



جامعة المنصورة  
كلية التربية



**واقع تطبيق القيادة الرقمية وعلاقته بتعزيز سلوك  
المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية في مدارس  
التعليم العام بمدينة سكاكا**

إعداد

أ/ جوسلين عبدالكريم عبدالرحمن الدريويش  
باحثة ماجستير القيادة والسياسات التربوية  
كلية التربية- جامعة الجوف- المملكة العربية السعودية

د/ هبة فرحان الرويلي

أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المساعد  
قسم القيادة والسياسات التربوية، كلية التربية، جامعة الجوف، المملكة العربية السعودية

مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة  
العدد 121 - يناير 2023

---

---

واقع تطبيق القيادة الرقمية وعلاقته بتعزيز سلوك المواطنة  
التنظيمية: دراسة ميدانية في مدارس التعليم العام بمدينة سكاكا

أ/ جوسلين عبدالكريم عبدالرحمن الدرايش

باحثة ماجستير القيادة والسياسات التربوية  
كلية التربية-جامعة الجوف- المملكة العربية السعودية

yellowjon1801@gmail.com

د/ هبة فرحان الرويلي

أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المساعد  
قسم القيادة والسياسات التربوية، كلية التربية، جامعة  
الجوف، المملكة العربية السعودية

hfalruwaily@ju.edu.sa

**الملخص:**

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع تطبيق القيادة الرقمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية في مدارس التعليم العام للبنات بمدينة سكاكا، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وطُبقت الاستبانة أداة لها، تكونت عينة الدراسة من (290) مُعلمة. أظهرت النتائج أن واقع ممارسة مديرات المدارس القيادة الرقمية بمدينة سكاكا جاء بدرجة متوسطة، وأن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات في مدارس التعليم بمدينة سكاكا جاء بدرجة مرتفعة، كما كشفت عن وجود علاقة ارتباطية طردية وذات دلالة إحصائية بين ممارسة مديرات المدارس القيادة الرقمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات بمدينة سكاكا، في جميع المجالات والدرجة الكلية. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير مهارات المعلمات على استخدام التطبيقات الرقمية الخاصة بالعمل، وتوفير التطبيقات الرقمية المساعدة لهنّ، وتوفير نظام تحفيز ماديّ ومعنويّ للمعلمات في حال أدائهنّ المميّز.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الرقمية، سلوك المواطنة التنظيمية، مدارس التعليم العام، المعلمات، مدينة سكاكا.

---

---

**Reality of Applying Digital Leadership and its Relationship  
to Enhancing Organizational Citizenship Behavior:  
A Field Study on K-12 Schools in Sakaka**

**Jawsaliyan Abdulkareim Al\_Duraywish, Heba Farhan Al-Ruwaili**  
Department of Educational Leadership and Policies, College of Education, Al-  
Jouf University, Saudi Arabia.

Email: [yellowjon1801@gmail.com](mailto:yellowjon1801@gmail.com) & [hfalruwaily@ju.edu.sa](mailto:hfalruwaily@ju.edu.sa)

**Abstract:**

The study aimed to identify the reality of applying digital leadership and its relationship to Organizational Citizenship Behavior in general education schools for girls in the city of Sakaka. The study followed the descriptive analytical approach. The study sample consisted of (290) female teachers. The results showed that the reality of school principals practicing digital leadership in the city of Sakaka was moderate. Furthermore, the level of Organizational Citizenship Behavior among female teachers in education schools in the city of Sakaka was high. The results also revealed the existence of a positive and statistically significant correlation between school principals' practice of digital leadership and organizational citizenship behavior among female teachers in the city of Sakaka for all factors and the total score. The most important recommendations of the study were the need to work on developing the skills of female teachers to use digital applications for work, providing them with digital applications that help them, and motivating them financially when they provide high performance.

**Key words:** Digital Leadership, Organizational Citizenship Behavior, K-12 Schools, Teachers, Sakaka.

## المقدمة:

في ظلّ تطوّر تقنيات الاتصالات والمعلومات يواجه المجتمع تحدياتٍ ومتغيّراتٍ جديدةً، تُؤكّد الحاجةً إلى الانتقال من المجتمع التقليديّ إلى المجتمع الرقميّ، فتنامت الأدوات والوسائل التي أصبحت من أساسيات بناء المعرفة، لذلك صار تطبيق القيادة الرقمية مطلبًا في المؤسسات التعليمية؛ لتصبح نمطًا من أنماط القيادة الحديثة.

تتطلّب هذه التحديات من جميع قادة المدارس أن يتبنّوا هذه التطوّرات والتغيّرات التي جلبها التطوّر التكنولوجي بعقلية منفتحة، ومن ثمّ يجب عليهم الاستعداد لكيفية تبني هذه التكنولوجيا، وتنميتها عن طريق استخدامها في البيئة المدرسية، والتزوّد بأحدث المهارات التكنولوجية، ومن ثمّ تطوير قيادتهم الرقمية التقنية، لمواكبة النظام العالمي الجديد (Hero, 2020).

وتعدّ القيادة التقنية الرقمية أنموذجًا للتطوّر السريع والمطرّد في تقنيات الاتصالات والمعلومات، والذي رافقه كثير من التطورات والتغيّرات التكنولوجية المتسارعة، التي أسهمت في إحداث تغييرات جذرية في الأنظمة الإدارية في المؤسسات التعليمية؛ ويتطلب ذلك إيجاد كفاءات قيادية وإدارية ذات رؤية شاملة تواكب هذه التغيّرات التي أصبحت من الأهداف الاستراتيجية لوظائف الإدارة العليا في مدارس التعليم العام، معتمدة في نجاحها على كفاءة قياداتها (Upasana et, al., 2016).

