

The reality of the practice of digital leadership by Saudi school principals abroad and ways to enhance it

واقع ممارسة مديري المدارس السعودية في الخارج للقيادة الرقمية وسبل تعزيزها

Ibrahim bin Mohammed bin Ibrahim Alkudhayr^{1*}

إبراهيم بن محمد بن إبراهيم الخضير^{1*}

¹Educational Administration Department/ Education college, Imam Mohammed Ibn Saud Islamic University, Riyadh, Saudi Arabia)

¹دكتوراه، أستاذ مساعد، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية.

Received:06/05/25 Revised:21/05/25 Accepted: 30/05/25

تاريخ التقديم:06/05/25 تاريخ ارسال التعديلات: 21/05/25 تاريخ القبول:30/05/25

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة مديري المدارس السعودية في الخارج للقيادة الرقمية، والكشف عن معوقات ممارسة مديري المدارس في الخارج للقيادة الرقمية، وبيان سبل تعزيز ممارسة مديري المدارس السعودية في الخارج للقيادة الرقمية، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع البحث من (247) معلماً ومعلمة حيث تم استخدام أسلوب الحصر الشامل نظراً لمحدودية مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن واقع ممارسة مديري المدارس السعودية في الخارج للقيادة الرقمية من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3,34)، وحصلت معوقات ممارسة مديري المدارس السعودية في الخارج للقيادة الرقمية من وجهة نظر المعلمين على درجة عالية وبمتوسط حسابي (4,13)، وجاءت سبل تعزيز ممارسة مديري المدارس السعودية في الخارج للقيادة الرقمية من وجهة نظر المعلمين بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (4,20)، وتوصلت الدراسة لتوصيات عدة أهمها: استحداث وحدة على مستوى وزارة التعليم تعنى بالتحويل الرقمي في المدارس، وتتولى هذه الوحدة دعم مديري المدارس في ممارستهم للقيادة الرقمية، وأيضاً عقد الشراكات مع الجهات المختصة في التقنيات الرقمية من أجل تقديم الخدمات اللازمة لتطوير البنية التحتية الرقمية في المدارس، بالإضافة إلى تضمين المهارات الرقمية في معايير اختيار مديري المدارس.

الكلمات المفتاحية: القيادة، الرقمية، المدارس السعودية في الخارج، مديري المدارس.

Abstract:

The study aimed to identify the reality of the practice of Saudi school principals abroad for digital leadership, and to reveal the obstacles to the practice of school principals abroad for digital leadership, and to indicate ways to enhance the practice of Saudi school principals abroad for digital leadership, and to achieve this, the researcher used the descriptive survey approach, and the questionnaire as a tool for the study, and the research community consisted of (245) teachers where the comprehensive inventory method was used due to the limited study community, and the study reached several results, the most important of which are: The reality of the practice of digital leadership by principals of Saudi schools abroad from the point of view of male and female teachers came with an average degree and an arithmetic average (3.34), and the obstacles to the practice of digital leadership by principals of Saudi schools abroad from the point of view of teachers obtained a high degree and an arithmetic average (4.13), and ways to enhance the practice of Saudi school principals abroad for digital leadership came from the point of view of teachers with a high degree and an arithmetic average (4.20), The study reached several recommendations, the most important of which are: the establishment of a unit at the level of the Ministry of Education concerned with digital transformation in schools, which supports school principals in their practice of digital leadership, as well as partnerships with the competent authorities in digital technologies in order to provide the necessary services to develop the digital infrastructure in schools, in addition to including digital skills in the criteria for selecting school principals.

Keywords: Digital, leadership, Saudi schools abroad, school principals.

مقدمة

ونظام نور وهو نظام للإدارة التعليمية ويوفر قاعدة بيانات ضخمة تخدم الإدارة المدرسية، بالإضافة إلى نظام راسل والذي يعنى بالاتصالات الإدارية والمراسلات الإلكترونية بين قطاعات الوزارة ومن ضمنها المدارس.

وتعد المدارس السعودية في الخارج أحد المدارس التابعة لوزارة التعليم والتي أنشأت بهدف توفير فرص التعليم لأبناء المملكة العربية السعودية الموجودين في الخارج وكذلك أبناء الجاليات الإسلامية والعربية المقيمين في الدول نفسها، حيث يوجد حالياً ثمانية مدارس سعودية في الخارج وهي: المدرسة السعودية في نيودلهي، وكوالالمبور، وجيبوتي، وبكين، والرياض، والجزائر، وإسلام أباد، بالإضافة إلى أكاديمية الحرمين الشريفين في جاكرتا. (وزارة التعليم، 2025)

ويعتبر مدير المدرسة حجر الأساس في المنظومة التعليمية المدرسية، باعتباره المسؤول عن تحديد مسار وثقافة المدرسة، وأحد أهم أدوات التغيير فيها، ولذلك فإن ممارسته للقيادة الرقمية أصبحت عاملاً أساسياً في مواكبة التطورات التقنية المتجددة؛ وذلك لقدرته على التأثير في منسوبي المدرسة، وتقديم ممارسات مبتكرة وتطوير أساليب العمل عبر توظيف التقنيات الحديثة لما يخدم أهداف المدرسة ومصالحها.

ومن هذا المنطلق وانسجماً مع التطورات العالمية التكنولوجية وتوجه رؤية المملكة 2030 نحو تطبيق التحول الرقمي في كافة القطاعات الحكومية، فقد سعت الدراسة الحالية إلى الكشف عن واقع ممارسة مديري المدارس السعودية في الخارج للقيادة الرقمية وسبل تعزيزها.

مشكلة الدراسة

لقد باتت القيادة الرقمية ضرورة ملحة لنجاح المؤسسات التعليمية في وقتنا الحالي، تزامناً مع دخول التقنيات الرقمية الجديدة في البيئة التعليمية، مثل المنصات الإلكترونية وأنظمة التعليم التفاعلية والواقع الافتراضي وتطبيقات الذكاء الاصطناعي وغيرها، والتي تتطلب من المدير دوراً قيادياً مؤثراً في نشر تلك التقنيات ودمجها بفعالية في أعمال المدرسة، وذلك لتحقيق بيئة تعليمية تفاعلية ومستدامة تتلاءم مع متطلبات العصر الرقمي وتحدياته.

يؤكد ذلك ما توصلت إليه نتائج دراسة الفحطاني والعريفي (2024) والتي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الرقمية وإدارة التغيير، وأن ممارسة القيادة الرقمية هي أحد سبل التغيير والتطوير الإداري من أجل بناء بيئة رقمية في المدارس.

وللقيادة الرقمية تأثير كبير على البيئة المدرسية، حيث بينت نتائج دراسة Domny (2017) أن استخدام القيادة الرقمية تسهم في خلق مناخ يدعم الابتكار في المدرسة، كما أن لها تأثير على مستوى الكفاءة لدى المعلمين، وكذلك ما كشفته نتائج دراسة الجريان (2024) والتي أوضحت وجود علاقة

لقد أدركت المنظمات الواقع الذي فرضته التطورات التقنية والرقمية مما أجبرها على التخلي عن العديد من الممارسات والأساليب التقليدية، بالإضافة إلى ظهور تأثير تلك التطورات على أعمالها بسبب دورها الفاعل في زيادة الإنتاج ورفع الكفاءة في العمل والتقليل من الهدر المالي والإداري، الأمر الذي جعلها تعمل على مواكبتها وتوظيفها بما يخدم مصالحها وأهدافها، بالإضافة إلى توفير كافة المتطلبات التي تسهم في عملية التحول الرقمي لتلك المنظمات.

وقد برزت القيادة الرقمية كأحد الأنماط القيادية الجديدة التي تتطلبها عملية التحول الرقمي في المنظمات وتلائم التطورات التقنية الجديدة، حيث يؤكد البار (2019) أن للقيادة الرقمية دور رئيس في نجاح التحول الرقمي وذلك عبر استحداث طرق عمل جديدة وتبني أساليب قيادية منفتحة على التغيير، وتضيف المفيز (2023) بأنها تمكن المنظمات من استيعاب ودفع التحول الرقمي من خلال جعل عمليات الإدارة أكثر تقدماً في التفكير والمرونة، وبناء الوعي لدى وإقناع المرؤوسين باستخدام الفعال للموارد والتقنيات الرقمية.

ويصف الحربي (2020) القيادة الرقمية بأنها أحد المفاهيم الحديثة التي تبني على رؤية استراتيجية لنشر وتوظيف التقنية في المنظمات، وذلك عن طريق إتاحة الوصول إلى المعلومات، والاتصالات مع الأعضاء الآخرين في المنظمة، بالإضافة إلى استخدام القادة البيئة الرقمية والتكنولوجيا لتعزيز التعاون بينهم.

ويشير سكر وأبو حية (2021) إلى أن القيادة الرقمية تسهم في تحقيق جملة من الفوائد للمنظمات ومن أبرزها: تبسيط الإجراءات داخل المنظمات، وهذا ينعكس إيجاباً على مستوى الخدمات التي تقدم للمستفيدين الداخليين والخارجيين، وكذلك اختصار وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة، وتسهيل إجراء الاتصال بين الإدارات المختلفة والمنظمات الأخرى، بالإضافة إلى ضمان الدقة والموضوعية في إنجاز العمليات المختلفة.

لذا فمن المهم أن تمتلك المنظمات استراتيجية واضحة لتبني نمط القيادة الرقمية، حيث يرى محمود (2022) أن هناك حاجة ماسة إلى تطبيق نمط القيادة الرقمية لكي تكون قادرة على التكيف مع التحديات التي تنشأ في بيئة العمل الجديدة، بالإضافة إلى تأثيرها الكبير على أدائها، وللدور الذي يمكن أن تقوم به في التغلب على عدة مشكلات، ومن ثم تطوير الأداء الإداري بتلك المنظمات.

