

دور القيادة الرقمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لمديرات المدارس

الحكومية بمحافظة الخرج

إعداد

د. حسناء بنت بلج بن بادي البارودي* روان بنت حمد بن هادي الدوسري**

المستخلص: هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع ممارسة مديرات المدارس الحكومية بمحافظة الخرج للقيادة الرقمية من وجهة نظرهن، والكشف عن مدى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية بمحافظة الخرج للقيادة الرقمية ومستوى تعزيز المواطنة التنظيمية لدى المديرات من وجهة نظرهن. وأوصت الدراسة الدراسة بضرورة تهيئة برامج تدريبية وورش عمل للمعلمات تسمح للمعلمات بالمشاركة في صنع القرارات وطرح أفكارهن وملاحظاتهم، بضرورة إجراء اختبارات وتقييمات للبنية التقنية المستخدمة في إنجاز الاختبارات الإلكترونية؛ لاكتشاف أي مشاكل تقنية قد تحدث وتصحيحها في وقت مبكر، وضمان سلامة واستقرار البنية التقنية. باستخدام منصات التعلم الإلكتروني المتقدمة التي توفر أدوات وخدمات مميزة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرقمية، المواطنة التنظيمية، المدارس الحكومية.

المقدمة:

تُعد القيادة الرقمية الأساسية في عمل المنظمات، كونها تقوم بدور يشمل كل جوانب العملية الإدارية، وتبرز أهمية القائد في أنه يقع عليه العبء الأكبر في تحقيق أهداف المؤسسة. وظهرت القيادة الرقمية في عالم الإدارة الحديثة من أجل تقليل تكلفة الإجراءات الإدارية، وزيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع الطلبة، واستيعاب عدد أكبر من العمليات في وقت محدد (أبو النصر، ٢٠١٧).

وظهرت القيادة الرقمية في عالم الإدارة الحديثة من أجل تقليل تكلفة الإجراءات الإدارية، وزيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع الطلاب، واستيعاب عدد أكبر من العمليات في وقت محدد (أبو النصر، ٢٠١٧).

*أستاذ الإدارة التربوية المساعد- جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز - المملكة العربية السعودية.

** باحثة ماجستير في العلوم التربوية- جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز - المملكة العربية السعودية.

وقد شهد التعليم في المملكة العربية السعودية تطورات كبيرة مستمرة في مجالاته المختلفة سواء من الناحية الكمية أو الكيفية، ومسايرة للتغيرات العالمية، واستجابة للتحديات التي فرضتها الثورات العلمية المتلاحقة، من نمو معرفي متزايد، وانفتاح ثقافي كبير، وتوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، امتد ذلك التغيير ليشمل المدارس، والذي تمثل في التحول نحو استخدام الذكاء الاصطناعي في التعليم والاستفادة من التطورات التكنولوجية في تحسين الخدمات التعليمية المقدمة للمتعلمين (آل مغيرة، ٢٠١٧).

ويُعد مفهوم المواطنة التنظيمية من القضايا الإدارية المهمة؛ حيث توصلت دراسة العتيبي (٢٠١٩) إلى أن ممارسة قائدات مدارس التعليم العام الحكومية للمواطنة التنظيمية جاء بدرجة (متوسطة) من وجهة نظر المعلمات، كما تمثلت في تحسين الكفاءة والفاعلية للمنظمة ورفع الروح المعنوية للعاملين، بينما توصلت دراسة العنزي (٢٠١٨) بأن مستوى المواطنة التنظيمية جاء بدرجة توافر (عالية) من وجهة نظر المعلمين والمعلمات وفي جميع أبعاده، وتمثلت في تحقيق العدالة التنظيمية.

ومما سبق تظهر أهمية وجود قيادة تنقل المدارس إلى مستويات متقدمة من خلال ممارستها للقيادة الرقمية؛ من أجل تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لتصبح المدرسة ذات شأن وتميز بأدائها، كونها مدرسة قائمة على التعاون ومواكبة التطور والإبداع ومتقبلة للتغيير.

مشكلة الدراسة:

يتطلب وصول المؤسسات التعليمية إلى مستويات مرتفعة من الإنجاز والتميز بتوفير المناخ المشجع على الإبداع؛ حتى تساعد على استثمار الثورة الرقمية، بما تسهم في تسهيل العمليات الإدارية والأكاديمية، ويؤدي إلى تحقيق الأهداف التربوية تحت أي ظرف تمر به المؤسسة التعليمية.

ومن خلال ما سبق من بيان لأوجه القصور في توظيف القيادة الرقمية، وكذلك الضعف النسبي للمواطنة التنظيمية لدى المدارس، فإن الدراسة الحالية تأتي للتعرف إلى دور القيادة الرقمية في تعزيز المواطنة التنظيمية لدى مديرات مدارس محافظة الخرج، وتتضح مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما علاقة القيادة الرقمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى مديرات المدارس الحكومية في محافظة الخرج؟

أسئلة الدراسة:

يتفرع من السؤال الرئيس للدراسة الأسئلة التالية:

١. ما واقع ممارسة مديرات المدارس الحكومية بمحافظة الخرج للقيادة الرقمية من وجهة نظرهن؟
٢. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية بمحافظة الخرج للقيادة الرقمية ومستوى تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى المديرات من وجهة نظرهن؟
٣. ماهى الآليات الواجب اتباعها لتعزيز الممارسات القيادية؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الآتي:

١. التعرف على واقع ممارسة مديرات المدارس الحكومية بمحافظة الخرج للقيادة الرقمية من وجهة نظرهن.
٢. الكشف عن مدى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية بمحافظة الخرج للقيادة الرقمية.

أهمية الدراسة:

يتوقع أن تسهم هذه الدراسة بما يلي:

١. يؤمل أن تسهم هذه الدراسة في توفير تأطير نظري يؤصل لموضوع القيادة الرقمية، وموضوع المواطنة التنظيمية؛ مما يسهم في سد الفجوة المعرفية القائمة في هذا الصدد.
٢. سوف تسهم هذه الدراسة في عديد من الفوائد للعاملين في التعليم؛ من خلال تحسين الممارسات الإدارية في المدارس وفق منظور القيادة الرقمية ومتطلبات تطبيقها.

منهجية الدراسة:

سوف تستخدم هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال حصر أهم الأدبيات المنشورة عربياً وعالمياً، والتي تناولت القيادة الرقمية، واستقرأ أهم جوانب الإفادة منها في تعزيز سلوك المواطنة.

الدراسة المكتبية: وذلك بغرض الحصول على البيانات الثانوية اللازمة لصياغة الجانب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، ولذلك تدعيم الدراسة الميدانية التي سوف يتم التوصل إليها، وسوف يتم الحصول على هذه البيانات من المصادر التالية:

- الكتب والمراجع والدوريات العلمية العربية والأجنبية.
- الدراسات والتقارير العلمية المنشورة وغير المنشورة المتاحة عن موضوع الدراسة.
- شبكة المعلومات الدولية الإنترنت.

مصطلحات الدراسة:

- القيادة: تُعرّف القيادة لغةً بأنها: كلمة يونانية الأصل مشتقة من الفعل "يفعل" أو "يقوم بمهمة ما"، والقيادة تقوم على علاقة اعتمادية تبادلية بين من يبدأ الفعل وبين من ينجزه، أما معناها في اللغة العربية: "القوم هو نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها، ويسوق من خلفها، فإن القود من أمام والسوق من خلف، والانتقياد معناه الخضوع، وجمع قائد قادة وقواد" (ابن منظور، ١٩٤٤، ٣٧٠).
- القيادة الرقمية: تُعرّف القيادة الرقمية بأنها: تكامل التقنيات الرقمية، مثل: الأجهزة المحمولة، وتطبيقات الاتصال، وتطبيقات الويب في ممارسات القيادة لقادة المدارس نحو تغيير مستدام في استخدام التكنولوجيا في المدارس، وباختصار فهي مزيج من القادة، والموارد، والأجهزة، والتكنولوجيا (yusof et al, 2019, 1482).
- المواطنة التنظيمية: تُعرّف المواطنة التنظيمية بأنها: "الأنشطة التي يقوم بها الأفراد لإنجاز العمل بطريقة غير مباشرة في بيئة العمل، والتي تتضمن مساعدة الزملاء والمحافظة والالتزام بالأنظمة وقواعد بيئة العمل، دون إبداء شكوى أو تدمير من العمل" (شحادة، ٢٠١٩، ٦٤).

حدود الدراسة:

- الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على التعرف على واقع ممارسة مديرات المدارس بمحافظة الخرج للقيادة الرقمية، ومدى ممارسة تعزيز المواطنة التنظيمية لدى المديرات، ومدى وجود علاقة ارتباطية بينهما.
- الحد البشري: تقتصر عينة الدراسة الحالية على المديرات في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة الخرج.
- الحد المكاني: مدارس التعليم العام، محافظة الخرج، المملكة العربية السعودية.

- الحد الزمني: طُبق هذا البحث خلال الفصل الدراسي الثالث من العام الدراسي ١٤٤٤هـ - ٢٠٢٣م.