لذلك اهتمّ علماء الإدارة وباحثوها بدراسة الطرق والوسائل التي تضمن الإعداد الجيد للقيادات، وحظي الإداريون في المدارس بتوفير كثير من الأدوات والوسائل المساعدة في توظيف تقنيات الاتصالات والمعلومات واستخدامها في القيادة لتنفيذ مختلف المهام والواجبات الإدارية والتعليمية، والتأثير في سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمات والتواصل معهن (سدران، 2021م)، فقد خطت المملكة العربية السعودية خطوات نوعية في التحوّل الرقمي وتسريعه، وتفعيل استخداماته في مختلف القطاعات، للوصول إلى مجتمع معلوماتي واقتصاد رقمي، ولتحسين جودة الحياة، فأنشأت اللجنة الوطنية للتحوّل الرقمي عام 2017م، ومن مهامها رسم السياسات والاستراتيجيات، ووضع الخطط والبرامج اللازمة لتنفيذ التحوّل الرقمي (وحدة التحوّل الرقمي، 2020م).

ولأن المعلم يؤدّي دورًا مهمًا في تطوير مدرسته وإدارته فإن أهمّ هذه المهام تستدعي تنمية مهاراته، وتشكيل سلوكه وتعديله من خلال توجيه ذلك السلوك للحصول على أفضل النتائج، ومن خلال الاستثمار الأمثل لطاقاته وقدراته وتنظيمها بما يتناسب وأهداف المدرسة. ويعتبر سلوك المواطنة التنظيمية من أهمّ العناصر التي تسهم في تطوير المؤسسات وتقدّمها، لدوره الكبير في

---

تحسين كفاءة المدرسة وفعاليتها من خلال رفع الروح المعنوية للمعلمين، وزيادة قدرة المدرسة على الإبداع والاستمرار بالنجاح والتميز (بشير، 2022م).

لقد ساعد سلوك المواطنة التنظيمية قائدات المدارس على فهم كثير من المشكلات التي تُحدث السلوك الناتج عنها وتوقعه، والتحكّم في الآثار والعيواقب السلبية الناتجة عنها، فإذا ما كانت القائمة على دراية بهذه العواقب السلبية أو الإيجابية للسلوك أصبح بإمكانها المحافظة على علاقات جيّدة مع المعلمات، وخلق الانسجام داخل المدارس (Al Tai, 2019).

وتأسيساً على ما سبق، وانطلاقاً من رؤية المملكة 2030، التي يُعتبر التحوّل الرقمي من أهمّ ركائزها؛ فقد جاءت هذه الدراسة للكشف عن العلاقة بين ممارسة مديرات التعليم العام بمدينة سكاكا وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمات في مدارس التعليم العام بمدينة سكاكا. مشكلة الدراسة وأسئلتها:

للقيادة المدرسية دور مهمّ في تحقيق الأهداف، ولا يركّز هذا الدور على المفاهيم الإدارية التي تسير بالنمط التقليدي فقط دون تجديد وتطوير، وإنما بالاعتماد على مهارات تلك القيادات وكفاياتها وفاعلية أدائها المميّز (عسيري، 2017م). وما تزال المؤسسات التعليمية تواجه عدداً من المعوّقات التي تحدّد من ممارسة القيادة الرقمية، على الرغم من التقدّم العلمي والتقني. وهذا ما أكّده عدد من الدراسات، مثل دراسة أحمد (2022م)، التي كشفت عن وجود معوّقات بشرية وتنظيمية وفنية تواجه ممارسة المديرات القيادة الرقمية؛ ولذلك أوصت الدراسة بتدريب المديرين والمعلمين على استخدام القيادة الرقمية في الأعمال الإدارية والفنية في المدرسة.

وفي السياق ذاته جاءت دراسة العرفج (2020م)، التي أكّدت وجود معوّقات أمام التحوّل الرقمي في إدارة تعليم الرياض، وكان من أبرزها ضعف التخطيط الواعي للتحوّل الرقمي، وكذلك أكّدت دراسة العمري (2019م) وجود معوّقات في القيادة، أبرزها عدم قدرة القائد على المتابعة المستمرة للمرؤوسين، نتيجة كثرة الأعباء الإدارية الموكلة إليه، وهذا أيضاً ما دعت إليه دراسة (آل كردم، 2020م) من ضرورة وضع السياسات والأنظمة واللوائح لتوظيف التقنية الرقمية وتحديد نظام لبرامج التدريب وتقييم العاملين، وتطبيق التقنية الحديثة في قيادة المدارس العامة.

يضاف إلى ذلك حاجة قادة المدارس إلى التطوير المهني في ضوء القيادة الرقمية، الذي أكّده دراسة الرئيس والعيّان (2022م)، فأظهرت نتائجها وجود احتياج إلى التطوير المهني، وأوصت بمساعدة الجهات المعنية على التركيز على التطوير المهني لقادة المدارس في ضوء القيادة الرقمية.

وانطلاقاً من الدور الذي تؤديه القيادة الرقمية في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمات، وتحفيزهن على رفع مستوى أدائهن، فإن مشكلة البحث تتمثل بالتعرّف إلى واقع ممارسة مديرات المدارس القيادة الرقمية، وعلاقتها بتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات في مدارس التعليم العام بمدينة سكاكا، إذ إنه من الأنماط القيادية الحديثة التي أصبحت تمثل توجّهاً عالمياً في الإدارة.

وقد أشارت دراستا (Al Tai, 2019)، و(الجمل و عطاري، 2021م) إلى أهمية سلوك المواطنة التنظيمية ودوره في تعزيز أداء المعلمات، وكذلك أوصت دراسة (الحربي، 2021م) بالاهتمام بترسيخ مفهوم سلوك المواطنة من خلال الدورات والندوات لإبراز مفهومه وأهميته وآثاره الإيجابية، على مستوى الفرد والمدرسة والجماعة، وأظهرت دراسة الأضم (2021م) أن درجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية جاءت من وجهة نظرهم متوسطة، فيما أكدت دراسة العتيبي (2019م) أن بعض المؤسسات التعليمية تعاني قصوراً في الممارسات التطوعية، واكتفت بدورها المحدّد فقط، وهو ما يؤدّي إلى تدني مستوى الأداء.