وتقوم وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية بمجهود حثيثة في مجال التحول الرقمي في المدارس، حيث تسعى إلى تلبية كافة متطلباته وتجهيز البنية التحتية، وتوفير الأجهزة والأدوات الرقمية للمدارس، كما قامت بإنشاء العديد من المنصات والأنظمة الإلكترونية التي تواكب التطورات التقنية والرقمية الجديدة وتساعد المدارس في تطوير أعمالها ومن أهمها: نظام فارس وهو نظام إلكتروني متكامل للشؤون الإدارية والمالية، ومنصة مدرستي والتي تقدم نظام إدارة تعلم إلكتروني،

أسئلة الدراسة

تحدد مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

- ما واقع ممارسة مديري المدارس السعودية في الخارج للقيادة الرقمية من وجهة نظر المعلمين؟
- ما معوقات ممارسة مديري المدارس السعودية في الخارج للقيادة الرقمية من وجهة نظر المعلمين؟
- ما سبل تعزيز ممارسة مديري المدارس السعودية في الخارج للقيادة الرقمية من وجهة نظر المعلمين؟

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- التعرف على واقع ممارسة مديري المدارس السعودية في الخارج للقيادة الرقمية من وجهة نظر المعلمين.
- الكشف عن معوقات ممارسة مديري المدارس السعودية في الخارج للقيادة الرقمية من وجهة نظر المعلمين.
- بيان سبل تعزيز ممارسة مديري المدارس السعودية في الخارج للقيادة الرقمية من وجهة نظر المعلمين.

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة في الجوانب التالية:

الأهمية العلمية:

- تبرز أهمية الدراسة من أنها تتناول موضوع مهم، وهي القيادة الرقمية والتي تزايدت الحاجة إليها في ظل التطورات التقنية والتكنولوجية المتجددة.
- السعي إلى إثراء الأدب البحثي بمفهوم القيادة الرقمية وأهميتها ومتطلباتها وأبعادها في ظل حداثة موضوع الدراسة.
- يتوقع أن تسهم الدراسة في فتح آفاق جديدة للباحثين من خلال تناولها للقيادة الرقمية بالمدارس السعودية في الخارج.

الأهمية العملية

- مواكبة توجه رؤية المملكة 2030 نحو التحول الرقمي في جميع القطاعات الحكومية.
- يتوقع أن تساهم هذه الدراسة في إطلاع المسؤولين على واقع ممارسة مديري المدارس السعودية في الخارج للقيادة الرقمية ومعوقات ممارستها وسبل تعزيزها.
- يؤمل أن تساعد هذه الدراسة على تحفيز المسؤولين لوضع خطط وبرامج ترفع من ممارسة مديري المدارس للقيادة الرقمية لضمان توظيف التقنيات الحديثة في المدارس واستخدامها بشكل فعال.

حدود الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة في حدودها على الآتي:

إيجابية بين القيادة الرقمية ومستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية، وأن توفر عناصر القيادة الرقمية يساهم في قيام المدير بأداء مهامه بكفاءة وفعالية، وكما تنمي مهارات الإبداع لديهم، وتمنحهم القدرة على التعامل مع التغييرات التي تطرأ على بيئة العمل، بالإضافة إلى ما أظهرته نتائج دراسة المطيري والثبيتي (2023) بوجود علاقة طردية بين درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الرقمية ومستوى الأداء المدرسي، ويظهر ذلك في تطوير الأداء المدرسي من خلال التقنيات الرقمية، وتشجيع التعليم المستمر لمنسوبي المدرسة، وتهيئة بيئة داعمة للإبداع لدى الطلاب.

ويواجه تطبيق القيادة الرقمية في المدارس مجموعة من التحديات، فقد أبرزت نتائج دراسة الشديفات (2022) وجود تحديات بشرية وإدارية وفنية تواجه تطبيق القيادة الرقمية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية، ومنها غموض مفهوم القيادة الرقمية ومتطلباتها، وضعف البنية التحتية، وانخفاض الرغبة في التعامل مع التقنيات خوفاً من آثارها السلبية.

وفي هذا السياق فقد توصلت نتائج دراسة أحمد (2022) إلى أن هناك عدة معوقات تحد من الممارسة الفعالة للقيادة الرقمية من وجهة نظر مديرات المدارس ومن أبرزها: قلة الكوادر البشرية المؤهلة في التقنية بالمدارس، والافتقار إلى الأدلة الإرشادية للتعامل مع التطبيقات الرقمية، بالإضافة إلى ندرة الدورات التدريبية المقدمة لمديرات المدارس لتحسين ممارساتهن في القيادة الرقمية.

كما بينت نتائج دراسة الياامي والضويحي (2023) أن قلة الوعي بأهمية تطبيق القيادة الرقمية لدى بعض المديرات، وقلة الدعم المادي المناسب للتحول الرقمي، وكذلك مقاومة التغيير من قبل المعلمات وتمسكهن بالطرق التقليدية هي من أبرز معوقات ممارسة القيادة الرقمية لدى مديرات المدارس.

وبناءً على ما سبق تبرز الحاجة إلى ممارسة مديري المدارس السعودية في الخارج للقيادة الرقمية بالمدارس السعودية في الخارج، ويدعم ذلك ما أظهرته نتائج دراسة الشيبان (2011) بأن البيئة المحيطة، والتنظيم الإداري للمدارس وتبعيته المختلفة عن التنظيم الإداري داخل المملكة، والتغيير المستمر في أعضاء المدرسة من الأمور التي أدت إلى بعض الصعوبات أمام مديري المدارس السعودية في الخارج، وكذلك ما توصلت إليه دراسة النوفل (2021) والتي أوضحت أن المركزية في إنجاز الأعمال، وصعوبة التواصل، وكذلك محدودية البرامج التدريبية على الأساليب القيادية الحديثة تحد من ممارسة مديري المدارس السعودية في الخارج لأدوارهم القيادية.

لذا تتبع مشكلة الدراسة من الحاجة إلى التعرف على واقع ممارسة مديري المدارس السعودية في الخارج للقيادة الرقمية، والكشف عن معوقات ممارسة مديري المدارس السعودية في الخارج للقيادة الرقمية، إلى جانب سبل تعزيز ممارسة مديري المدارس السعودية في الخارج للقيادة الرقمية.

والاتصالات، وذلك من خلال تكامل التقنيات الرقمية مثل تطبيقات الاتصال والويب والأجهزة المحمولة في ممارسات القيادة نحو تغير مستدام" (ص16).

ويستنتج من التعريفات السابقة أن القيادة الرقمية تركز على جانبي وهما التأثير على العاملين عبر نشر الثقافة الرقمية وذلك من أجل الاستفادة من التقنيات الحديثة في أعمالهم، بالإضافة إلى توظيف المدير لها في كافة أعمال المنظمة وذلك من خلال الأنظمة والأدوات التكنولوجية لغاية تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

أهمية القيادة الرقمية

للقيادة الرقمية أهمية كبرى على مستوى المؤسسات حيث تتضح كما أوردتها كمال ومحمود (2022) في دعم ومساندة العاملين فيها، وتسهيل عملية صنع القرار، بالإضافة إلى تمكين الإدارات والقيادات من التخطيط بكفاءة وفاعلية للاستفادة من متطلبات العمل، كما تساعد القيادة الرقمية في إدارة المعلومات بطريقة أكثر سهولة دون تعقيد، مما يترتب على ذلك سهولة انتقالها عبر المستويات الإدارية المختلفة.

وترى الشمري (2023) أن أهمية القيادة الرقمية تتمثل في التقليل من مستوى التعقيدات الإدارية وتحسين جودة الأعمال من خلال استخدام وسائل الكترونية جديدة تتسم بالكفاءة والفعالية والسرعة، مما يضمن الدقة في إجراء العمليات وتحقيق أقصى درجات الإفادة للمؤسسة والجهات ذات العلاقة، كما تساعد في تحقيق مبدأ الشفافية الإدارية حيث أن القيادة الرقمية توفر بيئة تكون فيها البيانات والمعلومات واضحة ومتاحة.

كما يشير آل كردم (2020) إلى أن القيادة الرقمية تؤدي دوراً مهماً في دعم البيئة الرقمية في سبيل تعزيز التعلم وتطوير الممارسات القيادية، وذلك من خلال الأساليب التكنولوجية الحديثة التي تعمل على إعادة صياغة المعرفة بما يحقق التكيف من القيادة التقليدية إلى القيادة الرقمية وسياقات التعلم الرقمي.

وبالإضافة إلى ما سبق فإن القيادة الرقمية تساهم في التغلب على العوائق المرتبطة بالزمان والمكان، مما يعزز من قدرة المنظمات على التعامل مع الطوارئ والأزمات المفاجئة التي تطرأ في بيئة العمل، وضمان إنجاز الأعمال في موعدها المحدد.

متطلبات تطبيق القيادة الرقمية

يتطلب التطبيق الفعال للقيادة الرقمية توفر عدة عوامل رئيسية، وتمثل هذه المتطلبات كما يذكر العشماوي والعصيمي (2021) فيما يأتي:

- **التدريب:** وهو أمر ضروري من أجل أن يتمكن المدير والعاملين في المنظمة من استخدام الأدوات وأجهزة الحاسوب، وإدارة قواعد البيانات، وتوجيه الأعمال، والتي تؤدي إلى تطبيق القيادة الرقمية.

الحدود الموضوعية: اقتصر هذه الدراسة على التعرف على واقع ممارسة مديري المدارس السعودية في الخارج للقيادة الرقمية، والكشف عن معوقات ممارستها، وبيان سبل تعزيزها.

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1446هـ.

الحدود المكانية: المدارس السعودية في الخارج.

مصطلحات الدراسة

القيادة الرقمية

تعرف عبدالقادر (2024) القيادة الرقمية بأنها "قدرة مديري المدارس على استخدام وتوظيف تكنولوجيا المعلومات، وتفعيل منظومة التحول الرقمي في القيادة الرقمية" (ص23).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: الممارسات التي يقوم بها مديري المدارس السعودية في الخارج من خلال تبني التحول الرقمي وتوفير كافة متطلباته، والعمل على دمج التقنيات الحديثة في أعمال المدارس، وذلك بهدف بناء بيئة مدرسية رقمية ومواكبة لمستجدات العصر الحالي.

الإطار النظري

مفهوم القيادة الرقمية

تعد القيادة الرقمية من المداخل الإدارية الحديثة والتي جلبت اهتماماً كبيراً لارتباطها بالجوانب التكنولوجية والتي تشكل أحد أبرز المتغيرات في وقتنا الحالي، مما جعل تعريفاتها تتعدد وتباين بين الباحثين حسب اهتماماتهم.

حيث يعرفها عطي (2017) بأنها "منهجية إدارية جديدة تقوم على ممارسة القائد للعمليات الإدارية من خلال الاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في منظمات عصر العولمة والتغيير المستمر" (ص18).

كما تعرف بالخير (2016) القيادة الرقمية بأنها "القيادة التي تعتمد على التقنيات الحديثة في عملياتها القيادية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وإشراف وتقييم لتنفيذ كافة أعمالها إلكترونياً من أجل تحقيق أهدافها، وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية" (ص9).

