

## درجة توظيف القيادة الرقمية في الخيام التعليمية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وعلاقته ببعض المتغيرات

الباحث: بلال طلب شرف

أصول التربية - الجامعة الإسلامية بغزة - فلسطين

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة توظيف القيادة الرقمية في الخيام التعليمية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وعلاقته ببعض المتغيرات، للعام الدراسي الحالي (2024-2025م)، بالإضافة إلى تحليل الفروق في تقديرات المعلمين تبعًا لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات من خلال استبانة محكمة طُبِّقت على عينة مكونة من (361) معلمًا ومعلمة، حيث شملت هذه الاستبانة على أربع محاور رئيسة وهي: الأصالة، الطلاقة، المرونة، الإحساس بالمشكلة. أظهرت نتائج الدراسة:

أن درجة توظيف القيادة الرقمية في الخيام التعليمية جاءت مرتفعة، بمتوسط حسابي كلي (4.04) ووزن نسبي (80.8%)، حيث تصدر مجال "الأصالة" قائمة مجالات القيادة الرقمية، يليه "الطلاقة"، ثم "المرونة"، وأخيرًا "الإحساس بالمشكلة". كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لتوظيف القيادة الرقمية تُعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي، فيما ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية في مجال "الأصالة" لصالح الذكور، وفروق ذات دلالة إحصائية في مجال "الإحساس بالمشكلة" تبعًا لمتغير سنوات الخدمة. كما أوصت الدراسة:

بضرورة تطوير برامج تدريبية تستهدف تعزيز كفايات القيادة الرقمية لدى القيادات التربوية. توفير البنية التحتية التقنية اللازمة في الخيام التعليمية في حال استمرت حرب الإبادة على قطاع غزة. تبني سياسات داعمة للتحويل الرقمي في البيئة التعليمية.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الرقمية، الخيام التعليمية، المحافظات الجنوبية، فلسطين.

### Abstract:

This study aimed to investigate the degree to which digital leadership is employed in educational tents across the southern governorates of Palestine and its relationship to selected variables during the current academic year (2024–2025). It also sought to analyze differences in teachers' perceptions based on gender, academic qualification, and years of experience. The researcher adopted the descriptive analytical method, and data were collected using a validated questionnaire administered to a sample of 361 male and female teachers. The questionnaire comprised four main domains: originality, fluency, flexibility, and problem sensitivity.

### Key Findings:

The overall degree of digital leadership implementation in educational tents was found to be high, with a mean score of (4.04) and a relative weight of (80.8%). The "originality" domain

ranked first among the digital leadership domains, followed by "fluency," then "flexibility," and finally "problem sensitivity".

The results revealed no statistically significant differences in the overall degree of digital leadership implementation attributable to gender or academic qualification. However, statistically significant differences were observed in the "originality" domain in favor of males, and in the "problem sensitivity" domain based on years of experience.

The study recommended:

Developing training programs aimed at enhancing digital leadership competencies among educational leaders.

Providing the necessary technological infrastructure in educational tents, particularly if the genocidal war on the Gaza Strip persists.

Adopting supportive policies to promote digital transformation in educational environments.

**Keywords:** Digital Leadership, Educational Tents, Southern Governorates, Palestine.

#### المقدمة

يتسارع العالم اليوم نحو طفرة هائلة في مجالات العلم والتكنولوجيا، خصوصاً في قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات، مما أدى إلى بروز الثورة الرقمية كأحد أبرز ملامح المرحلة الراهنة وامتداد طبيعي للثورة الصناعية الرابعة. وقد باتت الكفاءة الرقمية مؤشراً أساسياً لقياس مستوى التقدم الوطني، وركيزة محورية لتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة. وفي ضوء هذه التحولات، تبرز القيادة الرقمية كأحد المتطلبات الجوهرية في المؤسسات التعليمية، نظراً لدورها الحيوي في توظيف التكنولوجيا بفاعلية، وتعزيز الكفاءة والإنتاجية، وتطوير بيئات التعلم وفق معايير الجودة والتميز. وتزداد أهمية هذه القيادة في البيئات التعليمية الطارئة، مثل الخيام التعليمية، التي تمثل ملاذاً مؤقتاً لضمان استمرار التعليم في أوقات الأزمات، الأمر الذي يتطلب نمطاً قيادياً رقمياً قادراً على توظيف الإمكانيات المتاحة، وتجاوز التحديات الميدانية لتحقيق تعليم مرن وفعال.

يسعى القائد الرقمي لتحقيق التحول الرقمي من خلال فهم أساسيات القيادة الرقمية وأن النجاح في هذا المجال لا يعتمد فقط على التكنولوجيا، بل يتطلب الكفاءات اللازمة للقائد، والاستراتيجية والهيكل والثقافة والقدرات، فضلاً عن فهم العميل أو المواطن، ويشمل ذلك تصميم سياسات تضمن توحيد هذه الجوانب وتطبيق إطار عمل للتحول الرقمي واستخدام البيانات الضخمة وتحويلها إلى قرارات تعمل على تحسين أداء الأعمال، ومن المهم أن يتم التفكير في كيفية استخدام التحول الرقمي لتعزيز الأداء الفردي في كل جدول أعمال (القيادة الرقمية والمستقبل 2021م، ص 9). لقد أسهم الاتجاه المتزايد نحو التعليم الإلكتروني، لا سيما في البيئات التي تعاني من الحروب والكوارث والأزمات مثل البيئة الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، في ترسيخ الحاجة إلى قيادات تربوية تمتلك الكفاءة الرقمية والقدرة على توظيف التقنيات الحديثة في تطوير العملية التعليمية. وتبرز هذه الحاجة بشكل أكبر في الخيام التعليمية التي تُستخدم كبداية مؤقتة لمواصلة التعليم في ظل الظروف الطارئة، حيث تتطلب هذه البيئات قيادات قادرة على دمج المحتوى الرقمي ضمن الخطط الأكاديمية، وتهيئة بيئات تعلم مرنة وقابلة للتكيف مع الواقع التكنولوجي المتجدد، بما يسهم في تحسين جودة التعليم المدرسي وتحقيق أهدافه بكفاءة، رغم محدودية الإمكانيات.

القيادة الرقمية هي نوع من القيادة يركز على استخدام التكنولوجيا الحديثة والرقمية لتحقيق الأهداف والنمو في المؤسسات والمنظمات، وتتضمن القيادة الرقمية أيضاً تحديث الأساليب التقليدية للقيادة والإدارة لتناسب الواقع الرقمي الحالي وتعزز القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة ويتعين التمييز بين فئتين من القيادة ذات الصلة، حيث تشير إلى أهمية القيادة في العصر الرقمي حيث تلعب دوراً حاسماً في التحولات الواسعة نحو مجتمع معرفي ومتطور (الطائي، والحدراوي 2019م، ص 23)

في ظل التوسع المتسارع لاعتماد التكنولوجيا الرقمية في المدارس والجامعات، ظهرت تحديات عديدة تتعلق بسلوكيات رقمية غير آمنة، من أبرزها تداول المعلومات دون التحقق من صحتها، ومشاركة البيانات الشخصية مع جهات غير موثوقة، والمساهمة في نشر الشائعات، خاصة خلال فترات الأزمات. وتزداد هذه التحديات حدة في الخيام التعليمية التي تُعد بيئات طارئة وهشة تفتقر أحياناً إلى التوجيه الرقمي الكافي. ويُشير ذلك إلى وجود فجوة في التوجيه التربوي الرقمي، مما يُبرز الحاجة الماسة إلى القيادة الرقمية كركيزة لدعم العملية التعليمية. ويُعد تمكين القادة التربويين من الكفايات الرقمية ضرورة ملحة لتهيئة بيئة تعليمية آمنة ومرنة، تُسهم في تعزيز الوعي الرقمي، وتنمية مهارات التفكير النقدي لدى الطلبة، وضمان الاستخدام الأخلاقي والمسؤول للتكنولوجيا، حتى في أصعب الظروف مثل بيئات الخيام التعليمية.