ولمحدودية الدراسات التي ربطت بين متغيّري القيادة الرقمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وخاصّةً في مجال قطاع التعليم في المملكة العربية السعودية، وحسب علم الباحثين؛ فقد سعت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع ممارسة مديرات المدارس وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات، ولذلك فقد تمثّلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما واقع تطبيق القيادة الرقمية في مجالات (التحفيز الإداري، استثارة التفكير الإبداعي، والتمكين التكنولوجي) وعلاقتها بتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده (الإيثاري، ووعي الضمير، وقيم المواطنة، والكميائية) في مدارس التعليم العام للبنات بمدينة سكاكا، من وجهة نظر المعلمات؟  
وقد تفرّع من هذا السؤال الرئيس عدد من التساؤلات الفرعية الآتية:

1- ما واقع ممارسة مديرات المدارس للقيادة الرقمية في مجالات (التحفيز الإداري، واستثارة

التفكير الإبداعي، والتمكين التكنولوجي)، من وجهة نظر معلمات المدارس بمدينة سكاكا؟

2- ما درجة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده (الإيثاري، ووعي الضمير، وقيم المواطنة، والكميائية)

لدى معلمات المدارس بمدينة سكاكا، من وجهة نظرهن؟

3- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ) بين ممارسة مديرات

المدارس القيادة الرقمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات في مدارس التعليم العام

للبنات بمدينة سكاكا؟

---

### أهداف الدراسة:

- التعرف إلى واقع ممارسة مديرات المدارس القيادة الرقمية في مجالات (التحفيز الإداري، واستثارة التفكير الإبداعي والتمكين التكنولوجي)، من وجهة نظر معلمات المدارس بمدينة سكاكا.
- التعرف إلى درجة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده (الإيثار، ووعي الضمير، وقيم المواطنة، والكميابة) لدى معلمات المدارس بمدينة سكاكا، من وجهة نظرهنّ.
- الكشف عن العلاقة بين ممارسة القيادة الرقمية لمديرات المدارس، وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمات مدارس التعليم العام بمدينة سكاكا.

أهمية الدراسة:

### الجانب النظري:

- تسلط هذه الدراسة الضوء على أحد الاتجاهات الحديثة في القيادة التربوية، وهي القيادة الرقمية.
- الإسهام المعرفي التي تضيفه الدراسة الحالية للجانب النظري المتعلق بأهمية القيادة الرقمية بمجالاتها المختلفة وواقع ممارستها من قبل مديرات المدارس والكشف عن التأثير التي تحدثه في سلوك المواطنة التنظيمية.
- قلة الدراسات التي ربطت بين متغير القيادة الرقمية ومتغير سلوك المواطنة التنظيمية، وخاصةً في مجال التعليم (حسب علم الباحثين)، ويؤمل أن تكون هذه الدراسة قاعدةً معرفيةً يمكن الانطلاق منها إلى دراسات مستقبلية.

## الجانب التطبيقي:

- تسهم الدراسة في تزويد الإدارة العليا والجهات ذات العلاقة بالمعلومات والبيانات اللازمة والنتائج والتوصيات فيما يتعلّق بالقيادة الرقمية وأثرها في سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمات في مدارس التعليم العام.

- قد تفيد الدراسة في تقديم تصوّر عن أساليب تطبيق القيادة الرقمية لمديرات المدارس ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمات، من أجل تحسين أدائهنّ.  
**حدود الدراسة:**

**الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على واقع تطبيق مديرات المدارس للقيادة الرقمية في مجالات (التحفيز الإداري، واستثارة التفكير الإبداعي، والتمكين التكنولوجي) وعلاقته بتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية المتمثّل بأبعاده (الإيثار، ووعي الضمير، وقيم المواطنة، والكياسة) لدى معلمات مدارس التعليم العام بمدينة سكاكا في المملكة العربية السعودية.

**الحدود البشرية:** شملت عينة الدراسة معلمات مدارس التعليم العام للبنات بمدينة سكاكا في المملكة العربية السعودية.

**الحدود المكانية:** طبقت الدراسة على مدارس التعليم العام للبنات بمدينة سكاكا.

**الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2021 - 2022م).

## مصطلحات الدراسة:

**القيادة الرقمية:** عرّفها كارفال وآخرون (Carvalho et, al., 2020) بأنها: استخدام التطبيقات التكنولوجية الرقمية لأداء المهام والواجبات، وتحقيق الأهداف، والعمليات الإدارية، مثل: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتنفيذ، والرقابة. وتعرّفها الباحثتان إجرائياً بأنها قدرة مديرات المدارس على التأثير في المعلمات وتحفيزهن، من خلال المهارات والتطبيقات التكنولوجية لبذل أقصى طاقتهن وتوحيد جهودهن في العمل؛ لتحقيق الأهداف المخطط لها.

**سلوك المواطنة التنظيمية:** هو "سلوك وظيفي يؤديه المعلم أو المعلمة طواعية، ويتعدّى حدود الواجبات الوظيفية المحددة له، كما أنه لا يتم مكافأته من خلال هيكل الحوافز الرسمية بالتربية والتعليم" (الحري، 2021م). ويعرّف إجرائياً بأنه: سلوك وظيفي تؤديه المعلمات في مدارس التعليم العام طواعيةً، يتعدّى حدود واجباتهن الوظيفية، وينبع من مجموعة من القيم والمبادئ وتأثير بيئة المجتمع والأسرة، ولا يُكافأ عليه من خلال هيكل الحوافز الرسمي، ولا يرتبط بنسق العقوبات التأديبية؛ لأنه يتعدّى إطار الواجبات الرسمية، إذ يسهم برفع مستوى الأداء والفاعلية للمؤسسة.



