مجلة الدراسات والبحوث التربوية

JOURNAL OF STUDIES AND EDUCATIONAL RESEARCHES

المجلد (٣) العدد (٩) سبتمبر ٢٠٢٣م

مجلة علمية دورية محكمة

يصدرها مركز العطاء للاستشارات التربوية - الكويت بالتعاون مع كلية العلوم التربوية
جامعة الطفيله التقنية- الاردن

الرقم المعيارى الدولى ISSN: 2709-5231

بسم الله الرحمن الرحيم

Journal of Studies and Educational Researches

مجـــلة الدراســـات والبحـوث التربـــوية

مجلة الدراسات والبحوث التربوية

Journal of Studies and Educational Researches (JSER)

علمية دورية محكمة يصدرها مركز العطاء للاستشارات التربوية- دولة الكويت

بالتعاون مع كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

ISSN: 2709-5231

للمجلة معامل تأثير عربي ومفهرسة في العديد من قواعد المعلومات الدولية

رئيس التحرير

أ.د علي حبيب الكندري

أستاذ المناهج وطرق تدريس العلوم- كلية التربية- جامعة الكويت

مدير التحرير

د. صفوت حسن عبد العزيز- مركز البحوث التربوية- وزارة التربية- الكويت

هيئة التحرير

أ.د عبد الله عبد الرحمن الكندري

أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية الأساسية- الكويت

ورئيس المكتب الثقافي في القنصلية الكويتية بدبي

أ.د راشد علي السهل

أستاذ ورئيس قسم علم النفس التربوي- كلية التربية- جامعة الكويت

أ.د أحمد عودة سعود القرارعة

أستاذ المناهج وطرق التدريس- وعميد كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

د. غازي عنيزان الرشيدي

أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية- جامعة الكويت

أ.د لولوه صالح رشيد الرشيد

أستاذ الصحة النفسية وعميد كلية العلوم والآداب- جامعة القصيم- المملكة العربية السعودية

أ.د بدر محمد ملك

أستاذ ورئيس قسم الأصول والإدارة التربوية سابقاً- كلية التربية الأساسية- الكويت

أ.د منال محمد خضيري

أستاذ المناهج وطرق التدريس- ووكيل كلية التربية لشئون الطلاب- جامعة أسوان- مصر

د. أحمد فهمي السحيمي

المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج- الكويت

اللجنة العلمية

أ.د خالد عطية السعودي

أستاذ المناهج وطرق التدريس والعميد السابق- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د صلاح فؤاد مكاوي

أستاذ ورئيس قسم الصحة النفسية والعميد السابق- كلية التربية- جامعة قناة السويس- مصر

أ.د عمر محمد الخرابشة

أستاذ الإدارة التربوية- كلية الأميرة عالية الجامعية- جامعة البلقاء التطبيقية- الأردن

أ.د محمد أحمد خليل الرفوع

أستاذ علم النفس التربوي- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د محمد إبراهيم طه خليل

أستاذ أصول التربية ومدير مركز الجامعة للتعليم المستمر وتعليم الكبار- كلية التربية- جامعة طنطا- مصر

أ.د إيمان فؤاد محمد الكاشف

أستاذ التربية الخاصة والصحة النفسية ووكيل كلية الإعاقة والتأهيل لشئون الطلاب- جامعة الزقازيق- مصر

أ.د محمد سلامة الرصاعي
أستاذ المناهج وطرق التدريس- وعميد البحث العلمي والدراسات العليا سابقاً- كلية العلوم التربوية- جامعة الحسين بن طلال- الأردن

أ.د عبد الناصر السيد عامر
أستاذ القياس والتقويم ورئيس قسم علم النفس التربوي- كلية التربية- جامعة قناة السويس- مصر

أ.د الغريب زاهر إسماعيل
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم ووكيل كلية التربية سابقاً- جامعة المنصورة- مصر

أ.د السيد علي شهدة
أستاذ المناهج وطرق التدريس المتفرغ- كلية التربية- جامعة الزقازيق- مصر

أ.د هدى مصطفى محمد
أستاذ ورئيس قسم المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة سوهاج- مصر

أ.د سامية إبريعم
أستاذ علم النفس- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية- جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي- الجزائر

أ.د عادل السيد سرايا
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم- كلية التربية النوعية- جامعة الزقازيق- مصر

أ.د عاصم شحادة علي
أستاذ اللسانيات التطبيقية- الجامعة الإسلامية العالمية- ماليزيا

أ.د حنان صبحي عبيد
رئيس قسم الدراسات العليا- الجامعة الأمريكية- مينسوتا

أ.د مسعودي طاهر
أستاذ علم النفس- جامعة زيان عاشور الجلفة- الجزائر

أ.د سناء محمد حسن
أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة سوهاج- مصر

أ.د عادل إسماعيل العلوي
أستاذ الإدارة- جامعة البحرين- مملكة البحرين

أ.د عائشة عبيزة
أستاذ الدراسات اللغوية وتعليمية اللغة العربية- جامعة عمّار ثليجي بالأغواط- الجزائر

أ.د.م الأميرة محمد عيسى
أستاذ المناهج وطرق التدريس المساعد- كلية التربية- جامعة الطائف- المملكة العربية السعودية

أ.د.م خالد محمد الفضالة
أستاذ أصول التربية المساعد- كلية التربية الأساسية-الكويت

د. هديل يوسف الشطي
أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية الأساسية- الكويت

أ.د.م ربيع عبدالرؤوف عامر
أستاذ التربية الخاصة المساعد- كلية التربية- جامعة الملك سعود- المملكة العربية السعودية

د. منى زايد عويس
مدرس الصحة النفسة- كلية التربية النوعية- جامعة القاهرة- مصر

د. عروب أحمد القطان
أستاذ مشارك الإدارة التربوية- كلية التربية الأساسية- الكويت

د. جمال بلبكاي
المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي- سكيكدة- الجزائر

الهيئة الاستشارية للمجلة

أ.د جاسم يوسف الكندري
أستاذ أصول التربية ونائب مدير جامعة الكويت سابقاً

أ.د عبدالرحمن أحمد الأحمد
أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية التربية سابقاً- جامعة الكويت

أ.د فريح عويد العنزي
أستاذ علم النفس وعميد كلية التربية الأساسية- الكويت

أ.د حسن سوادي نجيبان
عميد كلية التربية للبنات- جامعة ذي قار- العراق

أ.د محمد عبود الحراحشة
أستاذ القيادة التربوية وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً- جامعة آل البيت- الأردن

أ.د علي محمد اليعقوب
أستاذ الأصول والإدارة التربوية- كلية التربية الأساسية- ووكيل وزارة التربية سابقاً- الكويت

أ.د تيسير الخوالدة
أستاذ أصول التربية وعميد الدراسات العليا سابقاً- جامعة آل البيت- الأردن

أ.د محمد عرب الموسوي
رئس قسم الجغرافيا- كلية التربية الأساسية- جامعة ميسان- العراق

أ.د أحمد عابد الطنطاوي
أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية سابقاً- كلية التربية- جامعة طنطا- مصر

أ.د صالح أحمد شاكر
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم- كلية التربية النوعية- جامعة المنصورة- مصر

أ.د محسن عبدالرحمن المحسن
أستاذ أصول التربية- كلية التربية- جامعة القصيم- المملكة العربية السعودية

أ.د وليد السيد خليفة
أستاذ ورئيس قسم علم النفس التعليمي والإحصاء التربوي- كلية التربية- جامعة الأزهر- مصر

أ.د مني محمد إبراهيم غنايم
أستاذ التخطيط التربوي واقتصاديات التعليم- كلية التربية- جامعة المنصورة- مصر

أ.د أحمد محمود الثوابيه
أستاذ القياس والتقويم- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د سليمان سالم الحجايا
أستاذ الإدارة التربوية- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د سفيان بوعطيط
أستاذ علم النفس- جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة- الجزائر

التدقيق اللغوي للمجلة

أ.د.م خالد محمد عواد القضاة- جامعة العلوم الإسلامية- الأردن

أمين المجلة

أ. محمد سعد إبراهيم عوض

التعريف بالمجلة

تصدر مجلة الدراسات والبحوث التربوية عن مركز العطاء للاستشارات التربوية- دولة الكويت بالتعاون مع كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن كل أربعة شهور، وهي مجلة علمية دورية محكمة بإشراف هيئة تحرير وهيئة علمية تضم نخبة من الأساتذة، وتسعى المجلة للإسهام في تطوير المعرفة ونشرها من خلال طرح القضايا المعاصرة في مختلف التخصصات التربوية، والاهتمام بقضايا التجديد والإبداع، ومتابعة ما يستجد في مختلف مجالات التربية؛ والمجلة مفهرسة في العديد من قواعد المعلومات الدولية، ومنها: دار المنظومة Dar Almandumah، معرفة e- MAREFA، شمعة Shamaa، قاعدة المعلومات التربوية Edu Searach، وللمجلة معامل تأثير عربي.

أهداف المجلة

تهدف المجلة إلى دعم الباحثين في مختلف التخصصات التربوية من خلال توفير وعاء جديد للنشر يلبي حاجات الباحثين داخل الكويت وخارجها. ويمكن تحديد أهداف المجلة بشكل تفصيلي في الأهداف الأربعة التالية:

1. المشاركة الفاعلة مع مراكز البحث العلمي لإثراء حركة البحث في المجال التربوي.
2. استنهاض الباحثين المتميزين للإسهام في طرح المعالجات العلمية المتعمقة والمبتكرة للمستجدات والقضايا التربوية.
3. توفير وعاء لنشر الأبحاث العلمية الأصيلة في مختلف التخصصات التربوية.
4. متابعة المؤتمرات والندوات العلمية في مجال العلوم التربوية.

مجالات النشر في المجلة

تهتم مجلة الدراسات والبحوث التربوية بنشر الدراسات والبحوث التي لم يسبق نشرها في مختلف التخصصات التربوية، على أن تتصف بالأصالة والجدة، وتتبع المنهجية العلمية، وتراعي أخلاقيات البحث العلمي. كما تنشر المجلة ملخصات رسائل الماجستير والدكتوراه ذات العلاقة بمختلف التخصصات التربوية، والمراجعات العلمية، وتقارير البحوث والمراسلات العلمية القصيرة، وتقارير المؤتمرات والمنتديات العلمية، والكتب والمؤلفات المتخصصة في التربية ونقدها وتحليلها.

القواعد العامة لقبول النشر في المجلة

1. تقبل المجلة نشر البحوث باللغتين العربية والإنجليزية وفقاً للمعايير التالية:

- توافر شروط البحث العلمي المعتمد على الأصول العلمية والمنهجية المتعارف عليها في كتابة البحوث الأكاديمية في مجالات التربية المختلفة.
- أن تحتوي الصفحة الأولى من البحث على:
  - اسم الباحث ودرجته العلمية والجامعة التي ينتمي إليها.
  - البريد الإلكتروني للباحث، ورقم الهاتف النقال.
  - ملخص للبحث باللغة العربية والإنجليزية في حدود (150) كلمة.
  - الكلمات المفتاحية بعد الملخص.
- ألّا يزيد عدد صفحات البحث عن (30) صفحة متضمنة الهوامش والمراجع.
- أن تكون الجداول والأشكال مُدرجة في أماكنها الصحيحة، وأن تشمل العناوين والبيانات الإيضاحية الضرورية، ويُراعى ألّا تتجاوز أبعاد الأشكال والجداول حجم الصفحة.
- أن يكون البحث ملتزماً بدقة التوثيق حسب دليل جمعية علم النفس الأمريكية APA الإصدار السادس، وحسن استخدام المصادر والمراجع، وتثبيت مراجع البحث في نهايته.
- أن يكون البحث خالياً من الأخطاء اللغوية والنحوية والإملائية.
- أن يلتزم الباحث بالخطوط وأحجامها على النحو التالي:
  - اللغة العربية: نوع الخط (Sakkal Majalla)، وحجم الخط (14).
  - اللغة الإنجليزية: نوع الخط (Times New Roman)، وحجم الخط (14).
  - تكتب العناوين الرئيسية والفرعية بحجم (16) غامق (Bold).
  - أن تكون المسافة بين الأسطر (1.15) بالنسبة للبحوث باللغة العربية، وتكون المسافة بين الأسطر (1.5) بالنسبة للبحوث باللغة الإنجليزية.
  - تترك مسافة (2.5) لكل من الهامش العلوي والسفلي والجانبين.