وقد تم تقسيم لدراسة إلى ثلاثة مباحث كالتالي: (المحور الأول ماهية القيادة الرقمية، المحور الثاني سلوك المواطنة التنظيمية، المحور الثالث الدراسة التطبيقية)

المحور الأول: ماهية القيادة الرقمية

تمهيد: أصبح القرن الواحد والعشرون أكثر تعقيداً وأكثر اتصالاً من أي وقت مضى، في ظل الازدهار الذي نشأ عن التقدم التكنولوجي المعاصر، إذ استفاد العالم من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق مزيد من الرخاء، الأمر الذي تطلب من المنظمات الحديثة تغيير نمط أعمالها؛ لكي تواكب هذه التغيرات المتسارعة؛ بحيث تركز على الأداء الإبداعي للأفراد العاملين فيها، ولأن التحول الرقمي يشير إلى التغييرات المتعلقة بتطبيق التقنيات الرقمية في جوانب المجتمع البشري جميعها، فقد عملت الثورة الرقمية على زيادة المرونة في الإنتاج، وزيادة السرعة، كما أضافت بعداً جديداً لكمية الإنتاج ومستويات الإنتاجية المقدمة، وتوصلت إلى نتائج فائقة الجودة (Oberer & Erkollar, 2019).

وتؤدي كلاً من القيادة الرقمية والبيئة التعليمية في ظل عصر العولمة دوراً رئيسياً في دعم البيئة الرقمية، لاسيما فيما يتعلق بتعزيز التعلم وتطوير الممارسات القيادية، وبناء العلاقات التي تعمل من خلال الأساليب التكنولوجية الحديثة، على إعادة صياغة المعرفة، ونشرها على كافة المستويات (آل كردم، ٢٠٢٠).

وبالنظر إلى مهمة المدير في المناخ الحالي للأعمال، فإنه من المهم ألا تقتصر مهمته على محاكاة مديري أمس في القيام بالعمليات الإدارية، وإنما عليه مواكبة التطور العلمي والتقني، وتسخير ذلك من أجل تحقيق مستويات نجاح عالية، وذلك للتغيرات العديدة التي تحدث يومياً، والتي تتميز بأنها أكثر تعقيداً وأكثر سرعة من أي وقت مضى، ولكي ينجح المديرون في أدوارهم فإنهم في حاجة إلى مهارات شخصية، بالإضافة إلى تحقيق درجة الرضا عن أعمالهم بأنفسهم؛ عن طريق مساعدة الآخرين لرفع وتنمية مهاراتهم (الذهلي والشعيلي والخروصي، ٢٠٢١).

مفهوم القيادة الرقمية:

تعددت تعريفات القيادة الرقمية ويمكن سرد أبرز التعريفات وفق الآتي:

تُعرف القيادة الرقمية بأنها: عملية تأثير اجتماعي بواسطة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإحداث تغيير في المواقف، والمشاعر، والتفكير، والسلوك، والأداء مع الأفراد والجماعات، والمنظمات، وأنها علاقات افتراضية من التأثير (Chua and Chua, 2017, 2). كما يُضيف "تيميلكوف" (Temelkova. 2019, 13) أن القيادة الرقمية هي: "التخطيط والتنظيم والترتيب بالاعتماد على البيئية الرقمية، وتتطلب وجود مهارات وكفاءات تقنية". يُعرف كلاً من "بورا وإقبال واختار" (Borah & Iqbal & Akhtar, 2022, 3) القيادة الرقمية بأنها: "القدرات القيادية لإدارة أنشطة الموظفين عبر الإنترنت، مثل: حل المشكلات، واتخاذ القرارات بالاعتماد على أدوات تكنولوجيا المعلومات".

ويعرف (محمود، ٢٠٢٢، ٢٢٦) القيادة الرقمية: بأنها قدرة القيادات المدرسية على ممارسة الأدوار القيادية، مع استخدام مجموعة التقنيات الرقمية والأدوات، وتمكين العاملين من استخدامها؛ وذلك بهدف إحداث تغييرات مستدامة في الثقافة التنظيمية للمدرسة، ورسالتها، وأهدافها، وعملياتها الإدارية.

ويعرف "تشوين لي" (Chwen-Li, et al., 2022, 933) مفهوم القيادة الرقمية هي: "المزج بين مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصال والمهارات القيادية التي تُمكن القيادات من النجاح".

عرف "جاسون واخرون" (Jameson, et al., 2022, 2) القيادة الرقمية بأنها هي: "شكل من أشكال القيادة الذي يتضمن الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات المتقدمة، كما أنها بناء مُعقد يهدف إلى إنشاء نموذج أعمال رائد رقمياً".

ومن خلال التعريفات السابقة ترى الباحثة أن القيادة الرقمية هي: القيادة التي تعمل على استثمار التكنولوجيا في تنظيم العملية الإدارية والفنية داخل المؤسسة التعليمية؛ وذلك بهدف تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية. أهمية القيادة الرقمية:

أن القيادة الرقمية تركز على الإبداع والابتكار، والمعرفة العميقة، والتواصل والتعاون، والمشاركة المخلصة النابعة من رؤية مشتركة، فالقيادة الرقمية تطور القدرات الإبداعية والفكرية لدى القائد، وتجعله ذو رؤية عالمية ورغبة في التعاون، وتزيد من رغبته في الاطلاع على الجديد، كما أنها تمكنه من البحث والتحقيق، وتساعد على امتلاك معرفة وفطنة عالية (الريس والعيقان، ٢٠٢٢).

كما أن هناك أهمية للقيادة الرقمية في الجانب التعليمي كما حددها أبو قاسم (٢٠٢٢) كالاتي:

١. تحسين الإنتاجية والكفاءة والسرعة في تحقيق أهداف المدرسة، وتوفير الوقت والجهد والتكلفة.
 ٢. تحسين عملية التواصل بين الإدارة والعاملين.
 ٣. الانتقال من الشكل اليدوي التقليدي في إنجاز الأعمال إلى الشكل الإلكتروني.
 ٤. لا تقتصر على تقديم الخدمات داخل المدرسة بل تمتد إلى خارجها.
 ٥. الاستفادة من مميزات الإنترنت في التخطيط والتنظيم.
- أهداف القيادة الرقمية:

تسعى القيادة الرقمية إلى: تحقيق مجموعة من الأهداف، مثل التواصل الفعال من خلال الوسائط الرقمية، والعمل على اتخاذ قرارات فائقة السرعة ومدروسة بعناية، وأيضاً تطبيق التغيير الاستراتيجي في طرق إدارة المنظمات (Oleksa-Marewska & Tokar, 2022). كما تعمل القيادة الرقمية على توصيل كمية أكبر وأسرع من المعلومات، والاعتماد الناجح على تكنولوجيا المعلومات في حل مشاكل العمل (Rubavathi, 2022). ويرى الشهري (٢٠١٨)، أن للقيادة الرقمية مجموعة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها، ويمكن إبرازها كما يلي:

- تحسين كفاءة المؤسسة مع المنتفعين، وإنشاء قنوات اتصال إضافية بينها وبينهم.
 - تقوية الروابط بين العاملين والإدارة العليا.
 - تشكيل ثقافة مؤسسة إيجابية لدى كافة العاملين باستخدام تكنولوجيا المعلومات.
 - كسب رضا المستفيدين بأعلى مستوى ممكن.
 - التحول في طريقة العمل من اليدوي إلى التقني.
 - التعامل مع البيانات رقمياً.
- ومن خلال ما سبق فإن الباحثة ترى أن للقيادة الرقمية أهداف تسعى المؤسسات لتحقيقها، وذلك بتطبيق التحول من المعاملات الورقية إلى الإلكترونية، وتقليل تكاليف الإجراءات الإدارية داخل المؤسسة التعليمية، وتحقيق أعلى مستويات من الإنجاز.
- مبررات القيادة الرقمية:

إن الاهتمام بالقيادة الرقمية وتبني استخدام التكنولوجيا ومنتجاتها استخدامًا وظيفيًا هادفًا، وفق رؤية مشتركة وخطة استراتيجية له مبررات قوية؛ حيث وردت عدة أسباب تبرر تبني المدارس للقيادة الرقمية، تتمثل فيما يلي "شينينغر" (sheninger, 2019):

- تحسين الجدوى الاقتصادية من خلال زيادة القدرة على النجاح في بيئات العمل الجديدة من خلال العمل الجماعي، والطلاقة في التكنولوجيا، والإنتاجية العالية.
- سد الفجوة الرقمية أي زيادة محو الأمية التكنولوجية بشكل عام لدى العاملين.
- ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- العولمة حيث أصبحت المدرسة بحاجة إلى نوع مختلف من المعلمين والقادة الذين يمتلكون مهارات متعددة قابلة للتطور باستمرار.
- استثمار وترشيد الوقت في إنجاز المعاملات الإدارية.
- تزويد أصحاب القرار بالمعلومات اللازمة بشكل سريع ودقيق.
- توحيد بيانات المؤسسة في قاعدة بيانات مركزية.

