

المجلة الدولية للبحث والتطوير التربوي

International Journal for Research and Educational Development

مجلة علمية - دورية - محكمة - مصنفة دولياً



A Suggested Proposal for Secondary School Principals' Selecting Standards in light of Digital Leadership Requirements.

Huda Salama Al-Refai *1

Maha Muhammad Al-Muqbel*2

1.Master's in Educational Administration, King Abdulaziz University, affiliated -Hail Education Department- Kingdom of Saudi Arabia.

2.Master's in Educational leadership, University of Hafr Al-Batin - Hafr Al-Batin Education Department Kingdom of Saudi Arabia.

تصور مقترح لمعايير اختيار مديري المدارس الثانوية في ضوء متطلبات القيادة الرقمية.

أ. هدى بنت سلامة الرفاعي(1)

أ. مها بنت محمد المقبل(2)

1. ماجستير إدارة تربوية بجامعة الملك عبد العزيز - ادارة التعليم بمنطقة حائل - المملكة العربية السعودية.

2. ماجستير قيادة تربوية بجامعة حفر الباطن - ادارة التعليم بحفر الباطن - المملكة العربية السعودية.

Email: hudasalama1515@hotmail.com

KEYWORDS

Digital Leadership, School Principal Selection Standards, Secondary Schools.

الكلمات المفتاحية

القيادة الرقمية، معايير اختيار مدير المدرسة، المدارس الثانوية.

ABSTRACT

The study aimed to present a suggested proposal for selecting secondary school principals' standards in light of digital leadership requirements. To achieve study's objectives , the descriptive survey method was used, and the questionnaire was applied to a stratified random sample of (102) male and female secondary school teachers in Hail city.

The study found that the degree to which secondary school principals in the city of Hail practiced digital leadership came in a moderate degree, as the digital transformation management requirement came in first place with a high degree, and (personal skills, digital skills, persuasion for digital leadership, innovation for digital leadership) came in the order with a moderate degree. The results also revealed that there were statistically significant differences in the persuasion requirement for digital leadership and the innovation requirement for digital leadership due to the gender variable, in favor of males, and there are statistically significant differences in the following requirements: digital transformation management, digital citizenship, and personal skills, due to the years of experience variable, in favor of (15 years and less). The results also revealed that there are no statistically significant differences due to the academic qualification variable.

In light of the results of the study, the researchers recommended implementing the proposed vision for the for selecting secondary school principals' standards in light of digital leadership requirements.

مستخلص البحث:

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتطوير معايير اختيار مديري المدارس الثانوية في ضوء متطلبات القيادة الرقمية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وطبقت الاستبانة على عينة عشوائية طبقية بلغ عددها (102) معلماً ومعلمة للمرحلة الثانوية بمدينة حائل. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مدينة حائل للقيادة الرقمية قد جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاء متطلب إدارة التحول الرقمي في المرتبة الأولى بدرجة عالية، كما جاءت (المهارات الشخصية، المهارات الرقمية، الإقناع للقيادة الرقمية، الابتكار للقيادة الرقمية) بالتوالي بدرجة متوسطة، كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متطلب الإقناع للقيادة الرقمية، ومتطلب الابتكار للقيادة الرقمية تعزى لمتغير الجنس، وذلك لصالح الذكور، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في المتطلبات التالية: إدارة التحول الرقمي، والمواطنة الرقمية، والمهارات الشخصية، تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وذلك لصالح (15 سنة فأقل)، كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثتان بتطبيق التصور المقترح لمعايير اختيار مديري المدارس الثانوية في ضوء متطلبات القيادة الرقمية.

وأوصت دراسة أبو شويمة والطويل (2016)، وحسن (2017) ببنّي معايير مقترحة لتطبيقها عند اختيار المدراء والتركيز على المهارات الأساسية والتربوية والكفايات للمدراء عند اختيارهم، والاعتناء بلجان المقابلة الشخصية والتنوع في أعضائها من مستويات أكاديمية وإدارية متميزة مع سن نظام لترخيص مزاولة مهنة مدير المدرسة بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية والذي يضمن امتلاك المدير لأساسيات الإدارة التربوية المعاصرة الحديثة قبل الخدمة بشكل فعلي.

وبناءً على ما تقدم ترى الباحثان أن دور مدير المدرسة هاماً ولاسيما في المرحلة الحالية، التي تستلزم التحول من نمط إلى نمط أكثر تطوراً ومواكبة لما حوله، حيث أن التغييرات التي أحاطت بمجال التعليم قد أحاطت بالقيادة أيضاً، وعليه لا بد على مدير المدرسة أن تتنوع ممارساته القيادية وفقاً للتحويلات المعاصرة وبوالب الاتجاهات الحديثة، في عصر التكنولوجيا والانفجار المعرفي، مما يستدعي الاهتمام بالقيادة المدرسية ومعايير اختيار القادة، وخصوصاً مديري المدارس للمرحلة الثانوية، نظراً لأهمية هذه المرحلة وما تشهده من تغييرات متعددة على الطلاب، الأمر الذي يستدعي توفر مهارات وأنماط قيادية حديثة تمكنها من التعامل مع الآخرين في ضوء عصر الرقمنة، ولذلك تأتي هذه الدراسة لتقديم تصور مقترح لتطوير معايير اختيار مديري المدارس الثانوية في ضوء متطلبات القيادة الرقمية.

مشكلة الدراسة: تحرص وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية على تطوير المؤسسات التعليمية كجزء أساسي من عملية التطوير الشامل ومواكبة التطورات السريعة في مجال التكنولوجيا وتحقيق أهداف التنمية، الأمر الذي يتطلب وجود قادة على كافة المستويات الإدارية ذو كفاءات عالية تم اختيارها وفق أسس ومعايير ذات مستوى عالي ومنهم قادة المدارس، فنجد إن تطوير عملية اختيار القائد الرقمي في عصرنا الحالي هو محل اهتمام المسؤولين في الوزارة، نظراً لدوره الكبير في تسيير العملية التعليمية، كما دلت نتائج دراسة كل من (حسن، 2017)، و(عسيلان، 2017)، و(سالمان، 2018) حيث أشاروا إلى الحاجة إلى تطوير نظام اختيار القيادات المدرسية.

وبالرغم من الجهود المبذولة التي تبذلها وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في تطوير القادة التربويين وتأهيل القادة لمواكبة التحول الرقمي ومنهم مديري المدارس في العصر الحالي، إلا أنه لا يزال لدينا مديري مدارس يفترقون لمتطلبات القيادة الرقمية، كما جاء ذلك في دراسة كل من (الريس والعيقان، 2017)، و(آل توييم، 2019) و(زيادة، 2021) من حيث وجود قصور في أبعاد القيادة الرقمية، وأهمية توافر مقومات تطبيق الإدارة الرقمية.

مقدمة الدراسة: يشهد العصر الحالي تطورات سريعة طالت جميع المجالات، وخاصة الجانب الرقمي، ولقد نال مجال التعليم نصيبه من هذه التطورات الهائلة في جميع مراحل ومستوياته، حيث إن مدير المدرسة لم يعد دوره قاصراً على أداء المهام التقليدية فقط، وإنما أصبح دوره كبيراً في تطوير العملية التعليمية، وأصبحت القيادة الرقمية نمطاً قيادياً مطلوباً في عصرنا الحالي، لمواكبة التغييرات التكنولوجية المتسارعة في عصر الانفجار الرقمي.

حيث تطورت مفاهيم وأهداف وأساليب الإدارة الحديثة، فلم تعد القيادة المدرسية تهدف إلى إنجاز الأعمال الإدارية الروتينية، بل أصبحت تهدف إلى توفير الظروف والإمكانات اللازمة لتحقيق الأهداف التربوية (المغامسي، 2014)، وقد حظيت القيادة بشكل عام والقيادة الرقمية بشكل خاص باهتمام الباحثين والعلماء في الحقل التربوي الإداري؛ لما للقيادة الرقمية من أهمية بالغة في إدارة المؤسسات التعليمية ومنها المدارس بأنواعها ومستوياتها (Stukalina, 2015)، حيث جاءت القيادة الرقمية لمساعدة مديري المدارس على استخدام التحول الرقمي والتكيف معه، بصورته الحقيقية التي تتسم بطابع التميز والابتكار والنمو والانجاز والاطلاع على كل ما هو جديد في عالم الرقمنة في جميع العمليات الإدارية والتعليمية، مما يساعد المدارس على التكيف مع هذه المتغيرات الرقمية الحديثة، ورسم سياساتها التعليمية وفق الأهداف العامة (مرعي، 2016).

وتعد عملية اختيار مدير المدرسة عملية مهمة، لأن نجاح المؤسسات التربوية يعتمد على وجود القائد الكفء الذي يمتلك رؤية واضحة لما يجب أن تكون عليه مؤسسته في المستقبل، وقادراً على تحديد مستلزمات الوصول إلى ذلك المستقبل، وتحفيز أفراد المؤسسة للعمل على ذلك (أبو شويمة والطويل، 2016)، ولقد أكد شينج (Cheng, 2010) على ضرورة اختيار المدير التربوي وفق معايير نزيهة، فالمدیر الناجح يؤكد على تعليم طويل المدى، وعلى المواءمة مع التغيير السريع، وعلى المواطنة، وعلى التطلع نحو مستقبل عالمي والمشاركة مع المدارس نحو التطوير ليشمل الصعيدين المحلي والعالمي، والتأكيد على التنمية المستدامة، وتطور المجتمع والأفراد.

ويرى الحربي وعبد العليم (2009) أن إسناد مهمة إدارة المدارس من الضروري أن تخضع لشروط ومتطلبات ينبغي توافرها في المتقدم لهذه الوظيفة، وقد بذلت جهود كبيرة لتحديد شروط يمكن الاعتماد بها في اختيار مديري ومدبرات المدارس، وأن هناك شروطاً تقوم على أساس قدرات وإمكانات الشخص للمنصب الإداري المحدد، وتدور هذه الشروط حول الجوانب الشخصية التي يتم تطبيقها على المرشح.

أهمية الدراسة: الأهمية النظرية:

1. تتبثق أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوع القيادة الرقمية، كونها من أحد الأنماط القيادية الحديثة.
2. تأتي مواكبة للجهود المبذولة من حكومتنا، وتماشياً مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في التوجه نحو التحول الرقمي.
3. المساهمة في إثراء المكتبة العلمية بالتصور المقترح لتطوير معايير اختيار مديري المدارس في ضوء متطلبات القيادة الرقمية
4. قلة الدراسات العربية – على حد علم الباحثين- التي تناولت وضع تصور مقترح لمعايير اختيار مديري المدارس الثانوية في ضوء القيادة الرقمية.
5. تعد كنشر ثقافة للقيادة الرقمية في العينة التي طبقت عليهم الدراسة بشكل خاص ومجتمع الدراسة بشكل عام.
6. تأتي الدراسة تلبية لما أوصت به عدد من الدراسات بضرورة تطوير معايير اختيار مديري المدارس.

الأهمية التطبيقية:

1. من المأمول أن تقدم نتائج هذه الدراسة تصور مقترح يمكن الاستفادة منها في اختيار مديري المدارس في ضوء القيادة الرقمية بحيث تستفيد منها الجهات المسؤولة والمكلفة في وزارة التعليم باختيار مديري المدارس.
2. تمكين العاملين في الميدان التعليمي في وزارة وإدارة التعليم من القدرة على معرفة واقع معايير اختيار مديري المدارس.
3. قد تسهم الدراسة في فتح المجال للمزيد من الدراسات المستقبلية التي تستهدف تطوير قادة المدارس ومعايير اختيارهم.
4. تحفيز الباحثين للقيام بدراسات أخرى تساهم في رفع المستوى التعليمي في المدارس الثانوية.