2. ألاّ يكون البحث قد سبق نشره أو قُدم للنشر في أي جهة أخرى.

3. تحتفظ المجلة بحقها في إخراج البحث وإبراز عناوينه بما يتناسب وأسلوبها في النشر.

4. ترحب المجلة بنشر ما يصلها من ملخصات الرسائل الجامعية التي تمت مناقشتها وإجازتها في مجال التربية، على أن يكون الملخص من إعداد صاحب الرسالة نفسه.

5. بالمجلة باب لنشر موضوعات تهم المجتمع التربوي يكتب فيه أعضاء التحرير.

إجراءات النشر في المجلة

1. ترسل الدراسات والبحوث وجميع المراسلات باسم رئيس تحرير مجلة الدراسات والبحوث التربوية على الإيميل التالي: **submit.jser@gmail.com**

2. يرسل البحث إلكترونياً بخطوط متوافقة مع أجهزة (IBM)، بحيث يظهر في البحث اسم الباحث ولقبه العلمي، ومكان عمله.

3. يُرفق ملخص البحث المراد نشره في حدود (100-150 كلمة) سواء كان البحث باللغة العربية أو الإنجليزية، مع كتابة الكلمات المفتاحية الخاصة بالبحث (Key Words).

4. يرفق مع البحث موجز للسيرة الذاتية للباحث.

5. في حالة قبول البحث مبدئياً يتم عرضه على مُحكّمين من ذوي الاختصاص في مجال البحث، لإبداء آرائهم حول مدى أصالة البحث وقيمته العلمية، ومدى التزام الباحث بالمنهجية المتعارف عليها، وتحديد مدى صلاحية البحث للنشر في المجلة من عدمها.

6. يُخطر الباحث بقرار صلاحية بحثه من عدمها خلال شهر من تاريخ استلام البحث.

7. في حالة ورود ملاحظات من المحكمين تُرسل إلى الباحث لإجراء التعديلات اللازمة، على أن يعاد إرسال البحث بعد التعديل إلى المجلة خلال مدة أقصاها شهر، ولا يجوز سحب البحث من المجلة بعد تحكيمه.

8. تؤول جميع حقوق النشر للمجلة.

9. لا تلتزم المجلة بنشر كل ما يرسل إليها.

10. المجلة لا ترد الأبحاث المرسلة إليها سواء كانت منشورة أو غير قابلة للنشر، وللمجلة وإدارتها حق التصرف في ذلك.

عناوين المراسلة

البريد الإلكتروني:

submit.jser@gmail.com

الهاتف:

0096599946900

العنوان:

الكويت- العديلية- شارع أحمد مشاري العدواني

الموقع الإلكتروني:

www.jser-kw.com

المحتويات

م	العنوان	الصفحة
-	الافتتاحية	viii
1	دور الكتاب الإلكتروني في تحصيل طلبة تكنولوجيا التعليم في كلية التربية الأساسية من وجهة نظرهم، د. عيسى حسن رمضان حسن؛ د. ناصر غلوم عباس علي؛ د. رباب داود الصفار.....	35-1
2	واقع أداء كلية التربية الأساسية بدولة الكويت في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، د. تهاني سعود عبد الله العتيبي.....	71-36
3	عادات العقل وعلاقتها بالتفكير الإيجابي لدى طلاب كلية التربية الأساسية في دولة الكويت، د. جابر مبارك الهبيدة؛ د. شيماء نايف السهيل.....	111-72
4	واقع تطبيق معلمات الحاسب الآلي لقيم المواطنة الرقمية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية (2030)، أ. بشاير كنعان عبد الله المطيري؛ أ.د عبد الله بن عواد الحربي.....	144-112
5	درجة تطبيق معايير الحاكمية الرشيدة في جامعة القدس من وجهة العاملين فيها، د. يوسف فهمي حرفوش؛ د. محمد عوض شعيبات؛ أ. محمد مصطفى شريعة.....	167-145
6	أثر تدريس العلوم باستخدام استراتيجية قائمة على نظرية تريز TRIZ على التحصيل وتنمية مهارات الحل الإبداعي للمشكلات لدى طالبات الصف السابع في دولة الكويت، د. صفوت حسن عبدالعزيز؛ د. تهاني صالح العنزي؛ أ. جميلة شافي دخيل المطيري.....	206-168
7	دور مديري المدارس في برامج رعاية الموهوبين في التعليم العام بمحافظة الأحساء من وجهة نظرهم، أ. رحمة إبراهيم عبد الله الودعاني؛ د. نورة فريد عبد الله الملحم.....	237-207
8	فعالية برنامج تدريبي بالنمذجة لخفض بعض اضطرابات النطق وتحسين العمليات السمعية لدى الأطفال زارعي القوقعة الإلكترونية، أ.د وليد السيد أحمد خليفة؛ أ. أسماء محمد محمد نميش قاسم.....	266-238
9	إدمان المخدرات الرقمية: أدلة الصدق والثبات والانتشار بين الشباب، د. محمود علي موسى؛ أ.د. عبد الناصر السيد عامر.....	293-267
10	الممارسات القيادية المحققة لبناء مجتمعات التعلُم المهنية بالمدارس الابتدائية الحكومية في منطقة القصيم من وجهة نظر المعلمات، أ. أروى محمد اللاحم؛ أ. ألاء عبد الهادي نواز؛ أ. عبير صالح الصمعاني؛ أ. نورة سليمان الحميد.....	327-294
11	مدى تحقق معايير الجودة الشاملة لمقررات قسم الدراسات الاجتماعية بكلية التربية الأساسية في دولة الكويت من وجهة نظر الطلبة المعلمين، أ. إيمان العمر جراح الدرباس.....	369-328

12	فاعلية برنامج تدريبي قائم على مهارات منتسوري في مهارات التعلُم ودافعية الإنجاز لدى الأطفال في مرحلة الرياض بدولة الكويت، د. ياسمين هداد فاضل الفضلي؛ د. يوسف ناصر الرسيس.....	398-370
13	درجة ممارسة القيادة الأبوية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المجمعة من وجهة نظر المعلمين، أ. صالح إبراهيم الوشمي؛ أ.د علي صالح الشايع.....	434-399
14	درجة ممارسة اتخاذ القرارات بين جماعات العمل لدى طلبة الدراسات العليا في قسم أصول التربية بجامعة القصيم من وجهة نظرهم، أ. عبير صالح الصمعاني؛ أ. ألاء عبد الهادي نواز؛ أ. أروى محمد اللاحم، أ. نورة سليمان الحميد.....	465-435
15	ممارسات القيادة الرقمية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر وسبل تحسينها من وجهة نظر المعلمين، د. حلوة جبر القصقصي.....	491-366
16	الأنماط القيادية الممارسة لمديري المدارس المتوسطة والثانوية في محافظة الرس وفقاً لنظرية الشبكة الإدارية لبليك وموتون وعلاقتها بتفعيل مبادرات ومشاريع وزارة التعليم، أ. صالح بن عبد الله بن صالح الدغيم؛ أ.د خالد بن سعد محمد السليمي.....	539-492
17	الإرهاب الإداري في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم من وجهة نظر القيادات الوسطى، أ. آمال بنت إبراهيم الهذلي؛ أ. خلود بنت موسى الحسيني؛ أ.د. هيلة بنت منديل التويجري.....	570-540
18	Associations between obesity and cognitive function in Kuwaiti female university students, Dr. Hanouf H. Al Hammadi, Mrs. Amal S. Humidat, Dr. Allan Hewitt, Dr. John J. Reilly.....	598-571

الافتتاحية

بسم الله الرحمن الرحيم، عليه نتوكل وبه نستعين، نحمده سبحانه كما ينبغي أن يحمد ونصلي ونسلم على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه والتابعين وبعد،،،

يشهد العالم ثورة معلوماتية كبرى منذ منتصف القرن الماضي بسبب التطور السريع والهائل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، وقاد هذا إلى تغير العديد من المفاهيم والأسس داخل المجتمع، فلم تعد المعدات والآلات الثقيلة ورأس المال الأدوات الرئيسية للنشاط الاقتصادي، إذ حلت محلها المعرفة التي أصبحت المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي والفردي في كل المجتمعات، وقد أدى تزايد قيمة المعرفة في العصر الحالي إلى أن أصبحت هي الطريق نحو مجتمع المعرفة الذي تتنافس الدول في تحقيقه.

وقد جعل ذلك الدول المتقدمة تنفق حوالي (20%) من دخلها القومي في استيعاب المعرفة، ويستحوذ التعليم على نصف هذه النسبة، كذلك تنفق المنظمات الصناعية والتجارية في هذه الدول ما لا يقل عن (5%) من دخلها الإجمالي في التنمية المهنية للعاملين بها، وتنفق ما يتراوح بين (3%-5%) من دخلها الإجمالي في البحث والتنمية.

ويعد البحث العلمي الوسيلة الرئيسية لإيجاد المعرفة وتطويرها وتطبيقها في المجتمع، كما يشكل الركيزة الأساسية للتطور العلمي والتقني والاقتصادي، ويساهم في رقي الأمم وتقدمها، وهو بمثابة خطوة للابتكار والإبداع، ويمثل البحث العلمي إحدى الركائز الأساسية لأي تعليم جامعي متميز، ويعد من أهم المعايير التي تعتمدها الجهات العلمية في تصنيف وترتيب الجامعات سواء على المستوي المحلي أو القومي أو العالمي؛ ويقاس التقدم العلمي لبلد من البلدان بمدى الناتج البحثي والعلمي مقارنةً بالدول الأخرى.

ويسر مجلة الدراسات والبحوث التربوية أن تقدم لقرائها هذا العدد، وتتقدم أسرة المجلة بالشكر إلى جميع الباحثين الذين ساهموا بأبحاثهم في هذا العدد، وتجدد دعوتها لجميع الباحثين للالتفاف حول هذا المنبر الأكاديمي بمساهماتهم العلمية. وندعو الله عز وجل السداد والتوفيق.

رئيس التحرير

أ.د/ علي حبيب الكندري

تخلي أسرة تحرير المجلة مسؤوليتها عن أي انتهاك لحقوق الملكية الفكرية، والآراء والأفكار الواردة في الأبحاث المنشورة لا تلزم إلا أصحابها

جميع الحقوق محفوظة لمجلة الدراسات والبحوث التربوية © 2020

Journal of Studies and Educational Researches
ISNN: 2709-5231
مجلة الدراسات والبحوث التربوية
المجلد (3)ـ العدد (9)ـ سبتمبر 2023م

درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها

The degree of digital leadership practice among school principals within the line from teacher's point of view and ways improv it

د. حلوة جبر القصقصي -وزارة التربية والتعليم- داخل الخط الأخضر- فلسطين

الملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها، واعتمدت الدراسة المنهج النوعي، وقامت الباحثة بإجراء مقابلات مع (20) معلماً ومعلمة. وأظهرت نتائج هذه المقابلات أن المعلمين والمعلمات قدموا مجموعة من الممارسات للقيادة الرقمية شملت: يوجه مديروا المدارس المعلمين للاستخدام الأمثل للتقنيات الرقمية عن طريق الوسائل المتعددة، يحفز مديروا المدارس المعلمين على التحسين المستمر في طريقة استخدام التقنيات الرقمية في عملية التعليم، يعتمد مديروا المدارس على الأدوات الرقمية في ممارسة مهامهم الإدارية، يشجع مديروا المدارس المعلمين على إعداد الدروس الرقمية للتعليم، يعمل مديروا المدارس على مواكبة المستجدات الرقمية في دعم عملية التعليم. كما قدموا مجموعة من سبل تحسين القيادة الرقمية شملت: مبادرة المدارس داخل الخط الأخضر بتوظيف تقنية المعلومات والاتصالات في مجال التعليم، العمل على زيادة مخصصات المدارس المالية التي تدعم وتساند أي ظرف طارئ، إقناع العاملين بالاستجابة للتحول الرقمي في المدارس، السعي إلى توفير آليات فاعلة لترقية الخبرة التقنية، تشكيل ثقافة مدرسية إيجابية تكنولوجية لدى كافة العاملين، العمل على إحداث تغيير في أنماط العمل الإداري والقيادي، العمل على غرس السلوك المسؤول عن التحول الرقمي بما في ذلك الاستخدام الآمن والأخلاقي والقيمي للتكنولوجيا الحديثة. وأوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بالقيادة الرقمية وربطها بمتغيرات أخرى.