لا يمكن تحميل التكنولوجيا وتطبيقاتها المتقدمة المسؤولية الكاملة عن التحولات الفكرية السلبية التي تؤثر على مستويات المواطنة الرقمية، فالمجتمعات المعاصرة تعيش عصرًا يتطلب استخدام التكنولوجيا الرقمية في مختلف مجالات الحياة، حيث أصبحت جزءاً لا يتجزأ من نسيج حياة الأجيال الحالية، ويصعب تصور استقرار حياتهم أو تطورها دونها (بدوي 2022م).

بناءً على ما سبق يتضح أن الخيمة التعليمية من أبرز المؤسسات التعليمية العاملة في قطاع غزة منذ السابع من أكتوبر والتي تسهم في تنمية المهارات التربوية؛ إذ لا يقتصر دورها على تقديم المعلومات والمعارف فحسب؛ بل تقع عليها مسؤولية كبيرة في تعزيز المهارات التربوية لدى المعلمين لما لها من انعكاسات حقيقية على الطلبة.

ولقد تناول العديد من الباحثين موضوع القيادة الرقمية في كثير من أبحاثهم ودراساتهم، ومن تلك الدراسات دراسة الرقب (2022م) التي أشارت إلى درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، ودراسة كمال ومحمود (2022م) والتي أشارت إلى التعرف على الأسس النظرية للقيادة الرقمية والمرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات وكيفية تعزيز الثقافة التنظيمية ورصد الممارسات ووضع تصور لتعزيز المرونة للقيادات الأكاديمية في جامعة سوهاج، ودراسة وارش وعلي وطاهرة (2021)، التي هدفت إلى قياس علاقة كفاءة استخدام الهواتف الذكية ومحو الأمية المعلوماتية والكفاءة الذاتية بالمواطنة الرقمية في بيئة الإنترنت، ودراسة آل تويم (2019م) والتي أشارت إلى درجة تطبيق القيادة الرقمية في وزارة التعليم وعلاقتها بتطوير العمل الإداري من وجهة نظر القيادات التربوية، ودراسة Masrur (2021م) والتي أشارت إلى دور القيادة الرقمية في تحسين الكفاءة التربوية لمحاضري اللغة الإنجليزية في ساماريندا إلى بيان تأثير القيادة الرقمية على الكفاءة التربوية، واستكمالاً للجهود السابقة قام الباحث بإجراء هذه الدراسة للتعرف إلى مفهوم المواطنة الرقمية لدى طلبة الجامعات الفلسطينية وعلاقته ببعض المتغيرات.

#### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

في ضوء ما سبق وانطلاقاً من قناعة الباحث بأهمية الدور المحوري الذي تؤديه القيادة الرقمية في تعزيز كفاءة الأداء الإداري والتربوي داخل الخيام التعليمية، تبرز الحاجة الملحة إلى تبني هذا النمط القيادي، خاصة في ظل التحول الرقمي المتسارع الذي يشهده العالم عمومًا وقطاع التعليم الفلسطيني على وجه الخصوص، وتزايد هذه الحاجة في محافظات قطاع غزة، التي تواجه ظروفًا استثنائية نتيجة الأزمات المتكررة والحروب المستمرة، الأمر الذي يفرض تحديات كبيرة على العملية التعليمية.

وقد أكدت نتائج دراسات سابقة فعالية القيادة الرقمية في تحسين أداء الإدارة المدرسية داخل الخيام التعليمية والارتقاء بجودة التعليم، كما عززت هذه الرؤية آراء مجموعة من الخبراء والمختصين في المجالين التربوي والتقني من مؤسسات التعليم والجامعات ووزارة التربية والتعليم في محافظات غزة، الذين شددوا على ضرورة إجراء دراسة علمية معمقة تتناول هذا الموضوع الحيوي، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لسد فجوة معرفية مهمة في "درجة توظيف القيادة الرقمية في الخيام التعليمية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وعلاقتها ببعض المتغيرات"، وذلك بالإجابة عن الأسئلة البحثية التالية:

ما درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة توظيف القيادة الرقمية في الخيام التعليمية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة توظيف القيادة الرقمية في الخيام التعليمية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

### فرضيات الدراسة:

تسعى الدراسة للتحقق من صحة الفرضيات التالية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة درجة توظيف القيادة الرقمية في الخيام التعليمية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغير الجنس (معلمين - معلمات).

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة درجة توظيف القيادة الرقمية في الخيام التعليمية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا).

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة درجة توظيف القيادة الرقمية في الخيام التعليمية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات - من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات - 10 سنوات فأكثر).

### أهداف الدراسة:

تحدد أهداف هذه الدراسة في:

التعرف إلى درجة توظيف القيادة الرقمية في الخيام التعليمية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وعلاقته ببعض المتغيرات.  
الكشف عن وجود فروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة توظيف القيادة الرقمية في الخيام التعليمية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

### أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية توظيف القيادة الرقمية ودورها في إدارة الخيام التعليمية في ظل حرب الإبادة على قطاع غزة منذ السابع من أكتوبر. ندرة مثل هذه الدراسة في البيئة الفلسطينية، حيث لم يعثر الباحث - على حد علمهما - على دراسة مشابهة في هذا المجال. سد البحث ثغرة علمية في مجال القيادة الرقمية لدى طلبة الجامعات الفلسطينية من خلال إثراء المكتبة بالإطار النظري الشامل. قد يفتح آفاقاً لبحوث مستقبلية أمام الدارسين.

يمكن أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة الجهات التالية:

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لتعزيز القيادة الرقمية لدى مدارسها.

طلبة العلم والباحثون في المجال القيادة الرقمية.

### حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

حد الموضوع: اقتصرته هذه الدراسة على التعرف إلى درجة توظيف القيادة الرقمية في الخيام التعليمية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وعلاقته ببعض المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

الحد المؤسسي: اقتصرته الدراسة على الخيام التعليمية في المحافظات الجنوبية لفلسطين.

الحد البشري: اقتصرته الدراسة الميدانية على عينة ممثلة من معلمي الخيام التعليمية.

الحد المكاني: تم تطبيق الدراسة الميدانية في المحافظات الجنوبية لفلسطين.

الحد الزماني: تم تطبيق الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي (2024-2025م).

مصطلحات الدراسة: شملت الدراسة على المصطلحات التالية:

القيادة الرقمية: نوع من القيادة يعني تحمل الاتجاه والتأثير على الآخرين، وتعزيز التغيير المستمر من خلال الوصول إلى المعلومات، وتحسين العلاقات لتوقع التغييرات الكبيرة من أجل نجاح المدرسة (IGI Global، 2021م).

الخيام التعليمية: هي فضاء آمن ومرن، يهدف إلى تلبية الاحتياجات التعليمية والنفسية للأطفال الذين انقطعت مسيرتهم الدراسية بسبب الأزمات، مع الحرص على إدماج أنشطة الدعم النفسي والاجتماعي. (وزارة التربية والتعليم، 2019م). ويعرف الباحث مفهوم القيادة الرقمية لدى الخيام التعليمية إجرائياً: القدرة التي تمتلكها الإدارة المدرسية داخل الخيام التعليمية على توظيف التقنيات الرقمية الحديثة بكفاءة وفاعلية في تنظيم العملية التعليمية، ودعم المعلمين والطلبة، وتسهيل التفاعل التربوي، بما يساهم في التغلب على التحديات المرتبطة بظروف الطوارئ والأزمات، ويُقاس ذلك من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الاستبانة المعدة لهذا الغرض. الإطار النظري:

مع التقدم التكنولوجي المتسارع، باتت الإدارة والقيادة التقليدية غير كافية، مما استوجب تبني نماذج قيادة رقمية تواكب العصر الرقمي، فالثورة الرقمية فرضت ضرورة استخدام التكنولوجيا كاستراتيجية لتحقيق الكفاءة والابتكار والاستدامة، مما أدى إلى ظهور القيادة الرقمية التي تجمع بين المهارات التقنية والقيادية لتمكين القادة من تطوير الأداء وتحسين جودة الخدمات وتعزيز التفاعل في بيئات العمل. مفهوم القيادة الرقمية:

تشير القيادة الرقمية إلى قدرة القائد على استخدام التكنولوجيا الرقمية بوعي واستراتيجية لتوجيه الأفراد وتحقيق أهداف المؤسسة، فهي لا تقتصر على إتقان الأدوات التقنية فحسب، بل تشمل أيضاً تبني ثقافة رقمية تدعم الابتكار، وتضمن التحول الرقمي المستدام، وتُشجع على التعلم المستمر والتفاعل الذكي مع التغيرات المتسارعة، وتكتسب هذه القيادة أهمية متزايدة في القطاعات التعليمية والإدارية على حد سواء، حيث تساهم في بناء بيئات مرنة ومتطورة قادرة على مواكبة تحديات المستقبل.