بينما يعرف الحلبي والقحطاني (2023) القيادة الرقمية بأنها "ممارسة المدير للقيادة الرقمية وتوظيفها، لتعظيم الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة، واستخدامهم البيئة الرقمية بكفاءة للتواصل وتعزيز التعاون مع الآخرين في نشر الثقافة الرقمية، والسعي لتحقيق الأهداف المشتركة داخل المدرسة وخارجها" (ص457).

وتعرف الجريان (2024) القيادة الرقمية بأنها "أسلوب قيادي متطور يتبعه المدراء القادرين على توليد الأفكار الابتكارية، بالاعتماد على استثمار الموارد البشرية المتاحة بالشكل الأمثل، وتبني استخدام تقنيات المعلومات

ووسائل التواصل الاجتماعي، كما يتم أيضاً فتح قنوات اتصال رقمية لتبادل المعلومات والخبرات وتحسين الممارسات.

- ويتبين مما سبق أن متطلبات تطبيق القيادة الرقمية متنوعة ما بين تنظيمية ومالية وفنية، وبعضها يمكن توفيره من داخل المنظمة والآخر من خارج المنظمة، لذلك يمكن القول أن متطلبات التطبيق الفعال للقيادة الرقمية تستدعي تظافر الجهود ابتداءً من المدير وتعاون أفراد المنظمة والجهات ذات العلاقة من خارج المنظمة لتوفيرها.

أبعاد القيادة الرقمية

- حددت الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم (ISTE,2018) أبعاد القيادة الرقمية في ضوء المعايير التالية:

- بعد المواطنة الرقمية: يشير هذا البعد إلى تشجيع التحول الرقمي، ونشر الثقافة الرقمية بين جميع فئات المجتمع المدرسي، وتعريفهم بأخلاقيات استخدام التكنولوجيا الرقمية، والاستخدام الأمثل لها، واحترام الحقوق والخصوصية الرقمية.

- بعد مخطط ذو رؤية: حيث يجب على القائد الرقمي أن يضع رؤية واضحة وأهداف وخطة استراتيجية شاملة لتطبيق الأدوات الرقمية لتعزيز التعلم، وإشراك جميع المشاركين في العملية التعليمية في بناء رؤية وخطة استراتيجية ذات دورة متواصلة، وتقييم وتحسين مستمر لتحويل التكنولوجيا إلى واقع فعلي مؤثر ومفيد في التعليم.

- بعد القائد الممكن: ويتطلب هذا البعد أن يمتلك القائد الرقمي مهارة استخدام التقنيات الرقمية، فهو القدوة والمثال في المدرسة لتطبيق القيادة الرقمية، كما يجب أن يقوم بتدريب المعلمين عليها، ويتابع ويقيم أدائهم في تعلمها وتوظيفها في مهامهم التدريسية، بالإضافة إلى تمكينهم من المشاركة في عمليات اتخاذ القرار بالمدرسة.

- بعد مصمم النظم: يستوجب على القائد الرقمي إنشاء بنية تحتية قوية تدعم الاستخدام الفعال للتكنولوجيا، توفير التقنيات الرقمية وتعريف المعلمين والطلاب بما وطرق استخدامها، والعمل على صيانتها بشكل دوري، وإقامة الشراكات التي تدعم الرؤية الاستراتيجية وتحقق أولويات التعلم، مع الأخذ بعين الاعتبار حماية الخصوصية والبيانات في المدرسة من خلال أنظمة وبرامج الحماية.

- بعد التنمية المهنية للمعلمين: ويشير هذا البعد إلى أنه يجب على القائد الرقمي تعزيز فكرة التعلم المهني المستمر لنفسه والآخرين، ليظلوا مواكبين للتقنيات الناشئة في التعلم والابتكارات في التدريس، والمشاركة بانتظام في شبكات التعلم المهني عبر الانترنت بشكل تعاوني مع المهنيين والخبراء.

ويتضح مما سبق تنوع أبعاد القيادة الرقمية، ويمكن اعتبارها كإرشادات يحتاجها المدراء من أجل تطبيق القيادة الرقمية في منظماتهم، وكذلك يمكن

- البنية التحتية: وهي من أهم المتطلبات الرئيسية لتطبيق القيادة الرقمية، حيث تشمل توافر الشبكات ووسائل الاتصال الحديثة، وتوافر قواعد البيانات القادرة على تأمين ونقل المعلومات بين أقسام المنظمة والشركات وبين الأفراد أنفسهم.

- توفر الوسائل الرقمية والالكترونية: وذلك من أجل الاستفادة من الخدمات التي توفرها، ومن أبرز هذه الوسائل: الأنظمة الالكترونية والأجهزة والشبكات التي تتيح للقيادة الرقمية التواصل من خلالها.

- تخصيص الميزانية المناسبة: وهي من المتطلبات الهامة وذلك من أجل تجهيز المنظمة بالأجهزة والأدوات الرقمية المناسبة، وكذلك الحفاظ على جودة الخدمات المقدمة عن طريق الصيانة الدورية، بالإضافة إلى تدريب العاملين في المنظمة على التعامل مع الأدوات الرقمية وتحقيق الاستفادة المثلى منها.

- وجود التشريعات والقوانين: حيث تسهل من إجراءات عمل القيادة الرقمية وتدعم ممارستها، كما تساعد في تنظيم تطبيق الأفكار وتحديد مشروعيتها.

- حماية البيانات الرقمية: ويعد مطلباً ضرورياً من أجل حماية المعلومات والبيانات في المنظمة من الاختراقات وكشفها للآخرين وحمايتها من العبث، لما لها من خطورة كبيرة الأفراد والمنظمات، ويتم ذلك عبر مجموعة من أنظمة وبرامج الأمن السيبراني.

- نشر الوعي بأهمية القيادة الرقمية: ويتم ذلك من خلال بيان أهمية تطبيق القيادة الرقمية وفوائدها للمنظمة في تسهيل إنجاز الأعمال واتخاذ القرارات، والحرص على إقامة الدورات والندوات وورش العمل التي تساهم في نشر ثقافة التحول الرقمي في المنظمة.

- كما أن هناك متطلبات لتطبيق القيادة الرقمية على المستوى الفردي وفقاً لما ذكرته محمود (2022) ومنها:

- إدارة الأفراد: حيث يدعم القادة الرقميون العاملين فيما يتعلق بالإدارة الذاتية والتطوير الوظيفي عبر التكنولوجيا الرقمية.

- المعرفة: تعتبر المعرفة عاملاً أساسياً في توفير نماذج الأعمال الرقمية، ولهذا السبب تؤسس القيادة الرقمية ثقافة التعلم مدى الحياة، بما في ذلك المهارات اللينة لدعم المعلمين وتحفيز الموظفين.

- فرق افتراضية: يؤدي العمل في الشبكات إلى الطلب على إنشاء فرق افتراضية، لذا فإن قيادة الفرق الافتراضية هي محدد مهم للقيادة الرقمية، وبالتالي يحتاج القائد الرقمي إلى تدريب الموظفين لتمكينهم من العمل الجماعي في فرق موزعة وغير متجانسة.

- المشاركة والتواصل: ويتم من خلال المشاركة والتواصل تحفيز الأفراد على التعاون عبر الوظائف والمؤسسات للعمل معاً، وذلك عبر منصات

المسحي والارتباطي، والاستبانة أداةً للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الابتدائية بمحافظة المهدي وعددهم (331) ، وتوصلت الدراسة لعدة النتائج ومن أهمها: ارتفاع درجة درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الرقمية بمحافظة المهدي من وجهة نظر المعلمين، وجاء مستوى الأداء المدرسي بدرجة عالية جداً، كما تبين وجود علاقة ارتباطية طردية عالية القيمة بين ممارسة القيادة الرقمية ومستوى الأداء المدرسية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة.

وأجرت **القصصقي (2023)** دراسةً هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي، والمقابلة أداةً للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (20) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر جاءت بدرجة عالية، وأن سبل تحسين ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة عالية جداً.

كما جاءت دراسة **أحمد (2022)** بهدف التعرف على معوقات تطبيق القيادة الرقمية من وجهة نظر مديرات مدارس المرحلة الثانوية في لواء قسبة إربد، واستخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة أداةً للدراسة، وتكونت عينة الدراسة (135) مديرة، وأظهرت النتائج أن تقديرات مديرات المدارس لمعوقات تطبيق القيادة الرقمية جاء بدرجة مرتفعة، كما بينت عدم وجود فروق فردية ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والدورات التدريبية.

وهدف دراسة **بصيلي (2022)** إلى التعرف على واقع تطبيق القيادة الرقمية بمدارس التعليم العام بمنطقة أهما الحضرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداةً للدراسة، وبلغت عينة الدراسة (343) من القيادات ووكلائهم والإداريين ، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق القيادة الرقمية بمدارس التعليم العام بمنطقة أهما الحضرية جاء بدرجة كبيرة، كما توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وسعت دراسة **سكر وأبو حية (2022)** إلى التعرف على درجة تطبيق مديري مدارس الأنوروا بمحافظة غزة للقيادة الرقمية وسبل تحسينها، واستخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة أداةً للدراسة، وبلغت عينة الدراسة (552) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق مديري مدارس الأنوروا بمحافظة غزة للقيادة الرقمية كانت بدرجة متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية، وعدم وجود فروق فردية ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الجنس والمرحلة التعليمية وعدد سنوات الخدمة والمؤهل العلمي.

الاستفادة من تلك الأبعاد في تحديد مراحل تطبيق القيادة الرقمية وإجراءاتها وذلك على النحو التالي: مرحلة التأسيس: وتشمل بعد المواطنة الرقمية وبعد مخطط ذو رؤية، ومرحلة التنفيع: حيث يمثلها بعد القائد الممكن وبعد مصمم النظم، ومرحلة التطوير: التي تتضمن بعد التنمية المهنية للمعلمين.

الدراسات السابقة

لقد أجريت مجموعة من الدراسات حول القيادة الرقمية في مؤسسات التعليم العام، وفيما يلي عرض للدراسات المحلية والعربية والأجنبية وفق التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم:

فقد أجرت **الجريران (2024)** بدراسةً هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الرقمية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي في المدارس الحكومية، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداةً للدراسة، وتكونت عينة الدراسة (330) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة لعدة النتائج ومن أهمها: أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الرقمية جاءت بدرجة مرتفعة، وأن مستوى الأداء الوظيفي جاء بدرجة متوسطة، كما بينت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الرقمية ومستوى الأداء الوظيفي في المدارس الحكومية.