---

الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً: الإطار النظري:

مفهوم القيادة الرقمية:

يشير مفهوم القيادة الرقمية إلى منح قياديّ يعتمد قدرات القادة على التأثير بالمرؤوسين وإلهامهم، والتفاعل معهم، من خلال مجموعة من التطبيقات الرقمية التي تؤدي إلى رفع مستوى الاتصال والتواصل بينهم، ورفع مستوى إسهامهم في بلوغ الرؤية المشتركة لوزارة التعليم، من خلال الأداء المتميز باستعمال كل التطبيقات الرقمية المتوفرة لديهم لزيادة الأداء، من أجل الوصول إلى أقصى أداء ممكن (Cinnioğlu, 2020).

كما تسعى القيادة الرقمية إلى تحقيق استراتيجية التعليم، وتطوير نماذجها التشغيلية المبتكرة والمرنة، من خلال مجموعة من التطبيقات التقنية، بالاعتماد على مهارات القيادة لتطوير المواهب، وإعادة تنظيم العمليات التعليمية، وإدارة التغيير لخلق قيمة وخبرات جديدة للمعلمات (Sárvári, 2021).

كما عرّفها بريساني وآخرون (Bresciani, et, al., 2021) بأنها: التغيير الثقافي والتنظيمي والتشغيلي للمدارس التعليمية، من خلال التكامل الذكي للتقنيات والعمليات والكفاءات الرقمية عبر جميع المستويات الإدارية بطريقة مميزة لتطوير العملية التعليمية بطرق مبتكرة ومرنة، من خلال الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية. أما بالجون وآخرون (Balogun et, al., 2021) فعرفوا القيادة الرقمية بأنها: قيادة تقوم على الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا الإنترنت، من أجل إدارة الأعمال، من خلال التطبيقات الرقمية.

وتتمثل أهداف القيادة الرقمية بتسهيل عملية إدارة الإدارات المختلفة للمدرسة ومتابعتها، وكأنها وحدة مركزية، وتوفير البيانات والمعلومات فوراً، وتبسيط الإجراءات، وسرعة الإنجاز، ورفع مستوى أداء الخدمات التعليمية الإدارية، والسرعة في اتخاذ القرارات المناسبة المبنية على معلومات وبيانات دقيقة وواضحة، وتوسيع قاعدة البيانات الداعمة للإدارة المدرسية، وتوظيف التكنولوجيا الرقمية للمعلومات والبيانات لدعم ثقافة إيجابية وبنائها لدى المعلمات كافةً، وتخفيض التكاليف عن طريق تقليل أوجه الصرف، وتقليص معوقات اتخاذ القرار في القطاع التعليمي، عن طريق توفير البيانات وربط بعضها ببعض، وزيادة الترابط بين المعلمات والإدارة المدرسية ووزارة التعليم، وتوفير البيئة والمناخ التنظيمي الملائم للبحث والتطوير التعليمي، والحدّ من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء العمليات التعليمية، وإلغاء عامل المكان من خلال إرسال الأوامر والتعليمات،

---

والإشراف وإقامة الندوات والمؤتمرات عبر الشبكة الإلكترونية، وتحقيق الخدمات التعليمية باستخدام التقنيات الرقمية في زمن قياسي، بأقل وقت وجهد وبكفاءة عالية، وتطوير الأداء الإداري في المدارس، ورفع من كفاءة الإداريين والمعلمات بالمدارس التعليمية (Tanniru and Peral, 2021; Flanding & et, al., 2018).

#### أهمية القيادة الرقمية:

تتجلى أهمية القيادة الرقمية في القدرة على مواكبة التطور النوعي والكمي المتسارع في مجال تطبيق تقنيات نظم المعلومات في المدارس، وتحسين فاعلية الأداء في المدارس، واتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات والبيانات، والمرونة في عمل المعلمات، بحيث تمكنهن من تسهيل الدخول إلى الشبكة الداخلية، وتسهيل عقد الاجتماعات عن بعد بين الإدارة والمعلمات، ووصول التعليمات والمعاملات الإدارية للمعلمات وأولياء الأمور، ومتابعة الإدارة المدرسية للمعلمات، وتسهيل تخزين البيانات والمعلومات وحفظها وحمايتها باستخدام DRS، وتخفيض تكاليف العملية التعليمية، والقضاء نهائيًا على التعامل الورقي، وتحقيق أهداف التميز التنظيمي للمدارس، وإنشاء ثروة المعلومات والمعرفة، وتحسين مستوى أداء المدارس التعليمية، وتسهيل الاتصال والتعاون بين الطالبات والمعلمات، وتبادل الأفكار، ومناقشة آخر التطورات في مجالات دراستهم، وإمكانية التدريس ومشاركة المعلومات أي وقت، ومن أي مكان في العالم، وعلى أي جهاز، ويمكن المعلمات من أن يكونوا أكثر ابتكارًا (Lamb and Weiner, 2021; Schlegel and Kraus, 2021).

#### مجالات القيادة الرقمية:

يعتبر القائد التحويلي قائدًا رقميًا من خلال مشاركته في الربط الاستراتيجي بين العوامل البشرية والعوامل التكنولوجية، ومساهمته في تحويل المجتمع نحو المعرفة، وتطويره في مجال التكنولوجيا، وتعمل هذه القيادة التحويلية على تطوير ثقافة المؤسسة إلى ثقافة رقمية بصقلها للمواهب (kwon & park, 2017)، ومن ثم فإن توافق القيادة التحويلية الوثيق مع القيادة الرقمية والثقافة الرقمية، من حيث التأثير القوي في التابعين في صياغة الرؤية، وتحمل المخاطر، والتشجيع على التغيير والابتكار (Domeny, 2017). وبناءً على ذلك وبعد الرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت القيادة عامة، والقيادة التحويلية والقيادة الرقمية خاصة، فقد تحددت ثلاث مجالات لممارسة مديرات المدارس القيادة الرقمية في هذه الدراسة، ومنها:

---

### التحفيز الإداري (Administrative motivation):

تشجيع المعلمات على الإنجاز من خلال بذلهن جهودًا إضافية بغرس قيم تقنية تواكب متطلبات هذا العصر، مع قدرة المديرية على تعزيز ثقة المعلمات بأنفسهن وولائهن وفخرهن، بريطهن برؤية مشتركة نحو التغيير والتحول الرقمي (فطيمة، وصليحة، 2020م).

