلب عدة متطلبات وهي كالآتي:

#### أولاً: متطلبات فنية:

وتتمثل المتطلبات الفنية بما يلي:

- البنية التحتية: فمن المهم التأكد من بضممان جاهزية البنية التحتية للمؤسسة التعليمية قبل تطبيق القيادة الرقمية، لا بد أن تكون التوصيلات تتحمل جهود تقنيات الهاتف النقال للوصول إلى شبكة الاتصالات السلكية، إذ أن أي سوء فيها أو تعطل في

الشبكة أو بطئها يؤثر سلباً على عمل الأفراد الموجودين داخل المؤسسة (شينيجر، ٢٠٢٢م، ١٩٨ص).

- الأجهزة الالكترونية: يجب أن تكون المؤسسة مزودة بجميع الأجهزة التقنية وأنظمة التشغيل وسائل التخزين والبرمجيات اللازمة لتطبيق القيادة الرقمية (الدريويش والرويلي، ٢٠٢٣م، ٢١٥ص).

### ثانياً: متطلبات بشرية:

تعد المتطلبات البشرية من أهم المتطلبات لتطبيق القيادة الرقمية، إذ أنه بدون كوادر مؤهلة وذات كفاءة عالية لا يمكن من استخدام البيانات والمعلومات و الأجهزة التقنية بالشكل المطلوب اتخاذ القرارات الرشيدة، إذ أنه يجب أن تكون هناك قيادة مؤهلة ذات خبرات علمية وعملية تؤمن بأن القيادة الرقمية أداة التغيير والتطوير (الدريويش والرويلي، ٢٠٢٣م، ٢١٥ص).

إذاً فإن لمديرة المدرسة دور مهم في نشر الوعي التكنولوجي وثقافة التعليم الرقمي بين أفراد العملية التعليمية، إذ أنه يعتبر أكبر عامل نجاح أو فشل عملية التحول نحو المجتمع الرقمي، كما يجب عليها تدريب الموظفين والمعلمين في بيئة المدرسة وتقديم الدورات المطلوبة لسد الاحتياجات لتحقيق هذا التحول الرقمي (الأمير، ٢٠٢١م، ٩٩ص).

### ثالثاً: متطلبات تنظيمية:

وتتمثل المتطلبات التنظيمية بما يلي:

- التشريعات القانونية: أن من متطلبات تحقيق القيادة الرقمية وضع إطار قانوني وتشريعات لتطبيق القيادة الرقمية في المؤسسات التعليمية لحماية حقوق ومصالح الطرفين (عمر، ٢٠٢١م، ١٦٢ص).
- الخطة الاستراتيجية: أن من متطلبات تحقيق القيادة الرقمية وجود الرؤية المشتركة والخطط الاستراتيجية التي تقود لهذه الرؤية، فتخطيط التسليم يساهم في الوصول إلى الهدف المرغوب فيه (شينيجر، ٢٠٢٢م، ١٩٩ص).

جميع المتطلبات السابقة لتطبيق القيادة الرقمية لا يقل أحد منها أهمية عن الآخر، إذ أن نقص أحد المتطلبات يعد معوق من معوقات تطبيق القيادة الرقمية في المؤسسات التعليمية، فمن الضروري عند البدء في تطبيق القيادة الرقمية والتحول الرقمي توفير المتطلبات اللازمة لتحقيق الهدف المرغوب منه، فلا بد من أن تكون هناك مديرة رقمية مؤهلة لقيادة المؤسسة التعليمية لتحقيق هذا التحول، والاهتمام بالبنية التحتية للمؤسسة وتوفير الأجهزة اللازمة وسن تشريعات قانونية ووضع خطة استراتيجية لسير عليها لتحقيق التغيير المطلوب.

### أبعاد القيادة الرقمية:

تتمثل أبعاد القيادة الرقمية في ثلاث أبعاد مختلفة وهي كالآتي:

#### أولاً: الابتكار:

ويمكننا تعريف المدير المبتكر بأنه "ذلك الشخص القادر على إدراك العلاقات بين الأشياء بشكل يختلف عن الآخرين ويتمكن من إعادة صياغة المعلومات والخبرات في إطار أو أسلوب جديد"، بحيث أن هذا المدير يمتلك عدة مهارات تجعل منه شخصاً يتميز بالفكر المبدع، ومن هذه المهارات ما يلي:

١. أن يمتلك المدير عملية الإتيان بمجديد.
٢. أن يرى المدير ما لا يراه الآخرون.
٣. أن يستطيع المدير تنظيم الأفكار وظهورها في بناء جديد انطلاقاً من عناصر موجودة.
٤. يسعى المدير المبتكر والمبدع لتحقيق أعلى الإنجازات الممكنة.
٥. لا يعرف القراءة الخوف والقلق والتردد عندما يقدمون أفكارهم الجديدة ويعتمدون الصراحة.
٦. المدراء المبدعون والمبتكرون يرفضون الرتابة في التفكير ويميلون للتجديد والتغيير.
٧. يتصفون من المثابرة والإصرار والقدرة على التكيف والمرونة.
٨. المدراء المبدعون والمبتكرون يحسون بمشكلات ويدركونها أكثر من غيرهم (الدليمي، ٢٠١٣م، ١٣٠-١٣٤ ص).

بمعنى آخر لابد أن تتمتع مديرة المدرسة بالرؤية والخيال في جميع جوانب العمل، وأن تستطيع تحديد الأولويات السليمة للعمل في المستقبل لتوجيه المؤسسة لتلبية المتطلبات المرغوبة منها من خلال مهارة الابداع والابتكار في إدارتها للمدرسة، وأن تخلق عقلية داخل المؤسسة مفادها أن كل شيء ممكن، وأن تعزز وتقبل الابتكار من مرؤوسيهها، كما تعد المديرة الرقمية مفتاح لتحويلات المبتكرة من خلال خلق الوعي وتعزيز الوصول إلى جميع الموارد المتاحة في المؤسسة التي تساهم في تعزيز الابداع والابتكار في العاملين بالمؤسسة التعليمية (محمود، ٢٠٢٢م، ٢٦٦-٢٧١ص).

ومع هذا الانفتاح الكبير على التقنية الاتصالات والمعلومات والتطور السريع أصبح من أساسيات الأداء الفعال للقيادة الادارية أن يكون لديها القدرة على التكيف والتوافق مع البيئة المحيط، فمن الضروري أن يكون لدى مدير المدرسة فاعلية في عملية التغيير القدرة على تعلم وتعليم العاملين مهارات التفكير الإبداعي والابتكاري (البارودي، ٢٠١٥م، ١٢١-١٢٢ص).

امتلاك مديرة المدرسة لمهارة الابداع والابتكار والقدرة على تشجيع مرؤوسيهها على الابداع في عملهم يساهم بشكل كبير في تطوير مدرستهم، فالمديرة التي تتميز بالفكر الإبداعي يجعل من مدرستها مدرسة نموذجية متطورة تواكب بها هذه التغيرات السريعة في البيئة الخارجية وتحقق بها الأهداف المرغوبة بأسرع وقت ممكن وبأقل جهد مع سرعة أكبر في حل المشكلات التي تواجه سير المدرسة نحو تحقيق تلك الأهداف.

## ثانياً: المعرفة:

يمكننا تعريف المعرفة بأنها: "وعبارة عن المعلومات التي لها علاقة بالعمل في المنظمة فهي تكتسب من خلال خبرة طويلة في العمل في مجال ما وضمن ظروف وبيئات مختلفة"، كما انه يختلف مفهوم المعرفة عن مفهوم المعلومات، حيث إن امتلاك المعرفة من الممكن أن يؤدي ضمناً في حل كثير من المشكلات، اما امتلاك المعلومات فقط فليس بالضرورة أن يؤدي إلى

حل المشكلات التي تواجه المنظمة، وحيث أن المعلومات هي عبارة عن بيانات تمت معالجتها باستخدام الحاسب فهي منظمة ومرتبطة مفهوم للجنس البشري (طيطي، ٢٠١٠م، ٢٤-٢٥ ص).

