

دراسة أثر القيادة الرقمية على رضا الموظفين في مدارس القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية

خطه بحث

إعداد الطالبة/بشاير عبدالله محمد السدلان

الرقم الجامعي/ 253000622

بإشراف الدكتور/

العام الجامعي/

١٤٤٧ هـ - ٢٠٢٦ م

جدول المحتويات

١. المقدمة.....	4
٢. مشكلة الدراسة.....	8
٣. أهمية الدراسة.....	10
أولاً: الأهمية العلمية.....	10
ثانياً: الأهمية التطبيقية.....	11
٤. أهداف الدراسة.....	11
٥. تساؤلات الدراسة.....	11
٦. فرضيات الدراسة.....	12
٧. مصطلحات الدراسة.....	13
٨. نموذج الدراسة.....	12
٩. الدراسات السابقة.....	15
التعقيب على الدراسات السابقة.....	23
أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة.....	24
١٠. الفجوة البحثية.....	25
١١. المنطلقات النظرية للدراسة.....	26
أولاً، النظريات المفسرة للقيادة الرقمية:.....	26

١-النظريات التقليدية في القيادة (نظرية السمات).....	26
٢-النظرية الموقفية في القيادة.....	26
٣-النظريات السلوكية في القيادة.....	27
٤-نظرية الأنماط القيادية.....	27
ثانياً، النظريات المفسرة للرضا الوظيفي:.....	28
١- نظرية ماسلو في الدافعية الإنسانية (سلم الحاجات).....	28
٢- نظرية العاملين لهيرزبرغ (العوامل الدافعة والصحية).....	28
٣-نظرية الدرفير (ERG).....	29
٤-نظرية التوقع لفروم.....	29
٥-نظرية Z.....	29
١٢. المنهجية وطرق البحث.....	30
١٣. مجتمع وعينة الدراسة.....	30
١٤. أداة الدراسة.....	30
١٥. أساليب التحليل الإحصائي.....	31
١٦. حدود الدراسة.....	31
١٧. أخلاقيات البحث.....	32
المراجع.....	33
١- المراجع العربية.....	33
٢- المراجع الأجنبية.....	37

١. المقدمة

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة فرضتها الثورة الرقمية، وأصبحت التكنولوجيا عنصراً حاكماً في تشكيل أنماط الإدارة والعمل واتخاذ القرار داخل المؤسسات بمختلف أنواعها، بما في ذلك المؤسسات التعليمية التي باتت مطالبة بإعادة بناء أنظمتها التشغيلية والإدارية بما ينسجم مع متطلبات البيئة الرقمية الحديثة (Alfallaj et al., 2022). ولم يعد التحول الرقمي مجرد خيار تنظيمي أو إداري، بل أصبح توجهاً استراتيجياً تفرضه المنافسة المؤسسية، وضرورات الكفاءة، ومتطلبات الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية والتقنية المتلاحقة (Aburub & Khanfar, 2025). وفي قطاع التعليم على وجه الخصوص، أدى هذا التحول إلى إعادة تعريف أدوار القيادات المدرسية، فقد شهدت القيادة في المؤسسات التعليمية تحولاً جوهرياً من النماذج القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية رقمية وافتراضية، وذلك استجابةً لمتطلبات التحول الرقمي المتسارع، الأمر الذي جعل تبني هذا النمط القيادي ضرورة ملحة تفرضها طبيعة العصر ومتغيراته التكنولوجية المتلاحقة (العاظمي، ٢٠٢٢).

وقد برز مفهوم القيادة الرقمية بوصفها السلوكيات والتوجهات الاستراتيجية التي تمكن القادة من توظيف الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية، بهدف بناء بيئة عمل محفزة وجاذبة تراعي التطورات التكنولوجية المعاصرة، من خلال الاستفادة من التقنيات الحديثة والأدوات الرقمية التي تسهم في إحداث التغيير التنظيمي، وتعزيز كفاءة إدارة المؤسسات وإعادة هيكلتها بما يتلاءم مع متطلبات العصر الرقمي (المطيري والثبيتي، ٢٠٢٣). وتقوم القيادة الرقمية على امتلاك القائد لرؤية واضحة تجاه التحول التقني، مع قدرته على توجيه الموارد البشرية نحو الاستخدام الفعّال للتكنولوجيا، وتوفير بيئة عمل داعمة للتعلم المستمر والتطوير المهني والتكيف مع المستجدات الرقمية (النهاني، وآخرون، ٢٠٢٤). كما أن هذا النمط القيادي لا يقتصر على المعرفة التقنية فحسب، بل يشمل أيضاً أبعاداً تنظيمية وإنسانية ترتبط بقدرة القائد على التأثير، وإدارة التغيير، وتعزيز التواصل، وترسيخ الثقة، وبناء مناخ مؤسسي يشعر فيه العاملون بالدعم والمساندة والعدالة المهنية (Hidayat et al., 2023). وتزداد أهمية القيادة الرقمية في المؤسسات التعليمية نظراً لأن المدرسة لم تعد بيئة مغلقة تعتمد على التفاعل التقليدي فقط، بل أصبحت فضاءً ديناميكياً متصلاً بالمنصات الرقمية والأنظمة الإلكترونية وعمليات التعليم والتقييم والتواصل المعتمدة على التكنولوجيا (Tanucan et al., 2022).

وقد أكدت الأدبيات الحديثة أن القيادة الرقمية تسهم في رفع جاهزية المؤسسة التعليمية للتعامل مع التغيير، وفي تحسين قدرة المعلمين والعاملين على التكيف مع متطلبات العمل التقني والرقمي المتسارع، حيث أشار (الجبرية وآخرون، ٢٠٢٥) إلى أن القيادة الرقمية تسهم في تبسيط الإجراءات التنظيمية، ورفع مستوى الكفاءة والإنتاجية، وتسريع إنجاز المهام، فضلاً عن دورها في توفير بيئة عمل داعمة تعزز الابتكار والإبداع داخل المؤسسات التعليمية، كذلك تؤدي القيادة الرقمية دوراً مهماً في تعزيز قنوات التواصل الفعال بين العاملين، الأمر الذي يسهم في دعم عمليات اتخاذ القرار بصورة أكثر كفاءة وفاعلية، مما يجعلها أحد المرتكزات الرئيسة لنجاح المؤسسات في ظل التحول الرقمي المتسارع (الجبرية وآخرون، ٢٠٢٥).

كما أضاف (الجريان، ٢٠٢٤) أن القيادة الرقمية تعتبر مدخلاً عملياً لتطوير الممارسات الإدارية داخل المؤسسات التعليمية، إذ تسهم في إحداث تحول نوعي في أساليب إدارة العمل المدرسي من خلال توظيف الأنظمة والمنصات الرقمية في تنظيم العمليات الإدارية والتعليمية، كما تساعد القيادة الرقمية في تحسين إدارة الموارد البشرية والمادية، وتسهيل متابعة الأداء وتقويمه بصورة مستمرة، إضافة إلى دعم عمليات التعلم المهني المستدام للعاملين من خلال إتاحة فرص التدريب والتطوير عبر البيئات الرقمية. ومن هذا المنطلق، تسهم القيادة الرقمية في بناء منظومة عمل أكثر مرونة وكفاءة، قادرة على التكيف مع المتغيرات المتسارعة، وتعزيز قدرة المؤسسات التعليمية على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحسين جودة مخرجاتها التعليمية (الجريان، 2024). ومن ثم فإن نجاح المدرسة في تطبيق التحول الرقمي لا يعتمد فقط على توفر الأجهزة والبرمجيات والبنية التحتية، بل يعتمد بدرجة كبيرة على وجود قيادة قادرة على استثمار هذه الأدوات ضمن رؤية تربوية وإدارية واضحة ومؤثرة (منصور وشواهنة، ٢٠٢٦).

كما تشير الأدبيات التربوية الحديثة إلى أن القيادة الرقمية تقوم على مجموعة من الأبعاد المتكاملة التي تمثل الأساس الذي تستند إليه الممارسات القيادية في البيئات التعليمية المعاصرة، حيث تتضمن هذه الأبعاد الرؤية الرقمية التي تعكس قدرة القائد على استشراف المستقبل ووضع توجهات استراتيجية لتوظيف التقنيات الحديثة في تطوير العمل المؤسسي، إلى جانب بعد الثقافة الرقمية الذي يركز على نشر ثقافة استخدام التكنولوجيا وتعزيز اتجاهات العاملين نحو تبني الابتكار الرقمي في بيئة العمل التعليمية (المطيري والثبيتي، ٢٠٢٣). كما تشمل القيادة الرقمية بعد التمكين الرقمي الذي يتمثل في دعم العاملين بالمهارات والمعارف التقنية اللازمة وتمكينهم من استخدام الأدوات الرقمية بكفاءة في أداء مهامهم (العاظمي، ٢٠٢٢). إضافة إلى

بعد التواصل الرقمي الذي يسهم في تعزيز قنوات الاتصال الفعال بين القيادات والعاملين من خلال المنصات والتطبيقات الرقمية بما يدعم سرعة تبادل المعلومات وتحسين عملية اتخاذ القرار (السميرات، ٢٠٢٣). كذلك يبرز بعد الابتكار الرقمي بوصفه أحد المرتكزات الأساسية للقيادة الرقمية، حيث يسهم في تشجيع الإبداع وتبني الأفكار التطويرية التي تسهم في تحسين جودة الأداء المؤسسي وتعزيز قدرة المؤسسات التعليمية على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية المتسارعة، الأمر الذي يجعل القيادة الرقمية إطاراً قيادياً حديثاً يسهم في دعم التحول الرقمي وتحقيق التميز المؤسسي داخل المؤسسات التعليمية (الجبريه وآخرون، ٢٠٢٥). كذلك يتضمن مفهوم القيادة الرقمية بعد القيادة الحكيمة الذي يركز على تبني رؤية مشتركة بين جميع المعنيين بالعملية التعليمية نحو توظيف الموارد الرقمية لتحقيق أهداف التعلم، من خلال دعم تنفيذ الخطط الاستراتيجية المعززة بالتكنولوجيا، وتبني السياسات والبرامج وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق تلك الرؤية التقنية داخل المؤسسة التعليمية (الجريان، ٢٠٢٤). كما يبرز بعد المواطنة الرقمية الذي يركز على ضمان الاستخدام الآمن والقانوني والأخلاقي للتكنولوجيا الرقمية، وتوفير فرص عادلة للوصول إلى الأدوات والموارد الرقمية لجميع المتعلمين، إضافة إلى تنمية الوعي الثقافي وتعزيز المشاركة المجتمعية من خلال استخدام أدوات التواصل والتعاون الرقمية الحديثة داخل البيئة التعليمية (الجريان، ٢٠٢٤). ومن خلال ذلك يتضح أن أبعاد القيادة الرقمية تمثل منظومة قيادية متكاملة تسهم في دعم التحول الرقمي داخل المؤسسات التعليمية وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي في ظل المتغيرات التكنولوجية المتسارعة.

