

Digital Leadership and its Relationship to Change Management among Female

Principals of Public Primary Schools in Riyadh City

Ms. Fadaha Saeed Al-Qahtani*¹, Dr. Heshh Saad Al-Arifi²

¹ Arab East College | KSA

² King Saud University | KSA

Received:

03/08/2024

Revised:

14/08/2024

Accepted:

06/09/2024

Published:

30/10/2024

* Corresponding author:

skoon366@gmail.com

Citation: Al-Qahtani, F.

S., & Al-Arifi, H. S. (2024).

Digital Leadership and its

Relationship to Change

Management among

Female Principals of Public

Primary Schools in Riyadh

City. *Journal of*

Educational and

Psychological Sciences,

8(10), 1 – 25.

[https://doi.org/10.26389/](https://doi.org/10.26389/AJSRP.D030824)

[AJSRP.D030824](https://doi.org/10.26389/AJSRP.D030824)

2024 © AISRP • Arab

Institute of Sciences &

Research Publishing

(AISRP), Palestine, all

rights reserved.

• Open Access



This article is an open

access article distributed

under the terms and

conditions of the Creative

Commons Attribution (CC

BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Abstract: The study aimed to identify the degree of practice of digital leadership dimensions and the nature of the correlation between them among female principals of public elementary schools in Riyadh. The researcher used the descriptive correlational approach and a questionnaire that was distributed to a sample of (307) female principals and teachers. The study reached a number of results, which are: The practice of primary school principals in Riyadh for the dimensions of digital leadership received an overall average of (3.41 out of 5), with a rating of (high), and at the level of dimensions, the level of digital awareness came with an average of (3.44), then digital leadership for administrative work with an average of (3.32), and finally digital human resources with an average of (2.55), while the practice of change management dimensions by principals received an overall average of (3.26 out of 5) with a rating of (average), and its ranking came (the dimension of the school's relationship with society with an average of (3.36), then the dimension of school leadership with an average of (3.27), and finally the dimension of strategic planning with an average of (3.15). There is a direct relationship of (.84) and reflects a (strong), (positive) relationship between each of the dimensions of digital leadership and the dimensions of change management. Based on the results, the researcher recommended that school principals and teachers use various digital means and applications to accomplish their administrative tasks; in order to build a digital environment in schools through which the dimensions of digital leadership are applied. She also presented proposals for complementary studies in the topic.

Keywords: Digital leadership - change management - Digital HR - Digital Awareness Level.

القيادة الرقمية وعلاقتها بإدارة التغيير بالمدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض

من وجهة نظر المعلمات والمديرات

أ. فضة سعيد القحطاني*¹، د/ حصة سعد العريفي²

¹ كلية الشرق العربي | المملكة العربية السعودية

² جامعة الملك سعود | المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة أبعاد القيادة الرقمية وطبيعة العلاقة الارتباطية بينهما لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، واستبانة تم توزيعها على عينة من (307) مديرات ومعلمات، توصلت الدراسة لعدد من النتائج هي: حصل ممارسة مديرات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض لأبعاد القيادة الرقمية على متوسط عام (3.41 من 5)، وعلى مستوى الأبعاد جاء مستوى الوعي الرقمي بمتوسط (3.44)، ثم القيادة الرقمية للأعمال الإدارية بمتوسط (3.32)، وأخيراً الموارد البشرية الرقمية بمتوسط (2.55)، فيما حصل ممارسة المديرات لأبعاد إدارة التغيير على متوسط عام (3.26 من 5) بتقدير (متوسطة)، وقد جاء ترتيبها (بُعد علاقة المدرسة بالمجتمع بمتوسط (3.36)، ثم بُعد القيادة المدرسية بمتوسط (3.27)، وأخيراً بُعد التخطيط الاستراتيجي بمتوسط (3.15). توجد علاقة طردية بلغت (0.84) وتعكس علاقة (قوية)، (موجبة) بين كلٍّ من أبعاد القيادة الرقمية، وبين أبعاد إدارة التغيير، بناء على النتائج أوصت الباحثة مديرات ومعلمات المدارس باستخدام وسائل وتطبيقات رقمية متنوعة لانجاز مهامهم الادارية؛ من أجل بناء بيئة رقمية بالمدارس يتم من خلالها تطبيق ابعاد القيادة الرقمية، كما قدمت مقترحات بدراسات مكملة في الموضوع.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرقمية – ادارة التغيير – الموارد البشرية الرقمية - مستوى الوعي الرقمي.

1- المقدمة.

تمثل القيادة التربوية أهمية كبرى في نجاح الإدارة التعليمية، وعلى القيادة المدرسية أن تدرك الغايات البعيدة والأهداف الكبرى، وتعمل على إحداث التغيير في البناء والتنظيم وأسلوب الإدارة بما يتوافق مع التطورات العصرية والتكنولوجية التي ترتبط بالأنظمة التعليمية. فالقيادة ليست عملية جامدة، بل هي عملية ديناميكية حية يمكن من خلالها التطوير والتغيير.

وتشهد المؤسسات التعليمية ثورة علمية وتقنية، مما نتج عنها تغيير النمط القيادي المتبع في إدارتها، وأدى ذلك إلى ظهور أنماط قيادية جديدة، كالقيادة الإلكترونية، والقيادة السحابية، والقيادة الرقمية، والتي تعتمد جميعها على استثمار الأدوات التكنولوجية والرقمية (الذهلي وآخرون، 2021، 81). وتعد المملكة العربية السعودية من الدول العربية الرائدة في مجال التحول الرقمي للتعليم، حيث أنشأت وزارة التعليم منصة رقمية، تم من خلالها أتمتة كافة العمليات التعليمية والإدارية داخل المدارس. فالتحول الرقمي يُعد من أهم الآليات المتبعة لتحقيق رؤية المملكة "2030" (تقرير التحول الرقمي، 2020، 68).

كذلك أشارت نتائج دراسة القصص (2023) إلى أنه لقيادة التغيير أهمية كبيرة في الفكر الإداري؛ حيث إنها تسهم في خلق ترابط علمي وفني بين مهام المديرين في إدارات المدارس وبين الفكر الإداري، مع إيجاد تقنيات جديدة لتطبيق الفكر الإداري على أرض الواقع، والمساهمة في التنسيق بين الوضع الواقع والوضع المنشود؛ بحيث تسهم في دعم المديرين لاستثمار وتطوير نماذج متميزة لقيادة التغيير، تُراعي التنسيق بين الموارد والإمكانات المتاحة بالمدارس والأهداف المطلوبة للتغيير.

ومن هذا المنطلق، فإن اتباع مديرات المدارس للقيادة الرقمية وإدارة التغيير، أصبح ضرورة ملحة لمواكبة مشروع التحول الرقمي التي تسعى إلى الدولة إلى تحقيقه؛ من أجل تطوير النظام التعليمي بالمملكة ضمن منظومة الحكومة الذكية. هذا ما تؤكدته نتائج دراسة هاكانسون وباترسون (Hakansson, Pettersson 2019, 219) أن عملية التحول الرقمي في المدارس السويدية، اعتمدت على فعالية مديري المدارس وقدرتهم على التغيير، واعتمادهم أسلوب القيادة الرقمية في إدارة الجهاز الإداري والتعليمي.

ويمكن توضيح الفرق بين الإدارة الإلكترونية والإدارة الرقمية، حيث وضع خرميط (2020) أن الإدارة الإلكترونية إطار عام ومنظومة تقنية متكاملة ومتفاعلة فيما بينها، وهي عملية تأثير اجتماعي، عن طريق التكنولوجيا، لإحداث تغيير في المواقف والمشاعر والتفكير والسلوك والتعامل مع الأفراد أو الجماعات، بينما أشار مجيد (2024) أن القيادة الرقمية هي مجموعة الاستراتيجيات الرقمية التي يتبعها القائد داخل المؤسسة التي يعمل بها للحد من البدانة التنظيمية. ومن هذا المنطلق يمكن توضيح أن مفهوم الإدارة الإلكترونية، هو مفهوم أعم وأشمل من القيادة الرقمية حيث انه يهدف إلى تغيير مجتمعي كامل.

وقد وضحت دراسة الغامدي (2020) أن من أهم أبعاد قيادة التغيير بُعد التخطيط الاستراتيجي، وُعد القيادة المدرسية، وُعد علاقة المدرسة بالمجتمع، وُعد بيئة التعلّم والتدريس والتقويم. كذلك أشار حاج قويدر (2019) أن من أسباب مقاومة إدارة التغيير، التحول الرقمي وتطبيق التكنولوجيا الحديثة، وأن هناك علاقة تربط بين تطبيق القيادة الرقمية، وقدرة القائد على ممارسة إدارة التغيير. كذلك أوضح إرهان وآخرون (Erhan et al, 2022) أنه من مزايا القيادة الرقمية أنها تزيد من قدرة المديرين والعاملين على الإبداع والتغيير الإداري، وأكدت نتائج دراسة كيفان (Kevan, 2018) وتشين (Chen, 2017) أن تنمية مهارات قيادة التغيير لدى مديري المدارس بالولايات المتحدة الأمريكية والصين قد دعمت عملية التطور الإداري في مجال الوعي الثقافي والتنظيمي والفني.

ولأهمية القيادة الرقمية وإدارة التغيير في العملية التعليمية، فقد تناولتها العديد من الدراسات السابقة، والتي من أهمها دراسة ابن طالب (2024) التي توصلت إلى أن توظيف القيادة الرقمية أدى إلى تحسين مستوى أداء المديرين وروساء الأقسام بالجامعات في الوظائف الإدارية، ودراسة المالكي وآخرون (2021) التي كشفت عن تقبل جيد من مديري المدارس للقيادة الرقمية التي تعتمد على التكنولوجيا، وأن القيادة الرقمية تعد الحل الأمثل في التغلب على الأزمات والمشكلات، ودراسة الرشدي وآخرون (2021) وأكدت أن ممارسة الإدارة الرقمية أدت إلى تحسين إدارة الأعمال الإدارية، وإدارة الاتصال والتواصل، وإدارة الشؤون المالية، وإدارة شؤون الطلبة والمعلمين.

2-1-مشكلة الدراسة:

أصبحت القيادة الرقمية خيارًا حتميًا لجميع الأنظمة التعليمية؛ وذلك بهدف تحقيق التغيير وتطوير النظام التعليمي، وكذلك تماشيًا مع المشروع الوطني الذي تسعى المملكة العربية السعودية إلى تحقيقه، لتطبيق التحول الرقمي الكامل؛ وبذلك يصبح اعتماد أسلوب القيادة الرقمية في المدارس جزءًا من هذا الاتجاه.

تواكب الدراسة الحالية مشروع التحول الرقمي في العملية التعليمية الذي يعد من أهم الدلائل التي تؤكد على أهمية موضوع الدراسة (تقرير التحول الرقمي، 2020، 69). كذلك توصية المؤتمرات المحلية والدولية لتحول الرقمي التي أقيمت بالمملكة العربية السعودية، والتي من أهمها "المؤتمر الدولي الثاني لمستقبل التعليم الرقمي بالوطن العربي" و "مؤتمر التحول الرقمي للقطاع غير الربحي

بمدينة مكة المكرمة"، وقد كان من أهم التوصيات: تشجيع الباحثين والدراسات في مجال التحول الرقمي، وطرق استثماره في المؤسسات التعليمية؛ لتقييم واقع التعليم والقيادة الرقمية بمناطق ومدن المملكة. (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2022).

ومن الدراسات المحلية التي أكدت على الحاجة لدراسة درجة ممارسة أبعاد القيادة الرقمية لدى مديرات المدارس، دراسة آل كردم (2020)، ودراسة سدران (2021)، ودراسة المالكي وآخرون (2021) التي توصلت نتائجها إلى أن ممارسة القيادة الرقمية بدرجة متوسطة، كذلك من الدراسات المحلية التي أكدت على وجود فجوة بحثية بتطبيق مديرات المدارس لإدارة التغيير، دراسات كلٍّ من (العمري، 2018؛ عون وآخرون، 2018؛ القرني والزهراني، 2019)، التي كشفت نتائجها أن درجة ممارسة إدارة التغيير وتوافر متطلباتها كانت بدرجة متوسطة، بينما جاءت المعوقات بدرجة (مرتفعة). وتستخلص الباحثة من الطرح السابق أنه لا توجد دراسة سابقة تم من خلالها دراسة العلاقة بين القيادة الرقمية، وإدارة التغيير لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات. كما أثبتت دراسة استطلاعية قامت بها الباحثة على عدد (30) معلمة، وعدد (3) مديرات للتأكد من واقع تطبيق القيادة الرقمية بالمدارس الابتدائية الحكومية من وجهة نظر المعلمات. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن بُعد القيادة الرقمية للأعمال الإدارية وإدارة الموارد البشرية الرقمية، يتم تطبيقه بالمدارس بدرجة متوسطة؛ حيث تتم العمليات الإدارية بالطرق التقليدية والرقمية، وأن المدرسة تسعى لتحقيق التحول الرقمي بدرجة متوسطة، وأن درجة الوعي الرقمي لدى المعلمات (ضعيفة)؛ نظرًا لقلة الدورات التدريبية التي تقدم في التحول الرقمي. كذلك كانت وجهة نظر المعلمات أنه خلال السنوات الثلاثة الأخيرة تم الاعتماد على القيادة الرقمية بشكل أكبر. وبالاستناد إلى الطرح السابق للدراسات التي تناولت إدارة التغيير، وقع اختيار الباحثة على إدارة التغيير كمتغير إداري لم يتم دراسة العلاقة بينه وبين القيادة الرقمية لدى مديرات المدارس من وجهة نظر المعلمات والمديرات خلال مجموعة من الأبعاد الرقمية الجديدة، وهذا ما سوف تسعى إلى تحقيقه الدراسة الحالية. وباستقراء ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة الحالية في تناول القيادة الرقمية وعلاقتها بإدارة التغيير لدى مديرات المدارس الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات.

3-1- أسئلة الدراسة:

- 1- ما درجة ممارسة أبعاد القيادة الرقمية (بُعد القيادة الرقمية للأعمال الإدارية، بُعد الموارد البشرية الرقمية، بُعد مستوى الوعي الرقمي) لدى معلمات ومديرات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض؟
- 2- ما درجة ممارسة أبعاد إدارة التغيير (بُعد التخطيط الاستراتيجي، وبُعد القيادة المدرسية، وبُعد علاقة المدرسة بالمجتمع) لدى معلمات ومديرات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض؟
- 3- ما العلاقة بين القيادة الرقمية وإدارة التغيير من وجهة نظر معلمات ومديرات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض؟

4-1- أهداف الدراسة:

- سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف هي كالتالي:
1. التعرف على درجة ممارسة أبعاد القيادة الرقمية (بُعد القيادة الرقمية للأعمال الإدارية، بُعد الموارد البشرية الرقمية، بُعد مستوى الوعي الرقمي) لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض.
 2. التعرف على درجة ممارسة أبعاد إدارة التغيير (بُعد التخطيط الاستراتيجي، وبُعد القيادة المدرسية، وبُعد علاقة المدرسة بالمجتمع) لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض.
 3. التعرف على العلاقة بين القيادة الرقمية وإدارة التغيير لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض.

5-1- أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة الحالية في أنها قد تسهم في كل من:
- الأهمية النظرية (العلمية):
 - مواكبة موضوع الدراسة الحالية لرؤية المملكة العربية السعودية "2030"، وتوصيات المؤتمرات حيث ركزت رؤية المملكة على الاهتمام بالتحول الرقمي في العملية التعليمية.
 - تُعد الدراسة الحالية إضافة جديدة للمكتبة السعودية، حيث إنها تناولت العلاقة بين أبعاد القيادة الرقمية، وأبعاد إدارة التغيير لدى قادات المدارس الحكومية بمدينة الرياض.