صفات القائد الرقمي:

لابد للقائد الرقمي أن يتحلى بعدة صفات تمكنه من تولي المسؤولية بجدارة لاستثمار الأدوات الرقمية في تحقيق أهدافه، وقد ذكر الخضري (٢٠١٩) وحسن (٢٠١٧)، عددًا من صفات القائد الرقمي، ومنها:

١. الاستجابة: من خلال إيجاد بيئة عمل متقنة التنظيم تسمح بالاستماع للآراء البناءة، ومناقشتها، والبعد عن الهيمنة والتفرد.
٢. اليقظة: من أجل الاستمرار في النجاح وإبقاء العاملين على قدم وساق، وأن يكون القادة على علم بكل ما يجري حولهم.
٣. الاستعداد للتعلم وإعادة التعلم: فالقادة الرقميون منفتحون ومرنون لا يفترضون أنهم يعرفون كل شيء.
٤. إحساس المغامرة: يتكيف القادة الرقميون مع عصر السرعة والتغيير، ويتخذون قرارات سريعة مبنية على الحكمة والنباهة.
٥. الرؤية: يجب أن يمتلك القائد الرقمي رؤية واضحة نحو المستقبل ويشارك الآخرين بها.
٦. تنظيم الأفكار والأفراد والفرص بشكل مترابط من خلال منظومة رقمية.
٧. الاستفادة من تجارب الآخرين في دخول العالم الرقمي إلى مؤسساتهم، وخلق ثقافة مؤسسية قيادية تشجع على الابتكار والإبداع.

٨. القائد الرقمي يتصف بالشجاعة والمخاطرة المحسوبة.

ومن خلال ما سبق يتضح أن القائد الرقمي يجب أن يمتلك من المهارات والقدرات، التي تؤهله لاستثمار التكنولوجيا في العمل الإداري، بالإضافة إلى القدرة على التأثير وجذب العاملين؛ من خلال إقامة علاقات اجتماعية قوية، يستثمرها في حشد الطاقات وتوجيه الجهود نحو دمج التكنولوجيا؛ لتحقيق الأهداف المرجوة.
مهارات القائد الرقمي:

لابد من امتلاك القائد الرقمي للمهارات اللازمة لدمج التقنية في العمل؛ لتحقيق الأهداف، ومن أهم المهارات التي يجب أن يتحلى بها القائد الرقمي كما ذكرها الشهري (٢٠١٨) ما يلي:

١. فهم العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتمكين.
٢. التألف مع التقنية وآليات تبادل المعلومات وحفظها مثل: البريد الإلكتروني، والمؤتمرات الإلكترونية.
٣. تقدير قيمة أنظمة المساندة والدعم الإلكتروني.
٤. تقدير وتشجيع الإبداع والابتكار التكنولوجي.
٥. أن يكون القائد معلمًا ومدربًا ومحفّزًا للتكنولوجيا.
٦. التميز في مجالات رئيسة من القيادة كالقيادة الشخصية، والقيادة الاستراتيجية، والتواصل والتحفيز.
٧. بناء فرق العمل والاهتمام بأصحاب المواهب.
٨. امتلاك عقلية منفتحة على الثقافات المتعددة.

ومن خلال ما سبق يتضح أن امتلاك القائد الرقمي هذه المهارات يعزز من قدرته على تحقيق أهداف المؤسسة، والعمل على الاستفادة من قدرات العاملين ومواهبهم.
دور مدير المدرسة كقائد رقمي:

تعد الإدارة المدرسية الذراع الأمامي للإدارة التربوية، فالإدارة المدرسية هي مجموعة العمليات المنظمة التي يقوم بها مدير المدرسة ومعاونوه من المعلمين والإداريين؛ لتهيئة الجو المناسب للعملية التعليمية، وتحقيق الأهداف التربوية التي تسعى إليها المدرسة والمجتمع (المبروك، ٢٠١٧).

يلتزم القادة الرقميين في المدارس باكتشاف وتطوير وتنفيذ الأساليب التكنولوجية التي تُغير طريقة التعليم في المدرسة؛ عن طريق تطبيق الاستراتيجيات التي تهدف إلى زيادة الاعتماد على التكنولوجيا بداخل الفصول المدرسية، وتحقيق النمو المهني الموجه نحو التكنولوجيا للمُعلمين، والاعتماد المتزايد على المنصات الرقمية، للمشاركة على مستوى المدرسة والمجتمع (Aldawood, et al., 2019).

علاوة على ذلك يعمل مديري المدارس على تسخير قوة التقنيات الرقمية؛ من أجل تأسيس ثقافة مدرسية شفافة، وذات صلة، وجذابة، وملهمة؛ لزيادة الإنجاز وشعور أكبر بالفخر المجتمعي تجاه العمل في المدرسة، ويتعين على مديري المدارس في العصر الرقمي التعرف على التكنولوجيا وتأثيرها في إدارة المؤسسات التعليمية؛ لتحقيق أقصى فائدة، ويجب عليهم تغيير اتجاه التعليم وتقديم رؤية تقديمية عن إحداث تغييرات في التعليم باستخدام التكنولوجيا الرقمية؛ لاتخاذ القرارات والقدرة على التخطيط للعمليات بشكل فعال (Luecha & Chantarasombat & Sirisuthi, 2022).

وعليه يجب على المديرين سد الفجوة بين القيادة والتكنولوجيا؛ من خلال توليهم دور قائد تكنولوجيا التعليم، وبدون دعم المدير في مناصرة المبادرات التكنولوجية لن تتحقق الابتكارات والتغيرات المنشودة في الفصول الدراسية. مهام مدير المدرسة كقائد رقمي:

يعتبر المدير قائد رقمي عاملاً مهم يُمكن أن يؤثر في نجاح أو فشل المؤسسة التعليمية، وباعتباره قائد المؤسسة التعليمية، فعليه أن يقوم بمجموعة من المسؤوليات والواجبات؛ لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، مثل: رفع أداء المعلم، ويُساهم في تحسين نتائج التدريس والتعلم، ورفع الأداء الأكاديمي للطلبة، وضمان تطبيق ثقافة مدرسية إيجابية (Ridho, et al., 2023).

كما أن على مدير المدرسة العمل على تعزيز ثقافة التعلم في العصر الرقمي، والارتقاء بمستوى المعلمين المتميزون في الممارسات المهنية؛ وذلك من خلال توفير بيئة التعلم المهني المناسبة للمُعلمين، والاستخدام الأمثل لتقنية المعلومات؛ لمحاولة إنشاء مدارس لها القدرة على التكيف مع أحداث التطورات التكنولوجية، وتستطيع التغلب والقضاء على العقبات التي تواجه المدرسة أثناء الأزمات، مثل: جائحة فيروس كورونا للعمل على توجيه الطلبة بالطريقة الصحيحة (Baglama, et al., 2022).

ومن أهم مهام مدير المدرسة كقائد رقمي في مدرسته ما ذكره "بورل وآخرون" (Borel, et al, 2019)، كآلاتي:

- تصميم الرؤية والأهداف لدمج التكنولوجيا.
 - الدعم المستمر لاستخدام التكنولوجيا في المدرسة.
 - العمل على توفير فرص التطوير المهني للمعلمين، التي تؤكد على استخدام ودمج التكنولوجيا في التعليم.
 - تشجيع المعلمين والمتعلمين على استخدام الأدوات الرقمية في التعليم والتعلم.
 - عرض قائمة بأجهزة وأدوات التكنولوجيا المتوفرة في المدرسة على الطلبة والمعلمين لاستخدامها.
 - متابعة الصيانة الدورية للأجهزة الرقمية.
 - وضع نسبة من تقييم أداء المعلمين على درجة استخدامهم للتكنولوجيا.
- معوقات القيادة الرقمية:
- يمكن تلخيص معوقات تطبيق القيادة الرقمية فيما يلي:
- المعوقات الإدارية: وهي أي صعوبات تتعلق بالإدارة وفق مستوياتها المتعددة، وأنظمتها، ولوائحها، ووظائفها المختلفة (أحمد، ٢٠٢٢).
 - المعوقات التقنية: وتتمثل بضعف البنية التحتية لشبكات الاتصال في كثير من المناطق، وأيضاً ضعف قطاع التقنيات الحديثة في معظم الدول النامية، مثل محدودية التصنيع، وندرة الخبراء والفنيين المؤهلين لها، بالإضافة إلى صعوبات ومشكلات تشغيل الحاسب الآلي في البيئات التعليمية (سعيد، ٢٠١٦).
 - المعوقات البشرية: وهي أي صعوبات متعلقة بالعاملين في مجال القيادة الرقمية، فمن المعروف أن العنصر البشري من أهم عناصر أي نظام؛ حيث لن تتحقق أهداف أي نظام بدون هذا العنصر، فكل الآلات والأجهزة والمعدات تعد عناصر خاملة بدون وجود العنصر البشري، إلا أن هناك العديد من الصعوبات التي ترافق وجود هذا العنصر، أهمها قلة وجود الأفراد المؤهلين المناسبين للبيئة الرقمية (عبد الرحمن وتادرس، ٢٠٢٠).

- المعوقات المالية: وهي عدم توفر ميزانية للتغيير؛ من أجل نجاح القيادة الرقمية، وما تتطلبه من توفير بنية تحتية تساعد على توفير بيئة رقمية تحقق أهداف القيادة الرقمية (أحمد، ٢٠٢٢).