حدود الدراسة:

1. **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة علي وضع تصور مقترح لمعايير اختيار مديري المدارس الثانوية في ضوء متطلبات القيادة الرقمية من وجهة نظر موجه معلمي المرحلة الثانوية (بنين-بنات) في ضوء ابعاد القيادة الرقمية (التحول الرقمي، الإقناع للقيادة الرقمية، المواطنة الرقمية، الابتكار للقيادة الرقمية، المهارات الشخصية).
2. **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على معلمي المرحلة الثانوية (بنين -بنات).
3. **الحدود الزمنية:** طبقت الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي 1445 هـ / 2023م، 4-**الحدود المكانية:** مدارس المرحلة الثانوية (بنين – بنات) بمدينة حائل.

وما زال هناك العديد من التحديات التي تتعلق بالقيادة الرقمية، حيث اشارت دراسة (الظفر، 2021) إلى وجود معوقات لتطبيق قائدات المدارس لمبادرة التحول نحو التعلم الرقمي، وهذا يتفق مع ما أشارت له دراسة (السقا، 2019) من وجود معوقات إدارية تواجه قائدات المدارس للتعليم العام في الإدارة الالكترونية ومن أهمها قلة البرامج التدريبية حول الإدارة الالكترونية لمديرات المدارس، كما أظهرت نتائج دراسة (الريس والعيقان، 2019) وجود احتياج للتطوير المهني لقائدي وقائدات المدارس في ضوء ابعاد القيادة الرقمية.

وبناءً على ما أشارت له هذه الدراسات من وجود قصور في قدرة مدير المدرسة على مواكبة التحول الرقمي بسبب ضعف تأهيله في مجال القيادة الرقمية من جهة وفي قصور معايير اختياره كمدير مدرسة من جهة أخرى، وهذا يظهر الحاجة إلى مراجعة المعايير الحالية لاختيار مديري المدارس، وبناء على ما سبق، وتماشياً مع متطلبات العصر الرقمي؛ تتمحور مشكلة الدراسة حول الحاجة الى تقديم تصور مقترح لتطوير معايير اختيار مديري المدارس الثانوية في ضوء متطلبات القيادة الرقمية.

أسئلة الدراسة: جاءت هذه الدراسة للإجابة عن التساؤلات التالية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مدينة حائل للقيادة الرقمية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟
 2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة لتقديراتهم حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مدينة حائل للقيادة الرقمية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تُعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي)؟
 3. ما التصور المقترح لتطوير معايير اختيار مديري المدارس الثانوية في ضوء متطلبات القيادة الرقمية؟
- ### أهداف الدراسة:

1. التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مدينة حائل للقيادة الرقمية ممن وجهة نظر عينة الدراسة.
2. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة لتقديراتهم حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مدينة حائل للقيادة الرقمية، تُعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي).
3. تقديم تصور مقترح لتطوير معايير اختيار مديري المدارس الثانوية في ضوء متطلبات القيادة الرقمية (التحول الرقمي، الإقناع للقيادة الرقمية، المواطنة الرقمية، الابتكار للقيادة الرقمية، المهارات الشخصية).

مصطلحات الدراسة:

1. **المعيار: (Standard):** اصطلاحاً: يُعرف بأنه " مقياس للحكم على الأشياء أو لتقدير صحتها " (الوذياني، 1998: 6).

وتعرفه الدراسة إجرائياً: هي المهارات التي يجب توفرها في مديري المدارس الثانوية بمدينة حائل والمقياس لما يجب ان يكونوا عليه عند اختيارهم.

2. **متطلبات: (Requirements):** "متطلبات جمع ومفردها "متطلب" وهو اسم مفعول من تطلب، والمتطلب امر او عمل يُطلب تحقيقه" (عمر، 2008، ص59).

وتعرفها الدراسة إجرائياً: المجالات التي تساهم في رفع مستوى الأداء لمدير المدرسة لمستوى أعلى لتحقيق الهدف بدرجة عالية في ضوء معايير القيادة الرقمية.

3. **القيادة الرقمية: (Digital Leadership):** تعرّف بأنها " توحيد مجموعة من الطرائق والتقنيات لجلب المهارات والمعارف معاً، من خلال تحفيز أعضاء المنظمة لتعزيز المعرفة ومشاركتها ضمن فريق أو مجموعة لتطوير فهم أعمق، أو نقلها من خارج المنظمة إلى داخلها" (37 Zubamcic & Heneoja, 2016).

وتعرفها الدراسة إجرائياً: متوسط درجة ممارسة القيادة الرقمية ضمن الأبعاد التالية: (التحول الرقمي، الإبداع للقيادة الرقمية، المواطنة الرقمية، الابتكار للقيادة الرقمية، المهارات الشخصية).

الإطار النظري للدراسة: 1-معايير اختيار مدير المدرسة

مفهوم القيادة المدرسية وأهميتها:

يمكن تعريف القيادة بأنها "عملية تفاعل اجتماعي، حيث يستطيع الفرد أن يمارس القيادة من خلال مشاركته الفعالة في جماعة ما ضمن إطار موقف معين ويتم فيها ممارسة السلطات واتخاذ القرارات، وتتطلب صفات شخصية معينة في القائد، وتهدف إلى تحقيق أهداف معينة وتساعد في بناء شبكة من العلاقات داخل المدرسة بحيث توفر فرص التعلم الفعال لجميع الطلاب" (عطوي، 2014: 71-72).

وتتضح أهمية القيادة المدرسية في المؤسسات التربوية من خلال ما يلي:

- أن المتغيرات والمستجدات السريعة التي يعيشها العالم اليوم تستوجب وجود قيادة تربوية في المدارس للحفاظ على تربية النشء.

- إن المخاطر والانحرافات الفكرية والسلوكية نتيجة لسلبات التقدم التقني تستوجب وجود قيادة تربوية قادرة على مواجهة تلك المخاطر.

- إن وجود القيادة المدرسية القادرة على التأثير في الآخرين يوفر لها القدرة على تحقيق الأهداف التربوية المنشودة بفعالية وكفاءة عالية.

-تطور مفاهيم وأهداف وأساليب الإدارة الحديثة، فلم تعد القيادة المدرسية تهدف إلى إنجاز الأعمال الإدارية الروتينية بل أصبحت تهدف إلى توفير الظروف والإمكانات اللازمة لتحقيق الأهداف التربوية (المغامسي، 2014).

وعليه ترى الباحثان ان القيادة المدرسية الناجحة هي من تعمل على قيادة المدرسة من مدرسة تقليدية الى مدرسة حديثة من خلال تلبية احتياجات العاملين لديها واحتياجات جميع الطلاب والتفاعل الإيجابي مع الفعاليات المنفذة داخل المدرسة، وهذا يتطلب قيادة واعية رقمية لديها من المهارات ما تستطيع من خلاله توفير بيئة مدرسية جاذبة.

معايير اختيار القيادات المدرسية:

ومن معايير اختيار القيادات المدرسية ما ذكره (محمد، 2023) والتي يمكن إيجازها كالتالي:

- **التعليم والتعلم:** أن يكون لديه القدرة على إدارة جودة التدريس وإيجاد ثقافة إيجابية من التحدي والدعم والتعاون.
- **التحسين والابتكار والتغيير:** أن يكون لديه القدرة على إنتاج وتنفيذ خطط وسياسات تحسين واضحة وقائمة على الأدلة وقيادة الابتكار والتغيير.
- **إدارة الموارد:** إظهار القدرة على ضمان تخصيص وإدارة الموارد البشرية والمادية والمالية للمدرسة.
- **التطوير:** إظهار القدرة على إنشاء مجتمع تعليمي احترافي يركز على التحسين المستمر للتدريس والتعلم، ودعم جميع الموظفين لتحقيق معايير عالية والالتزام بالتعلم والرفاهية.
- **المشاركة:** إظهار القدرة على تطوير علاقات إيجابية مع المعلمين والطلاب وأولياء الأمور والمجتمع المحلي (Victoria State Governments, 2018).

طرق اختيار مدير المدرسة بالمملكة العربية السعودية:

انطلاقاً من الدور الذي تؤديه القيادات التربوية في وزارة التعليم في تطوير العملية التربوية والتعليمية وتقويمها، اقتضت ضرورة العمل اختيار الكفاءات المتميزة للقيام بمختلف المهام التربوية والتعليمية، وذلك يتطلب وضع ضوابط محددة للتكليف تشمل جميع شاغلي الوظائف التعليمية في المدارس وادارات التعليم والوزارة. (سالمان، 2018)، وقد كانت وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية تتبع نظام الاقدمية في الترشيح لوظيفة مدير المدرسة، ثم صدر تعميم معالي نائب وزير التعليم رقم 100 / 31 وتاريخ 1428/11/18 هـ بشأن ضوابط تكليف شاغلي الوظائف التعليمية وآلياته، والذي يمكن توضيح ما جاء به كالتالي:

أولاً: المؤهل العلمي: أن يكون المرشح حاصل على درجة البكالوريوس بتقدير لا يقل عن جيد في التخصص أن يكون

الضوابط العامة للمرشح كمدير مدرسة

1. المؤهل العلمي: وذلك بان يقدم المرشح صورة من وثائق التخرج التي تتضمن أن يكون حاصل على درجة البكالوريوس (بتقدير لا يقل عن جيد في التخصص وأن يكون تربوي)

2. الخبرة العملية والتربوية: ويمكن الحصول عليها من قاعدة البيانات والتقارير وسجل النمو المهني والمسار الوظيفي وهي تتضمن أن يكون لدى المرشح خبرة لا تقل عن أربع سنوات في التدريس وأن يكون حاصل على تقدير أداء وظيفي لا يقل عن ممتاز في السنتين الأخيرتين وأن يكون له مشاركة فعالة في المجال المرشح له وأن يكون ملماً باستخدام الحاسب الآلي في مجال عمله ومتعاون.

3. الخبرات العلمية: ويحصل على معلوماتها من التزكيات والمقابلة الشخصية والاختبار التحريري، ومنها أن يكون لديه معرفة بأهداف التربية والتعليم وأن يكون ملماً بنظم المدرسة وان يكون حاصل على دورات تدريبية وأن يجتاز الاختبار التحريري المقابلة الشخصية.

4. الصفات الشخصية: ويحصل على معلوماتها من التزكيات والمقابلة الشخصية والمصادر الأخرى ومنها القدوة الحسنة وعدم وجود ملاحظات سلبية على سلامته الشخصية وسلامة الفكر والمنهج وسلامة الحواس وسلامة الجسم من الإعاقات والقدرة على الحوار والرغبة في تطوير الذات والتعامل التربوي وان لا يكون طرفاً في قضية قائمة او ثبت ادانته في قضية تتعارض مع المصلحة التربوية والتعليمية (ضوابط تكليف شاغلي الوظائف التعليمية وآلياته، 1429).

القيادة الرقمية**مفهوم القيادة الرقمية:**

القيادة الرقمية هي: "مقدرة التأثير في الآخرين من خلال جمع البيانات والمعلومات ومشاركتها مع المادة أو المعلمين لتوظيفها في العملية التعليمية" (الخصري، 2019: 5). كما يمكن تعريفها بأنها: "الاستخدام الاستراتيجي للأدوات الرقمية للمدرسة لتحقيق أهداف العمل" (Brett, 2019: 21)، وتعرف أيضاً بأنها: "تعبئة الموارد والعمليات القيادية والقيادة الهيكلية، ودورها يكمن ببناء الوعي، وإقناع أفراد المجتمع من أجل الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات التي يمكن أن تساعد في تحقيق أهدافهم" (الطائي والحدراوي، 2019: 22)، والمصطلح موضوع الدراسة هو القيادة الرقمية digital leadership، يركز على سلوكيات وممارسات القائد من خلال استخدامه للأدوات الرقمية مثل استخدامه لتطبيقات الويب وبرامج الاجتماعات كبرنامج zoom وبرامج التواصل الاجتماعي المتنوعة، التي في تطور سريع ومتلاحق وذلك للاستفادة منها وتطويعها في تحقيق أهداف المدرسة المنشودة، إن القيادة الرقمية لا تعني

مؤهل المرشح تربوية وأن يكون حاصلًا بعد البكالوريوس على دبلوم في التربية لمدة لا تقل عن عام دراسي.