وقامت **القحطاني والعريفي (2024)** دراسةً هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الرقمية وإدارة التغيير وطبيعة العلاقة الارتباطية بينهما لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداةً للدراسة، وطبقت الدراسة على عينة بلغت (307) من المعلمات والمديرات، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: أن درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض جاءت بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج أن ممارسة مديرات المدارس لإدارة التغيير جاء متوسطاً، وكذلك وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الرقمية ودرجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديرات المدارس.

وسعت دراسة **الحلبي والقحطاني (2023)** إلى معرفة درجة ممارسة مديري مدارس إدارات التعليم في المنطقة الشرقية من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة أداةً للدراسة، وبلغ مجتمع الدراسة (55) مشرفاً ومشرفةً للإدارة المدرسية، وقد توصلت الدراسة إلى أن أفراد الدراسة موافقون على درجة ممارسة مديري مدارس إدارات التعليم في المنطقة الشرقية بدرجة كبيرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف متغير الجنس.

وجاءت دراسة **المطيري والثبيتي (2023)** بهدف التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الرقمية ومستوى الأداء المدرسي بمدارس التعليم العام بمحافظة المهدي من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت المنهج

منهج الدراسة

للإجابة على أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها، تم اختيار المنهج الوصفي المسحي كمنهج للدراسة، والذي يعرفه العساف (2016) بأنه من خلاله يتم استجواب أفراد مجتمع الدراسة أو عينة منهم، بهدف وصف الظاهرة التي يدرسها الباحث من حيث طبيعتها ومدى وجودها، دون أن يتجاوز ذلك إلى بحث العلاقات أو معرفة الأسباب.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات في المدارس السعودية في الخارج والبالغ عددهم (247) معلم ومعلمة (وزارة التعليم، 2025)، ونظراً لمحدودية مجتمع الدراسة تم استخدام أسلوب الحصر الشامل، وقد قام الباحث بتوزيع استبانة الكترونية واستجاب معه (160) من المعلمين والمعلمات، أي بنسبة (65%) من إجمالي عدد مجتمع الدراسة.

أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين وهما:

الجزء الأول: يشمل المتغيرات المتعلقة بالنوع والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

الجزء الثاني: وتكون من ثلاثة محاور بالاستفادة من أبعاد القيادة الرقمية الواردة في الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة وهي:

- المحور الأول: واقع ممارسة مديري المدارس السعودية في الخارج للقيادة الرقمية من وجهة نظر المعلمين وقد اشتمل هذا المحور على (16) عبارة.

- المحور الثاني: معوقات ممارسة مديري المدارس السعودية في الخارج للقيادة الرقمية من وجهة نظر المعلمين والذي اشتمل على (10) عبارات.

- المحور الثالث: سبل تعزيز ممارسة مديري المدارس السعودية في الخارج للقيادة الرقمية من وجهة نظر المعلمين واشتمل على (10) عبارات.

كما تم اعتماد المقياس الخماسي عبارات الاستبانة وفقاً للفئات التالية:

جدول 1: تحديد فئات المقياس المتدرج الخماسي

الفئة الأولى	الفئة الثانية	الفئة الثالثة	الفئة الرابعة	الفئة الخامسة
منخفض جداً	منخفض	متوسط	عالي	عالي جداً
1-1,80	1,81-2,60	2,61-3,40	3,41-4,20	4,21-5

صدق أداة الدراسة

قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال ما يلي:

أ - الصدق الظاهري لأداة الدراسة :

تم عرض أداة الدراسة بعد الانتهاء منها بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين وذلك للاسترشاد بأرائهم، وبناءً على التعديلات والملاحظات التي قدمها المحكمون، قام الباحث ببناء أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها

وأما **الشديفات (2022)** فقد قامت بدراسة هدفت إلى التعرف على أهم التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الرقمية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قصبه المفرق، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة أداةً للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (28) مديراً ومديرة للمدارس، وتوصلت الدراسة إلى وجود تحديات بشرية وإدارية وفنية بدرجة مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر النوع، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر عدد سنوات الخبرة والدرجة العلمية.

وهدف دراسة **Gerald (2020)** إلى قياس مستوى القيادة التكنولوجية وسلوكيات المديرين من وجهة نظرهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداةً للدراسة، وتكونت عينة الدراسة القصديية من (23) مديراً في ولاية فرجينيا، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى القيادة التكنولوجية في كان متوسطاً، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الجنس والعمر وسنوات الخبرة.

وسعت دراسة **Domeny (2017)** إلى تحديد أثر استخدام القيادة الرقمية لمديري المدارس على مستوى الكفاءة الذاتية للمعلمين في المدارس الابتدائية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي، والاستبانة أداةً للدراسة، وتكون أفراد الدراسة من مديري ومعلمي المدارس الابتدائية في ولاية ميزوري، وتوصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس الذي يستخدمون القيادة الرقمية لديهم تأثير على مستوى الكفاءة الذاتية لدى المعلمين، ويدعمونهم في خلق مناخ يدعم الابتكار في المدرسة.

التعليق على الدراسات السابقة

تنفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في تناولها للقيادة الرقمية في المدارس، واتفقت مع جميع الدراسات السابقة ما عدا دراسة الفصصبي (2023) في استخدام المنهج الوصفي، كما اتفقت مع معظم الدراسات السابقة في اختيار مجتمع الدراسة وهم المعلمين، وكذلك الاستبانة كأداة للدراسة، في حين اختلفت هذه الدراسة عن جميع الدراسات السابقة في أهدافها وهو الكشف عن واقع ممارسة مديري المدارس السعودية في الخارج للقيادة الرقمية ومعوقات ممارستها وسبل تعزيزها، وكذلك اختلفت مع دراسة أحمد (2022) ودراسة بصيلي (2022) ودراسة الشديفات (2022) في مجتمع الدراسة حيث تكون لديهم من المدراء والمديرات، وقد استفادت هذه الدراسة من نتائج الدراسات السابقة في دعم مشكلة الدراسة الحالية، وكذلك في اختيار منهج الدراسة وأداة الدراسة المناسبة وكيفية بنائها، وأيضاً في تفسير النتائج.

وأبرز ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها سعت إلى التعرف على واقع ممارسة مديري المدارس السعودية في الخارج للقيادة الرقمية ومعوقاتها وسبل تعزيزها، باعتبارها عاملاً مهماً في توظيف التطورات التقنية في المدارس لتحقيق أهدافها وتطوير أعمالها، كما تسهم بشكل فاعل في التغلب على التحديات وحل المشكلات.

ثبات أداة الدراسة

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ثبات (ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha (α)) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، كما هو مبين بالجدول التالي:

جدول 3: معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

م	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	واقع ممارسة مديري المدارس السعودية في الخارج للقيادة الرقمية	16	0,954
2	معوقات ممارسة مديري المدارس السعودية في الخارج للقيادة الرقمية	10	0,893
3	سبل تعزيز ممارسة مديري المدارس السعودية في الخارج للقيادة الرقمية	10	0,912
	الثبات الكلي	36	0,919

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات ثبات أداة الدراسة تراوحت بين (0,893-0,954)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في تطبيق الاستبانة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

للإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها وتحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد الدراسة، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية التي تناسب طبيعة الدراسة وهي: التكرارات والنسب المئوية لمعرفة خصائص أفراد الدراسة الوظيفية، ومعامل ارتباط بيرسون لمعرفة صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، ومعامل ألفا كرونباخ للكشف عن معامل ثبات الاستبانة، والمتوسط الحسابي لمعرفة درجة ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة على عبارات الاستبانة (متوسط العبارات)، وكذلك ترتيب العبارات والمحاور حسب أعلى متوسط حسابي، كما تم استخدام الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات الاستبانة.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يتناول هذا الجزء عرض لنتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها ومناقشتها من خلال الكشف عن إجابات أفراد الدراسة على عبارات الاستبانة؛ وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة كما يلي:

السؤال الأول: ما واقع ممارسة مديري المدارس السعودية في الخارج

للقيادة الرقمية من وجهة نظر المعلمين ؟

للتعرف على واقع ممارسة مديري المدارس السعودية في الخارج للقيادة الرقمية من وجهة نظر المعلمين ؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، وذلك كما يلي:

النهائية بعد إجراء التعديلات المتفق عليها من قبل المحكمين من تعديل لبعض العبارات وحذف عبارات أخرى، وتم إرسالها إلكترونياً لأفراد الدراسة.

ب - صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم حساب معامل الارتباط (بيرسون) بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول أدناه:

جدول 2: معاملات الارتباط بين العبارات والمحور الذي تنتمي إليه

واقع ممارسة القيادة الرقمية		معوقات ممارسة القيادة الرقمية		سبل تعزيز ممارسة القيادة الرقمية	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
1	**0,818	1	**0,724	1	**0,918
2	**0,737	2	**0,752	2	**0,653
3	**0,620	3	**0,598	3	**0,753
4	**0,863	4	**0,806	4	**0,865
5	**0,613	5	**0,731	5	**0,783
6	**0,895	6	**0,758	6	**0,761
7	**0,568	7	**0,826	7	**0,823
8	**0,706	8	**0,564	8	**0,801
9	**0,812	9	**0,788	9	**0,772
10	**0,902	10	**0,834	10	**0,858
11	**0,749	-	-	-	-
12	**0,682	-	-	-	-
13	**0,662	-	-	-	-
14	**0,857	-	-	-	-
15	**0,663	-	-	-	-
16	**0,609	-	-	-	-

** دال عند مستوى 0,01

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط (بيرسون) لعبارات الاستبانة والتي تراوحت بين (0,564-0,918) جميعها دالة إحصائياً عند مستوى (0,01)، مما يشير إلى مؤشرات صدق عالية يمكن الوثوق بها في تطبيق الاستبانة.