• الأهمية التطبيقية (العملية):

- يؤمل أن تفيد نتائج الدراسة الحالية وتوصياتها، القيادات الإدارية المسئولة عن برنامج التعليم الرقمي بوزارة التعليم السعودية، في اتخاذ قرارات بشأن تطبيق أبعاد القيادة الرقمية وعلاقتها بإدارة التغيير، وربطها بالهدف تطبيق التعليم الرقمي بالمملكة العربية السعودية.
- يؤمل أن تفيد نتائج الدراسة العاملين بوزارة التعليم في تقديم البرامج التدريبية الخاصة بتنمية المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية بالرياض، في تقديم برامج تدريبية متخصصة في أبعاد القيادة الرقمية، وإدارة التغيير.
- تحفيز الباحثين على إعداد دراسات تتناول أبعاد القيادة الرقمية في المجالات المختلفة.
- يُؤمّل أن تساهم نتائج الدراسة في تزويد مديرات المدارس بالتغذية الراجعة عن درجة ممارستهم لأبعاد القيادة الرقمية وإدارة التغيير، وذلك من خلال ما يتم التوصل إليه من نتائج الدراسة.

6-1-حدود الدراسة:

- الحد الموضوعي: القيادة الرقمية بأبعادها (الأعمال الإدارية، الموارد البشرية الرقمية، الوعي الرقمي) وعلاقتها بأبعاد إدارة التغيير وهي (التخطيط الاستراتيجي، القيادة المدرسية، علاقة المدرسة بالمجتمع).
- الحد البشري: طُبِّقت الدراسة على معلمات ومديرات المدارس الابتدائية.
- الحد المكاني: المدارس الابتدائية الحكومية بمكتب تعليم البنات (البيدية) بمدينة الرياض.
- الحد الزمني: طُبِّقت الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 1444هـ.

7-1-مصطلحات الدراسة:

1. القيادة الرقمية: Digital Leadership

- عرفها العلاق (2015، 13) بأنها: "تلك الوسيلة التي تستخدم لرفع مستوى الأداء والكفاءة، وهي إدارة بلا أوراق؛ لأنها تستخدم الأرشيف الإلكتروني، والأدلة، والمفكرات الإلكترونية، والرسائل الصوتية، وهي إدارة تلي متطلبات جامدة، وتعتمد أساسًا على المعرفة".
- وتعرفها الباحثة إجرائيًا بأنها: "اتباع مديرات المدارس الحكومية لأسلوب إداري يعزز الأساليب الرقمية الجديدة التي تتسم بالكفاءة والفاعلية والسرعة؛ وذلك بهدف تحقيق التعليم الرقمي من خلال مجموعة أبعاد تتمثل في الإدارة الرقمية للأعمال الإدارية، والموارد البشرية الرقمية، والإدارة الرقمية للاتصال والتواصل، ومستوى الوعي الرقمي".

2. إدارة التغيير: Change Management

- عرّفها عواد (2018، 8) بأنها: "سلسلة الجهود المستمرة والبعيدة المدى، والهادفة إلى تحسين قدرات المنظمة على ادخال التجديد ومواكبة التطور، وتمكينها من حل مشاكلها ومواجهة تحدياتها".
- وتُعرفها الباحثة إجرائيًا بأنها: "مجموعة من الإجراءات المخططة التي تقوم بها مديرات المدارس الابتدائية في ظل الأبعاد التالية (بُعد التخطيط الاستراتيجي، وبُعد القيادة المدرسية، وبُعد علاقة المدرسة بالمجتمع) بهدف نقل مستوى أداء المدرسة من الوضع الحالي إلى وضعٍ آخر أكثر كفاءة وتطورًا بما يتناسب مع أبعاد القيادة الرقمية".

2-الإطار النظري والدراسات السابقة.

1-2-الإطار النظري

1-1-2-القيادة الرقمية:

1-1-1-2-تعريف القيادة الرقمية:

- جاء مفهوم القيادة الرقمية في العديد من المصادر العربية والأجنبية، كما أنها عرّفت أيضًا مفهوم القائد الرقمي. فقد عرفه شيني وآخرون (Sheninger, 2019, 35) بأنه: "القائد الذي يقود العمل والتوجيه في بيئة تكنولوجية افتراضية"، وعلى هذا الأساس يمكن طرح مجموعة من تعاريف القيادة الرقمية كالتالي:
- عرفت على أنها: "القدرة على اختيار واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بفاعلية لتحقيق أهداف تنظيمية، والنهوض والارتقاء بالعملية التعليمية" (Mihardio, et. al., 2019, 15).

وعرفها تانبرو (2016، 2) Tanniru -معمدًا في تعريفه على دور القادة أو المديرين في المؤسسات المختلفة- على أنها: "قيادة مشتركة لقادة الأعمال وتكنولوجيا المعلومات المشاركين في عملية قيادية لخلق نظام يدعم التحولات الرقمية في ديناميكية السوق، ويغذي النظام الإيكولوجي ثقافة التمكين، والابتكار، والاستكشاف، وتقييم الأفكار الجديدة، والتفكير واعتماد بعض هذه الأفكار؛ لدمجها في الأعمال التجارية العادية للاستفادة من فرص الرقمية المتقدمة التي تخلق قيمة مضافة".

ومن التعريفات الحديثة تعريف سدران (2021، 468) بأنها: "القيادة التي تعتمد على التكنولوجيا في جميع العمليات؛ من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة بفاعلية".

وعرفها أحمد (2022، 500) معتمدًا في تعريفه على دور مدير المدرسة، وهو الأقرب إلى الدراسة الحالية، بأنها: "إمكانية الوصول إلى المعلومات والاتصالات مع جميع الأعضاء داخل المدرسة والمؤسسات التعليمية الأخرى، واستخدام مدير المدرسة البيئة الرقمية والتكنولوجية في مؤسسات التعليم العام لتعزيز التعاون بينهم".

وتستخلص الباحثة من خلال الطرح السابق لمجموعة من المفاهيم الحديثة خلال السنوات الخمس السابقة أنه في ظل عصر العولمة فإن البيئة التعليمية والقيادة الرقمية -كإحدى ركائزها وأهمها- تؤدي دورًا رئيسًا في دعم التكنولوجيا والاعتماد عليها في تطوير الممارسات الإدارية والتعليمية، وأن التعاريف الإنجليزية كانت أكثر شمولية؛ حيث ركزت على بناء رؤية، أو خلق نظام متكامل يتم من خلاله تطبيق الرقمنة.

2-1-1-2- مبادئ القيادة الرقمية:

القيادة الرقمية ليست مجرد أسلوب أو تقنية حديثة تستخدم لتطوير بيئة الأعمال، ولكنها تنم عن الحضارة والثقافة الحديثة؛ التي تعبر عن المفاهيم والعادات الشائعة والتي تمثلها مجموعة من المبادئ والتي أشار إليها (العشماوي والعصيمي، 2021، 535) كما يلي:

1. تقليل الفجوة بين القادة والمديرين وبين العاملين والمؤوسين.
 2. تغيير مفهوم التقسيم التقليدي لسلم الإدارة.
 3. إعادة هيكلة وتشكيل الأدوار والوظائف.
 4. استخدام الآلة والتقنية كبديل للإنسان من أجل إنجاز الوظائف والأعمال.
 5. تبادل البيانات والمعلومات بصورة إلكترونية ونشرها على جميع الموظفين.
- كذلك أوضح العازمي (2020، 375) أن القيادة الرقمية تركز على مجموعة من المبادئ وهي:
- تحسين جودة الخدمات وتقديمها بشكل أفضل: وذلك يتحقق عن طريق خلق البيئة المناسبة الجديدة التي تتميز بتنوع المهارات واختلاف الكفاءات التي تكون على دراية بكيفية استخدام التكنولوجيات الحديثة بشكل كبير، بما يتيح التعرف على المشاكل التي تعاني منها المؤسسات وتشخيصها، وانتقاء المعلومات، وتحليل جوهر الموضوع، وتحليل المشكلات بشكل دقيق، واختبار صحة المعلومات المتوافرة، كذلك تحديد نقاط الضعف ومواطن القوة، واستنباط النتائج مع تقديم اقتراحات بالحلول المناسبة.
 - التركيز على النتائج: يمثل محور وأهمية استخدام القيادة الرقمية في تحويل الأفكار الخلاقة إلى نتائج ملموسة وواقعية من أجل الاستفادة منها بشكل حقيقي، وتخفيف الأعباء وتقليل التكاليف، وتوفير الوقت والجهد مع تقديم خدمات مستمرة وذات كفاءة.
 - توفير التكنولوجيا للجميع: مع سهولة استخدامها، بمعنى أن توفير التقنيات الرقمية لجميع العاملين والموظفين يتيح التواصل وإنجاز التكاليف والأعمال؛ حتى يتمكن كل شخص من التواصل من خلال تلك الخدمات التكنولوجية.
 - التغيير والتحسين المستمر: وذلك من خلال تبني فكرة القيادة الرقمية والتي تسعى بشكل مستمر إلى تحسين الأداء، وتحسين كل ما هو موجود أصلاً؛ من أجل رفع الكفاءة وتطوير معدلات الأداء.

3-1-1-2- أهمية القيادة الرقمية:

تأتي أهمية القيادة الرقمية من خلال الأهمية الإستراتيجية التي تساهم في دعم العاملين والأفراد في المنظمات والمؤسسات؛ من أجل تبسيط الإجراءات الإدارية، وتسهيل صناعة القرارات، وتمكين الإدارات والإداريين والقادة من التخطيط، كذلك الاستفادة بأكثر قدر من أهداف العمل، وتقديم الخدمات بجودة وفاعلية طبقًا لمعايير الجودة الفنية والتقنية العالمية التي تواكب متطلبات العصر الحديث، وتحقيق الغاية من التطور التكنولوجي والتقني.

كذلك يمكن من خلال تطبيق القيادة الرقمية، امتلاك البيئة الأساسية المعلومات المتطورة التي تمكن من ممارسة الأنشطة، وبناء الكيانات التنظيمية التي تعمل على جذب الكيانات والعناصر الذكية، والقدرة على التنافس في إطار الأنظمة الإلكترونية. وبالتالي

فان التحول الرقمي يتطلب التخطيط من خلال تحديد رؤية واضحة ورسالة واهداف معينة، وخطط تنفيذية. وعلية يمكن توضيح أهم المميزات التي تعود من تطبيق القيادة الرقمية كما جاءت في (محمد والغبيري، 2020، 17):

- القدرة على التكيف مع بيئات الأعمال التي تتميز بالسرعة والتنوع والتعدد.
- تحقيق التميز من خلال القدرة على تقديم الخدمة التنافسية.
- التقنية العالية عن طريق تزداد التكنولوجيا المعلومات عالية التصنيف.
- عابرة الحدود، حيث تطرح الخدمات في أي مكان وزمان وأي شخص.
- وجود البناء التنظيمي الشبكي والارتباط المحلي والخارجي.

4-1-1-2- مميزات القيادة الرقمية:

تعمل القيادة الرقمية على تطوير وتحديث الثقافة التنظيمية للمؤسسة وتحويلها إلى ثقافة رقمية. ومن أهم المميزات التي تقدمها القيادة الرقمية كما وردت في (رابجي وكاريش، 2020، 774) ما يلي:

- التحفيز والإلهام: حيث تلهم القيادة الرقمية الموظفين بأهمية بذل الجهد، وغرس القيم التكنولوجية لمواكبة متطلبات العصر الحديث.
- الإثارة الفكرية: يساهم القائد الرقمي في تحفيز الموظفين، وتشجيعهم وغرس روح الابتكار في نفوسهم، ويعمل على تطوير القدرات وفهم مشاكلهم، وتعزيز الثقافة التنظيمية وتقديم الأفكار المبتكرة.
- الاعتبار الفردي: حيث يهتم القائد الرقمي بشكل كبير بروح الجماعة وينظر في الحاجة والرغبة في تنمية الأفكار في المجال الرقمي، وتوفير البيئة الرقمية، ويقدم النصح والإرشاد وتقديم الدعم للموظفين.
- الانفتاح نحو التغيير: ذلك حينما نستشعر أن الثقافة الحالية لا تتناسب مع متطلبات العصر الحالي واحتياجات سوق العمل، وإحداث التغيير في البيئة الداخلية والخارجية.
- التغيير الهيكلي: الثقافة الرقمية للمؤسسة تؤثر الهيكل التنظيمي، من حيث الطريقة التي يستخدمها الموظفون لحل المشكلات والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة.

كذلك أضاف الذبيان والشمران (2017، 322) مزايا أخرى لتطبيق القيادة الرقمية تتمثل في التالي:

- التمكين التكنولوجي: عن طريق تجهيز البنية التحتية المناسبة لتكنولوجيا المعلومات، والاعتماد على التقنيات الحديثة والتدريب الرقمي، وتدريب الأفراد لإكسابهم الخبرات التكنولوجية، والإجراءات التنظيمية عن طريق اتخاذ مجموعة من الطرق التقنية، والإجراءات التي تهدف إلى حماية الحواسيب والأجهزة والبيئة التحتية من السرقة والاختراقات والتلف.
- الرؤية المشتركة: وهو عامل يري المستقبل بعيون ذكية طموح، ويحدد الأهداف العامة للمؤسسة، وتحديد البرامج والطرق لتحقيقها. ويقوم القائد الرقمي بتعزيز مجموعة من العوامل للقيام بتلك المهمة.
- وتسعى المؤسسات التربوية بمختلف أنواعها من إدارات ومكاتب التعليم والمدارس إلى تطبيق أبعاد القيادة الرقمية. وحتى يتم تطبيقها توجد ثلاث مراحل متتابعة قد وضَّحها أحمد (2022، 505) كالآتي:

- المرحلة الأولى: تسمى هذه المرحلة التوثيق الإداري، ويتم خلال هذه المرحلة اعتماد تسلسل الهيكل التنظيمي الذي يكون من النوع الأفقي؛ حتى يسمح بالصلاحيات، وتحديد المهمات الوظيفية والإجراءات الإدارية، والخدمات والأعمال التي سوف يتم إنجازها بصورة افتراضية رقمية. أيضاً يتم تحديد طريقة التوثيق الإداري والقيادي والاستفادة منها في تحسين الإجراءات وسرعتها.
- المرحلة الثانية: تسمى التطوير القيادي، حيث يتم من خلالها إعادة هندسة الإجراءات داخل المؤسسة التعليمية من خلال تطوير الإدارة تكنولوجياً، وتوفير مستلزمات القيادة الرقمية بمختلف أنواعها، وتيسير الإجراءات الإدارية التي يتم من خلالها دعم القيادة الإدارية.
- المرحلة الثالثة: تسمى مرحلة التطوير والتحديث التكنولوجي، ويتم خلالها تجهيز وتهيئة بيئة العمل في كافة الجوانب الفنية والتقنية بحيث تكون جاهزة لتطبيق وتحليل العمليات الإدارية، وتحويلها إلى برامج وأنظمة ذكية وخبيرة، وتوفير كافة الأجهزة التي تعمل عليها، والكوادر الفنية القادرة على تشغيلها وصيانتها وتحديثها بأعلى كفاءة وبشكل مستمر.