ثانياً: **الخبرة العملية التربوية:** أن يكون لدى المرشح خبرة لا تقل عن أربع سنوات في التدريس أن يكون المرشح حاصل على تقدير أداء وظيفة لا يقل عن ممتاز في السنتين الأخرى آخر ايتين أن تكون له مشاركات فاعلا في المجال المرشح له أن يكون مؤلماً باستخدام الحاسب الآلي في مجال عملي أن يكون متعاون مع إدارة المدرسة.

ثالثاً: **الخبرة العلمية:** أن يكون لديه معرفة بأهداف التربية والتعليم، ونظم ولوائح المدرسة أن يكون لديه معرفة في نظم ولوائح المجال المرشح له أن يكون حاصل على دورات تدريبية في المجال المرشح الأول أن يجتاز الاختبار التحريري والمقابلة الشخصية.

رابعاً: **الصفات الشخصية والقدوة الحسنة:** عدم وجود ملاحظات سلبية على اسئلتى الشخصية السلوكية والتربوية والمهنية سلامة الفكر والمنهج الاتزان الانفعالية سلامة الحواس سلامة الجسم من الإعاقة والأمراض العقلية عن أداء العمل القدرة على الحوار والاقناع، وتحديد الأولويات المهنية الرغبة في تطوير الذات التعامل التربوي الإيجابي في المواقف التربوية القدرة على تكوين علاقات إيجابية مع الآخرين أن يكون لديه أفكار التطويرية في مجال العمل أن يكون محافظ على أخلاقيات مهنة التعليم ألا يكون طرفاً في قضية قائمة أو ثبتت إدانته في قضية تتعارض مع المصلحة التربوية والتعليمية.

الضوابط الخاصة لتكليف شاغلي الوظائف التعليمية في المدارس (الضوابط الخاصة بمدير المدرسة):

• أن يكون المرشح كمدير لمدرسة قد عمل وكيل المدرسة لمدة لا تقل عن سنتين بأداء لا يقل عن ممتاز في السنتين الأخيرتين.

• أن يقبل المرشح لو كالة المدرسة العمل مديراً عند الحاجة أو العودة معلماً في إحدى المدارس.

• أن تتوفر في المرشح الكفاءات القيادية.

1. تقوم الجهة الإشرافية المختصة في ادارت التعليم بتكوين ملف مهني لكل مكلف؛ يتضمن ما يخصه من وثائق وبيانات ومعلومات وسيرته الشخصية والسلوكية والعلمية والمهنية، والنمو المهني، والشواهد الإيجابية ونقاط القوة والضعف لديه، ويتم متابعة تغذية هذا الملف المهني وتحديثه باستمرار بما يستجد، ويعد مصدراً مهماً للمعلومات عن المكلف.

2. تقوم الجهات الإشرافية المختصة في إدارة التعليم بدراسة الأداء الفني للمكلفين في نهاية كل عام دراسي، وتستكمل الإجراءات اللازمة بخصوص استمرار التكليف او انهائه لمن يلزم.

واستخدامها في بيئة المدرسة وتجهيز أنفسهم بأحدث اتجاهات المهارات التكنولوجية، كما يكون القادة على دراية بأهداف ومعايير تكنولوجيا التعليم، وأن يفهموا فوائد كيفية دمج التكنولوجيا في التعليم، وأن يكونوا قادرين على تطوير المعلمين مهنيًا فيما يتعلق بتعلم واستخدام وتنفيذ التكنولوجيا في مناهجهم الدراسية، ولتنفيذ وتعزيز الابتكارات المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل تحسين الأداء العملي، (4: Hero, June 2020) كما صنف (Ehlers, 2020) أدوار القادة الرقميين إلى ثلاثة أدوار كالتالي:

1. تسهيل وضع المنظمة فيما يتعلق بالتحول الرقمي: أي تحديد مدى استخدام المحتوى الرقمي والأدوات لأغراض التدريس، ووضع هياكل وإجراءات ملزمة لتطوير واستخدام هذا المحتوى، وتبادلته على مستوى المؤسسات التعليمية لممارسة التدريس الرقمي.

2. وضع رؤية واستراتيجية تتماشى مع التحول الرقمي: وذلك بوضع رؤية مشتركة على مستوى المدرسة للتحول الرقمي، ودمج مفاهيم التحول الرقمي في الاستراتيجيات والمبادئ التوجيهية القائمة، وإقامة شراكات بين المؤسسات التي تتحول رقمياً.

3. تنفيذ وتعزيز التحول الرقمي للمؤسسة: وذلك من خلال: حماية البيانات وحقوق الملكية الفكرية وإدارة الحقوق الرقمية وحقوق التأليف والنشر، والتقدير والتحفيز لدمج الوسائط الرقمية والأدوات في عمليات التدريس والتعلم، واستخدام المحتوى الرقمي والأدوات في عمليتي التعليم والتعلم، وتبادل الخبرات من خلال المنتديات والأدوات والهياكل الخاصة مع دمج التقنية في التدريس، وتأهيل المعلمين، وتطوير الكفاءات الرقمية، والتدريب والدعم لتطوير الممارسة الرقمية في التدريس والإدارة (محمود، 2022).

ثانياً: الدراسات السابقة: دراسات خاصة بمعايير اختيار مدير المدرسة:

هدفت دراسة محمد (2023) التعرف على الأسس النظرية لبرامج إعداد قادة المدارس الجدد في الفكر الإداري المعاصر، والتعرف على ملامح خبرة كلاً من سنغافورة وهونج كونج في برامج إعداد قادة المدارس الجدد، والكشف عن جهود جمهورية مصر العربية في برامج إعداد قادة المدارس الجدد، والتوصل إلى تصور مقترح لتطوير برامج إعداد قادة المدارس الجدد في مصر في ضوء خبرة كل من سنغافورة وهونج كونج، واستخدمت الدراسة واستخدمت الدراسة الوثائق، والمقابلة كأداة دراسة لجمع البيانات واتبعت الدراسة المنهج المقارن، وكان من أهم النتائج أن برامج إعداد قادة المدارس الجدد في مصر غير ملبية لاحتياجاتهم التدريسية، كما أن مدتها غير كافية لإعداد قائد

أن يكون القائد خبيراً في استخدام أدوات وتطبيقات التكنولوجيا، بل يكفي أن يكون مطلعاً على آخر التقنيات فيها، لتوجيه المعلمين لاستخدامها بما يعود بالمنفعة على تحقيق أهداف المدرسة، إذ يجب على القائد أن يتولى اتخاذ القرارات فيما يتعلق بتوظيف التكنولوجيا في مدرسته لما لها من فوائد ومنافع على المدى القصير والبعيد. (أبوحيه، 2021).

أهمية القيادة الرقمية:

للقيادة الرقمية أهمية كبيرة في المجال التعليمي والتربوي، تتلخص أهميتها كما جاء في كل من (محمود، 2015) و (Khan, 2016) و(الخصري، 2019) كالتالي: تحسين عملية حفظ واستدعاء المعلومات المكتسبة، وتحديث المعلومات بشكل مستمر، والمساعدة في الاحتفاظ بقاعدة بيانات رقمية عن المنظمة ككل، وتوفير الوقت والجهد والمال، وتيسير إجراء الاتصالات بين الإدارات التعليمية والمدرسية المختلفة والمنظمات الأخرى، وضمان الدقة والموضوعية في إجراء الأنشطة في المدرسة، وزيادة الترابط من خلال الأدوات الرقمية، ووسائل التواصل الاجتماعي،

وعليه يمكن ملاحظة أن القيادة الرقمية أصبحت لها أهمية واضحة، فقد أصبحت من أساسيات القائد الجيد وأهم المهارات التي لا بد أن يتحلى بها، ولم تعد شيئاً إضافياً، وإنما متطلباً أساسياً للقائد الذي يساهم في تطور المنظمة ومواكبتها للعالم الرقمي.

متطلبات القيادة الرقمية:

أن استخدام القيادة الرقمية كاستراتيجية تسعى لدمج التقنية في العمل بالمنظمة؛ يتطلب توفر مجموعة من المتطلبات الهامة لتحقيق دمج العمل بالتقنية، وقد أشار (محمود، 2015) إلى وجود رؤية مقترحة لتطبيق القيادة الرقمية تضمنت مجموعة من المتطلبات، من أهمها:

1. متطلبات تشريعية: وتشمل إصدار التشريعات الإدارية اللازمة لتطبيق القيادة الرقمية.

2. متطلبات بشرية: وتعني تدريب الموارد البشرية اللازمة لتطبيق القيادة الرقمية.

3. متطلبات مادية: تأسيس البنية التحتية الداعمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال توفير شبكات اتصال قوية عالية السرعة والسعة متصلة بالشبكة العالمية (الانترنت) تربط جميع مؤسسات التعليم ويمكن للعاملين الاتصال بتلك الشبكة من أي مكان، وهي متاحة، كذلك للطلبة وأولياء الأمور؛ للوصول إلى المعلومات التي تخصهم فقط.

أدوار القيادة في العصر الرقمي:

يمكن إدراج الأدوار الجديدة للقيادات التعليمية على أنها البحث عن تقنيات جديدة، وإنشاء مختبرات حاسوب، وإعداد المعلمين لدمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل فعال عبر المناهج الدراسية. ومن ثم، على المديرين والمعلمين الاستعداد لكيفية تبني التكنولوجيا وغرسها

برامج التنمية المهنية للمديرين وفي الترخيص لهم لمزاولة مهنة الإدارة المدرسية.

هدفت دراسة سالمان(2018) التعرف على نظام اختيار وتدريب مديري المدارس الابتدائية في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرة كلاً من ماليزيا ومصر والتوصل الى مقترح لتطوير نظام اختيار وتدريب مديري المدارس الابتدائية في المملكة العربية السعودية في ضوء الاستفادة من خبرات كلاً من ماليزيا ومصر، وقامت الدراسة بالرجوع الى الادبيات النظرية كأداة لجمع البيانات والمعلومات لتقديم التصور المقترح، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وكان من اهم النتائج ان عملية اختيار مديري المدارس الابتدائية ليست عملية سهلة وانه يتم اختيار المدير حالياً بناءً على أسس واعتبارات شخصية وغير موضوعية وبدون تخطيط سليم ، وان هناك قواعد تنظيمية وضعت للترشيح ولكن معايير الاختيار لا تستند على دراسة علمية وموضوعية، وبالنسبة للتدريب وجد انه يعتمد على الأساليب التقليدية دون استخدام الوسائل الحديثة ، وان تنفيذ هذه الدورات التدريبية لا تخلو من المشكلات التي تعترض طرق التدريب والمتدربين، كما ان معايير الاختيار وبرامج التدريب الحالية تحتاج الى مراجعة دقيقة ووضع استراتيجية ومنظومة طويلة المدى لإعداد مديري المدارس بحيث تستجيب لاحتياجات الواقع الفعلي وتتواءم مع التغييرات العالمية المعاصرة.