حيث إن على مديرة المدرسة تشجيع رؤوسيتها على اكتساب المعرفة من خلال تبني مفهوم المنظمة المتعلمة والتي يمكن تحقيقها بعدة خطوات كما ذكرها حرب (٢٠١٨م) والتي هي كالآتي:

١. التعلم المستمر أفرادها.
٢. استثمار المعرفة في تعديل سلوك المؤسسة.
٣. إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة بين افراد المؤسسة.
٤. المرونة في التكيف مع البيئة المحيطة بالمؤسسة.
٥. تنمية قدرات العاملين في المؤسسة على تحديد المشكلة وحلها.
٦. أن يشجع القائد التعليم بين افراد مؤسسته.
٧. المساهمة في تعديل سلوك العاملين في تطوير العمل الإداري (٣١٩-٣٢٢ ص).

ويتضح لنا مما سبق أن امتلاك مديرة المدرسة وأفرادها للمعرفة يساهم بشكل كبير في إيجاد حلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة التعليمية كما أنها تساعد أيضا في اكتساب هذه المؤسسة التعليمية المزيد من القيم، حيث إن التطور التقني ينتج عنه عدة مشكلات، مما يدعى إلى تبني مفهوم المعرفة، حيث ذكر القهيوبي (٢٠١٣م) ان تبني المؤسسات لمفهوم إدارة المعرفة كان بسبب التطور المطرد في التقنية وما نتج عنه تغير كثير من المفاهيم والحاجة إلى ربط كل تلك المعارف والمفاهيم والمعلومات للاستفادة منها (٢٨ ص).

### ثالثاً: الإقناع:

أن المديرة الناجحة لابد أن تتمتع بقدرة التأثير على الرؤوسين، وأن تمتلك القدرة على إقناع الرؤوسين بالحاجة إلى التغيير ومواكبة هذه التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة، وأن تمتلك القدرة على إيصال أفكارها إلى الآخرين دون أن تواجه أي مشكلة،

حيث ذكر عبدالله (٢٠١٤م) أن مهارة و الإقناع تعد العمود الفقري للمديرة الناجحة، فإن المديرة الناجحة دائما تنتج أفكار جديدة وتجعل العاملين معها يدركون أهمية تلك الأفكار ويؤمن بها و يلتزمون بتطبيقها وتحويلها إلى واقع ملموس، وأن يؤمنوا بها دون معارضه (٢٢٦ص).

إذ أن الباحثين نادر ما يتفقون على تعريف واحد لمفهوم القيادة، إلا أن اغلب الباحثين اتفقوا على أن المدراء والمديرات هم الأفراد الذين يتولون عملية التحفيز وإلهام الآخرين وتعزيز قدرات المرؤوسين في المشاركة في اتخاذ القرار، وتعزيز قدراتهم على الأداء الجيد من خلال تقديم المكافآت المالية والمعنوية (الطائي والحدراوي، ٢٠١٩م، ٢٤ص).

ولكي يتم إقناع المرؤوسين بأهمية التغيير لابد أن تكون هناك علاقة جيدة واتصال سليم بين مديرة المدرسة والعاملين فيها، من خلال مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار وخلق مستوى عالي من الشفافية والوضوح، فالعلاقة الجيدة والاتصال السليم يساهم بشكل كبير في الإقناع والإصلاح والسعي نحو التغيير (محمود، ٢٠٢٢م، ٢٥٣ص).

ويتبين مما سبق أنه كلما كانت هناك ثقة عالية بين مديرة المدرسة ومرؤوسيه من خلال بناء علاقة جيدة واتصال سليم كلما نجحت مديرة المدرسة في إقناع العاملين معها على أهمية التغيير والتجديد ومواكبة التغيرات في البيئة الخارجية، إذ أن على مديرة المدرسة الاهتمام بصحة العلاقة وتطويرها من خلال ترك المجال للعاملين معها في المشاركة في اتخاذ القرار ورفع مستوى الشفافية وخلق جو مليء بالتعاون والاحترام المتبادل.

### معوقات تطبيق القيادة الرقمية:

يواجه تطبيق القيادة الرقمية في المؤسسات التعليمية عدة معوقات تتنوع مصادرها لتحقيق الهدف المرغوب منه، ويمكننا تقسيمها إلى ثلاث معوقات أساسية وهي كالآتي:

## ١. المعوقات البشرية:

وتعريف المعوقات البشرية بأنها: "أي صعوبات تخص العاملين في مجال القيادة الرقمية من إداريين بمختلف مستوياتهم الإدارية" (الشمراني، ٢٠٢٣م، ٥٠٧ص).

ويعد العنصر البشري أهم العناصر التي تساهم في تطبيق القيادة الرقمية، فبدون العنصر البشري لا يمكن النظر إلى العناصر الأخرى ومدى فاعليتها، حيث ذكر ريدهو (Ridho,2023) أن مديرة المؤسسة التعليمية هي الشخص الذي يلعب دوراً مهماً في تقدمها، كما أن عليها واجبات والتزامات ومسؤوليات أخلاقية ومعنوية تجاه مرؤوسيه، كما أن على مديرة المؤسسة التعليمية إتقان المعرفة الرقمية بشكل أفضل حتى تتمكن من قيادة المؤسسة إلى المنافسة العالمية ومواكبة هذا التقدم التقني (٥٣ص).

كما أن الخوف من التغيير واستصعاب تطبيقه من الأمور التي تعد من العقبات التي تحد من تطبيق القيادة الرقمية، وافتقار التعاون بين فريق العمل وعدم مشاركة الأفكار بينهم وعدم تشجيع المديرات المدرسة للأفراد المبدعين والمبتكرين في المؤسسة التعليمية يعد أيضاً من العقبات التي تحد من تطبيق القيادة الرقمية (شينينجر، ٢٠٢٢م، ١١٤-١١٥ص).

كما يعد افتقار المؤسسة التعليمية للمديرة الرقمية المؤهلة يعد من أهم المعوقات التي تحد من تطبيق القيادة الرقمية، فعدم وجود المديرة المؤهلة التي تمتلك المهارات اللازمة لا نستطيع النظر إلى المتطلبات الأخرى فهي تعد العمود الفقري في نجاح متطلب التحول الرقمي، فبدون المديرة الرقمية المؤهلة لا نستطيع تحديد الإمكانيات الموجودة بالمؤسسة التعليمية ولا يمكننا توجيه المرؤوسين نحو الهدف المرغوب منه.

## ٢. المعوقات التنظيمية:

وتعريف المعوقات التنظيمية بأنها: "أي صعوبات تخص الادارة حسب أنظمتها ولوائحها ومستوياتها المتعددة وظائفها المختلفة" (الشمراي، ٢٠٢٣، ص ٥٠٨).

ومن هذه معوقات التنظيمية والتي تحد من تطبيق القيادة الرقمية في المؤسسات التعليمية ما ذكرها رضوان (٢٠١٢م) عدم وجود إطار قانوني وتشريعي لتطبيق القيادة الرقمية (١٣ص).

كما ذكر أيضا العلي (٢٠٢٠م) إلى أن عدم سن في التشريعات والقوانين لتنظيم العلاقات بين الإدارات الحكومية يعد من أهم معوقات تطبيق القيادة الرقمية في المملكة العربية السعودية، كما أن هناك احتمالية تأخير سن تلك التشريعات والقوانين التي تساهم في إيجاد مصداقية في التعامل مع الخدمات التقنية في عملية تبادل المعلومات (١٢٢ص).

كما أن من المعوقات التنظيمية التي تحد من تطبيق القيادة الرقمية عدم وضوح الرؤية المشتركة وغياب الخطة الاستراتيجية التي توضح طريق السير نحو تحقيق الهدف المرغوب منه، ونقص التعليم المهني وضعف الدورات التدريبية المقدمة للمعلمات والاداريات على حد سواء، حيث ذكر شينينجر (٢٠٢٢م) أن من متطلبات تحقيق القيادة الرقمية وجود الرؤية المشتركة والخطط الاستراتيجية التي تقود لهذه الرؤية، كما أن التعليم المهني للمعلمات والاداريات يساهم في تطبيق هذه الرؤية وتنفيذ الخطة الاستراتيجية المحددة (١٩٩-٢٠٠ص).