5-1-1-2-1-1-2-5-متطلبات تطبيق أبعاد القيادة الرقمية:

يتطلب تطبيق القيادة الرقمية توافر عدة عوامل رئيسية، مثل تهيئة البيئة المناسبة التي تتواءم مع طبيعة العمل التي تنشأ من أجله؛ حتى يمكن القيام بالمهام والتكليفات، وإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف وتحقيق النجاحات، وإلا فإنها ستكون بلا فائدة، ويكون مصيرها الفشل وعدم الاستفادة منها. ومن أهم تلك المتطلبات ما ذكره العشماوي والعصيمي (2021، 538) وهي كالتالي:

- التدريب: وهو أمر ضروري؛ من أجل أن يتمكن العامل والأفراد من استخدام الأدوات وأجهزة الحاسوب، وإدارة قواعد البيانات، وتوجيه الأعمال، وتطبيق فكرة القيادة الرقمية بالأخير.
- البنية التحتية: وهي أهم المتطلبات الرئيسية التي تحتاج إلى تنفيذ القيادة الرقمية، وهي تشمل توافر الشبكات ووسائل الاتصال الحديثة، وتوافر قواعد البيانات القادرة على تأمين ونقل المعلومات بين أقسام المنظمات والشركات وبين الأفراد أنفسهم.
- توافر الوسائل الرقمية والإلكترونية: من أجل الاستفادة من الخدمات التي ستوفرها القيادة الرقمية، ومن تلك الوسائل بالطبع الأدوات والهواتف التي يتاح لها التواصل عبر الشبكات.
- توافر الخدمات التكنولوجية والشبكات بأسعار مناسبة: حتى يتمكن أكبر عدد من الأفراد من الاستفادة من تلك الخدمات، وإيصالها من أجل زيادة التفاعل مع القيادة الرقمية في أقل وقت، مع توفير الجهد، وبتكلفة أقل من المعتاد.
- توافر التمويل المناسب: وهو أمر هام ورئيس من أجل الحفاظ على جودة الخدمات المقدمة عن طريق الصيانة الدورية والمستمرة، وتدريب الأفراد على طرق الحفاظ على أعلى مستوى ممكن من الأداء، ومواكبة أحدث الطرق في القيادة.
- الإرادة التنظيمية: وتتمثل في رغبة القيادة بالأساس في عتج تطبيق فكرة القيادة الرقمية، والعمل على تهيئة البيئة المناسبة للعمل، وكذلك من الضروري أيضاً الإشراف ومتابعة سير العمل، وإجراء التقييمات المستمرة، ومتابعة تنفيذ إجراءات القيادة الرقمية.
- توافر التشريعات: التشريعات والقوانين التي تنظم تطبيق الأفكار وتحدد مشروعيتها، وتسهل من إجراءات عمل القيادة الرقمية، وتحدد النتائج المترتبة على التطبيق.
- السرية المتقدمة: حماية المعلومات والبيانات من الاختراقات وكشفها للآخرين، وحمايتها من العبث؛ لما تمثله من خطورة كبيرة على الأشخاص والمنظمات. ولسلامة المعلومات شروط يتم تحقيقها عن طريق التطبيق السليم والصارم للإجراءات الأمنية، ونشر الوعي بطرق الحفاظ على تلك المعلومات وسريتها، والتحذير من خطورة التحديث المزيف للتطبيقات، ومتابعة مستخدمي الشبكات.
- نشر الوعي بأهمية استخدام القيادة الرقمية: المشاركة مع جميع الأفراد والموظفين، والتفاعل والتواصل مع بعضهم من أجل مشاركة ثقافة القيادة الرقمية عبر جميع الوسائل، والحرص على إقامة الندوات وورش العمل، وبيان أهمية تطبيق فكرة القيادة الرقمية، وأهمية الدور الذي تقوم به في تسهيل إنجاز الأعمال، وتوفير العناصر الفنية التي تسهل من عملية نشر الوعي، وتبسيط استخدام القيادة الرقمية.

6-1-1-2-6-معوقات تطبيق القيادة الرقمية

على الرغم من أهمية تطبيق القيادة الرقمية، وما لها من مميزات كثيرة جداً، إلا أنها تواجه فكرة التطبيق مجموعة من المعوقات وهي العشماوي والعصيمي (2021، 539) كالتالي:

1. عدم فهم أهداف القيادة الرقمية، وعدم اتضاح الرؤية.
2. عدم توافر البيئة التشريعية التي تقن وتؤمن عملية القيادة الرقمية.
3. قلة الموارد المادية والبشرية، عدم قبول التغيير والتحديث والتطوير.
4. سلبية النظرة إلى مفهوم القيادة الرقمية على أنها تزيد من البطالة.
5. زيادة الفجوة بين مقدمي الخدمة والآخرين، وعدم توافر معايير الأمن السيبراني من المخاطر والتجسس على المعلومات والبيانات.

أبعاد القيادة الرقمية

تناولت العديد من الدراسات والأبحاث أبعاد القيادة الرقمية، وقد صنفها كل دراسة حسب الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فقد ذكرت دراسة الحربي (2020) خمسة أبعاد هي القيادة الرشيدة الحكيمة، وثقافة التعلم في العصر الرقمي، والتميز في الممارسة المهنية، والمواطنة الرقمية. وصنفت دراسة آل كردم (2020) أربعة أبعاد هي الموارد البشرية رقمياً، والموارد المادية والمالية للمدرسة،

والبنية التنظيمية للمدرسة، وجودة الخدمات التعليمية، كذلك تناولت دراسة الطائي والحدروي (2019) ثلاثة أبعاد هي الابتكار، والمعرفة، والإقناع، وسوف يتم من خلال الدراسة الحالية طرح مجموعة من الأبعاد التي حددتها الباحثة خلال كتابة خطتها، وهي يُعد القيادة الرقمية للأعمال الإدارية، ويُعد الموارد البشرية الرقمية، ويُعد مستوى الوعي الرقمي، وسوف يتم تناولها كالتالي:

- بُعد القيادة الرقمية للأعمال الإدارية

يهدف تطبيق هذا البُعد كإحدى أبعاد تطبيق القيادة الرقمية بالمدارس، وذلك من خلال تحويل الأعمال الإدارية إلى رقمية من خلال الإدارة الإلكترونية، وتطبيق الأتمتة الإلكترونية، وهذا الإجراء سوف يتيح فرصة الانتقال من الأعمال الورقية إلى الأعمال الإلكترونية التي تتميز بالسرعة في الإنجاز، والدقة وتوفير الجهد والوقت الذي بدوره ينعكس على مستوى الإنجاز، وتطوير المدرسة كمؤسسة تعليمية.

وقد أوضح ضميمير (2015، 427) أن اتباع قائد المدرسة لأسلوب الإدارة الرقمية أو الإلكترونية يتم من خلاله تهيئة وإصلاح البنية التنظيمية، مما يعكس عمق عملية التغيير الجذري في الإجراءات الإدارية التي يقوم بتنفيذها، كذلك ينتقل بيئة العمل المدرسي من نظم المعلومات الإدارية التقليدية إلى نظم المعالجة التحليلية الفورية، والعمل الشبكي والجماعي، وتحول الهيكل التنظيمي للمدرسة من الهيكل المركزي إلى هيكل مرن في صلاحيات اتخاذ القرار، إضافة إلى استمرار قوة تأثير القائد على منسوبي المدرسة خلال فترة الدوام وخارجها حيث تكون عملية الاتصال مستمرة بشكل متزامن وغير متزامن.

كذلك ناقش الشبيبي وآخرون (2020، 92) أنواع الاتصال الإداري الإلكتروني التي يقوم بتطبيقها قائد المدرسة عند اتباعه أسلوب القيادة الرقمية في إدارة المدرسة، وهي الاتصالات الإدارية الإلكترونية الرسمية التي تتم بين قائد المدرسة والسلطات الرسمية، ويتم تحديد طبيعة هذه القرارات من خلال لوائح وقرارات وتعاميم التي قد تكون من داخل المدرسة أو خارجها مع مدارس أخرى، أو مؤسسات مجتمعية، أو أولياء الأمور وأسر الطلبة، وتنقسم إلى ثلاثة أنواع كالتالي:

- الاتصالات العمودية: ومنها الاتصالات النازلة التي يقوم من خلالها مدير المدرسة بالعملين في المدرسة من معلمين وموظفين ومستخدمين؛ بهدف نقل التعليمات والتوجيهات والقرارات، كذلك الاتصالات الصاعدة وهي التي تتم من العاملين في المدرسة إلى مدير المدرسة حيث يقوم العاملون بتوضيح الصعوبات التي تواجههم في تنفيذ المهام، كذلك تقديم مقترحات لتطوير العمل.
- الاتصالات الأفقية: حيث تتم مع الأفراد من نفس الدرجة الإدارية لمدير المدرسة كمدير مدرسة أخرى، أو مشرف تربوي، أو مدير نشاط، ويهدف هذا النوع من الاتصال إلى تبادل المعلومات وحل المشكلات، وتعزيز التعاون والعمل بشكل جماعي.
- الاتصالات الإدارية المتقلبة أو المحورية: تتم مع العاملين في إدارات لا تتبع وزارة التعليم، وغالبًا تتم من أجل الاستشارات والاستفادة من الخبرات.

وترى الباحثة أن تحقيق هذه الأنواع من الاتصالات الإدارية بصورة رقمية تحسن من مخرجاتها، ولكنها تحتاج إلى قدر كبير من الثقة بين مدير المدرسة، وبين أطراف الاتصال الإداري ومدير المدرسة، وأن يكون لديه الاستعداد الدائم لاستيعاب المقترحات والآراء والنقد والمشكلات، وتتم الاتصالات باتباع سياسة الباب المفتوح من قبل مدير المدرسة، وبذلك يستطيع مدير المدرسة في بناء بيئة إدارية رقمية للمدرسة، وأن يشارك مدير المدرسة القرارات الإدارية عبر وسائل التواصل الرقمية، واستخدامه لنماذج رقمية كبديل للنماذج الورقية، ويقوم بعملية المتابعة من خلال الوسائل الرقمية، ومشاركة الآراء والقرارات الجماعية من خلال التواصل الرقمي بعملية المتابعة من خلال الوسائل الرقمية، ومشاركة الآراء والقرارات الجماعية من خلال التواصل الرقمي.

- بُعد الموارد البشرية الرقمية

يمكن توضيح معنى إدارة الموارد البشرية الرقمية بأنها تغيير الطريقة التي يتم من خلالها تغيير وظيفة إدارة الموارد البشرية بالمدرسة، أو إدارة شؤون العاملين كما تسمى لتعمل بطريقة رقمية، وذلك من خلال استبدال العامل البشري بمجموعة من التطبيقات الرقمية، وتقديم المعاملات والخدمات والخبرات والحلول، وتوضح أهمية هذه الإدارة من خلال مجموعة من المؤشرات التي أثبتتها بعض الدراسات لمجموعة من المؤسسات المختلفة، حيث أكدت أن نسبة 56% من المؤسسات تعتمد في إدارة مواردها البشرية على نظم إلكترونية، ونسبة 33% تتم إدارة مواردها البشرية بشكل كامل بتكنولوجيا الذكاء الاصطناعي (عبد الرحمن، 2018، 215).

كذلك ذكر آل كردم (2020، 13) بأن مديرة المدرسة يمكنه إدارة الموارد البشرية بالمدرسة من خلال مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار إلكترونيًا، تنمية مهارات توظيف التقنيات المعاصرة لدى العاملين في تحسين العملية التعليمية، ودعم جهود المعلمين للتفوق والأداء المتميز الرقمي لدى العاملين، كذلك بناء الخطط الإستراتيجية في ضوء التوجه الرقمي تسهم في تجويد الأداء التقني للعاملين.

كذلك أوضح هادف (2022، 250) الوظائف الأساسية التي يتم من خلالها إدارة الموارد البشرية رقميًا وهي كالتالي:

- تحليل العمل: تحليل الوظائف والمهام وإعداد الوصف الوظيفي للعاملين، وتحديد المسؤوليات.

- تخطيط القوى العاملة: حيث يتم من خلالها تحديد احتياجات المدرسة من العاملين، ونسبة العجز في التخصصات المختلفة.
- الاختيار والتعيين: البحث عن العاملين، وتحديد مستوى خبراتهم، وتصنيفهم واختيار الفرد المناسب للمكان المناسب عند اختيار الوظائف.
- تصميم هيكل الأجور والحوافز: من خلال تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة في المؤسسة، وترتيب الدرجات الأجرية، وسلم الرواتب، والحوافز والبدلات للعاملين.
- تقييم الأداء للعاملين: يتم إعداد تقييم الأداء الخاصة بالعاملين، فتتم عملية التقييم من خلال برامج إلكترونية تعطي مؤشرات الأداء، وتتمتع بقدر كبير من الشفافية.
- التدريب: حيث يتم إعداد وتقديم الدورات التدريبية من خلال المنصات التدريبية بهدف رفع قدرات ومهارات العاملين في مختلف المجالات.
- تخطيط المسار الوظيفي: يتم من خلالها التخطيط للتحركات والترقيات الوظيفية، وتحديد قرارات الترقية والنقل والتدريب من خلال طرح نقاط القوة والضعف، والخبرات والمواصفات الخاصة بكل موظف.
- وتستخلص الباحثة من خلال طرح بُعد الموارد البشرية الرقمية أن مدير المدرسة يمكنه تطوير فريق العمل بالمدرسة من خلال التطبيقات الرقمية، ومشاركة الخبرات والتجارب، وبناء مجتمعات افتراضية للتعليم المهني، والإشراف على العاملين ومتابعتهم وتقييمهم وتدريبهم من خلال الوسائل الرقمية المختلفة.

2-1-2-1-2 إدارة التغيير.

2-1-2-1-2 تعريف إدارة التغيير

وقد عرّفها عسيري (2022، 285) بأنها: "التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانيات المادية والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية، من خلال قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير، بإدارة جادة قادرة على التحول، ولديها القدرة على المبادرة والابتكار لإحداث التغيير، وتوفير مناخ ملائم، والارتقاء بقدرات المؤسسة".

وتستخلص الباحثة من طرحها لمفهوم التغيير وإدارة التغيير، التمييز بين مفهوم التغيير كظاهرة، وبين مفهوم إدارة التغيير كونه منهجاً تطبيقياً له أسس وقواعد وأصول مخطط لتنفيذه، وتركيز المفاهيم على ارتباط عملية التخطيط بإدارة التغيير، كذلك سعي المفهوم إلى تحقيق التطور وتوظيف الإمكانيات بشكل علمي، والتركيز على الإمكانيات المادية والفنية والتي تشير إلى الإمكانيات التكنولوجية، وأن هناك علاقة بين إدارة التغيير في المؤسسات المختلفة وبين استخدام التكنولوجيا.