وهدفت دراسة حسن(2017) التعرف على واقع تطبيق معايير اختيار مديرات مدارس المرحلة الثانوية بوزارة التعليم من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية في مكاتب التعليم في المملكة العربية السعودية، والكشف عن معوقات تطبيقها من وجهة نظر افراد الدراسة، والوصول الى معايير متطورة لاختيار مديرات مدارس المرحلة الثانوية من خلال الاستفادة من تجارب عدد من الدول المحلية والعالمية، وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المشرفات الإدارة المدرسية تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي والخبرة وعدد مرات المشاركة في لجنة الاختيار والمنطقة التابعة لها)، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة دراسة لجمع البيانات واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وكانت عينة الدراسة من مشرفات الإدارة المدرسية بمكاتب التعليم التابعة لوزارة التعليم في مناطق المملكة والبالغ عددهم (290) ، وكان من اهم النتائج ان درجة تطبيق معايير اختيار مديرات مدارس المرحلة الثانوية في وزارة التعليم متحققة من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية بدرجة عالية، وقد جاءت المعوقات التي تحول دون تطبيق معايير اختيار مديرات مدارس المرحلة الثانوية في وزارة التعليم متحققة بدرجة متوسطة، وبلغت

مبدع ومدرك لأبعاد العمل في المدرسة، كما أنها تعتمد على الأساليب التقليدية، مع قلة الاهتمام بقياس أثر التدريب.

كما هدفت دراسة إبراهيم والريامي(2022) التعرف على المعايير المهنية للإدارة والقيادة المدرسية في بعض الدول الافريقية وإمكانية الإفادة منها بسلطنة عمان ، واستخدمت الدراسة نظرية تحليل المضمون في تحليل الوثائق عند جمع البيانات واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وكان من اهم النتائج ان معايير الإدارة والقيادة المدرسية في سلطنة عمان تركز على تناول المؤشرات دون تفسير شامل ومتكامل لتلك المعايير ، وان مؤشرات كل معيار محدودة وقليلة للغاية ولا تلبى طموحات تطوير القيادة المدرسية في سلطنة عمان في ضوء خطتها المستقبلية، وانها بحاجة الى معايير مستقلة في المعارف والمهارات والاتجاهات المهنية والتركيز على المصطلحات والمفاهيم التربوية والإدارية المعاصرة مثل: التخطيط الاستراتيجي، والشرائط المجتمعية، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومجتمعات التعلم المهنية، واخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية.

وأجرى سلامة (2021) دراسة سعت إلى التعرف على الفرق بين أسس اختيار مدير المدرسة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وفنلندا، للخروج بالفروق الجوهرية ، واستخدمت الدراسة الوثائق، والمقابلة، وأداتين، الأولى نموذج، لمقارنة أوجه التشابه والاختلاف بين أسس اختيار مدير المدرسة لعام (2019 - 2020)، وفنلندا، والثانية مجموعة أسئلة لمقابلة أصحاب القرار كأداة دراسة لجمع البيانات واتبعت الدراسة منهج التحليل المقارن، وكان من اهم النتائج هناك اختلافاً بين أسس اختيار مدير المدرسة في فلسطين وأسس اختياره في فنلندا، حيث تتميز فنلندا (باختبارات نفسية، تدريس حصص، إنجاز أوراق بحثية) وتتفق فلسطين وفنلندا في المقابلة الشخصية، والتأكيد على إعداد المدراء من خلال الدورات والاختبارات التمهيديّة قبل اختيارهم لشغل وظيفة مدير مدرسة، وإضافة شرط في مرحلة التكليف بإنجاز المدير ورقة بحثية.

دراسة رودريجز وآخرون (Rodriguez et.al.,2021) واستهدفت الدراسة فحص التنمية المهنية ومهمتها مع المعايير المهنية للمديرين بولاية كاليفورنيا الأمريكية ، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي حيث استخدمت المقابلة كأداة لجمع البيانات والمعلومات ، وتم تطبيقها على عينة من المشرفين الإداريين و مديري المدارس وبلغ عددهم (17) مشرف ومدير، وكان من اهم نتائج الدراسة التزام مديري المدارس بتطبيق معايير القيادة المدرسية التي وضعها قسم التعليم بولاية كاليفورنيا الأمريكية والتي تتضمن تطوير وتنفيذ رؤية مشتركة والقيادة التعليمية وبيئة الادارة والتعلم ومشاركة الأسرة والمجتمع والأخلاق والنزاهة والسياسة الخارجية ، كما كشفت الدراسة استخدام هذه المعايير في

واقع تطبيق القيادة الالكترونية لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة الطائف ومستوى الوعي الرقمي لدى قادة المدارس جاء عالياً.

هدفت دراسة الظفر(2020) تسليط الضوء على معوقات تطبيق قائدات المدارس المتوسطة لمبادرة التحول نحو التعلم الرقمي من وجهة نظر قائدات المدارس المتوسطة، وتحديد درجة الاستجابة لقائدات المدارس المتوسطة لمعوقات تطبيق مبادرة التحول نحو التعلم الرقمي وفقاً للمتغيرات (سنوات الخبرة، حجم المدرسة)، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وكانت عينة الدراسة من قائدات المدارس المطبقة لمبادرة التحول نحو التعلم الرقمي والبالغ عددهم (25) قائدة، وكان من اهم النتائج أن معوقات تطبيق قائدات المدارس لمبادرة التحول نحو التعلم الرقمي جاءت بدرجة متوسطة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات قائدات المدارس المتوسطة لمعوقات تطبيق مبادرة التحول نحو التعلم الرقمي وفقاً لعدد سنوات الخبرة، وحجم المدرسة.

وأجرى آل تويم (2019) دراسة سعت إلى التعرف على درجة تطبيق القيادة الرقمية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التربوية، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وكانت عينة الدراسة من القيادات التربوية في وزارة التعليم من مدرء في الإدارة العامة ومدرء الإدارات ورؤساء الأقسام في وزارة التعليم والذين بلغ عددهم (56) قائداً، وكان من اهم النتائج أن أفراد الدراسة من القيادات التربوية يرون أن القيادة الرقمية في وزارة التعليم مطبقة بدرجة متوسطة، فيما جاء مستوى تطوير العمل الإداري في وزارة التعليم بدرجة عالية من وجهة نظر القيادات التربوية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية مع أغلبية الدراسات السابقة في التأكيد على أهمية نمط القيادة الرقمية، وفي سعيها لوضع تصور مقترح لمعايير اختيار مديري المدارس، كلٌ وفق مجتمع دراسته، وفي اعتمادها على الاستبانة كأداة لجمع البيانات مع بعض الدراسات السابقة، وفي اعتمادها على المنهج الوصفي المسحي، وتختلف الدراسة الحالية في هدفها العام، وهو: تقديم تصور مقترح لمعايير اختيار مديري المدارس بالمرحلة الثانوية، وفي مجتمع الدراسة، وعيناتها، والجمع

المقترحات التطويرية درجة موافقة عالية بين استجابات المشرفات.

دراسات خاصة بالقيادة الرقمية:

هدفت دراسة بصيلي(2022) التعرف على واقع تطبيق القيادة الرقمية بمدارس التعليم العام بمنطقة أبها الحضرية، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وكانت عينة الدراسة عينة عشوائية بلغت (343) من القيادات ووكلائهم والاداريين من الجنسين، وكان من اهم النتائج أن درجة ممارسة أبعاد القيادة الرقمية جاءت كبيرة، كما توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تعزى إلى الجنس، ولصالح الاناث، وتبعاً لمتغير المنصب وتبعاً للخبرة، فيما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

كما هدفت دراسة العمري (2022) التعرف على درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة الرقمية بمحافظة خميس مشيط ووضع عدد من الاليات والتوصيات لتطويرها، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات واتبعت الدراسة المنهج المسحي، وكانت عينة الدراسة من مديرات المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط والبالغ عددهم (40) مديرة، وكان من اهم النتائج أن درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للأبعاد (الابتكار، الاقناع، المعرفة الرقمية) للقيادة الرقمية بمحافظة خميس مشيط جاءت بدرجة كبيرة.

وهدف دراسة زيادة(2021) التحقق من مدى توافر مقومات الادارة الرقمية بالجامعات الحكومية السعودية، وأثر ذلك في المهارات القيادية للقيادات الجامعية، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينة الدراسة من القيادات الجامعية بجامعة الملك خالد في المملكة العربية السعودية من العمداء و الوكلاء ورؤساء الاقسام العلمية والبالغ عددهم (50) من القيادات، وأظهرت النتائج أن توافر مقومات تطبيق الادارة الرقمية، ودرجة ممارسة القيادة الرقمية جاءت بدرجة متوسطة، وتوجد علاقة معنوية بين الادارة الرقمية في تنمية مهارات القيادات الابداعية.

وهدف دراسة العشموي والعصيمي (2021) التعرف على واقع تطبيق القيادة الالكترونية وعلاقتها بمستوى الوعي الرقمي لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وكانت عينة الدراسة من معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الطائف والبالغ عددهم (213) معلماً، وكان من النتائج أن

منهج الدراسة: قامت الدراسة الحالية على النموذج الفلسفي ما بعد الوضعية، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وهو: "ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطة استجواب جميع أفراد المجتمع، أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة الموصوفة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط، دون أن يتجاوز ذلك على دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب مثلًا" (العساف، 2012: 179).
مجتمع الدراسة: تكون من جميع معلمي ومعلمات الرحلة الثانوية بمدينة حائل، والبالغ عددهم (2419) معلم ومعلمة، موزعين كالتالي: (1346) معلم، و(1073) معلمة (إدارة شؤون المعلمين بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل، 1445هـ)

عينة الدراسة: قامت الباحثتان باختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، حيث بلغت عينة الدراسة (102) معلم ومعلمة، وبحسب جدول (Morgan & Krejcie, 1970)، وتتصف العينة بعدد من الخصائص وفي التالي توضيح ذلك:

جدول (1) وصف خصائص أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

م	متغيرات الدراسة	العدد	النسبة %
1	النوع	ذكر	45.1
		أنثى	54.9
2	سنوات الخدمة	15 سنة فأقل	20.6
		16 سنة فأكثر	79.4
3	المؤهل العلمي	بكالوريوس	92.2
		دارسات عليا	7.8
المجموع		102	100.0

أداة الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثتان بتصميم استبانة لجمع البيانات الميدانية في ضوء الأدبيات السابقة أمثال (الشعيلي وإبراهيم، 2023؛ العماري، 2022؛ الرقب، 2022؛ الحربي، 2020)، وشملت الاستبانة على (34) فقرة على نمط مقياس ليكرت (Likert Scale) خماسي التدرج.
صدق الأداة ثباتها: تم التحقق من صدق محتوى الاستبانة، من خلال عرضها بصورتها الأولية على بعض المحكمين من ذوي الاختصاص ملحق (3)، لتحديد مدى ملاءمة الفقرات، والمجالات، ووضوح العبارات، وصياغتها وسلامتها اللغوية، وتم الأخذ بالتعديلات المقترحة في ضوء معيار نسبة اتفاق 80% من المحكمين، للوصول إلى أداة الدراسة بصورتها النهائية ملحق (5).

بين متغيراتها، وفي منهج وأداة الدراسة عن بعض الدراسات السابقة.

جوانب الإفادة من الدراسات السابقة: لقد استفادت الباحثتان من تلك الدراسات السابقة، ومن جهود الباحثين السابقين، في إثراء الإطار النظري، والإجراءات المنهجية، واختيار مجتمع الدراسة، والعينة، وتبلورت للباحثتين فكرة عن الأسلوب المناسب للدراسة حيث اعتمدت المنهج الوصفي المسحي في الإجابة عن أسئلتها، كما تم الاستفادة من دراسة كل من الشعيلي وإبراهيم (2023)، ودراسة العماري (2022)، ودراسة الرقب (2022)، ودراسة الحربي (2020)، في تطوير أداة الدراسة، من حيث تصميم الاستبانة، وصياغة أسئلتها.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: ان من أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: تركيز الدراسة الحالية على درجة ممارسة القيادة الرقمية والتي تؤثر على سير العملية التعليمية لمديري المدارس بالمرحلة الثانوية، وتقديم تصور مقترح لمعايير اختيار مديري المدارس وفق متطلبات القيادة الرقمية، وحسب علم الباحثين ان القليل من تلك الدراسات تناول تصور مقترح لمعايير اختيار مديري المدارس في ضوء متطلبات القيادة الرقمية، لذا تأتي هذه الدراسة استكمالاً لجهود الباحثين في هذا المجال ولسد النقص في هذا الحقل التعليمي.