حيث ذكرت سلمى زرقين ونور الدين تاويريت (٢٠٢٢م) عدة معوقات تنظيمية تحد من تطبيق القيادة الرقمية وهي كالآتي:

- أ- ضعف التخطيط والتنسيق والمتابعة من قبل الإدارة العليا.
- ب- سيطرة البيروقراطية على العمل الإداري في المؤسسة التعليمية.
- ت- التصور الخاطئ في مفهوم التغيير بأنه فقط في العمليات والإجراءات الإدارية، إلا أنه يشمل العلاقات بين المديرية وموظفيها، وعلاقة المديرية بالمديرات الأخريات، ويشمل أيضاً كثيراً من المفاهيم كالشفافية والمرونة واللامركزية.
- ث- غياب التشريعات والقوانين الجرائم التقنية التي تساهم في حماية المعلومات (٦٠٤-٦٠٦ ص).

### ٣. المعوقات الفنية:

وتتمثل المعوقات الفنية بضعف البنية التحتية في الاتصالات شبكة الإنترنت، كما تتمثل في الأجهزة التقنية ومدى جاهزيتها ومستوى تطويرها.

ومن هذه المعوقات الفنية ما ذكرها العنزي (٢٠١٦م) تدني مستوى البنية التحتية لتقنية المعلومات والاتصالات في المؤسسات التعليمية، حيث إنها لا يمكن أن تلبي متطلبات العمل (٥٢ ص).

كما أشار أبو الخير (٢٠١٩م) أن ضعف الإمكانيات المادية لدى المؤسسات التعليمية لشراء الأجهزة الإلكترونية المخصصة وضعف الدعم الفني والصيانة لهذه الأجهزة يعد من المعوقات التي تحد من تطبيق القيادة الرقمية (٦ ص).

كما أثبتت دراسة إيمان الرواشدة (٢٠٢١م) إلى أن معوقات البنية التحتية في المدارس الحكومية كانت بدرجة مرتفعة، كما أن الأجهزة في المدارس كانت قديمة ولا يتم صيانتها بشكل دوري ومستمر، وأنه لا يتوفر في المدارس الحكومية شبكة إنترنت مما يقلل ربط أجهزة الحاسوب بشبكة الإنترنت وإجراء عملية التواصل بينها (٢٧-٢٨ص).

كما أثبتت دراسة مبارك وعبد الكريم (٢٠١٨م) إلى أن المعوقات الفنية تأتي بالمرتبة الأولى بين باقي المعوقات، وفي مقدمة تلك المعوقات الفنية تأخر إدارة التعليم في توفير البديل للأجهزة التقنية التالفة، وقلة صلاحية بعض الأجهزة والمعدات المستخدمة في التعامل مع الإدارة الرقمية بالمدرسة، وقلة وحدات الصيانة المتخصصة في الأعمال التقنية داخل المدرسة (٣٣٧ص).

يواجه تطبيق القيادة الرقمية في المؤسسات التعليمية عدة معوقات يجب الأخذ بها بعين الاعتبار والعمل على الحد منها وتحسينها، ويمكن حصر هذي المعوقات في قلة القيادة المؤهلة التي تساهم في تسيير العمل نحو تحقيق هذا التحول الرقمي، وضعف البنية التحتية وقلة الأجهزة التقنية وضعف صيانتها بشكل الدوري، وعدم وضوح الرؤية وضعف التخطيط الاستراتيجي بحيث يصبح السير نحو تحقيق الهدف المرغوب به سير متخبط وعشوائي، كما ضعف الدورات التدريبية الموجهة إلى مديرة المدرسة والعاملين فيها يعد من أحد المعوقات القيادة الرقمية في المؤسسات التعليمية.

## مقترحات تطبيق القيادة الرقمية:

يواجه تطبيق القيادة الرقمية في المؤسسات التعليمية مجموعة من المعوقات، وعلى الرغم من وجودها إلى أنه يوجد فرصة كبيرة لتطبيق القيادة الرقمية في المؤسسات التعليمية إذا تم التخطيط الجيد لها، كما ذكر العنزي (٢٠١٦م) عدة مقترحات لتطبيق القيادة الرقمية وهي كما يلي:

(١) الاستثمار الجيد في تطوير البنية التحتية لتقنية المعلومات والاتصالات في المؤسسات التعليمية.

(٢) العمل على نشر وترسيخ الثقافة الرقمية في مجتمع المؤسسات التعليمية، والتشجيع على البحث العلمي والإبداع والابتكار في مجال تقنية المعلومات والاتصالات.

(٣) توفير البيئة القانونية والتشريعية للتعاملات الرقمية (٥٥-٥٦ ص).

كما أضافت جواهر العماري (٢٠٢٢م) عدة مقترحات والتي هي كالآتي:

- (٤) توفير فنيين مختصين لصيانة مصادر المعرفة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية.
- (٥) مشاركة جميع العاملين في المؤسسة التعليمية في تطبيق القيادة الرقمية.
- (٦) عقد لقاءات وندوات لزيادة الوعي بأهمية تطبيق القيادة الرقمية.
- (٧) إتاحة الفرصة لأفراد المجتمع المدرسي للتعبير عن أفكارهم الإبداعية.
- (٨) تحديد أساليب لتوثيق التجارب والخبرات المعرفية والاستفادة منها إلكترونياً (٢٢٩ ص).

وأضاف دوميني (Domeny, 2017) عدة مقترحات لتطبيق القيادة الرقمية والتي هي كالآتي:

- (١) دعم مدير المدرسة ثقافة التحول الرقمي لدى رؤوسيه والطلاب وأولياء الأمور.
- (٢) على المدرء المدارس خلق بيئة داعمة للمعلمين لتحول نحو العالم الرقمي.

وأشارت نوال أحمد (٢٠٢٢م) إلى عدة مقترحات للتغلب على معوقات تطبيق القيادة الرقمية  
لفي المؤسسات التعليمية وهي كالآتي:

أ- ضرورة التأكد على تدريب المعلمين والمدراء بشكل خاص على استخدام القيادة الرقمية في البيئة المدرسية.

ب- ضرورة تزويد المدرسة بشبكة إنترنت تساعد وتسهل في تداول المعلومات بين أفراد المدرسة.

ت- إعداد دليل خاص بمفهوم القيادة الرقمية وأهدافها ومجالاتها في العمل المدرسي.

ث- ضرورة حوسبة المرافق المدرسية التي تتضمن عددا كبيرا من المفردات مثل المكتبة ومختبر الحاسب (٥١٣ ص)

ويتضح مما سبق أن على الإدارة العليا العمل على الحد من معوقات تطبيق القيادة الرقمية في المؤسسات التعليمية من خلال الاهتمام بالبنية التحتية للمدرسة وتزويدها بالأجهزة التقنية المطلوبة، كما أن على الإدارة العليا العمل على انتقاء المديرات المؤهلات لإدارة هذه المؤسسة التعليمية نحو تحقيق التحول الرقمي المطلوب وتقديم الدورات المناسبة لهم ولعاملين في المؤسسة التعليمية، والعمل على نشر الثقافة الرقمية والتشجيع لها، إذ أن جميع المقترحات السابقة كانت تركز على نشر ثقافة القيادة الرقمية بين مديرات المدارس والعاملين فيها من خلال الدورات التدريبية، والاهتمام بالبنية التحتية للمدرسة وتزويدها بالأجهزة المطلوبة لتطبيق القيادة الرقمية والتحول نحو المجتمع الرقمي.

## المبحث الثاني: دور القيادة الرقمية في تطوير أداء المدارس

تمتلك القيادة الرقمية كثيراً من المزايا التي تجعلها تتفوق على القيادة تقليدية في تطوير أداء المؤسسات التعليمية، حيث إن القيادة الرقمية لها تأثير كبير في نمو المؤسسات التعليمية من خلال تفعيل الإبداع والابتكار فيها والاستفادة من الإمكانيات والأجهزة الموجودة فيها بالشكل المطلوب، كما تساهم القيادة الرقمية في تطوير أداء المؤسسات التعليمية بأقل وقت وجهد ممكن، وسوف أتطرق في هذا المبحث عن دور القيادة الرقمية في تطوير أداء المدارس.