### استثارة التفكير الإبداعي (Creative Thinking Stimulating):

هي مساعدة مديرة المدرسة المعلمات على العمل بالإبداع والابتكار؛ لما له دور في تطوير قدراتهن على تحديد المشكلات وفهماها، والتصدي لها بالطرق التكنولوجية الرقمية، وتفويض الصلاحيات اللازمة إليهن لحلها؛ وهو ما يعزز ثقافة المدرسة، بتقديم الأفكار المبتكرة والجديدة (فطيمة، وصليحة، 2020م). وتتضمن عملية استثارة التفكير الإبداعي تجنب توجيه القائد الانتقادات علنًا لهم بسبب أخطاء أو تجاوزات ارتكبوها، وقبوله أفكار الآخرين المبتكرة، حتى لو خالفت أفكاره، والإسهام في دعم النماذج الجديدة لأداء العمل، وتحديد الفرص ونقاط القوة والضعف للعملية التعليمية، وإعادة النظر في أساليب العمل القديمة، وكذلك خلق بيئة عمل تشعر فيه المعلمات بالأمان عند تقديم أفكار جديدة للتعليم (Cinnioglu, 2020)؛ (Brown, 2019).

وعرفها هاردي (Hardey, 2019) بأنها: القدرة على زيادة وعي الآخرين فكريًا، وتنمية الأفكار الإبداعية لديهم بطريقة تجعلهم يثيرون تساؤلات من شأنها إعادة تشكيل فكرهم؛ لمساعدتهم في فهم مشكلات العملية التعليمية، وتشجيعهم على تقديم الحلول المحتملة لها بطرق إبداعية.

### التمكين التكنولوجي (Technology empowerment):

ويتمثل في استراتيجية تنظيمية ومهارات جديدة تهدف إلى إعطاء المعلمات الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في أداء الأعمال دون تدخل مباشر، وتوفير موارد وبيئة عمل مناسبة لتأهيلهن مهنيًا وسلوكيًا (الذيان، والشрман، 2017م). ولا يمكن لكل ذلك أن يتحقق دون توفير بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات، وكذلك التدريب الرقمي للمعلمات، وتوفير مجموعة من الأدوات الرقمية (فطيمة، وصليحة، 2020م).

## متطلبات تطبيق القيادة الرقمية في القطاع التعليمي:

حقّق السعي في تطبيق القيادة الرقمية في مجال التعليم نجاحًا ملحوظًا في عدد من دول العالم، فقد هيأت الدول البنية التحتية الفنية اللازمة لتشغيل الخدمات الإلكترونية الرقمية في المدارس، ووفّرت الخدمات التي تحتاج إليها عبر شبكة الإنترنت، والإطار الشامل للوسائل والتقنيات الحديثة للمعلومات الرقمية، لأنها تؤثر في جوهر مضمون العملية التعليمية، وفي شكلها وطبيعتها، لذلك يتطلّب تطبيق القيادة الرقمية ما يلي: من وجهة نظر كلّ من: (Ruel et al., 2021) ؛ (Bresciani et al., 2021) ؛

**التقنيات:** تبنى القيادة الرقمية في القطاع التعليمي باستخدام منظومة متكاملة من الأجهزة، وأنظمة التشغيل، ووسائط التخزين، والبرمجيات اللازمة، التي تعمل ضمن بيئات تقنية رقمية، ومراكز للمعلومات تسمح للمعلمات باستخدام جميع الأصول بكفاءة تشغيلية غير منقطعة.

**البيانات والمعلومات:** تبذل وزارة التعليم جهودًا دؤوبة لإدارة البيانات والمعلومات وتحليلها بانتظام وترتيب وفعالية، لتوفير البيانات والمعلومات والإجراءات النوعية والموثوقة المتكاملة، مع توفير الأدوات والأجهزة والمعدّات المناسبة لعمليات البحث عن البيانات والمعلومات والتنبؤ بالمستقبل، كما تبذل جهودًا لمتابعة البيانات والمعلومات لضمان استمرار تدفقها وانتظامها.

**الموارد البشرية:** تمثّل الموارد البشرية في المدارس جانبًا حيويًا يصعب تطبيق القيادة الرقمية بدونه، إذ يتوجّب توفير كوادر مؤهلة ذات كفاءة عالية، وقادرة على استخدام البيانات والمعلومات وتحليلها لاتخاذ القرارات الرشيدة الفعالة، كما يتطلّب تخطيط الرؤى في القيادة الرقمية كفاءات بشرية وخبرات علمية وعملية تؤمن بالقيادة الرقمية أداة للتغيير والتطوير.

**العمليات التعليمية والإدارية والفنية:** هي سلسلة الإجراءات والنشاطات، أو المهام المرتبة والمتراصة والمتتابعة بعضها مع بعض لتطبيق القيادة الرقمية، لذلك يطّلب من المدارس إرساء بناء تقني رقمي فعّال يسمح بتطوير العمليات على الصعيدين الداخلي والخارجي، لضمان التطبيق الأمثل للقيادة الرقمية، بما في ذلك المواءمة الداخلية والخارجية في إنجازات العمليات التعليمية، مع وجود رقابة في إنجاز العمليات التعليمية والإدارية والفنية، التي تعتبر أحد المفاتيح الرئيسة في المدخلات والمخرجات للعملية التعليمية.