الكلمات المفتاحية : القيادة الرقمية، مديري المدارس، الخط الأخضر.

Abstract: The study aimed to identify the degree of digital leadership practice among school principals within the green line of the The teachers' point of view and ways to improve it, and the study adopted the qualitative approach, and the researcher conducted interviews with (20) Teacher and teacher. The results of these interviews showed that male and female teachers provided a set of leadership practices Digital included: School principals guide teachers to the optimal use of digital technologies through various means, School principals motivate teachers to continuously improve the way digital technologies are used in the education process, School principals rely on digital tools in the exercise of their administrative duties. School principals encourage teachers to prepare digital lessons for education, School principals keep abreast of digital developments in supporting the education process. They also presented a set of

ways to improve digital leadership, including the Schools Initiative within the Green Line Employing information and communication technology in the field of education, working to increase the financial allocations for schools Supporting any emergency situation, persuading workers to respond to the digital transformation in schools, seeking to provide mechanisms Effective to promote technical expertise Form a positive technological school culture among all employees Work on Bringing about a change in the patterns of administrative and leadership work. Working to inculcate the behavior responsible for digital transformation, including: This includes the safe, ethical and valuable use of modern technology. The study recommended conducting more studies related to digital leadership and linking it to other variables.

Keywords: digital leadership, school principals, green line.

المقدمة:

تمثل المدارس دوراً أساسياً ومهماً في نشر التقنيات المتطورة والحديثة في بيئات العمل المختلفة والمتعددة التي يعيشها المجتمع البشري باختلاف فئاته ومستوياته الاجتماعية، وتعد القيادة الرقمية من أهم التقنيات الحديثة التي أحدثت تميزاً واختلافاً في مجالات العمل، ونتيجة للتطورات السريعة واستجابة للتغيير الهائل والحاصل في البيئة الداخلية والخارجية للأفراد والمجتمعات فقد تم الشروع بمواكبة متطلبات القيادة الرقمية التي لها الدور الرئيسي في تنمية قدرات الفرد وإشباع حاجاته ورغباته، وتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية، والتنمية المستدامة، حيث تسعى المدارس بكافة أنواعها إلى استخدام القيادة الرقمية في عملياتها الإدارية والقيادية والإشرافية، وتقديم الخدمات لجميع الأفراد فيها من أجل زيادة التقنية في النمو المهني لديهم وتطويره وتحسينه واستمراره.

وقد حظيت القيادة بشكل عام والقيادة الرقمية بشكل خاص باهتمام أهل العلم والمعرفة من الباحثين والعلماء في جميع المجالات سواء التربوية أو النفسية أو الإدارية وغيرها؛ لما للقيادة الرقمية من أهمية بالغة في إدارة المؤسسات التعليمية ومنها المدارس بأنواعها ومستوياتها (Stukalina, 2015)، حيث جاءت القيادة الرقمية لمساعدة مديري المدارس على استخدام التحول الرقمي والتكيف معه، بصورته الحقيقية التي تتسم بطابع التميز والابتكار والنمو والإنجاز والاطلاع على كل ما هو جديد في عالم الرقمنة في جميع العمليات الإدارية والتعليمية، مما يساعد المدارس على التكيف مع هذه المتغيرات الرقمية الحديثة، ورسم سياساتها التعليمية وفق الأهداف العامة (مرعي ،2016).

والقيادة الرقمية في المدارس الحكومية والخاصة من الموضوعات الرئيسية التي نالت اهتمام العاملين على اختلاف مسمياتهم، حيث يعد استخدامها وتبنيها في العمليات الإدارية والتنظيمية من مقومات نجاح مديري المدارس في القيام بمسؤولياتهم وواجباتهم وقيادتهم الإيجابية لمدارسهم، وتحقيق الأهداف المدرسية والتربوية بشكل عام دون

استثناء، ومواكبة التطورات التقنية والرقمية والتكنولوجية التي ظهرت في البيئات التعليمية وأصبحت ضرورة من ضروريات الحياة اليومية لجميع الأفراد العاملين في المدارس (وهيبة، 2019).

وبناء على الواقع التقني الذي تشهده بيئات العمل في المدارس في ضوء التحول الرقمي السائد، فإنه يجب على المدارس الاستعداد له، والقيام بالإجراءات اللازمة والمطلوبة والمستحدثة من أجل تلبية المستحدثات الحياتية، بالسعي لتوفير كافة المستلزمات والمتطلبات التقنية التي يحتاجها العاملون داخل المدارس وخارجها من أجل مساعدتهم على القيام بالأعمال المطلوبة منهم على أكمل وجه دون تقصير أو ملل أو تكاسل عن واجباتهم التعليمية في بيئة العمل (Abhijit Guha, 2014)، ضمن الأهداف المخطط لها والتي تنسجم مع الأهداف الحالية والمستقبلية، وهذا الواقع بدوره يقود إلى قيادة رقمية منظمة مدروسة ومتكاملة تتعلق بتحليل البيئتين الداخلية والخارجية، وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها، وذلك بما يضمن تحقيق مزايا للمدرسة وتعظيم إنجازاتها في مختلف أنشطتها التي تنسجم وتواكب مستجدات العصر الحالي التقني (العتيبي، 2020).

وقد أصبحت القيادة الرقمية ذات تأثير عالٍ في المدارس ولها أهمية في بيئاتها الإدارية والتعليمية والتنظيمية، ودورها الأساسي في عمليات الإصلاح والتطوير، وانعكاساتها الإيجابية والصحيحة والفعالة على العملية التعليمية والتربوية، حيث ساعد استخدام مديري المدارس للقيادة الرقمية التقنية على نجاحها ونهوضها ورقيها، ولا يمكن أن يتحقق النجاح لهذه المدارس ما لم يكن هناك استجابة للتغييرات، الأمر الذي ينعكس على النواحي الإدارية التي تمارسها يوميًا، ويتوقف نجاح مديري المدارس في أداء رسالتهم على مدى قدرتهم في التطوير القائم والمُنصب على تطوير الذات ثم الآخرين بدقة ومهارة، ووجود تواصل وتفاعل وتعاون بين جميع العاملين من أجل تحقيق الغرض المنشود (الجهني، 2019).

ويساعد تفعيل القيادة الرقمية في المدارس في دعم ومساندة الإدارة ووضوح الأساليب الإدارية المتبعة، وإزالة الغموض في تسيير الإجراءات، واتباع الأنظمة والقوانين دون التحايل عليها، وتفويض الصلاحيات بالطريقة الصحيحة دون الوقوع في الأخطاء المتكررة، وتحقيق الجودة وفق معايير فنية تقنية عالية، مما ييسر الأعمال ويحقق التكامل بين وظائف القيادة في تقديم خدمات إبداعية واستشراقيه حديثة ومتنوعة تناسب القدرات والمهارات للعاملين في المدارس، وتأخذ طابع التطوير والتغيير والإصلاح الشامل لجميع الجوانب المختلفة، لمساعدتهم على مواكبة التغيرات والتطورات المستجدة في بيئات العمل المدرسي (الربابعة ،2020).

وللإدارة المدرسية أهمية كبرى في نجاح العملية التعليمية وتطورها نحو الأفضل دائماً وبشكل مستمر، وقدرتها على مواكبة المستجدات الرقمية التي تحدث كل يوم، كما تؤدي دورًا حيويًا في توجيهها نظرًا لما تحدثه من رفع مستوى عمليات الإنتاج العلمي والتقني الذي سيكون له تداعيات إيجابيه على المراحل التعليمية اللاحقة في المدارس، حيث

إنها تسند للمدرسة عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة لصياغة رسالتها وتحديد أهدافها وحشد الموارد اللازمة وصياغة خطتها الإستراتيجية والتقنية (عبابنة وجميل، 2019)، وبالرغم من التقدم العلمي والتقني والتأثير الرقمي في تفعيل القيادة الرقمية إلا أنه توجد بعض المعوقات التي تحول دون تفعيلها بالطريقة الصحيحة في المدارس نحو تحقيق الأهداف المرجوة، ومواكبتها للتطورات العصرية (عوض، 2019).

وبناء على ما تقدم من دراسة واقع المدارس الحكومية والخاصة داخل الخط الأخضر، يلاحظ أن إداراتها جميعاً تسعى لتفعيل ممارسة القيادة الرقمية في جميع ممارساتها الإدارية، وذلك إدراكاً منها لأهميتها وقدرتها على التميز وزيادة سمعتها التنافسية، وأنها وسيلة لتحقيق غاية أو هدف معين، وبهذا المعنى تتضمن القيادة الرقمية تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل المتعلق بجميع التقنيات الواجب إتقانها، والتي تهدف إلى زيادة قيمة المدارس من وجهة نظر العاملين فيها والمجتمع المحلي المحيط، وجعلها قادرة على الإلمام بمختلف المتغيرات ومواجهة كل العراقيل والتحديات التي يفرضها الواقع التقني الحديث، ومعرفة مستوى الأداء وتصحيح الانحرافات للوصول إلى قمة الأداء الإداري والقيادي المتوقع من المديرين الوصول إليه وتحقيقه بكل تميز وإبداع، ورصد ومراقبة دائمة للأحداث الخارجية وما تحتويه من تغيير وتقييم، وذلك لمعرفة حجم وقوة التغيير واتجاهه، والتغلب على المشكلات الإدارية وفق تخطيط منظم يستكشف الحاضر ويستطلع المستقبل التقني والرقمي، وإجراء كافة التغييرات والتعديلات التي تساعد على النهوض السريع، ومواكبة عمليات التطوير، ودفع معدلات النمو والإصلاح والتغيير والتحسين في حال تقدمها وارتفاع كفاءتها بصورة مستمرة ودائمة لتحقيق متطلبات النمو والتطور العام للانتقال من الصورة النمطية والكلاسيكية إلى الحداثة في ظل زخم تكنولوجي يضج بالكثير من الأفكار غير التقليدية والراكدة، لذلك جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها.

مشكلة الدراسة:

تواجه المدارس مزيجاً من التطورات والتحديات الطارئة والمفاجئة التي تعوق سير العملية التعليمية بالشكل المطلوب، مما يجعلها بحاجة ماسة وملحة إلى مواكبة تغييرات العصر الحالي التي تحدث في بيئات العمل، وعلى الرغم من سعي القيادات المدرسية إلى مجاراة التحديثات التكنولوجية إلا أنها تواجه العديد من المشكلات التي تعرقل سرعة التحاقها وتجاوبها وتكيفها مع التحول الرقمي في البيئة الداخلية والخارجية (العامري، 2021).

ومن خلال تواجد الباحثة في المدارس داخل الخط الأخضر لاحظت أن المدارس تختلف وتتفاوت في ممارسة القيادة الرقمية داخل هياكلها الإدارية والتعليمية، وذلك نظراً لاختلاف الظروف العملية والتعليمية، والبنية التحتية المتوفرة، والإمكانات المادية والموارد المتاحة، وقد بينت العديد من الدراسات اختلاف المدارس في ممارستها وتفعيلها وتوظيفها للقيادة الرقمية، كدراسة آل تويم (2019)، ودراسة هيرو (Hero,2020)، ودراسة زابي وبعيطيش (2021)،

ودراسة أحمد (2021)، لذلك جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها.