جدول (2) نتائج صدق الاتساق الداخلي والتكويني لأداة الدراسة

م	الارتباط بالمجال	الارتباط بالأداة ككل	م	الارتباط بالمجال	الارتباط بالأداة ككل	م	الارتباط بالمجال	الارتباط بالأداة ككل
1	.847**	.827**	1	.843**	.832**	1	.908**	.832**
2	.907**	.854**	2	.899**	.817**	2	.934**	.861**
3	.930**	.833**	3	.910**	.839**	3	.922**	.849**
4	.894**	.857**	4	.911**	.819**	4	.919**	.831**
5	.900**	.828**	5	.917**	.858**	5	.947**	.867**
6	.920**	.858**	6	.915**	.830**	6	.916**	.856**
7	.912**	.851**	7	.919**	.832**	7	المواطنة الرقمية	.919**
	إدارة التحول الرقمي	.936**		الإقناع للقيادة الرقمية	.923**			
1	.858**	.814**	3	.949**	.770**	5	.947**	.813**
2	.931**	.752**	4	.943**	.762**	6	.893**	.766**
7	.897**	.811**		الابتكار للقيادة الرقمية				.854**
1	.899**	.821**	3	.899**	.825**	5	.913**	.842**
2	.938**	.866**	4	.920**	.858**	6	.940**	.873**
7	.885**	.806**		المهارات الشخصية				.921**

- ثبات الأداة: لحساب ثبات الاستبانة، استخدمت الباحثان طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، لكل مجال من مجالات الاستبانة للتحقق من ثبات هذا المجالات، والجدول (3) يوضح ذلك.

** دالة عند مستوى دلالة (0.01). يتضح من الجدول (2) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً، وبدرجة قوية عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر جميع المجالات صادقة وتقيس ما وضعت لقياسه.

جدول رقم (3) درجة ثبات معامل ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة، والدرجة الكلية للاستبانة

م	مجالات الاستبانة	عدد الفقرات	معامل ألفا Alpha
1	إدارة التحول الرقمي (معايير إدارية)	7	0.97
2	الإقناع للقيادة الرقمية (معايير تربوية)	7	0.97
3	المواطنة الرقمية (معايير أخلاقية)	6	0.98
4	الابتكار للقيادة الرقمية (معايير مهنية)	7	0.98
5	المهارات الشخصية (معايير إنسانية)	7	0.98
	إجمالي الاستبانة ككل	34	0.99

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)؛ للتأكد من ثبات أداة الدراسة.
 - المتوسط الحسابي (Mean)، والانحراف المعياري (Standard deviation)؛ للتعرف على المستوى العام للبيانات،
 - اختبار (Mann-Whitney) لفحص دلالة الفروق بين تقديرات العينة بحسب متغيراتها: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)
 - اختبار كولموجروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov)؛ لمعرفة نوع البيانات التي تم جمعها من أفراد العينة إذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، بهدف تحديد نوع الاختبارات التي سيتم تطبيقها على البيانات، حيث كانت نتائج الاختبار كالاتي:

كما يتبين من الجدول (3) أن درجة ثبات المجالات تراوحت بين (0.97-0.98)، كما أظهرت نتائج التحليل أن ثبات الأداة ككل وصل إلى (0.99)، الأمر الذي يعكس درجة عالية من الثبات.
 الأساليب الإحصائية المستخدمة:
 لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها؛ استخدمت الباحثان برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) النسخة (26) في تفرغ البيانات الكمية، وتحليلها إحصائياً باستخدام عدة أساليب إحصائية، وهذه الأساليب تشمل:
 - التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، وتحديد استجابات افراد العينة حول محاور الدراسة.
 - معامل ارتباط بيرسون (Pearson Coefficient)؛ للتأكد من صدق بناء أداة الدراسة، ومعرفة صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، والصدق التكويني، وارتباط المجالات بالاستبانة بشكل عام.

جدول (4) التوزيع الطبيعي لاستجابات أفراد العينة

م	مجالات الاستبانة	K- S (Z)	مستوى الدلالة	النتيجة
1	إدارة التحول الرقمي (معايير إدارية)	.147	.000	لا تتبع التوزيع الاعتنالي
2	الإقناع للقيادة الرقمية (معايير تربوية)	.114	.002	لا تتبع التوزيع الاعتنالي
3	المواطنة الرقمية (معايير أخلاقية)	.097	.020	لا تتبع التوزيع الاعتنالي
4	الابتكار للقيادة الرقمية (معايير مهنية)	.178	.000	لا تتبع التوزيع الاعتنالي
5	المهارات الشخصية (معايير إنسانية)	.145	.000	لا تتبع التوزيع الاعتنالي
	الاستبانة ككل	.138	.000	لا تتبع التوزيع الاعتنالي

تم احتساب التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لكل بعد على حده، والتي تقيس درجة توافر معايير اختيار مديري المدارس الثانوية في ضوء متطلبات القيادة الرقمية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، كما هو موضح بالجدول (6):

ولاً: نتائج الإجابة عن السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مدينة حائل للقيادة الرقمية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟

جدول (6)

م	متطلبات القيادة الرقمية (معايير الاختيار)	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
1	إدارة التحول الرقمي (معايير إدارية)	1	3.57	.934	عالية
2	الإقناع للقيادة الرقمية (معايير تربوية)	4	3.02	.941	متوسطة
3	المواطنة الرقمية (معايير أخلاقية)	3	3.38	.984	متوسطة
4	الابتكار للقيادة الرقمية (معايير مهنية)	5	2.72	.988	متوسطة
5	المهارات الشخصية (معايير إنسانية)	2	3.40	.967	متوسطة
	متوسط متطلبات القيادة الرقمية ككل		3.22	.876	متوسطة

المجالات، حيث تم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل مجال، وتعرض الباحثان لنتائج المجالات الفرعية التي يتضمنها درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مدينة حائل للقيادة الرقمية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وتفصيل تلك النتائج كالآتي:

أولاً: إدارة التحول الرقمي (المعايير الإدارية):

تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتم عرض النتائج على النحو الآتي في جدول (7):

يتضح من الجدول (6) الآتي: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مدينة حائل للقيادة الرقمية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات قد جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.22)، وانحراف معياري (0.876)، وربما يرجع ذلك إلى حرص وزارة التعليم على مواكبة المستجدات الإدارية والتربوية والمستحدثات التقنية بشكل ملحوظ خاصة بعد رسم رؤية 2030، كما يتضح من الجدول (6) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مدينة حائل للقيادة الرقمية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات على مستوى

جدول (7)

م	إدارة التحول الرقمي (المعايير الإدارية)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المهارات	الدلالة اللفظية لدرجة التوافر
1	يطبق أبعاد المواطنة الرقمية في المجتمع المدرسي بغية التحول الرقمي.	3.70	.931	1	عالية
2	فرق العمل في البيئات الافتراضية يدير	3.69	.965	2	عالية
3	إقناع المستفيد الداخلي والخارجي بعملية يستطيع التحول الرقمي.	3.53	1.041	5	عالية
4	منسوبي المدرسة للأداء الأفضل من خلال يحفز التركيز على المستفيد	3.48	1.097	6	عالية
5	منسوبي المدرسة لزيادة كفاءة وفاعلية يمكن عمليات التحول الرقمي	3.59	1.093	3	عالية
6	الصلاحيات اللازمة لتحقيق التحول يفوض الرقمي.	3.57	1.058	4	عالية
7	كفودة في ممارسة تقنيات التحول الرقمي يعد	3.42	1.066	7	عالية
	متوسط إدارة التحول الرقمي (المعايير الإدارية) ككل	3.57	.934		عالية

- تنحدر من مجتمع إسلامي يحث على المواطنة الصالحة، ويدعوا إلى بناء العلاقات الودية مع جميع أفراد المجتمع بما في ذلك المجتمع الرقمي.

- حصلت الفقرة (7) والتي تنص على "يعد كقدوة في ممارسة تقنيات التحول الرقمي" على أدنى درجة توافر بمتوسط حسابي بلغ (3.42)، إضافة إلى تشتت واضح في استجابات أفراد العينة، وذلك من خلال قيمة الانحراف المعياري والذي بلغ (1.066)، وتعزو الباحثان هذه النتيجة إلى تباين المهارات الرقمية التي يمتلكها مديري المدارس ومديراتها، فالبعض يعد قدوة في الممارسات التقنية والبعض الآخر بحاجة إلى تدريب وتأهيل حتى يصبح قدوة لمنسوبي مدرسته، وهذا ما اشارت إليه دراسة (الرويس والعيان، 2017) من وجود احتياج للتطوير المهني للقيادات المدرسية حول أبعاد القيادة الرقمية، ودراسة (إبراهيم واليامي، 2022) من حيث ضرورة اشتغال معايير الإدارة والقيادة المدرسية لمجموعة من المعايير منها تكنولوجيا المعلومات، وما اكدت عليه دراسة (سالمان، 2018) من أن برامج التدريب الحالية تحتاج إلى مراجعة دقيقة بحيث تستجيب مع التغييرات العالمية المعاصرة، وتتفق مع دراسة (Van, et al, 2020) التي توصلت إلى أن الكفاءات الرقمية اللازمة لتطبيق القيادة الرقمية تتمثل في عدد من المعايير منها التعلم المستمر مدى الحياة، ودراسة (Promsuwan, et al, 2019) التي كان من أهم نتائجها ان الاحتياج الرئيسي للقيادات الرقمية يتمثل في الحاجة للتطوير المهني، ودراسة (Zong, 2017b) التي اكدت على أن القيادة المدرسية لا بد ان تعمل على دعم التكنولوجيا القائمة على التطوير المهني.

ثانياً: الإقناع للقيادة الرقمية (المعايير التربوية): تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتم عرض النتائج على النحو الآتي في جدول (8):

يتضح من الجدول (7) أن توافر إدارة التحول الرقمي (المعايير الإدارية) لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات قد جاءت بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.57)، وبانحراف معياري قدره (0.934)، وتعزو الباحثان هذه النتيجة إلى إيمان مديري المدارس الثانوية بأهمية إدارة التحول الرقمي في مدارسهم، وهذا يتفق مع ما اشارت إليه العديد من الدراسات ومنها دراسات: (بصيلي، 2022؛ الرقب، 2022؛ العماري، 2022؛ القصصي، 2022؛ البليهد والردادي، 2021؛ العشماوي والعصيمي، 2021؛ الحربي، 2020)، حيث كانت من أهم نتائجها ان درجة ممارسة ابعاد القيادة الرقمية كانت كبيرة، ودراسة (Antonopoulou, et al, 2021) التي كان من نتائجها تطبيق القادة المشاركين للقيادة الرقمية بدرجة عالية، بينما جاءت نتائج دراسة كل من: (زيادة، 2021؛ ال تويم، 2019) متوسطة، واختلفت عن نتائج دراسة (سدران، 2021)، والتي اظهرت نتائجها ان النتيجة كانت محايدة، وقد يعود الاختلاف هنا إلى اختلاف عينة الدراسة التي تكونت من معلمات اللغة الإنجليزية، حيث كانت النتائج تمثل درجة تطبيقهن للقيادة الرقمية من وجهة نظرهن.