وإلى جانب دور القيادة الرقمية في تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز كفاءة العمليات الإدارية داخل المؤسسات التعليمية، فإن تأثيرها يمتد كذلك إلى الجوانب الإنسانية والتنظيمية المرتبطة بالعاملين داخل المؤسسة. إذ تسهم الممارسات القيادية المعتمدة على التقنيات الرقمية في تحسين بيئة العمل، وتعزيز مستويات التواصل والتعاون بين العاملين، إضافة إلى دعم المشاركة في اتخاذ القرار وتوفير فرص التطوير المهني المستمر (الزعارير، ٢٠٢٤). ومن شأن هذه الممارسات أن تنعكس إيجابياً على اتجاهات العاملين نحو عملهم، وعلى مستوى رضاهم عن بيئة العمل التي يعملون فيها، الأمر الذي جعل الرضا الوظيفي أحد المتغيرات المهمة المرتبطة بفاعلية القيادة داخل المؤسسات التعليمية.

ومن الموضوعات التنظيمية التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية والتربوية موضوع رضا الموظفين، نظراً لما يمثله من مؤشر مهم على جودة البيئة التنظيمية وفاعلية القيادة ومستوى الاستقرار المؤسسي. فالرضا الوظيفي يعد من المتغيرات

المركزية المرتبطة بأداء العاملين، ومستوى انتمائهم، واستمرارهم في العمل، وقدرتهم على التفاعل الإيجابي مع أهداف المؤسسة وسياساتها وإجراءاتها. بالإضافة إلى أنه يمثل أحد المرتكزات الأساسية لنجاح المؤسسات واستمرارها وتطورها، لما له من دور كبير في رفع كفاءة الأفراد وزيادة إنتاجيتهم وتحسين مستوى أدائهم، وذلك من خلال إشباع احتياجاتهم الوظيفية والشخصية، الأمر الذي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بصورة أكثر سرعة وكفاءة (الشمراي وعمزات، ٢٠٢٥). وقد أكد (كشوب، وآخرون، ٢٠٢٤) أن بازدياد الرضا الوظيفي تزداد الجودة في الإنتاجية والكمية على حدٍ سواء. وفي البيئة المدرسية تتضاعف أهمية الرضا الوظيفي؛ لأن المدرسة مؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على العنصر البشري، وعلى جودة التفاعل بين القيادة والعاملين، وعلى مستوى الدعم المهني والنفسي والتنظيمي الذي يتلقاه الموظفون والمعلمون أثناء أداء أعمالهم (Albeshir, 2024).

كما أن انخفاض الرضا الوظيفي غالبًا ما يرتبط بضعف الالتزام التنظيمي، وارتفاع الضغوط المهنية، وتراجع الأداء، وانخفاض جودة المخرجات التعليمية والإدارية داخل المؤسسة. فقد أشار (حلبية، ٢٠٢٠) إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين يتأثر بدرجة كبيرة بالنمط القيادي الذي يمارسه القادة الإداريون داخل المنظمة، إذ تعد القيادة عملية تأثير وتوجيه تعتمد على الأساليب التي يتبعها القائد في إدارة العاملين وتحفيزهم لتحقيق أهداف المنظمة، الأمر الذي ينعكس على مستوى رضاهم عن العمل (حلبية، ٢٠٢٠).

وتشير البحوث الحديثة إلى أن القيادة الرقمية ترتبط إيجابيًا بالرضا الوظيفي حين تساهم في تبسيط الإجراءات، وتحسين الاتصال الإداري، وتوسيع فرص المشاركة في اتخاذ القرار، وتوفير فرص التدريب والتطوير المهني في المجال التقني (العازمي، ٢٠٢٢؛ الزعاري، ٢٠٢٤). كما أن البيئة التي يقودها قائد رقمي كفء غالبًا ما تكون أكثر دعمًا للابتكار، وأكثر مرونة في معالجة المشكلات، وأكثر قدرة على تقليل الضغوط الناتجة عن الغموض أو ضعف التواصل أو بطء الإجراءات الإدارية (Dahlan et al., 2024). وعلى العكس من ذلك، فإن غياب القيادة الفاعلة في البيئات التي تشهد تحولًا رقميًا قد يؤدي إلى ارتباك تنظيمي، وتزايد مقاومة التغيير، وشعور الموظفين بضعف الدعم، بما ينعكس سلبيًا على رضاهم عن العمل واستقرارهم المهني (Alharbi, 2025).

وقد انعكست هذه التوجهات على القطاع التعليمي في المملكة العربية السعودية، حيث شهدت المدارس والمؤسسات التعليمية توسعاً في استخدام المنصات الرقمية والتطبيقات التعليمية والأنظمة الإلكترونية في الإدارة والتعلم والتواصل والمتابعة (Alfallaj et al., 2022). ومع هذا التوسع، باتت الحاجة ملحة إلى قيادات مدرسية تمتلك كفايات رقمية وإدارية متقدمة، بما يضمن حسن توظيف التقنية في تطوير الأداء المؤسسي ورفع جودة الحياة الوظيفية للعاملين داخل المدرسة.

وبناءً على ما سبق، تتحدد أهمية هذه الدراسة في سعيها إلى تناول أحد الموضوعات الحديثة في الإدارة التربوية، وهو أثر القيادة الرقمية على رضا الموظفين، داخل سياق نوعي يتمثل في مدارس القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وهو سياق يحتاج إلى مزيد من الدراسة في ضوء تسارع التحول الرقمي وارتفاع التوقعات المرتبطة بجودة الأداء المؤسسي والتعليمي. كما تنطلق هذه الدراسة من افتراض علمي مؤداه أن نجاح المدرسة في التحول الرقمي لا يقاس فقط بمدى توفر الأدوات التقنية، بل يقاس أيضاً بمدى قدرة القيادة على توظيف هذه الأدوات في خلق بيئة عمل إيجابية يشعر فيها الموظفون بالرضا والتقدير والدعم المهني.

وعليه، يتناول هذا البحث دراسة "أثر القيادة الرقمية على رضا الموظفين بمدارس القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية" والذي يمثل مدخلاً مهماً لفهم كيفية تطوير الممارسات القيادية في المدارس الخاصة السعودية، بما يساهم في دعم جودة التعليم، وتحسين المناخ التنظيمي، وتعزيز استدامة الأداء المؤسسي في ظل التحولات الرقمية المتسارعة.

٢. مشكلة الدراسة

تشهد المؤسسات التعليمية في العصر الحالي تحولات متسارعة نتيجة التطور التكنولوجي المتلاحق والتوسع الكبير في استخدام التقنيات الرقمية في مختلف مجالات الحياة، الأمر الذي فرض على المؤسسات التعليمية ضرورة تبني أنماط قيادية حديثة قادرة على مواكبة متطلبات التحول الرقمي وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي. وقد أشار العديد من الباحثين إلى أن القيادة أصبحت عنصراً محورياً في نجاح المؤسسات التعليمية وتطوير أدائها في ظل التغيرات المعاصرة، حيث ذكر بعض الباحثين أن القيادة الفاعلة تمثل أحد العوامل الرئيسة التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسات وتعزيز كفاءة العاملين فيها، كما تؤثر بشكل مباشر في مستوى أداء الموظفين واتجاهاتهم نحو العمل (الحربي والخوفي، ٢٠٢٣). وفي هذا السياق ظهرت

القيادة الرقمية بوصفها أحد الأنماط القيادية الحديثة التي تركز على توظيف التقنيات الرقمية في تطوير العمل المؤسسي وتحسين عمليات التواصل والتنظيم واتخاذ القرار داخل المؤسسات التعليمية، حيث أشار عدد من الباحثين إلى أن التحول الرقمي في المؤسسات يتطلب قيادات تمتلك القدرة على إدارة التغيير التكنولوجي وتوجيه العاملين نحو الاستخدام الفعال للتقنيات الحديثة في العمل (المالكي، وآخرون، ٢٠٢١). كما أكدت العديد من الدراسات أن القيادة الرقمية تسهم في تحسين بيئة العمل التنظيمية وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي من خلال تطوير أساليب الإدارة والتواصل واستخدام الأنظمة الرقمية في إدارة الموارد البشرية والمؤسسية (المفيز، ٢٠٢٣).

وفي المقابل، حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية والتربوية نظرًا لارتباطه المباشر بكفاءة الأداء المؤسسي واستقرار الموارد البشرية داخل المؤسسات. فقد أشار بعض الباحثين السعوديين إلى أن الرضا الوظيفي يمثل أحد المؤشرات المهمة التي تعكس جودة البيئة التنظيمية داخل المؤسسات، كما يعد عاملاً أساسيًا في تعزيز التزام العاملين وتحسين إنتاجيتهم واستمرارهم في العمل (Alhussan et al., 2022). كما أوضحت دراسات أخرى أن انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين قد يؤدي إلى زيادة معدلات دوران العمل وضعف الأداء المؤسسي، الأمر الذي يؤثر سلبيًا في استقرار المؤسسات التعليمية وجودة مخرجاتها (Alosus & Abdelwahed, 2023) وقد أظهرت بعض الدراسات كذلك أن الرضا الوظيفي يرتبط بعدة عوامل تنظيمية من أبرزها نمط القيادة المتبع داخل المؤسسة، حيث أكدت العديد من البحوث وجود علاقة بين أساليب القيادة ومستوى رضا العاملين عن وظائفهم (حلبية، ٢٠٢٠). كما أشارت دراسات أخرى إلى أن الممارسات القيادية غير الفاعلة قد تؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي وزيادة مستويات الضغوط المهنية والاحتراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية (Dahlan et al., 2024).

وفي السياق التعليمي، تبرز أهمية دراسة العلاقة بين القيادة والرضا الوظيفي نظرًا لما تمثله المؤسسات التعليمية من بيئات عمل تعتمد بدرجة كبيرة على العنصر البشري، حيث أكدت بعض الدراسات أن الرضا الوظيفي لدى المعلمين والعاملين في المدارس يؤثر بشكل مباشر في مستوى أدائهم المهني وجودة العملية التعليمية داخل المدرسة (القحطاني، ٢٠٢٢). كما أشارت دراسات أخرى إلى أن تحسين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات التعليمية يسهم في تعزيز استقرار الكوادر التعليمية وتحسين جودة التعليم المقدم للطلبة (Asfahani, 2024) ومن ناحية أخرى، أوضحت بعض الدراسات في السياق

السعودي أن الرضا الوظيفي يعد عاملاً مهماً في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين وتحقيق أهداف المؤسسات المختلفة (Aljreis et al., 2022).