وتحاول الدراسة الحالية الإجابة عن التساؤلات التالية:

1. ما ممارسات القيادة الرقمية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما سبل تحسين ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين؟

أهمية الدراسة:

يتوقع أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة كل من:

- مديري المدارس الحكومية والخاصة حيث ستزودهم بتغذية راجعة عن ممارسات القيادة الرقمية في المدارس داخل الخط الأخضر وسبل تحسينها مما يساعدهم على توظيفها بالشكل الصحيح والمناسب في العملية التعليمية.
- المعلمين في المدارس الحكومية والخاصة حيث سيكون لديهم دراسات حديثة يمكن الاستفادة من نتائجها وتوصياتها من أجل قبول التغيير التقني والرقمي في بيئة العمل التربوي.
- الباحثين التربويين حيث سيتوفر لديهم مرجع قيم للقيام بدراسات مشابهة في نفس الموضوع يمكن الرجوع إليه وقت الحاجة بكل سهولة ويسر لإثراء دراساتهم.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى الآتي:

- التعرف على ممارسات القيادة الرقمية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين، من أجل تحقيق أهداف وغايات المدارس وتطلعاتها المستقبلية.
- التعرف على سبل تحسين ممارسة القيادة الرقمية في المدارس الحكومية والخاصة داخل الخط الأخضر، وذلك لمواكبة التقنيات الرقمية، ومعرفة مدى انسجامها مع الأهداف التعليمية والتربوية.

حدود الدراسة ومحدداتها:

تتحدد نتائج الدراسة في ضوء الحدود الآتية:

- **الحد الموضوعي:** اقتصرت هذه الدراسة على التعرف على درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها.

- **الحد البشري:** اقتصرت هذه الدراسة على عينة من معلمي المدارس الحكومية والخاصة داخل الخط الأخضر.
- **الحد المكاني:** تم تطبيق الدراسة في المدارس الحكومية والخاصة الواقعة ضمن حدود الخط الأخضر.
- **الحد الزماني:** تم إجراء هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2023/2022.

محددات الدراسة:

تحدد إمكانية تعميم نتائج هذه الدراسة بالخصائص السيكومترية لأدواتها (خصائص الصدق، والثبات).

مصطلحات الدراسة:

تتحدد الدراسة في المصطلحات الآتية:

- **القيادة الرقمية:**

هي مساهمة القائد في تحويل المجتمع نحو المعرفة، وتطويره في مجال التكنولوجيا، إذ يجب أن تكون القيادة مدفوعة أولاً بالانفتاح، والرغبة الحقيقيّة للمعرفة" (الفضلي، 41,2019).

وتعرف القيادة الرقمية إجرائيًا في هذه الدراسة بالدرجة التي يسجلها المستجيبون على أداة الدراسة التي أعدتها الباحثة لقياس درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها.

الخلفية النظرية للدراسة:

طرأت العديد من التغييرات التقنية في بيئات العمل المدرسية وشملت جميع جوانب التنظيم في كافة الأقسام والهياكل الإدارية والتنظيمية في المدارس، حيث إن المدارس تحتاج إلى قيادات مؤهلة وفعالة ذات خبرات تربوية تساعدها على تذليل العقبات والأزمات التي تعوق سير العمل في بيئتها، والوقوف على مدى فاعليتها وجودة أدائها وقدرتها على تحقيق أهدافها وكفاءة الأفراد فيها.

ولمدير المدرسة الدور الرئيسي والمتميز في تحقيق الأهداف المدرسية، تكوين معلمين ومهنيين قادرين ومتمكنين من استخدام التقنيات، وامتلاك المهارات الفنية والسمات الشخصية التي تتلاءم مع هذا المسؤولية الفردية والجماعية (الساطوري والجميعابي، 2020)، والقدرة على التحليل، والمرونة، وحل المشكلات، والمثابرة، والقدرة على إدارة الأزمات، والتكيف وقبول التغيير ولا بد من إضفاء الطابع التقني الذي يتوافق مع العادات والتقاليد والقيم، بالإضافة إلى إحداث تغيرات نوعية في أنماط ومستويات الخدمة التعليمية المقدمة من دورات

ونشرات وغيرها، ونشر العملية التعليمية على نطاق أوسع من المحلي والداخلي من خلال الإنترنت ومواكبة القضايا التربوية (عباس، 2019).

ويعرف جيمي (Jami,2017,90) القيادة الرقمية بأنها: "بناء معقد يهدف إلى إنشاء نماذج تتمحور حول المستفيدين باستخدام التكنولوجيا من خلال تحويل دور ومهارات وأسلوب القائد الرقمي، وتكوين منظمة رقمية، بما في ذلك الحوكمة والرؤية والقيم والهيكل والثقافة وعمليات القرار وتغيير أداء الأفراد وإدارة الفرق الافتراضية، والتواصل والتعاون على المستوى الفردي والجماعي".

وتستنتج الباحثة أن القيادة الرقمية تشتمل على استخدام الأجهزة الرقمية والإلكترونية والعمليات الإدارية والقيادية المترابطة والمتكاملة والمتجانسة مع بعضها بعضاً، وتساهم في تسيير وتوجيه الأفراد نحو العلم والمعرفة دون قيود، وتطوير المجتمعات في مجال التكنولوجيا التقنية، من أجل الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات التي يمكن أن تساعد في تحقيق الأهداف، إذ يجب أن تكون القيادة الرقمية للمعلومات والبيانات بالطرق السليمة وأن تعمل على تحسين وتجويد الأداء، حيث يشهد عالمنا تحولات وتغيرات متكررة ودائمة ومتعاقبة في تركيب المجتمعات والمؤسسات التعليمية وغيرها وعن طريقهم يتم اعتماد أسلوب التنمية المستمرة والتطوير نحو مستقبل أفضل لجميع الأفراد الذين يمثلون المورد البشري الأول في عمليات النمو والتقدم نحو بيئة تعليمية هادفة وبناءة.

أهداف القيادة الرقمية:

تهدف القيادة الرقمية إلى النهوض بمستوى المدارس ورفعتها وريادتها، وتجويد الأداء والنتائج في العمل، وتحسين كفاءتها بصورة واضحة تخدم العملية التعليمية لبلوغها مستوى الإنجاز المرغوب في العمل، لكونها ترتبط بالمخرجات التي تسعى المدارس إلى تحقيقها، وإيجاد ثقافة تنظيمية تدرك أهمية استخدام التقنيات الحديثة في بيئة العمل الداخلية والخارجية (العشماوي والعصيمي، 2019)، كما أنها تهدف إلى التنوع في استخدام المصادر الرقمية وتفعيل دورها في تحقيق الأهداف المخطط لها مسبقا، وكذلك تهدف القيادة الرقمية إلى التنسيق الرقمي في الممارسات التربوية والتعليمية وتحسينها، وتكوين العلاقات الإنسانية بهدف تحقيق الغايات المتوقعة من خلال تنفيذ الأنشطة والمهام والمسؤوليات بالطرق والوسائل المناسبة من أجل تحقيق الأهداف التربوية العامة، كما تهدف إلى إحداث النقلة النوعية التي يمكن إحداثها وتحقيقها من خلال التركيز على الجوانب التنظيمية المؤسسية والهيكل التنظيمي للمدارس بواسطة اتخاذ عدة إجراءات متسلسلة تراعي عنصر التدريج المخطط في تحقيق التغيير. بحيث ينتج عن ذلك الانتقال من الحالة الراهنة إلى الحالة المنشودة في الأداء وبالشكل الذي يخدم الانسجام والتوافق مع المستوى التعليمي ومستوى التنظيم الإداري(Yusof, Yaakob, & Ibrahim, 2019).

أهمية القيادة الرقمية:

للقيادة الرقمية أهمية كبرى في عمليات التحول من الطرق التقليدية إلى الطرق الحديثة بأسلوب فاعل وناجح كما أورها (اشتيوه وعليان، 2014) تتمثل في الآتي:

- تدخل مباشرة على الأداء بالتجديد والابتكار، وعدم انتظار أداء الآخرين، فالتطوير هو ما تنشده المؤسسات التعليمية اليوم في عصر التغيرات والتحديات لأنه الطريق المؤدي إلى الإصلاح والتجديد والنمو والبقاء والبعد عن الفوضى والازدواجية في كافة القضايا.
- تضيف قيمة رقمية للمؤسسة التعليمية كونها تجاري عمليات التحديث المستمرة، فهي تدخل في عملية الإنجاز المستمرة والفعالة من أجل ضمان أداء أكثر كفاءة .
- تطلق المهارات الكامنة للأفراد فهي تعمل على تطوير مهارات المديرين والمعلمين والطلبة أيضاً، وتزيد من خبراتهم التقنية والإلكترونية وتوسع المدارك المعرفية لديهم.
- تعد آداة اتصال سريعة تساعد على سهولة أداء المسؤوليات الموكلة، وزيادة قدرات المديرين والمعلمين للقيام بالعمليات الإدارية والتنظيمية وأداء أدوارهم الوظيفية على أكمل وجه.
- القيادة الرقمية أسلوب تقني معتمد دولياً كونها تنظم طاقات العاملين وجهودهم وتعززها بطريقة مناسبة، لتنصب في إطار خطط المدرسة ورؤيتها ورسالتها بشكل دائم يعمل على تدعيم السلوك الإيجابي للأفراد والمجتمعات.
- توفر فرصاً جديدة ولا سيما في المدرسة لإدراك الاتجاهات الحالية للعملية التعليمية التقنية، وتكوين عادات مقبولة لكون العاملين يستخدمون التقنية الحديثة ويظهرون مواهبهم وإبداعاتهم وأفكارهم الخلاقة من خلالها.

خصائص القيادة الرقمية:

للقيادة الرقمية مجموعة من الخصائص التي تميزها وتجعلها منفردة عن غيرها من أنواع القيادة وتتمثل في الآتي:

- القيادة الرقمية قيادة إنسانية حرة لها جوانب متشعبة ومتفرعة ومخططة وفق خطوات علمية بحتة، إذ إن العلاقات الانسانية لها قدر كبير في البيئة المدرسية، وعمليات الاتصال والتواصل مفعلة بقنواتها المفتوحة بين الإدارة العليا والدنيا وكافة العاملين في بيئة العمل دون قيود، وجميع العاملين يتبعون منهج التطور في

ممارساتهم والتوجه نحو كل ما هو جديد ومتطور وتقني، مما يساعد من تضافر الجهود المبذولة للحصول على أفضل النتائج المنشودة لتطوير كفاياتهم في مجال تكنولوجيا المعلومات المتطورة.

- القيادة الرقمية قيادة إبداعية تحتاج إلى مهارات تمتاز بالحس الابتكاري الذي يتميز بالقدرة على تحمل الصعاب والمشكلات التي يمكن مواجهتها أثناء الخوض في تقبل التغيير لضمان النجاح في مستقبل التحولات الرقمية، والمدير الرقمي يحاول دائماً أن يتحسس أبعاد التطور التقني في الأجهزة الإلكترونية والبرمجيات والشبكات والتطبيقات.
- القيادة الرقمية قيادة عصرية ساهمت في بناء المجتمعات الإنسانية بكافة جوانبها المتعددة من خلال استخدام الأدوات الرقمية المتاحة في العالم الرقمي، كونها تقوم على أسس ومبادئ إدارية شفافة وواضحة ومعلن عنها للجميع، تشتمل على استخدام الأجهزة الرقمية والإلكترونية والعمليات الإدارية والقيادية المترابطة التي تعمل على الوصول إلى المميزات التي تحتاجها المؤسسات التربوية بأكملها (سدران، 2021).

متطلبات القيادة الرقمية:

أشار عبد الناصر وقريش (2011) أن متطلبات القيادة الرقمية التي تحتاجها المدارس تتمثل بالآتي:

- **التخطيط التقني الملائم للمتطلبات التربوية:** يجب أن تمتلك القيادة الرقمية خطة علمية وإستراتيجية واضحة ومحددة تتلاءم مع الحاجات الأساسية للعاملين داخل المدارس ومن لهم صلة قريبة أو بعيدة بالبيئة التعليمية.
- **التميز من أجل الريادة:** تعد متطلبات التميز من الأمور التي نالت اهتمام مديري المدارس أثناء ممارستهم للقيادة الرقمية كونهم يمتلكون مهارات وقدرات وخبرات فعالة، يستطيع المدير من خلالها الوصول إلى أعلى مستويات الأداء المتميز ة وهذا ينعكس على سمعة المدرسة وريادتها.
- **التحول الرقمي الحقيقي في الإجراءات الإدارية والتنظيمية:** ويقصد به امتلاك سمات تساعد على تحقيق الأهداف العامة في المدارس، وتفعيل استخدام التقنيات الحديثة بشكل واقعي، والابتعاد عن الأساليب والوسائل التقليدية، وجعل التقنية الرقمية أساساً ومطلباً رئيسياً في المعاملات التعليمية والإدارية داخل المدارس وخارجها.