يذكر "مسعد وآخرون" (Musid, et al., 2022) أن هناك مجموعة من التحديات الشائعة التي تواجه القيادة الرقمية في المدارس، ومنها:

- عدم امتلاك البنية التحتية المناسبة: عدم امتلاك المنظمات القدرات المالية التي تمكنها من تنفيذ القيادة الرقمية، مثل: دعم الأجهزة الرقمية وصيانتها في المدارس.

- نقص المعرفة والمهارات: تعتمد قدرة مدير المدرسة كقائد رقمي على قدراتهم وخبراتهم التكنولوجية؛ حيث يواجه مديرو المدارس قضايا رئيسية في عملهم، وهي نقص التدريب التكنولوجي، ونقص الموارد؛ لذلك من الضروري تدريب مديري المدارس المستقبليين على تبني فكرة استخدام التكنولوجيا في التدريس والتعليم.

ومن خلال ما سبق يتضح للباحثة أن هناك مجموعة من المعوقات التي تحول دون تطبيق القيادة الرقمية في المؤسسات التعليمية، كالتكلفة المادية المرتفعة للبنية التحتية اللازمة لتطبيق القيادة الرقمية، بالإضافة إلى الاحتياجات اللوجستية اللازمة لتطبيق النظام الإلكتروني للقيادة الرقمية، وكذلك الكادر البشري غير المدرب الذي يكون عائق أمام تطبيق القيادة الرقمية في المؤسسات التعليمية.

المحور الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية

تمهيد:

يعتبر مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، كأحد المفاهيم الإدارية التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر مؤخرًا، حيث يعتبر أحد أهم السلوكيات التي ستطور المنظمات الحديثة، إذ يدور محور ارتكاز هذا المفهوم على الموظف الذي يعد أحد أهم الموارد التنظيمية، لأن العنصر البشري يمثل ركيزة التطور والتقدم في أي منظمة أو مجتمع (معمر، ٢٠٢٢).

ولكى تتمكن الإدارة من تحقيق ولاء الموظفين وفعالية الأداء الوظيفي، يجب التركيز على المواطنة التنظيمية كسلوك، في حين أن الموظف يعتبر أحد وأهم الموارد التنظيمية على الإطلاق، وباختفائه لا يتصور وجود أي أساس تنظيمي، لأن الأدوار الأساسية وحدها لم تعد كافية للحفاظ على بقاء واستمرارية المنظمات، بل لابد من وجود أدوار أخرى يقبل عليها الموظف طواعية (أيت طالب، ٢٠١٤).

مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

ويمكن إبراز أهم تعريفات سلوك المواطنة التنظيمية في الآتي:

يُعرف "ماجدالينا" (Magdalena, 2014,739) سلوك المواطنة التنظيمية أنه: "السلوك الفردي الطوعي الذي ليس له علاقة مباشرة بنظام الحصول على مكافآت رسمية، ولم تحددتها الواجبات المنصوص عليها في الوصف الوظيفي، بل مسألة اختيارية من الموظف". كما يُعرف سلوك المواطنة التنظيمية بأنه: "جميع السلوكيات الإيجابية في المؤسسة، مثل: مساعدة الزملاء في واجباتهم الوظيفية عندما لا يكونون قادرين على إنهاء العمل، والتطوع لتدريب الوافدين الجدد، والبقاء لوقت متأخر في المكتب لمتابعة المهام الفعلية، والاستعداد للقيام بأنشطة وظيفية إضافية (Soo & Ali, 2017, 121).

كما أن سلوك المواطنة التنظيمية هو: "قدرة الفرد العامل في القيام بالعمل التطوعي ومساعدة الأفراد الآخرين، دون التذمر والضجر والملل، وعدم طلب المكافآت المادية والمعنوية مقابل ذلك؛ مما يساعد في زيادة فاعلية وكفاءة المنظمة" (عوجه، ٢٠١٩، ٥٧١). وعرف حمزة (٢٠١٥، ٢٢٢) سلوك المواطنة التنظيمي بأنه: "سلوك يفوق المهام المطلوب إنجازها، وغير محدد ضمن التوصيف الوظيفي الرسمي، وهو سلوك طوعي يقوم به الفرد برغبته دون إلزام، ولا يخصص له مكافأة رسمية في نطاق الحوافز الرسمي في المنظمة، ويتضمن هذا السلوك معانٍ إثارية وتعاونية، ويسهم هذا السلوك في زيادة مستويات الأداء والفاعلية، وتحقيق التنظيم لأهدافه".

فسلوك المواطنة التنظيمية هو: مجموعة السلوكيات التي لا يخصص لها مكافأة رسمية في نظام الحوافز الرسمي في المنظمة، ويتضمن هذا السلوك معانٍ إثارية وتعاونية لا يتطلبها التوصيف الوظيفي الرسمي (حمزة ومحمد، ٢٠١٥).

ومن خلال ما سبق من تعريفات اتضح للباحثة أن سلوك المواطنة التنظيمية هو: السلوك الطوعي الذي تبادر فيه إدارة المدرسة من أجل تحقيق مستويات أعلى من الأداء، والمساهمة في تحقيق أهداف المدرسة بكفاءة عالية.

أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

يمكن تلخيص أهمية سلوك المواطنة التنظيمية كما ذكرها المصري (٢٠١٥) بأنها:

- تخفف العبء المادي عن المنظمات.

- توفر الحماس في الأداء وهذا ما يفتقده العمل الروتيني.
 - توطد العلاقات بين الأفراد والجماعات بما ينعكس سلوكياً وإيجابياً على الأداء المتميز.
 - تزيد من فاعلية وكفاءة الموظف في العمل.
- وترى الباحثة أن أهمية سلوك المواطنة التنظيمية يسهم في بناء روح من التفاني في العمل لدى مديري المدارس، ويدفعهم لتحقيق أفضل مستويات من الأداء، حيث إن المدير الذي يتمتع بمستوى عالٍ من سلوك المواطنة التنظيمية يراعي مصلحة المدرسة دون توجيه من أحد.
- أهمية سلوك المواطنة التنظيمية من حيث المنظمة والأفراد كما ذكرها بريم (٢٠١٨) في الآتي:
١. على مستوى المنظمة: العمل على تطوير أداء المنظمات مع زيادة فعاليتها، وكذلك توفير الوقت والتكلفة والجهد لإنجاز الأهداف الحالية والمستقبلية، كما يساهم في تطوير أنظمة التسيير والتنظيم، عن طريق التنبيه للسلبات التي يغطيها السلوك التنظيمي، وتدعيم الإيجابيات التي يضيفها.
 ٢. على مستوى الفرد: ينمي الروح المعنوية وشعور الموظف بالرضا الوظيفي، ويزيد من درجة ولاء والتزام الموظف نحو عمله، ويجعل الموظف يساهم في الحفاظ على ممتلكاتها وأنظمتها، ويكسب الموظف خبرة إضافية من خلال الأعمال التطوعية التي يقوم بها، ويجعل المعلومات والتعليمات والمهام أكثر وضوحاً للعاملين من خلال الدور الذي يقوم به الأفراد الذين يتمتعون بهذه الخاصية.
- خصائص سلوك المواطنة التنظيمية
- يمكن إبراز خصائص سلوك المواطنة التنظيمية كما ذكرها أبو نعمة (٢٠١٦)، فيما يلي:
١. هو السلوك الذي يتعدى حدود الواجبات والأعباء الوظيفية الأساسية.
 ٢. هو سلوك تطوعي اختياري غير ملزم للفرد؛ حيث إنه لم ينص عليه ضمن الواجبات والأعباء الوظيفية للفرد، بل يعتمد على مبادرة الفرد، ويخضع لرغبته وإرادته الحرة.
 ٣. أن الفرد الذي يؤدي تلك الأدوار الإضافية لا ينتظر مقابلها مكافأة تنظيمية أو مصلحة مباشرة للفرد على المدى القصير، ولكنه قد يتوقع أن تؤخذ هذه السلوكيات في الاعتبار عند ظهور فرص تنافسية في المدرسة.
 ٤. أن قيام الأفراد بهذا السلوك ينعكس بشكل إيجابي على تنمية قدرات وفعالية المدرسة، والارتقاء بالأداء الكلي لها، وتحقيق أهدافها الكلية وخططها الاستراتيجية.
 ٥. إن سلوك المواطنة التنظيمية عبارة عن مجموعة من الأفعال وليس فعلاً واحداً.

٦. إن سلوكيات المواطنة التنظيمية تشتمل نوعين من السلوكيات، منها: الاسهامات الإيجابية التي يمارسها الفرد طواعية متمثلة بمساعدة الآخرين والأداء الاختياري لأشياء غير مطلوبة.

ومما سبق اتضح للباحثة أن لسلوك المواطنة التنظيمية خصائص تميزه عن غيره من السلوكيات، وهي أن سلوك المواطنة التنظيمية سلوك إيجابي يسعى إلى تحقيق أهداف المدرسة؛ عن طريق المبادرات والأنشطة التي يفعلها مديري المدارس دون طلب، وتسعى هذه الأنشطة إلى تحقيق أعلى مستويات من الأداء، وتحقيق ميزة تنافسية للمدرسة.

أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

سلوك المواطنة التنظيمية قائم على مجموعة من الأبعاد إذا ما توافرت لدى الشخص، فإنه بذلك يتمتع بسلوك المواطنة التنظيمية؛ حيث إن الأبعاد الخمسة لسلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري)، تم اعتمادها كمجالات للدراسة الميدانية للبحث، ويمكن ذكرها بشيء من التفصيل كالآتي:

– أولاً: الإيثار

يستند هذا البعد إلى قيام الفرد العامل بتقديم المساعدة لشخص آخر بشكل اختياري آخذاً بعين الاعتبار ارتباط هذه المساعدة بمهمة أو مشكلة معينة، ويشير هذا البعد إلى رغبة الفرد العامل في مساعدة الآخرين، مثل: رؤساء العمل، والزبائن، ومساعدة زملاء العمل المتغيبين عن العمل لإنجاز مهامهم المتراكمة وقدرتهم في المشاركة باللجان، دون أن يطلب منه ذلك، والقدرة في أخذ مسؤوليات إضافية، وتقديم العون لزملاء العمل في جميع النواحي (عوجه، ٢٠١٩).

وبذلك فإن الإيثار هو استعداد الموظفين لمساعدة الآخرين في المهام المرتبطة بالناحية التنظيمية، مثل: التطوع لمساعدة الموظفين الأقل مهارة أو الموظفين الجدد (Bismala, 2019).

وترى الباحثة أن من أهم الصفات الواجب توفرها في مدير المدرسة هي صفة الإيثار؛ حيث إن صفة الإيثار تكون مقرونة بالخلق الحسن، وحسن المعاملة، والمبادرة، والإقدام، وهذا ما يجعل المدير يمتلك سلوكيات المواطنة التنظيمية، ويسعى لتحقيق أهداف المدرسة.

- ثانيًا: الكياسة

وهي سلوك الفرد الموجه نحو تجنب مشكلات وصعوبات العمل، وخاصة التي تؤثر على الآخرين، وهذا السلوك يسهم بشكل كبير في تقديم الاقتراحات، وتسهيل إجراءات عمل المؤسسة. (العبد وآخرون، ٢٠٢١).

وترى الباحثة أن الكياسة لدى مدير المدرسة عامل من عوامل النجاح وتحقيق الأهداف؛ حيث إن المدير الذي يسعى لحل الإشكاليات وتذليل العقبات يسهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المدرسة، وتهيئة البيئة الملائمة لذلك.

- ثالثًا: الروح الرياضية

الروح الرياضية تتمثل في مقدرة الموظف على التكيف مع ظروف العمل الاستثنائية دون تدمير أو شكوى، تحمل ضغط العمل والظروف الاستثنائية دون تدمير، وتقبل النصيحة بصدق، وإيمان بقدرات الآخرين وأفكارهم، والاستفادة من مقترحات زملاء، والتسامح مع الآخرين وتجنب لومهم، والتغاضي عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل، والمبادرة بالاعتذار إذا أخطأ، واستيعاب انفعالات الآخرين (الجعيثي، ٢٠١٧).

وترى الباحثة أهمية تمتع مدير المدرسة بالروح الرياضية كونه يتعامل مع مجموعة من الموظفين بعقليات مختلفة، وربما تصدر منهم أي تصرفات لا ترضيه، فعليه هنا التمتع بالروح الرياضية وتقبل انتقادات الآخرين أو ممارساتهم غير المرضية له؛ في سبيل تغليب المصلحة العامة، والتطلع لتحقيق أهداف المدرسة.

- رابعًا: وعي الضمير

وهو السلوك الوظيفي الذي يتعدى حدود الالتزام المحدد رسميًا في المؤسسة، كما يتضمن حرص الموظف على تعظيم استثمار وقت العمل، ومدى حرصه على الالتزام بقيود وقوانين العمل، ويشير هذا المكون أيضًا على حالة ذاتية موجودة لدى العاملين، تتمثل بالقبول الطوعي لقواعد وإجراءات المنظمة، حتى في حال عدم وجود الرقيب والحسيب، ومن أمثلة الضمير الحي: الالتزام بمواعيد العمل والحضور مبكرًا، وعدم إهدار الأوقات في الاستراحات الطويلة، وقلة الأخطاء عند أداء المهام وتنفيذها بدقة متناهية (أبو سمعان، ٢٠١٥).

وتؤكد الباحثة على أهمية تمتع مدير المدرسة بضمير حي، بما يسهم في تقديم أفضل ما لديه في سبيل تحقيق أهداف المدرسة؛ حيث إن وعي الضمير يجعل مدير المدرسة يعطي العمل حقه، ويقدم أفضل ما لديه ويتطلع للإنجاز والتميز، وهذا يصب في مصلحة المدرسة بشكل عام.

- خامساً: السلوك الحضاري

يشير السلوك الحضاري إلى أن الفرد العامل يكون مسؤول عن المشاركة في كافة الأمور المتعلقة بالمؤسسة، والحرص على متابعة نشاطات المؤسسة بكل اهتمام، مع تقديم الأفكار والاقتراحات لتطوير المؤسسة إن أمكن ذلك؛ لزيادة كفاءتها وفعاليتها، والسعي إلى تحسين سمعة المؤسسة في البيئة المحيطة بها، والتحدث عن المؤسسة بصورة جيدة أمام الآخرين، والدفاع عنها عندما ينتقدها الموظفون الآخرون، وإخبار الأفراد الآخرين خارج المؤسسة أنه فخور في العمل ضمن هذه المؤسسة وحضور الاجتماعات، بالإضافة للمحافظة على موقع العمل (عوجه، ٢٠١٩).

وترى الباحثة أنه يجب أن يتمتع مدير المدرسة بالسلوك الحضاري للحفاظ على سمعة المدرسة، ونقل صورة حسنة للمدرسة، وجعل أهداف المدرسة فوق أهدافه، بما يجعله يسعى للاندماج الجاد والبناء في كافة أنشطة وفعاليات المدرسة غير الرسمية.

المحور الثالث: الدراسة التطبيقية

مجتمع الدراسة: تكوّن مجتمع الدراسة الحالية من جميع مديرات المدارس الحكومية في محافظة الخرج بالمملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (٢٤٧) مديرة، خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠٢٣م-١٤٤٥هـ.

عينة الدراسة: سوف يتم الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة لتحديد عينة الدراسة، حيث تكونت من (١٦٠) مديرة، أي بما يمثل نسبة (٦٥٪) من مجتمع الدراسة الأصلي. أداة الدراسة: بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وسوف يتم تصميم البنود في قائمة الاستقصاء اعتماداً على مقياس ليكرت الخماسي الذي يتراوح ما بين (موافق=٥، وغير موافق تماماً=١)، ومن معطيات وتساؤلات الدراسة وأهدافها تم بناء الأداة (الاستبانة)، وتكونت في صورتها النهائية، وفيما يلي عرض لكيفية بنائها، والإجراءات المتبعة للتحقق من صدقها وثباتها:

تتكون محاور الاستبانة من (٤١) فقرة، موزعة على محورين أساسيين.

الجدول (١) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية للمحور

محور القيادة الرقمية								
البيئة التنظيمية			الموارد المادية والمالية			الموارد البشرية		
م	معامل الارتباط	قيمة sig	م	معامل الارتباط	قيمة sig	م	معامل الارتباط	قيمة sig

محور القيادة الرقمية								
البيئة التنظيمية			الموارد المادية والمالية			الموارد البشرية		
٠.٠٠٠٠	٠.٦٠٩	١	٠.٠٠٠٠	٠.٧٣٥	١	٠.٠٠٠٠	٠.٦٥٣	١
٠.٠٠٠٠	٠.٧٧٩	٢	٠.٠٠٠٠	٠.٦٦٨	٢	٠.٠٠٠٠	٠.٨٠٨	٢
٠.٠٠٠٠	٠.٧٦٢	٣	٠.٠٠٠٠	٠.٦٥٢	٣	٠.٠٠٠٠	٠.٦٨٩	٣
٠.٠٠٠٠	٠.٧٥٥	٤	٠.٠٠٠٠	٠.٧٥٥	٤	٠.٠٠٠٠	٠.٧٨١	٤
٠.٠٠٠٠	٠.٨٢٨	٥	٠.٠٠٠٠	٠.٦٨٢	٥	٠.٠٠٠٠	٠.٧٢٧	٥
٠.٠٠٠٠	٠.٨١٥	٦	٠.٠٠٠٠	٠.٨٠٦	٦			
٠.٠٠٠٠	٠.٧٨١	٧	٠.٠٠٠٠	٠.٧٨٦	٧			

**وجود دلالة عند مستوى الدلالة (٠.٠٠١).

يتضح من الجدول (١) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة، ودالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (٠.٠٠١) فأقل؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الأول؛ ومناسبة لقياس ما أعدت لقياسه.