حيث عرفها باحثين سعوديين (2022م): أنها هي القدرة على دمج التكنولوجيا في الممارسات القيادية لرفع كفاءة الأداء، وتعزيز الابتكار، وبناء ثقافة مؤسسية مرنة تتناسب مع متطلبات العصر الرقمي.

فقد عرفها C. D. R. Harris (2022م): القيادة الرقمية تتمثل في تمكين الأفراد والمؤسسات من تحقيق أقصى استفادة من التقنيات الرقمية من خلال رؤية استراتيجية، وتفكير نقدي، وقدرات على التكيف مع التغيرات التقنية والاجتماعية.

كما تعرفها العبد الله (2021م): أن القيادة الرقمية تمثل توجهًا إداريًا يستند إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية في دعم العمل الإداري، واتخاذ القرار، وتحقيق أهداف التطوير المستدام.

وعرفها عبد الرحمن (2021م): بأنها تعني تمكين القادة من استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات في إدارة التغيير، وتحقيق الجودة، وتعزيز التفاعل الذكي في بيئات العمل الرقمية.

وعرفتها منظمة اليونسكو UNESCO (2019م): القيادة الرقمية هي القدرة على قيادة وتوجيه المؤسسات في استخدام التكنولوجيا الرقمية لتعزيز التعلم، وتحقيق العدالة الرقمية، وبناء مجتمعات تعليمية مستدامة.

وعرفها الغامدي (2019م): القيادة الرقمية هي ممارسة قيادية تعتمد على استخدام الأدوات الرقمية في التخطيط والتوجيه واتخاذ القرار، وتهدف إلى إحداث تحول رقمي فعال داخل المنظمات، لا سيما في المؤسسات التعليمية.

يتضح من التعريفات السابقة أن مفهوم القيادة الرقمية يشهد تطوراً متسارعاً يواكب التحول الرقمي العالمي، خاصة في مجالات الإدارة والتعليم. فعلى الرغم من اختلاف الصياغات والمصطلحات، إلا أن هناك قواسم مشتركة بين هذه التعريفات أبرزها:

التركيز على التكنولوجيا كعنصر محوري في العمليات القيادية.

الهدف من القيادة الرقمية يتمثل في تحسين الأداء المؤسسي، ودعم اتخاذ القرار وتحقيق التطوير والابتكار.

دور القائد الرقمي يتجاوز الجانب الفني إلى بناء ثقافة رقمية مرنة وتشاركية.

كما تبرز بعض الاختلافات الدقيقة التي تعكس تنوع السياقات، فبعض التعريفات تركز على البيئة التعليمية (مثل الغامدي والعبد الله)، في حين يتجه بعضها الآخر نحو الإدارة العامة والتحول المؤسسي (مثل عبد الرحمن).

كما يمكن القول إن هذه التعريفات تُكمل بعضها البعض، وتعكس نضج المفهوم عربيًا، خاصة في ضوء التجارب الحديثة التي فرضت التحول الرقمي كواقع حتمي، مثل تجربة التعليم عن بعد خلال جائحة كورونا على مستوى العالم، والحروب المتكررة في فلسطين. نماذج وأنماط القيادة الرقمية في المؤسسات التعليمية.

وبعد اطلاع الباحث على مجموعة من الدراسات السابقة كدراسة Harris (2022م)، ودراسة OECD (2021م)، ودراسة Fullan & Gallagher (2020م)، ودراسة Sheninger (2014م)، وجدا أن نماذج وأنماط القيادة الرقمية تُعد من المحاور الرئيسة التي تساعد المؤسسات التعليمية على التكيف مع متطلبات التحول الرقمي، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، كما تشير الدراسات السابقة إلى تنوع هذه الأنماط بحسب السياق والوظائف القيادية، حيث يبرز نمط القيادة التحويلية الرقمية والقيادة التشاركية الرقمية والقيادة التكيفية الرقمية والقيادة الرقمية الخادمة. القيادة التحويلية الرقمية (Digital Transformational Leadership):

تركز على إحداث تغييرات جذرية في أساليب التعليم والإدارة.

تسعى لتحفيز المعلمين والطلاب لبنى بيئة تعليمية مبتكرة ومفتوحة.

نموذج بارز في تطوير الرؤية والتغيير الثقافي المؤسسي.

القيادة التشاركية الرقمية (Digital Distributed/Participative Leadership):

تقوم على تفويض المهام ومشاركة المعلمين والطلاب في اتخاذ القرار.

تعتمد على أدوات رقمية تعزز التعاون والشفافية.

مناسبة لبيئات تعتمد على فرق عمل متعددة.

القيادة التكيفية الرقمية (Digital Adaptive Leadership):

تركز على المرونة في الاستجابة للتحديات التقنية المتغيرة.

تتم بإعادة توجيه الخطط بسرعة وفقًا للبيئة الرقمية الجديدة.

مفيدة في أوقات الأزمات أو أثناء تطبيق أنظمة جديدة.

القيادة الخادمة الرقمية (Digital Servant Leadership):

تعني تقديم الدعم الرقمي للمعلمين والطلاب، وتسهيل العمليات التعليمية.

القائد هنا يعمل كداعم ومُمكن للآخرين.

تبرز في ثقافات العمل التعاونية.

ويرى الباحث أن القيادة الرقمية تعكس تنوعًا ثريًا في تعدد أدوار القائد الرقمي في المؤسسات التعليمية، بما يلبي احتياجات بيئات تعليمية مختلفة في ظل تسارع التحول الرقمي.

القيادة التحويلية الرقمية: تُعد الأكثر طموحًا وتأثيرًا، إذ تسعى إلى إحداث تحول شامل في ثقافة المؤسسة، وغالبًا ما ترتبط بإحداث نقلة نوعية في طرائق التعليم والتعلم، مما يجعلها مناسبة للبيئات الساعية للتجديد الجذري وبناء رؤية رقمية شاملة.

القيادة التشاركية الرقمية: فتركز على إشراك المعلمين والطلاب في اتخاذ القرار، مما يخلق مناخًا ديمقراطيًا رقميًا يدعم العمل الجماعي والشفافية، وهي مثالية للمؤسسات التي تعتمد فرق العمل كأساس للتنمية المهنية المستدامة.

القيادة التكيفية الرقمية تبرز كاستجابة حيوية للمتغيرات المفاجئة، مثل الأزمات أو التحديات التقنية، إذ تُمكن القائد من تعديل استراتيجياته بسرعة. هذا النمط بات أكثر حضورًا بعد جائحة كورونا، التي أظهرت الحاجة إلى قيادة مرنة وقادرة على التكيف.

القيادة الخادمة الرقمية: تقدّم بعدًا إنسانيًا وتشاركيًا في القيادة، حيث يركز القائد على تمكين الآخرين ودعمهم رقميًا، ما يساهم في رفع الروح المعنوية وتعزيز الانتماء داخل المؤسسة.

ورغم اختلاف تركيز كل نط إلا أن هذه الأنماط لا تُعد متناقضة بل تكاملية، ويُفضّل أن يمتلك القائد الرقمي مرونة في الانتقال بينها بحسب السياق واحتياجات الخيمة التعليمية ودرجة نضجها الرقمي.

دور المدير كقائد رقمي.

في ظل التحول الرقمي المتسارع لم يعد دور المدير يقتصر على المهام التقليدية، بل أصبح مطلوباً منه امتلاك مهارات قيادية رقمية تساهم في توظيف التقنية لتطوير الأداء وتحقيق أهداف المدرسة في الخيام التعليمية، ويُعد المدير اليوم محوراً في قيادة التغيير نحو بيئة تعليمية أو إدارية مبتكرة تعتمد على التفاعل الذكي واستخدام البيانات في اتخاذ القرار.