2-2-1-2 أهداف إدارة التغيير في المؤسسة التربوية

تختلف أهداف إدارة التغيير في المؤسسة التربوية وفقاً لطبيعة المشكلات التي تواجه تلك المؤسسة، والإمكانيات المتاحة لها لإحداث التغيير، ودرجة الأهمية، وعدد من العوامل الأخرى. لكن بصفة عامة فإن هناك مجموعة من الأهداف التي تقف وراء ضرورة إحداث التغيير في المؤسسات التربوية، وبصفة خاصة في إدارة التغيير؛ مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي، ومواجهة التحديات التي أصبحت تواجه العملية التربوية في العصر الحالي. ويمكن تلخيص الأهداف العامة الداعية إلى التغيير في المؤسسات التربوية كما يلي (الشمرى، 2014، 141-142):

1. السعي نحو مواكبة العصر الحالي والتطور المعرفي والتكنولوجي الحادث به، واستخدام الأساليب العلمية الحديثة في العملية التربوية، بما يساهم في تطوير المؤسسات التربوية.
2. المساهمة في تطوير العملية التعليمية من خلال تطوير طرق التدريس، وتعديل المناهج الدراسية، وتلافي الأخطاء السابقة في البيئة المحيطة بالعملية التعليمية. وبالتالي يمكن القول إن التغيير في المؤسسة التربوية يهدف بصورة أساسية إلى معالجة الإخفاق الكمي أو النوعي في العملية التربوية والتعليمية بصورة عامة.
3. التكيف مع التغيرات السائدة في البيئة المحيطة بالعملية التعليمية، كالتغيرات الاجتماعية والثقافية التي أصبحت تطرأ على المجتمعات العربية بصورة كبيرة؛ نتيجة التواصل العلمي والثقافي بالدول الغربية.
4. الاستعداد للمستقبل بدلاً من انتظار وقوع المشكلات، ومن ثمّ السعي لحلها. فنظراً لتطور المجتمع بصورة مستمرة، فينبغي أن يكون هناك استعداد مستمر لعملية التغيير.
5. التدبر العلمي للمشكلات التربوية والتغلب عليها، حيث ينبغي أن تلجأ الإدارة التربوية إلى الأساليب العلمية في تدبر المشكلات التربوية، فإذا ما وقعت تلك المشكلات يكون هناك خبرة لدى القادة التربويين في التعامل معها.

6. تطوير وسائل الإدارة في العملية التربوية بما يخلق مستوى عالٍ من التعاون بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسات التربوية من مشرفين تربويين ومعلمين ومديري مدارس؛ ليكونوا أكثر قدرة وفاعلية في تحقيق أهداف العملية التعليمية. وترى الباحثة أن من أهم الأهداف التي تسعى إدارة التغيير إلى تحقيقها، مواكبة العصر الحالي والتطور المعرفي والتكنولوجي، وهو ما يرتبط بتطوير الجانب التعليمي والإداري في العملية التعليمية، ويحتاج إلى أنماط قيادة حديثة تسعى إلى تطبيق التكنولوجيا، كالقيادة الرقمية، والإدارة الإلكترونية وغيرها، وأن من أهم أسس العلاقة بين إدارة التغيير والقيادة الرقمية أنها تمثل إحدى الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها في المؤسسات التعليمية بمختلف مستوياتها.

2-1-2-3-أهمية إدارة التغيير في المؤسسة التربوية

لا شك أن لإدارة التغيير أهمية كبيرة في الفكر الإداري، كما أنها تكتسب أهمية خاصة في المجال التربوي، ويمكن القول إن أهمية إدارة التغيير في المؤسسة التربوية تبرز على النحو التالي (عبد الغفار، 2010، 96):

1. تساهم في تمكين القيادة الإدارية من التعامل الإيجابي والبناء مع التغيرات التي تحدث في المجتمع، وفي العملية الإدارية والاعتمادات التعليمية، فضلاً عن المساهمة في تنشيط روح المبادرة والمبادأة لدى القادة الإداريين قبل أن يتم فرض التغيير عليهم.

2. تدعم القادة الإداريين في استخدام المنهج العلمي والمنطق السليم في إدارة عمليات التغيير المختلفة.

3. تساهم في خلق ترابط فكري بين مهام القادة الإداريين في الإدارات التعليمية وبين الفكر الإداري، مع خلق تقنيات جديدة لتطبيق الفكر الإداري على أرض الواقع.

4. المساهمة في التنسيق بين الواقع والمأمول، بحيث تساهم في دعم القادة الإداريين من خلق وتطوير نماذج متميزة لإدارة تغيير تراعي التنسيق بين الإمكانيات المتاحة للإدارة التعليمية، والأهداف المطلوبة للتغيير.

وتؤكد الباحثة أن إحداث التغيير في الإدارة التعليمية والقيادة التربوية لن يتم إلا من خلال إدارة تغيير قادرة على التوقع والتنبؤ والتخطيط بصورة صحيحة، بحيث تمتلك هذه القيادة القدرة على خلق حالة من المواءمة بين الواقع الحالي للمؤسسة، وبين المأمول منها من تغيير في المستقبل. وبدون قدرة القادة التربويين على تفهم ذلك، والحرص على التطوير والتغيير، فإن مؤسساتهم سوف تصاب بحالة من التأخر العلمي والتكنولوجي، بما يسهم في ضعف مخرجات العملية التعليمية والإدارية.

2-1-2-4مجالات إدارة التغيير في المؤسسة التربوية

تشمل جهود إدارة التغيير مجالين رئيسيين في المؤسسة التربوية، أبرزهما يتمثل في الجانب التنظيمي، والآخر في الجانب الثقافي والانفعالي، وذلك على النحو التالي (عزوق، 2018، 116-117):

1. إعادة بناء وهيكلة التنظيم المؤسسي: وتتضمن إحداث التغييرات في البناء الرسمي للمؤسسة، بما فيها التنظيم المؤسسي والأدوار الوظيفية والتي تتضمن تأثيراً غير مباشر على التحسين والتطوير في العملية التعليمية.

2. إعادة النسق الثقافي في المؤسسة التعليمية: وتتضمن إحداث التغييرات في الأنظمة المتصلة بالنماذج والقيم والدوافع والمهارات والعلاقات التنظيمية، مما يؤدي إلى تعزيز أساليب ووسائل جديدة للعمل الجماعي التعاوني، بحيث يتبدى أثرها مباشرة في إحداث فرق ملموس في عمليتي التعليم والتعلم داخل المؤسسات.

2-1-2-5-أبعاد إدارة التغيير:

تناولت العديد من الدراسات والأبحاث أبعاد إدارة التغيير، وقد صنفتها كل دراسة حسب الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. فقد ذكرت دراسة هيبية وعسيري (2018) ثلاثة أبعاد هي: بُعد التخطيط وبناء رؤية مستقبلية، وبُعد تنمية العلاقات الإنسانية والاجتماعية، وبُعد بناء فرق العمل. وصنفت دراسة العريفان (2019) ثلاثة أبعاد هي: بُعد نشر ثقافة قيادة التغيير، وبُعد التدريب والتعليم المستمر، وبُعد تمكين العاملين. كذلك تناولت دراسة الغامدي (2020) خمسة أبعاد هي: بُعد بيئة التعلم والتدريس والتقييم، وبُعد التخطيط الاستراتيجي، وبُعد علاقة المدرسة بالمجتمع، وبُعد الموارد البشرية، وبُعد القيادة المدرسية. وسوف يتم من خلال الدراسة الحالية طرح مجموعة من الأبعاد التي حددتها الباحثة خلال كتابة خطتها، وهي: بُعد التخطيط الاستراتيجي، وبُعد القيادة المدرسية، وبُعد علاقة المدرسة بالمجتمع، وكيف تدعم القيادة الرقمية تحقيق هذه المجموعة من الأبعاد من أجل تحقيق التغيير وسوف يتم تناولها كالتالي:

- بُعد التخطيط الاستراتيجي

تمثل عملية التخطيط داخل المدرسة إحدى المهام التي يقوم بها مدير المدرسة. وقد عرّف الخليوي وآخرون (2019، 77) التخطيط الاستراتيجي بالمدارس على أنه: "العملية التي يقوم من خلالها مدير المدرسة باستشراف المستقبل من خلال تحقيق رؤية

ورسالة المدرسة؛ من أجل تحقيق أهدافها التربوية"، حيث يقوم مدير المدرسة بإعداد الخطة الإستراتيجية التشغيلية الخاصة بالمدرسة من خلال صياغة رؤيتها ورسالتها وأهدافها، وآليات تنفيذها، والجدول الزمني الخاص بالتنفيذ.

كذلك وضح الشنفرى وآخرون (2022، 749) أن عملية التخطيط الإستراتيجي التي يقوم بها مدراء المدارس تتم في مستويين، **الأول** يرتبط بمشاركة مدير المدرسة في التخطيط مع مكاتب التعليم والإشراف والوزارة، **والثاني** من خلال مشاركة العاملين في المدرسة بإعداد الخطة السنوية الخاصة بالمدرسة، وأن هذه المستويات من التخطيط تحتاج إلى تفعيل التكنولوجيا الإدارية، حيث تتم عملية المشاركة من خلال البريد الإلكتروني والاجتماعات الافتراضية.

وعلى الرغم من الإمكانيات المتاحة لتفعيل القيادة الرقمية، وتفعيل التكنولوجيا في تنفيذ المهام الإدارية ومراحل التخطيط الإستراتيجي، إلا أنه توجد مجموعة من الصعوبات تحول دون تحقيقها؛ وذلك لعدم توافر قاعدة بيانات إلكترونية لتحليل واقع الأداء، وطرح الحلول الذكية، وضعف دقة البيانات الإحصائية، واستخدام برامج المتابعة والتقويم لتنفيذ الخطط، وكتابة التقارير الخاصة بمؤشرات الأداء الخاصة بتنفيذ الخطة (الشنفرى وآخرون، 2022، 749).

وقد أوضح المزروعى وحزمة (2022، 217) أهمية القيادة الإستراتيجية بالمدارس كالتالي:

- تستطيع المدرسة من خلال هذا النوع من القيادة أن ترسم مستقبلها، وتكون مُبادرة أكثر من كونها مستجيبة.
 - تساعد المدرسة في وضع إستراتيجيات أوسع من خلال استخدام أنظمة في التخطيط الإستراتيجي.
 - تساعد المدرسة على توجيه السليم لمواردها المادية والبشرية، وتمكينها من استخدامها بطريقة فعالة.
 - تساهم في تزويد المدرسة بإطار فكري شامل، وذلك عن طريق يتم تحديد القضايا المهمة التي تكون بمثابة حجر الأساس في عمل المدرسة الذي يمكنها بعد ذلك من صنع القرارات التي تلائمها.
 - تساعد في تنظيم الأنشطة الإدارية والتنفيذية، وتوجيه العاملين داخل المدرسة، وتمنع تعارض الأهداف.
 - تساعد المدرسة في الوصول إلى قرارات صائبة ورشيده في الأوقات العصيبة التي تتعرض لها المدرسة، سواءً كانت تحديات داخلية، أو خارجية؛ حالية، أو محتمل حدوثها في المستقبل.
 - تساعد على رفع وتنمية روح المسؤولية نحو أهداف ورسالة المدرسة.
 - تساعد في صياغة تصور مستقبل المدرسة، وذلك بالكشف عن الإمكانيات الواقعية، وحجم مواردها المتاحة، وتوقع التهديدات المستقبلية؛ للتقليل من أثارها من خلال استغلال الفرص البيئية.
- وترى الباحثة أن عملية التخطيط الإستراتيجي التي يقوم بها مدير المدرسة لا بد أن تتضمن مجموعة من الأهداف الخاصة بتطبيق القيادة الرقمية وتحقيق التغيير، حيث يقوم بالتخطيط لعملية التطوير الرقمي بالمدرسة، وإنشاء رؤية رقمية مشتركة للمدرسة، ورسالة رقمية ينشرها للعاملين بالمدرسة، ويحدد الآليات والأنشطة الخاصة بالتغيير نحو القيادة الرقمية، ومشاركة العاملين في عملية التخطيط للتغيير الرقمي.

- بُعْد القيادة المدرسية

تعد القيادة من أهم الأنشطة في المجتمعات الإنسانية؛ لما لها من تأثير مباشر في حياة الشعوب اجتماعياً وسياسياً واقتصادياً، وهذا يتطلب السعي الجاد من مديري المدارس للبحث عن سبل تطويرها، وتعزيز مكانة المؤسسات التربوية والمحافظة عليها، ومواجهة الصعوبات والتحديات التي تواجهها. وتزداد فاعلية القيادة الإستراتيجية التربوية بما تمتلكه من تصور لرؤية مستقبلية واضحة بعيدة المدى ترتبط بعوامل التقدم، وقدرتها كذلك على استقطاب الموارد المالية والبشرية وحُسن استثمارها، وكيفية التعامل معها وفق ضوابط ومعايير أخلاقية؛ لتعزيز قدرات المؤسسات التربوية التنافسية، وإحداث التغيير كفرصة للنمو (الغامدي، 2020، 20).

وقد أشارت نتائج دراسة جمال وطاهر (2017) إلى أن المعرفة الإلكترونية أساس إستراتيجي لتأهيل النظم الإدارية؛ لمواكبة الحاجات القائمة والمستقبلية للمجتمع، والعمل على إعداد جيل معرفي متمكن من مهارات العصر، وقادر على التأثير فيه وفق رؤى جديدة فرضها التطور الكبير في تكنولوجيا الاتصالات، وأن الدور القيادي للمدير يتأثر بمستوى المعرفة الإلكترونية وأبعادها التي تتمثل في بُعْد شبكة الاتصالات الإلكترونية، وُبُعْد التعلم الإلكتروني، وُبُعْد رأس المال البشري والملكية الفكرية.

وترى الباحثة أن الدور القيادي الذي يقوم به مدير المدرسة يتأثر بمستوى التطور التكنولوجي وممارسته للقيادة الرقمية، وذلك من خلال تنمية الاتجاه الإيجابي لدى العاملين نحو القيادة الرقمية، وتحفيزه للعاملين على اتباع الوسائل الرقمية في العمل، واتباع سياسات تدعم عملية التغيير نحو القيادة الرقمية، وتقييم العاملين من خلال الأدوات الرقمية، وتمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرارات رقمياً.

- بُعْدُ علاقة المدرسة بالمجتمع

- أوضح العريبي (2020، 329) أن توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تدعيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع يجعل هذه العلاقة أكثر فعالية؛ حيث تتم عملية التواصل والمشاركة بسرعة وكفاءة. وتمثل الفوائد التي تعود على المؤسسات التعليمية من الشراكة المجتمعية كما ذكرها محمد (2020، 344) في النقاط التالية:
- تفعل مديرة المدرسة التطبيقات الرقمية في عملية الاتصال والتواصل بالمجتمع المحلي.
 - تستقبل مديرة المدرسة المقترحات والشكاوى عبر التطبيقات الرقمية.
 - تسوق مديرة المدرسة رؤية ورسالة المدرسة الرقمية عبر التطبيقات الرقمية.
 - تستخدم مديرة المدرسة التطبيقات في التواصل مع أولياء أمور الطالبات.
 - توظف مديرة المدرسة التطبيقات الرقمية في تقييم المجتمع المحلي لمستوى أداء المدرسة.
 - تحفز مديرة المدرسة المعلمة على التواصل مع الطالبات رقمياً.
 - وهناك ثمة صعوبات وتحديات تعيق تفعيل شراكة المدرسة مع المجتمع، وتتمثل في (العتيبي، 2020، 129):
 - كثرة الأعباء على القائد التربوي، ومحدودية الصلاحيات الممنوحة له باتخاذ قرار حقيقي.
 - ضعف التدريب والتأهيل اللازم لإعداد قيادات وعاملين للشراكات المجتمعية.
 - ضعف الاتصال بين المدرسة والمجتمع، وعدم وجود بنود متعلقة بالشراكات في سياسات التعليم.
 - غلبة مفهوم الإدارة الأوتوقراطية والتقليدية على القادة التربويين، وإيمانهم بها كطريقة ناجحة في قيادة المؤسسات التعليمية.
- وترى الباحثة مما سبق أن علاقة المجتمع بالمدرسة -كإحدى أبعاد إدارة التغيير- تواجه صعوبة في عملية الاتصال بينهما، وأن ممارسة مدير المدرسة للقيادة الرقمية، واستخدامه لوسائل التواصل الرقمية الحديثة يعد من أهم حلول هذه المشكلة، وهي التي يتم من خلالها التغلب على هذه الصعوبة. حيث يقوم مدير المدرسة باستخدام التطبيقات الرقمية في عملية الاتصال والتواصل بالمجتمع المحلي، كذلك يستقبل مدير المدرسة المقترحات والشكاوى عبر التطبيقات الرقمية، كما أنه يوظفها في تسويق رؤية ورسالة المدرسة عبر التطبيقات الرقمية، ويحفز مدير المدرسة المعلمين على التواصل مع الطلاب رقمياً.