وعلى الرغم من تزايد الاهتمام بدراسة القيادة والرضا الوظيفي في المؤسسات التعليمية، إلا أن التحول الرقمي المتسارع الذي تشهده المؤسسات التعليمية في السنوات الأخيرة أوجد حاجة ملحة إلى دراسة أنماط القيادة الحديثة، وعلى رأسها القيادة الرقمية، ودورها في التأثير في بيئة العمل داخل المدارس. كما أن مدارس القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية تشهد توسعاً ملحوظاً في ظل توجهات تطوير التعليم وتحسين جودة مخرجاته، الأمر الذي يتطلب وجود قيادات تعليمية قادرة على إدارة الموارد البشرية والتقنية بكفاءة عالية. ومع ذلك، تشير بعض الدراسات إلى أن المؤسسات التعليمية قد تواجه تحديات تتعلق ببيئة العمل التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، وهو ما قد يؤثر في استقرار الكوادر التعليمية وأدائهم المهني (Altassan, 2023).

ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة الحالية في الحاجة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى قادة مدارس القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، والكشف عن مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين في هذه المدارس، إضافة إلى تحديد أثر القيادة الرقمية بأبعادها المختلفة في تحقيق الرضا الوظيفي لديهم، وذلك في ظل التحولات الرقمية المتسارعة التي تشهدها المؤسسات التعليمية، بما يساهم في تقديم نتائج علمية يمكن أن تساعد القيادات التعليمية وصناع القرار في تطوير الممارسات القيادية وتحسين بيئة العمل داخل المدارس الخاصة.

٣. أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من تناولها موضوع القيادة الرقمية الذي يعد من الموضوعات الحديثة في مجال الإدارة التربوية، حيث أصبح التحول الرقمي أحد الاتجاهات الرئيسة التي تسعى المؤسسات التعليمية إلى تبنيها من أجل تطوير أدائها وتحسين كفاءتها التنظيمية (Aburub & Khanfar, 2025). كما تبرز أهمية الدراسة في تسليط الضوء على العلاقة بين القيادة والرضا الوظيفي، حيث تشير الأدبيات الإدارية إلى أن أنماط القيادة المختلفة تمثل أحد العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين

نحو العمل ومستوى رضاهم الوظيفي داخل المؤسسات .كذلك تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالقيادة الرقمية والرضا الوظيفي من خلال توضيح أبعاد القيادة الرقمية ودورها في تحسين البيئة التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية .(Dahlan et al., 2024) كما تأتي أهمية الدراسة في ظل الاهتمام المتزايد بدراسة العوامل التنظيمية التي تؤثر في الرضا الوظيفي، والذي يعد بدوره عاملاً مهماً في تعزيز الالتزام التنظيمي والأداء المهني للعاملين داخل المؤسسات المختلفة (Alhussan et al., 2022).

ثانيًا: الأهمية التطبيقية

تنبع الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من إمكانية الاستفادة من نتائجها في دعم القيادات التعليمية داخل مدارس القطاع الخاص في تبني ممارسات القيادة الرقمية التي تسهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين (Aburub & Khanfar, 2025). كما يمكن أن تساعد نتائج الدراسة صناع القرار في المؤسسات التعليمية على التعرف على العوامل القيادية التي تؤثر في رضا العاملين، مما يساهم في تطوير السياسات الإدارية وتحسين إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات التعليمية (Alosus & Abdelwahed, 2023). إضافة إلى ذلك، قد تساهم نتائج هذه الدراسة في تحسين استقرار العاملين داخل المؤسسات التعليمية، إذ تشير الدراسات إلى أن الرضا الوظيفي يرتبط بشكل مباشر بمستوى الأداء المهني واستمرار العاملين في وظائفهم (Asfahani, 2024). كما يمكن أن تقدم هذه الدراسة مجموعة من التوصيات التي تساعد القيادات المدرسية على تعزيز استخدام التقنيات الرقمية في الإدارة المدرسية وتحسين التواصل والتنظيم داخل المدارس بما يساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي.

٤. أهداف الدراسة

1. التعرف على درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى قادة مدارس القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.
2. التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين في مدارس القطاع الخاص.
3. الكشف عن أثر القيادة الرقمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين في مدارس القطاع الخاص.

٥. تساؤلات الدراسة

- ١- ما درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى قادة مدارس القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟

٢- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين في مدارس القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟

٣- ما أثر القيادة الرقمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين في مدارس القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟

٦. فرضيات الدراسة

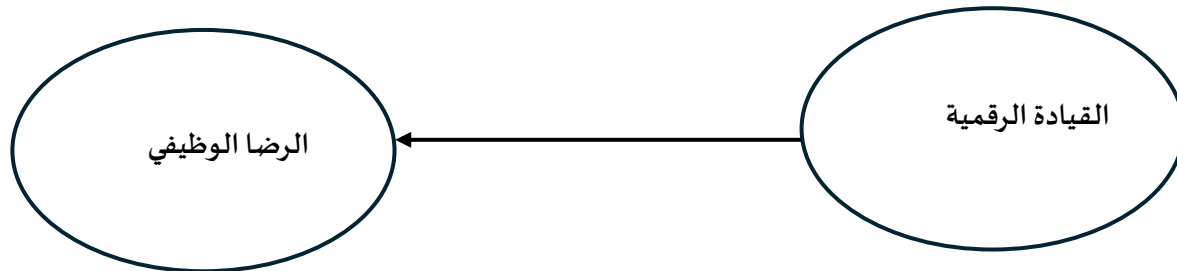
الفرضية الرئيسة

- تؤثر القيادة الرقمية تأثيراً ذا دلالة إحصائية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين في مدارس القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية

- H1: يوجد مستوى مرتفع من تطبيق القيادة الرقمية لدى القادة في مدارس القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.
- H2: يوجد مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي لدى الموظفين في مدارس القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.
- H3: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة والرضا الوظيفي لدى الموظفين في مدارس القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

٧. نموذج الدراسة



شكل ١: نموذج البحث تم انشاؤه من قبل الباحثة.

٨. مصطلحات الدراسة

١- القيادة:

التعريف الاصطلاحي:

تُعرف القيادة بأنها "عملية تأثير يمارسها القائد في الأفراد والجماعات من خلال توجيه سلوكهم وتنظيم جهودهم وتحفيزهم والتواصل معهم، بهدف تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة، حيث يقوم القائد بتوجيه أنشطة العاملين والتأثير في اتجاهاتهم وقيمتهم بما يساهم في تحسين العلاقات بينهم، وتنسيق جهودهم، وإحداث التغيير المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية" (حلاق، ٢٠٢٠، ص. ١٢)

كما عرفها (Yukl & Gardner, 2020, p. 3) بأنها "عملية تأثير اجتماعي يقوم من خلالها القائد بتوجيه الأفراد وتحفيزهم لتحقيق أهداف مشتركة داخل المنظمة".

التعريف الإجرائي:

كما عرفتها الباحثة إجرائياً بأنها قدرة قادة مدارس القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية على التأثير في الموظفين وتوجيه جهودهم وتنظيم العمل داخل المدرسة بما يساهم في تحقيق أهدافها التربوية والتنظيمية.

٢- القيادة الرقمية:

التعريف الاصطلاحي:

تُعرف القيادة الرقمية بأنها "نمط قيادي يعتمد على توظيف التقنيات الرقمية الحديثة في إدارة المؤسسات وتوجيه العاملين بما يساهم في دعم الابتكار وتحسين الأداء المؤسسي في ظل التحول الرقمي" (المطيري والثبيتي، ٢٠٢٣، ص. ٦٣).

التعريف الإجرائي:

كما عرفت الباحثة إجرائياً بأنها درجة ممارسة قادة مدارس القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية لأبعاد القيادة الرقمية كما تقاس من خلال استجابات أفراد الدراسة على أداة الاستبانة.

٣- الرضا الوظيفي:

التعريف الاصطلاحي:

يُعرّف الرضا الوظيفي بأنه "مجموعة من المشاعر والأحاسيس الإيجابية أو السلبية التي يمتلكها الفرد اتجاه عمله، وتكون مرتبطة بتوقعات وحاجات وطموحات الفرد، كما أنها تتأثر بشكل مباشر بالبيئة المحيطة بالعمل، ويكون لها آثار واضحة على سلوك وتصرفات الفرد في عمله." (حلبية، ٢٠٢٠، ص. ٤٦).

كما عرفه (Robbins & Judge, 2021, p. 74) بأنه "حالة شعورية إيجابية ناتجة عن تقييم الفرد لخبراته في العمل ومدى توافقها مع توقعاته واحتياجاته"

التعريف الإجرائي:

كما عرفت الباحثة إجرائياً بأنه مستوى الشعور بالرضا الذي يظهره الموظفون العاملون في مدارس القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية تجاه وظائفهم وبيئة العمل، كما يتم قياسه من خلال استجاباتهم على فقرات مقياس الرضا الوظيفي في أداة الدراسة.

٩. الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات التي تناولت القيادة الرقمية

دراسة (العزب، ٢٠٢٥)، حيث سعت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر القيادة الرقمية في تعزيز جودة الحياة الوظيفية، مع بحث الدور الوسيط للتفكير التسويقي الرشيق في شركات الاتصالات بمحافظة الدقهلية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث جُمعت البيانات من خلال استبانة وُزعت على عينة مكونة من (394) موظفًا من العاملين في شركات الاتصالات، وتم اختيارهم باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة. كما جرى تحليل البيانات إحصائيًا باستخدام برنامجي (SPSS V26) و (AMOS V26) بهدف اختبار فرضيات الدراسة والكشف عن طبيعة العلاقات بين متغيراتها. وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي معنوي للقيادة الرقمية في تحسين جودة الحياة الوظيفية، إذ تبين أن تبني الممارسات القيادية الرقمية يسهم في تطوير بيئة العمل ويعزز رفاهية العاملين داخل المؤسسات. كما كشفت النتائج عن أن التفكير التسويقي الرشيق يؤدي دورًا وسيطًا مهمًا في العلاقة بين القيادة الرقمية وجودة الحياة الوظيفية، حيث يسهم في دعم فاعلية هذه العلاقة وتعزيز أثرها. كذلك أشارت النتائج إلى أن استخدام التقنيات الرقمية الحديثة في الإدارة يسهم في رفع مستوى كفاءة العاملين وتحسين إنتاجيتهم داخل بيئة العمل، مما ينعكس إيجابًا على مستوى الرضا الوظيفي وجودة الحياة المهنية لديهم. وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، توصي بضرورة تعزيز تطبيق ممارسات القيادة الرقمية داخل المؤسسات، إلى جانب تبني مبادئ التفكير التسويقي الرشيق، لما لهما من دور مهم في تحسين بيئة العمل ودعم رفاهية الموظفين وتعزيز جودة الحياة الوظيفية.