جدول 4: يوضح واقع ممارسة مديري المدارس السعودية في الخارج للقيادة الرقمية من وجهة نظر المعلمين

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
8	يتواصل مع منسوبي المدرسة من خلال التقنيات الرقمية.	4.51	0.95	عالية جداً
1	ينشر مدير المدرسة ثقافة التحول الرقمي في المدرسة.	4.25	0.87	عالية جداً
6	يعتمد على التقنيات الرقمية في أداء أعماله الإدارية.	4.16	1.08	عالية
7	يستفيد من التقنيات الرقمية في تطوير أساليب العمل.	4.10	0.89	عالية
16	يوظف التقنيات الرقمية الداعمة للتطور المهني للمعلمين.	3.46	0.89	عالية
9	يستعين بالتقنيات الرقمية في حل المشكلات بالمدرسة.	3.40	0.87	متوسطة
2	يعد خطة استراتيجية للتحول الرقمي في المدرسة.	3.38	0.91	متوسطة
11	يشجع المعلمين على توظيف التقنيات الرقمية في مهامهم التدريسية.	3.29	1.12	متوسطة
5	ينسق مع الجهات المعنية لإجراء الصيانة الدورية للتقنيات الرقمية في المدرسة.	3.23	0.92	متوسطة
4	يتواصل مع الجهات ذات العلاقة لتوفير كافة متطلبات استخدام التقنيات الرقمية بالمدرسة.	3.17	0.84	متوسطة
12	يقوم بتوعية المعلمين بالمخاطر المترتبة على استخدام التقنيات الرقمية.	3.16	0.78	متوسطة
10	يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات عبر التقنيات الرقمية.	2.88	0.90	متوسطة
15	يؤكد المدير المستجندات في التقنيات الرقمية المساندة لأعمال المدرسة.	2.81	1.14	متوسطة
14	يحفز المعلمين على الالتحاق بالدورات التدريبية في مجال استخدام التقنيات الرقمية.	2.67	0.96	متوسطة
13	يزود المعلمين بالبيانات المستخدمة الفعالة للتقنيات الرقمية	2.51	1.06	منخفضة
3	يهيئ بنية تحتية قوية لدعم توظيف التقنيات الرقمية في المدرسة.	2.42	0.93	منخفضة
	المتوسط الحسابي العام لواقع ممارسة مديري المدارس السعودية في الخارج للقيادة الرقمية	3.34	0.94	متوسطة

الخارج للقيادة الرقمية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، ويفسر ذلك بأن هناك جهوداً كبيرة تبذلها وزارة التعليم في التحول الرقمي عبر الأنظمة الإلكترونية والمنصات التي تسهل عمل المدارس مثل نظام نور ونظام فارس وغيرها، كما أن مديري المدارس السعودية في الخارج يسعون إلى تحقيق التحول الرقمي وذلك عبر العديد من الممارسات التي تنطوي تحت القيادة الرقمية، ومن أهمها نشر ثقافة التحول الرقمي في المدارس، وتفعيل الأنظمة والمنصات الإلكترونية المعتمدة من وزارة التعليم وتوظيفها في أعمال المدارس، وعلى الرغم من ذلك إلا أن هناك بعض العوامل التي أثرت في ممارسة مديري المدارس للقيادة الرقمية ومن أبرزها التباعد الجغرافي والزمني عن وزارة التعليم التي تتبع لها المدارس والذي أدى إلى صعوبة التواصل مع المسؤولين للحصول على الدعم اللازم حسب ما أشارت إليه دراسة النوفل (2021)، بالإضافة إلى وجود بعض المدارس السعودية في دول لا تتوفر فيها الإمكانيات والتجهيزات الفنية التي تساعد مديري المدارس السعودية في الخارج على ممارسة القيادة بالشكل الأمثل.

وقد أتت العبارة رقم (8) بالمرتبة الأولى والتي تنص على: (يتواصل مع منسوبي المدرسة من خلال التقنيات الرقمية) بمتوسط حسابي (4.51)، وتعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس السعودية في الخارج يدركون فاعلية التقنيات الرقمية في تسهيل عملية الاتصال الإداري بالمدرسة، مما جعلهم يوظفونها من أجل تبادل المعلومات وإشعار منسوبي المدرسة بأي مستجدات طارئة وغيرها، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة سكر وأبو حية (2022) بأن مديري المدارس يتحون التواصل بين المعلمين باستخدام الأدوات الرقمية.

تليها بالمرتبة الثانية العبارة رقم (1) والتي تنص على: (ينشر مدير المدرسة ثقافة التحول الرقمي في المدرسة) بمتوسط حسابي (4.25)، وهذا يشير إلى استشعار مديري المدارس السعودية في الخارج لدورهم في تحقيق التحول الرقمي، وما يترتب على ذلك من تطوير وتحسين على أداء المدارس وفقاً لما أشارت إليه دراسة المطيري والثبيتي (2023) بأن هناك علاقة قوية بين أدوار مديري المدارس في نشر الثقافة الرقمية وتطوير الأداء المدرسي.

كما أتت العبارة رقم (13) بالمرتبة قبل الأخيرة والتي تنص على: (يزود المعلمين بالبيانات المستخدمة الفعالة للتقنيات الرقمية) بمتوسط حسابي (2.51)، وقد يعود ذلك إلى ضعف إلمام بعض مديري المدارس في التعامل مع التقنيات الحديثة المتعلقة بالجوانب التدريسية كأنظمة التعليم الإلكترونية والفصول الافتراضية وغيرها.

وبالمرتبة السادسة عشر والأخيرة جاءت العبارة رقم (3) والتي نصت على: (يهيئ بنية تحتية قوية لدعم توظيف التقنيات الرقمية في المدرسة) بمتوسط حسابي (2.42)، وتأتي هذه النتيجة ترجمةً لضعف البنية التحتية في بعض الدول التي تتواجد فيها المدارس والتي بدورها أثرت على ممارسة مديري المدارس لها.

يتضح من الجدول رقم (4) أن محور واقع ممارسة مديري المدارس السعودية في الخارج للقيادة الرقمية يتضمن (16) عبارة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (2.41-4.51) من أصل (5) درجات، وبلغ المتوسط الحسابي العام للعبارات محور واقع ممارسة مديري المدارس السعودية في الخارج للقيادة الرقمية (3.34) من أصل (5) درجات وانحراف معياري (0.94)، وهذا يدل على أن واقع ممارسة مديري المدارس السعودية في

وبلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات محور معوقات ممارسة مديري المدارس السعودية في الخارج للقيادة الرقمية (4.13) من أصل (5) درجات وبانحراف معياري (0.91) ، وهذا يدل على أن معوقات ممارسة مديري المدارس السعودية في الخارج للقيادة الرقمية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة عالية، ويمكن ربط هذه النتيجة بوجود المدارس خارج الوطن وما ترتب على ذلك من اختلاف ارتباط المدارس تنظيمياً عن المدارس داخل الوطن، حيث ترتبط بأنظمة المملكة العربية السعودية وكذلك بأنظمة الدول المستضيفة، وعليه فإن بعض الدول المستضيفة تضع قيود تشريعية تتعلق بالتقنيات الرقمية واستخداماتها وهذا ما أكدته دراسة الشيبان (2011) بأنها أحد المشكلات التي تواجه مديري المدارس السعودية في الخارج، وأيضاً ضعف البنية التحتية في بعض الدول التي تتواجد بها المدارس وخاصةً فيما يتعلق بسرعة الانترنت والتي تعتمد عليها الكثير من الأنظمة التعليمية المستخدمة في المدارس، وقلة الكوادر الفنية التي تساعد مديري المدارس في ممارسة القيادة الرقمية، بالإضافة إلى انخفاض مستوى المهارات الرقمية لدى مديري المدارس والتي أكدتها دراسة اليامي والضويحي (2023).

وقد أتت العبارة رقم (5) بالمرتبة الأولى والتي تنص على: (ضعف البنية التحتية الداعمة للتقنيات الرقمية في المدرسة) بمتوسط حسابي (4.62) وتعزى هذه النتيجة إلى قلة الإمكانيات الفنية والتقنية في الدول التي تتواجد بها المدارس وصعوبة توفير متطلبات تطبيق التكنولوجيا الرقمية مثل سرعة الانترنت وأنظمة الدعم الفني والأجهزة الالكترونية الحديثة، الأمر الذي يؤثر بدوره على ممارسة مديري المدارس للقيادة الرقمية.

تليها بالمرتبة الثانية العبارة رقم (2) والتي تنص على: (صعوبة مواكبة المستجدات المستمرة في مجال التقنيات الرقمية) بمتوسط حسابي (4.55)، وتفسر هذه النتيجة إلى أن كثرة التحولات وتجدد الأنظمة الرقمية المتعلقة بالتعليم تجعل بعض مديري المدارس يحجمون عن ممارسة القيادة الرقمية بسبب تخوفهم من تلك التغيرات وتأثيرها السلبي على سير العمل، ويتماشى هذا التفسير مع ما توصلت إليه دراسة أحمد (2022) بأن زيادة القلق من التغيير في منهجية العمل ومتطلبات العمل أحد أبرز معوقات تطبيق القيادة الرقمية.

كما أتت العبارة رقم (7) بالمرتبة قبل الأخيرة والتي تنص على: (ارتفاع تكلفة صيانة التقنيات الرقمية في المدرسة) بمتوسط حسابي (3.92)، وتشير هذه النتيجة إلى أنه على الرغم من ارتفاع تكلفة صيانة التقنيات الرقمية إلا أن هناك دعم مادي من وزارة التعليم للمدارس من أجل موازنة تلك التكاليف وتذليل الصعوبات المرتبطة بها.

وبالمرتبة العاشرة والأخيرة جاءت العبارة رقم (1) والتي نصت على: (ضعف قناعة مدير المدرسة بأهمية التحول الرقمي) بمتوسط حسابي

وقد اتفقت النتيجة الدراسية الحالية حول واقع ممارسة مديري المدارس السعودية في الخارج للقيادة الرقمية مع نتيجة دراسة سكر وأبوحية (2022)، ودراسة (Gerald 2020)، اللتين أكدتا أن ممارسة مديري المدارس للقيادة الرقمية جاءت بدرجة متوسطة، كما اختلفت مع نتيجة ودراسة الجريان (2024)، ودراسة القحطاني والعريفي (2024)، ودراسة الحلبي والقحطاني (2023)، ودراسة القصص (2023)، ودراسة بصيلي (2022) والتي توصلت إلى أن ممارسة مديري المدارس للقيادة الرقمية جاءت بدرجة عالية، ودراسة المطيري والثبيتي (2023) والتي أشارت إلى أن ممارسة مديري المدارس للقيادة الرقمية جاءت بدرجة عالية جداً.