الجدول (٢) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور

محور سلوك المواطنة التنظيمية					
سلوك المواطنة التنظيمية الإداري			سلوك المواطنة التنظيمية الاجتماعي		
قيمة sig	معامل الارتباط	م	قيمة sig	معامل الارتباط	م
٠.٠٠٠٠	٠.٨٣٨	١	٠.٠٠٠٠	٠.٦٣٤	١
٠.٠٠٠٠	٠.٨٦٧	٢	٠.٠٠٠٠	٠.٦٧٨	٢
٠.٠٠٠٠	٠.٨٣٥	٣	٠.٠٠٠٠	٠.٥٥٣	٣
٠.٠٠٠٠	٠.٨٧١	٤	٠.٠٠٠٠	٠.٦٧٠	٤
٠.٠٠٠٠	٠.٧٩٠	٥	٠.٠٠٠٠	٠.٧٠٣	٥
٠.٠٠٠٠	٠.٨٦٨	٦	٠.٠٠٠٠	٠.٧١٣	٦
٠.٠٠٠٠	٠.٨٢٩	٧	٠.٠٠٠٠	٠.٧٦٢	٧
٠.٠٠٠٠	٠.٧٦٢	٨	٠.٠٠٠٠	٠.٧٢١	٨
٠.٠٠٠٠	٠.٥٦٩	٩	٠.٠٠٠٠	٠.٧٧٦	٩
٠.٠٠٠٠	٠.٧٧٩	١٠	٠.٠٠٠٠	٠.٧٤٩	١٠
			٠.٠٠٠٠	٠.٧٢٣	١١
			٠.٠٠٠٠	٠.٦٩٨	١٢

**وجود دلالة عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠٠١).

دور القيادة الرقمية في تعزيز سلوك المواطنة ----- د/ حسناء بنت بلج بن بادي البارودي
روان بنت حمد بن هادي الدوسري

يتضح من الجدول (٢) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) فأقل؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثاني؛ ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها:

نص السؤال الأول على: ما واقع ممارسة مديرات المدارس الحكومية بمحافظة الخرج للقيادة الرقمية من وجهة نظرهن؟

وللإجابة على هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لواقع ممارسات مديرات المدارس الحكومية بمحافظة الخرج للقيادة الرقمية من وجهة نظرهن، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد واقع القيادة الرقمية لدى مديرات

المدارس الحكومية من وجهة نظرهن

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة الممارسة
١	الموارد البشرية	٤.٤٨	%٨٩.٦٠	٠.٤٨٣٥	٢	كبيرة جداً
٢	الموارد المادية والمالية	٤.٥٠	%٩٠.٠٠	٠.٥٢٧٥	١	كبيرة جداً
٣	البيئة التنظيمية	٤.٤٦	%٨٩.٢٠	٠.٥٨٤٥	٣	كبيرة جداً
	واقع القيادة الرقمية ككل	٤.٤٨	%٨٩.٦٠	٠.٤٨٦٠		كبيرة جداً

يتبين من الجدول (٣) أن ممارسة مديري المدارس للقيادة الرقمية جاء بدرجة مرتفعة، كما تتفق مع نتيجة دراسة الحربي (٢٠٢٠) التي أظهرت أن هناك توظيف للقيادة الرقمية لدى قادة المدارس بدرجة كبيرة، كما تتفق مع نتيجة دراسة الذهلي والشعيلي والخروصي (٢٠٢١)، والتي توصلت إلى أن توظيف مديري المدارس للقيادة الرقمية جاء بدرجة مرتفعة. ولمزيد من التفصيل، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لعبارات كل بُعد على حده، كما يلي:

١. بُعد الموارد البشرية لدى مديرات المدارس الحكومية من وجهة نظرهن:

جدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بُعد الموارد البشرية لدى

مديرات المدارس الحكومية من وجهة نظرهن

م	العبارة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١	أشارك المعلمات في صنع القرارات إلكترونياً.	٤.١٦	%٨٣.٢٠	٠.٧٨٩٤	كبيرة	٥
٢	أحدد الاحتياجات التدريبية الرقمية للمعلمات.	٤.٣٣	%٨٦.٦	٠.٧٨٢٨	كبيرة جداً	٤
٣	أدعم عقد برامج تدريبية للمجتمع باستخدام التقنيات الحديثة.	٤.٥٥	%٩١.٠٠	٠.٦٥١٥	كبيرة جداً	٣
٤	أسعى لتطوير قدرات المعلمات تقنياً للتعامل مع ما هو جديد في مجال (العلم/ التكنولوجيا) الرقمية.	٤.٦٨	%٩٣.٦٠	٠.٥٥١٥	كبيرة جداً	٢
٥	أساعد المعلمات على اكتساب الاتجاهات الإيجابية نحو استخدام التقنيات الحديثة.	٤.٧٠	%٩٤.٠٠	٠.٥٣٥٥	كبيرة جداً	١
	بُعد الموارد البشرية ككل	٤.٤٨	%٨٩.٦٠	٠.٤٨٣٥	كبيرة جداً	

من خلال الجدول رقم (٤) الموضح أعلاه يتضح بأن واقع بُعد الموارد البشرية الرقمية لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة الخرج من وجهة نظرهن جاء بدرجة (كبيرة جداً)؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٤.٤٨)، والذي يشير إلى درجة ممارسة (كبيرة جداً)؛ وقد يكون السبب في ذلك أن مديرات المدارس يدركن حجم المسؤولية الملقاة على عاتقهن من أجل تحقيق التميز في الأداء المدرسي، وذلك يدفعهن لمساعدة المعلمات على اكتساب الاتجاهات الإيجابية نحو استخدام التقنيات الحديثة في المجالات التعليمية، بالإضافة إلى سعيهن لإلحاق المعلمات في الدورات التدريبية التي تنمي قدراتهن على التعامل مع كل ما هو جديد في التكنولوجيا الرقمية.

٢. بعد الموارد المادية والمالية لدى مديرات المدارس الحكومية من وجهة نظرهن:

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بُعد الموارد المادية

والمالية لدى مديرات المدارس الحكومية من وجهة نظرهن

م	العبارة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١	أسعى لبناء رؤية واضحة لاستثمار إمكانيات التقنية في المدرسة.	٤.٥٤	%٩٠.٨٠	٠.٦٦٢٠	كبيرة جداً	٢
٢	أقوم بالإشراف على تجهيز البنية التقنية بالمدرسة لإنجاز الاختبارات الإلكترونية.	٤.٤١	%٨٨.٢٠	٠.٧٥٤٨	كبيرة جداً	٧

دور القيادة الرقمية في تعزيز سلوك المواطنة ----- د/ حسناء بنت بلج بن بادي البارودي
روان بنت حمد بن هادي الدوسري

٣	أفضل الموقع الإلكتروني للمدرسة على الشبكة العنكبوتية.	٤.٤١	%٨٨.٢٠	٠.٨١١٧	كبيرة جدًا	٦
٤	أهتم بتوفير برامج (الحماية/ أمن المعلومات).	٤.٤٥	%٨٩.٠٠	٠.٨٠٧٢	كبيرة جدًا	٤
٥	أوظف التقنيات الحديثة في التواصل مع الأمهات عن بعد.	٤.٦٩	%٩٣.٨٠	٠.٨٠٣٩	كبيرة جدًا	١
٦	أسعى لتوفير بيئة تعليمية تقنية رقمية جاذبة للمعلمات.	٤.٥٣	%٩٠.٦٠	٠.٧٢٦١	كبيرة جدًا	٣
٧	أستخدم أدوات علمية إلكترونية لقياس رضا المعلمات عن البيئة المدرسية.	٤.٤٤	%٨٨.٨٠	٠.٨٠٦٧	كبيرة جدًا	٥
	يُعد الموارد المادية والمالية ككل	٤.٥٠	%٩٠.٠٠	٠.٥٢٧٥	كبيرة جدًا	

من خلال الجدول رقم (٥) الموضح أعلاه يتضح بأن مديرات المدارس يسعين إلى استثمار إمكانيات التقنية في المدرسة من أجل توفير بيئة تعليمية وتقنية رقمية جاذبة للمعلمات والطالبات، كما ساهمت جائحة كورونا في تعزيز البنية التحتية الرقمية؛ مما عزز من إمكانيات المدارس من الاستفادة من الموارد الرقمية المتاحة.