دراسة (الجبرية وآخرون، ٢٠٢٥)، والتي هدفت إلى التعرف على أثر ممارسة مديري المدارس بمحافظة مسقط في سلطنة عُمان للقيادة الرقمية في تطوير الأداء الوظيفي لدى معلمي الصفوف من الخامس إلى العاشر، إضافة إلى الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الرقمية ومستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغيري النوع والمؤهل العلمي. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، حيث استخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات، وقد تضمنت سبعة أبعاد لقياس القيادة الرقمية، وستة أبعاد لقياس الأداء الوظيفي. وطُبقت الأداة على عينة مكونة من (331) معلمًا ومعلمة من مدارس محافظة مسقط. وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وأظهرت نتائج الدراسة ارتفاع

مستوى ممارسة القيادة الرقمية لدى القادة التربويين، حيث سجلت جميع أبعاد القيادة الرقمية متوسطات حسابية تجاوزت (4). كما بينت النتائج ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في جميع أبعاده، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي للأداء الوظيفي (4.195) بانحراف معياري (0.532). كذلك كشفت النتائج عن وجود تأثير إيجابي للقيادة الرقمية في الأداء الوظيفي للمعلمين. في المقابل، أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري النوع والمؤهل العلمي. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة تعزيز البنية التحتية الرقمية في المدارس بما يسهم في توظيف التقنيات الحديثة من قبل القادة والمعلمين، إضافة إلى الاهتمام بتأهيل القيادات التربوية وتنميتها مهنيًا من خلال تقديم برامج تدريبية تتوافق مع احتياجاتهم التدريبية في مجال القيادة الرقمية.

دراسة (الجريان، ٢٠٢٤)، والتي هدفت إلى التعرف على القيادة الرقمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المدارس الحكومية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، ولتحقيق أهدافها تم تطوير استبانة تضمنت محورين رئيسيين؛ حيث تناول المحور الأول درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء قصبة مادبا من وجهة نظر المعلمين، وتوزع على ثلاثة مجالات هي: القيادة الحكيمة، والمواطنة الرقمية، وثقافة التعلم الرقمي. أما المحور الثاني فقد تناول مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين، وتضمن ثلاثة مجالات هي: أداء المهام، والأداء السياقي، والأداء المعاكس. وقد تكونت عينة الدراسة من (330) معلمًا ومعلمة. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.70)، في حين جاء مستوى الأداء الوظيفي بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.60). كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الرقمية وكل من أداء المهام والأداء السياقي، إضافة إلى وجود علاقة إيجابية مع الأداء الوظيفي بشكل عام من وجهة نظر المعلمين. وفي المقابل، بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية سلبية دالة إحصائيًا بين القيادة الرقمية والأداء المعاكس. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة تشجيع مديري المدارس على المشاركة في المؤتمرات والندوات المتخصصة في الجوانب الرقمية للإدارة المدرسية، إضافة إلى تقليل الأعباء الإدارية الملقة على عاتقهم بما يسهم في تعزيز مستوى الأداء الوظيفي لديهم.

دراسة (نوري ومحمد، ٢٠٢٢)، والتي سعت إلى الكشف عن أثر القيادة الرقمية في الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام والمقررين في الأقسام العلمية في عدد من الجامعات في إقليم كردستان العراق. وانطلقت الدراسة من أهمية القيادة الرقمية في المنظمات المعاصرة، لما لها من دور في تحسين أداء العاملين وانعكاس ذلك على الأداء التنظيمي للمؤسسات، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم والتحديات التي فرضتها ظروف التباعد الاجتماعي والتطور التكنولوجي. وركزت الدراسة على تشخيص أبعاد القيادة الرقمية وتأثيرها في الأداء الوظيفي داخل الأقسام العلمية في الجامعات التي تطبق نظام بولونيا التعليمي، والذي يتطلب استخدام أدوات وتقنيات رقمية في العملية التعليمية والإدارية. وقد تكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام والمقررين في ثلاث جامعات هي: جامعة زاخو، وجامعة جرمو، وجامعة التنمية البشرية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة استنادًا إلى الأدبيات والدراسات السابقة، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (62) من رؤساء الأقسام والمقررين، في حين بلغت الاستبانات الصالحة للتحليل (56) استبانة. كما تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V17). وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الرقمية المتمثلة في: الرؤية الرقمية، والتنمية المهنية للأفراد، والقابليات الرقمية، وتوليد الشبكات الرقمية، وبين الأداء الوظيفي. كما بينت النتائج وجود تأثير معنوي للقيادة الرقمية في الأداء الوظيفي على المستويين الكلي والجزئي. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق ممارسات القيادة الرقمية في الأقسام العلمية في الجامعات، والاستفادة من نموذج العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء الوظيفي، إلى جانب التركيز على تنمية عناصر القيادة الرقمية لما لها من دور إيجابي في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسات الجامعية.

ثانيًا: الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي

دراسة (الشمراي، وعمزات، ٢٠٢٥). وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الديمقراطية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس السعودية في الخارج، انطلاقًا من أهمية القيادة التربوية في تحسين العملية التعليمية وتطويرها، ودورها في توفير البيئة المناسبة للعمل ورفع مستوى رضا المعلمين الذين يعدون الركيزة الأساسية في تطوير التعليم. وقد ركزت الدراسة على تحليل تأثير عدد من مبادئ القيادة الديمقراطية المتمثلة في التفويض، والمشاركة، والعلاقات الإنسانية في مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظرهم. ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي

التحليلي، كما استخدم الاستبانة أداةً لجمع البيانات من أفراد العينة. وقد تكونت عينة الدراسة من (179) معلمًا ومعلمة من العاملين في المدارس السعودية في الخارج خلال العام الدراسي (2024/2023). وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، كما استخدم أسلوب الارتباط الخطي المتعدد لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة القيادة الديمقراطية ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس السعودية في الخارج. كما بينت النتائج أن بعد العلاقات الإنسانية يعد أكثر أبعاد القيادة الديمقراطية تأثيرًا في مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة تعزيز مفاهيم القيادة الديمقراطية في المؤسسات التعليمية، والعمل على تطوير مهارات القيادات المدرسية من خلال عقد البرامج التدريبية وورش العمل التي تسهم في تنمية ممارسات القيادة الديمقراطية بما يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

دراسة (كشوب، وآخرون، ٢٠٢٤)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة ظفار، إضافة إلى الكشف عن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظرهم، وكذلك دراسة طبيعة العلاقة بين القيادة الابتكارية والرضا الوظيفي، مع تقديم مجموعة من المقترحات التي تسهم في تعزيز هذه العلاقة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، حيث صُممت استبانة لجمع البيانات تضمنت (33) فقرة لقياس ممارسات القيادة الابتكارية، و(18) فقرة لقياس أبعاد الرضا الوظيفي. وقد طُبقت الأداة على عينة مكونة من (375) معلمًا ومعلمة يمثلون ما نسبته (5%) من مجتمع الدراسة الكلي. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس جاءت مرتفعة في الدرجة الكلية وفي جميع أبعادها الفرعية، والتي شملت: التحليل والتقييم الابتكاري، والأفكار والمبادرات المبتكرة، والتخطيط الابتكاري، وحل المشكلات بطرق ابتكارية، والاتصال والتواصل الابتكاري. كما بينت النتائج ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين في مختلف أبعاده، والتي تمثلت في البعد الاجتماعي وتقدير الذات، والحوافز والمكافآت، إضافة إلى الرضا عن بيئة العمل وخصائص الوظيفة. كذلك أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة الابتكارية لدى المديرين ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين. وفي ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة مجموعة من المقترحات والإجراءات التي تسهم في تعزيز الممارسات القيادية الابتكارية بما يدعم رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية.

دراسة (القحطاني، ٢٠٢٢)، قد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات الرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم العام الحكومي في محافظة الطائف، إضافة إلى تحديد السبل المناسبة للتغلب على هذه المعوقات من وجهة نظر كل من المعلمين ومديري المدارس، وكذلك الكشف عن وجود فروق في تقدير هذه المعوقات وطرق معالجتها تبعاً لمتغيرات الدراسة. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمديرين في مراحل التعليم العام الحكومي (الابتدائي، والمتوسط، والثانوي) بمحافظة الطائف في المملكة العربية السعودية خلال العام الدراسي 1433/1434 هـ. أما عينة الدراسة فقد بلغت (419) فرداً، منهم (376) معلماً و(43) مديراً. وأظهرت نتائج الدراسة أن العوامل المادية والمهنية جاءت في المرتبة الأولى بوصفها من أبرز معوقات الرضا الوظيفي لدى المعلمين، تلتها العوامل المعنوية ثم العوامل الإدارية. وذلك من وجهة نظر المعلمين. في حين أشار المديرون إلى أن العوامل المعنوية جاءت في المرتبة الأولى بين معوقات الرضا الوظيفي. كما بينت النتائج أن درجة الموافقة على المقترحات المقدمة للتغلب على هذه المعوقات جاءت بدرجة كبيرة. كذلك أوضحت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين والمديرين في تقديرهم لمعوقات الرضا الوظيفي، باستثناء بعد العوامل المادية والمهنية. كما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري المرحلة التعليمية أو سنوات الخبرة، في حين ظهرت فروق تعزى لمتغير مكان العمل في بعد العوامل المعنوية والدرجة الكلية لمحور معوقات الرضا الوظيفي ومحور طرق التغلب عليها، وذلك لصالح العاملين في المدارس الواقعة في القرى. وفي ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، من أبرزها تعزيز قنوات التواصل بين المعلمين وصانعي القرار في المجال التعليمي، وتوفير المزيد من البرامج التدريبية للمعلمين، وإتاحة فرص الترقية وفق معايير الكفاءة، إضافة إلى تدريب المعلمين على المشروعات والبرامج التعليمية الجديدة قبل تطبيقها، والعمل على تخفيض نصاب المعلم من الحصص وتقليل أعداد الطلاب في الفصول الدراسية، فضلاً عن تزويد المدارس بالتقنيات الحديثة ومنح المعلم الصلاحيات المناسبة للتعامل مع المواقف التعليمية المختلفة بما يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

دراسة (حليبة، ٢٠٢٠)، قد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة التحولية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، كما اعتمد على الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في القطاع المصرفي في محافظة رام الله والبيرة، باستثناء العاملين في الإدارات العليا والوظائف غير المصنفة، حيث بلغ عددهم (3117) موظفاً. أما عينة

الدراسة فقد بلغت (300) موظف، وتم استرجاع (213) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة استجابة بلغت (71%). وأظهرت نتائج الدراسة أن مديري القطاع المصرفي الفلسطيني يمارسون القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة المتمثلة في الاستثارة الفكرية، والدافعية الإلهامية، والاعتبارات الفردية، والتأثير المثالي بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.84) بانحراف معياري (0.63). كما أظهرت النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع المصرفي جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.15) بانحراف معياري (0.56). كذلك بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية والرضا الوظيفي لدى العاملين، باستثناء بُعد الاستثارة الفكرية الذي لم يظهر علاقة إيجابية مع نية ترك العمل. كما أوضحت النتائج وجود تأثير إيجابي لكل من بعدي التأثير المثالي والاعتبارات الفردية في عدد من أبعاد الرضا الوظيفي مثل الراتب وفرص الترقية والعمل نفسه وأسلوب الإشراف، إضافة إلى التأثير الإيجابي لبعد الدافعية الإلهامية في أسلوب الإشراف والعمل نفسه والعلاقة مع الزملاء. في المقابل، تبين أن بُعد الاستثارة الفكرية لم يكن له تأثير إيجابي في محاور الرضا الوظيفي، بل أظهر تأثيراً سلبياً في بعدي العمل نفسه ونية ترك العمل. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة توجه الإدارات العليا في القطاع المصرفي الفلسطيني إلى تبني نمط القيادة التحويلية وتطبيقه على مختلف المستويات الإدارية لما له من دور في تعزيز مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما أوصت بضرورة قياس مستوى الرضا الوظيفي بشكل دوري والعمل على معالجة الجوانب التي يظهر فيها انخفاض في مستوى رضا الموظفين.