السؤال الثاني: ما معوقات ممارسة مديري المدارس السعودية في الخارج للقيادة الرقمية من وجهة نظر المعلمين ؟

للكشف عن معوقات ممارسة مديري المدارس السعودية في الخارج للقيادة الرقمية من وجهة نظر المعلمين؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، وذلك كما يلي:

جدول 5: يوضح معوقات ممارسة مديري المدارس السعودية في الخارج للقيادة الرقمية من وجهة نظر المعلمين

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
5	ضعف البنية التحتية الداعمة للتقنيات الرقمية في المدرسة	4.62	0.90	عالية جداً
2	صعوبة مواكبة المستجدات المستمرة في مجال التقنيات الرقمية	4.55	0.86	عالية جداً
3	كثرة المخاطر المرتبطة بالتقنيات الرقمية في المدرسة	4.49	0.93	عالية جداً
6	نقص الأدلة الإرشادية للتعامل مع التقنيات الرقمية	4.40	1.12	عالية جداً
8	انخفاض مستوى المهارات الرقمية عند مدير المدرسة	4.27	1.05	عالية جداً
4	عجز ميزانية المدرسة عن توفير الموارد اللازمة لتوظيف التقنيات الرقمية في المدرسة	4.10	0.74	عالية
9	كثرة الأعباء الإدارية المكلف بها مدير المدرسة	4.03	0.85	عالية
10	قلة الحوافز المقدمة لمدير المدرسة المتميز في ممارسة القيادة الرقمية	3.98	1.05	عالية
7	ارتفاع تكلفة صيانة التقنيات الرقمية في المدرسة	3.92	0.81	عالية
1	ضعف قناعة مدير المدرسة بأهمية التحول الرقمي	2.94	0.79	متوسط
	المتوسط الحسابي العام لمعوقات ممارسة مديري المدارس السعودية في الخارج للقيادة الرقمية	4.13	0.91	عالية

يتضح من الجدول رقم (5) أن محور معوقات ممارسة مديري المدارس السعودية في الخارج للقيادة الرقمية يتضمن (10) عبارات، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (2.94-4.62) من أصل (5) درجات،

من أصل (5) درجات وانحراف معياري (0.98) ، وهذا يدل على أن سبل تعزيز ممارسة مديري المدارس السعودية في الخارج للقيادة الرقمية جاءت بدرجة عالية، وتفسر هذه النتيجة بأن هناك حاجة لتظافر الجهود من أجل قيام مديري المدارس السعودية في الخارج بممارسة القيادة الرقمية بالشكل الأمثل، ابتداءً من وزارة التعليم بصفتها الإشرافية وذلك من خلال تقديم الدعم اللازم لمديري المدارس في ممارسة القيادة الرقمية، وتوفير الميزات لتلبية متطلبات التحول الرقمي، والعمل على رفع مهارات مديري المدارس الرقمية، وأيضاً جهود مديري المدارس بصفتهم التنفيذية عبر توظيف التقنيات الرقمية في أعمالهم وتشجيع منسوبي المدارس على استخدامها في مهامهم، وأخيراً جهود منسوبي المدرسة وذلك بالتعاون مع مديري المدارس والحرص على تفعيل التقنيات الرقمية في أعمالهم، وفي هذا السياق تجدر الإشارة إلى أن وزارة التعليم استحدثت برنامجاً تحت مسمى قادة المستقبل والذي يهدف إلى التعرف القيادات الواعدة وتنميتها في عدة مجالات ومن ضمنها المهارات الرقمية (وزارة التعليم، 2025)

وقد أتت العبارة رقم (2) بالمرتبة الأولى والتي تنص على: (إنشاء وحدة دعم على مستوى وزارة التعليم في مجال التقنيات الرقمية) بمتوسط حسابي (4.71)، وتعود هذه النتيجة إلى حاجة مديري المدارس إلى دعم مستمر من وزارة التعليم في القيادة الرقمية ومساعدتهم في التغلب على معوقات ممارستها.

تليها بالمرتبة الثانية العبارة رقم (9) والتي تنص على: (تهيئة بنية تحتية قوية تدعم توظيف التقنيات الرقمية في أعمال المدرسة) بمتوسط حسابي (4.65) وتعزى هذه النتيجة إلى أن البنية التحتية القوية هي أحد الركائز الأساسية في توظيف التقنيات الرقمية، نظراً لاعتماد أغلب الأنظمة والمنصات الرقمية عليها.

كما أتت العبارة رقم (3) بالمرتبة قبل الأخيرة والتي تنص على: (إلحاق مدير المدرسة في برامج تدريبية لتحسين مهاراته الرقمية) بمتوسط حسابي (3.89)، وتشير هذه النتيجة إلى أن تحسين المهارات الرقمية لدى مديري المدارس يساهم في ممارستهم للقيادة الرقمية بشكل فعال، وذلك عبر البرامج التدريبية الرقمية نظراً لتواجدهم خارج المملكة العربية السعودية، وتتفق هذه النتيجة مع توصية دراسة الجريان (2024) بدعوة مديري المدارس نحو المشاركة الفاعلة في البرامج والمؤتمرات ذات العلاقة بالجوانب الرقمية.

وبالمرتبة العاشرة والأخيرة جاءت العبارة رقم (10) والتي نصت على: (نشر التجارب الناجحة في ممارسة القيادة الرقمية بالمدارس) بمتوسط حسابي (3.45) وتفسر هذه النتيجة بأنه يمكن الاستفادة من التجارب الناجحة واعتبارها بمثابة دليل استرشادي لمديري المدارس في ممارسة القيادة الرقمية.

وقد اختلفت النتيجة الدراسة الحالية حول سبل تعزيز ممارسة مديري المدارس السعودية في الخارج للقيادة الرقمية مع دراسة الفصيصي (2023) التي توصلت إلى أن سبل تحسين ممارسات القيادة الرقمية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة عالية جداً.

(2،94) وتؤكد هذه النتيجة أن مديري المدارس السعودية في الخارج لديهم فناعة بأهمية التحول الرقمي ويترجمون ذلك من خلال نشر ثقافته والعمل على توفير كافة متطلباته لتوظيفه في أعمالهم.

وقد اتفقت النتيجة الدراسة الحالية حول معوقات ممارسة مديري المدارس السعودية في الخارج للقيادة الرقمية مع نتيجة دراسة أحمد (2022)، ودراسة الشديفات (2020) اللتين أكدتا وجود معوقات تواجه ممارسة مديري المدارس للقيادة الرقمية بدرجة مرتفعة.

السؤال الثالث: ما سبل تعزيز ممارسة مديري المدارس السعودية في الخارج للقيادة الرقمية من وجهة نظر المعلمين؟
ليبيان سبل ممارسة مديري المدارس السعودية في الخارج للقيادة الرقمية من وجهة نظر المعلمين؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، وذلك كما يلي:

جدول 6: يوضح سبل تعزيز ممارسة مديري المدارس السعودية في الخارج للقيادة الرقمية من وجهة نظر المعلمين

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
2	إنشاء وحدة دعم على مستوى وزارة التعليم في مجال التقنيات الرقمية	4.71	0.91	عالية جداً
9	تهيئة بنية تحتية قوية تدعم توظيف التقنيات الرقمية في أعمال المدرسة	4.65	0.83	عالية جداً
5	إدراج المهارات الرقمية ضمن معايير اختيار مدرء المدارس	4.61	1.03	عالية جداً
10	إيجاد كوادرفنية تساعد مدير المدرسة في ممارسة القيادة الرقمية	4.42	1.19	عالية جداً
7	توفير الميزات اللازمة لتجهيز التقنيات الرقمية في المدرسة	4.18	1.10	عالية
6	عقد شراكات مع الجهات ذات العلاقة بالتقنيات الرقمية لدعم توظيفها في أعمال المدرسة	4.13	0.78	عالية
1	تشكيل فرق عمل على مستوى وزارة التعليم لدراسة احتياجات التحول الرقمي في المدارس	4.08	0.83	عالية
8	إلحاق مدير المدرسة في برامج تدريبية لتحسين مهاراته الرقمية	3.89	0.95	عالية
3	سن تشريعات ولوائح تدعم ممارسة القيادة الرقمية في المدارس	3.93	1.25	عالية
4	نشر التجارب الناجحة في ممارسة القيادة الرقمية بالمدارس	3.45	0.94	عالية
	المتوسط الحسابي العام لسبل تعزيز ممارسة مديري المدارس السعودية في الخارج للقيادة الرقمية	4.20	0.98	عالية

يتضح من الجدول رقم (6) أن محور ما سبل تعزيز ممارسة مديري المدارس السعودية في الخارج للقيادة الرقمية من وجهة نظر المعلمين يتضمن (10) عبارات، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارة بين (3.45-4.71) من أصل (5) درجات، وبلغ المتوسط الحسابي العام لعبارة محور سبل تعزيز ممارسة مديري المدارس السعودية في الخارج للقيادة الرقمية (4.20)

للكشف عنها. المؤلفون يعلنون عن عدم وجود أي تضارب في المصالح.

الوصول المفتوح: هذه المقالة مرخصة بموجب ترخيص إسناد الإبداع التشاركي غير تجاري 4.0 الدولي (CC BY- NC 4.0)، الذي يسمح بالاستخدام والمشاركة والتعديل والتوزيع وإعادة الإنتاج بأي وسيلة أو تنسيق، طالما أنك تمنح الاعتماد المناسب للمؤلف (المؤلفين) الأصليين. والمصدر، قم بتوفير رابط لترخيص المشاع الإبداعي، ووضح ما إذا تم إجراء تغييرات. يتم تضمين الصور أو المواد الأخرى التابعة لجهات خارجية في هذه المقالة في ترخيص المشاع الإبداعي الخاص بالمقالة، إلا إذا تمت الإشارة إلى خلاف ذلك في جزء المواد. إذا لم يتم تضمين المادة في ترخيص المشاع الإبداعي الخاص بالمقال وكان الاستخدام المقصود غير مسموح به بموجب اللوائح القانونية أو يتجاوز الاستخدام المسموح به، فسوف تحتاج إلى الحصول على إذن مباشر من صاحب حقوق الطبع والنشر. لعرض نسخة من هذا الترخيص، قم بزيارة:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>

المراجع

- أحمد، نوال أسعد. (2022). معوقات تطبيق القيادة الرقمية من وجهة نظر مديرات المرحلة الثانوية في لواء قصبه إربد، *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 11 (3)، 498-517. <https://search.shamaa.org/PDF/Articles-11-3-498-517.pdf>
- آل كردم، مفرح سعيد. (2020). دور القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية، *مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 12 (12)، 3-25. <https://search.mandumah.com/Record/1173845/Details>
- البار، عدنان. (2019). *القيادة الرقمية في عصر التحولات الرقمية الحكومية* (بحث مقدم)، مؤتمر القيادة الرقمية للتحول الرقمي الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- بالخير، نسيبة محمد. (2016). دور الإدارة الالكترونية في الحد من الفساد الإداري: دراسة ميدانية على موظفات جامعة الملك عبدالعزيز بجدة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبدالعزيز: جدة. <https://search.mandumah.com/Record/755444>
- بصلي، أماني جبريل. (2022). واقع تطبيق القيادة الرقمية بمدارس التعليم العام بمنطقة أبها الحضرية من وجهة نظر القيادات التربوية، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 6 (42)، 23-42. https://www.researchgate.net/publication/364115172_waq_ttbyq_alqyadt_alrqmyt_bmdars_altlym_alam_bmntqt_abha_alhdyrt_mn_wjht_nzr_alqyadat_altrbwyfThe_Reality_of_the_Application_of_Digital_Leadership_in_Public_Education_Schools_in_Urban_Area_of_Abha
- الجريان، أسماء عوض. (2024). القيادة الرقمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المدارس الحكومية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط: عمان.
- الحري، حمدان محمد. (2020). واقع توظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بعد وإدارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة (تصور مقترح)،

خلاصة أبرز نتائج الدراسة

- توصلت الدراسة إلى عددٍ من النتائج، وأبرزها ما يلي:
- أن واقع ممارسة مديري المدارس السعودية في الخارج للقيادة الرقمية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة وبتوسط حسابي (3.34).
 - حصلت معوقات ممارسة مديري المدارس السعودية في الخارج للقيادة الرقمية من وجهة نظر المعلمين على درجة عالية وبتوسط حسابي (4.13).
 - جاءت سبل تعزيز ممارسة مديري المدارس السعودية في الخارج للقيادة الرقمية من وجهة نظر المعلمين بدرجة عالية وبتوسط حسابي (4.20).