### أولاً: القيادة الرقمية وتبني الابتكار والإبداع والمعرفة:

أن المؤسسة التعليمية التي تتخذ القيادة الرقمية في القيام بأعمالها وأدورها الإدارية من خلال تدريب وتأهيل العاملين فيها ودعمهم واحتضان الابتكار والإبداع فيها، ينعكس ذلك بشكل إيجابي وكبير على عدة نواحي منها توفير بيئة تعليمية ناجحة المستدامة، وغنية بالتكنولوجيا ومشبعة بالابتكار، وإنتاج مجتمع للمعرفة المعزز لثقافة الجودة وداعمة لعمليتي التعليم والتعلم الرقمي المتميز بالمرونة (الشريف، ٢٠٢٣م).

### ثانياً: القيادة الرقمية وتفعيل المنصات التعليمية:

أن للمنصات التعليمية في دور كبير في سير العملية التعليمية، ورغم ذلك فقد أثبتت بعض المؤسسات التعليمية عجزها في الاستفادة منها، بالرغم من أن كثيراً من الطالبات يفضلن أداء المهام المدرسية عبر المنصات غير الرسمية ومنها الشبكات الاجتماعية (السنوسي، ٢٠١٩م، ٦٤ص).  
إذ أن تبني مديرة المدرسة للقيادة الرقمية يساهم في تفعيل المنصات التعليمية وتسير العملية التعليمية بالشكل المطلوب.

حيث أثبتت دراسة ملاك بني خالد (٢٠٢٢م) أنه يوجد علاقة إيجابية بين ممارسة القيادة الرقمية لدى مديرات المدارس وتفعيل المنصات التعليمية.

### ثالثاً: القيادة الرقمية وتحقيق التميز المدرسي:

تسعى المؤسسات التعليمية إلى تطوير الأداء الإداري وتحقيق التميز المؤسسي، إذ يعد التميز المؤسسي أحد المداخل الإدارية المعاصرة التي تستخدم في تطوير الأداء الإداري في المؤسسات، بما تسهم به في تحقيق الكفاءة والفاعلية في تحقيق الأهداف المرجوة (أبو سعد، ٢٠٢١م، ٣٥ص).

حيث أثبتت دراسة مها الشمراني (٢٠٢٣م) إلى أنه يوجد علاقة إيجابية بين تطبيق القيادة الرقمية وتحقيق التميز المؤسسي على الموظفين الإداريين.

### رابعاً: القيادة الرقمية وزيادة فاعلية أداء المعلمين:

أن المعلمة تلعب دوراً مهماً في تطوير المؤسسة التعليمية، ولأهمية أداء المعلمة في سير العملية التعليمية على مديرة المدرسة أن تتبنى القيادة الرقمية في إدارة مدرستها، لما تحمله القيادة الرقمية من فاعلية في زيادة أداء المعلمة والسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات في المدارس. حيث أثبتت دراسة أوباديمجي وأوردين (Obadimeji, Oredek, 2022) إلى أن هناك علاقة إيجابية بين تطبيق القيادة الرقمية في المدارس وزيادة فاعلية أداء المعلمات فيها. كما أثبتت دراسة جوسلين الدرويش وهبة الرويلي (٢٠٢٣م) إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين ممارسة مديرات المدارس القيادة الرقمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات.

### خامساً: القيادة الرقمية وتعزيز المرونة التنظيمية.

أن المرونة التنظيمية تعد من المميزات التي تتميز بها المؤسسات، إذا أن المؤسسة التي تتميز بالمرونة تكون قادرة على مواجهة المواقف الحرجة والاستجابة لها بشكل أسرع من غيرها من المؤسسات.

حيث أشارت حنان كمال وحنان محمود (٢٠٢٢م) إلى أن القيادة الرقمية كانت منبثاً جيداً في المرونة التنظيمية، ويرجع ذلك إلى أن المؤسسة التي تتبنى القيادة الرقمية في إدارتها تستخدم الأساليب التكنولوجية الحديثة في الأعمال الإدارية والتي بدورها تساهم في تيسير حركة العمل بها (١٣٦ص).

## سادساً: القيادة الرقمية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار:

إن عملية اتخاذ القرار أحد أهم الصفات التي يجب أن يتمتع بها المدير الناجحة، وبناء على أهمية اتخاذ القرار يجب أن تتبنى مدرسة أحد الأنماط الحديثة التي تساعد في اتخاذ القرار المناسب واختيار البديل الأفضل بين البدائل المتاحة.

حيث أثبتت دراسة القحطاني والسبيعي (٢٠٢٠م) إلى أنه يوجد علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديرات المدارس وفاعلية اتخاذ القرار لديهم.

## سابعاً: القيادة الرقمية واليقظة الاستراتيجية لدى مديرات المدارس:

تعد اليقظة الاستراتيجية من الأساليب الإدارية الحديثة، إذ يعتبر أسلوب اليقظة الاستراتيجية أسلوب منظم في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية، فهو يختص بالتسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد صانعي القرار على تطوير مؤسستهم (صلاح الدين، ٢٠٢٠م، ١٧٩ص).

إذ أثبتت دراسة ربي يحيى (٢٠٢٢م) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين ممارسة القيادة الرقمية واليقظة الاستراتيجية لدى مديرات المدارس الحكومية.

وأضاف السواط والحربي (٢٠٢٢م) عدة أهداف القيادة الرقمية في تطوير أداء المؤسسات التعليمية وهي كالتالي:

- أ- زيادة الإنتاج وخفض التكلفة في الأداء وذلك بسبب استخدام تقنية المعلومات وإيجاد أحسن السبل للمشاركة بين الموظفين في العملية تنفيذية.
- ب- السرعة والدقة في إنجاز الأعمال لاعتمادها على الوسائل التقنية.
- ت- خفض من ظاهرة الفساد الإداري عن طريق إعطاء المستفيدين حق المساعدة عن القرارات التي اعتمدها المسؤولون.
- ث- سهم القيادة الرقمية في رفع الشفافية والمساءلة في المؤسسة التعليمية (٦٥٤-٦٥٥ص).

ويتبين مما سبق أن القيادة الرقمية لها دور فعال في تطوير أداء المدارس، من حيث تبني الابداع والابتكار في أعمالها الإدارية وتأهيل العاملين فيها وتدريبهم على توليد الابتكار والابداع في أعمالهم أيضاً، كما أن للقيادة الرقمية فاعلية في زيادة أداء العاملين في المؤسسة التعليمية من خلال تعزيز المرونة باستخدام التقنيات الحديثة والاتصالات في تعاملاتهم، كما تساهم القيادة الرقمية في اليقظة الاستراتيجية وزيادة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس، وغيره من المميزات التي تتمتع بها القيادة الرقمية عن القيادة التقليدية في رفع أداء المدارس، إلا أنه لا يمكن تحقيق ذلك بدون وجود مديرة جيدة تتمتع بعدة أدوار تدير بها المدرسة وتوجه المعلمة والمتعلمة في تحقيق الأهداف المرغوب بها، إذ ذكر علام (٢٠٢٠م) عدة أدوار يجب أن تمارسها مديرة المدرسة لتحقيق القيادة الرقمية في المدارس وهي كالآتي:

- (١) أن تضع خطة ورؤية واضحة ومحددة.
- (٢) أن تحرص على تشجيع المعلمة والمتعلمة وتوجيههم لتوظيف المستحدثات التقنية في العملية التعليمية.
- (٣) أن تقوم مديرة المدرسة بمحصر جميع الأجهزة والمستحدثات المتوفرة بالمدرسة وعرضها على المعلمات والطالبات من أجل الاستفادة منها.
- (٤) أن تتابع إجراءات الصيانة الدورية في جميع الأجهزة الرقمية المتوفرة بالمدرسة.
- (٥) أن تحرص على تقديم دورات تدريبية للمعلمات في مجال التقنية المعلومات والاتصالات.
- (٦) أن تحول جميع الأعمال الخاصة بإنجاز ملفات تقويم أداء الطالبات إلكترونياً.
- (٧) أن توفر مديرة المدرسة أخصائيين تقنيين من خلال المطالبة بذلك من الإدارة العليا (٢٠٦-٢٠٧ص).