أما درجة توافر إدارة التحول الرقمي (المعايير الإدارية) لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات على مستوى الفقرات فإنه يتضح من الجدول (7) ما يأتي:

حصول الفقرة (1) والتي تنص على "يطبق أبعاد المواطنة الرقمية في المجتمع المدرسي بغية التحول الرقمي" على أعلى درجة توافر بمتوسط حسابي بلغ (3.70)، وبانحراف معياري بلغ (0.499)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن قائدات المدارس

جدول (8)

م	الإقناع للقيادة الرقمية (المعايير التربوية)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المهارات	الدالة اللفظية لدرجة التوافر
1	يقدم الدعم للمعلمين في توظيف التقنيات الرقمية في العملية التعليمية مثل التواصل الاجتماعي.	3.20	1.044	1	متوسطة
2	يحفز المعلمين للاستفادة من التقنيات ومواكبتها في العملية التعليمية.	3.08	1.050	2	متوسطة
3	يبسر ويسهل ممارسة القيادة الرقمية في المدرسة.	2.99	1.010	3	متوسطة
4	يحرص على جمع وتوضيح الأدوات الرقمية في المدرسة وتعريف المعلمين بها.	2.98	1.062	5	متوسطة
5	يقدم الدعم في استخدام الأدوات الرقمية في عملية تقييم أداء المعلمين.	2.98	1.053	4	متوسطة
6	يسعى إلى بناء ثقافة تعلم رقمية في كافة الممارسات المدرسية.	2.96	1.033	6	متوسطة
7	يشارك المعلمين في تفعيل المواد الرقمية الداعمة للعملية التعليمية.	2.95	1.047	7	متوسطة
	متوسط الإقناع للقيادة الرقمية (المعايير التربوية) ككل	3.02	.941		متوسطة

- حصلت الفقرة (7) والتي تنص على "يشارك المعلمين في تفعيل المواد الرقمية الداعمة للعملية التعليمية" على أدنى درجة توافر بمتوسط حسابي بلغ (2.95)، إضافة إلى تشتت واضح في استجابات أفراد العينة، وذلك من خلال قيمة الانحراف المعياري والذي بلغ (1.047)، وربما يرجع ذلك إلى اعتماد مديري المدارس في الإشراف على العملية التعليمية على المشرفين التربويين، كما يمكن ان نعزو ذلك الى كثرة المهام المكلف بها مديري المدارس والتي قد تشغلهم عن متابعة مدى تفعيل المعلمين للمواد الرقمية الداعمة للعملية التعليمية، ولقد اشارت نتائج دراسة (الفصصي، 2022) على توجيه مديري المدرسة المشاركين المعلمين للاستخدام الأمثل للتقنيات الرقمية وتشجيع المعلمين على اعداد الدروس الرقمية والعمل على مواكبة المستجدات الرقمية في دعم عملية التعليم، حيث ان عدم تحفيز مديري المدارس للمعلمين لتفعيل المواد الرقمية الداعمة للعملية التعليمية يعد من اهم المعوقات لنشر ثقافة القيادة الالكترونية وتطبيقها ميدانياً ، وهذا يتفق مع نتائج دراسة (البليهد والردادي، 2021) ان من اهم معوقات تطبيق القيادة الرقمية الالكترونية ضعف الحوافز الداعمة للتحويل للقيادة الالكترونية وغياب القوانين الداعمة لتطبيق القيادة الالكترونية

ثالثاً: المواطنة الرقمية (المعايير الأخلاقية): تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وعرض النتائج في جدول (9):

يتضح من الجدول (8) أن توافر الإقناع للقيادة الرقمية (المعايير التربوية) لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات قد جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.02)، وبانحراف معياري قدره (0.941)، وربما يرجع ذلك إلى تدني الاهتمام بتحديث برامج القيادة التربوية التي تقدمها وزارة التعليم في التدريب والتأهيل.

أما درجة توافر الإقناع للقيادة الرقمية (المعايير التربوية) لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات على مستوى الفقرات فإنه يتضح من الجدول (8) ما يأتي:

حصول الفقرة (1) والتي تنص على "يقدم الدعم للمعلمين في توظيف التقنيات الرقمية في العملية التعليمية مثل التواصل الاجتماعي" على أعلى درجة توافر بمتوسط حسابي بلغ (3.20)، ولكن هناك تباين واضح في استجابات أفراد العينة حول هذه الفقرة من خلال قيمة الانحراف المعياري والتي بلغت (1.044)، وتعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن ذلك يعتمد على مدى درجة امتلاك مديري المدارس ومديراتها للمهارات الرقمية حتى يمكن توظيفها في العملية التعليمية، وربما يرجع ذلك أيضاً لانشغال المديرين والمديرات بالمهام الإدارية والقيادية عن تقديم الدعم للمعلمين والمعلمات في توظيف التقنيات الرقمية في جانب التواصل الاجتماعي، بالرغم أن ذلك مهام القائد الرقمي، وهذا ما أشارت إليه كلا من (Yusof, et al, 2019)، و (Promsuwan, et al, 2019)، و (Zhong, 2017a)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Hero, 2020) التي أوضحت نتائجها تأثير القيادة الرقمية للمدير في الكفاءة التقنية للمعلمين، وأنه يجب على مديري المدارس امتلاك المهارات اللازمة لانهم قادة المعرفة التقنية .

جدول (9)

م	المواطنة الرقمية (المعايير الأخلاقية)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المهارات	الدلالة اللفظية لدرجة التوافر
1	يحترم الملكية الفكرية للتطبيقات والأدوات الرقمية.	3.41	1.093	3	عالية
2	يوجه منسوبي المدرسة نحو الاستخدام الأمثل للتقنية الرقمية.	3.44	1.068	1	عالية
3	يشجع على استخدام الأدوات الرقمية المتوافقة مع الأخلاقيات التربوية.	3.44	1.011	2	عالية
4	يحث منسوبي المدرسة على الاستخدام الآمن للبيانات الرقمية داخل المدرسة.	3.34	1.067	4	متوسطة
5	يتحمل المسؤولية الكاملة في إحداث التغييرات الرقمية للمدرسة.	3.32	1.055	6	متوسطة
6	يعزز مفاهيم المواطنة الرقمية في الأنشطة المدرسية.	3.33	1.093	5	متوسطة
	متوسط المواطنة الرقمية (المعايير الأخلاقية) ككل	3.38	.984		متوسطة

- حصلت الفقرة (5) والتي تنص على "يتحمل المسؤولية الكاملة في إحداث التغييرات الرقمية للمدرسة" على أدنى درجة توافر بمتوسط حسابي بلغ (3.32)، إضافة إلى تشتت واضح في استجابات أفراد العينة، وذلك من خلال قيمة الانحراف المعياري والذي بلغ (1.055)، وتعزو الباحثان هذه النتيجة إلى طبيعة نظام التعليم في المملكة العربية السعودية من حيث تلقى المديرين والمديرات التوجيهات والأوامر من الجهات العليا وهم من يتحملون المسؤولية في ذلك، وعليه فإنه لا بد من إعطاء مدير المدرسة مساحة من الصلاحيات التي تتيح له العمل بعيداً عن المركزية، والرجوع المستمر للرؤساء، وهذا ما أشارت إليه دراسة (كساب والمسعود، 2017) من أهمية تطوير معايير اختيار القادة التربويين في المدارس في ضوء الواقع ومنها معايير الصفات الشخصية الإيجابية، ومعايير العلاقات الإنسانية، ومعايير التواصل الفعال، ومعايير أداء التميز في العمل والذي يتضمن إعطاء القادة المزيد من الصلاحيات، وتتفق مع دراسة (عدوان، 2020) التي أظهرت نتائجها أن من مقترحات المكلفين باختيار مدير المدرسة أهمية توفير التمكين الإداري له، حيث كان من أهم التحديات التي تحول دون تطوير مدير المدرسة؛ المركزية في تنفيذ القرارات، وتتفق مع نتائج دراسة (Cruzeiro and Boone, 2009) التي أكدت على قدرة المدير المرشح على العمل باستقلالية وبدون مساعدة.

رابعاً: الابتكار للقيادة الرقمية (المعايير المهنية):
 باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وعرض النتائج بجدول (10):

يتضح من الجدول (9) أن توافر المواطنة الرقمية (المعايير الأخلاقية) لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات قد جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.38)، وانحراف معياري قدره (0.984)، وربما يرجع ذلك إلى العادات والقيم المجتمعية التي يمتلكها الفرد في البيئة السعودية التي تتحلى بقيم وأخلاق مستوحاة من الشريعة الإسلامية الغراء.

أما درجة توافر المواطنة الرقمية (المعايير الأخلاقية) لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات على مستوى الفقرات فإنه يتضح من الجدول (9) ما يأتي:

حصول الفقرة (2) والتي تنص على "يوجه منسوبي المدرسة نحو الاستخدام الأمثل للتقنية الرقمية" على أعلى درجة توافر بمتوسط حسابي بلغ (3.44)، ولكن هناك تباين واضح في استجابات أفراد العينة حول هذه الفقرة من خلال قيمة الانحراف المعياري والتي بلغت (1.068)، وتعزو الباحثان هذه النتيجة إلى حرص مديري المدارس الثانوية ومديراتها على تطوير العملية التعليمية التعليمية من خلال توظيف التقنية في التعليم، لما لها من أثر إيجابي في التحصيل المدرسي، ومواكبة لتوجهات وزارة التعليم للتحويل الرقمي.

م	الابتكار للقيادة الرقمية (المعايير المهنية)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المهارات	الدلالة اللفظية لدرجة التوافر
1	يسهل استخدام التقنيات ك (المختبرات الرقمية، السبورات الذكية... الخ) في تلبية احتياجات العملية التعليمية.	3.02	1.081	1	متوسطة
2	يكافئ منسوبي المدرسة الذين يظهرون توظيفاً هادفاً ومبتكراً للأدوات التقنية في العملية التعليمية.	2.67	1.163	5	متوسطة
3	يدعم منسوبي المدرسة في نشر قصص نجاحهم عند استخدام التقنيات الرقمية في العملية التعليمية.	2.62	1.072	7	متوسطة
4	يشارك أفضل الطرق الحديثة في استخدام التقنيات الرقمية داخل المدرسة مع مديري المدارس الأخرى للفائدة.	2.67	1.075	4	متوسطة
5	يعمل على تنظيم برامج توجيهية لتبادل الخبرات والمهارات الرقمية داخل المدرسة.	2.65	1.096	6	متوسطة
6	يشجع المعلمين في أنشطة حوسبة المناهج الدراسية وإعداد المواد الرقمية لدعم التعليم.	2.68	1.045	3	متوسطة
7	يسهم في تلبية الاحتياجات التدريبية لمساعدة المعلمين مهنيًا في اكتساب مهارات القيادة الرقمية.	2.76	1.007	2	متوسطة
	متوسط الابتكار للقيادة الرقمية (المعايير المهنية) ككل	2.72	.988		متوسطة

ومديراتها بأهمية استخدام التقنيات في العملية التعليمية باعتبارها أحد الوسائل التعليمية الضرورية في التعلم النشط.

- حصلت الفقرة (3) والتي تنص على "يدعم منسوبي المدرسة في نشر قصص نجاحهم عند استخدام التقنيات الرقمية في العملية التعليمية" على أدنى درجة توافر بمتوسط حسابي بلغ (2.62)، إضافة إلى تشتت واضح في استجابات أفراد العينة، وذلك من خلال قيمة الانحراف المعياري والذي بلغ (1.072)، وتعزو الباحثان هذه النتيجة إلى نشر القصص والتجارب الناجحة تحتاج إلى وقت وجهد كبير من مديري المدارس، حيث ان ذلك يتطلب وجود مدير لدية قناعة وثقافة رقمية قوية، ليستطيع نشر الثقافة الرقمية بين منسوبي المدرسة من معلمين واداريين وطلاب، إضافة إلى تعاون كبير من إدارة التعليم، في نشر ثقافة الرقمية وعمل مسابقات رقمية بصفة مستمرة لتحفيز مديري المدارس ومنسوبيها على العمل التقني.