مزايا القيادة الرقمية

وأضاف (Strycker, 2016) أن القيادة الرقمية تحقق المزايا التالية:

1) بناء قوة مرجعية وإعداد نشء متعاقب لموهبة القيادة الرقمية لتدعيم استمرارية العمل ونجاحه وتطوره وازدهاره دون تراجع، وفهم وتفسير السياسة التعليمية والعمل على تنفيذ الخطوات والإجراءات ودعم أنشطة التطوير والتحسين، وضمان التطوير المستمر في الأداء المطلوب والمتوقع.

2) تدعيم القيادة الرقمية للإنجاز بحيث يصبح مديرو المدارس قادرين على التغيير واستخدام أفكار جديدة وطرق عمل مبتكرة تساهم في تطوير تحسين مستويات الإنجاز القائمة من خلال اكتشاف جوانب الضعف واكتساب المهارات أو المشاركة الجماعية والتعاونية ومساندة وتعزيز الخدمات، والعمل على تحسينها باستمرار من خلال عمليات التقويم والتقييم المتكررة.

3) مساعدة المديرين في التغلب على المواقف الجديدة وما يصاحبها من أدوار ومسؤوليات، فيمكنهم التطوير التقني من سرعة الاندماج في الوظائف، وتحقيق المشاركة المجتمعية في تخطيط وتنفيذ أنشطة تطوير الأداء، والإشراف على تنفيذ المشروعات التعليمية الحالية والمستقبلية واتخاذ القرارات المهمة والحاسمة والصائبة.

العوامل المؤثرة على القيادة الرقمية:

هناك مجموعة من العوامل المتعددة والمختلفة التي تؤثر في القيادة الرقمية ومنها: العوامل المؤسسية، والعوامل الشخصية، والعوامل التنظيمية، والعوامل الاجتماعية، والعوامل الاقتصادية، والعوامل البيئية والثقافية، وجميعها تتمثل في ضعف الدعم والتشجيع المادي والمعنوي المقدم للتقنيات الحديثة، وسوء استخدام واستغلال التكنولوجيا، وقلة الدورات التدريبية، واختلاف مستويات الأداء التي تحصل في النتائج النهائية، وضعف البرامج والأساليب التي بدورها تسهم في ترقية مستوى الأداء والتقييم والرقابة، وعدم معالجة أوجه القصور والضعف في الأداء، وعدم الإجابة عن الاستفسارات التي تواجه المديرين، وعدم تدعيم سلوكيات العمل المرغوبة، والتقصير في العمل على تطوير الأداء، وسوء العلاقات التنظيمية الجيدة بين العناصر البشرية داخل المدرسة، وضعف في عمليات الإشراف على تنفيذ المشروعات التعليمية الحالية والمستقبلية، وانخفاض روح المبادرة، وبالتالي تدني روح الولاء والانتماء لدى العاملين والروح المعنوية لديهم كذلك، وعدم المساهمة في اقتراح الحلول الناتجة لتلافي بعض المشكلات التي تعترض سبل المسيرة التربوية التقنية (Stukalina, 2015).

وتستنتج الباحثة أن القيادة الرقمية لها قيمتها التربوية في المدارس الحكومية والخاصة داخل الخط الأخضر، وأن القيادة الرقمية الناجحة تعمل على قبول التغيير ومواجهته بطرق وأساليب وإستراتيجيات فعالة، وتلتزم بالمعايير والأنظمة والتشريعات والقوانين، وغيرها من السياسات الإدارية والتربوية التي تهم المديرين وجميع العاملين في المدارس، ولها ارتباط وثيق في التقنيات الحديثة، وتحتاج القيادة الرقمية للمهارات التقنية والفهم الدقيق والكافي لكيفية استخدام التكنولوجيا في تحقيق أهداف المدارس من خلال التخطيط الجيد والواعي لمدى أهمية التكنولوجيا في البيئات التعليمية، وإدارة الوقت والموارد المتاحة والتعاون مع الأقسام المختلفة مثل قسم تطوير المواقع وقسم التصميمات وإدارة شبكات التواصل، وغيرها من القنوات المتاحة على الإنترنت، كما أنه لا بد من البحث الدائم عن طرق وأساليب تساعد على تفعيل وتطوير وتحسين وتقدم القيادة الرقمية في المدارس، مع التأكيد على دور المديرين في تفعيل القيادة الرقمية في مدارسهم، واتباعها في جميع أنشطتهم وممارساتهم، وحث الآخرين من معلمين وإداريين

وطلبة على استخدامها والانفتاح على الواقع الرقمي والتقني والتكنولوجي، لذلك يجب على المعنيين في المدارس التوجه لممارسة القيادة الرقمية بتكيف واقعي وإيجابي وفق معايير عالمية واضحة ومحددة تخدم العملية التعليمية وتزيد من عمليات النمو والتطور.

الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الرقمية، وتم ترتيبها حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث:

أجرى زهونج (Zhong, 2016) دراسة هدفت إلى قياس مدى فاعلية القيادة الرقمية في دعم التعليم من خلال تفعيل الاتصالات والتعاون بين الكادر التعليمي في المدارس في ولاية مسيسبي واتبعت الدراسة المنهج الكمي النوعي، وتم استخدام المقابلة والملاحظة والاستبانة كأدوات لجمع المعلومات، حيث تم مقابلة وملاحظة (10) من مديري المدارس، وشارك (254) معلماً في الإجابة عن الاستبانة، وأظهرت النتائج في المرحلة النوعية أن المديرين استخدموا طرقاً مختلطة لدعم تواصل المعلمين والتعاون بشأن تطبيق CCRS، بما في ذلك الاجتماعات الرسمية، وتعاون المجموعات، والتدريبات، ووسائل التواصل الاجتماعي، والموقع الإلكتروني، والتعلم عبر الإنترنت، والتدريس الرقمي، والتطوير المهني المخصص ونمذجة الزملاء والإدارة الرقمية وجمع وتفسير البيانات الرقمية، وتعزيز المواطنة الرقمية وتصفية الموقع. كما أظهرت المرحلة الكمية أن المديرين كانوا أكثر فاعلية في دعم التطوير المهني والمواطنة الرقمية فيما يتعلق بتطبيق CCRS، ومع ذلك، كان المديرون أقل فاعلية في دعم القيادة ذات الرؤية، وثقافة تعلم العصر الرقمي، والتحسين المنهج فيما يتعلق بتطبيق CCRS.

وهدفت دراسة الشهري (2018) إلى التعرف على القيادة الإلكترونية وأهم تحدياتها وخصائص الكيانات الإلكترونية الناشئة عن تقنيات الاتصالات والمعلومات وخصائص القادة الإلكترونيين، كما تطرقت لمنهج عملي مقترح لتطبيق القيادة الإلكترونية بنجاح، وتم استخدام الأسلوب المكتبي في جمع البيانات والمعلومات، كما استخدم أسلوب العرض والتحليل الوصفي للإجابة عن أسئلتها وتقديم المنهج العملي المقترح لتبنيها، ومن نتائجها أن هناك تنامياً ملحوظاً في الكيانات الإلكترونية المعتمدة على تقنية الاتصالات وأن الحاجة لا زالت كبيرة للقادة الأكاديميين.

وأجرى كيلي (Kelly,2018) دراسة في الولايات المتحدة هدفت إلى الكشف عن تصورات المعلمين لسلوكيات القيادة الرقمية الأساسية التي تؤثر على استخدام التكنولوجيا في الفصل الدراسي، وتم استخدام المنهج النوعي، وتكونت عينة الدراسة من (24) معلماً يقومون بتدريس القراءة وفنون اللغة الإنجليزية أو الرياضيات. وتم استخدام المقابلات كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج وجود العديد من سلوكيات القيادة الرقمية الرئيسية التي يطبقها المعلمون وتأثير التكنولوجيا في الفصول الدراسية، ومع ذلك فقد كان هناك ثلاثة سلوكيات قيادية رقمية رئيسية

يعتقد المعلمون أن لها أكبر تأثير على استخدام التكنولوجيا في الفصول الدراسية وهي: (فرص التدريب العملي على التكنولوجيا بقيادة مدير المدرسة، والموقف الرئيسي نحو تكامل التكنولوجيا، والدعم التكنولوجي).

كما هدفت دراسة الطائي (2019) إلى استقصاء أثر القيادة الرقمية في تبني الثقافة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بمديرية تربية محافظة النجف بالعراق، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة في استبانة تم توزيعها على عينة مكونة من (85) موظفاً، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وقد أظهرت النتائج حصول محور القيادة الرقمية على درجة متوسطة، كما أظهرت وجود علاقة ارتباط إيجابية، كما أن هناك تأثيراً إيجابياً كبيراً للقيادة الرقمية على تحقيق الثقافة التنظيمية، وأن تطبيق القيادة الرقمية بمثابة الجسر الذي من خلاله تستطيع المديرية أن تخلق وتنمي ثقافة قوية لدى موظفيها.

وهدفت دراسة آل تويم (2019) إلى التعرف على درجة تطبيق القيادة الرقمية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التربوية، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (102) من القادة والقائدات، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، حيث أظهرت النتائج أن أفراد الدراسة من القيادات التربوية يرون أن القيادة الرقمية في وزارة التعليم مطبقة بدرجة (متوسطة)، كما يوجد تقارب في موافقة أفراد الدراسة على عبارات محور "مستوى تطوير العمل الإداري في وزارة التعليم من وجهة نظر القيادات التربوية، كما أظهرت عدم وجود فروق بين متغيرات عينة الدراسة.

وهدفت دراسة هيرو (Hero,2020) إلى استكشاف القيادة الرقمية للمدير، وتأثيرها على الكفاءة التقنية للمعلمين؛ والكشف عن فهم تأثير القيادة الرقمية للمدير في الكفاءة التقنية للمعلمين في المدارس الابتدائية العامة في مقاطعة أوباندو، بوالكان في نيجيريا، وتم استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (105) معلمين ومعلمات، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أهمية اتفاق المعلمين على القيادة الرقمية التي يمتلكها المديرون، وأن يتقن المعلمون استخدام التكنولوجيا في عملية التدريس والتعلم، وباستخدام تحليل الانحدار أوضحت الدراسة أن القيادة الرقمية للمدير لا تؤثر بشكل كبير على الكفاءة التكنولوجية للمعلمين.

وأجرى الحربي (2020) دراسة هدفت إلى معرفة أبعاد القيادة الرقمية للمرحلة الابتدائية بمدينة مكة المكرمة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من(50) قائدا وقائدة، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق مرتفعة في وجهات نظر عينة الدراسة ببعد القيادة الرشيدة الحكيمة، وبعد ثقافة التعلم في العصر الرقمي، وبعد التميز في الممارسة المهنية، وبعد المواطنة الرقمية على الترتيب.

وأجرى أبو حية (2021) دراسة هدفت إلى معرفة درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وسبل تحسينها، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (522)معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج استخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الرقمية جاءت متوسطة، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة بين متوسطات تقديرات العينة تعزى لمتغيرات الجنس، والمرحلة التعليمية للمدرسة، وعدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي والتخصص.

وهدفت دراسة الذهلي والخروصي والشعيلي (2021) إلى الكشف عن درجة توظيف مديري المدارس في سلطنة عمان للقيادة الرقمية من وجهة نظر المديرين أنفسهم، وتم استخدم المنهج الوصفي، حيث تكونت عينة الدراسة من (207) مديرين ومديرات، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن درجة توظيف مديري المدارس في سلطنة عمان للقيادة الرقمية (ككل) ومجالاتها من وجهة نظر المديرين أنفسهم (مرتفعة)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة توظيف مديري المدارس في سلطنة عمان دالة إحصائياً للقيادة الرقمية (ككل) ومجالاتها من وجهة نظر المديرين أنفسهم، تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل الدراسي).