لا تقتصر القيادة الرقمية في رفع وتطوير أداء المدرسة، بل من خلال تبني المديرة القيادة الرقمية تساهم في اكتساب عدة مهارات لتطوير أدائها في ادارتها للمؤسسة التعليمية، حيث ذكرت فطيمة راجحي (٢٠٢٢م) عدة مهارات تتمتع بها المديرة الرقمية عند تبنيها للقيادة الرقمية في إدارة مدرستها وهي كالآتي:

- ١- الكفاءة في التخطيط الاستراتيجي الرقمي.

٢- قدرة مديرة المدرسة في التأثير على أداء أفراد المؤسسة وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة.

٣- قدرة الربط بين العاملين في المدرسة وبين الخطط والرؤية المستقبلية.

٤- القدرة على تنمية وتدريب أفراد المدرسة على التقنية الحديثة والاتصالات.

٥- القدرة على السيرة على المشكلات التي تواجه المدرسة وحلها.

٦- مواكبة التغيرات الخارجية المحيطة بالمدرسة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

٧- الابتكار والابداع في استخدام تقنية المعلومات والاتصالات.

٨- القدرة على بناء الثقة بينها وبين العاملين معها في المدرسة.

٩- القدرة على الحركة والتحرك السريع وحسن التصرف (١٣ ص).

ويتبين لنا مما سبق أن للقيادة الرقمية دور فعال في تطوير أداء المدرسة ككل وتطوير أداء مديرة المدرسة بشكل خاص، إذ تسعى كثير من المؤسسات التعليمية جاهدة في تطوير أدائها ورفع جودة التعليم لديها وزيادة المنافسة بينها وبين المؤسسات الأخرى، ولتحقق ذلك يجب أن تتبنى القيادة الرقمية في إدارتها للوصول إلى الهدف المنشود.

## الدراسات السابقة:

تناولت في هذه الجزئية عرضاً للدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الحالية، والتي عرضت وفق منهجية علمية محددة، وتسلسل زمني من الأقدم إلى الأحدث، وقد صُنفت إلى: دراسات محلية وعربية وأجنبية، واستعرضت من خلال العناصر الآتية: (اسم الباحث، وعام النشر، وعنوان الدراسة، وهدفها، ومنهجها، وأدواتها، وعينتها، والنتائج ذات الصلة بموضوع الدراسة)، مع ذكر أوجه الشبه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، وأبرز أوجه الاستفادة، وذكر أبرز ما يميز الدراسة الحالية.

## أولاً: الدراسات المحلية:

١. دراسة جواهر العماري (٢٠٢٢م) بعنوان: "درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة الرقمية بمحافظة خميس مشيط".

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة الرقمية بمحافظة خميس مشيط ووضع عدد من الآليات والتوصيات لتطويرها، وتبعت الدراسة المنهج المسحي، والاستبانة كأداة للبحث، وبلغت عينة الدراسة ٤٠ من مديرات المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط.

وكان أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: جاءت درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية لبعد الابتكار للقيادة الرقمية لمحافظة خميس مشيط بدرجة كبيرة، وبعد الإقناع للقيادة الرقمية جاء بدرجة كبيرة، وبعد المعرفة للقيادة الرقمية جاء بدرجة كبيرة.

٢. دراسة إيمان العتيبي (٢٠٢٣م) بعنوان: تطوير القيادة الرقمية لدى مديرات

مدارس التعليم العام بمحافظة الدوادمي: تصور مقترح.

هدفت الدراسة إلى تطوير القيادة الرقمية لدى مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة الدوادمي من خلال التعرف على واقع تطبيق القيادة الرقمية في مدارسهن، ومتطلبات تطوير القيادة الرقمية لديهن، ومن ثم الوصول إلى تصور مقترح لتطوير

أدائهن القيادة في القيادة الرقمية، وتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة ٢٧٣ مديرة مدارس التعليم العام بمحافظة الدوادمي واستخدمت الحصر الشامل.

وكان أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن جميع أبعاد القيادة الرقمية لدى مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة الدوادمي يتم ممارستها بدرجة عالية، وأنه جميع متطلبات تطوير القيادة الرقمية لدى عينة الدراسة جاءت جميعها بدرجة أهمية كبيرة جداً.

٣. دراسة جولسين الدريوش وهبة الرويلي (٢٠٢٣م) بعنوان: واقع تطبيق القيادة الرقمية وعلاقته بتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية في مدارس التعليم العام بمدينة سكاكا.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع تطبيق القيادة الرقمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية في مدارس التعليم العام للبنات بمدينة سكاكا، وتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة من ٢٩٠ معلمة. وكان أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن واقع ممارسة مديرات المدارس القيادة الرقمية بمدينة سكاكا جاء بدرجة متوسطة، كما كشفت عن وجود علاقة ارتباطية طردية وذات دلالة إحصائية بين ممارسة مديرات المدارس القيادية الرقمية وسلوك المواطن التنظيمية لدى المعلمات بمدينة سكاكا.

٤. دراسة خديجة الزهراني (٢٠٢٣م) بعنوان: القيادة الرقمية ومتطلبات تعزيزها من وجهة نظر المديرات والمعلمات في المدارس الابتدائية بمدينة جدة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع القيادة الرقمية في المدارس الابتدائية بمدينة جدة ومتطلبات تعزيزها من وجهة نظر المديرات والمعلمات، وتبعت الدراسة المنهج

الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة ٧٥٤ من المعلمات والمديرات بالمرحلة الابتدائية.

وكانت أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن واقع ممارسة القيادة الرقمية جاء مرتفعاً على جميع الأبعاد، كما أشارت النتائج أن موافقة أفراد عينة الدراسة على أن متطلبات تعزيز القيادة الرقمية جاءت مرتفعة، و أنه توجد فروق في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير الوظيفة لصالح المديرات مقارنة بالمعلمات فيما يتعلق بواقع ممارسة القيادة الرقمية ومتطلبات تعزيزها، كما توجد فروق كذلك في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل لصالح ذوات المؤهل (دراسات عليا) فيما يتعلق بواقع القيادة الرقمية ومتطلبات تعزيزها، كذلك توجد فروق في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح ذوات الخبرة (من ٥ إلى ١٠ سنوات) في ما يتعلق بتقييمهم الواقع القيادة الرقمية ومتطلبات تعزيزها.

#### ٥. دراسة الجدوع (٢٠٢٣م) بعنوان: درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري

المدارس من وجهة نظر المعلمين الملتحقين ببرنامج الاستثمار الأمثل للكوادر التعليمية بجامعة المجمعة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس القيادة الرقمية من وجهة نظر الملتحقين ببرنامج الاستثمار الأمثل للكوادر التعليمية بجامعة المجمعة في المملكة العربية السعودية في ضوء بعض المتغيرات كالجنس، والمؤهل الأكاديمي، والوظيفة، وعدد سنوات الخبرة، وتبعت الدراسة المنهج المسحي الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة ١٨٣ معلماً ومعلمة.

وكانت أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: ما درجة ممارسة مديري المدارس القيادة الرقمية من وجهك عينة الدراسة جاءت متوسطة، وجاء التطبيق مجال الممارسات المهنية والتقييم المؤسسي بدرجة مرتفعة، في حين جاء التطبيق مجال تهيئة

فريق العمل و تبني ثقافة داعمة بدرجة متوسطة، وجع تطبيق مجال تطوير التنظيم المدرسي و القيادة والرؤية بدرجة منخفضة، كما توصلت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الرقمية من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، ومتغير المؤهل لصالح حملة البكالوريوس، ومتغير الوظيفة لصالح مديري ووكلاء المدارس، وما تغير سنوات الخبرة لصالح اصحاب سنوات الخبرة اقل من خمس سنوات.