وبعد اطلاع الباحث على مجموعة من الدراسات السابقة كدراسة Fullan & Gallagher (2020م)، ودراسة OECD (2021م)، ودراسة الغامدي (2019م)، ودراسة Sheninger (2014م)، ظهر جلياً ممارسة المدير كقائد رقمي أدواراً متعددة تساهم في تحقيق التحول الرقمي الفعال داخل المؤسسات التعليمية؛ على النحو الآتي:

صياغة رؤية رقمية واضحة تتماشى مع أهداف المؤسسة المستقبلية.

تحفيز المعلمين والعاملين على تبني التكنولوجيا وتوظيفها في ممارساتهم اليومية.

تهيئة بيئة تعليمية مرنة وآمنة رقمياً تشجع على الإبداع والتعلم المستمر وتُعزز ثقافة التعاون الرقمي.

متابعة التطورات التقنية وتقييمها، واستخدام البيانات الرقمية في دعم اتخاذ القرار وتحسين الأداء المؤسسي.

ضمان العدالة الرقمية بين العاملين والطلاب، وتوفير فرص متكافئة للوصول إلى الموارد والخدمات التقنية، مع التأكيد على الالتزام بأخلاقيات الاستخدام الرقمي.

استراتيجيات الإدارة الرقمية.

تُعد الإدارة الرقمية توجّهاً حديثاً يهدف إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية في تطوير الأداء المؤسسي، وتحقيق الكفاءة والشفافية في العمليات الإدارية كما ذكرتها دراسة كلاً من المهدي (2022م)، ودراسة الخلفي (2021م)، ودراسة AI-Fraihat (2020م)، ولتحقيق ذلك تعتمد المؤسسات على مجموعة من الاستراتيجيات الرقمية الفعالة، أبرزها:

التحول الرقمي الشامل: ويشمل إعادة تصميم العمليات الإدارية والخدمات لتتكيف مع البيئة الرقمية وتصبح أكثر مرونة وفاعلية.

القيادة الرقمية الفعالة: حيث يتولى القادة توجيه فرق العمل نحو الاستخدام الأمثل للتقنية، مع تعزيز ثقافة التغيير والابتكار.

إدارة البيانات واتخاذ القرار المبني على المعلومات: من خلال استخدام نظم معلومات متقدمة لتحليل البيانات وتحسين جودة القرارات.

تعزيز الأمن السيبراني وحوكمة البيانات: لحماية المعلومات وضمان الامتثال للسياسات والمعايير التقنية.

بناء القدرات الرقمية للعاملين: من خلال التدريب المستمر وتوفير بيئات تعلم رقمية تدعم التفاعل وتبادل المعرفة.

تبني أدوات التعاون الرقمي: مثل المنصات الإلكترونية والتطبيقات السحابية، لتعزيز التنسيق بين الفرق وتقليل التكاليف التشغيلية.

تُبرز استراتيجيات الإدارة الرقمية ضرورة الانتقال من الأساليب التقليدية إلى أنماط تقنية حديثة لتحسين الأداء وتعزيز اتخاذ القرار، ويعتمد نجاح هذه الاستراتيجيات على جاهزية الخيام التعليمية ووعي العاملين، إلى جانب توفير البنية التحتية والتدريب المناسب خاصة في محافظات غزة تتضاعف أهمية هذه العوامل في ظل التحديات القائمة، مما يستدعي تركيزاً أكبر على تنمية الكفاءات وبناء ثقافة رقمية واعدة.

تحديات تطبيق القيادة الرقمية في الخيام التعليمية

تتطلب مواجهة تحديات القيادة الرقمية في الخيام التعليمية في محافظات غزة تبني رؤية تطويرية إدارية تنسجم مع خصوصية الواقع التعليمي الفلسطيني في ظل حرب الإبادة على قطاع غزة من السابع من أكتوبر عام 2023م، في ظل ما نتج عن هذه الحرب من أضرار المنظومة التعليمية في القطاع وما تعانيه المدارس من أوضاع سياسية واقتصادية وإنسانية معقدة، حيث تتمثل أبرز التحديات في انعدام البنية التحتية التقنية وقلة فرص التدريب وانقطاع الكهرباء بشكل كامل، إضافة إلى ذلك ضعف خدمات الإنترنت وصعوبة توفير التجهيزات الرقمية اللازمة.

رغم الأهمية المتزايدة للقيادة الرقمية في تطوير البيئة التعليمية، إلا أن تطبيقها في المدارس يواجه عدداً من التحديات التي تعيق فاعليتها، ومن أبرز هذه التحديات ضعف البنية التحتية التقنية في بعض المدارس، مثل ضعف الاتصال بالإنترنت أو نقص الأجهزة الحديثة، إلى جانب نقص الكفاءات الرقمية لدى بعض القادة والمعلمين (العبد الله، 2021م).

كما تواجه القيادة الرقمية تحديات تتعلق بالمقاومة الداخلية للتغيير، خاصة من قبل بعض العاملين غير المهنيين للتكيف مع التحول الرقمي، بالإضافة إلى ضعف الدعم المؤسسي والتدريب المستمر (عبد الرحمن، 2021م).

وتُعد قضايا الأمن السيبراني وحماية البيانات من أبرز العقبات التي تفرض تحديات على القادة الرقميين في المدارس، إلى جانب غياب السياسات الواضحة التي تنظّم التحول الرقمي وتضمن استمراريته، كما أشار باحثون إلى أن العبء الإداري المتزايد على المديرين بفعل متابعة الأنظمة الرقمية الجديدة قد يؤثر سلباً على جودة القيادة التربوية (المهندي، 2022م).

رغم التحديات الجسيمة التي تواجه الخيام التعليمية في قطاع غزة، ومن أبرزها محدودية الموارد المالية والضغط النفسي المتزايد على مديري الخيام التعليمية والمعلمين والطلبة نتيجة الحرب المستمرة منذ السابع من أكتوبر، فإن مؤشرات الواقع تُظهر وجود رغبة جادة في تبني ممارسات رقمية حديثة، وتشير المبادرات المحلية إلى إمكانية إحداث تطور حقيقي في حال توافر الحد الأدنى من الاستقرار، إلى جانب استثمار موجه في التدريب وبناء القدرات، ضمن إطار رؤية استراتيجية واضحة للتحول الرقمي في التعليم.

الطريقة والإجراءات

يتناول ما يلي وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع الدراسة والعينة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، كما يتضمن وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تصميم أداة الدراسة وتقنياتها، والأدوات التي تم استخدامها لجمع بيانات الدراسة، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

منهجية الدراسة: ويقصد به الطريقة التي يحصل الباحث من خلالها على إجابات أسئلة الدراسة من خلال المعلومات التي يحصل عليها من مصادرها (الأغا والأستاذ، 2003م، ص 82).

استخدم الباحث للحصول على إجابات أسئلة هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد عرف أبو شقير والمقيد (2018م، ص 96) البحث الوصفي بأنه: "عملية البحث والتقصي حول الظاهرة، وتشخيصها، وتحليلها، وتفسيرها، كما هي قائمة في الحاضر، ووصفها وصفاً دقيقاً بهدف اكتشاف العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين الظواهر التعليمية الأخرى، والتوصل من خلال ذلك إلى تعليمات ذات معنى بالنسبة لها".

فمن خلال هذا المنهج قام الباحث بوصف مشكلة الدراسة وصفاً دقيقاً، للوصول لمعلومات تفصيلية حول درجة توظيف القيادة الرقمية في الخيام التعليمية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وعلاقته ببعض المتغيرات، وتحليل النتائج من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة.

واعتمد الباحث على نوعين من البيانات هما:

المصادر الأولية: تم ذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها برنامج SPSS (Statistical Package for Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

المصدر الثانوية: حيث تمت مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة المتعلقة بالموضوع محل الدراسة، وهو: (درجة توظيف القيادة الرقمية في الخيام التعليمية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وعلاقته ببعض المتغيرات)، واي مراجع وجد الباحث فيها إثراء للدراسة بشكل علمي، كما تعرفوا من خلالها إلى الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، ووضعاً تصورياً عاماً عن آخر المستجدات التي حدثت والتي مازالت تحدث في موضوع الدراسة الحالية ومجالها.

مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة بجميع معلمي المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من كلا الجنسين للعام الدراسي (2022 - 2023)، والبالغ عددهم (4923) معلماً ومعلمة بحسب ما أفاد به قسم التخطيط بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية، والجدول التالي يوضح توزيع فئات مجتمع

الدراسة تبعا لمتغيري مديرية التعليم وجنس المعلم.

جدول (1): توزيع مجتمع الدراسة حسب (المديرية التعليمية، الجنس)

| المجموع | الجنس |      | مديرية التعليم |
|---------|-------|------|----------------|
|         | اناث  | ذكور |                |
| 892     | 471   | 421  | شمال غزة       |
| 840     | 416   | 424  | غرب غزة        |
| 570     | 405   | 165  | شرق غزة        |
| 885     | 520   | 365  | الوسطى         |
| 639     | 320   | 319  | خان يونس       |
| 457     | 237   | 220  | شرق خان يونس   |
| 640     | 347   | 293  | رفح            |
| 4923    | 2716  | 2207 | المجموع        |

وفقا للسجلات الرسمية لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية للعام الدراسي 2022م-2023م

عينة الدراسة

العينة الاستطلاعية للدراسة: تم اختيار عينة عشوائية من خارج عينة الدراسة تتكون من (30) معلما ومعلمة من معلمي الخيام التعليمية، وذلك من أجل تقنين أدوات الدراسة عليهم، وحساب الصدق والثبات بالطرق المناسبة، كما تم استبعادها من العينة الفعلية.

العينة الفعلية: تم اختيار عينة الدراسة الفعلية بطريقة عشوائية قوامها (361) بنسبة (7.33%)، وقد تم توزيع رابط الاستبانة إلكترونياً إلى أن تم الحصول على العدد المطلوب، وكان صالحاً للتحليل.

أولاً: البيانات الشخصية:

الجنس: يبين جدول رقم (2) أن (246) فرداً من أفراد العينة من الذكور، بنسبة (68.1%) من عينة الدراسة، وأن (115) فرداً من الاناث أي بنسبة (31.9%).

جدول (2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

| الجنس   | العدد | النسبة المئوية |
|---------|-------|----------------|
| ذكر     | 246   | 68.1           |
| انثى    | 115   | 31.9           |
| المجموع | 361   | 100            |

المؤهل العلمي: يبين جدول رقم (3) أن (231) فرداً من العينة بنسبة (64%) مؤهلهم العلمي بكالوريوس، وأن (130) فرداً من العينة بنسبة (36%) مؤهلهم العلمي دراسات عليا.

جدول (3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي | العدد | النسبة المئوية |
|---------------|-------|----------------|
| بكالوريوس     | 231   | 64.0           |
| دراسات عليا   | 130   | 36.0           |
| المجموع       | 361   | 100            |

سنوات الخدمة: يبين جدول رقم (4) أن (58) من أفراد العينة وبنسبة (16.1%) سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات، وأن (79) منهم وبنسبة (21.9%) سنوات خدمتهم من 5- إلى أقل من 10 سنوات وأن (224) من العينة بنسبة (62%) سنوات خدمتهم 10 سنوات فأكثر.

جدول (4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة

| سنوات الخدمة               | العدد | النسبة المئوية |
|----------------------------|-------|----------------|
| أقل من 5 سنوات             | 58    | 16.1           |
| من 5 - إلى أقل من 10 سنوات | 79    | 21.9           |
| 10 سنوات فأكثر             | 224   | 62.0           |
| المجموع                    | 361   | 100            |

أداة الدراسة:

الاستبانة: استخدم الباحث الاستبانة كأداة أساسية للدراسة وذلك لملائمتها لموضوع الدراسة.

خطوات بناء الاستبانة: تم بناء الاستبانة وفقاً للخطوات التالية:

الاطلاع على الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، كدراسة أبو حسين (2022م)، ودراسة الزهراني (2022م)، ودراسة إبراهيم ومطر (2020م)، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها، تم تحديد المجالات الرئيسة التي تشملها.

صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)

صدق فقرات الاستبانة: ويقصد بصدق الاستبانة أن تقيس ما وضعت لقياسه، فيوضح مدى صلاحية الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة (أبو شقير والمقيد، 2018، ص. 196)، أي أن تقيس الاستبانة ما وضعت لأجله.

تم التأكد من صدق الاستبانة بالطرق التالية:

الطريقة الأولى: صدق المحكمين: تم عرضها على مجموعة من المحكمين والخبراء في مجال التربية وعددهم (7) من أعضاء الهيئات التعليمية في مختلف محافظات قطاع غزة، والمختصين ومن ذوي الخبرة، حيث طلب الباحث من المحكمين إبداء آرائهم مدى ملائمة الفقرات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة الفقرات، ومدى مناسبة كل فقرة للمجال الذي تنتمي إليه، ومدى كفاية الفقرات لتغطية كل مجال من مجالات أداة الدراسة، بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه مناسباً مع تعديل صياغة الفقرات أو حذفها، أو إضافة الفقرات جديدة لأداة الدراسة، واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداهها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل صياغة الفقرات والحذف والإضافة إليها.

الطريقة الثانية: صدق الاتساق الداخلي: وهو يعبر عن اتساق درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة أو الدرجة الكلية للاستبانة (أبو شقير، والمقيد، 197، 2018). وللتحقق من ذلك، قام الباحث بتوزيع الاستبانة على عينة استطلاعية تتكون من (30) فرداً من أفراد عينة الدراسة، وحساب معامل الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه باستخدام البرنامج الإحصائي

SPSS كما يلي:

أولاً: الصدق الداخلي للمجالات الأربعة:

جدول (5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال

| م             | م لارتباط | ق.(Sig.) | م             | م.الارتباط | ق.(Sig.) | م             | م.الارتباط | ق.(Sig.) | م                      | م.الارتباط | ق.(Sig.) |
|---------------|-----------|----------|---------------|------------|----------|---------------|------------|----------|------------------------|------------|----------|
| فقرات الأصالة |           |          | فقرات الطلاقة |            |          | فقرات المرونة |            |          | فقرات الإحساس بالمشكلة |            |          |
| 1             | ***607.   | *0.000   | 1             | ***654.    | *0.000   | 1             | ***645.    | *0.000   | 1                      | ***600.    | *0.000   |
| 2             | ***525.   | *0.000   | 2             | ***662     | *0.000   | 2             | ***576.    | *0.000   | 2                      | ***389.    | *0.000   |
| 3             | ***496.   | *0.000   | 3             | ***806.    | *0.000   | 3             | ***567.    | *0.000   | 3                      | ***586.    | *0.000   |
| 4             | ***679.   | *0.000   | 4             | ***753.    | *0.000   | 4             | ***436.    | *0.000   | 4                      | ***667.    | *0.000   |
| 5             | ***621.   | *0.000   | 5             | ***652.    | *0.000   | 5             | ***631.    | *0.000   | 5                      | ***562.    | *0.000   |
| 6             | ***635.   | *0.000   |               |            |          | 6             | ***533.    | *0.000   | 6                      | ***611.    | 000      |
| 7             | ***462.   | *0.000   |               |            |          | 7             | ***671.    | *0.000   | 7                      | ***500.    | *0.000   |

قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية "28" تساوي 0.463

ويتضح من الجدول (5) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجالات الأربعة والدرجة الكلية للفقرات، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05، وقيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي 0.361، وبذلك تعد فقرات المجالات الأربعة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانياً: ثبات فقرات الاستبانة: حيث يعرف الثبات بأنه: "إعطاء المقياس لنفسها تقريباً في كل مرة يطبق فيها على المجموعة نفسها من الأفراد" (أبو علام 2010م، ص 468) وقد تم إجراء خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما:

طريقة ألفا كرونباخ Alpha Cronbach's: قام الباحث بحساب معامل ثبات الأداة (الاستبانة) بطريقة ألفا كرونباخ حيث ظهرت النتائج كما هو موضح في جدول (7)

جدول (6): معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

| م | محتوى المجال                    | عدد الفقرات | معامل الثبات |
|---|---------------------------------|-------------|--------------|
| 1 | المجال الأول: الأصالة           | 7           | 0.660        |
| 2 | المجال الثاني: الطلاقة          | 5           | 0.744        |
| 3 | المجال الثالث: المرونة          | 7           | 0.644        |
| 4 | المجال الرابع: الإحساس بالمشكلة | 7           | 0.594        |
|   | المجموع الكلي                   | 26          | 0.851        |

يتضح من الجدول أن معاملات الثبات مرتفعة مما يطمئن الباحث من استخدام الاستبانة في جمع البيانات.