وهدفت دراسة زابي وبعيطيش (2021) إلى إبراز دور القيادة الإستراتيجية من خلال أبعادها الخمسة في تحقيق التحول الرقمي، وتكون مجتمع الدراسة من إطارات جامعة بوضياف والممثلين للقيادة الإستراتيجية والبالغ عددهم (36) إطاراً، وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير قوية بين أبعاد القيادة الإستراتيجية والتحول الرقمي، وهذا ما تم التوصل إليه من المقابلة التي تمت مباشرة مع القائد الإستراتيجي والمتمثل في شخص مدير الجامعة الذي أثر على نتائج الدراسة بكثير من التعليمات والتحليلات على النتائج المتحصل عليها.

وأجرت أحمد (2021) دراسة في الأردن هدفت إلى التعرف على معوقات تطبيق القيادة الرقمية من وجهة نظر مديرات المرحلة الثانوية في لواء قصبة إربد، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (135) مديرة، وأظهرت النتائج أن تقديرات أفراد عينة الدراسة للدرجة الكلية للمعوقات جاءت بدرجة مرتفعة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية باستثناء المعوقات التنظيمية وجاءت الفروق لصالح البكالوريوس، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة تعزى لأثر عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية في المعوقات البشرية والدرجة الكلية.

تعقيب على الدراسات السابقة:

بحدود علم الباحثة لم تتوفر أي دراسة تناولت موضوع درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها بشكل مباشر، إلا أن معظم الدراسات التي استطاعت الباحثة الحصول عليها تتشابه نوعًا ما مع موضوع الدراسة ضمنيًا مثل دراسة أبو حية (2021)، ودراسة أحمد(2021)، ويلاحظ أن الدراسات السابقة تناولت ضمنيًا المتغير الرئيسي للدراسة (القيادة الرقمية)، إلا أن أهدافها وعينتها ومجتمعها والبلدان التي أجريت بها الدراسة يختلف واقعها ومجتمعها وعينتها عن بلد وموقع الدارسة الحالية، بالإضافة إلى أهدافها مثل دراسة الشهري (2018)، ودراسة زابي وبعيطيش (2021)، وقد تمت الاستفادة من هذه الدراسات في تطوير أداة جمع المعلومات، والتعرف على نتائجها ومقارنتها بنتائج البحث الحالي واستخدم المعالجات الإحصائية المناسبة، لذلك تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها قامت بدراسة درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج النوعي.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية والخاصة داخل الخط الأخضر للعام الدراسي 2022/ 2023 والبالغ عددهم (15300) معلم ومعلمة، حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2021م. وقامت الباحثة باختيار عينة عشوائية من (20) معلماً ومعلمة من المدارس الحكومية والخاصة داخل الخط الأخضر لإجراء مقابلات معهم للإجابة عن سؤال الدراسة.

أداة الدراسة:

تم وضع أسئلة لإجراء مقابلات مع عينة من معلمي المدارس الحكومية والخاصة داخل الخط الأخضر والبالغ عددهم (20) معلماً ومعلمة، للكشف عن درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها.

الأساليب والمعالجات الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم إجراء مجموعة من المقابلات مع عينة من المعلمين والمعلمات في المدارس، ومن ثم تحليل مضمون هذه المقابلات واستخراج التكرارات والنسب المئوية.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

النتائج الخاصة بالسؤال الأول:

والذي ينص على: **"ما ممارسات القيادة الرقمية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين؟"**

للإجابة عن هذا السؤال تم تحليل مضمون المقابلات التي تم إجراؤها مع (20) معلماً ومعلمة من المدارس الحكومية والخاصة داخل الخط الأخضر، تم اختيارهم بصورة قصدية من خمس مدارس بواقع أربعة من كل مدرسة لضمان تمثيل جميع المدارس الحكومية والخاصة داخل الخط الأخضر. وقد تم اعتماد مضمون الفقرة كوحدة للتحليل وبعد ترميز الإجابات وتجميعها، خرجت الباحثة بممارسات القيادة الرقمية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين وتم تصنيف الممارسات تحت عدة أبعاد، وذلك على النحو التالي:

1- الثقافة الرقمية:

تمثلت أهم الممارسات في هذا البعد فيما يلي:

- يرى (17) معلماً ومعلمة بنسبة (85%) من أفراد عينة الدراسة أن مديري المدارس الحكومية والخاصة داخل الخط الأخضر يحترمون الخصوصيات الرقمية الخاصة بالمعلمين، وقد يعزى ذلك إلى وعي مديري المدارس بأهمية التكنولوجيا ودورها في حياتنا وأهمية احترام خصوصية الآخرين.
- يرى (15) معلماً ومعلمة بنسبة (75%) من أفراد عينة الدراسة أن مديري المدارس يحرصون على حصول جميع المعلمين على فرص متساوية في نشر الثقافة الرقمية، وقد يعزى ذلك إلى وعي مديري المدارس بأهمية نشر الثقافة الرقمية.
- يرى (14) معلماً ومعلمة بنسبة (70%) من أفراد عينة الدراسة أن مديري المدارس يوجهون المعلمين لاستخدام الأدوات الرقمية في الغرفة الصفية، وقد يعزى ذلك إلى وعي مديري المدارس بأهمية الأدوات الرقمية في التدريس.
- يرى (12) معلماً ومعلمة بنسبة (60%) من أفراد عينة الدراسة أن مديري المدارس يقومون بتوجيه المعلمين للاستخدام الأمثل للتقنيات الرقمية عن طريق الوسائل المتعددة، وقد يعزى ذلك إلى حرص مديري المدارس على الأمن الرقمي والسلامة الرقمية للمعلمين، وأهمية الاستخدام الأمثل للتقنيات الرقمية.
- يرى (8) معلمين ومعلمات بنسبة (40%) من أفراد عينة الدراسة أن مديري المدارس يوضحون للمعلمين أخلاقيات التعامل مع الأدوات الرقمية، وقد يعزى ذلك إلى وعي بعض مديري المدارس بهذه الأخلاقيات، وحرص مديري المدارس على الأمن الرقمي للمعلمين.

2- توفير مخطط ذو رؤية:

تمثلت أهم الممارسات في هذا البعد فيما يلي:

- يرى (14) معلماً ومعلمة بنسبة (70%) من أفراد عينة الدراسة أن مديري المدارس يحفزون المعلمين على التحسين المستمر في طريقة استخدام التقنيات الرقمية في عملية التعليم، وقد يعزى ذلك إلى وعي مديري المدارس بأهمية التقنيات الرقمية ودورها في تحقيق العديد من الأهداف.
- يرى (12) معلماً ومعلمة بنسبة (60%) من أفراد عينة الدراسة أن مديري المدارس يستخدمون التقنيات الرقمية لتحقيق أفضل الأهداف في أقصر وقت، وقد يعزى ذلك إلى حرص مديري المدارس على أداء المهام المنوطة بهم على أكمل وجه.
- يرى (10) معلمين ومعلمات بنسبة (50%) من أفراد عينة الدراسة أن مديري المدارس يشاركون المعلمين في عمل خطة إستراتيجية ذات رؤية مشتركة تضمن دمج القيادة الرقمية في العملية التعليمية، وقد يعزى ذلك إلى حرص مديري المدارس على وجود مخطط ذو رؤية للمدرسة يساهم في تطويرها تكنولوجياً ويعمل على دمج القيادة الرقمية في التعليم.

3- تصميم النظام:

تمثلت أهم الممارسات في هذا البعد فيما يلي:

- يرى (15) معلماً ومعلمة بنسبة (75%) من أفراد عينة الدراسة أن مديري المدارس يعتمدون على الأدوات الرقمية في ممارسة مهامهم الإدارية، وقد يعزى ذلك إلى وعي مديري المدارس بأهمية الأدوات الرقمية ودورها في أداء المهام بشكل أسرع بالمقارنة مع الطرق التقليدية.
- يرى (14) معلماً ومعلمة بنسبة (70%) من أفراد عينة الدراسة أن مديري المدارس يشجعون المعلمين على إعداد الدروس الرقمية للتعليم، وقد يعزى ذلك إلى حرص مديري المدارس على تطوير طرق التدريس ومواكبة التطورات التكنولوجية التي يشهدها العالم اليوم في شتى المجالات وخاصة في مجال التعليم.
- يرى (12) معلماً ومعلمة بنسبة (60%) من أفراد عينة الدراسة أن مديري المدارس يشجعون المعلمين على المشاركة في الأنشطة التي تعمل على حوسبة المناهج، وقد يعزى ذلك إلى حرص مديري المدارس على حوسبة المناهج ونشر الثقافة الرقمية.
- يرى (10) معلمين ومعلمات بنسبة (50%) من أفراد عينة الدراسة أن مديري المدارس يحرصون على الصيانة الدورية للأدوات الرقمية في المدرسة، وقد يعزى ذلك إلى حرص مديري المدارس على تهيئة البيئة الرقمية المناسبة لتطوير العملية التعليمية، وترى الباحثة أن ذلك يسهم من جهة أخرى في تطوير القيادة الرقمية.

- يرى (8) معلمين ومعلمات بنسبة (40%) من أفراد عينة الدراسة أن مديري المدارس يتواصلون مع متخذي القرار لتوفير شبكة إنترنت عالية السرعة للمعلمين داخل المدرسة، وقد يعزى ذلك إلى وعي بعض مديري المدارس بأهمية التقنية الرقمية وأدواتها في العملية التعليمية.

4- قائد مُمَكِّن:

تمثلت أهم الممارسات في هذا البعد فيما يلي:

- يرى (16) معلماً ومعلمة بنسبة (80%) من أفراد عينة الدراسة أن مديري المدارس يشجعون المعلمين على استخدام شبكة الإنترنت في مواكبة المستجدات في العملية التعليمية، وقد يعزى ذلك إلى وعي مديري المدارس بدور الأدوات الرقمية وخاصة شبكة الإنترنت في تحقيق العديد من الأهداف في العملية التعليمية.
- يرى (14) معلماً ومعلمة بنسبة (70%) من أفراد عينة الدراسة أن مديري المدارس يشجعون التواصل بين المعلمين باستخدام التقنيات الرقمية، وقد يعزى ذلك إلى حرص مديري المدارس على نشر الثقافة الرقمية وتحقيق سهولة التواصل بين المعلمين، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي في المدرسة.
- يرى (14) معلماً ومعلمة بنسبة (70%) من أفراد عينة الدراسة أن مديري المدارس يستعينون بوسائل التواصل الاجتماعي في مشاركة المعرفة الرقمية مع المعلمين، وقد يعزى ذلك إلى حرص مديري المدارس على نشر الثقافة الرقمية بين المعلمين، مما ينعكس إيجاباً على العمل في المدرسة.
- يرى (8) معلمين ومعلمات بنسبة (40%) من أفراد عينة الدراسة أن مديري المدارس يقدمون الحوافز والمكافآت للمعلمين الذين يستثمرون التقنيات الرقمية في تحسين عملية التعليم، وقد يعزى ذلك إلى حرص بعض مديري المدارس على تطبيق التقنيات الرقمية لذلك يحرصون على تحفيز المعلمين الذين يستثمرونها.

5- التنمية المهنية للمعلمين:

تمثلت أهم الممارسات في هذا البعد فيما يلي:

- يرى (14) معلماً ومعلمات بنسبة (70%) من أفراد عينة الدراسة أن مديري المدارس يعملون على مواكبة المستجدات الرقمية في دعم عملية التعليم، وقد يعزى ذلك إلى حرص مديري المدارس على تطبيق التقنيات الرقمية في العملية التعليمية.
- يرى (12) معلماً ومعلمة بنسبة (60%) من أفراد عينة الدراسة أن مديري المدارس يمنحون المعلمين الدعم التعليمي عن طريق التقنيات الرقمية، وقد يعزى ذلك إلى وعي مديري المدارس بأهمية التنمية للمعلمين في المجال التقني، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف المنشودة.

- يرى (8) معلمين ومعلمات بنسبة (40%) من أفراد عينة الدراسة أن مديري المدارس يدعمون تطور المعلمين المهني عن طريق مشاركتهم مقاطع الفيديو والمستندات، وقد يعزى ذلك إلى حرص بعض مديري المدارس على التطور المهني للمعلمين.