#### ثانياً: الدراسات العربية:

١. دراسة الرقب (٢٠٢٢م) بعنوان: درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، وتبعت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة من ٤٠٥ معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الخاصة في العاصمة عمان.

وكان أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة مرتفعة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي)، في حين كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لما تغير سنوات الخبرة لصالح ١٠ سنوات فأكثر.

٢. دراسة صفاء أبو مرشود (٢٠٢٢م) بعنوان: درجة ممارسة مديري مدارس البادية الشمالية الغربية للقيادة الرقمية في ظل جائحة كورونا.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس البادية الشمالية الغربية من القيادة الرقمية في ظل جائحة كورونا من وجهة نظرهم، وتبعت الدراسة

والمنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة ٤٩ مدير ومدير يتم اختيارهم بطريقة العشوائية الطبقية.

وكان أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: انه درجة ممارسة مديري مدارس البادية الشمالية الغربية القيادة الرقمية كانت متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة الاحصائية في درجة ممارسة مديري مدارس البادية الشمالية الغربية للقيادة الرقمية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، بينما لم توجد فروق ذات الدلالة الاحصائية في درجة ممارسة مديري مدارس البادية الشمالية الغربية لي القيادة الرقمية لمتغير الخبرة.

٣. دراسة ملاك بني خالد (٢٠٢٢م) بعنوان: درجة ممارسة مديري مدارس تربية لواء بني كنانة للإدارة الرقمية وعلاقتها بتفعيل المنصات التعليمية.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس تربية لواء بني كنانة للإدارة الرقمية وعلاقتها بتفعيل المنصات التعليمية، وتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة ٣٢١ معلم ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية.

وكان أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة مديري مدارس تربية لواء بني كنانة للإدارة الرقمية من وجهة نظر المعلمين وبين تفعيل المنصات التعليمية، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري مدارس تربية لواء بني كنانة للإدارة الرقمية جات بدرجة متوسطة في جميع المجالات، كما أظهرت النتائج أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات لصالح الذكور، ووجود فروق تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات لصالح حملة درجة البكالوريوس، وعدم وجود فروق تعزى لأثر سنوات الخبرة، وأظهرت النتائج انه درجة تفعيل المنصات التعليمية في مدارس تربية لواء بني كنانة جات بدرجة متوسطة على جميع المجالات.

#### ٤. دراسة الغزاوي (٢٠٢٣م) بعنوان: ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس

الخاصة وعلاقتها بالتواصل الفعال من وجهة نظر معلميها في لواء وادي السير.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بالتواصل الفعال من وجهة نظر معلميها في لواء وادي السير، وتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة ٣٩٧ معلم ومعلمة وتم اختيارهم بطريقة العشوائية البسيطة. وكان أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وأن درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الخاصة في لواء وادي السير من وجهة نظر معلمي المدارس أنفسهم جاءت بدرجة مرتفعة، وأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة القيادة الرقمية والتواصل الفعال لدى مديري المدارس الخاصة في وادي السير من وجهة نظر معلميها.

#### ٥. دراسة أسيا السحيمات (٢٠٢٣م) بعنوان: مستوى ممارسة القيادة الرقمية لدى

مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين.

هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين والكشف عن الفروق في مستوى ممارسة القيادة الرقمية لدى مديرات مدارس الحكومية تبعاً لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي، وتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة من ٣٦٥ معلماً ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً. وكان أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن مستوى ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين جاء متوسطاً، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة القيادة الرقمية، تعزى لمتغير

الجنس ولصالح الإناث، وكذلك وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة ولصالح ذوي الخبرة الأعلى، بينما أظهرت النتائج عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

#### ٦. دراسة حلوة القصص (٢٠٢٣م) بعنوان: درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى

مديري المدارس داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها.

هدفه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها، وتبعت الدراسة المنهج النوعي، والمقابلة كأداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة من ٢٠ معلم ومعلمة.

وكان أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن المعلمين والمعلمات قدموا مجموعة من الممارسات للقيادة الرقمية شملت: يوجه مدراء المدارس المعلمين للاستخدام الأمثل للتقنيات الرقمية عن طريق الوسائل المتعددة، يحفز مدراء المدارس المعلمين على التحسين المستمر في طريقة استخدام التقنيات الرقمية في عملية التعليم، ويعتمد مدراء المدارس على الأدوات الرقمية في ممارسة مهامهم الإدارية، ويشجع مدراء المدارس المعلمين على إعداد دروس الرقمية للتعليم، ويعمل مدراء المدارس على مواكبة المستجدات الرقمية في دعم عملية التعليم، وتقديم مجموعة من السبل لتحسين القيادة الرقمية في مدارسهم.

#### ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

#### ١. دراسة Yusof (2019) بعنوان: القيادة الرقمية لدى المدراس في ماليزيا.

هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج لقياس وتحديد وظائف وسلوكيات القيادة الرقمية لمدراء المدارس، وتبعت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة ٣٥٢ مدير ابتدائية وثانوية في ماليزيا. وكان أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: تطوير نموذج لقياس القيادة الرقمية، وأن السلوكيات التي يمارسها المدراء في القيادة الرقمية هما الاتصال والمناخ المدرسي،

بينما تتضمن الوظائف: الاجتماعات، والمناقشات، ومشاركة المعلومات، والملفات غير الانترنت بشكل افتراضي، والتواصل، والتعليم، والمراقبة الافتراضية لأداء الطلاب.

## ٢. دراسة Hero (2020) بعنوان: استكشاف القيادة الرقمية للمدير وتأثيرها على الكفاءة التقنية للمعلمين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على القيادة الرقمية لدى المدراء وتأثيرها على الكفاءة التقنية للمعلمين، وتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة ١٠٥ معلماً ومعلمة. وكان أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أهمية اتفاق المعلمين عن القيادة الرقمية التي يمتلكها مدراءهم، وأن المعلمين يتقنون استخدام التقنيات الرقمية في عملية التعلم والتعليم، كما أوضحت الدراسة إلى أن القيادة الرقمية لا تؤثر بشكل كبير على الكفاءة التقنية للمعلمين.

## ٣. دراسة Antonopoulou (2020) بعنوان: أنواع القيادة والقيادة الرقمية في التعليم العالي: تحليل البيانات السلوكية من جامعة باتراس في اليونان.

هدفت الدراسة إلى التعرف على المهارات القيادية لرؤساء أقسام الجامعة لتحليل وجهة نظرهم في القيادة الرقمية، والاستبانة كأداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة ٢٨ رئيس قسم من جامعة باتراس. وكان أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة: أن نتيجة القيادة لها علاقة إيجابية قوية بالقيادة التحويلية، ويعني ذلك زيادة الكفاءة والرضا للعاملين، وتعايش الدرجة العالية من القيادة التحويلية مع الدرجة الكبيرة من تنفيذ القيادة الرقمية.

### التعليق على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة؛ علقنا عليها بتحديد أوجه الشبه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية من حيث: (الهدف من الدراسة، مجال الدراسة، المنهج المستخدم فيها،

مجتمع الدراسة، والأداة المستخدمة)، كما حددت أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية، أوجه التميز في الدراسة الحالية، وذلك كما يلي:

أولاً: أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، من حيث:

أ- هدف الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة: جواهر العماري (٢٠٢٢م)، وإيمان

العتيبي (٢٠٢٣م)، وجولسين الدريوش وهبة الرويلي (٢٠٢٣م)، خديجة

الزهراني (٢٠٢٣م)، الجدوع (٢٠٢٣م)، والرقب (٢٠٢٢م)، صفاء أبو

مرشود (٢٠٢٢م)، وملاك بني خالد (٢٠٢٢م)، والغزاوي (٢٠٢٣م)، آسيا

السحيمات (٢٠٢٣م)، وحلوة القصصصي (٢٠٢٣م)، Hero (2020).

بينما اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة: Yusuf (2019)،

Hntonopoulou (2020).