### سلوك المواطنة التنظيمية:

عرّف المعمري وآخرون (Maamari et al., 2022) سلوك المواطنة التنظيمية بأنه سلوك تطوعي يؤديه الأفراد العاملون اختياريًا في المنظمات، ولا يرتبط بالحوافز والمكافآت والامتيازات، ويؤدي بما يحافظ على استمرارية المؤسسة ونموها، ويقدم تسهيلات وخدمات تتعكس إيجابًا على المؤسسة مباشرة أو غير مباشرة، ويؤدي إلى تحسين مستوى أداء الأفراد العاملين. وعرفه باكسي وسنيال (Baksi and Sanyal, 2018) بأنه: سلوك وظيفي يؤديه الفرد العامل في المؤسسات بدافع ذاتي طوعية، ويتجاوز حدود الواجبات والمهام الوظيفية المحددة له في الوصف الوظيفي، ولا يُخصّص له مقابل ماديّ أو معنويّ في هيكل الحوافز والمكافآت الرسمي بالمنظمة. وأيضًا عرفه أحمد وآخرون (Ahmad et al., 2020) بأنه السلوك التنظيمي التطوعي الذي يؤديه الأفراد العاملون في المنظمات وفي المرافق العامة، والذي ينعكس إيجابًا على بيئة العمل.

### أهمية سلوك المواطنة التنظيمية:

ساعد الاهتمام بسلوك المواطنة التنظيمية المديرات في المدارس على فهم المشكلات التي تحدث وتوقع السلوك الناتج عنها، والتحكم في الآثار والعواقب السلبية الناتجة عنها، فعندما تكون المديرية على دراية بهذه العواقب السلبية أو الإيجابية للسلوك يصبح بإمكانها الحفاظ على علاقات جيدة مع المعلمات؛ مما يصنع انسجامًا داخل المدارس (Al Tai, 2019)، إلا أن الفكر الإداري المعاصر اهتم بسلوك المواطنة التنظيمية، وهو ما أدى إلى تنميته لدى المعلمات في مدارس التعليم العام الحديثة، لأهميته في تحسين الأداء، وتعزيز رضاهن، وتحفيزهن، وتعزيز الولاء للعمل، إضافة إلى تسهيل التعاون بين المعلمات أفضل.

وتكمن أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في عدد من الجوانب التي تؤدي إلى تحسين الأداء الفردي والمؤسسي، من خلال النتائج الإيجابية لتنمية سلوك المواطنة التنظيمية، والفوائد التي تترتب على توافره، وتجذير وجوده في المؤسسات التعليمية، (Tsemach and Shapira-Lishchinsky, 2021)، ومنها ما يلي:

1- سلوكيات نبيلة وأخلاق حميدة وأعمال نافعة، تتجاوز حدود النفع الدنيوي للأفراد إلى الآخرة.

- 2- تحسين الأداء العام للمدرسة، وللعملية التعليمية، عن طريق إدارة العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين الأفراد العاملين في مختلف الأقسام ومستويات الإدارات المختلفة، بما يسهم في تحسين جودة العمل.
- 3- تحسين القدرات والمهارات للأفراد العاملين في المؤسسة.
- 4- تخصيص وقت أطول للتخطيط الإيجابي الفاعل، وجدولة أعمال العملية التعليمية.
- 5- خفض مقاومة التحول نحو القيادة الرقمية، بما يساعد على سرعة التأقلم والتكيف معها.
- 6- بناء بيئة عمل ومناخ تنظيمي إيجابي يسوده التعاون والتحفيز والمشاركة والتميز.
- 7- تحسين قنوات الاتصالات التنظيمية في المؤسسة أفقيًا وعموديًا.
- 8- بناء شبكة العلاقات بين المعلمات وإدارات المدارس وتنميتها وتطويرها.
- 9- تعزيز بقاء المنظمات، وحمايتها من المخاطر والتغيرات السريعة.
- 10- تخفيض دوران العمل نتيجة ارتباط الأفراد العاملين بعضهم ببعض اجتماعيًا.
- 11- الحد من الحاجة إلى التخصصات النادرة في العمل.
- 12- زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين، وتعزيز شعورهم بالانتماء لمؤسساتهم.
- 13- توطيد العلاقات بين الأفراد العاملين وفرق العمل، وهو ما ينعكس إيجابًا على الأداء المتميز.

#### أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

تعددت اتجاهات المفكرين والعلماء والباحثين بشأن الأبعاد الرئيسة لسلوك المواطنة التنظيمية، باعتباره سلوكًا يتضمّن أنماطًا مختلفة ومتعددة، تبعًا لإسهاماته واتجاهاته في تحسين جودة العملية التعليمية، وبناء بيئة ومناخ تنظيمي إيجابي تسوده العلاقات التعاونية، ويتضمّن سلوك المواطنة التنظيمية مجموعة من الأبعاد، هي: (Abdulmuhsin et, al., 2021); (Benuyenah, 2021); (Behery, 2021)

#### أولاً: الإيثار (Altruism):

يتمثّل الإيثار في دعم الزملاء في العمل ومساعدتهم ومساندتهم وتوجيههم مباشرة أو غير مباشرة، سواء كانوا جددًا أم قدامى، لتعزيز العلاقات التعاونية والاجتماعية بينهم، من خلال تعريفهم بأساليب العمل وطرق إنجاز الواجبات الوظيفية، ومساعدتهم في المهام والأعباء الوظيفية المتعلقة بالعمل. ويبرز الإيثار في مساعدة العاملين الآخرين طوعًا في حلّ مشكلاتهم الوظيفية، ودعمهم

---

ومساندتهم ليكونوا أكثر كفاءة، وليعرفوا أساليب العمل، ومساعدة المتغيّبين منهم عن العمل في تأدية مهامهم وواجباتهم الوظيفية المتركمة وإنجازها، وتقبّل النقد البناء في مجال العمل.