ثالثاً: الدراسات التي تناولت دراسة أثر القيادة الرقمية على الرضا الوظيفي

دراسة (أبوزيد وبدير، ٢٠٢٥)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية لمفهوم القيادة الرقمية في المؤسسات التعليمية كما وردت في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة، إضافة إلى تحديد المحددات العلمية المرتبطة بالرضا الوظيفي في المؤسسات التعليمية. كما سعت الدراسة إلى تحليل واقع التعليم الثانوي الفني في محافظة السويس من خلال دراسة نظرية وثائقية، والكشف عن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في ظل تطبيق القيادة الرقمية في مدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة، إلى جانب تحديد المتطلبات اللازمة لتعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين من خلال تبني مدخل القيادة الرقمية. ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، حيث تم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات. وقد طبقت الأداة على عينة بلغت (323) فرداً من العاملين في مدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة السويس، شملت مديري ومديرات

المدارس، والوكلاء، والإداريين، إضافة إلى المعلمين بمختلف درجاتهم الوظيفية (معلم أول، معلم أول أ، معلم خبير، معلم كبير، ومعلم مساعد). وأظهرت نتائج الدراسة وجود عدد من التحديات التي تؤثر في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، من أبرزها ضعف العلاقات الإنسانية بين العاملين والإدارة المدرسية، وقلة الاهتمام بتوفير فرص التعلم المستمر وتنمية القدرات المهنية للعاملين، إضافة إلى قصور في تعزيز الشفافية في العلاقات التنظيمية داخل بيئة العمل المدرسية. وفي ضوء هذه النتائج أكدت الدراسة أهمية تفعيل ممارسات القيادة الرقمية داخل المؤسسات التعليمية بما يساهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

دراسة (الزعاير، ٢٠٢٤)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الرقمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، حيث استخدمت استبانتين لقياس كل من القيادة الرقمية والرضا الوظيفي. وتكوّنت عينة الدراسة من (230) معلماً ومعلمة من مدارس مديرية التربية والتعليم في بني عبيد بمحافظة إربد. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين جاء مرتفعاً، حيث بلغت نسبته (71.7%). كما بينت النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين كان مرتفعاً أيضاً بنسبة بلغت (69.3%). كذلك كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية والرضا الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.491)، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الرقمية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور في جميع الأبعاد، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وبالمثل، أظهرت النتائج وجود فروق في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، بينما لم تظهر فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

دراسة (العاظمي، ٢٠٢٢)، هدفت الدراسة الكشف عن واقع تطبيق القيادة الرقمية بالمرحلة الثانوية الكويتية وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة في جمع البيانات، وطبقت على عينة بلغت (٢٢٢) من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية الكويتية موزعين وفق متغيرات (النوع/ المنطقة التعليمية/ التخصص)، وأسفرت النتائج عن أن واقع تطبيق القيادة الرقمية بالمرحلة الثانوية الكويتية جاء متوسطاً من وجهة نظر المعلمين، وأن مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية الكويتية جاء متوسطاً من وجهة نظرهم، كما

أشارت النتائج إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير النوع أو المنطقة التعليمية أو التخصص.

وعلى صعيد الدراسات الأجنبية، أجرى Tanucan & Negrido (2022) دراسة هدفت إلى التعرف على فحص القيادة الرقمية لمديري المدارس بوصفها متغيرًا متنبئًا بالرضا الوظيفي لدى المعلمين في الفلبين خلال فترة جائحة كورونا. وقد شارك في الدراسة (520) معلمًا ومعلمة من المدارس الحكومية موزعين على (16) منطقة في مختلف أنحاء البلاد، حيث أجابوا عن استبانة إلكترونية تم التحقق من صدقها وثباتها خلال الفترة ما بين مارس ومايو من عام 2022. واعتمدت الدراسة على التصميم البحثي الوصفي التنبؤي، كما استخدمت الإحصاءات الوصفية وتحليل الانحدار لتحليل البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى القيادة الرقمية لدى مديري المدارس جاء بدرجة مرضية من وجهة نظر المعلمين. وتشير هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس في الفلبين يمتلكون القدرة - إلى حدٍ مرضٍ - على توجيه مدارسهم وأصحاب المصلحة فيها نحو التحول الرقمي، بما يساعدها على التكيف والبقاء في بيئة رقمية واجتماعية سريعة التغير. كما أظهرت النتائج أن المعلمين في الفلبين يتمتعون بمستوى مرضٍ من الرضا الوظيفي خلال فترة الجائحة، الأمر الذي يدل على قدرتهم على التكيف مع التغيرات الجديدة في العمل والتعليم رغم التحديات والتحول التي صاحبت تلك المرحلة. كما كشفت الدراسة أن القيادة الرقمية لمديري المدارس تعد متغيرًا متنبئًا مهمًا بالرضا الوظيفي لدى المعلمين؛ إذ إن القادة القادرين على القيادة بكفاءة في العصر الرقمي وتمثيل القدوة في استخدام التكنولوجيا يساهمون في رفع مستوى رضا العاملين لديهم عن وظائفهم. وبناءً على ذلك أكدت الدراسة أهمية تنفيذ برامج تدريبية تهدف إلى تطوير مهارات القيادة الرقمية لدى مديري المدارس، لما لذلك من دور في تعزيز مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، خاصة في ظل الدور المتزايد للتكنولوجيا في مختلف الأنشطة التعليمية.

دراسة (Orunbon et al., 2023)، والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية الرقمية لمديري المدارس أثناء جائحة كوفيد-19 وبين كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية العليا في منطقة التعليم الخامسة بولاية لاغوس في نيجيريا. واعتمدت الدراسة على بيانات تم جمعها من عينة مكونة من (300) معلمًا ومعلمة من مدارس المنطقة التعليمية. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية الرقمية لمديري المدارس والالتزام التنظيمي لدى المعلمين. كما كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة

إحصائية بين القيادة التحويلية الرقمية والرضا الوظيفي لدى المعلمين. وتشير هذه النتائج إلى أن سلوكيات القيادة التحويلية الرقمية لدى مديري المدارس تؤدي دورًا مهمًا في دعم المعلمين وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، إضافة إلى تعزيز التزامهم التنظيمي ورفع مستوى رضاهم الوظيفي، مما يساهم في تحقيق استدامة المؤسسات التعليمية في ظل الأزمات مثل جائحة كوفيد-19. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة دعم حكومة ولاية لاغوس، من خلال المنطقة التعليمية الخامسة، لبرامج التطوير المهني للمعلمين في المدارس الثانوية، مثل المؤتمرات وورش العمل والندوات والبرامج التدريبية، بهدف تطوير معارفهم ومهاراتهم، وخاصة في مجال التقنيات الرقمية.

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الرقمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي أو الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية، يتضح أن هناك اهتمامًا متزايدًا بدراسة دور الأنماط القيادية الحديثة في تحسين بيئة العمل التعليمية وتعزيز أداء العاملين. فقد ركزت بعض الدراسات على العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء الوظيفي، مثل دراسة (الجريان، ٢٠٢٤)، حيث بينت النتائج وجود علاقة إيجابية بين ممارسات القيادة الرقمية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين. كما تناولت دراسات أخرى العلاقة بين القيادة الرقمية والرضا الوظيفي لدى المعلمين، مثل دراسة (Tanucan (2022 ودراسة (Orunbon et al., (2023 التي أكدت وجود تأثير إيجابي للقيادة الرقمية في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

كما تناولت بعض الدراسات أنماطًا قيادية أخرى غير القيادة الرقمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مثل دراسة القيادة التحويلية في القطاع المصرفي الفلسطيني، ودراسة القيادة الديمقراطية لدى معلمي المدارس السعودية في الخارج، ودراسة القيادة الابتكارية في مدارس محافظة ظفار، وجميعها توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين الممارسات القيادية الفاعلة ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين أو المعلمين. وفي المقابل، ركزت بعض الدراسات على معوقات الرضا الوظيفي لدى المعلمين مثل دراسة معوقات الرضا الوظيفي في محافظة الطائف، والتي أوضحت أن العوامل المادية والمعنوية والتنظيمية تعد من أبرز العوامل المؤثرة في مستوى الرضا الوظيفي.

ويتضح من خلال تحليل الدراسات السابقة وجود عدد من أوجه التشابه بين هذه الدراسات والدراسة الحالية، حيث تتفق معظمها في تناول موضوع القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي أو الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية، كما تشترك في استخدام المنهج الوصفي أو الوصفي الارتباطي والاعتماد على الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات. كذلك ركزت أغلب الدراسات على المعلمين أو العاملين في المؤسسات التعليمية بوصفهم مجتمعاً للدراسة.

أما من حيث أوجه الاختلاف، فقد اختلفت الدراسات السابقة في البيئات التعليمية التي أجريت فيها، حيث أجريت بعض الدراسات في دول عربية مثل الأردن وسلطنة عمان وفلسطين والسعودية ومصر، في حين أجريت دراسات أخرى في بيئات أجنبية مثل الفلبين ونيجيريا. كما اختلفت الدراسات في نوع النمط القيادي الذي تناولته، إذ ركزت بعض الدراسات على القيادة الرقمية، بينما تناولت دراسات أخرى أنماطاً قيادية مختلفة مثل القيادة التحويلية أو الديمقراطية أو الابتكارية. كذلك تباينت الدراسات في مجتمعاتها وعيناتها، حيث ركز بعضها على المعلمين، في حين تناولت دراسات أخرى القيادات التربوية أو العاملين في قطاعات مختلفة.