ب- مجال الدراسة: اتفق الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في مجال الدراسة وهو

التعليم العام، اختلفت فقط مع دراسة Hntonopoulou (2020) والتي طبقت في مجال

التعليم العالي.

ت- منهج الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة: جواهر العماري (٢٠٢٢م)، إيمان

العتيبي (٢٠٢٣م)، جوليسن الدريوش وهبة الرويلي (٢٠٢٣م)، وخديجة

زهراني (٢٠٢٣م)، الجدوع (٢٠٢٣م)، الرقب (٢٠٢٢م)، صفاء أبو مرشود (٢٠٢٢م)،

آسيا السحيمات (٢٠٢٣م)، Yusuf (2019) في منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي

المسحي.

بينما اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة: ملاك بني خالد (٢٠٢٢م)،

الغزاوي (٢٠٢٣م)، حلوة القصصصي (٢٠٢٣م)، Hero (2020) في منهج الدراسة.

ث- مجتمع الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة: جولسين الدريوش وهبة

الرويلي (٢٠٢٣م)، الجدوع (٢٠٢٣م)، الرقب (٢٠٢٢م)، ملاك بني خالد (٢٠٢٢م)،

الغزاوي(٢٠٢٣م)، آسيا السحيمات(٢٠٢٣م)، حلوة القصصقي(٢٠٢٣م)،  
Hhero(2020).

بينما اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة: جواهر العماري(٢٠٢٢م)، إيمان  
العتيبي(٢٠٢٣م)، خديجة الزهراني(٢٠٢٣م)، صفاء أبو مرشود(٢٠٢٢م)،  
Yusof(2019)، Hntonopoulou(2020).

ج- أداة الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في أداة الدراسة وهي  
الاستبانة، بينما اختلفت فقط مع دراسة حلو القصصقي(٢٠٢٣م) والتي استخدمت  
أداة المقابلة.

#### ثانياً: أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

- تتمثل أبرز جوانب استفادة الباحثة من الدراسات السابقة فيما يأتي:
- تكوين صورة واضحة عن القيادة الرقمية وأبعادها في المؤسسات التعليمية.
- أسهمت نتائج بعض الدراسات السابقة في دعم مشكلة الدراسة الحالية وإبرازها.
- بناء الإطار النظري، وإثرائه بالأدبيات والدراسات.
- اختيار المنهج المناسب للدراسة الحالية، وخطوات تنفيذ الدراسة، وطرق اختيار العينة.
- أسهمت نتائج الدراسات السابقة في تفسير نتائج الدراسة الحالية، وما توصلت إليه.

#### ثالثاً: أبرز ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة؛ بتناولها الكشف عن واقع القيادة الرقمية  
ومعوقات تطبيقها لدى مديرات مدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض مع تقديم مقترحات  
للتغلب على ما يعوق تطبيق القيادة الرقمية، وبحسب علم الباحثة تعد هذه الدراسة من  
الدراسات الأسبق التي تناولت واقع القيادة الرقمية لدى المديرات بمدارس الثانوية بالرياض مع  
الكشف عن معوقات تطبيقها وتقديم مقترحات لها.

العنوان:

واقع ممارسة القيادة الرقمية لدى مديرات مدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض

المؤلف الرئيسي:

آل مسعد، غادة بنت محمد بن ناصر

مؤلفين آخرين:

الشلهوب، وفاء بنت أحمد بن عبدالعزيز(مشرف)

التاريخ الميلادي:

2024

موقع:

الرياض

الصفحات:

1 - 106

رقم MD:

1473113

نوع المحتوى:

رسائل جامعية

اللغة:

Arabic

الدرجة العلمية:

رسالة ماجستير

الجامعة:

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

الكلية:

كلية التربية

الدولة:

السعودية

قواعد المعلومات:

Dissertations

مواضيع:

الإدارة التربوية، القيادة الرقمية، الإدارة المدرسية، مديرات المدارس، المدارس  
الثانوية الحكومية، الرياض

رابط:

<http://search.mandumah.com/Record/1473113>

للاستشهاد بهذا البحث قم بنسخ البيانات التالية حسب أسلوب الاستشهاد المطلوب:

أسلوب APA

آل مسعد، غادة بنت محمد بن ناصر، و الشلهوب، وفاء بنت أحمد بن عبدالعزيز. (2024). واقع ممارسة القيادة الرقمية لدى مديرات مدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض. مسترجع من  
<http://search.mandumah.com/Record/1473113>

أسلوب MLA

آل مسعد، غادة بنت محمد بن ناصر، و وفاء بنت أحمد بن عبدالعزيز الشلهوب. "واقع ممارسة القيادة الرقمية لدى مديرات مدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض" رسالة ماجستير. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، 2024. مسترجع من <http://1473113/Record/com.mandumah.search>

## المراجع

## المراجع العربية:

- أبو الخير، أحمد. (٢٠١٩م). المعوقات التي تواجه الادارة المدرسية في تطبيق التعليم الإلكتروني من وجهة نظر المديرين والمعلمين في مدارس المرحلة الأساسية بمحافظة غزة. *مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث* ٧(٣)، ١٠١-١٥.
- أبو سعده، أحمد. (٢٠٢١م). إدارة التميز المؤسسي كمدخل لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية* ١٥(١٥)، ٣٥-٩١.
- أبو مرشود، صفاء. (٢٠٢٢م). درجة ممارسة مديري مدارس البادية الشمالية الغربية للقيادة الرقابية في ظل جائحة كورونا. *مجلة جامعة عمان العربية للبحوث* ٧(٣)، ٤٨٨-٥٠٤.
- أحمد، نوال. (٢٠٢٢م). معوقات تطبيق القيادة الرقمية من وجهة نظر مديرة المرحلة الثانوية في لواء قصبة اربد. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية* ١١(٣)، ٤٩٨-٥١٧.
- الأكلبي، محمد. (٢٠١٨م). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية بمحافظة بيشة. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية* ٣(١٠)، ٢٩٣-٣٤٣.
- الأمير، زكية. (٢٠٢١م-نوفمبر). دور القيادة المدرسية في تفعيل التعليم الرقمي. ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثاني لمستقبل التعليم الرقمي في الوطن العربي، إدارة تعليم صبيا، المملكة العربية السعودية، ٤-٧ نوفمبر، ٢٠٢١م.
- البارودي، منال. (٢٠١٥م). *القائد المتميز وأسرار الإبداع القيادي*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- بطاح، أحمد والطعاني، حسن. (٢٠١٥م). *الادارة التربوية- رؤية معاصرة*. الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- البقمي، محميد. (٢٠٢٢م). واقع تطبيق الإدارة الألكترونية في مدارس التعليم العام من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف. *مجلة كلية التربية* ١١٨(١١٨)، ١١٥٧-١١٩٤.
- بني خالد، ملاك. (٢٠٢٢م). *درجة ممارسة مديري مدارس تربية لواء بني كناية للإدارة الرقمية وعلاقتها بتفعيل المنصات التعليمية*. بحث تكميلي لنيل الماجستير غير منشور، جامعة آل البيت، الأردن.
- الجدوع، فهد. (٢٠٢٣م). درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين الملتحقين ببرنامج الاستثمار الأمثل للكوادر التعليمية بجامعة المجمعة. *مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية* ٢(١٦)، ١٠٦-١٥٤.
- حرب، محمد. (٢٠١٨م). تصور مقترح لتطوير أداء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم المنظمة التعليمية. *مجلة الإدارة التربوية* ٢٠(٢٠)، ٣٠٥-٣٨٩.

الحسيني، عائشة والخيال، شذا. (٢٠١٣م). أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبدالعزيز بجدة). *المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة*. (١٠). ٢٢-١٤٥.

الخليبي، مصعب والقحطاني، موزي. (٢٠٢٣م). واقع تطبيق القيادة الرقمية في إدارات التعليم العام في منطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية. *مجلة كلية التربية بالرفحاء*. ٣٨ (١٢٤)، ٤٤٩-٥١٢.

الدليمي، طارق. (٢٠١٣م). *الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدارسية*. الاردن: مركز ديونو لتعليم التفكير.