#### ثانيًا: وعي الضمير (Conscientiousness):

يتمثّل في مجموعة السلوكيات الطوعية والاختيارية التي يؤدّيها الأفراد العاملون، بالتجاوز للحدود الدنيا لمتطلبات الوظيفة التي يشغلونها في مجال الحضور، واحترام الأنظمة واللوائح، والعمل بأقصى طاقتهم، وتحقيق الاستخدام الأمثل والكفاء للوقت والموارد المتاحة، والتطوُّع بأداء أعمال إضافية خارج الوصف الوظيفي لهم، وإبداء أفكار وحلول ومقترحات تسهم في تحسين جودة العمل وتطويره، والإخلاص للمثاليات التي يضعونها معيارًا لسلوكياتهم، فيتّجهون لإنجاز أعمالهم ومهامهم بأسلوب يزيد عن المستوى المتوقع منهم.

ويبرز وعي الضمير فيما يلي: التعامل بعناية مع الأدوات والأجهزة والمعدّات في مكان العمل، والمحافظة على نظافته، وتجنّب الإجازات والاستراحات غير الضرورية قدر الإمكان، والحرص على إبلاغ إدارة المؤسسة في حالة عدم القدرة على الحضور إلى العمل، والحرص على اتباع الأنظمة والقواعد والقوانين والتشريعات، وأداء العمل بجدية بأقصى طاقة ممكنة دون مراقبة، والتفكير في مشكلات المؤسسة أكثر من المشكلات الشخصية.

#### ثالثًا: قيم المواطنة (Civic Virtue):

تتمثّل بالمشاركة الإيجابية البناءة والمسؤولة بكفاءة وبفاعلية، وتتكوّن من سلسلة إجراءات المتابعة المستمرة للعمل، والاهتمام بمستقبل المؤسسة وإدارة أهدافها وقضاياها، من خلال الحرص على الوجود في الاجتماعات واللقاءات المرتبطة بالعمل، والمتابعة الدائمة لما يكتب وينشر كإعلانات بمعلومات وبيانات وأخبار عن المؤسسة، وكذلك الحرص على تأدية الواجبات والمهام الوظيفية، واحترام الأنظمة والقوانين والتشريعات المتعلقة بالعمل، وتأدية الأعمال الإضافية دون شكوى أو تذمّر.

وتظهر قيم المواطنة فيما يلي: الحرص على حضور ورش العمل، والندوات، والدورات التدريبية المتعلقة بالعمل، والإطلاع والإحاطة بكل التفاصيل والأحداث والتطورات التي تؤثر في سير العمل، والحرص على تقديم أفكار وحلول ومقترحات بنّاءة للارتقاء بالعمل، والمشاركة في جميع الاجتماعات التي تعقدها الإدارة، والمحافظة على سمعة العمل.

#### رابعًا: الكياسة (Courtesy):

تتمثل الكياسة في محاولة الفرد العامل منع وقوع المشكلات والصراعات المتعلقة بالعمل، أو تجنّب إثارتها، من خلال احترام آراء الآخرين وتقديم النصح لهم، واتخاذ التدابير والإجراءات الوقائية التي من شأنها أن تحدّ أو تمنع حدوث هذه المشكلات والصراعات، وأيضًا تجنّب استغلال العاملين الآخرين لمصلحته.

وتتجلى الكياسة فيما يلي: تقديم الدعم والمساندة العاطفية والاجتماعية للعاملين في أوقات الشدة، ومراعاة مشاعرهم وعدم التعدي على حقوقهم، وتقديم المشورة لهم في شؤونهم الشخصية، والتسامح والصبر على السلوكيات المزعجة الصادرة منهم، وتجاهل المشكلات البسيطة.

#### ثانيًا: الدراسات السابقة:

##### الدراسات المرتبطة بالقيادة الرقمية:

هدفت دراسة بصيلي (2022م) إلى التعرف إلى واقع تطبيق القيادة الرقمية بمدارس التعليم العام بمنطقة أبها الحضرية، واتبعت المنهج الوصفي. وكشفت نتائجها عن أن درجة ممارسة القيادة الرقمية جاءت بدرجة كبيرة، وأن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس لصالح الإناث، وإلى الخبرة لصالح الذين خبرتهم "أقل من خمس سنوات"، وأنه لا فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وهدف دراسة ليم وتيوه (Lim & Teoh, 2021) إلى التحقق في تأثير القيادة الرقمية في الأداء المؤسسي للقطاع الخاص، باتباع المنهج الوصفي التحليلي، والاعتماد على الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصلوا إلى أن ثقافة التعلم في العصر الرقمي، والتميز المهني والرقمي يؤثّران إيجابيًا في أداء المعلمين، ولذلك فإن القيادة الحكيمة والتأثير المنهجي ليس لهما علاقة إيجابية كبيرة بالأداء، وأوصيا بتعزيز الأدوار الحيوية لثقافة التعلم في العصر الرقمي، والتميز المهني والمواطنة الرقمية في المؤسسات الحديثة.

كما هدفت دراسة العماري (2022م) إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة الرقمية بمحافظة خميس مشيط، واستخدمت المنهج المسحي. وأظهرت نتائجها أن درجة ممارسة مديرات المدارس القيادة الرقمية جاءت بدرجة مرتفعة.

وأما دراسة الرّيس والعيفان (2022م) فقد هدفت إلى التعرف إلى احتياجات التطوير المهني لقيادات المدارس في ضوء القيادة الرقمية في المملكة العربية السعودية، واتبعت المنهج الوصفي،



---

وأظهرت نتائجها وجود احتياج إلى التطوير المهني بدرجة متوسطة، لأبعاد القيادة الرقمية، وكان في مقدمتها بُعد إدارة التحول الرقمي، ثم بُعد التفكير، ومن ثم بُعد التقنية، وأخيراً بُعد التواصل.