٣. بُعد البيئة التنظيمية لدى مديرات المدارس الحكومية من وجهة نظرهن:

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بُعد البيئة التنظيمية

لدى مديرات المدارس الحكومية من وجهة نظرهن

م	العبارة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١	أستفيد من شبكات التواصل الاجتماعي في التواصل مع المؤسسات (المجتمعية/ التعليمية).	٤.٥٧	%٩١.٤٠	٠.٦٨٨٥	كبيرة جدًا	١
٢	أتابع تطبيق الخطط الاستراتيجية المتعلقة باستخدام التقنية في العملية (الإدارية/ التعليمية) بالمدرسة.	٤.٤٩	%٨٩.٨٠	٠.٦٩١٢	كبيرة جدًا	٣
٣	أشارك المعلمات في (أعمال/ مهام) اللجان المختلفة.	٤.٤٤	%٨٨.٨٠	٠.٧٨٣٠	كبيرة جدًا	٤
٤	أفوض المعلمات قيادة بعض اللجان التنظيمية الرقمية بالمدرسة.	٤.٤٢	%٨٨.٤٠	٠.٨٢٨٣	كبيرة جدًا	٦

٥	كبيره جدًا	٠.٨١٣٥	%٨٨.٦٠	٤.٤٣	أشرف على توظيف المعلمات للتقنية في عملهن.
٧	كبيره جدًا	٠.٨٢٥٥	%٨٦.٢٠	٤.٣١	أطبق الأساليب التكنولوجية المتداخلة للثورة التقنية في تقديم الخدمات التعليمية للمدرسة.
٢	كبيره جدًا	٠.٧٢٤١	%٩١.٢٠	٤.٥٦	أتبع سياسة عمل مقبولة تحترم الخصوصية الرقمية.
	كبيره جدًا	٠.٥٨٤٥	%٨٩.٢٠	٤.٤٦	بُعد البيئة التنظيمية ككل

من خلال الجدول رقم (٦) الموضح أعلاه يتضح بأن واقع بُعد البيئة التنظيمية الرقمية لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة الخرج من وجهة نظرهن جاء بدرجة (كبيره جدًا)؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٤.٤٦)، والذي يشير إلى درجة ممارسة (كبيره جدًا)؛ وقد يكون السبب في ذلك أن مديرات المدارس يدركن جيدًا أن تحسين وتطوير البيئة التنظيمية بما يتوافق مع متطلبات التمكين الرقمي يسهم في تحقيق أهداف المدرسة.

كما يتضح من النتائج في الجدول رقم (٦) بأن هناك تقارب في استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد البيئة التنظيمية، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (٤.٣١ - ٤.٥٧)، والتي تشير جميعها إلى درجة ممارسة كبيره جدًا.

ثانيًا: مناقشة نتائج السؤال الثالث وتفسيرها:

قامت الباحثة بحساب معامل ارتباط بيرسون لمعرفة ما إذا كان هناك علاقة ارتباطية ذات مستوى دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية بمحافظة الخرج للقيادة الرقمية ومستوى تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى المديرات من وجهة نظرهن، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٧) قيم معامل الارتباط بيرسون لتوضيح العلاقة بين واقع القيادة الرقمية ومستوى

سلوك المواطنة التنظيمية لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة الخرج

السلوك التنظيمي	القيادة الرقمية		
**٠.٧٠٦	١	Pearson Correlation	القيادة الرقمية
٠.٠٠٠	-	Sig.	
١٦٠	١٦٠	N	
١	**٠.٧٠٦	Pearson Correlation	السلوك التنظيمي
-	٠.٠٠٠	Sig.	
١٦٠	١٦٠	N	

** دال عند مستوى الدلالة 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية قوية دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين درجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية بمحافظة الخرج للقيادة الرقمية ومستوى تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى المديرات من وجهة نظرهن، حيث إن تطوير الموارد البشرية والاستفادة من الموارد المادية والمالية والبيئية التنظيمية بما يخدم أهداف المدرسة، تؤدي بطبيعة الحال إلى وجود بدائل استراتيجية تسهم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى مديرات المدارس الحكومية .

النتائج والتوصيات

ملخص نتائج الدراسة:

- إن واقع القيادة الرقمية لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة الخرج من وجهة نظرهن جاء بدرجة (كبيرة جدًا)؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٤.٤٨)، بانحراف معياري (٠.٤٨٦٠).
- وجود علاقة ارتباطية قوية دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين درجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية بمحافظة الخرج للقيادة الرقمية ومستوى تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى المديرات من وجهة نظرهن.

توصيات الدراسة:

- ضرورة تهيئة برامج تدريبية وورش عمل للمعلمات حول استخدام التكنولوجيا في العمل، والتواصل مع المؤسسات، وتطبيق الخطط الاستراتيجية التقنية.
- ضرورة تعزيز التواصل والشفافية بين المعلمات وإدارة المدرسة أو الجهات المسؤولة عن صنع القرارات عن طريق توفير قنوات اتصال فعالة وآمنة تسمح للمعلمات بالمشاركة في صنع القرارات وطرح أفكارهن وملاحظتهن.
- ضرورة إجراء اختبارات وتقييمات للبنية التقنية المستخدمة في إنجاز الاختبارات الإلكترونية؛ لاكتشاف أي مشاكل تقنية قد تحدث وتصحيحها في وقت مبكر، وضمان سلامة واستقرار البنية التقنية.
- استخدام منصات التعلم الإلكتروني المتقدمة التي توفر أدوات وميزات متنوعة لتقديم الخدمات التعليمية لتقديم المحتوى التعليمي، وإدارة المهام والاختبارات، وتتابع تقدم الطلبة.

- ضرورة تكوين بيئة عمل داعمة ومتعاونة؛ من خلال إظهار التعاطف والاهتمام برفاهية المعلمات، وتوفير الدعم اللازم لهن عندما يكون لديهن أعباءً كثيرة، وتشجيع المعلمات على التحدث والتعبير عن مشاكلهن واحتياجاتهن.
- تعزيز ثقافة الاحترام والتوازن بين الحياة الشخصية والعمل، وتعيين مسؤول لإدارة جدول الإجازات، والتعامل مع طلبات الاجازة بشكل عادل وموازنة بين احتياجات المعلمات واحتياجات المدرسة.
- تشجيع ثقافة العمل الجماعي والتعاون، وإقامة بيئة تشجيعية للتشاور والمناقشة في العمل؛ لكي يشعر جميع أعضاء المدرسة بأن آرائهم وأفكارهم قيمة، وأن قراراتهم كمجموعة تتم بشكل شامل بناءً على التشاور والمشاركة في البيئة المدرسية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أحمد، رشدي محمد. (٢٠٢١). دور سلوك المواطنة التنظيمية على قبول التعليم الافتراضي في ظل جائحة كورونا بالتطبيق على كلية الآداب بجامعة الإسكندرية. *المجلة العلمية للدراسات والأبحاث المالية والإدارية*. ١٢ (٢)، ١-٢٤.
- أحمد، نوال أسعد. (٢٠٢٢). معوقات تطبيق القيادة الرقمية من وجهة نظر مديرات المرحلة الثانوية في لواء قصبه إربد. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*. ١١ (٣)، ٤٩٧-٥١٧.
- الأحمد، وسيم حسام الدين. (٢٠١٦). *المسؤوليات المهنية في ضوء أحكام الشريعة الإسلامية والأنظمة السعودية، الرياض: مكتبة القانون والاقتصاد*.
- أيت طالب، نورة. (٢٠١٤). إشكالية سلوك المواطنة التنظيمية. *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية*، (٢٠)، ١٦٢-١٧٣.
- بريم، يوسف. (٢٠١٨). *سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال إنذاعة ورقلة: دراسة ميدانية بإنذاعة ورقلة*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- الدهبي، حياة إبراهيم؛ بوكميش، لعل محمد الشريف. (٢٠١٩). العلاقة بين العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى العاملين: دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار-الجزائر. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، ٣ (٢)، ٤٠-٢١.
- الذهلي، ربيع والشعيلي، صالح والخروصي، حسين. (٢٠٢١). درجة توظيف مديري المدارس في سلطنة عُمان للقيادة الرقمية من وجهة نظر المديرين أنفسهم. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، ١٢ (٣٣)، ٧٩-٩٣.
- الرشيدى، فهد، والعجمي، عبد الرحمن، والطشة، غنيم. (٢٠٢١). درجة ممارسة المدرسين المساعدين في المدارس المتوسطة بدولة الكويت للإدارة الرقمية. *المجلة العلمية لكلية التربية بجامعة أسيوط*، ٣٧ (٣)، ٥٧-٨٠.
- الرقب، يوسف حابس محمد. (٢٠٢٢). درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

الرواشدة، أريج بسام. (٢٠٢٢). سلوك المواطنة التنظيمية ودورها في الحد من سلوك التهكم التنظيمي لدى العاملين في جامعة مؤتة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الأردن.

الريس، إيمان؛ العيفان، مي. (٢٠٢٢). احتياجات التطوير المهني للقيادات المدرسية في المملكة العربية السعودية في ضوء القيادة الرقمية. مجلة رسالة الخليج العربي، ٤٢ (١٦٤)، ٣٨ - ١٣.

زغودي، مريم. (٢٠٢٠). تأثير القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية للمرؤوسين. دراسات اجتماعية، ١٠ (١)، ٣٢ - ٩.

الشعراوي، محمد على حسن؛ سعدون، محمد عبد الحميد محمد. (٢٠٢٢). رؤية مقترحة لتحسين ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الرقمية. مجلة كلية التربية، ١٩ (١١٥)، ٣٣٥ - ٢٥٠.

شلابي، وليد. (٢٠١٦). دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر..

العامري، ماهر محمد عواد. (٢٠١٦). البحث الارتباطي. كلية التربية البدنية والعلوم الرياضية. الجامعة المستنصرية، العراق.

عبد الرحمن، إيمان؛ تادرس، إبراهيم. (٢٠٢٠). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية والتطلعات المستقبلية لتجاوزها كما يراها الإداريون في جامعة البلقاء التطبيقية. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، ٢١ (١)، ٢٨٧ - ٣٠٣.