2-2-الدراسات السابقة

1-2-2-دراسات سابقة تناولت متغير القيادة الرقمية

- دراسة الذهلي وآخرون (2021) وهدفت إلى الكشف عن درجة توظيف مديري المدارس في سلطنة عمان للقيادة الرقمية من وجهة نظر المديرين أنفسهم؛ واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة؛ تم توزيعها على عينة بلغت (207) مدير ومديرة من مختلف المحافظات العمانية، وبينت نتائج الدراسة أن درجة توظيف مديري المدارس في سلطنة عمان لأبعاد للقيادة الرقمية جاءت بدرجة مرتفعة، وجاء بُعْدُ مجال التخطيط، وُبُعْدُ مجال التنظيم، وُبُعْدُ مجال الإشراف والمتابعة، وُبُعْدُ مجال الوعي بالمحتوى الإلكتروني بدرجة مرتفعة.
- دراسة المالكي وآخرون (2021) هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق القيادة الرقمية في المدارس الثانوية بجدة في ضوء جائحة كورونا من وجهة المعلمين والمعلمات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة، وتكونت العينة من (738) من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بمدينة جدة. وتمثلت أهم نتائج الدراسة في أن درجة تطبيق القيادة الرقمية في المدارس الثانوية بجدة في ضوء جائحة كورونا جاءت بدرجة متوسطة، وجاءت درجة تطبيق أبعاد القيادة الرقمية بدرجة متوسطة، وكانت ترتيبها تنازلياً وفقاً للمتوسط كالتالي: بُعْدُ القضايا الاجتماعية، بُعْدُ الأعمال الإدارية، بُعْدُ القيادة والرؤية الرقمية.
- دراسة دامايانتي وميرفاني (2021) Damayanti & Mirfani هدفت إلى تحديد عملية القيادة الرقمية من قِبَل القائد؛ من أجل قيادة ودعم وإدارة المدرسة من خلال الاستفادة من التكنولوجيا أثناء تفشي جائحة كوفيد-19. وقد استخدم الباحث المنهج النوعي والوصفي التحليلي في تطبيق الدراسة، وتم استخدام الاستبانة كأداة، وتكونت العينة من (70) مفردة من المعلمين والموظفين والطلاب، وبينت نتائج الدراسة في أن درجة ممارسة القيادة الرقمية في المدارس كانت منخفضة، وُوجِدَ أن البُعْدَ المعرفي للقيادة الرقمية (الوعي الرقمي) للقيادة جاء بدرجة منخفضة، مما يؤثر على أنشطة الإدارة. وُبُعْدُ القيادة الرقمية للموارد البشرية من العاملين جاء بدرجة منخفضة.
- دراسة العماري (2022) هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة الرقمية بمحافظة خميس مشيط، ووضع عدد من الآليات والتوصيات لتطويرها، واستخدم البحث المنهج المسحي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للبحث، وتكونت عينة من (40) مديرة من مديرات المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن درجة

ممارسة مديرات المدارس الثانوية لمحافظة خميس مشيط لُبُعد الابتكار للقيادة الرقمية، وُبُعد الإقناع للقيادة الرقمية، وُبُعد المعرفة للقيادة الرقمية جاءت كبيرة، بالابتكار التخطيط وإعداد البرامج والمشروعات المستقبلية بالمدارس الثانوية لممارسة أبعاد القيادة الرقمية.

- دراسة الريس والعيقان (2022) هدفت إلى التعرف على احتياجات التطوير المهني للقيادات المدرسية في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية على فِج ضوء أبعاد القيادة الرقمية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للبحث وتكونت عينة الدراسة من عدد (263) قائدًا وقائدة للمدارس المطبقة لبوابة المستقبل في خمس إدارات تعليمية على مستوى المملكة، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: جاءت درجة احتياج التطوير المهني لأبعاد القيادة الرقمية لدى مديري المدارس بدرجة متوسطة، وكان ترتيب الأبعاد تنازليًا: بُعد إدارة التحول الرقمي، بُعد التفكير، بُعد التقنية، بُعد التواصل.
 - دراسة أحمد (2022) هدفت إلى التعرف على معوقات تطبيق القيادة الرقمية من وجهة نظر مديرات المرحلة الثانوية في لواء قصبية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للبحث وتكونت عينة الدراسة من عدد (135) مديرة، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: تقديرات العينة لمستوى معوقات القيادة الرقمية ككل جاءت بدرجة مرتفعة، وجاءت أبعاد المعوقات البشيرية، الفنية، التنظيمية، جميعها بدرجة مرتفعة.
 - دراسة الزهراني(2023) هدفت إلى الكشف عن واقع القيادة الرقمية في المدارس الابتدائية بمدينة جدة ومتطلبات تعزيزها من وجهة نظر المديرات والمعلمات، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي، وتم الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات، وطبقت الدراسة على عينة بلغت (٧٥٤) من المعلمات والمديرات بالمرحلة الابتدائية، وأشارت النتائج إلى أن واقع ممارسة القيادة الرقمية جاء مرتفعاً على جميع الأبعاد، كما أشارت النتائج إلى أن موافقة أفراد عينة الدراسة على أن متطلبات تعزيز القيادة الرقمية جاءت مرتفعة، وأنه توجد فروق في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير الوظيفة لصالح المديرات مقارنة بالمعلمات فيما يتعلق بواقع ممارسة القيادة الرقمية ومتطلبات تعزيزها.
 - دراسة القصيصي (2024) هدفت 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 مديرو المدارس المعلمين للاستخدام الأمثل للتقنيات الرقمية عن طريق الوسائل المتعددة، يحفز مديرو المدارس المعلمين على التحسين المستمر في طريقة استخدام التقنيات الرقمية في عملية التعليم، يعتمد مديرو المدارس على الأدوات الرقمية في ممارسة مهامهم الإدارية.
- 2-2-2-دراسات سابقة تناولت متغير إدارة التغيير
- دراسة الغامدي (2020) هدفت للتعرف على واقع قيادة التغيير في ضوء معايير الاعتماد المدرسي لدى قائدات مدارس التعليم في مدينتي الدمام والخبر. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، كما تكونت عينة الدراسة من جميع قائدات مدارس التعليم العام والخاص في مدينتي الدمام والخبر، وتم استخدام الاستبانة كأداة للبحث وتكونت عينة الدراسة من جميع أفراد الدراسة والبالغ عددهم (360) قائدة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: موافقة قائدات المدارس بشدة على واقع قيادة التغيير لدى قائدات المدارس في مدينتي الدمام والخبر على فِج ضوء متطلبات الاعتماد المدرسي بدرجة عالية.
 - دراسة المذكور والخميس (2022) هدفت إلى التعرف على درجة تحقيق مديري مدارس دولة الكويت لأبعاد قيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، واتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للبحث وتكونت عينة الدراسة من (449) معلماً ومعلمة من المرحلة الابتدائية والمتوسطة والثانوية، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تحقيق مديري مدارس دولة الكويت لأبعاد قيادة التغيير جاءت بدرجة عالية بشكل عام، وقد جاء في المرتبة الأولى بُعد القيادة المدرسية، والعلاقات الإنسانية والاجتماعية، بينما جاء في المرتبة الأخيرة بُعد حل المشكلات وصناعة القرار.
 - دراسة أبو قاسم (2022) هدفت إلى التعرف على دور التكنولوجيا الحديثة في تعزيز قيادة التغيير لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية (أونروا) بمحافظة غزة وسبل تفعيله من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للبحث وتمثلت عينة الدراسة من (154) مديراً ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لدور التكنولوجيا الحديثة في تعزيز قيادة التغيير لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية (أونروا) بمحافظة غزة كانت بوزن نسبي كبير.
 - وهدفت دراسة إبراهيم والمرزوقي (2022) هدفت إلى وضع أنموذج لقيادة مديري المدارس التغيير التربوي بسلطنة عمان على فِج ضوء بعض النماذج المعاصرة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت نظرية تحليل المضمون في تحليل الوثائق في جمع البيانات والمعلومات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وضع أنموذج لقيادة مديري المدارس التغيير التربوي بسلطنة عمان تكون من سبعة

مراحل هي: الإيمان العميق بضرورة التغيير، وتشكيل فريق إدارة التغيير، ونشر ثقافة التغيير، ووضع خطة للتغيير، وتنفيذ التغيير، وتقييم التغيير، والاحتفال بالنجاحات، والمتابعة والتغذية الراجعة المستمرة.

2-2-3-التعليق على الدراسات السابقة:

أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة: الاتفاق من حيث الأهداف: اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في تناول القيادة الرقمية، أو دراسة إدارة التغيير، الاتفاق من حيث المنهج: الدراسات السابقة التي اتفقت مع الدراسة الحالية في اختيار المنهج الوصفي بالأسلوبين المسحي والارتباطي: كلاهما أو أحدهما، والعماري (2022)، والريس (2022)، وأحمد (2022)، والمذكور والخميس (2022)، وأبو القاسم (2022). الاتفاق من حيث الأداة: الدراسات السابقة التي اتفقت مع الدراسة الحالية في اختيار الأداة الاستبانة، والحري (2020)، والغامدي (2020)، والذهلي وآخرون (2021)، والمالكي وآخرون (2021)، Damayanti & Mirfani (2021)، والعماري (2022)، والريس والعيضان (2022)، وأحمد (2022)، والمذكور والخميس (2022)، وأبو القاسم (2022). الاتفاق من حيث العينة: الدراسات السابقة التي اتفقت مع الدراسة الحالية في اختيار العينة من المديرات أو المعلمات مع دراسة Jesson (2020)، الغامدي (2020)، والذهلي وآخرون (2021)، والمالكي وآخرون (2021)، والعماري (2022)، والريس والعيضان (2022)، أحمد (2022)، والمذكور والخميس (2022)، وأبو القاسم (2022).

أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة: الاختلاف من حيث المنهج: والحري (2020)، الغامدي (2020)، والذهلي وآخرون (2021)، المالكي وآخرون (2021)، Damayanti & Mirfani (2021)، وإبراهيم (2022) حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. الاختلاف من حيث الأداة: الدراسات السابقة التي اختلفت مع الدراسة الحالية في الاعتماد على الاستبانة، بينما استخدمت الاختلاف من حيث العينة: Damayanti & Mirfani (2021) موظفين ومعلمين وطلاب. الاختلاف من حيث النطاق الجغرافي: الذهلي وآخرون (2021) سلطنة عمان، Damayanti & Mirfani (2021) إندونيسيا، وأحمد (2022) الأردن، المذكور والخميس (2022) الكويت، أبو القاسم (2022) الأردن، إبراهيم والمرزوقي (2022) سلطنة عمان.

ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: الدراسة على حد علم الباحثة هي الدراسة الأولى التي تم من خلالها دراسة العلاقة بين أبعاد القيادة الرقمية، وأنماط إدارة التغيير التي تتبعها مديرات ومعلمات المدارس الابتدائية الحكومية للبنات بمدينة الرياض مكتب تعليم البديعة.

3-منهجية البحث وإجراءاته.

3-1-منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، كونه الأكثر مناسبة للدراسة الحالية من حيث العلاقة بين أبعاد كلي من القيادة الرقمية، وأبعاد إدارة التغيير.

3-2-مجتمع الدراسة:

وتكون مجتمع الدراسة من معلمات ومديرات المدارس الابتدائية الحكومية بمكتب تعليم البديعة بمدينة الرياض والبالغ عددهن (1465) معلمة وعدد (57) مديرة. (إدارة تعليم الرياض، 2022).

3-3-عينة الدراسة:

تم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة، بحسب جدول Morgan، ليصبح إجمالي العينة (307) مديرات ومعلمات، بواقع عدد (257) معلمة وعدد (50) مديرة.

3-4-أداة الدراسة:

لصيغة عبارات الاستبانة تم اتباع الإجراءات الآتية:

- مراجعة الأدوات التي تم استخدامها من خلال الدراسات السابقة العربية والأجنبية، والدراسات السابقة التي اتفقت مع الدراسة الحالية في اختيار الأداة الاستبانة.

بناء الاستبانة في صورتها الأولية

• القسم الأول: خصائص العينة (المؤهل، عدد سنوات الخبرة، حضور دورات في القيادة الرقمية وإدارة التغيير).

- القسم الثاني: ينقسم إلى مجالين كالتالي:
- المجال الأول: أبعاد القيادة الرقمية وهي (بُعد القيادة الرقمية للأعمال الإدارية، بُعد الموارد البشرية الرقمية، بُعد مستوى الوعي الرقمي) عدد العبارات (19) عبارة.
- المجال الثاني: أبعاد إدارة التغيير وهي (بُعد التخطيط الاستراتيجي، بُعد القيادة المدرسية، بُعد علاقة المدرسة بالمجتمع) عدد العبارات (18) عبارة.

3-4-1- حساب صدق الاستبانة

تم من خلال حساب الصدق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

أ- حساب الصدق الظاهري للاستبانة من خلال عَرْضها على المحكمين

تم عَرْض الاستبانة في صورتها الأولى على عدد (11) من المحكمين ذوي الاختصاص بموضوع البحث، وذلك من أجل التحقق من صدق المحتوى؛ لإبداء آرائهم وتقديم ملاحظاتهم على مجالات الاستبانة وعباراتها؛ من حيث الصياغة اللغوية والعلمية للعبارات، ومدى مناسبتها للمجال الذي تنتهي إليه، ومدى مناسبتها لقياس ما وُضِعَتْ لأجله، ولإجراء التعديلات المناسبة من حيث إعادة الصياغة والحذف.

ب- حساب الصدق الداخلي للاستبانة (صدق الاتساق الداخلي)

تم تطبيق الاستبانة في المرة الأولى على عينة استطلاعية بلغت (31) مستجيباً من معلمات ومديرات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، وبعد أسبوعين تم إعادة تطبيق الاستبانة مرة أخرى على نفس المستجيبين، ومن ثم تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل عبارة من عبارات الاستبانة، وكان المجموع الكلي للاستبانة (31) استجابة.

3-4-2- حساب معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين عبارات المجال الأول

درجة ممارسة أبعاد القيادة الرقمية (بُعد القيادة الرقمية للأعمال الإدارية، بُعد الموارد البشرية الرقمية، بُعد مستوى الوعي الرقمي) من وجهة نظر معلمات ومديرات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض.

جدول (1) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الأبعاد، والمجال الكلي. لدرجة توافر أبعاد القيادة الرقمية

البُعد	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	ارتباط البعد بالمجال
القيادة الرقمية للأعمال الإدارية	1	**0.92	4	**0.83	7	**0.79	**0.96
	2	**0.89	5	**0.99			
	3	**0.74	6	**0.74			
الموارد البشرية الرقمية	8	**0.87	10	**0.81	12	**0.94	**0.88
	9	**0.89	11	**0.98	13	**0.82	
مستوى الوعي الرقمي	14	**0.89	16	**0.76	18	**0.62	**0.91
	15	**0.70	17	**0.96	19	**0.80	

حساب معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين عبارات المجال الثاني

درجة ممارسة أبعاد إدارة التغيير (بُعد التخطيط الاستراتيجي، بُعد القيادة المدرسية، بُعد علاقة المدرسة بالمجتمع) من وجهة نظر معلمات ومديرات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض.