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول إن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في اهتمامها بدراسة القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي في البيئة التعليمية، إلا أنها تتميز عنها في تركيزها على أثر القيادة الرقمية بأبعادها المختلفة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين في مدارس القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وهو ما يمنح هذه الدراسة بعداً جديداً يسهم في سد فجوة معرفية في هذا المجال، خاصة في ظل التحولات الرقمية المتسارعة التي يشهدها قطاع التعليم.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدد من الجوانب العلمية والمنهجية، حيث أسهمت في بناء الإطار النظري للدراسة من خلال التعرف على المفاهيم المرتبطة بالقيادة الرقمية والرضا الوظيفي وأبعادهما المختلفة، مما ساعد في تكوين تصور واضح عن متغيرات الدراسة وعلاقتها ببعضها. كما أسهمت الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة وصياغة تساؤلاتها وأهدافها، وذلك من خلال التعرف على أهم القضايا البحثية التي تناولتها تلك الدراسات والنتائج التي توصلت إليها.

كذلك استفادت الدراسة من الدراسات السابقة في اختيار المنهج المناسب للدراسة، حيث اعتمدت العديد من الدراسات على المنهج الوصفي أو الوصفي الارتباطي، الأمر الذي ساعد في توجيه الباحثة إلى اعتماد المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لطبيعة الدراسة الحالية. كما ساعدت الدراسات السابقة في تصميم أداة الدراسة، حيث تم الاستفادة من بعض المقاييس والأبعاد التي تناولتها تلك الدراسات في بناء الاستبانة الخاصة بالدراسة الحالية.

إضافة إلى ذلك، أسهمت الدراسات السابقة في تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك في اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة. كما ساعدت نتائج الدراسات السابقة في تفسير نتائج الدراسة الحالية ومقارنتها بما توصلت إليه تلك الدراسات من نتائج، الأمر الذي يعزز من القيمة العلمية للدراسة ويسهم في توضيح أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسات السابقة.

وأخيرًا، أسهمت الدراسات السابقة في تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها، والمتمثلة في دراسة أثر القيادة الرقمية بأبعادها المختلفة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين في مدارس القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وهو ما يعزز أهمية هذه الدراسة ويسهم في إثراء الأدبيات التربوية في هذا المجال.

١٠. الفجوة البحثية

على الرغم من تزايد الاهتمام في الأدبيات التربوية بدراسة القيادة في المؤسسات التعليمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي أو الرضا الوظيفي، إلا أن معظم الدراسات السابقة ركزت على أنماط قيادية تقليدية مثل القيادة التحويلية أو الديمقراطية أو الابتكارية، بينما لم تحظ القيادة الرقمية بالقدر الكافي من البحث والدراسة، خاصة في البيئة التعليمية العربية. كما أن بعض الدراسات التي تناولت القيادة الرقمية ركزت على علاقتها بالأداء الوظيفي أو الالتزام التنظيمي أكثر من تركيزها على الرضا الوظيفي لدى العاملين.

كذلك يتضح من خلال مراجعة الدراسات السابقة أن عددًا من الدراسات تناولت موضوع القيادة الرقمية في بيئات تعليمية مختلفة مثل المدارس الحكومية أو المؤسسات الجامعية في دول متعددة، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت أثر القيادة الرقمية في الرضا الوظيفي في مدارس القطاع الخاص، خصوصًا في المملكة العربية السعودية. إضافة إلى ذلك، فإن

كثيراً من الدراسات السابقة ركزت على قياس القيادة الرقمية بشكل عام دون التعمق في دراسة أبعادها المختلفة وتأثير كل بعد منها في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

ومن هنا تبرز الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها، والمتمثلة في "دراسة أثر القيادة الرقمية بأبعادها المختلفة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين في مدارس القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية"، في ظل التحول الرقمي المتسارع الذي يشهده قطاع التعليم، وما يفرضه ذلك من متطلبات قيادية جديدة تسهم في تحسين بيئة العمل التعليمية وتعزيز مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

١١. المنطلقات النظرية للدراسة

أولاً، النظريات المفسرة للقيادة الرقمية:

استند مفهوم القيادة الرقمية إلى مجموعة من النظريات القيادية التي تناولتها الأدبيات الإدارية والتربوية، حيث شكلت هذه النظريات الأساس الذي انطلقت منه الدراسات الحديثة في تفسير دور القيادة في المؤسسات المعاصرة، خاصة في ظل التحولات الرقمية المتسارعة. ومن أبرز هذه النظريات كما ذكرتها (محمد، ٢٠٢٥) كالآتي:

١- النظريات التقليدية في القيادة (نظرية السمات)

تعد نظرية السمات من أقدم النظريات التي تناولت مفهوم القيادة، حيث ركزت على مجموعة من الصفات والخصائص الشخصية التي يمتلكها القائد وتميزه عن غيره من الأفراد، مثل الذكاء والثقة بالنفس والقدرة على اتخاذ القرار والمهارات الاجتماعية. وقد افترضت هذه النظرية أن القيادة ترتبط بوجود صفات شخصية معينة لدى القائد تمكنه من التأثير في الآخرين وتحقيق الأهداف التنظيمية (Horner, 1997). وقد شكلت هذه النظرية الأساس الأول لفهم ظاهرة القيادة قبل ظهور النظريات الحديثة (محمد، ٢٠٢٥).

٢- النظرية الموقفية في القيادة

ظهرت النظرية الموقفية كرد فعل على نظرية السمات، حيث أكدت أن فاعلية القيادة لا تعتمد فقط على صفات القائد، بل تتأثر أيضًا بطبيعة الموقف والظروف المحيطة بالعمل. وترى هذه النظرية أن القائد الناجح هو الذي يستطيع التكيف مع متطلبات الموقف وتغيير أسلوب قيادته بما يتناسب مع خصائص العاملين وطبيعة العمل والبيئة التنظيمية، وقد أسهمت هذه النظرية في توسيع فهم القيادة من خلال التركيز على التفاعل بين القائد والمرؤوسين والبيئة التنظيمية (محمد، ٢٠٢٥).

٣-النظريات السلوكية في القيادة

ركزت النظريات السلوكية على سلوك القائد وأنماط تعامله مع العاملين بدلاً من التركيز على الصفات الشخصية فقط. ومن أبرز هذه النظريات نظرية X وY التي قدمها ماكجريجور، والتي تقوم على تصنيف العاملين إلى فئتين وفق نظرة الإدارة لهم. كما ظهرت نظرية الشبكة الإدارية التي ركزت على بعدين أساسيين هما الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين، حيث يسعى القائد الفعال إلى تحقيق التوازن بين هذين البعدين ، وأسهمت هذه النظريات في فهم أنماط القيادة المختلفة وتأثيرها في أداء العاملين ورضاهم الوظيفي (محمد، ٢٠٢٥).

٤-نظرية الأنماط القيادية

ركزت هذه النظرية على دراسة أنماط القيادة المختلفة وتأثيرها في سلوك العاملين داخل المنظمة. وقد حددت بعض الدراسات أربعة أنماط أساسية للقيادة هي: النمط المسيطر، والنمط متخذ القرار، والنمط المشارك، والنمط الموجه للأفكار. وترى هذه النظرية أن فاعلية القيادة تعتمد على قدرة القائد على اختيار النمط القيادي المناسب للموقف وطبيعة العاملين. كما أكدت أن سلوك القائد يتأثر بعدة عوامل مثل الثقافة التنظيمية، وطبيعة العمل، والبيئة الاجتماعية داخل المؤسسة (محمد، ٢٠٢٥).

وقد انطلقت القيادة الرقمية من هذه النظريات القيادية التقليدية، إلا أنها تطورت لتواكب متطلبات العصر الرقمي، حيث أصبح القائد مطالبًا بامتلاك مهارات تقنية وقدرة على توظيف التكنولوجيا الرقمية في إدارة العمل وتعزيز التواصل والابتكار داخل المؤسسات التعليمية (محمد، ٢٠٢٥). وبذلك يمكن النظر إلى القيادة الرقمية بوصفها امتدادًا حديثًا للنظريات القيادية التقليدية التي ركزت على الصفات القيادية والسلوك القيادي والتكيف مع المواقف المختلفة.

ثانياً، النظريات المفسرة للرضا الوظيفي:

تناول الباحثون في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي العديد من النظريات التي فسرت مفهوم الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه، حيث حاولت هذه النظريات تفسير دوافع الأفراد في العمل والظروف التي تسهم في رفع مستوى رضاهم الوظيفي. وقد حدد (ابوزيد وبدير، ٢٠٢٥) أبرز هذه النظريات كما يلي:

١- نظرية ماسلو في الدافعية الانسانية (سلم الحاجات)

تعد نظرية ماسلو للحاجات من أهم النظريات التي فسرت سلوك الأفراد ودوافعهم في العمل، حيث افترض ماسلو أن حاجات الإنسان مرتبة في شكل هرمي يبدأ بالحاجات الفسيولوجية الأساسية مثل الطعام والراحة، ثم حاجات الأمن والاستقرار، تليها الحاجات الاجتماعية، ثم حاجات التقدير والاحترام، وصولاً إلى تحقيق الذات في قمة الهرم. وترى هذه النظرية أن الأفراد يسعون إلى إشباع هذه الحاجات تدريجياً، وأن الرضا الوظيفي يتحقق عندما يوفر العمل الفرص المناسبة لإشباع هذه الحاجات المختلفة لدى العاملين. (Maslow, 1943) كما تشير النظرية إلى أن عدم إشباع هذه الحاجات قد يؤدي إلى انخفاض الدافعية وضعف مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين (ابوزيد وبدير، ٢٠٢٥).

٢- نظرية العاملين لهرزبرغ (العوامل الدافعة والصحية)

قدم هيرزبرغ نظرية العاملين التي تفسر الرضا الوظيفي من خلال مجموعتين من العوامل هما العوامل الدافعة والعوامل الصحية. وتشمل العوامل الدافعة عناصر مثل الإنجاز، والتقدير، وطبيعة العمل، وفرص التقدم الوظيفي، وهي العوامل التي تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين. أما العوامل الصحية فتتعلق بظروف العمل مثل الراتب، وسياسات المنظمة، والعلاقات مع الرؤساء والزملاء، والتي يؤدي غيابها إلى شعور العاملين بعدم الرضا الوظيفي. وتشير هذه النظرية إلى أن تحسين ظروف العمل وحده لا يؤدي بالضرورة إلى تحقيق الرضا الوظيفي، بل يتطلب ذلك توفير العوامل المحفزة التي تشجع العاملين على تحقيق الإنجاز والإبداع في العمل. (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959) (ابوزيد وبدير، ٢٠٢٥).