عبد العظيم، لبنى مسعود. (٢٠٢٠). أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية لدى الجامعات الخاصة. المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان، ١٩ (١)، ٥٤٠ - ٥٠٥.

العتيبي، صالحه حنس. (٢٠١٩). درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى قائدات مدارس التعليم العام الحكومية في مدينة الرياض. المجلة التربوية، ٦ (٥٩)، ٢١٦ - ٢٥٣.

العنزي، حجي بن سليمان. (٢٠١٨). مستوى الدعم التنظيمي المدرك في المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، ٣ (١)، ٤٩ - ٧٣.

عوجه، أزهار مراد. (٢٠١٩). الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية في المعهد التقني الكوفة. مجلة مركز دراسات الكوفة، ١ (٥٣)، ٥٦١ - ٥٩٨.

دور القيادة الرقمية في تعزيز سلوك المواطنة ----- د/ حسناء بنت بلج بن بادي البارودي
روان بنت حمد بن هادي الدوسري

عون، على؛ سراية، الهادي. (٢٠٢١). علاقة الولاء التنظيمي بالمواطنة التنظيمية. *مجلة العلوم الإنسانية*، ٣٢ (٤)، ٤٠٧-٤٢١.

العيد، علي ونصيف، أحمد وعربو، صبحي وزيادة، عبد الله. (٢٠٢١). دور المنظمات المتعلمة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية. *مجلة ربحان للنشر العلمي*، (١١)، ٣٣١-٣٥٤.

غيث، نرفانا عبد الرحمن سيد؛ الحارثي، رشاء عبد العزيز سعد. (٢٠١٩). أثر الاغتراب الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على المعلمات في المناطق النائية بمحافظة الطائف. *مسالك للدراسات الشرعية واللغوية والإنسانية*، (٤)، ٢٤٠-١٩٠.

الفرجات، هشام. (٢٠١٩). دور الإدارة المدرسية في توظيف التكنولوجيا في التعليم بالمدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين. *مجلة العلوم التربوية والنفسية (المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث)*، ٣ (٨)، ٢٠-٣٦.

الفهداوي، محمد عادل محمد. (٢٠٢٢). دور القيادة الرقمية في تحقيق التألق التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في شركات الاتصالات المتنقلة العراقية. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، ١٤ (٢)، ٢٥٦-٢٤١.

كلثوم، حقيقة. (٢٠١٨). دور الأنماط القيادية في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية طب العيون صداقة الجزائر كوبا بورقلة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

كمال، حنان البدري؛ محمود، حنان عبد الستار. (٢٠٢٢). القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان. *المجلة التربوية*، ١ (١٠٠)، ٢٢٨-١٣٥.

ابن منظور. (١٩٤٤). *لسان العرب*. بيروت: دار صادر للنشر والتوزيع.
أبو النصر، مدحت محمد. (٢٠١٧). التدريب عن بعد بواباتك لمستقبل أفضل. *المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة*.

أبو نعمة، ريم خليل. (٢٠١٦). القيادة الإبداعية للمديرين ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في المدارس الثانوية بمحافظة غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.

الهيل، حسين عبد الرحمن سليمان حسن. (٢٠١٩). *الثقة التنظيمية وأثرها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة حالة الخطوط الجوية القطرية*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الزرقاء، الأردن.

وزارة التربية والتعليم. (٢٠١٨). *تحديات الحاضر ورؤى المستقبل*. المؤتمر الدولي الأول للتعليم الرقمي في الوطن العربي. القاهرة.

وليد، شلابي؛ عيسى، قبجوب. (٢٠٢٠). *سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري دراسة ميدانية على عينة من مديري المدارس الابتدائية ببلدية المسلية*. *مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية*، ٥ (١)، ١٤٣-١٢٠.

اليوسف، خلود بنت سعد بن عبد العزيز. (٢٠٢١). *آليات تفعيل القيادة الرقمية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠م*. *مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، ١ (٤)، ٣٥-٥٤.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Aldawood, h., alhejaili, a., alabadi, m., alharbi, o., & skinner, g. (2019, july). Integrating digital leadership in an educational supervision context: a critical appraisal. In *2019 international conference in engineering applications (icea)* (pp. 1-7). Ieee.

Avcı, a. (2016). Effect of leadership styles of school principals on organizational citizenship behaviors. *Academic journals, educational research and reviews*, 11(11), 1008-1024.

Baglama, b., evcimen, e., altinay, f., sharma, r. C., tlili, a., altinay, z., ... & celebi, m. (2022). Analysis of digital leadership in school management and accessibility of animation-designed game-based learning for sustainability of education for children with special needs. *Sustainability*, 14(13), 7730.

Bismala, l. (2019, october). Factors affecting organizational citizenship behavior: a literature review. In *proceedings of the 1ST international conference on economics, management, accounting and business, icemab 2018, 8-9 october 2018, medan, north sumatra, indonesia*.

Hamzah, n. H., nasir, m. K. M., & wahab, j. A. (2021). The effects of principals' digital leadership on teachers' digital teaching during the covid-19 pandemic in malaysia. *Journal of education and e-learning research*, 8(2), 216-221.

Jameson, j., ruyantseva, n., cai, m., markowski, m., essex, r., & mcney, i. (2022). A systematic review, textual narrative synthesis

- and framework for digital leadership research maturity in higher education. *Computers and education open*, 27.
- Klein, m. (2020). Leadership characteristics in the era of digital transformation. *business & management studies: an international journal*, 8(1),1-20.
- Kokot, k., kokotec, i. Đ., & čalopa, m. K. (2023). Digital leadership and maturity as a key to successful digital transformation: country case study of croatia. *tem journal – (12)*, 192-199.
- Lander, j. (2020). *The relationship between principals' pillars of digital leadership aligned values and actions and teacher technology use* [doctoral dissertation], the faculty of the department of administrative and instructional leadership, st.john's university, new york.
- Leschig, h. K. B. (2019). *Predictors of positive e-leadership* (doctoral dissertation, iscte-instituto universitario de lisboa (portugal)).
- Msila, v. (2022). Higher education leadership in a time of digital technologies: a south african case study. *International journal of information and education technology*, 12(10).
- Muthuraman, s., & al-hazi, m. (2017). Examining the factors of organizational citizenship behaviour with reference to corporate sectors in sultanate of oman. *International review of management and marketing*, 7(1), 413-422.
- Ndoja, k., & malekar, s. (2020). Organisational citizenship behaviour: a review. *International journal of work organisation and emotion*, 11(2), 89-104.
- Oberer, b. & erkollar, a. (2019). Leadership 4.0: digital leaders in the age of industry 4.0. *International journal of organizational leadership*, 7(4), 404-412.
- Romaiha, n. R., maulud, f. S. F., ismail, w. M. W., jahya, a., fahana, n., & harun, a. (2019). The determinants of organizational citizenship behaviour (ocb). *International journal of academic research in business and social sciences*, 9(8), 124-133.
- Rubavathi, w. H. (2022). The emerging new leadership for the virtual organization is e-leadership. *journal of tianjin university science and technology*. Vol:55 issue:05.633-644.
- Sultan, y. H., & suhail, k. S. (2019). The impact of significant factors of digital Temelkova. M. (2019). Defining the concept “digital

- leadership". *International journal "information theories and applications"*, 26 (2), 1-12.
- Torre, t., & sarti, d. (2020). The "way" toward e-leadership: some evidence from the field. *Frontiers in psychology*, 11, 1-14.
- Velickovska, i. (2017). Organizational citizenship behavior-definition, determinants and effects. *Engineering management*, 3(1), 40-51.
- Yusof, m. R., yaakob, m. F. & ibrahim m. Y. (2019). Digital leadership among school leaders in malaysia. *International journal of innovative technology and exploring engineering (ijitee)*, 8(9), 1481-1485.
- Zhu, j., zhang, b., xie, m., & cao, q. (2022). Digital leadership and employee creativity: the role of employee job crafting and person-organization fit. *Frontiers in psychology*, 13, 1-12.

**The role of digital leadership in enhancing organizational citizenship
behavior among public school principals in Al-Kharj Governorate**

By

Dr. Hasnaa bint Balj bin Badi Al-Baroudi

Assistant Professor of Educational Administration

Prince Sattam bin Abdulaziz University - Kingdom of Saudi Arabia

And

Rawan bint Hamad bin Hadi Al Dosari

Master's degree researcher in educational sciences

Prince Sattam bin Abdulaziz University - Kingdom of Saudi Arabia

Abstract: The current study aimed to identify the reality of public school principals in Al-Kharj Governorate practicing digital leadership from their point of view, and to reveal the extent to which there is a statistically significant correlation between the degree to which public school principals in Al-Kharj Governorate practice digital leadership and the level of enhancing organizational citizenship among female principals from their point of view. The study recommended the need to create training programs and workshops for teachers that allow teachers to participate in decision-making and present their ideas and observations, and the need to conduct tests and evaluations of the technical structure used in completing electronic tests. To detect any technical problems that may occur and correct them early, ensuring the safety and stability of the technical structure. Using advanced e-learning platforms that provide distinctive tools and services.

Keywords: digital leadership, organizational citizenship, Government schools.