النتائج الخاصة بالسؤال الثاني:

والذي يص على: **"ما سبل تحسين ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين؟"**

للإجابة عن هذا السؤال تم تحليل مضمون المقابلات التي تم إجراؤها مع (20) معلماً ومعلمة من المدارس الحكومية والخاصة داخل الخط الأخضر ، تم اختيارهم بصورة قصدية من خمس مدارس بواقع أربعة من كل مدرسة لضمان تمثيل جميع المدارس الحكومية والخاصة داخل الخط الأخضر. وقد تم اعتماد مضمون الفقرة كوحدة للتحليل وبعد ترميز الإجابات وتجميعها، خرجت الباحثة بسبل تفعيل وتحسين القيادة الرقمية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين على النحو الآتي:

- أن تسعي المدارس الحكومية والخاصة داخل الخط الأخضر بتطوير البنية الأساسية المعلوماتية وزيادة الوعي التكنولوجي بما يتماشى مع إستراتيجيات تطوير وتحسين التعليم، ويدعم هذا المقترح (19) معلماً ومعلمة بنسبة (95%) من أفراد العينة.

وتعزو الباحثة مجيء هذا المقترح بالمرتبة الأولى إلى وجود الفجوة الرقمية بين المدارس وخطط وزارة التربية والتعليم وما يتعلق بالتحول الرقمي، وعدم توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية، وضعف في تطوير البنية التحتية لنظم التكنولوجيا الرقمية، بالإضافة إلى وجود خلل في البرامج والأنظمة المعلوماتية الملائمة لعمليات وعناصر نظام التعليم، وعدم توظيفها وإدارتها بالشكل المناسب.

- مبادرة المدارس داخل الخط الأخضر بتوظيف تقنية المعلومات والاتصالات في مجال التعليم، ويدعم هذا المقترح (18) معلماً ومعلمة بنسبة (90%) من أفراد العينة.

وتعزو الباحثة مجيء هذا المقترح بالمرتبة الثانية إلى شعور العاملين بضعف في مهاراتهم التي تستخدم التقنيات الإلكترونية الحديثة، بالإضافة إلى قلة الدورات التدريبية التي يخضعون لها في هذا المجال، وغياب الدافعية التي تدفعهم وتحفزهم لتقبل كل ما هو جديد في عالم التكنولوجية، نتيجة الروتين والرتابة الذي اعتادوا عليه أثناء مسيرتهم المهنية، كما أن الكثير من المديرين رغم خبرتهم الطويلة إلا أنهم يفتقدون الخبرة الإلكترونية ولديهم صعوبة في تقبل التحول الرقمي الحاصل في بيئاتهم التعليمية ويفضلون الحفاظ على الوضع الراهن دون إجراء أي تغيير، ونقص في الخبراء المختصين في مجال القيادة الرقمية.

- العمل على تحسين جودة الخدمات المعلوماتية والتقنية المقدمة للمدارس الحكومية والخاصة دون تمييز، ويدعم هذا المقترح (18) معلماً ومعلمة بنسبة (90%) من أفراد العينة.

وتعزو الباحثة مجيء هذا المقترح إلى ضعف الوعي التكنولوجي وأهمية التطور الرقمي في تنمية مهارات وقدرات الأفراد داخل المدارس وخارجها، وأن المدارس تفتقر إلى الدعم المقدم لها من الجهات المعنية، وأن القيادات المدرسية بحاجة إلى تدريب على جميع المستويات المتعلقة بالجانب التكنولوجي والتقني، وغموض في تحديد الاختصاصات لكل فرد داخل المدارس بسبب العجز عن اتقان التطبيقات الرقمية.

- العمل على زيادة مخصصات المدارس المالية التي تدعم وتساند أي ظرف طارئ أو حول أي جديد في بيئة العمل مثل التحول الرقمي المستحدث حاليا، ويدعم هذا المقترح (17) معلماً ومعلمة بنسبة (85%) من أفراد العينة الذين تم مقابلتهم في المدارس الحكومية والخاصة.

وتعزو الباحثة مجيء هذا المقترح إلى سوء استخدام التكنولوجيا في الوقت والزمن المناسب، وأن هناك عجزاً في الميزانية المخصصة، والدعم المادي الذي يمكن أن يدعم هذه التقنيات الحديثة، وأن المدارس نفسها قد تتلقى الدعم إلا أنها لا تستثمره بالطريقة الصحيحة، كما يوجد خلل في صيانة البنية التحتية والأجهزة الإلكترونية والبرامج التكنولوجية الموجودة في المدارس، حيث إنها لا تلبي الغرض المخطط له بالكل الأمثل، بالإضافة إلى ضعف التوجهات نحو التجديد والتحديث في المجال التقني والتكنولوجي.

- تفعيل استخدام منصات التدريب الإلكترونية والتي تعنى بالتدريب عن بُعد ومواكبة التحول نحو القيادة الرقمية في المدارس، ويدعم هذا المقترح (16) معلماً ومعلمة بنسبة (80%) من أفراد العينة. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى عدم إعطاء الاهتمام بالبرامج التدريبية الرقمية التي تعمل على الارتقاء بمستوى القيادات المدرسية، وعدم تقبل المنصات الإلكترونية التدريبية، وسوء استثمار الروابط التفاعلية التي من شأنها أن تعمل على تحسين مخرجات العملية التعليمية، وعدم تشجيع الإدارات المدرسية المعلمين على التجديد والإبداع والابتكار في المجال التقني.

- إقناع العاملين بالاستجابة للتحول الرقمي في المدارس من أجل الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة والموارد التي يمكن أن تساعد في تحقيق الأهداف، ويدعم هذا المقترح (14) معلماً ومعلمة بنسبة (70%) من أفراد العينة، حيث يرى البعض أن الإدارات المدرسية ربما تفتقر من وجود كفاءات لديها العديد من المهارات والقدرات الكامنة والخبرات العلمية والعملية، وغموض في فهمهم وإدراكهم لمفهوم القيادة الرقمية وكيفية توظيفها في بيئة العمل، وعدم تبنيها إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في نظامها التعليمي، وعدم قدرتها على تعميق وتوسيع الشبكات والاتصالات وبيان أهميتها للآخرين من المعلمين والطلبة والمجتمع المحلي الخارجي، حيث إن الكفاءات تفتقر لطرق وأساليب اكتساب المعرفة التقنية الحديثة، ولديهم خلل في تقديم

الدعم للعاملين، وعدم التوازن في تهيئة البيئة المناسبة لتحقيق القيادة الرقمية، حيث إنهم يجهلون أن القيادة الرقمية من أهم مجالات الإصلاح والتطوير في مجال الإدارة والقيادة التربوية.

- تشجيع الإدارة العليا للقيادات المدرسية في المدارس الحكومية والخاصة على الأخذ بسياسة تطبيق القيادة الرقمية الفاعلة، ويدعم هذا المقترح (13) معلماً ومعلمة بنسبة (65%) من أفراد العينة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى ضعف القيادات المدرسية في الجانب التكنولوجي، ومقاومتهم للتغيير، وشكلية التكنولوجيا التي يطبقونها في ممارساتهم الإدارية والقيادية والإشرافية، وضعف تأثيرها في تطوير المهارات التقنية لديهم، وأن الصفة التقليدية غلبت أدائهم الإداري والقيادي، بالإضافة إلى قلة إدراكهم للتغييرات التقنية في مجال المعلومات والاتصالات المعاصرة، وعدم تطبيقها في العمليات الإدارية والقيادية في البيئة المدرسية.

- السعي إلى توفير آليات فاعلة لترقية الخبرة التقنية، وإضفاء الطابع العالمي على هذه الخبرة ومواكبة القضايا التربوية التعليمية على جميع المستويات المحلية والإقليمية والعالمية، ويدعم هذا المقترح (13) معلماً ومعلمة بنسبة (65%) من أفراد العينة.

وقد يعزى مجيء هذا المقترح إلى كثرة وازدواجية تكاليف الإجراءات الإدارية الموكلة لمديري المدارس، وعدم توافر الخبرة الكافية التي تساعدهم على تحسين كفاءة المدرسة مع المنتفعين من خدماتها، ووجود خلل في إنشاء قنوات اتصال إضافية بينها وبين الذين لهم علاقة مباشرة وغير مباشرة مع المدارس، ووجود خلل في دقة العمل، وكثرة الأخطاء اليدوية، وبطء إنجاز المعاملات الإدارية في الوقت المناسب .

- تشكيل ثقافة مدرسية إيجابية تكنولوجية لدى كافة العاملين باستخدام تقنية المعلومات وتوفير الإطار الثقافي الملائم، ويدعم هذا المقترح (10) معلمين ومعلمات بنسبه (50%) من أفراد عينة المقابلة.

وقد يُعزى هذا المقترح إلى عدم إدراك العاملين للاتجاهات التقنية الحديثة، وسوء فهمها بالطريقة المطلوبة، وعدم اطلاعهم على ثقافة الإنفتاح والابتكار التي تسخر قوة البيانات وتفعل المزيد من التطورات الحديثة، وعدم قدرة المديرين على تغيير الأسلوب الذي تؤدي به المدارس أعمالها من خلال إدخال تكنولوجيا جديدة وأسلوب عمل إداري منفتح، كونها تتمسك بكل ما هو قديم، ووجود خلل في تسهيل الوصول إلى المعلومات، بالإضافة إلى عدم قدرة المديرين على الربط بين نظم مختلفة في آن واحد، مما يعوق عمل الإدارة المدرسية الذي يؤدي إلى خفض جودة الأداء، والإنجاز، من خلال عجز التغيير والتحديث في الجوانب الإدارية والقيادية المختلفة.

- العمل على إحداث تغيير في أنماط العمل الإداري والقيادي المستخدم في المدارس الحكومية والخاصة والتوجه نحو النمط القيادي الرقمي: وجاء هذا المقترح على لسان (9) من أفراد عينة المقابلة أي بنسبة (45%) من أفراد العينة.

وقد تعزو الباحثة ذلك إلى عدم قدرة القيادات المدرسية على مواكبة التطورات والتغييرات التقنية الحديثة، وعدم سعيها للاستفادة من التحولات الحالية، وسوء توظيفها في البيئة المدرسية، وقلة دافعيتها نحو استخدامها بشكل فعال في تحقيق الإنجاز وجودة الأداء والقيادة في المدارس، بالإضافة إلى سوء استخدام الأدوات والمهارات الرقمية للمساهمة في التغيير الإيجابي.

- العمل على غرس السلوك المسؤول عن التحول الرقمي، بما في ذلك الاستخدام الآمن والأخلاقي والقيمي للتكنولوجيا الحديثة، وقد جاء هذا المقترح من (8) من أفراد عينة المقابلة أي ما نسبته (40%).

وقد يُعزى هذا المقترح إلى عدم إدراك القيادات المدرسية لأهمية اللوائح والقواعد التي تحكم خصوصية المعلومات والبيانات المتعلقة بالتنظيم والمعلمين والطلبة وكافة العاملين بالمدارس، وعدم تدعيم الاستخدام الأمثل والآمن للتكنولوجيا، وقلة الورش والندوات التي تعقدها القيادات المدرسية للمعلمين وغيرهم حول التحول الرقمي، وعدم الاهتمام بضبط وتنمية المهارات السلوكية، ووجود خلل في فحص واعتماد المواقع الإلكترونية المناسبة والمتوافقة مع القواعد التربوية.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كيلي (Kelly, 2018)، ودراسة هيرو (Hero,202)، ودراسة الحربي (2020)، دراسة الذهلي والخروصي والشعيلي (2021)، ودراسة أحمد (2021)، والتي جاءت جميعها بدراسة القيادة الرقمية في المؤسسات التعليمية.