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيراتها

تتضمن عرضاً لنتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، وذلك للتعرف إلى " درجة توظيف القيادة الرقمية في الخيام التعليمية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وعلاقتها ببعض المتغيرات"، حيث تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من أداة الدراسة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) والحصول على نتائج الدراسة.

المحك المعتمد في الدراسة: تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (4=1-5) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4) ومن ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية (التميمي، 2004م، ص 111)، وبهذا يصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (7): المحك المعتمد في الدراسة

| المتوسط الحسابي     | الوزن النسبي     | درجة الموافقة |
|---------------------|------------------|---------------|
| من 1-1.80           | من 20%-36%       | منخفضة جداً   |
| أكبر من 1.80 - 2.60 | أكبر من 36%-52%  | منخفضة        |
| أكبر من 2.60 - 3.40 | أكبر من 52%-68%  | متوسطة        |
| أكبر من 3.40 - 4.20 | أكبر من 68%-84%  | مرتفعة        |
| أكبر من 4.20 - 5    | أكبر من 84%-100% | مرتفعة جداً   |

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحث ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبانة ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددا درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

الإجابة عن أسئلة الدراسة

الإجابة عن السؤال الأول: ما درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة توظيف القيادة الرقمية في الخيام التعليمية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب، النتائج موضحة في جدول (5).

جدول (8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب للمجالات

| م | المجال               | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | درجة التقدير |
|---|----------------------|-----------------|-------------------|--------------|--------------|
| 1 | الأصالة              | 4.20            | 0.56              | 83.9%        | مرتفعة       |
| 2 | الطلاقة              | 4.07            | 0.52              | 81.4%        | مرتفعة       |
| 3 | المرونة              | 3.97            | 0.64              | 79.5%        | مرتفعة       |
|   | الإحساس بالمشكلة     | 3.92            | 0.60              | 78.5%        | مرتفعة       |
|   | جميع فقرات الاستبانة | 4.04            | 0.58              | 80.8%        | مرتفعة       |

يبين جدول (8) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات استبانة ما درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة توظيف القيادة الرقمية في الخيام التعليمية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين يساوي (4.04) وانحراف معياري (0.58) وعند وزن نسبي (80.8%) وبدرجة تقدير مرتفعة ويعزو الباحث ذلك

أن مستوى المهارات الإبداعية أو التفكيرية لدى العينة المدروسة مرتفع بشكل عام، مع أفضلية واضحة لمجال الأصالة. تشير الفروقات بين المجالات إلى إمكانية تصميم برامج أو تدخلات لتعزيز مجال المرونة والإحساس بالمشكلة بشكل خاص. تحليل فقرات الاستبانة:

أولاً: تحليل فقرات المجال الأول: الأصالة: تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة موضحة في الجدول (9).

جدول (9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة "الأصالة"

| م | الفقرة                                                      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | درجة التقدير |
|---|-------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|---------|--------------|
| 1 | تساعد القيادة الرقمية في إنتاج أفكار إبداعية.               | 4.29            | 0.50              | 85.8%        | 4       | مرتفعة       |
| 2 | تقلل القيادة الرقمية من الأفكار الغامضة في البيئة المدرسية. | 3.96            | 0.63              | 79.2%        | 7       | مرتفعة       |
| 3 | تساعد في تطبيق الأساليب الحديثة لتطوير العمل الإداري        | 4.33            | 0.54              | 86.6%        | 3       | مرتفعة       |
| 4 | تشجع المعلمين على توليد أفكار أصيلة مختلفة عن الآخرين       | 4.07            | 0.59              | 81.4%        | 5       | مرتفعة       |
| 5 | تساعد في إنجاز المهام الموكلة لي بأساليب متجددة.            | 4.34            | 0.50              | 86.8%        | 2       | مرتفعة       |
| 6 | تدعم التأني في اتخاذ القرار المناسب                         | 3.98            | 0.63              | 79.6%        | 6       | مرتفعة       |
| 7 | تساعد في توظيف التكنولوجيا لتطوير العمل المدرسي             | 4.40            | 0.54              | 88.0         | 1       | مرتفعة       |

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أعلى فقرة حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانت: الفقرة رقم (7) والتي نصت على "تساعد في توظيف التكنولوجيا لتطوير العمل المدرسي" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (88.0%)، وبدرجة تقدير مرتفعة ويعزو الباحث ذلك إلى:

تشير إلى وعي عالٍ بدور القيادة الرقمية في دمج التكنولوجيا في العمليات المدرسية وتحسين كفاءتها. يُظهر ذلك أن استخدام الأدوات الرقمية يُعد أولوية واضحة لدى كافة المشاركين.

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أدنى فقرة حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانت: الفقرة رقم (2) والتي نصت على "تقلل القيادة الرقمية من الأفكار الغامضة في البيئة المدرسية" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (79.2%)، وبدرجة تقدير مرتفعة، ويعزو الباحث ذلك إلى: تدل على أن القيادة الرقمية تعزز من التفكير المنطقي واتخاذ القرار المدروس، لكن هذا الجانب قد يكون بحاجة إلى دعم أكبر. "تقلل القيادة الرقمية من الأفكار الغامضة في البيئة المدرسية"

ثانياً: تحليل فقرات المجال الثاني: الطلاقة: تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (10).

جدول (10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة " الطلاقة "

| م | الفقرة                                                                                 | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | درجة التقدير |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|---------|--------------|
|   | تساعد القيادة الرقمية في تبني الأفكار التي يمكن تطبيقها بالتعاون مع المعلمين.          | 4.09            | 0.46              | 81.8%        | 3       | مرتفعة       |
|   | تساعد القيادة الرقمية على اقتراح أكثر من فكرة في فترة زمنية محددة.                     | 4.11            | 0.38              | 82.2%        | 2       | مرتفعة       |
|   | تساعد على استخدام الأساليب المتنوعة لاستمطار الأفكار لدى المعلمين.                     | 3.90            | 0.65              | 78.0%        | 5       | مرتفعة       |
|   | تساعد في دمج الأفكار المطروحة لتكوين أفكار عملية مفيدة.                                | 3.98            | 0.56              | 79.6%        | 4       | مرتفعة       |
|   | تساعد في تنمية الابداع على صعيد الإدارة المدرسية والعمل المدرسي داخل الخيام التعليمية. | 4.26            | 0.53              | 85.2%        | 1       | مرتفعة       |

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أعلى فقرة حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانت: الفقرة (5) والتي نصت على " تساعد في تنمية الابداع على صعيد الإدارة المدرسية والعمل المدرسي داخل الخيام التعليمية". احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (85.2%)، وبدرجة مرتفعة ويعزو الباحث ذلك إلى: تشير إلى إدراك عالٍ لأثر القيادة الرقمية في إحداث تطوير إبداعي شامل في كل من المجال الإداري والتربوي داخل المدرسة، مما يعزز من جودة الأداء المؤسسي. تعكس النتائج قناعة قوية لدى المبحوثين بأهمية القيادة الرقمية في دعم الإبداع داخل المدارس، خصوصًا على مستوى الإدارة والعمل التربوي الجماعي. وتبين النتائج من خلال الجدول أن أدنى فقرة حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانت: الفقرة رقم (3) والتي نصت على " تساعد على استخدام الأساليب المتنوعة لاستمطار الأفكار لدى المعلمين." احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (78.0%)، وبدرجة تقدير مرتفعة ويعزو الباحث ذلك إلى: تشير إلى دور القيادة الرقمية في تنشيط التفكير الإبداعي لدى المعلمين باستخدام تقنيات وأدوات رقمية متنوعة، إلا أن هذا المحور هو الأقل تقديرًا، مما قد يعكس حاجة لمزيد من التمكين أو التدريب في هذا المجال. أن القادة الرقميين لا يوجهون تركيزًا كافيًا نحو تمكين المعلمين في استخدام هذه الأساليب، أو أن بعض المعلمين يفتقرون إلى المهارات الرقمية اللازمة لتفعيلها بشكل فعال، مما يدعو إلى تعزيز التدريب المهني ودعم البنية التحتية التقنية. ثالثًا: تحليل فقرات المجال الثالث: المرونة: تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (11).