جدول (2) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الأبعاد، المجال الكلي. لدرجة توافر أبعاد إدارة التغيير

البُعد	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	الكلي للبعد بالمجال
البُعد الاستراتيجي	1	**0.87	3	**0.93	5	**0.89	**0.88
	2	**0.85	4	**0.89	6	**0.77	
القيادة المدرسية	8	**0.88	10	**0.87	12	**0.95	**0.96
	9	**0.99	11	**0.98	13	**0.82	
علاقة المدرسة بالمجتمع	14	**0.89	16	**0.78	18	**0.78	**0.95
	15	**0.99	17	**0.86	19	**0.86	

يتضح من خلال الجداول رقم (1، 2) أن جميع العبارات والأبعاد دالة عند مستوى (0.01). وهذا يُعطي دلالةً على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، ومن ثم يُعد ذلك مؤشراً قوياً على صدق أداة الدراسة (الاستبانة)، وعليه يمكن الوثوق في نتائجها وصلاحياتها لقياس ما وُضعت لقياسه.

3-4-3- حساب ثبات الاستبانة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة فإنه سيتم حساب معامل الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ كما يبينها الجدول رقم (3).

جدول رقم (3) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة ومحاورها

معامل الثبات	عدد العبارات	مجال: إدارة التغيير وأبعاده	معامل الثبات	عدد العبارات	مجال: القيادة الرقمية وأبعاده
.83	6	البُعد الاستراتيجي	.73	7	القيادة الرقمية للأعمال الإدارية
.83	6	القيادة المدرسية	.81	6	الموارد البشرية الرقمية
.89	6	علاقة المدرسة بالمجتمع	.84	6	مستوى الوعي الرقمي
.97**	18	الثبات الكلي للمحور	.96**	19	الثبات الكلي للمحور
			.98**	37	الثبات الكلي للاستبيان

3-5- الوزن النسبي (معياري الإجابات):

تم تحديد مستوى الإجابة على بدائل المقياس، وذلك بإعطاء وزنٍ للبدايل: (عالية جداً= 5، وعالية= 4، ومتوسطة= 3، ومنخفضة= 2، ومنخفضة جداً= 1)؛ كما يتضح من الجدول رقم (4)، ثم صُنفت الباحثة تلك الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى؛ عن طريق المعادلة الآتية: طول الفئة = (أكبر قيمة - أقل قيمة) ÷ عدد بدائل المقياس = (5 - 1) ÷ 5 = (0.80).

جدول رقم (4) درجات فئات معيار نتائج الدراسة وحدودها؛ وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

فئة المتوسط		معياري الحكم على النتائج	الدرجة
إلى	من		
5	4.21	عالية جداً	5
أقل من 4.21	3.41	عالية	4
أقل من 3.41	2.61	متوسطة	3
أقل من 2.61	1.81	منخفضة	2
1.80	1	منخفضة جداً	1

3-6- أساليب المعالجة الإحصائية

لكي تتحقق أهداف الدراسة، وللكشف عن النتائج المراد الوصول إليها، فقد تم إدخال القيم المتحصلة من أداة الدراسة (الاستبانة) في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وهو اختصار Statistical Package for Social Sciences، ويمكن استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وتحديد استجابات أفرادها.
- معامل الارتباط بيرسون "person Correltion": لمعرفة درجة الارتباط بين عبارات الاستبانة والأبعاد والمحور الذي تنتهي إليه.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronchi'ph): لاختبار مدى ثبات أداة الدراسة.
- المتوسط الحسابي "Mean": وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات عينة الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسط العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
- الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي.

4- عرض النتائج ومناقشتها.

1-4- نتيجة الإجابة عن السؤال الأول: ما درجة ممارسة أبعاد القيادة الرقمية (بُعد القيادة الرقمية للأعمال الإدارية، بُعد الموارد البشرية الرقمية، بُعد مستوى الوعي الرقمي) من وجهة نظر معلمات ومديرات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض؟
جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لأبعاد القيادة الرقمية مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد القيادة الرقمية
1	عالية	0.85	3.44	البُعد الثالث: مستوى الوعي الرقمي
2	متوسطة	0.71	3.32	البُعد الأول: القيادة الرقمية للأعمال الإدارية
3	منخفضة	0.73	2.55	البُعد الثاني: الموارد البشرية الرقمية
متوسطة		0.69	3.41	المتوسط العام لمجال أبعاد القيادة الرقمية

يتضح من الجدول (5) ما يلي:

إن مفردات الدراسة من المعلمات ومديرات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض موافقات بدرجة متوسطة على أبعاد محور واقع القيادة الرقمية (القيادة الرقمية للأعمال الإدارية، الموارد البشرية الرقمية، مستوى الوعي الرقمي) لدى المعلمات ومديرات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض بمتوسط عام (3.41 من 5).

وتعزو الباحثة نتيجة السؤال الأول، حيث جاءت درجة ممارسة أبعاد القيادة الرقمية بدرجة (متوسطة) لدى المعلمات ومديرات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، إلى تحسن مستوى المهارات الرقمية بسبب التدريبات التي تم تقديمها لكل من المديرات والمعلمات على استخدام منصة مدرستي، كذلك حرص كل من مديرات المدارس والمعلمات على توظيف التكنولوجيا في الاعتماد على إنجاز الأعمال الخاصة بالمدرسة، وعلى جميع المستويات لما توفره من وقت وجهد، ونتيجة للالتزام المهني من قبل المعلمات والمديرات، حيث ألزمتهم وزارة التعليم بالقيام بالمهام المدرسية من خلال منصة مدرستي، وخاصة فيما يتعلق بتقييم الطلبة، وتسجيل الحضور والغياب، والمراسلات الخاصة بالمدرسة، مما أدى إلى تحسن مستوى القيادة الرقمية داخل المدارس.

وتفسر الباحثة ترتيب الأبعاد حيث جاء البُعد الثالث مستوى الوعي الرقمي في المرتبة الأولى إلى تحسن مستوى خبرات ومهارات المعلمات التكنولوجية، وذلك مع تحول العملية التعليمية إلى رقمية خلال الأونة الأخيرة، كذلك جاء البُعد الأول القيادة الرقمية للأعمال الإدارية في المرتبة الثانية وبدرجة متوسطة، حيث تحولت الوظائف الإدارية كعملية الاتصال والمتابعة التي تقوم بها المديرات إلى رقمية تعتمد على استخدام منصة مدرستي، وكذلك قيام المعلمات بمهامهن الوظيفية كتقويم الطالبات وتدريبهن ومتابعتهن من خلال المنصة. وجاء البُعد الثاني الموارد البشرية الرقمية، في المرتبة الثالثة والأخيرة وبدرجة منخفضة؛ وذلك حيث أن أغلب المهام الخاصة بالموارد البشرية، كالتوظيف والتدريب، تتم من خلال الطرق التقليدية وجزء منها يتم بصورة رقمية.

وتتفق نتائج السؤال الأول دراسة المالكي وآخرون (2021) ذكرت نتائجها درجة تطبيق أبعاد القيادة الرقمية بدرجة متوسطة، ودراسة الريس والعيضان (2022) توصلت نتائجها إلى أن درجة احتياج التطوير المهني لأبعاد القيادة الرقمية لدى مديري المدارس بدرجة متوسطة، وتختلف نتائج السؤال الأول مع دراسة الذهلي وآخرون (2021) توصلت نتائجهم إلى أن أبعاد وظائف رئيسية للقائد الرقمي جاءت بدرجة مرتفعة. والعماري (2022)، دامايانتي وميرفاني (2021) Damayanti & Mirfani

وفيما يلي النتائج التفصيلية التي تتعلق بأبعاد محور واقع القيادة الرقمية (القيادة الرقمية للأعمال الإدارية، الموارد البشرية الرقمية، مستوى الوعي الرقمي) لدى المعلمات ومديرات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض.

1-1-4- البُعد الأول: القيادة الرقمية للأعمال الإدارية:

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبُعد القيادة الرقمية للأعمال الإدارية (ن=307)

م	عبارات القيادة الرقمية للأعمال الإدارية	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الممارسة
6	تتابع المديرية الأعمال من خلال قنوات الاتصال المعتمدة رسمياً.	3.53	0.85	1	عالية
5	توظف المديرية تطبيقات التواصل الرقمي في إدارة نقاش موضوعات الإدارة.	3.48	0.90	2	عالية
3	تشارك المديرية القرارات الإدارية عبر منصات التواصل الرسمية لدى الوزارة.	3.40	1.00	3	متوسطة

م	عبارات القيادة الرقمية للأعمال الإدارية	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الممارسة
4	توظف المديرية التطبيقات الرقمية في المكاتب الرسمية بدلا عن الورق.	3.35	1.04	4	متوسطة
1	تؤدي المديرية مهامها الإدارية بكفاءة من خلال الوسائل الرقمية المتاحة.	3.22	1.03	5	متوسطة
7	تدرك المديرية أهمية القيادة الرقمية في تطوير إدارة عمليات التعليم والتعلم.	3.19	1.04	6	متوسطة
2	تسهم المديرية في بناء بيئة إدارية رقمية للمدرسة لأجراء المعاملات بين أطراف العملية التعليمية.	2.65	0.95	7	متوسطة
	المتوسط الكلي للبعد	3.32	0.71		متوسطة

هناك تقارب في درجة موافقة مفردات عينة الدراسة على عبارات بُعد القيادة الرقمية للأعمال الإدارية؛ حيث يشمل البُعد (7) عبارات، وجاءت إجابات مفردات الدراسة على (2) عبارة من البُعد بدرجة موافقة عالية، وهي العبارات (6-5) على الترتيب، حيث تراوحت متوسطاتهم الحسابية من (3.53 إلى 3.48)، والتي تشير إلى درجة ممارسة عالية على أداة الدراسة، في حين جاءت إجاباتهم على خمس عبارات هي رقم (3-4-1-7-2) من البُعد بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط حسابي من (3.40) إلى (3.19)، هو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس المدرج الخماسي، والتي تشير إلى درجة ممارسة متوسطة على أداة الدراسة. أن إجابات مفردات الدراسة على عبارات البُعد كانت إيجابية؛ حيث أن المتوسط العام القيادة الرقمية للأعمال الإدارية بلغ (3.32)، وتشير إلى درجة ممارسة متوسطة.

2-1-4-2- البُعد الثاني: الموارد البشرية الرقمية:

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبُعد الموارد البشرية الرقمية (ن=307)

م	عبارات الموارد البشرية الرقمية	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الممارسة
2	تتواصل المديرية مع العاملات من خلال التطبيقات الإلكترونية الرسمية.	3.15	0.93	1	متوسطة
3	تشارك المديرية خبراتها من خلال الوسائل الرقمية.	2.48	1.01	2	منخفضة
4	توظف المديرية التطبيقات في بناء مجتمعات افتراضية للتعلم المهني.	2.30	0.67	3	منخفضة
5	توظف المديرية التطبيقات الرقمية في إعداد تقارير الاشراف والمتابعة.	2.35	1.0	4	منخفضة
1	تعزز المديرية تدريب العاملات على التطبيقات الرقمية الإدارية.	2.25	0.71	5	منخفضة
6	تعقد المديرية البرامج التدريبية عبر المنصات الرقمية الرسمية والغير رسمية.	2.20	1.0	6	منخفضة
	المتوسط الكلي للبعد	2.55	0.73		منخفضة

هناك تقارب في درجة موافقة مفردات عينة الدراسة على عبارات بُعد الموارد البشرية الرقمية؛ حيث يشمل البُعد (6) عبارات، وجاءت إجابات مفردات الدراسة على (1) عبارة من البُعد بدرجة موافقة متوسطة، وهي العبارات (2)، حيث تراوحت متوسطها الحسابي (3.15) والذي يشير إلى درجة ممارسة متوسطة على أداة الدراسة، في حين جاءت إجاباتهم على خمس عبارات هي رقم (3-4-5-6-1) على الترتيب من البُعد بدرجة موافقة منخفضة، بمتوسط حسابي من (2.48) إلى (2.20)، هو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس المدرج الخماسي، والتي تشير إلى درجة ممارسة منخفضة على أداة الدراسة. أن إجابات مفردات الدراسة على عبارات البُعد كانت إيجابية؛ حيث أن المتوسط العام لبُعد الموارد البشرية الرقمية بلغ (2.55)، وتشير إلى درجة ممارسة منخفضة. كشفت متوسطات البُعد عن درجات إجابات مفردات عينة الدراسة كما يلي:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبُعد مستوى الوعي الرقمي (ن=307)

م	عبارات مستوى الوعي الرقمي	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الممارسة
3	تحتزم المديرية خصوصية العاملات عبر الوسائل الرقمية.	3.62	0.97	1	عالية
1	تمتلك المديرية مهارات رقمية تؤهلها للقيادة الرقمية.	3.61	0.94	2	عالية
2	تسعى المديرية لتطوير مهاراتها الرقمية بشكل مستمر.	3.60	0.96	3	عالية

م	عبارات مستوى الوعي الرقمي	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الممارسة
5	تتخذ المديرية كافة الوسائل الاحترازية في حماية أمن البيانات.	3.60	0.85	4	عالية
6	تؤمن المديرية بالثقافة الرقمية في الإدارة التربوية والتعليمية.	3.57	0.95	5	عالية
4	تبتكر المديرية آليات رقمية جديدة لتنفيذ المهام الإدارية.	3.51	0.96	6	عالية
	المتوسط الكلي للبعد	3.44	0.85		عالية

هناك تقارب في درجة موافقة مفردات عينة الدراسة على عبارات بُعِد مستوى الوعي الرقمي؛ حيث يشمل البُعد (6) عبارات، وجاءت إجابات مفردات الدراسة على (6) عبارات من البُعد بدرجة موافقة عالية، حيث تراوحت متوسطاتهم الحسابية من (3.51 إلى 3.62)، والتي تشير إلى درجة ممارسة عالية على أداة الدراسة. أن إجابات مفردات الدراسة على عبارات البُعد كانت إيجابية؛ حيث أن المتوسط العام لبُعد مستوى الوعي الرقمي بلغ (3.44)، وتشير إلى درجة ممارسة عالية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى قيام مديرات المدارس بإنشاء المجموعات والقنوات على التطبيقات الرقمية كتطبيق (WhatsApp, Telegram) وغيرهم، من أجل تنفيذ المهام الإدارية، وقد كانت هذه محاولات منهم قبل إنشاء منصة مدرستي الرسمية. وتتفق نتيجة هذه العبارة مع دراسة العماري (2022) حيث توصلت نتائجها إلى أن بُعد المعرفة للقيادة الرقمية بالابتكار التخطيطي، وإعداد البرامج والمشروعات المستقبلية بالمدارس، جاءت بدرجة كبيرة.

كذلك تتفق نتيجة البُعد الثالث مستوى الوعي الرقمي مع نتائج دراسة الذهلي وآخرون (2021) وُبعِد مجال الوعي بالمحتوى الإلكتروني بدرجة مرتفعة، العماري (2022) حيث جاء بُعد المعرفة للقيادة الرقمية بدرجة كبيرة. وتختلف نتيجة البُعد الثالث مستوى الوعي الرقمي مع نتائج دراسة دامايانتي وميرفاني (2021) Damayanti & Mirfani حيث جاء بُعد المعرفي للقيادة الرقمية الوعي الرقمي للقيادة جاء بدرجة منخفضة، مما يؤثر على أنشطة الإدارة.