وتستخلص الباحثة أن القيادة الرقمية في المدارس الحكومية والخاصة تأخذ حيزاً واسعاً وكبيراً كونها تمثل إحدى الإستراتيجيات التقنية الحديثة في زيادة مستويات الأداء والإنتاج، وأنها من العمليات المستمرة التي تقوم على التوجيهات والقرارات في فترة زمنية قد تطول أو تقصر من خلال التصميم والتنفيذ والتقويم المستمر في ظل إمكانات المدرسة التقنية وقدرتها على التعامل مع البيئة المحيطة، من أجل الحفاظ على البيئة التعليمية وتحقيق أهدافها، وبناء المرونة، ودعم الآخرين نحو خلق التغيير التكنولوجي المطلوب بطريقة فعالة، والقدرة على مواجهة تحديات البيئة المتغيرة انطلاقًا من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر، وتمثل السبل التي تم التوصل إليها مؤشراً حيوياً ذا أهمية في عالم الرقمنة والثورة التكنولوجية، وتعد القيادة الرقمية من أهم القضايا الحديثة في الوقت المعاصر التي تحتاج إلى بذل الجهد لتحقيق الأهداف التربوية، كونها تعد الدعامة الأساسية التي يمكن من خلال إكساب مديري المدارس العديد من المهارات الإدارية والقيادية التقنية التي تؤهلهم للدخول في عصر المتغيرات، واستكمال مقومات التميز، وتطوير القيادة الرقمية لدى مديري المدارس يجب أن تشتمل على عناصر أساسية تتمثل في: تعزيز الأداء

الفردي والجماعي، وتقويم الممارسات غير الفعالة وغير المرغوب بها، وإقامة الأسس اللازمة لتنفيذ السياسات العامة، وتيسير التطوير والتنمية حسب التعليمات والتشريعات، فالقيادة الرقمية هي الاستخدام التقني لأصول المدرسة الرقمية بهدف حل مشاكل العمل والتغلب على التحديات وتذليل الصعوبات، ويمكن التعامل مع هذا على جميع المستويات، ومدى تقبل كل من المدرسة والفرد للتغييرات التقنية في بيئة عمله التي ينتمي إليها وتعد جزءاً مهماً من حياته الشخصية والاجتماعية.

كما أن القيادة الرقمية تمثل نقطة التحول الجذري في كيفية استخدام المدارس للتكنولوجيا الحديثة، وتوظيف التكنولوجيا الحديثة في تحسين الأداء مما يمثل ضرورة وأهمية في المجتمع الدراسي، وهو أخذ مجالات التطوير الحقيقي للمدارس، والذي ترجع أهميته إلى التطوير المستمر لجميع العاملين في استخدام الأجهزة الإلكترونية وتطبيقاتها المختلفة، فضلاً عن تدريبهم على المهارات الإدارية وحل المشكلات وعلى استخدام وإتاحة الفرص لتجريب الأفكار الجديدة الأمر الذي يجعل تطوير الأداء إلكترونياً في غاية الأهمية، بهدف تغيير أداء الأعمال بشكل جذري من قبل المديرين وهم المعنيين بحركة التغيير، ويجب الاهتمام بتطوير الإداء التقني لهم بهدف إعداد جيل إداري وتقني ورقمي متميز يتسم بالقدرة والمهارة في قيادة العاملين والمدارس والوصول بهم إلى الغايات المحددة على أن يكون محور اهتمام التطوير الذاتي التقني لمديري المدارس، والتطوير التنظيمي الكلي الذي يعمل على تقدم الأفراد والجماعات في تناسق وتكامل على مستوى عالٍ، في شكل كمي ونوعي وزمني، والعمل على التحسين المستمر للنتائج وتحقيق مستويات أعلى للإنجاز وأي خلل في إحدى العمليات يؤثر عليها جميعًا، وأن القيادة الرقمية التي يتبناها المديرون في المدارس تعمل على زيادة التفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية، وتسهيل عملية الاتصال داخل المدرسة وزيادة التكيف مع الأوضاع الحالية بغض النظر عن الصعوبات، وعلى تحقيق التوازن والتكيف البيئي بالإضافة إلى تحقيق الرضا الوظيفي الذي يدعم كلاً من الروح المعنوية والولاء المؤسسي لدى جميع العاملين مع المديرين داخل بيئة العمل بلا استثناء، والذي يسهم في تحديد رسالة المدارس، ورؤيتها، وأهدافها وخططها بناء على ما تواجهه من فرص وتهديدات وعلى ما تملكه من نقاط قوة، كون الإدارة الرقمية تساعد المدارس على الاستثمار النافع، ومعالجة نقاط الضعف بالصورة المثلى في ضوء الرؤية الواضحة التي تسعى لإنجاح العملية التعليمية التقنية في المدارس الحكومية والخاصة داخل الخط الأخضر.

التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة توصي الباحثة بالآتي:

- الأخذ بمقترحات أفراد عينة المقابلات لتفعيل وتحسين القيادة الرقمية وتنميتها وتطويرها في المدارس الحكومية والخاصة.

- تفعيل وتبني القيادة الرقمية في جميع الممارسات التعليمية والتربوية في البيئات المدرسية.
- نشر ثقافة ممارسة القيادة الرقمية في البيئة المدرسية والمجتمع المحلي المحيط.
- عقد دورات تدريبية وورش هادفة وبناءة للمديرين والمعلمين تتعلق بمهارات القيادة الرقمية أثناء الخدمة في المدارس.
- دعوة المعلمين والمديرين في المدارس لتقبل التغيير التقني والتكنولوجي في عصر الرقمنة.
- أن تسعى المدارس الحكومية والخاصة داخل الخط الأخضر إلى تطوير البنية الأساسية المعلوماتية وزيادة الوعي التكنولوجي بما يتماشى مع إستراتيجيات تطوير وتحسين التعليم.
- العمل على تحسين جودة الخدمات المعلوماتية والتقنية المقدمة للمدارس الحكومية والخاصة دون تمييز.
- العمل على زيادة مخصصات المدارس المالية التي تدعم وتساند أي ظرف طارئ أو أي جديد في بيئة العمل مثل التحول الرقمي المستحدث حالياً.
- تفعيل استخدام منصات التدريب الإلكترونية والتي تعنى بالتدريب عن بُعد ومواكبة التحول نحو القيادة الرقمية في المدارس.

البحوث المقترحة:

بناءً على نتائج الدراسة يمكن إجراء الدراسات والبحوث التالية:

- إجراء دراسات وبحوث حول واقع القيادة الرقمية في بيئات العمل المختلفة من المؤسسات التربوية الحكومية والخاصة.
- إجراء الدراسات والبحوث المتعلقة بالقيادة الرقمية في مجال الإدارة والقيادة.
- إجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بالقيادة الرقمية في المدارس وربطها بمتغيرات أخرى.

قائمة المراجع:

أبو حية، نجاة (2021). درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، وسبل تحسينها، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية التربية. فلسطين.

أحمد، نوال (2021). معوقات تطبيق القيادة الرقمية من وجهة نظر مديرات المرحلة الثانوية في لواء قصبة إربد، *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*. 11 (3)،498-517.

إشتيوه، فوزي، وعليان، ربحي (2014). *تكنولوجيا التعليم النظرية والممارسة*، ط 2 ، عمان، الاردن، دار صفاء للنشر والتوزيع.

آل تويم، هياء (2019). درجة تطبيق القيادة الرقمية في وزارة التعليم وعلاقتها بتطوير العمل الإداري من وجهة نظر القيادات التربوية، *مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية*، جامعة الفيوم – كلية الخدمة الاجتماعية ،16(1)،60-140.

الجهني، هدى (2019). *القيادة الإلكترونية في ضوء تقنيات المعلومات والاتصالات*. مكتبة الرشد للنشر.

الحربي، حمدان (2020). واقع توظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بُعد وإدارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة، *مجلة كلية التربية جامعة المنصورة*، 1(112)،147-178.

الذهلي، ربيع بن المر. الخروصي، حسين بن علي. الشعيلي، صالح بن خليفة (2021).درجة توظيف مديري المدارس في سلطنة عمان للقيادة الرقمية من وجهة نظر المديرين أنفسهم، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية*، 12(3)،501-530.

الربابعة، أماني (2020). دور التعليم عن بُعد في تعزيز التعلم الذاتي لدى طلبة جامعة الزرقاء الخاصة، *مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات*. 10(3)،52-72.

زابي، صالح وبعيطيش، شعبان(2021). دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق التحول الرقمي: دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. *مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة*، 6،(1)، 144-164.

الساطوري، علاء خلف، والجميعابي، جميلة (2020). *طرق التدريس العامة*. ط 3، عمان، الأردن، دار أمجد للنشر والتوزيع.

سدران، وجدان هادي (2021). واقع القيادة الرقمية لمعلمات اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية بنجران. *المؤتمر الدولي الافتراضي للتعليم في الوطن العربي: مشكلات وحلول*، إثراء المعرفة للمؤتمرات والأبحاث، إثراء المعرفة للمؤتمرات والأبحاث. الجزائر.

الشهري، عجلان محمد (2018). القيادة الالكترونية: منهج عملي مقترح. *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية*، 2،(9)، 39-67.

الطائي، يوسف سلطان (2019). أثر القيادة الرقمية في تبني الثقافة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بمديرية تربية محافظة النجف الأشرف بالعراق، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي للبحوث غزة*، 3(6)،19- 39.

العامري، عبد العزيز عبد الهادي (2021). ممارسات القيادة الإستراتيجية في كليات المجتمع الحكومية والخاصة بمحافظة حجة ودورها في تنمية المجتمع المحلي، *مجلة أبحاث*، كلية التربية، جامعة الحديدة، (21).

عبابنة، هايل طلاق، وجميل، عمر قيس (2016). الثقافة التنظيمية وأثرها في التطوير التنظيمي – دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال، *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، العراق، 8 (16).

عباس، سوسن جابر (2019). فاعلية برنامج تدريبي مصمم وفق مدخلي إعادة هندسة العمليات الإدارية والحكومة في تطوير الأداء الإداري لمديري مؤسسات رياض الأطفال – دراسة شبه تجريبية على عينة من مديري مؤسسات رياض الأطفال في مدينة اللاذقية"، *رسالة دكتوراه*، كلية التربية، جامعة تشرين، الجمهورية العربية السورية.

عبد الناصر، موسى، وقريشي، محمد (2011). مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي - دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة، الجزائر، *مجلة الباحث*، العدد 2.

العتيبي، دلال تركي (2020). *الريادة الإستراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي في الإدارات التعليمية السعودية*. مكتبة الرشد: الرياض.

العشماوي، عبد الله بن طاهر. العصيمي، خالد بن محمد (2021). القيادة الإلكترونية وعلاقتها بالوعي الرقمي لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين، *مجلة شباب الباحثين*، 1(9)،526-566.

عوض، مريم نادي (2019). بعض المداخل الحديثة في الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية، *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، (12)، 411 – 449.

الفضلي، منال (2019). تحديات القيادة في ظل العالم الرقمي. *المؤتمر الإقليمي الأول للقيادة التنموية في ظل العالم الرقمي (قيادة - تكنولوجيا – تنمية مستدامة)*، السعودية.

مرعي، توفيق أحمد (2016). *تفريد التعليم*. ط1، عمان، الأردن، دار الفكر للنشر والتوزيع.

وهيبة، أحمد (2019).التعليم الرقمي في ظل التحديات المعاصرة، *المجلة العربية للإعلام وثقافة الطفل*، 5(1)،109-122.

Abhijit, G. (2014). Corruption in a university in West Bengal. India, *International Journal of Multidisciplinary Approach & Studies*, Volume 01, No.6, Nov-Dec 2014.

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.

Jami. V. (2017). The relationship between digital leadership and digital implementation in elementary schools, *Doctor of Education*. The Faculty of the Graduate Education Department, Southwest Baptist University.

Kelly Ann Moore (2018). Teachers ' Perceptions of Principal Digital Leadership Behaviors That Impact Technology Use in the Classroom*, PHD, Dissertation*, Dallas Baptist University.

Strycker, J (2016). Utilizing a Simulation within an Online School Technology Leadership Course*, Online Learning*, 20(1), 130-144.

Stukalina, Y. (2015). Management of higher education institutions: Searching for the ways to gain competitive advantage, *Economics and Culture*, 12, 87-98.

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

Zhong, L. (2016). *T*he Effectiveness of Digital Leadership at K-12 Schools in Mississippi Regarding Communication and Collaboration During CCRS Implementation. *Doctoral dissertation*. the Graduate School, The University of Southern Mississippi. 328, Available online at: https://aquila.usm.edu/dissertations/328.