توصيات الدراسة

- عقد الشراكات مع الجهات المختصة في التقنيات الرقمية، من أجل تقديم الخدمات اللازمة لتطوير البنية التحتية الرقمية في المدارس وتوفير الأدوات اللازمة من شبكات الاتصال الداخلية والانترنت عالي السرعة والأجهزة الرقمية الحديثة وغيرها من الأدوات المساعدة لممارسة القيادة الرقمية.
- إصدار دليل إجرائي للتعامل مع التقنيات الرقمية وأنظمة التعليم في المدارس، ليكون مرجعاً شاملاً يسترشد بخطواته مديري المدارس ومنسوبيها عند ممارسة أعمالهم بواسطتها.
- تطبيق سياسات صارمة للأمن السيبراني في المدارس من خلال توفير أنظمة متقدمة لحماية البيانات وقواعد المعلومات فيها، منعاً لحدوث المخاطر المترتبة على استخدام التقنيات الرقمية مثل الاختراق وتعطيل الأنظمة والانتحال وغيرها.
- إقامة اللقاءات مع الخبراء الرقميين لاطلاع مديري المدارس بالمستجدات في التقنيات الرقمية، وتوعيتهم بمزاياها وتأثيرها الإيجابي على أداء المدارس.
- تضمين المهارات الرقمية في معايير اختيار مديري المدارس، وذلك باعتبارها أحد المتطلبات المهمة لممارستهم القيادة الرقمية بشكل فعال.
- تزويد المدارس بكوادر فنية متخصصة لمساعدة مديري المدارس على ممارسة القيادة الرقمية، وذلك بتقديم خدمات الدعم الفني للتقنيات الرقمية، وتدريب منسوبي المدرسة على التعامل الأمثل معها.

مقترحات الدراسة

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يقدم الباحث مقترحات لدراسات مستقبلية وذلك كما يلي:
- إجراء دراسة مماثلة بالتطبيق على مدارس حكومية أو أهلية أخرى.
- إجراء دراسة تقدم تصوراً مقترحاً لتعزيز ممارسة مديري المدارس للقيادة الرقمية.
- إجراء دراسة تتناول درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الرقمية وعلاقتها بالأداء المدرسي.

الإفصاح والتصريحات

تضارب المصالح: ليس لدى المؤلف أي مصالح مالية أو غير مالية ذات صلة

محمود، إيناس أحمد. (2022). قائمة مقترحة بممارسات القيادة الرقمية بالمدارس المصرية على ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم، *مجلة الإدارة التربوية*، (34)، 213-331. https://emj.journals.ekb.eg/article_234264.html

المطيري، سلطان دخيل الله، والثبيتي، عبدالله عوض. (2023). القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الابتدائية بمحافظة المهدي وعلاقتها بالأداء المدرسي، *مجلة العلوم التربوية والإنسانية*، (27)، 61-89. <https://jeahs.com/index.php/jeahs/article/view/393>

المغيز ، خولة عبدالله. (2023). مهارات القيادة الرقمية لقادة مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، *المجلة التربوية بجامعة الكويت*، 37 (148)، 85-115. <https://journals.ku.edu.kw/joe/index.php/joe/article/view/579>

النوفل، محمد فاهد. (2021). واقع ممارسة قائدي المدارس السعودية في الخارج لأدوارهم القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية، *المجلة العلمية لكلية التربية بجامعة أسبوط*، 27 (2)، 405-449. https://journals.ekb.eg/article_155671.html

وزارة التعليم. (2025). المدارس السعودية في الخارج. مسترجع من: <https://moe.gov.sa/ar/education/Residents/Andvisitors/Pages/schoolsAbroad.aspx>

وزارة التعليم. (2025). قادة المستقبل. مسترجع من: <https://moe.gov.sa/ar/aboutus/Portal/Pages/futureleaders.aspx>

وزارة التعليم. (2025). مركز إحصائيات التعليم العام ودعم القرار. مسترجع من: <https://departments.moe.gov.sa/Statistics/Education/statistics/Pages/GEStats.aspx>

اليامي، جواهر فارس، والضويحي، عادل عبدالمحسن. (2023). درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الدمام ومعوقات تطبيقها، *مجلة جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل للعلوم الإنسانية والتربوية*، 1 (2)، 1-11. https://www.iau.edu.sa/sites/default/files/resources/thede.11_gree_of_practicing_digital_leadership_in_dammam.pdf

Reference

Abd-al-Qādir, Sāmīyah Ismā'īl. (2024). al-Qiyādah al-raqmīyah ladā mudīrī Madāris al-Ta'ālīm al-asāsī bi-Muḥāfazat al-Jīzah. Risālat mājīstīr ghayr manshūrah, Jāmi'at Madīnat al-Sādāt : al-Mīnūfīyah.

Aḥmad, Nawāl As'ad. (2022). Mu'awwiqāt taṭbīq al-Qiyādah al-raqmīyah min wījhat nazar mdyrāt al-marḥalah al-thānawīyah fī Liwā' Qaşabat Irbid, al-Majallah al-Dawliyah lil-Dirāsāt al-Tarbawīyah wa-al-nafsiyah, 11 (3), 498-517. https://search.shamaa.org/PDF/Articles/JOIjeps/IjepsVol11No3Y2022/ijeps_2022-v11-n3_498-517.pdf

Āl Kardam, Mufrah Sa'īd. (2020). Dawr al-Qiyādah al-raqmīyah fī taḥqīq almyzh al-tanāfusīyah bi-madāris al-Ta'ālīm al-āmm bi-madīnat Abḥā al-ḥadarīyah, Majallat Jāmi'at Tabūk lil-'Ulūm al-Insānīyah wa-al-Ijtīmā'īyah, (12), 3-25. <https://search.mandumah.com/Record/1173845/Details>

Al-'Ammārī, Jawāhir nāysh. (2022). darajat mumārasat mdyrāt al-Madāris al-thānawīyah lil-qiyādah al-raqmīyah bi-Muḥāfazat Khamīs mshyt, Majallat al-Tarbiyah bi-Jāmi'at al-Azhar, 41 (194), 199-239.

مجلة كلية التربية بجامعة المنصورة، (112)، 147-180. https://journals.ekb.eg/article_180761.html

الحليبي، مصعب سعود، والقحطاني، موزني حزام. (2023). واقع تطبيق القيادة الرقمية في إدارات التعليم العام في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، *مجلة كلية التربية بالرفيق*، 38 (124)، 449-512. <https://shorturl.at/pHwQu>

سكرو، ناجي، وأبو حية، نجاة. (2022). درجة تطبيق مديري مدارس الأثرياء بمحافظة غزة لمعايير القيادة الرقمية وسبل تحسينها، *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، 18 (4)، 809-829. <https://ijes.yu.edu.jo/index.php/ijes/article/download/55/43/43>

الشديفات، شذا محمد. (2022). التحديات أمام تطبيق القيادة الرقمية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قصبه المفرق، *مجلة جامعة عمان العربية للبحوث*، 7 (3)، 339-362. <https://shorturl.at/hkMdb>

الشمري، غادة نايف ، والثويبي، يوسف محمد. (2023). درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى القيادات التعليمية في إدارة التعليم بمنطقة حائل وسبل تطويرها، *مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، 2 (148)، 198-218. https://journals.ekb.eg/article_322562.html

الشيبيان، أنس محمد. (2011). المشكلات التي تواجه المدارس السعودية في الخارج. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض.

عبدالقادر، سامية إسماعيل. (2024). القيادة الرقمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الجيزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مدينة السادات: المنوفية.

العساف، صالح بن أحمد. (2016). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. 3 ط. الرياض: دار الزهراء للنشر والتوزيع.