جدول (11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة مجال "المرونة"

| م | الفقرة                                                                                     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | درجة التقدير |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|---------|--------------|
|   | يتقبل مديرو المدارس الذين يوظفون القيادة الرقمية آراء الآخرين بسهولة                       | 3.93            | 0.65              | 78.6         | 6       | مرتفعة       |
|   | يتبنى مديرو المدارس الذين يوظفون القيادة الرقمية وجهات نظر المعلمين عند الاقتناع بأهميتها. | 4.08            | 0.52              | 81.6         | 4       | مرتفعة       |
|   | يعمل مديرو المدارس على اتباع القوانين والتعليمات بشكر حازم.                                | 3.29            | 1.05              | 65.8         | 7       | مرتفعة       |
|   | ينظر مديرو المدارس إلى الأمور والقرارات من عدة زوايا.                                      | 4.11            | 0.48              | 82.2         | 3       | مرتفعة       |
|   | يبتعد مديرو المدارس عن الأنماط التقليدية في التفكير.                                       | 4.20            | 0.64              | 84.0         | 2       | مرتفعة       |
|   | يبحث مديرو المدارس عن أساليب جديدة في تنفيذ الأعمال الإدارية.                              | 4.22            | 0.51              | 84.4         | 1       | مرتفعة       |
|   | يتقبل مديرو المدارس الاختلاف في وجهات النظر.                                               | 3.99            | 0.66              | 79.8         | 5       | مرتفعة       |

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أعلى فقرة حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانت: الفقرة (6) والتي نصت على " يبحث مديرو المدارس عن أساليب جديدة في تنفيذ الأعمال الإدارية." احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (84.4%)، وبدرجة تقدير مرتفعة ويعزو الباحث ذلك إلى: يشير إلى نزعة واضحة نحو الابتكار الإداري وتبني أساليب غير تقليدية تعزز من جودة العمل المؤسسي وتتماشى مع متطلبات العصر الرقمي. تبين النتائج من خلال الجدول أن أدنى فقرة حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانت: الفقرة رقم (3) والتي نصت على يعمل مديرو المدارس على اتباع القوانين والتعليمات بشكر حازم" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (65.8%)، وبدرجة تقدير مرتفعة ويعزو الباحث ذلك إلى: أن بعض المديرين ربما يركزون على الابتكار والمرونة أكثر من التقيد الصارم بالأنظمة. أو قد يعكس وجود فجوة في التوازن بين الابتكار والالتزام الإداري بالقوانين الرسمية، ما يبرز حاجة إلى تعزيز مهارات القيادة في تحقيق التكامل بين الإبداع والانضباط المؤسسي. رابعاً: تحليل فقرات المجال الثالث: الإحساس بالمشكلة: تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (12).

جدول (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة مجال "الإحساس بالمشكلة"

| م | الفقرة                                                                                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | درجة التقدير |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|---------|--------------|
|   | يتنبأ مديرو المدارس الذين يوظفون القيادة الرقمية بالمشكلة قبل حدوثها                            | 3.70            | 0.68              | 74.0         | 6       | مرتفعة       |
|   | يتجنب مديرو المدارس الذين يوظفون القيادة الرقمية مواجهة المشاكل.                                | 3.33            | 0.84              | 66.6         | 7       | مرتفعة       |
|   | يتابع مديرو المدارس الذين يوظفون القيادة الرقمية القصور والثغرات في الأفكار                     | 4.02            | 0.54              | 80.4         | 4       | مرتفعة       |
|   | يتميز مديرو المدارس الذين يوظفون القيادة الرقمية بقدرتهم على تحديد أسباب المشكلة.               | 3.99            | 0.55              | 79.8         | 5       | مرتفعة       |
|   | يحلل مديرو المدارس الذين يوظفون القيادة الرقمية المشكلة لإدراك أبعادها المستقبلية.              | 4.09            | 0.57              | 81.8         | 3       | مرتفعة       |
|   | يمنح مديرو المدارس الذين يوظفون القيادة الرقمية المعلمين المبدعين الحرية في إنجاز مهامهم.       | 4.18            | 0.55              | 83.6         | 1       | مرتفعة       |
|   | يجمع مديرو المدارس الذين يوظفون القيادة الرقمية أكبر قدر ممكن من المعلومات لتحديد جوانب المشكلة | 4.16            | 0.45              | 83.2         | 2       | مرتفعة       |

الإجابة عن السؤال الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة توظيف القيادة الرقمية في الخيام التعليمية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) وللإجابة عن هذا التساؤل تم اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة توظيف القيادة الرقمية في الخيام التعليمية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وفقاً لمتغير الجنس (ذكر - أنثى). باستخدام اختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "T - لعينتين مستقلتين".

جدول (13): نتائج اختبار "T - لعينتين مستقلتين" - الجنس

| م | المجال            | الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة t | مستوى الدلالة |
|---|-------------------|-------|-------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| 1 | الأصالة           | ذكر   | 246   | 4.29            | .26               | 2.00   | 0.049         |
|   |                   | انثى  | 115   | 4.15            | .35               |        |               |
| 2 | الطلاقة           | ذكر   | 246   | 4.17            | 0.33              | 1.88   | 0.064         |
|   |                   | انثى  | 115   | 4.02            | 0.38              |        |               |
| 3 | المرونة           | ذكر   | 246   | 4.01            | 0.36              | 0.65   | 0.516         |
|   |                   | انثى  | 115   | 3.95            | 0.39              |        |               |
| 4 | الإحساس بالمشكلات | ذكر   | 246   | 3.99            | 0.32              | 1.39   | 0.168         |
|   |                   | انثى  | 115   | 3.89            | 0.33              |        |               |
|   | جميع المجالات     | ذكر   | 246   | 4.11            | 0.23              | 1.81   | 0.074         |
|   |                   | انثى  | 115   | 4.00            | 0.29              |        |               |

من النتائج الموضحة في جدول (6) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "T- لعينتين مستقلتين" لجميع مجالات لدرجة توظيف القيادة الرقمية في الخيام التعليمية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، والتي كانت بـ (0.074) نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للدرجة الكلية لجميع المجالات وفقاً لمتغير الجنس، وعند اختبار أبعاد القيادة الرقمية أظهرت النتيجة وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في بعد الأصالة بين الذكور والإناث لصالح الذكور، بينما لم تظهر فروقات ذات دلالة إحصائية في بقية الأبعاد بين الذكور والإناث.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة توظيف القيادة الرقمية في الخيام التعليمية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس - دراسات عليا)، وذلك باستخدام اختبار "T- لعينتين مستقلتين".