٣-نظرية الدرفير (ERG)

طوّر ألدرفير نظرية الحاجات المعروفة بنظرية (ERG) ، والتي تعد تطويراً لنظرية ماسلو، حيث صنف الحاجات الإنسانية في ثلاث فئات رئيسة هي: حاجات الوجود، وحاجات الارتباط، وحاجات النمو. وتشير حاجات الوجود إلى الاحتياجات المادية والأمنية، بينما تتعلق حاجات الارتباط بالعلاقات الاجتماعية والتفاعل مع الآخرين في بيئة العمل، أما حاجات النمو فتتبع بالتطور الشخصي والمهني للفرد. وتفترض هذه النظرية أن هذه الحاجات قد تظهر في الوقت نفسه وليس بالضرورة أن تتبع ترتيباً هرمياً كما في نظرية ماسلو، وأن عدم إشباع إحدى الحاجات قد يدفع الفرد إلى التركيز على حاجات أخرى، وهو ما ينعكس بدوره على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين. (Alderfer, 1972) (ابوزيد وبدير، ٢٠٢٥).

٤-نظرية التوقع لفروم

تعد نظرية التوقع التي قدمها فروم من النظريات المهمة في تفسير الدافعية في العمل، حيث ترى أن دافعية الفرد للعمل تعتمد على ثلاثة عناصر رئيسة هي: التوقع، والأداة، والقيمة. فالتوقع يشير إلى اعتقاد الفرد بأن جهده سيؤدي إلى أداء جيد، بينما تشير الأداة إلى اعتقاد الفرد بأن الأداء الجيد سيؤدي إلى الحصول على مكافآت، أما القيمة فتعبر عن مدى أهمية هذه المكافآت بالنسبة للفرد. وبناءً على ذلك، فإن الأفراد يشعرون بدرجة أعلى من الرضا الوظيفي عندما يدركون أن جهودهم في العمل ستؤدي إلى نتائج إيجابية تعود عليهم بمكافآت تلي احتياجاتهم المادية والمعنوية. (Vroom, 1964) (ابوزيد وبدير، ٢٠٢٥).

٥-نظرية Z

قدم أوتشي نظرية (Z) التي ركزت على العلاقة بين أسلوب الإدارة ورضا العاملين في العمل، حيث تؤكد هذه النظرية أهمية بناء الثقة بين الإدارة والعاملين، وتعزيز روح التعاون والعمل الجماعي داخل المنظمة. كما تؤكد النظرية أهمية الاستقرار الوظيفي والمشاركة في اتخاذ القرار وتوفير بيئة عمل داعمة للعاملين. وتشير هذه النظرية إلى أن المؤسسات التي تهتم بالعلاقات الإنسانية بين العاملين وتوفر فرص التطور المهني لهم تحقق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي (Ouchi, 1981) (ابوزيد وبدير، ٢٠٢٥).

١٢. المنهجية وطرق البحث

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي؛ لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يتيح هذا المنهج وصف الظاهرة محل الدراسة كما هي في الواقع، وتحليلها وتفسير العلاقات بين متغيراتها. ويعد هذا المنهج مناسباً لدراسة أثر القيادة الرقمية بأبعادها المختلفة في الرضا الوظيفي لدى الموظفين في مدارس القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، من خلال جمع البيانات من أفراد الدراسة وتحليلها إحصائياً للوصول إلى نتائج موضوعية.

كما استخدمت الدراسة الطريقة المسحية بوصفها أحد الأساليب الملائمة في الدراسات الوصفية، حيث تم جمع البيانات من أفراد العينة باستخدام أداة الاستبانة، بهدف التعرف على درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى قادة المدارس، ومستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، والكشف عن أثر القيادة الرقمية في تحقيق الرضا الوظيفي.

١٣. مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في مدارس القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. ويشمل ذلك الموظفين في الوظائف الإدارية والتعليمية والفنية، بحسب ما تحدده الباحثة في الإطار التطبيقي للدراسة.

أما عينة الدراسة، فتتمثل في (٢٠٠) فرداً من الموظفين العاملين في مدارس القطاع الخاص، يتم اختيارها بطريقة العينة العشوائية البسيطة. وتهدف العينة إلى تمثيل مجتمع الدراسة تمثيلاً يمكن من خلاله تعميم النتائج بدرجة مقبولة من الدقة والموضوعية.

١٤. أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة وأهدافها، وقدرتها على جمع المعلومات من عدد كبير من أفراد العينة في وقت مناسب. وقد صممت الاستبانة في ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيري الدراسة.

وتتكون أداة الدراسة من قسمين رئيسين:

القسم الأول يختص بالبيانات الأولية لأفراد الدراسة، مثل الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسعى الوظيفي، وغيرها من المتغيرات التي تراها الباحثة مناسبة.

أما القسم الثاني فيتضمن محوري الدراسة، حيث يقيس المحور الأول القيادة الرقمية بأبعادها المختلفة، ويقيس المحور الثاني الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

١٥. أساليب التحليل الإحصائي

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها، يتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك من خلال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتشمل هذه الأساليب:

- التكرارات والنسب المئوية؛ لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ للتعرف على درجة ممارسة القيادة الرقمية ومستوى الرضا الوظيفي.
- معامل ارتباط بيرسون؛ للكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- تحليل الانحدار المتعدد؛ للتعرف على أثر أبعاد القيادة الرقمية في الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

ويتم تفسير النتائج في ضوء مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد في الدراسة.

١٦. حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على بحث أثر القيادة الرقمية بأبعادها المختلفة في الرضا الوظيفي لدى الموظفين في مدارس القطاع الخاص.

الحدود المكانية: تطبق الدراسة في مدارس القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على عينة من الموظفين العاملين في مدارس القطاع الخاص قدرها (٢٠٠) فرد، سواء في الوظائف التعليمية أو الإدارية.

الحدود الزمانية: تطبق الدراسة خلال الفترة الزمنية التي يتم فيها جمع البيانات ميدانيًا للعام الدراسي أو العام الذي تجري فيه الدراسة وهو عام ١٤٤٧ هـ - ٢٠٢٦ م.

١٧. أخلاقيات البحث

التزمت الدراسة الحالية بمجموعة من المبادئ الأخلاقية التي ينبغي مراعاتها في البحوث العلمية، وذلك لضمان سلامة الإجراءات البحثية والحفاظ على حقوق المشاركين في الدراسة. فقد حرصت الباحثة على الالتزام بالموضوعية والأمانة العلمية في جمع البيانات وتحليلها وعرض نتائجها دون تحيز أو تحريف، كما التزمت بتوثيق جميع المصادر والمراجع التي تم الاعتماد عليها وفق الأساليب العلمية المعتمدة.

كما تم إبلاغ أفراد العينة بطبيعة الدراسة وأهدافها، والتأكيد على أن مشاركتهم في الإجابة عن الاستبانة تتم بصورة طوعية، وأن المعلومات التي يقدمونها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. كذلك تم ضمان سرية البيانات التي يقدمها المشاركون وعدم الإفصاح عن هويتهم الشخصية، حيث سيتم التعامل مع البيانات بشكل جماعي دون الإشارة إلى أي معلومات فردية.

إضافة إلى ذلك، التزمت الباحثة باحترام حقوق الملكية الفكرية للمؤلفين والباحثين من خلال الإشارة إلى أعمالهم العلمية وتوثيقها بصورة صحيحة، كما تم تجنب أي شكل من أشكال الانتحال العلمي. وبذلك تسعى الدراسة إلى تحقيق أعلى معايير النزاهة والالتزام الأخلاقي في جميع مراحل البحث العلمي.

المراجع

١- المراجع العربية

- أبوزيد، مروة هشام رياض محمد. (٢٠٢٥). متطلبات تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بمدارس التعليم الثانوي الفني باستخدام مدخل القيادة الرقمية. *مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف*، عدد يناير، ع(٣) ص ص ٦٣٩-٥٨٨.

<https://tinyurl.com/rjvtxsfp>

- الجريان، أسماء عوض نهار. (٢٠٢٤). القيادة الرقمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المدارس الحكومية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن <https://share.google/QgyQHSUhtP2Bmzzja>.

- العازمي، حماد شبيب حمود مبارك. (٢٠٢٢). واقع تطبيق القيادة الرقمية بالمرحلة الثانوية الكويتية وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين. *مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة*، ع(١٢٠)، ص ص ٦٢٥-٥٧٩.

<https://share.google/0j1rqMZAq9cqW2YhF>

- العزب، لمياء عبد عطا إبراهيم. (٢٠٢٥). تأثير القيادة الرقمية على جودة الحياة الوظيفية: الدور الوسيط للتفكير التسويقي الرشيق: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات بمحافظة الدقهلية. *مجلة راية الدولية للعلوم التجارية*، مج ٤،

ع(١٢)، ص ص ٨١٢-٨٨٦. <https://share.google/QK0hCzMixX9kYnUEw>.

- الزعابري، زينب صالح. (٢٠٢٤). درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الرقمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*، مج ٤٤، ع(٣)، ص ص ١٨٠-١٩٤.

<https://doi.org/10.36024/1248-044-003-011>

- نوري، رهنج محمد، ومحمد، بهيجان إبراهيم. (2022). انعكاسات القيادة الرقمية في الأداء الوظيفي: دراسة استطلاعية في الأقسام العلمية في عدد من الجامعات في إقليم كردستان - العراق. *مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو*، مج(١٠)،

ع(١)، ص ص ١٦٠-١٧١. <https://share.google/atOIQufbJPdZg8idE>.

- الجبرية، عائشة بنت بدر بن هلال، اليحمدي، حمد، والمنوري، زليخا. (٢٠٢٥). تأثير ممارسة مديري مدارس محافظة مسقط بسلطنة عمان للقيادة الرقمية على تطوير الأداء الوظيفي لمعلمي الصفوف (٥-١٠). *مجلة كلية التربية للعلوم*

التربوية والنفسية، مج (٧)، ع(١٠)، ص ص ٤٨١-٥١٩. <https://share.google/KyNlxIXHbNnVRj3H3>.

- النيهاني، أحمد بن ثابت بن مرهون، الذهلي، ربيع بن المر بن علي، الوائلي، محمود بن زهران بن محمد، وآل ثاني، يعقوب بن سالم بن سعيد. (٢٠٢٤). القيادة الرقمية وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية للمعلمين في المدارس الحكومية بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى، نزوى، سلطنة عمان.