العشماوي، عبدالله طاهر، والعصيمي، خالد محمد. (2021). القيادة الالكترونية وعلاقتها بالوعي الرقمي لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين، *مجلة كلية التربية بجامعة سوهاج*، (9)، 525-566. https://journals.ekb.eg/article_188034.html

عطير، ربيع شفيق. (2017). الإدارة الالكترونية كمدخل إداري لتطوير الأنظمة التعليمية. ط1. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

العماري، جواهر نايش. (2022). درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة الرقمية بمحافظة خميس مشيط، *مجلة التربية بجامعة الأزهر*، 41 (194)، 199-239. https://jsrep.journals.ekb.eg/article_245431.html

القحطاني، فضة سعيد، والعريني، حصة سعد. (2024). القيادة الرقمية وعلاقتها بإدارة التغيير بالمدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات والمديرات، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 8 (10)، 1-25. <https://journals.ajsp.com/index.php/jeps/ar/article/view/8142>

القصصقي، حلوة جبر. (2023). درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس داخل الحظ الأخضر من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها، *مجلة الدراسات والبحوث التربوية*، 3 (9)، 466-491. <https://search.mandumah.com/Record/1405357>

كمال، حنان البدري، ومحمود، حنان عبدالستار. (2022). القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان، *مجلة كلية التربية بجامعة سوهاج*، 1 (100)، 136-228. https://edusohag.journals.ekb.eg/article_257358.html

- Alshybān, Anas Muḥammad. (2011). al-mushkilāt allatī tuwājihu al-Madāris al-Sa'ūdīyah fī al-khārij. Risālat mājistūr ghayr manshūrah, Jāmi'at al-Imām Muḥammad ibn Sa'ūd al-Islāmīyah : al-Riyād.
- Al-Yāmī, Jawāhir Fāris, wāldwyyhy, 'Ādil 'bdālmḥsn. (2023). darajat mumārasat al-Qiyādah al-raqmīyah ladā mdyrāt Madāris al-Ta'līm al-'āmm bi-madīnat al-Dammām wa-mu'awwiqāt taṭbīqihā, Majallat Jāmi'at al-Imām 'Abd-al-Rahmān ibn Fayṣal lil-'Ulūm al-Insānīyah wa-al-tarbawīyah, 1 (2), 1-11. https://www.iau.edu.sa/sites/default/files/resources/the_degree_of_practicing_digital_leadership_in_dammam.Pdf
- Assāf, Ṣāliḥ ibn Aḥmad. (2016). al-Madkhal ilā al-Baḥth fī al-'Ulūm al-sulūkiyah. 3. al-Riyād : Dār al-Zahrā' lil-Nashr wa-al-Tawzī'.
- Atīr, Rabī' Shafīq. (2017). al-Idārah al-iliktrūnīyah ka-madkhal idārī li-taṭwīr al-anzīmah al-ta'līmīyah. 1. 'Ammān : Dār al-Shurūq lil-Nashr wa-al-Tawzī'.
- Bi-al-khayr, Nasībah Muḥammad. (2016). Dawr al-Idārah al-iliktrūnīyah fī al-ḥadd min al-fasād al-idārī : dirāsah maydānīyah 'alā mwzfat Jāmi'at al-Malik 'Abd-al-'Azīz bi-Jiddah. Risālat mājistūr ghayr manshūrah, Jāmi'at al-Malik 'Abd-al-'Azīz : Jiddah. <https://search.mandumah.com/Record/755444>
- Buṣaylī, Amānī Jibrīl. (2022). wāqī' taṭbīq al-Qiyādah al-raqmīyah bi-madāris al-Ta'līm al-'āmm bi-Mintaqat Abhā al-ḥadarīyah min wijhat nazar al-qiyaḍāt al-Tarbawīyah, Majallat al-'Ulūm al-Tarbawīyah wa-al-nafsīyah, 6 (42), 23-42. https://www.researchgate.net/publication/364115172_waq_ttbyq_alqyadt_alrmyt_bmdars_altlmy_alam_bmntqt_abha_alhdryt_mn_wjht_nzr_alqyadat_altrbwyThe_Reality_of_the_Application_of_Digital_Leadership_in_Public_Education_Schools_in_Urban_Area_of_Abha https://jsrep.journals.ekb.eg/article_245431.Html
- Domeny, jami. (2017) The relationship between digital leadership and digital implementation in elementary schools. a dissertation doctoral, *South Baptist University, USA*.
- Gerald, sh. (2020) Measuring principals' technology leadership and principal' behaviors: A quantitative study. a dissertation doctoral, *University Virginia tech, USA*.
- Kamāl, Ḥanān al-Badrī, wa-Maḥmūd, Ḥanān 'bdālstār. (2022). al-Qiyādah al-raqmīyah ka-madkhal li-ta'zīz almrwnh al-tanzīmīyah ladā al-qiyaḍāt al-Akādīmīyah bi-Jāmi'at Aswān, Majallat Kullīyat al-Tarbiyah bi-Jāmi'at Sūhāj, 1 (100), 136-228. https://edusohag.journals.ekb.eg/article_257358.Html
- Maḥmūd, Īnās Aḥmad. (2022). qā'imah muqtarahah bmmārsāt al-Qiyādah al-raqmīyah bi-al-madāris al-Miṣrīyah 'alā daw' ma'āyir al-Jam'īyah al-Dawliyah lil-Tiknūlūjiyā fī al-Ta'līm, Majallat al-Idārah al-Tarbawīyah, (34), 213-331. https://emj.journals.ekb.eg/article_234264.Html
- Sukkar, Nājī, wa-Abū ḥayyah, Najāt. (2022). darajat taṭbīq mudīrī Madāris al'nwrwā bmḥāfzāt Ghazzah li-ma'āyir al-Qiyādah al-raqmīyah wa-subul taḥsīnihā, al-Majallah al-Urdunīyah fī al-'Ulūm al-Tarbawīyah, 18 (4), 809-829. <https://jjes.yu.edu.jo/index.php/jjes/article/download/55/43/43>
- Wizārat al-Ta'līm. (2025). Markaz iḥṣā'iyāt al-Ta'līm al-'āmm wa-Da'm al-qarār. mstrj' min
- Al-'Ashmāwī, Allāh Ṭāhir, wāl'symy, Khālid Muḥammad. (2021). al-Qiyādah al-iliktrūnīyah wa-'alāqatuhā bi-al-wa'y al-raqmī ladā qādat Madāris al-marḥalah al-thānawīyah bi-madīnat al-Ṭā'if min wijhat nazar al-Mu'allimīn, Majallat Kullīyat al-Tarbiyah bi-Jāmi'at Sūhāj, (9), 525-566. https://journals.ekb.eg/article_188034.Html
- Al-Bār, 'Adnān. (2019). al-Qiyādah al-raqmīyah fī 'aṣr al-taḥawwulāt al-raqmīyah al-ḥukūmīyah (baḥth muqaddam), Mu'tamar al-Qiyādah al-raqmīyah lil-taḥawwul al-raqmī al-ḥukūmī, Ma'had al-Idārah al-'Āmmah, al-Riyād, al-Mamlakah al-'Arabīyah al-Sa'ūdīyah.
- Al-Ḥarbī, Ḥamdān Muḥammad. (2020). wāqī' Tawzīf al-Qiyādah al-raqmīyah fī al-Ta'līm 'an ba'da wa-idārat al-azamāt al-ṭārī'ah ladā qādat al-Madāris al-ibtidā'iyah fī Madīnat Makkah al-Mukarramah (Taṣawwur muqtarah), Majallat Kullīyat al-Tarbiyah bi-Jāmi'at al-Manṣūrah, (112), 147-180. https://journals.ekb.eg/article_180761.Html
- Al-Ḥulaybī, Muṣ'ab Sa'ūd, wāldqḥāny, Mūḍī Ḥazzām. (2023). wāqī' taṭbīq al-Qiyādah al-raqmīyah fī idārat al-Ta'līm al-'āmm fī al-Mintaqah al-Sharqīyah bi-al-Mamlakah al-'Arabīyah al-Sa'ūdīyah, Majallat Kullīyat al-Tarbiyah bi-al-Zaqāzīq, 38 (124), 449-512. <https://shorturl.at/pHwQu>
- Al-Jaryān, Asmā' 'Awād. (2024). al-Qiyādah al-raqmīyah wa-'alāqatuhā bi-al-adā' al-wazīfī fī al-Madāris al-ḥukūmīyah. Risālat mājistūr ghayr manshūrah, Jāmi'at al-Sharq al-Awsat : 'Ammān.
- Almfyz, Khawlah Allāh. (2023). mahārāt al-Qiyādah al-raqmīyah li-Qādat Madāris al-Ta'līm al-'āmm fī al-Mamlakah al-'Arabīyah al-Sa'ūdīyah, al-Majallah al-Tarbawīyah bi-Jāmi'at al-Kuwayt, 37 (148), 85-115. <https://journals.ku.edu.kw/joe/index.php/joe/article/view/579>
- Al-Mutayrī, Sulṭān Dakhīl Allāh, wāldhbyty, Allāh 'Awwād. (2023). al-Qiyādah al-raqmīyah ladā mudīrī al-Madāris al-ibtidā'iyah bi-Muḥāfazat al-mahd wa-'alāqatuhā bi-al-adā' al-Mudarrisī, Majallat al-'Ulūm al-Tarbawīyah wa-al-insānīyah, (27), 61-89. <https://jeahs.com/index.php/jeahs/article/view/393>
- Al-Nawfal, Muḥammad fāhd. (2021). wāqī' mumārasat qā'dy al-Madāris al-Sa'ūdīyah fī al-khārij l'dwārhm al-qiyaḍīyah fī daw' madkhal al-Qiyādah althshārkyh, al-Majallah al-'Ilmīyah li-Kullīyat al-Tarbiyah bi-Jāmi'at Asyūt, 27 (2), 405-449. https://journals.ekb.eg/article_155671.Html
- Al-Qaḥṭānī, Fiḍḍah Sa'īd, wāl'ryfy, Ḥuṣṣah Sa'd. (2024). al-Qiyādah al-raqmīyah wa-'alāqatuhā bi-idārat al-taghyīr bi-al-madāris al-ibtidā'iyah al-ḥukūmīyah bi-madīnat al-Riyād min wijhat nazar alm'lmāt wāldmryāt, Majallat al-'Ulūm al-Tarbawīyah wa-al-nafsīyah, 8 (10), 1-25. <https://journals.ajsrp.com/index.php/jeps/ar/article/view/8142>
- Alqṣṣy, Ḥulwah Jabr. (2023). darajat mumārasat al-Qiyādah al-raqmīyah ladā mudīrī al-Madāris dākhil al-khaṭṭ al-Akhḍar min wijhat nazar alm'lyn wa-subul taḥsīnihā, Majallat al-Dirāsāt wa-al-Buḥūth al-Tarbawīyah, 3 (9), 466-491. <https://search.mandumah.com/Record/1405357>
- Al-Shammarī, Ghādah Nāyif, wāldhwyyny, Yūsuf Muḥammad. (2023). darajat mumārasat al-Qiyādah al-raqmīyah ladā al-qiyaḍāt al-ta'līmīyah fī Idārat al-Ta'līm bi-Mintaqat Ḥā'il wa-subul taṭwīrihā, Majallat Dirāsāt 'Arabīyah fī al-Tarbiyah wa-'ilm al-nafs, 2 (148), 198-218. https://journals.ekb.eg/article_322562.Html
- Al-Shudayfāt, Shadhā Muḥammad. (2022). al-taḥaddiyāt amāma taṭbīq al-Qiyādah al-raqmīyah min wijhat nazar mudīrī al-Madāris al-thānawīyah fī Mudīrīyat tarbiyat Qaṣabat al-Mafraq, Majallat Jāmi'at 'Ammān al-'Arabīyah lil-Buḥūth, 7 (3), 339-362. <https://shorturl.at/hkMdb>