خامساً: المهارات الشخصية (المعايير الإنسانية):

تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وعرض النتائج في جدول (11):

م	المهارات الشخصية (المعايير الإنسانية)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المهارات	الدلالة اللفظية لدرجة التوافر
1	يسعى لبناء علاقات إنسانية رقمياً مع جميع منسوبي المدرسة.	3.43	1.067	3	عالية
2	يشجع ثقافة الحوار بما يدعم العلاقات الإنسانية في بيئات التعلم الرقمية.	3.40	1.055	4	متوسطة
3	يحث على التفكير النقدي في مختلف القضايا المتعلقة بتوظيف التقنيات الرقمية.	3.31	1.053	7	متوسطة
4	يراعي الجوانب الإنسانية في التعامل مع مشكلات توظيف التقنيات الرقمية.	3.43	1.020	2	عالية
5	يمتلك القدرة على حل المشكلات المرتبطة بتوظيف التقنيات الرقمية في العمل.	3.39	1.073	5	متوسطة
6	يساعد منسوبي المدرسة في مواجهة التحديات الرقمية التي قد يواجهونها .	3.35	1.050	6	متوسطة
7	يتخذ قرارات سريعة تتسجم والعلاقات الإنسانية في المدرسة.	3.51	1.097	1	عالية
	متوسط المهارات الشخصية (المعايير الإنسانية) ككل	3.40	.967	متوسطة	

امتلاك المهارات الشخصية والمعايير الإنسانية، وهذا ما اشارت اليه دراسة (الريس والعيان، 2017) من وجود احتياج للتطوير المهني للقيادات المدرسية حول ابعاد القيادة الرقمية، وكان من ضمنها بعد التواصل، وتتفق مع دراسة (كساب والسعود، 2017) التي أظهرت نتائجها تطوير معايير اختيار القادة في المدارس في ضوء الواقع وابعاد الجودة الشخصية ومنها معايير الصفات الشخصية الإيجابية ومعايير العلاقات الإنسانية ومعايير التواصل الفعال. أما درجة توافر المهارات الشخصية (المعايير الإنسانية) لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات على مستوى الفقرات فإنه يتضح من الجدول (11) ما يأتي:

يتضح من الجدول (10) أن توافر الابتكار للقيادة الرقمية (المعايير المهنية) لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات قد جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.72)، وانحراف معياري قدره (0.988)، وربما يرجع ذلك إلى عدم وجود دليل تنظيمي معتمد صادر من وزارة التعليم لتوظيف القيادة الرقمية في الممارسات الإدارية والقيادية في البيئة المدرسية.

أما درجة توافر المواطنة الرقمية (المعايير المهنية) لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات على مستوى الفقرات فإنه يتضح من الجدول (10) ما يأتي:

- حصول الفقرة (1) والتي تنص على "يسهل استخدام التقنيات كـ (المختبرات الرقمية، السبورات الذكية... الخ) في تلبية احتياجات العملية التعليمية" على أعلى درجة توافر بمتوسط حسابي بلغ (3.02)، ولكن هناك تباين واضح في استجابات أفراد العينة حول هذه الفقرة من خلال قيمة الانحراف المعياري والتي بلغت (1.081)، وتعزو الباحثان هذه النتيجة إلى إيمان مديري المدارس الثانوية

يتضح من الجدول (11) أن توافر المهارات الشخصية (المعايير الإنسانية) لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات قد جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.40)، وانحراف معياري قدره (0.967)، وربما يرجع ذلك إلى انحدار مديري المدارس ومديراتها من مجتمع إسلامي يحث على بناء علاقات إنسانية مع الآخرين، ولحرص وزارة التعليم على نشر ثقافة الحوار بما يدعم العلاقات الإنسانية، بما في ذلك بيئات التعلم الرقمية لبناء علاقات إنسانية رقمياً، مع التأكيد على التفكير النقدي في مختلف القضايا، ومنها المتعلقة بتوظيف التقنيات الرقمية.

وربما يرجع ذلك إلى كثرة مهام مديري المدارس والثانوية ومديراتها اليومية، وقد يعود إلى تفاوت المهارات الشخصية التي يمتلكها مديري المدرسة من حيث القدرة على التفكير النقدي، ونظرة بعض مديري المدارس أن ذلك قد يعد من مهام المشرفين التربويين.

ثانياً: نتائج الإجابة عن السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة لتقديراتهم حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مدينة حائل للقيادة الرقمية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟

أولاً بحسب متغير النوع: الجدول (12) يوضح ذلك:

جدول (12) نتائج اختبار (Man- Whitney) لفحص دلالات الفروق بين متوسطي استجابات أفراد العينة لتقديراتهم حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مدينة حائل للقيادة الرقمية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير الجنس

المجالات	النوع	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة Z	دالة عند α	الدلالة اللفظية
إدارة التحول الرقمي	ذكور	46	54.47	2505.50	-0.922	.356	غير دالة
	إناث	56	49.06	2747.50			
الإقناع للقيادة الرقمية	ذكور	46	59.25	2725.50	-2.404	.016	دالة
	إناث	56	45.13	2527.50			
المواطنة الرقمية	ذكور	46	56.91	2618.00	-1.682	.093	غير دالة
	إناث	56	47.05	2635.00			
الابتكار للقيادة الرقمية	ذكور	46	59.88	2754.50	-2.601	.009	دالة
	إناث	56	44.62	2498.50			
المهارات الشخصية	ذكور	46	52.91	2434.00	-0.439	.661	غير دالة
	إناث	56	50.34	2819.00			
الاستبانة ككل	ذكور	46	57.65	2652.00	-1.903	.057	غير دالة
	إناث	56	46.45	2601.00			

الرقمية في مجالي (الإقناع للقيادة الرقمية، والابتكار للقيادة الرقمية) من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير الجنس، وذلك لصالح الذكور، وربما يرجع ذلك إلى أن الذكور يرون بأن مديري المدارس الثانوية يمارسون ذلك أكثر من المديرات، وقد يعزى كذلك إلى أن التمكين القيادي للإناث يعد ما زال في طور التوسع، وبالتالي فإن الخبرة لديهن في المجال الإداري قد تكون أقل مقارنة بالذكور. ثانياً بحسب متغير سنوات الخبرة: الجدول (13) يوضح ذلك:

- حصول الفقرة (7) والتي تنص على "يتخذ قرارات سريعة تتسجم والعلاقات الإنسانية في المدرسة" على أعلى درجة توافر بمتوسط حسابي بلغ (3.51)، ولكن هناك تباين واضح في استجابات أفراد العينة حول هذه الفقرة من خلال قيمة الانحراف المعياري والتي بلغت (1.097)، وتعزو الباحثان هذه النتيجة إلى امتلاك مديري المدارس الثانوية ومديراتها لسرعة البديهة، إضافة إلى تحليلهم بعلاقات إنسانية واسعة.

- حصلت الفقرة (3) والتي تنص على "يبحث على التفكير النقدي في مختلف القضايا المتعلقة بتوظيف التقنيات الرقمية" على أدنى درجة توافر بمتوسط حسابي بلغ (3.31)، إضافة إلى تشتت واضح في استجابات أفراد العينة، وذلك من خلال قيمة الانحراف المعياري والذي بلغ (1.053)،

يتبين من الجدول (12) الآتي: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مدينة حائل للقيادة الرقمية في مجالات (إدارة التحول الرقمي، المواطنة الرقمية، المهارات الشخصية) من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، إضافة إلى المتطلبات ككل تعزى لمتغير الجنس، بينما هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مدينة حائل للقيادة

جدول (13) نتائج اختبار (Man- Whitney) لفحص دلالات الفروق بين متوسطي استجابات أفراد العينة لتقديراتهم حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مدينة حائل للقيادة الرقمية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجالات	سنوات الخبرة	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة Z	دالة عند α	الدلالة اللفظية
إدارة التحول الرقمي	15 سنة فأقل	21	64.98	1364.50	- 2.354	.019	دالة
	16 سنة فأكثر	81	48.01	3888.50			
الإقناع للقيادة الرقمية	15 سنة فأقل	21	58.14	1221.00	- 1.158	.247	غير دالة
	16 سنة فأكثر	81	49.78	4032.00			
المواطنة الرقمية	15 سنة فأقل	21	63.10	1325.00	- 2.024	.043	دالة
	16 سنة فأكثر	81	48.49	3928.00			
الابتكار للقيادة الرقمية	15 سنة فأقل	21	61.12	1283.50	- 1.677	.093	غير دالة
	16 سنة فأكثر	81	49.01	3969.50			
المهارات الشخصية	15 سنة فأقل	21	63.10	1325.00	- 2.023	.043	دالة
	16 سنة فأكثر	81	48.49	3928.00			
الاستبانة ككل	15 سنة فأقل	21	62.60	1314.50	- 1.929	.050	دالة
	16 سنة فأكثر	81	48.62	3938.50			

وربما يرجع ذلك إلى أن المعلمين والمعلمات من ذوي الخبرة الأقل يرون بأن مديري المدارس الثانوية ومديراتها يمتلكون هذه المهارات، وهذا يؤكد ان سنوات الخبرة قد لعبت دوراً في ذلك من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وربما يعود ذلك ان هذه الفئة تسعى دائماً لتطوير الأداء لديها، لان خبرتهم تعد الأقل، وبالتالي يرجعون كثيراً لمديري المدارس لتطوير أدائهم، وبالتالي يساهمون في تفعيل القيادة الرقمية لدى مديري المدارس.

ثالثاً: بحسب متغير المؤهل العلمي: الجدول (14) يوضح ذلك:

يتبين من الجدول (13) الآتي:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ a) بين متوسطات استجابات أفراد العينة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مدينة حائل للقيادة الرقمية في مجال (الإقناع للقيادة الرقمية، الابتكار للقيادة الرقمية) من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير سنوات الخبرة، بينما هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ a) بين متوسطات استجابات أفراد العينة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مدينة حائل للقيادة الرقمية في مجالات (إدارة التحول الرقمي، والمواطنة الرقمية، والمهارات الشخصية) إضافة إلى متطلبات القيادة الرقمية ككل تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك لصالح (15 سنة فأقل) على (16 سنة فأكثر)،

جدول (14) نتائج اختبار (Man-Whitney) لفحص دلالات الفروق بين متوسطي استجابات أفراد العينة لتقديراتهم حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مدينة حائل للقيادة الرقمية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة Z	دالة عند α	الدلالة اللفظية
إدارة التحول الرقمي	بكالوريوس	94	51.70	4860.00	-	.812	غير دالة
	دارسات عليا	8	49.13	393.00	.238		
الإقناع للقيادة الرقمية	بكالوريوس	94	50.88	4783.00	-	.469	غير دالة
	دارسات عليا	8	58.75	470.00	.724		
المواطنة الرقمية	بكالوريوس	94	51.52	4842.50	-	.985	غير دالة
	دارسات عليا	8	51.31	410.50	.019		
الابتكار للقيادة الرقمية	بكالوريوس	94	51.41	4832.50	-	.915	غير دالة
	دارسات عليا	8	52.56	420.50	.106		
المهارات الشخصية	بكالوريوس	94	51.95	4883.00	-	.600	غير دالة
	دارسات عليا	8	46.25	370.00	.525		
الاستبانة ككل	بكالوريوس	94	51.55	4845.50	-	.955	غير دالة
	دارسات عليا	8	50.94	407.50	.056		

ملخص النتائج:

- أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مدينة حائل للقيادة الرقمية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات جاءت بدرجة متوسطة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مدينة حائل للقيادة الرقمية في متطلب الإقناع للقيادة الرقمية، ومتطلب الابتكار للقيادة الرقمية تعزى لمتغير الجنس، وذلك لصالح الذكور.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مدينة حائل للقيادة الرقمية في المتطلبات التالية: إدارة التحول الرقمي، والمواطنة الرقمية، والمهارات الشخصية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك لصالح (15 سنة فأقل).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مدينة حائل للقيادة الرقمية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

توصلت الدراسة الى تقديم تصور مقترح لمعايير اختيار مديري المدارس الثانوية في ضوء القيادة الرقمية

التوصيات:

1. تبني التصور المقترح لمعايير اختيار مديري المدارس الثانوية في ضوء القيادة الرقمية التي توصلت إليها الدراسة الحالية، حيث من الممكن ان يساهم في تطوير معايير الاختيار وفق متطلبات القيادة الرقمية، ومن ثم يساهم في الارتقاء بمستوى العملية التعليمية.