الدريويش، جوسلين والرويلي، هبه. (٢٠٢٣م). واقع تطبيق القيادة الرقمية وعلاقته بتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية في مدارس التعليم العام بمدينة سكاكا، *مجلة كلية التربية*، (١٢١)، ٢٠٥-٢٤٨.

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

رضوان، محمود. (٢٠١٢م). *الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

الرقب، يوسف. (٢٠٢٢م). *درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين*، بحث تكميلي لنيل الماجستير غير منشور، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

الرواشدة، إيمان. (٢٠٢١م). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة المدارس الحكومية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جرش. *المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*. (١٠)، ١-٣٩.

رؤية ٢٠٣٠م المملكة العربية السعودية. (٢٠٢٣م). مجتمع متمكن، مسترجع من:

<https://www.vision2030.gov.sa/ar/progress/dynamic-society>

الريس، إيمان والعيغان، مي. (٢٠٢٢م). احتياجات التطوير المهني للقيادات المدرسية في المملكة العربية السعودية في ضوء القيادات الرقمية، *رسالة الخليج العربي*، (١٦٤)، ١٣-٣٨.

زرقين، سلمى وتاوريريت، نور الدين. (٢٠٢٢م). الإدارة الإلكترونية بين صعوبة التطبيق وضرورة التنفيذ. *مجلة العلوم الإنسانية*. ٢٢ (١)، ٥٩٣-٦١٠.

الزهراني، خديجة. (٢٠٢٣م). القيادة الرقمية ومتطلبات تعزيزها من وجهة نظر المديرات والمعلمات في المدارس الابتدائية بمدينة جدة. *مجلة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية*. ٣ (٣)، ٣٨٤-٤١٢.

السحيمات، أسياء. (٢٠٢٣م). *مستوى ممارسة القيادة الرقمية لدى مديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين*. بحث تكميلي لنيل الماجستير غير منشور، جامعة مؤتة، الأردن.

السنوسي، هالة. (٢٠١٩م). أدوار المنصات الإلكترونية E-platforms والشبكات الاجتماعية social networks كبيئات تعليم تواصلية تشاركية في التعليم الإلكتروني في ضوء خبرة الطالبة. *مجلة كلية التربية*. (١٨١)، ٨٩-٥٧.

السواط، طلق والحري، ياسر. (٢٠٢٢م). أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي. *المجلة العربية للنشر العلمي*. (٤٣)، ٦٨٦-٦٤٧.

الشريف، عبدالله. (٢٠٢٣م). القيادة الرقمية والتحول في التعليم. *مجلة عكاظ، مسترجع من:*

<https://www.okaz.com.sa/articles/authors/2147609>

الشمراي، مها. (٢٠٢٣م). *أثر القيادة الرقمية على تحقيق التميز المؤسسي*. مشروع بحثي مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير التنفيذي، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.

شينينجر، إيريك. (٢٠٢٢م). *القيادة الرقمية: تغيير النماذج تبعاً لتغيير الأزمنة* (ترجمة أ.د. عجلان بن محمد الشهري). الرياض: الإدارة العامة للنشر والخدمات اللغوية.

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

طيبي، خضر. (٢٠١٠م). *إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول*. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

عبدالله، معتز. (٢٠١٤م). *إدارة التغيير التنظيمي: الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العلمية*. مصر: مكتبة الأنجلو المصرية.

العتيبي، إيمان. (٢٠٢٣م). *تطوير القيادة الرقمية لدى مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة الدوادمي: تصور مقترح*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة شقراء، الدوادمي.

علاونة، يوسف ومسودة، ضياء وجبارة، لبنى وغطاس، موسى وكعبية، مثقال. (٢٠٢٢م). *التعليم الإلكتروني وتحدياته المعاصرة*. عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع.

العساف، صالح. (٢٠١٦م). *المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية*. الرياض: دار الزهراء.

العماري، جواهر. (٢٠٢٢م). درجة ممارسة المدارس الثانوية للقيادة الرقمية بمحافظة خميس مشيط. *مجلة التربية*. ٢، (١٩٤)، ٢٣٩-٢٠٠.

علام، عمرو. (٢٠٢٠م). دور المؤسسات (مدارس-جامعات-مجتمع مدني) في دعم التحول الرقمي للمعلم/المعلم. *مجلة دراسات في التعليم الجامعي*. ٤٦، (٤٦)، ٢١١-٢٠٣.

عمر، عمر عبد الحفيظ. (٢٠٢١م). التحول الرقمي للحكومة ودوره في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. *مجلة الزيتونة الأردنية للدراسات القانونية*، ٢(٣)، ١٤٥-١٧٩.

العنزي، محمد. (٢٠١٦م). *تطبيق الإدارة الإلكترونية: مفهوم-مزايا-معوقات*. الرياض: دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع.

القحطاني، عبدالله والسبيعي، عبيد. (٢٠٢٠م). القيادة التقنية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لدى قادة مدارس التعليم العام بمدينة الدمام. *المجلة السعودية للعلوم التربوية*. (٦٨)، ٩٣-١١١.

القصصقي، حلوة. (٢٠٢٣م). درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس دخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها. *مجلة الدراسات والبحوث التربوية*. ٣(٩)، ٤٩١-٤٦٦.

القهيوي، ليث. (٢٠١٣م). *استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية*. عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

عشري، إيناس. (٢٠١٨م). دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق جودة الخدمة التعليمية بجامعة طيبة بالمدينة المنورة من وجهة نظر العميل الخارجي. *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*. ٣٢(٤)، ١٥٥-٢٣٠.

العلي، ناصر. (٢٠٢٠م). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بمدارس الانبار في مدينة الرياض. *المجلة التربوية لتعليم الكبار*. ٢(١)، ١٠٣-١٣٠.

الغزوي، فادي. (٢٠٢٣م). *ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بالتواصل الفعال من وجهة نظر معلميهما في لواء وادي السير*، بحث تكميلي لنيل الماجستير غير منشور، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

كمال، حنان ومحمود، حنان. (٢٠٢٢م). القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسون. *المجلة التربوية*، ١(١٠٠)، ١٣٦-٢٢٨.

محمود، إيناس. (٢٠٢٢م). قائمة مقترحة بممارسة القيادة الرقمية. *مجلة الإدارة التربوية*. ٩(٣٤)، ٢١٣-٣٣١.

المطيري، سلطان والثبيتي، عبدالله. (٢٠٢٣)، القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الابتدائية بمحافظة المهدي وعلاقتها بالأداء المدرسي، *مجلة العلوم التربوية والانسانية*، (٢٧)، ٦١-٨٩.

يحيى، ربي. (٢٠٢٢م). درجة ممارسة الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها باليقظة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان، بحث تكميلي لنيل الماجستير غير منشور، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

## المراجع الأجنبية:

Antonopoulou,H. Halkiopoulou,C. Barlou, O. Beligiannis,G.(2020). Leadership Types and Digital Leadership in Higher Education: Behavioural Data Analysis From University of Patras in Greece.***International Journal of Learning, Teaching and Educational Research***,19(4).

Domeny, J.(2017).**The relationship between digital leadership and digital implementation in elementary schools**.Unpublished Ph.D.Dissertation,Southwest Baptist University.

Hero, L.(2020).Exploring the principal's Technology Leadership: Its Influence on Teachers' Technological Proficiency, Online Submission, **International Journal of Academic Pedagogical Research**,4(6),4-10.

Ridho, M.(2023).Digital Leadership in the Scope of Education.Paper presented at ***Proceedings of the International conference on educational management and technology***.Indonesia, February 13<sup>th</sup>, 2023.

Obadimeji, C. Oredein, A.(2022). Digital Leadership and Decision- Making Styles as Determinants of Public Primary School Teachers Job performance for Sustainable Education in Oyo State.**International Journal of Educational Studies**.5(2),17-26

Yusof,M. Yaakob,M. Ibrahim,M.(2019).Digital Leadership Among School Leaders in Malaysia.**International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE)**,8(9), 1481-1485.