2-4- نتيجة الإجابة عن السؤال الثاني: ما درجة ممارسة أبعاد إدارة التغيير (بُعد التخطيط الاستراتيجي، وُبعِد القيادة المدرسية، وُبعِد علاقة المدرسة بالمجتمع) من وجهة نظر معلمات ومديرات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض؟

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لأبعاد إدارة التغيير مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد إدارة التغيير
1	متوسطة	0.86	3.36	البُعد الثالث: علاقة المدرسة بالمجتمع
2	متوسطة	0.70	3.27	البُعد الثاني: القيادة المدرسية
3	متوسطة	0.72	3.15	البُعد الأول: التخطيط الاستراتيجي
	متوسطة	0.60	3.26	المتوسط العام لمجال أبعاد إدارة التغيير

إن مفردات الدراسة من المعلمات ومديرات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض موافقات بدرجة متوسطة على أبعاد محور درجة ممارسة أبعاد إدارة التغيير (بُعد التخطيط الاستراتيجي، وُبعِد القيادة المدرسية، وُبعِد علاقة المدرسة بالمجتمع) من وجهة نظر معلمات ومديرات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض بمتوسط عام (3.26 من 5)، وتبين أن ترتيب الأبعاد من حيث المتوسط الحسابي، ودرجة الموافقة عليها من وجهة نظر مفردات عينة الدراسة

وتعزو الباحثة نتيجة السؤال الثاني هذا الواقع انعكاساً جيداً للقدر الشديدة لمديرات المدارس والمعلمات على قيادة التغيير بشكل عام داخل المدرسة، والسعي إلى التطوير والابتكار، ويمكن تفسير ترتيب أبعاد إدارة التغيير بإدارة المدرسة حيث جاء بُعد علاقة المدرسة مع المجتمع حيث ساعدت إدارة التغيير وتطبيق الإدارة الرقمية وتطبيق التكنولوجيا الحديثة إلى تحسين عملية التواصل مع المجتمع المحيط بالمدرسة من خلال مواقع التواصل الاجتماعي والتطبيقات الرقمية. وجاء بُعد القيادة المدرسية بالمرتبة الثانية، حيث تقوم مديرة المدرسة بمتابعة عملية التغيير داخل المدرسة وتحرص على مشاركة جميع العاملين بعملية التغيير، وجاء بُعد التخطيط الاستراتيجي في المرتبة الثالثة؛ نتيجة لحرص الإدارة المدرسية على وضع هدف خاص بإدارة التغيير ضمن أهداف الخطة التشغيلية الخاصة بالمدرسة.

وتختلف نتائج السؤال الأول مع دراسة التي جاءت نتائجها أن اتباع مديري المدارس لممارسات قيادة التغيير بدرجة مرتفعة.

1-2-4-1-2-4 البُعد الأول: التخطيط الاستراتيجي:

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبُعد التخطيط الاستراتيجي (ن=307)

م	عبارات التخطيط الاستراتيجي	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الممارسة
1	تخطط المديرية لعملية التطوير الرقمي بالمدرسة.	3.45	0.99	1	عالية
5	تشارك المديرية العاملات في عملية التخطيط للتغيير الرقمي.	3.26	0.96	2	متوسطة
3	تصيبغ المديرية رسالة رقمية وتنشرها للعاملين بالمدرسة.	3.21	0.83	3	متوسطة
6	تمتلك المديرية معرفة باستراتيجيات الحديثة في القيادة الرقمية الناجحة.	3.12	0.99	4	متوسطة
4	تحدد المديرية الآليات والأنشطة الخاصة بالتغيير نحو القيادة الرقمية.	3.07	1.12	5	متوسطة
2	تنشئ المديرية رؤية رقمية مشتركة للمدرسة.	2.88	1.00	6	متوسطة
المتوسط الكلي للبعد		3.15	0.72	متوسطة	

هناك تقارب في درجة الموافقة على عبارات بُعد التخطيط الاستراتيجي؛ حيث يشمل البُعد (6) عبارات، وجاءت العبارة (1) بدرجة عالية بمتوسط (3.45)، في حين جاءت باقي إجابات مفردات الدراسة على باقي عبارات البُعد بدرجة ممارسة متوسطة، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية من (2.88 إلى 3.26)، والتي تشير إلى درجة ممارسة متوسطة على أداة الدراسة. أن إجابات مفردات عينة الدراسة على عبارات البُعد كانت إيجابية؛ حيث أن المتوسط العام لبُعد التخطيط الاستراتيجي بلغ (3.15)، ويشير إلى درجة ممارسة متوسطة.

2-2-4-2-4 البُعد الثاني: القيادة المدرسية:

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبُعد القيادة المدرسية (ن=307)

م	عبارات القيادة المدرسية	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الممارسة
1	تنمي المديرية الاتجاهات الايجابية لدى العاملات نحو القيادة الرقمية.	3.39	1.05	1	متوسطة
2	تحفز المديرية العاملات على توظيف الوسائل الرقمية في العمل.	3.39	1.16	2	متوسطة
3	تتبع المديرية سياسات تدعم عملية التغيير نحو القيادة الرقمية.	3.38	1.07	3	متوسطة
6	تمكن المديرية العاملات من المشاركة في اتخاذ القرارات رقمياً.	3.37	1.00	4	متوسطة
4	تقيم المديرية العاملات من خلال أدوات التقييم الرقمي.	3.35	1.05	5	متوسطة
5	توفر المديرية نظام بديل للقيادة الرقمية في حال حدوث اعطال في تطبيقات التواصل الرقمي.	3.34	1.12	6	متوسطة
المتوسط الكلي للبعد		3.27	0.70	متوسطة	

هناك تقارب في درجة موافقة مفردات عينة الدراسة على عبارات القيادة المدرسية؛ حيث يشمل البُعد (6) عبارات، وجاءت إجابات مفردات الدراسة على جميع العبارات من البُعد بدرجة ممارسة متوسطة، حيث تراوحت متوسطاتهم الحسابية من (3.34 إلى 3.39)، وهذه المتوسطات تقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الخماسي التي تشير إلى درجة ممارسة متوسطة على أداة الدراسة. أن إجابات مفردات عينة الدراسة على عبارات البُعد كانت إيجابية؛ حيث أن المتوسط العام للبُعد بلغ (3.36)، وتشير إلى درجة ممارسة متوسطة.

3-2-4-3 البُعد الثالث: علاقة المدرسة بالمجتمع.

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبُعد علاقة المدرسة بالمجتمع

م	عبارات علاقة المدرسة بالمجتمع	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الممارسة
6	تحفز المديرية المعلمات على التواصل مع الطالبات رقمياً.	3.67	0.89	1	عالية

م	عبارات علاقة المدرسة بالمجتمع	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الممارسة
4	تستخدم المديرية التطبيقات في التواصل مع أولياء أمور الطالبات.	3.42	0.94	2	عالية
5	توظف المديرية التطبيقات الرقمية في تقييم المجتمع المحلي لمستوى أداء المدرسة.	3.35	0.84	3	متوسطة
3	تسوق المديرية رؤية ورسالة المدرسة الرقمية عبر التطبيقات الرقمية الرسمية.	3.23	1.02	4	متوسطة
2	تستقبل المديرية المقترحات والشكاوى عبر التطبيقات الرقمية.	3.19	1.02	5	متوسطة
1	تفعل المديرية التطبيقات الرقمية في عملية الاتصال والتواصل بالمجتمع المحلي.	3.14	0.97	6	متوسطة
	المتوسط الكلي للبعد	3.36	0.86		متوسطة

هناك تقارب في درجة موافقة مفردات عينة الدراسة على عبارات بُعد علاقة المدرسة بالمجتمع؛ حيث يشمل البُعد (6) عبارات، وجاءت العبارتين رقم (4-6) بدرجة عالية بمتوسطات حسابية (3.67، 3.42) على الترتيب، في حين جاءت باقي إجابات مفردات عينة الدراسة على باقي عبارات البُعد بدرجة ممارسة متوسطة. حيث ترواحت متوسطاتها الحسابية من (2.90 إلى 3.14)، والتي تشير إلى درجة ممارسة متوسطة. أن إجابات مفردات الدراسة على عبارات البُعد كانت إيجابية؛ حيث أن المتوسط العام لبُعد علاقة المدرسة بالمجتمع، بلغ (3.27).

3-4-نتيجة الإجابة عن السؤال الثالث: ما العلاقة بين القيادة الرقمية وإدارة التغيير من وجهة نظر معلمات ومديرات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض؟

للإجابة عن السؤال الثالث، تمّ حساب معامل بيرسون لإيجاد العلاقة الارتباطية بين أبعاد القيادة الرقمية لدى ومديرات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض وبين أبعاد إدارة التغيير:

جدول (15) العلاقة بين القيادة الرقمية وبين أبعاد إدارة التغيير.

أبعاد إدارة التغيير			أبعاد القيادة الرقمية	
علاقة المدرسة بالمجتمع	القيادة المدرسية	التخطيط الاستراتيجي	معامل الارتباط	القيادة الرقمية للأعمال الإدارية
**0.437	**0.843	**0.470	معامل الارتباط	القيادة الرقمية للأعمال الإدارية
**0.460	**0.564	**0.426	معامل الارتباط	الموارد البشرية الرقمية
**0.560	**0.819	**0.652	معامل الارتباط	مستوى الوعي الرقمي
0.00	دلالة	**0.837	معامل الارتباط الكلي	
**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) - *دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)				

توجد علاقة ارتباطية طردية كبيرة (موجبة) بين كلٍّ من أبعاد القيادة الرقمية، وبين أبعاد إدارة التغيير؛ أي أنه كلما ارتفعت درجة ممارسة أبعاد القيادة الرقمية ارتفع مستوى ممارسة إدارة التغيير، وقد بلغت درجة الارتباط الكلي (**837) لإجمالي المتغيرين. توجد علاقة طردية متوسطة (موجبة) بين

وتعزو الباحثة نتيجة السؤال الثالث وهي وجود علاقة طردية بين القيادة الرقمية وإدارة التغيير، إلى أن القيادة الرقمية هي إحدى آليات التغيير التكنولوجي واستراتيجيات إدارة التغيير، وأنه كلما اهتمت مديرة المدرسة بتطبيق الإدارة الرقمية في المدرسة، فإن هذا يعد من أهم سبلها لتحقيق إدارة التغيير والابتكار والتطور الإداري. وتتفق نتيجة السؤال الثالث مع نتائج الدراسات التي أكدت وجود علاقات ارتباطية طردية موجبة بين الإدارة الرقمية وبعض المتغيرات الإدارية الإيجابية.

4-4-أهم الاستنتاجات:

- جاءت ممارسة مديرات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض لأبعاد القيادة الرقمية (القيادة الرقمية، مستوى الوعي الرقمي، الموارد البشرية الرقمية) بدرجة متوسطة وذلك من وجهة نظر المديرات والمعلمات.
- جاءت ممارسة مديرات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض لأبعاد إدارة التغيير (علاقة المدرسة بالمجتمع، القيادة المدرسية، التخطيط الاستراتيجي) بدرجة متوسطة وذلك من وجهة نظر المديرات والمعلمات.
- توجد علاقة ارتباطية طردية بين متغيرات الدراسة؛ كلما ارتفعت درجة ممارسة أبعاد القيادة الرقمية ارتفعت ممارسة إدارة التغيير.

توصيات الدراسة ومقترحاتها

1. بينت نتائج الدراسة أن مساهمة مديرة المدرسة في بناء بيئة إدارية رقمية للمدرسة لإجراء المعاملات بين أطراف العملية التعليمية جاءت في الترتيب الأخير بين عبارات بُعد القيادة الرقمية للأعمال الإدارية، لذلك توصي الباحثة مديرات المدارس باستخدام وسائل وتطبيقات رقمية متنوعة لأنجاز مهامهم الادارية؛ من أجل بناء بيئة رقمية بالمدارس يتم من خلالها تطبيق أبعاد القيادة الرقمية.
2. بينت نتائج الدراسة أن بُعد الموارد البشرية الرقمية من أبعاد القيادة الرقمية جاء بدرجة منخفضة، لذلك توصي الباحثة القائمين على تحديث منصة مدرستي بوزارة التعليم ومديرات المدارس بتحسين الخدمات الرقمية الخاصة بالموارد البشرية على المنصة كطلب الاجازات، وتبادل الخبرات، وتنفيذ الدورات التدريبية التي تحسن من مهارات العاملين.
3. تبين أن مشاركة مديرة المدرسة لخبرتها من خلال الوسائل الرقمية، وتوظيف التطبيقات في بناء مجتمعات افتراضية للتعلم المني، وتعزز المديرية تدريب العاملين على التطبيقات الرقمية الإدارية، وتحرص على عقد البرامج التدريبية عبر المنصات الرقمية الرسمية والغير رسمية. جاءت بدرجة منخفضة، لذلك توصي الباحثة مديرات المدارس والمسؤولين بإدارات التعليم بإتاحة الفرصة لمديرات المدارس من خلال منصة مدرسة بإقامة الاجتماعات والندوات والبرامج التدريبية؛ من أجل المساهمة في نقل خبراتهم للعاملين بالمدارس.
4. بينت نتائج الدراسة أن انشاء مديرة المدرسة لرؤية رقمية مشتركة للمدرسة جاءت في الترتيب الأخير بين عبارات بُعد التخطيط الاستراتيجي، لذلك توصي الباحثة مديرات المدارس بإعداد خطة خاصة بتطبيق التحول الرقمي بشكل منفصل عن الخطة التشغيلية للمدرسة، ولكن ترتبط بأهدافها التطويرية؛ وذلك حتى يتثنى لمديرة المدرسة صياغة رؤية ورسالة رقمية خاصة بالمدرسة، يتبنى العاملين بالمدرسة تحقيق اهدافها.
5. بينت نتائج الدراسة عدم توفير مديرة المدرسة نظام بديل للقيادة الرقمية في حال حدوث أعطال في تطبيقات التواصل الرقمي جاءت في الترتيب الأخير بين عبارات بُعد القيادة المدرسية، لذلك توصي الباحثة المسؤولين بوزارة التعليم بتوفير نظام بديل لمنصة مدرستي يتم العمل عليه في حال حدوث أية أعطال فنية، وذلك نظرا لكثرة تكرار الأعطال على منصة مدرستي، أو استخدام مديرة المدرسة احدى التطبيقات الرقمية التي يتم من خلالها التواصل مع المعلمات.
6. بينت نتائج الدراسة أن تفعيل المديرية التطبيقات الرقمية في عملية الاتصال والتواصل بالمجتمع المحلي جاءت في الترتيب الأخير بين عبارات بُعد علاقة المدرسة بالمجتمع، لذلك توصي الباحثة المسؤولين بوزارة التعليم بتوفير أكثر من تطبيق يتم من خلاله التواصل بالمجتمع المحلي بالإضافة إلى منصة مدرستي، وذلك نظرا لضعف مهارات استخدام منصة مدرستي لدى أولياء أمور الطلبة.
7. توجد علاقة طردية متوسطة (موجبة) بين كلٍ من أبعاد القيادة الرقمية، وبين أبعاد إدارة التغيير، لذلك توصي الباحثة المسؤولين بوزارة التعليم باستثمار تلك العلاقة الإيجابية في تطبيق ممارسات كل من القيادة الرقمية وإدارة التغيير داخل المؤسسات التعليمية، حيث اكدت نتائج الدراسة أن ارتفاع درجة ممارسة أبعاد القيادة الرقمية ساعد بصورة إيجابية على ارتفاع مستوى ممارسة إدارة التغيير.