جدول (14): تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات تقديرات أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

| المحور            | مصدر التباين   | مجموع مربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | (F)  | الدلالة الإحصائية |
|-------------------|----------------|--------------|--------------|----------------|------|-------------------|
| الأصالة           | بين المجموعات  | .789         | 3            | .263           | 2.65 | 0.054             |
|                   | داخل المجموعات | 8.614        | 87           | .099           |      |                   |
|                   | المجموع        | 9.40         | 90           |                |      |                   |
| الطلاقة           | بين المجموعات  | .446         | 3            | .149           | 1.09 | 0.356             |
|                   | داخل المجموعات | 11.81        | 87           | .136           |      |                   |
|                   | المجموع        | 11.81        | 87           |                |      |                   |
| المرونة           | بين المجموعات  | .556         | 3            | .185           | 1.32 | 0.273             |
|                   | داخل المجموعات | 12.21        | 87           | .140           |      |                   |
|                   | المجموع        | 12.77        | 90           |                |      |                   |
| الإحساس بالمشكلات | بين المجموعات  | 521.         | 3            | .174           | 1.64 | 0.184             |
|                   | داخل المجموعات | 9.16         | 87           | .105           |      |                   |
|                   | المجموع        | 9.68         | 90           |                |      |                   |
| جميع المجالات     | بين المجموعات  | .484         | 3            | .161           | 2.21 | 0.092             |
|                   | داخل المجموعات | 6.32         | 87           | .073           |      |                   |
|                   | المجموع        | 6.81         | 90           |                |      |                   |

من النتائج الموضحة في جدول (14) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "T- لعينتين مستقلتين" لجميع مجالات لدرجة توظيف الإدارة القيادة الرقمية في الخيام التعليمية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، والتي كانت تقدر بـ (0.092) حيث أظهرت النتائج أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية للدرجة الكلية لأبعاد المدرسية في تنمية القيادة الرقمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وعند اختبار أبعاد القيادة الرقمية، أظهرت النتيجة عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في جميع الأبعاد، ويفسر ذلك أن مديري المدارس بغض النظر عن مؤهلهم العلمي متفقون على فاعلية الإدارة المدرسية داخل الخيام التعليمية في تنمية مهارات القيادة الرقمية.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة توظيف القيادة الرقمية في الخيام التعليمية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وفقاً لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات - من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات - 10 سنوات فأكثر). وذلك باستخدام اختبار One Way ANOVA "التباين الاحادي - لثلاثة متغيرات".

جدول (15): تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات تقديرات أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

| المحور              | مصدر التباين   | مجموع مربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | (F)   | الدلالة الإحصائية |
|---------------------|----------------|--------------|--------------|----------------|-------|-------------------|
| الأصالة             | بين المجموعات  | .548         | 3            | .183           | 1.796 | 0.154             |
|                     | داخل المجموعات | 8.855        | 87           | .102           |       |                   |
|                     | المجموع        | 9.403        | 90           |                |       |                   |
| الطلاقة             | بين المجموعات  | .198         | 3            | .066           | 475.  | 0.701             |
|                     | داخل المجموعات | 12.060       | 87           | .139           |       |                   |
|                     | المجموع        | 12.258       | 90           |                |       |                   |
| المرونة             | بين المجموعات  | .639         | 3            | .213           | 1.527 | 0.213             |
|                     | داخل المجموعات | 12.133       | 87           | .139           |       |                   |
|                     | المجموع        | 12.772       | 90           |                |       |                   |
| الإحساس<br>بالمشكلة | بين المجموعات  | .919         | 3            | .306           | 3.039 | 0.033             |
|                     | داخل المجموعات | 8.769        | 87           | .101           |       |                   |
|                     | المجموع        | 9.687        | 90           |                |       |                   |
| جميع المجالات       | بين المجموعات  | .392         | 3            | .131           | 1.773 | 0.158             |
|                     | داخل المجموعات | 6.418        | 87           | .078           |       |                   |
|                     | المجموع        | 6.811        | 90           |                |       |                   |

من الجدول (15) يتبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " F - لثلاث عينات مستقلة " لجميع مجالات لدرجة توظيف الإدارة القيادة الرقمية في الخيام التعليمية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، حيث أظهرت النتائج، والتي كانت بـ (0.158) أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية للدرجة الكلية لأبعاد الإدارة المدرسية داخل الخيام التعليمية في توظيف القيادة الرقمية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، وعند اختبار أبعاد القيادة الرقمية، أظهرت النتيجة وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في بُعد الإحساس بالمشكلات، بينما لم تظهر فروقات تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

التوصيات: بناء على النتائج السابقة يوصي الباحث بالآتي:

تبني برامج واعداد وتدريب القيادات التربوية على مهارات القيادة الرقمية.  
عقد دورات تدريبية مكثفة وجاهية للعمل على رفع كفاءة المديرين في القيادة الرقمية.  
تلبية متطلبات القيادة الرقمية في الخيام التعليمية لا سيما المقدرات المادية.  
تبني برامج تحفيزية لدعم التميز والابداع في القيادة الرقمية لدى كل من مدراء المدارس والمعلمين.

المراجع:

القرآن الكريم

أولاً: المراجع العربية

العودات، لؤي سليمان. (2022). اللامركزية الإدارية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، المجلة العربية للنشر العلمي، (46).  
بدوي، علا محمد. (2022). ثقافة المواطنة الرقمية في ضوء التحول الرقمي، مجلة العلوم، 10 (1)، ص 39-58.  
القيادة الرقمية والمستقبل. (2021). دبي، كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية وجامعة روتشستر للتكنولوجيا.  
الطائي، يوسف حجيم، والحدراوي، باقر خضير. (2019). أثر القيادة الرقمية في تبني الثقافة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بمديرية تربية محافظة النجف الاشرف في العراق، 3 (6)، ص 19-39.

- آل تويم، هياء إبراهيم. (2019). درجة تطبيق القيادة الرقمية في وزارة التربية والتعليم وعلاقتها بتطوير العمل الإداري من وجهة نظر القيادات التربوية، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم، (16)، ص 229-249.
- الرقب، محمد عبد الله. (2022). درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
- كمال، حنان البدري، ومحمود، حنان عبد الستار. (2022). القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان، المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، 100 (100)، ص 135-228.
- العبد الله، نسرین بنت محمد بن عبد الله. (2021). تحديات تطبيق القيادة الرقمية في المؤسسات التربوية. مجلة العلوم الإدارية، 9(3)، ص 112-130.
- باحثون سعوديون. (2022). دراسة منشورة في المجلة السعودية للتعليم الإلكتروني، العدد 18، 2022.
- عبد الرحمن، محمود بن أحمد بن محمد. (2021). القيادة الرقمية مدخلاً لتطوير القيادات التربوية في ضوء التحديات الرقمية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 5(12)، ص 23-41.
- الغامدي، عبد الله بن سعد بن عبد العزيز. (2019). أثر القيادة الرقمية على التحول الإلكتروني في التعليم العام. المجلة العربية لتكنولوجيا المعلومات، 5(2)، ص 88-104.
- الخليفي، عبد الله بن محمد. (2021). الإدارة الرقمية: مدخل لتطوير الأداء في المؤسسات التربوية. مجلة العلوم التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 33(2)، ص 155-182.
- المهندي، فاطمة بنت راشد. (2022). استراتيجيات التحول الرقمي في التعليم: رؤية معاصرة. المجلة العربية للتقنية التربوية، 6(1)، ص 45-68.
- أبو شقير، محمد، والمقيد، سامر. (2018). مناهج البحث في العلوم التربوية والنفسية، غزة، فلسطين، مطبعة ومكتبة منصور.
- أبو علام، رجاء محمود. (2010). أسس البحث العلمي في التربية وعلم النفس (ط. 7). دار الفكر العربي.
- ثانياً: المراجع الأجنبية.

IGI Global. (2021). Digital Leadership. Retrieved from

<https://www.igiglobal.com/dictionary/leadership-to-advance-innovation-for-digital-healthcare-transformation/58293>.

Nosheen, F. Warraich. (2021). Measuring the relationship of smartphone competence and information literacy self-efficacy with digital citizenship in online environment: Management, University of the Punjab, Pakistan, Irfan Ali, Institute of Information Management, University of the Punjab, Pakistan, Muzammil Tahira, University of Education, Lahore, Pakistan.

Harris, C. D. R. (2022). Leadership for a Digital Age: Resilience, Innovation, and Transformation.

ISTE. (2009). National Educational Technology Standards for Administrators (NETS-A).

Sheninger, E. (2014). Digital Leadership: Changing Paradigms for Changing Times. Corwin Press.

Fullan, M., & Gallagher, M. J. (2020). The Devil Is in the Details: System Solutions for

Equity, Excellence, and Well-being in Education.

OECD. (2021). Digital Education Outlook 2021: Pushing the Frontiers with AI, Blockchain and Robots.

UNESCO. (2019). Digital literacy and digital leadership for education. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. <https://unesdoc.unesco.org/>