يتبين من الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مدينة حائل للقيادة الرقمية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وربما يرجع ذلك إلى أن الجميع يعملون في نفس البيئة المدرسية، ويواجهون نفس الظروف البيئية الفيزيائية، والتعليمية، بغض النظر عن المستوى التعليمي.

ثالثاً: نتائج الإجابة عن السؤال الثالث: ما التصور المقترح لتطوير معايير اختيار مديري المدارس الثانوية في ضوء متطلبات القيادة الرقمية؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال بعرض تصور مقترح لتطوير معايير اختيار مديري المدارس الثانوية في ضوء متطلبات القيادة الرقمية؛ حيث تم الاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة، إضافة الى ما اسفرت عنه نتائج الدراسة الحالية، وقد اشتملت بنود التصور المقترح على الآتي: أولاً: المقدمة، ثانياً: أهداف التصور المقترح، ثالثاً: المنطلقات، رابعاً: المبررات، خامساً: المعايير والمؤشرات، وتمثل المعايير المقترحة في الآتي: المعايير التربوية (الإقناع للقيادة الرقمية)، والمعايير الأخلاقية (المواطنة الرقمية)، والمعايير المهنية (الابتكار للقيادة الرقمية)، والمعايير الإنسانية (المهارات الشخصية)، والتي يمكن تطبيقها، سادساً: المراحل، سابعاً: المتطلبات، ثامناً: ضمانات وضوابط نجاح التصور المقترح، تاسعاً: المعوقات التي قد تواجه تطبيق التصور المقترح، وسبل التغلب عليها.

المملكة العربية السعودية في ضوء القيادة الرقمية. مجلة رسالة الخليج العربي بمكتب التربية العربي لنول الخليج، الرياض، 42(164)، 13 - 38. زيادة، رانية محمد. (2021). دور الإدارة الرقمية في تنمية مهارات القيادات الداعمة. مجلة تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة. 14(2)، 89-116.

سالمان، علي احمد. (2018). تصور مقترح لتطوير نظام اختيار وتدريب مديري المدارس الابتدائية في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرات بعض الدول. المجلة العلمية للبحوث والنشر العلمي بكلية التربية. 34(2)، 391-455.

السعود، راتب سلامة، وكسابري، داود موسى. (2017). تطوير معايير مقترحة لاختيار القادة التربويين في المدارس الخاصة في فلسطين. مجلة العلوم التربوية بعمان. 44(4)، 291 - 308.

سلامه، هدى احمد. (2021). أوجه الشبه والاختلاف بين أسس اختيار مديري المدارس في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وفنلندا، المجلة العلمية للنشر العلمي. مركز البحث وتطوير الموارد البشرية بالأردن. 4(30)، 834-861.

الطائي، يوسف حليم، والحدراوي، باقر خضير. (2019). أثر القيادة الرقمية في تبنى الثقافة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بمديرية تربية محافظة النجف الأشرف بالعراق. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية بفلسطين. 3(6)، 19 - 39.

الطويل، هاني عبد الرحمن، وأبو شيمه، زبيدة حسن. (2016). معايير مقترحة لاختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية. مجلة دراسات العلوم التربوية بالجامعة الأردنية. 43(2)، 943 - 945.

الظفر، أمل إبراهيم. (2020). معوقات تطبيق قائدات مدارس المرحلة المتوسطة لمبادرة التحول نحو التعلم الرقمي. مجلة البلقاء للبحوث والدراسات بجامعة عمان الأهلية. 23(2)، 38 - 49.

عدوان، سوسن فهمي. (2020). المعايير المتوفرة لدى مديري المدارس المهنية في وزارة التربية والتعليم دراسة حالة مديريات شمال الضفة الغربية [رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية بفلسطين]. مكتبة ANNU الرقمية.

عسيلان، ابتسام عبد الله. (2017). درجة ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات القيادية في مدينة جدة [رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز بجدة]. شبكة الالوكة الاجتماعية.

العشماوي، عبد الله طاهر، والعصيمي، خالد محمد. (2021). القيادة الالكترونية وعلاقتها بالوعي الرقمي لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية بجامعة سوهاج. 9(9)، 526-566.

2. إقامة برامج تدريبية للقيادة الرقمية لمديري المدارس لتوضيح متطلبات القيادة الرقمية بأبعادها المختلفة.

3. الاهتمام بمعايير اختيار مديري المدارس لما لها من أثر كبير في نجاح العملية التعليمية بالمدارس، وتقييمها بشكل دوري.

4. إجراء مزيد من الدراسات المستقبلية عن معايير وضوابط اختيار مديري المدارس في ضوء التوجهات الإدارية الحديثة.

5. وضع اليات اختيار مناسبة يمكن الرجوع إليها عند اختيار مديري المدارس الثانوية، مع الأخذ بالاعتبار متطلبات القيادة الرقمية.

الدراسات المقترحة: إجراء دراسة وصفية عن المعوقات التي تحول دون تبني القيادة الرقمية، وتطوير معايير اختيار مديري المدارس.

المراجع: أولاً: المراجع العربية: ابراهيم، حسام الدين السيد، والريامي، محمد ناصر. (2022). المعايير المهنية للإدارة والقيادة المدرسية في بعض الدول الأفريقية وإمكانية الإفادة منها بسلطنة عمان. مجلة الفنون والادب وعلوم الانسانيات والاجتماع. 4(78)، 136 - 162.

بصيلي، امانى جبريل. (2022). واقع تطبيق القيادة الرقمية بمدارس التعليم العام بمنطقة أبيها الحضرية من وجهة نظر القيادات التربوية. مجلة العلوم التربوية والنفسية بجامعة الملك خالد. 6(42)، 29 - 30.

البليهد، نوره محمد، والردادي، دعاء مصلح. (2021). درجة ممارسة القيادة الإلكترونية بجامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن في ظل جائحة كورونا. مجلة البحوث التربوية والنفسية بجامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن. 18(68)، 239-273.

آل تويم، هياء إبراهيم. (2019). درجة تطبيق القيادة الرقمية في وزارة التعليم وعلاقتها بتطوير العمل الإداري من وجهة نظر القيادات التربوية [رسالة ماجستير غير منشورة]. كليات الشرق العربي للدراسات العليا.

الحربي، حمدان محمد. (2020). واقع توظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بعد وإدارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة. مجلة كلية التربية بجامعة المنصورة. 10(112)، 147 - 178.

الحربي، ندى مقبل، وعبد العليم، أسامة محمد. (2009). تطوير معايير اختيار مديرات المدارس الثانوية في ضوء الفكر الإداري المعاصر [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الملك خالد.

حسن، نوف نشمي. (2017). تطوير معايير اختيار مديرات مدارس المرحلة الثانوية بوزارة التعليم في ضوء عدد من الخبرات المحلية والعالمية. المجلة التربوية الدولية المتخصصة بالأردن. 6(4)، 82 - 97.

الريس، ايمان ابراهيم، والعيقان، مي محمد. (2019). احتياجات التطوير المهني للقيادات المدرسية في

- Hero, Jesson L. (Jun, 2020). *Exploring the Principal's Technology Leadership: Its Influence on Teachers' Technological Proficiency, Online Submission, International Journal of Academic Pedagogical Research*. 4(6), 4-10.
- Ehlers, U. D. (2020). *Digital leadership in higher education. Journal of Higher Education Policy and Leadership Studies*. 1(3), 6-14.
- Jami, V. (2017). *The relationship between digital leadership and digital implementation in elementary schools* [Doctor of Education]. The Faculty of the Graduate Education Department, Southwest Baptist University.
- Promsuwan, P.; Wichitputchraporn, W.; Niyamabha, A.; Prachongchit, S.; Moore, K.; & Koedsuwan, S. (2019). *A Model of Digital Leadership Development for Principals of Small Size Schools under the Office of the Basic Education Commission. Asian Political Science Review*. 3(2), 96-104.
- Rodriguez, S.; Watson, J.M.; Yukhymenko-Lescroart, M.A. (2021). *An Examination of Principal Professional Development and its Alignment to Professional Standards and Professional Development Constructs*.
- Yusof, M.; Yaakob, M.; & Ibrahim, M. (2019). *Digital Leadership Among School Leaders in Malaysia. International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE)*. 8(9), 1481-1485.
- Zhong, L. (2017a). *Indicators of Digital Leadership in The Context Of K-12 Education. Journal of Educational Technology Development and Exchange*. 10(1), 27-40.
- Zhong, L. (2017b). *The Effectiveness of K-12 Principals Digital Leadership in Supporting and Promoting Communication and Collaboration*. 10(2), 55-77.
- عطوي، جودت عزت. (2014). *الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية (ط. 8)*. دار الثقافة.
- العماري، جواهر نايش. (2021). *درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة الرقمية بمحافظة خميس مشيط. مجلة التربية بجامعة الأزهر بالقاهرة*. 2(194)، 200-239.
- القصصي، حلوة جبر. (2022). *درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها. مجلة الدراسات والبحوث التربوية بكلية العلوم التربوية بالكويت*. 3(9)، 466 – 491.
- مرعي، توفيق احمد. (2016). *تفريد التعليم. دار الفكر للنشر والتوزيع*.
- المغامسي، سعد بن فالح. (2014). *القيادة التربوية والمهارات القيادية اللازمة لقادة المؤسسات التربوية. مجلة كلية التربية بجامعة المنصورة*. 1(45)، 98-128.
- محمد، نسمة عبد الرسول. (2023). *برامج اعداد قادة المدارس الجدد في كل من سنغافورة وهونج كونج ومصر "دراسة مقارنة". مجلة التربية المقارنة والدولية بكلية التربية بجامعة بنها*. 19(19)، 11-163.
- محمود، ايناس أحمد. (2022). *قائمة مقترحة بممارسات القيادة الرقمية بالمدارس المصرية على ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقيادة التعليم. مجلة الإدارة التربوية بجامعة حلوان*. 34(34)، 213 – 231.

ثانياً: المراجع الأجنبية: References

- Antonopoulou, H., Halkiopoulou, C., Barlou, O., & Beligiannis, G. N. (2021). *Associations between Traditional and Digital Leadership in Academic Environment: During the COVID-19 Pandemic. Emerging Science Journal*. 5(4), 405-428.
- Brett, J. (2019). *Evolving Digital Leadership. Australia: spencer science media*.
- Snellman C. L. (2014). *Virtual teams: opportunities and challenges for e-leaders. Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 110(2014), 1251 – 1261.
- Cheng, Y. (2010). *A Topology of Three -Wave Models of Strategic Leadership in Education. ISEA*. (38):1.