مقترحات لدراسات مستقبلية:

- إعداد دراسة بعنوان: " واقع أبعاد القيادة الرقمية بالمدارس الاهلية في ضوء التحول الرقمي".
- إعداد دراسة بعنوان: " متطلبات تطبيق إدارة التغيير وعلاقتها بتحقيق التميز المؤسسي".
- إعداد دراسة بعنوان: " القيادة الرقمية وعلاقتها بإدارة التغيير في الجامعات الاهلية".

قائمة المراجع

أولا- المراجع بالعربية.

- إبراهيم، حسام الدين السيد محمد، والمرزوقي، أحمد بن سعيد بن عبد الله. (2022). أنموذج مقترح لقيادة مديري المدارس التغيير التربوي بسلطنة عمان في ضوء بعض النماذج المعاصرة. *مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث*، 6(2)، 542- 573.
- ابن طالب، على بن إبراهيم بن محمد. (2024). درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية للقيادة الرقمية. *العلوم التربوية*، مج32، ع1، 65- 94.
- أبو سمرة، أسماء نعيم جميل (2014) فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بقيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

- أبو قاسم، رسمية جعفر زيدان. (2022). دور التكنولوجيا الحديثة في تعزيز قيادة التغيير لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية (اونروا) بمحافظة قطاع غزة وسبل تفعيله. *مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث*، 4(2)، 330 - 357.
- أحمد، نوال أسعد لافي. (2022). معوقات تطبيق القيادة الرقمية من وجهة نظر مديرات المرحلة الثانوية في لواء قصبه إربد. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 3(11)، 497.751.
- أحمد، نوال أسعد لافي. (2022). معوقات تطبيق القيادة الرقمية من وجهة نظر مديرات المرحلة الثانوية في لواء قصبه إربد. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 3(11)، 751.497.
- آل كردم، مفرح سعيد صالح. (2020). دور القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم العام بمدينة أمها الحضرية. *مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية: جامعة تبوك*، 12، 3 - 25.
- تقرير التحول الرقمي (2020) *التعليم الرقمي*، <https://ndu.gov.sa/sites/default/files/2021-09/2020-bareport.pdf>.
- حاج قويدر، قورين. (2019). تطبيق تكنولوجيا المعلومات في الجزائر بين محددات القبول ومقاومة التغيير: دراسة ميدانية. *مجلة الدراسات الإقليمية*، 13(41)، 7-43.
- الحربي، حمدان بن محمد بن دخيل الله. (2020). واقع توظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بُعد وإدارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة: التصور المقترح. *مجلة كلية التربية بالمنصورة*، 1(112)، 146 - 178.
- خرميط، فاضل عبد علي. (2020). قياس واقع نظم الإدارة الإلكترونية المبنية على الممكنات لنموذج التميز الأوربي EFQM في مؤسسات المعلومات ودورها في النتائج. *مجلة المركز العربي للبحوث والدراسات في علوم المكتبات والمعلومات*، 13(7)، 93 - 128.
- الخليوي، ليلى بنت سليمان علي، الحربي، نوال بنت نايف، والعريفي، أسماء بنت سليمان. (2019). التخطيط الإستراتيجي لدى مديرات المدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض وعلاقته بمستوى التميز الإداري المدرسي. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 26(3)، 74 - 96.
- الذيبان، إسراء محمد، والشمران، منيرة محمود. (2017). إستراتيجية مقترحة لتحويل الجامعات الأردنية الرسمية إلى منظمات متعلمة من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس فيها. *مجلة دراسات - العلوم التربوية: الجامعة الأردنية*، 44، 317 - 338.
- الذهلي، ربيع بن المربن علي، الشعيلي، صالح بن خليفة، والخروصي، حسين بن علي بن طالب. (2021). درجة توظيف مديري المدارس في سلطنة عمان للقيادة الرقمية من وجهة نظر المديرين أنفسهم. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، 33(12)، 79 - 93.
- رابحي، فطيمة، وكاروش، صليحة. (2021). العوامل المؤثرة في إرساء الثقافة الرقمية: دراسة تطبيقية لمديرات وزارة التجارة. *مجلة دراسات العدد الاقتصادي: جامعة عمارتليجي الأغواط - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير*، 1(12)، 15.
- الرشيد، فهد عبید عبد الله، الطلثة، غنيم حمود، والعجمي، عبد الرحمن سعد محمد. (2021). درجة ممارسة المدراء المساعدين في المدارس المتوسطة بدولة الكويت للإدارة الرقمية. *مجلة كلية التربية: جامعة أسيوط - كلية التربية*، 3(37)، 56 - 80.
- الرئيس، إيمان بنت ابراهيم بن حماد، والعيغان، مي بنت محمد. (2022). احتياجات التطوير المهني للقيادات المدرسية في المملكة العربية السعودية في ضوء القيادة الرقمية. *مجلة رسالة الخليج العربي*، 164(42)، 13 - 38.
- الزهراني، خديجة مقبول جمعان. (2023). القيادة الرقمية ومتطلبات تعزيزها من وجهة نظر المديرات والمعلمات في المدارس الابتدائية بمدينة جدة. *مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، مج3، ع3، 384 - 412.
- سدران، وجدان هادي. (2021). واقع القيادة الرقمية لمعلمات اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية بنجران. المؤتمر الدولي الافتراضي للتعليم في الوطن العربي: مشكلات وحلول: *مجلة إثراء المعرفة للمؤتمرات والأبحاث، الرياض: إثراء المعرفة للمؤتمرات والأبحاث*، 466 - 477.
- الشمري، محمد. (2014). قيادة التغيير. *مجلة عالم التربية للمؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية*، 15(47)، 193-125.
- الشنفرى، شيماء عبد العزيز، العاني، وجهة ثابت، لاشين، محمد، وإبراهيم، محمود. (2022). متطلبات تفعيل التكنولوجيا الإدارية في التخطيط الإستراتيجي بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث - العلوم الإنسانية*، 4(36)، 743 - 774.
- الشبيبي، أحمد عيسى، عبد اللطيف، منى محمود، وفضل، محمود عبد التواب. (2020). تصور مقترح لتفعيل كفايات الاتصال الإداري الإلكتروني لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة الفيوم. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، 1(14)، 73 - 103.
- صميعر، يزيد بنيه محمد. (2015). الإدارة الإلكترونية بالمدارس الثانوية: المفهوم - الأهمية - الأهداف - المعوقات. *مجلة العلوم التربوية*، 24(24)، 413 - 433.
- الطائي، يوسف حجيم، والحدراوي، باقر خضير. (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*، 6(3)، 19 - 39.

- العازمي، عيسى فلاح ذياب هادي. (2020). متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية بدولة الكويت. *مجلة العلوم التربوية: جامعة القاهرة - كلية الدراسات العليا للتربية*، 1(28)، 347 - 416.
- عبد الرحمن حسن. (2021). دور الرقمنة الإدارية في دعم ريادي المستقبل: دراسة ميدانية على منطقة عسير بالمملكة العربية السعودية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 22(5)، 43 - 64.
- عبد الغفار، السيد. (2010). تصور مقترح لممارسة إدارة التغيير، ورقة بحث مؤتمر الملتقى الإداري الثالث لإدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.
- العتيبي، فهد بن مصلح، (2020)، دور الإدارة المدرسية في تعزيز شراكة المدرسة مع الأسرة والمجتمع في ضوء الدليل التنظيمي للشراكة، *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، 3(9).
- العريفان، أمثال حمد. (2019). واقع ممارسة قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العام الكويتية من وجهة نظر مديري المدارس فيها. *المجلة التربوية: جامعة سوهاج - كلية التربية*، 62، 163 - 184.
- العريبي، وليد بن فايل بن راشد، (2020)، مدي توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تدعيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان، *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، 53.
- عزوق، جميلة (2018) اقتراح برنامج تدريبي لمديري مؤسسات التعليم الثانوي في ضوء كفاياتهم الإدارية حسب الاتجاهات الحديثة للإدارة التربوية - دراسة ميدانية بولاية المسيلة-. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة، الجزائر.
- عسيري، فايزة علي إبراهيم. (2022). قيادة التغيير لد قيادات الإدارة العامة بتعليم الأحساء ودورها في الإصلاح الإداري. *مجلة التربية*، 2(194)، 280 - 313.
- العشموي، عبد الله طاهر، والعصبي، خالد بن محمد. (2021). القيادة الإلكترونية وعلاقتها بالوعي الرقمي لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين. *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية: جامعة سوهاج - كلية التربية*، 9، 524 - 566.
- العلاق، بشير عباس (2015)، *الإدارة الرقمية المجالات والتطبيقات*، (ط2) الامارات العربية: مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية.
- العمري، جواهر نايش محمد. (2022). درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة الرقمية بمحافظة خميس مشيط. *مجلة التربية*، 2(194)، 200 - 239.
- العمري، جمال. (2018). مدي ممارسة القادة التربويين في المدارس الحكومية للبنين في منطقة المدينة المنورة لقيادة التغيير: دراسة ميدانية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية بجامعة البحرين*، 19(1)، 639-672.
- عواد، عبد الله (2018). *إدارة التغيير*. الأردن: دار الجنادرية للنشر والتوزيع.
- عون، وفاء، وآل مشعان، حصة،، والجاسر، فاطمة. (2018). مهارات القيادة والتغيير لمدرء المناطق التعليمية بالمملكة العربية السعودية. *مجلة كلية التربية: جامعة بنها*، 29(113)، 115-136.
- العياشي، زرار. (2014). شروط ومتطلبات قيادة التغيير في الجامعات الجزائرية ورقة بحث مقمة في مؤتمر بعنوان إدارة التغيير في عالم متغير، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح، عمان، الأردن.
- الغامدي، إيمان بنت عبد الله بن مبارك (2020). *قيادة التغيير في ضوء متطلبات الاعتماد المدرسي لدى قائدات المدارس بمديني الدمام والخبر من وجهة نظر القائدات*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الامام عبد الرحمن ابن فيصل.
- الغامدي، إيمان بنت عبد الله بن مبارك (2020). *قيادة التغيير في ضوء متطلبات الاعتماد المدرسي لدى قائدات المدارس بمديني الدمام والخبر من وجهة نظر القائدات*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الامام عبد الرحمن ابن فيصل.
- الفيضي، فاطمة هادي احمد. (2020). أثر استخدام تطبيقات الحوسبة السحابية على تنمية الوعي التكنولوجي لدى طالبات المرحلة الثانوية بمحافظة فيحاء، المؤتمر الافتراضي لمستقبل التعليم الرقمي في الوطن العربي: اثناء المعرفة للمؤتمرات والأبحاث، (1)، 112-135.
- القرني، غرسة، والزهراني، خديجة. (2019). الكفايات المهنية لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن وعلاقتها بتحقيق متطلبات التغيير من وجهة نظر المعلمات. *مجلة كلية التربية بجامعة أسيوط*، 35(6)، 69-94.
- القصصقي، حلوة جبر. (2023). درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها. *مجلة الدراسات والبحوث التربوية*، مج3، ع9، 466 - 491.

- المالكي، عادل عازب، اليزيدي، نايف عايد، اليزيدي، عبد الرحمن مليح، الطويرقي، وليد حميد، والجني، عبيد الله حسين. (2021). درجة تطبيق القيادة التكنولوجية في المدارس الثانوية بجدة في ضوء جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. *مجلة كلية التربية: جامعة أسيوط - كلية التربية*, 37(10)، 276-320.
- مجيد، أحمد رجب معيشر. (2024). القيادة الرقمية وتأثيرها في الحد من ظاهرة البدانة التنظيمية: دراسة تحليلية لموظفي مديرية بلدية الفلوجة. *مجلة الدراسات المستدامة*, 6، ملحق، 1574 - 1597.
- محمد، صبري. (2015). إدارة التغيير وإرادة التغيير. *مجلة التنمية الإدارية*, 32 (149)، 46 - 48.
- محمد، عبد الرحمن حسن، والغبيري، محمد أحمد. (2020). واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية. *مجلة العلوم الإدارية والمالية: جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير*, 3(4)، 8 - 31.
- محمد، عفاف بنت مبارك، (2020)، درجة الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي من وجهة نظر قائدات المدارس الابتدائية في محافظة الخرج، *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*, 5ع35.
- المذكور، مريم أحمد عبد الله، والخميس، هند أحمد. (2022). درجة تحقيق مديري مدارس دولة الكويت لأبعاد قيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. *مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية*, 48(185)، 321 - 361.
- المزروعى، أمينة أحمد إبراهيم، وحمزة، أماني. (2022). درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة للقيادة الإستراتيجية. *مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس*, 141، 207 - 253.
- هادف، نجاة ساسي. (2022). إدارة وتسيير الموارد البشرية في البيئة الرقمية: *مجلة علوم الإنسان والمجتمع*, 2(11)، 241 - 260.
- هيبه، زكريا محمد، وعيسري، أسمهان عبد الرحمن. (2018). واقع ممارسة مديرات المدارس لأدوارهن حول قيادة التغيير في المدارس الثانوية للبنات بالمدينة المنورة. *مجلة العلوم التربوية: جامعة القاهرة - كلية الدراسات العليا للتربية*, 3(26)، 288 - 322.
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2022). *المؤتمر الدولي الثاني لمستقبل التعليم الرقمي بالوطن*. <https://makkahdte.org/>

ثانياً- المراجع بالإنجليزية :

- Chen, K. (2017). Relationship Between Different Combinations of Personality Traits and Motivation Mechanism: Change Leadership as Mediator. *Asia-Pacific Edu Res*. 26(6).317–328. DOI 10.1007/s40299-017-0351-4.
- Damayanti, Fuji & Mirfani, Aceng (2021), *An Analysis of Digital Leadership in the Pandemic Covid-19 Era*, Atlantis Press, 526, 159-159.
- Erhan, T., Uzunbacak, H. Aydin, E. (2022), "From conventional to digital leadership: exploring digitalization of leadership and innovative work behavior", *Management Research Review*, ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi-org.library.iau.edu.sa/10.1108/MRR-05-2021-0338>.
- Hakansson M & Pettersson, F. (2019), "Digitalization and school leadership: on the complexity of leading for digitalization in school", *International Journal of Information and Learning Technology*, Vol. 36 No. 3, pp. 218-230. <https://doi-org.library.iau.edu.sa/10.1108/IJILT-11-2018-0126>.
- Kevan W. Lamm, (2018). A Longitudinal Evaluation of Change Leadership within a Leadership Development Program Context. *Journal of Leadership Education*. V17,I3. DOI:10.12806/V17/I3/R7
- Mihardio, L& Sasmoko, A & Firdaus, E. (2019). Digital leadership Im- pacts on Developing Dynamic Capability and Strategic Alliance Based on Market Orientation. *Polish Journal of Management Studies*, 19(2), 285-.298.
- Sheninger, E. (2019). *Digital leadership: changing paradigms for changing times (2)*. Corwin press.
- Tanniru, M. &Weiner, J& Khuntia, J& Bobryk, D& Naik, M. (2016). Digital leadership in action in a hospital through a real time dashboard system implementation and experience. *Journal of Hospital Administration*. 5. 10.5430/jha.v5n4p34
- Zeike, S& Katherine, B& Lara L& Holger, P. (2019) "Digital Leadership Skills and Associations with Psychological Well-Being" *International Journal of Environmental Research and Public Health* 16, no. 14: 2628. <https://doi.org/10.3390/ijerph16142628>