<http://search.mandumah.com/Record/1527484>

- حليبية، علي عبد الحكيم علي. (٢٠٢٠). واقع ممارسة القيادة التحويلية ودورها في الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني: دراسة حالة المصارف العاملة في محافظة رام الله والبيرة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين. <https://dspace.alquds.edu/handle/20.500.12213/7957>

- منصور، مهدي نعيم، وشواهنة، سناء قيس. (٢٠٢٦). واقع القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الثانوية في الداخل الفلسطيني وعلاقتها ببعض المتغيرات من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، مج (٧)، ع (٢)، ص ص ٦٠٨-٦٢٦. <https://doi.org/10.53796/hnsj72/37>

- السميرات، بيان يوسف. (٢٠٢٣). محركات القيادة الرقمية لدى قادة المدارس في ظل التعلم عن بعد: دراسة تطبيقية على قادة المدارس في محافظة الكرك. مجلة كلية التربية - جامعة أسيوط، مج (٣٩)، ع (٧)، ص ص ١٨٩-٢٠٥. <https://share.google/i07YUllBMAnqATkWX>

- القوابع، وفاء عبد الرحيم. (٢٠٢٢). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التكنولوجية في محافظة العقبة في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث - مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج (٦)، ع (٤٨)، ص ص ١٢٣-١٣٩. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.B130322>

- عيسى، أحمد السيد. (٢٠٢٣). أثر القيادة الرقمية في العلاقة بين الاتصالات الإلكترونية والأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف. مجلة البحوث التجارية - كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مج (٤٥)، ع (٤)، ص ص ٣٤٦-٣٨٧. <https://share.google/8Sio7PJddYFFmwyon>

- المالكي، عادل عازب، البريدي، نايف عابد، البريدي، عبد الرحمن مفلح، الطويرقي، وليد حميد، والجني، عبيد الله حسين. (٢٠٢١). درجة تطبيق القيادة التكنولوجية في المدارس الثانوية بجدة في ضوء جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين

والمعلمات .مجلة كلية التربية - جامعة أسيوط، مج (٣٧)، ع (١٠)، ص ص ٢٧٧-٣٢٠.

<https://share.google/I2VFzaZ9yllwPANWn>

- الشجبي، عبد الله بن محمد بن عبد الله. (٢٠٢٥). واقع تطبيق القيادة الرقمية في ضوء رؤية عُمان ٢٠٤٠ لمديري مدارس ولايتي سمائل وبدبد بمحافظة الداخلية بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*،

مج (٩)، ع (٤٧)، ص ص ٥٠١-٥٢٦. [10.21608/jasep.2025.418603](https://doi.org/10.21608/jasep.2025.418603)

- المناصير، غهود فرحان، ودرادكة، أمجد محمود. (٢٠٢٣). درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين. *المجلة الدولية للأدب والعلوم الإنسانية والاجتماعية*

(IJAHSS)، مج (٤)، ع (٤٥)، ص ص ٣٣-٥٧. <https://share.google/AZ7gLBcXqelCImQed>

- الكندري، هدى أحمد. (٢٠٢٤). واقع القيادة الرقمية في تجربة التعلم عن بُعد من وجهة نظر المعلمين في مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت. *مجلة العلوم التربوية - جامعة قطر*، مج (١٢٤)، ع (٢)، ص ص ٩-٤٢.

<https://doi.org/10.29117/jes.2024.0156>

- الحربي، ماجد عبد الله غنيم، والخوفي، سعد أنور سعد. (٢٠٢٣). القيادة الرقمية لدى مديري المدارس المتوسطة بمحافظة جدة وعلاقتها بسلوك العمل الابتكاري للمعلمين. *مجلة الدراسات التربوية والإنسانية - كلية التربية، جامعة*

دمهور، مج (١٥)، ع (٤)، ج (٢)، ص ص ٥٣٦-٦١٦. DOI: [10.21608/jehs.2023.314085](https://doi.org/10.21608/jehs.2023.314085)

- المطيري، سلطان دخیل الله، والثبتي، عبد الله عواض. (٢٠٢٣). القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الابتدائية بمحافظة المهدي وعلاقتها بالأداء المدرسي. *مجلة العلوم التربوية والإنسانية (Journal of Educational and Human Sciences)*، مج

(٢٧)، ع (٢٧)، ص ص ٦١-٨٩. <https://doi.org/10.33193/JEAHS.27.2023.393>

- الشمراني، عيد علي، وعمزات، إسماعيل حسين. (٢٠٢٥). أثر القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس السعودية خارج المملكة. *مجلة الدراسات التربوية بالجامعة الإسلامية العالمية*، مج (١٣)، ع (١)، ص ص ١٦-٤٠.

<https://share.google/9liWCa9GEwMQldzq8>

- كشوب، سعيد بن سالم، والبرعمية، سمية بنت سعيد، وجعيوب، نور بنت أجهم بن علي. (٢٠٢٤). واقع ممارسة أبعاد القيادة الابتكارية للمديرين والرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة ظفار. *مجلة كلية التربية - جامعة*

<https://share.google/LxFd7ynMcvRr97NIG>. ١٧٠-١٤٥ ص ص (٤)، ع (٤٨)، ص ص ١٧٠-١٤٥.

- الفايز، تهماني موسى فهد. (٢٠٢٤). تأثير القيادة الفوضوية على الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في المدارس السعودية. *مجلة الآداب - كلية الآداب، جامعة زمار، مج (١٣)، ع (٣)، ص ص ٦٩٤-٧١٢.*

<https://share.google/RhUBdrfabbQfTyf6>

- القحطاني، يحيى بن سعيد محمد. (٢٠٢٢). معوقات الرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم العام بمحافظة الطائف وطرق التغلب عليها كما يراها المعلمون والمديرون. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، مج (٣)، ع (١١)، ص ص ٤٤٥-٤٦٥.*

<https://doi.org/10.53796/hnsj31128>

- الحربي، حمدان بن محمد بن دخیل الله. (٢٠٢١). واقع توظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بعد وإدارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة: التصور المقترح. *المجلة العربية للنشر العلمي، مج (٢٧)، ص ص ٨٢-*

<http://search.mandumah.com/Record/1436028> ١٠٥. مسترجع من

- المفيز، خولة بنت عبد الله بن محمد. (٢٠٢٣). مهارات القيادة الرقمية لقادة مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية. *المجلة التربوية، مج (٣٧)، ع (٨٥)، ص ص ١١٥-١٤٨. مسترجع من:*

<http://search.mandumah.com/Record/1401325>

- حلاق، بطرس. (٢٠٢٠). القيادة الإدارية. *الجامعة الافتراضية السورية. <https://share.google/4ewUWj9VE0t0QocPW>*

- محمد، دعاء رمضان علي. (٢٠٢٥). تصور مقترح لأثر القيادة الرقمية على جودة القرار الإداري: الدور الوسيط للتحويل الرقمي - دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات المصرية. *مجلة البحوث المالية والتجارية، مج (٢٦)، ع (٢)، ص ص ٦٧١-*

<https://share.google/XLlp67LS9ZKinXNyy>. ٧٥٩

- Aburub, A., & Khanfar, F. (2025). The impact of job security factors on sustainable competitive advantage: The mediating role of employee retention – An empirical study of private hospitals in Riyadh, Saudi Arabia. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, Vol (8), No (2), 2065–2078. DOI:[10.53894/ijirss.v8i2.5635](https://doi.org/10.53894/ijirss.v8i2.5635)
- Albeshir, S. G. (2024). Servant leadership in educational organizations in Saudi Arabia: A literature review. *International Journal of Science and Research Archive*, 12(2), 2646–2657. <https://doi.org/10.30574/ijsra.2024.12.2.1578>
- Alfallaj, H. A., Afrashtehfar, K. I., Asiri, A. K., Almasoud, F. S., Alnaqa, G. H., & Al-Angari, N. S. (2023). The status of digital dental technology implementation in the Saudi dental schools' curriculum: A national cross-sectional survey for healthcare digitization. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(1), 321. <https://doi.org/10.3390/ijerph20010321>
- Alharbi, N. S. (2025). Quality of life and job satisfaction among schoolteachers in Saudi Arabia during the COVID-19 pandemic. *Asia-Pacific Journal of Health Management*, 20(1), j1453. <https://doi.org/10.24083/apjhm.v20i1.1453>
- Alhussan, M. M. & Nassani, A. A., Alassadi, H. T., (2025). **The relationship between job crafting and turnover intention: The mediating role of job satisfaction and organizational commitment in the private sector organizations in Riyadh.** *Arab Journal of Administration*, 45(4). [10.21608/AJA.2022.141815.1261](https://doi.org/10.21608/AJA.2022.141815.1261)

- Aljorais, N. M. & Nassani, A. A., Alhur, B. S., (2022). Antecedents of organizational commitment: The mediating effect of job satisfaction in Saudi labor sector. *Arab Journal of Administration*, 42(3). [10.21608/AJA.2022.143697.1267](https://doi.org/10.21608/AJA.2022.143697.1267)
- Alosus, A. K., & Abdelwahed, N. A. A. (2023). Identifying factors influencing employee turnover rate (A case study in private schools and institutions, Alahsa). *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(12), e02297. <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i12.2297>
- Altassan, M. A. (2023). The preferences and job satisfaction among Saudi employees: A guide for human resources managers. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 20. <https://doi.org/10.37394/23207.2023.20.202>
- Asfahani, A. M. (2024). Nurturing the scientific mind: Resilience and job satisfaction among Saudi faculty. *Frontiers in Psychology*, 15, 1341888. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1341888>
- Dahlan, M. A., Omar, R., & Kamarudin, S. (2024). Influence of toxic leadership behaviour on employee performance in higher educational institutions in Saudi Arabia. *International Journal of Organizational Leadership*, 13, 79–101. <https://share.google/butsyFDr5qetgzQzy>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). The motivation to work (2nd ed.). *John Wiley & Sons*. <https://share.google/cpfN4Qx1qrWJBuvdg>
- Hidayat, R., Patras, Y. E., Marini, A., Sarifah, I., & Nurjannah. (2023). Improving teacher's job satisfaction through principal transformational leadership and organizational justice. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan)*, 8(1), 100–116. <https://share.google/k0qrwcTIHjcsGJepc>

- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Orunbon, N. O., Ibikunle, G. A., & Badmus, A. A. (2023). Principals’ digital transformational leadership, teachers’ organisational commitment and job satisfaction during COVID-19 in Lagos State Education District V, Nigeria. *International Journal of Humanities Technology and Civilization*, 8(1), 69–73. <https://doi.org/10.15282/ijhtc.v8i1.9424>
- Ouchi, W. G. (1981). Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge. Addison-Wesley . <https://share.google/UmJTV2qXdjxfC1aQV>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). Organizational behavior (15th ed.). Pearson Education. <https://share.google/VuQb4WkCrDyuKFBNs>
- Tanucan, J. C. M., Negrido, C. V., & Malaga, G. N. (2022). Digital leadership of school heads and job satisfaction of teachers in the Philippines during the pandemic. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, Vol (21), No (10), 1–18. <https://doi.org/10.26803/ijlter.21.10.1>
- Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. John Wiley & Sons. <https://share.google/fxC0NZYBUMx7XENld>
- Yukl, G. (2020). Leadership in organizations (8th ed.). Pearson Education. <https://share.google/2KNp0vXS863deTUCH>