وسعت دراسة إرهان وآخرين (Erhan et, al., 2022) إلى توضيح العلاقة بين رقمنة القيادة وسلوك العمل الإبداعي، باتباع المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصلت إلى أن لتصورات الموظفين للقيادة الرقمية تأثيراً إيجابياً ومهماً في جميع أبعاد سلوك العمل المبتكر للموظف، كما ينظر أيضاً إلى القادة ذوي المهارات الرقمية العالية إيجابياً من قبل الموظفين، ويميل الموظفون إلى تكيف السلوكيات المبتكرة عندما يكون لديهم قادة مهرة رقمياً.

وقد هدفت دراسة سدران (2021م) إلى التعرف إلى درجة تطبيق معلمات اللغة الإنجليزية للقيادة الرقمية في المرحلة الثانوية بنجران، من وجهة نظر المعلمين، باتباع المنهج الوصفي التحليلي، وبالاعتماد على الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصلت إلى أن معلمات اللغة الإنجليزية لم يشكّل رأياً حول درجة تطبيقها للقيادة الرقمية في المرحلة الثانوية بنجران، وقد جاءت النتيجة محايدة، بمتوسط نسبي يقدر بـ(60.57%)، وبدرجة متوسطة في جميع أبعاد الدراسة.

وكشفت دراسة الذهلي وآخرين (2021م) عن درجة توظيف مديري المدارس في سلطنة عمان القيادة الرقمية، من وجهة نظر المديرين أنفسهم، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبالاعتماد على الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصلت إلى أن درجة توظيف مديري المدارس في سلطنة عمان للقيادة الرقمية عموماً، ومجالاتها من وجهة نظر المديرين أنفسهم جاءت مرتفعة.

بينما هدفت دراسة آل كردم (2020م) إلى التعرف إلى دور القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية، واستخدم المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصلت إلى أن موافقة أفراد عينة الدراسة على أهمية دور القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم العام في مدينة أبها الحضرية في أبعاد (الموارد البشرية رقمياً، والموارد المادية والمالية للمدرسة، والبنية التنظيمية للمدرسة، وجودة الخدمة التعليمية)، من وجهة نظر القادة والمعلمين؛ جاءت عموماً بدرجة مهمة جداً.

وهدف دراسة الطائي (Al Tai, 2019) إلى استكشاف تأثير القيادة الرقمية في تبني ثقافة المنظمة، باتباع المنهج الوصفي التحليلي، واعتماد الاستبانة أداة للدراسة. وقد توصلت إلى أن معدل امتلاك القيادة الرقمية متوسط مرتفع قدره (3.17)، بينما جاء معدل الثقافة التنظيمية متوسطاً مرتفعاً قدره (3.95)، وأن هناك علاقة ارتباط موجبة بلغت متوسط قيمتها الإجمالية (0.624).

---

## الدراسات المرتبطة بسلوك المواطنة التنظيمية:

هدفت دراسة الحربي (2021م) إلى التعرف إلى مستوى مناخ الصمت التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية بجدة، من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وكذلك إلى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم، والكشف عن طبيعة العلاقة بين مستوى مناخ الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين والمعلمات، وكذلك الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة نحو تقديرهم لمستوى مناخ الصمت التنظيمي، وسلوك المواطنة تبعاً لاختلاف (العمر، والجنس، والمؤهل العلمي)، باتباع المنهج الوصفي التحليلي، واعتماد الاستبانة أداة لجمع البيانات. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة مجالات مناخ الصمت التنظيمي جاءت بين عالية ومتوسطة، ودرجة مجالات سلوك المواطنة التنظيمية بين عالية جداً وعالية، ولا فروق دالة إحصائية بين متوسطات مجالات الصمت التنظيمي وفقاً لمتغيرات الدراسة، بينما جاءت بعض الفروق دالة إحصائية بين متوسطات مجالات سلوك المواطنة التنظيمية، وتبين وجود علاقة ارتباطية عكسية ضعيفة، وذات دلالة إحصائية بين مستوى مناخ الصمت التنظيمي، ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية.

وهدفت دراسة الأضم (2021م) إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمديرية غرب غزة للقيادة التحويلية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت نتائجها أن درجة ممارسة مديري المدارس القيادة التحويلية جاء بدرجة متوسطة، وأن درجة ممارسة المعلمين سلوك المواطنة التنظيمية جاء من وجهة نظرهم جاء متوسطاً.

كما هدفت دراسة الجمل وعطاري (2020م) إلى التعرف إلى مستوى الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الدولية في محافظة عمان بالأردن وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من منظور معلمي تلك المدارس، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن مستوى الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الدولية ومستوى ممارسة المعلمين سلوك المواطنة التنظيمية مرتفعان، فقد بلغ المتوسط الحسابي للذكاء الثقافي (3.96)، والمتوسط الحسابي لسلوك المواطنة التنظيمية (4.31). كما بينت النتائج وجود علاقة موجبة دالة إحصائية بين مستوى الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الدولية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين في تلك المدارس، كما أسهم الذكاء الثقافي المعرفي والدافع بدلالة إحصائية في التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية.

---

وهدفت دراسة الصمعاني (2020) إلى التعرف إلى مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمات المرحلة الابتدائية في مدينة بريدة، من وجهة نظرهن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكوّنت عينة الدراسة من (334) معلمة. وبيّنت النتائج أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمات المرحلة الابتدائية بمدينة بريدة حصل على درجة كبيرة، وحصل بُعد الكياسة على أعلى الأبعاد، يليه بُعد السلوك الحضاري، وكلاهما بدرجة كبيرة جداً، يليهما بُعد الضمير الحي، ثم بُعد الإيثار، وأخيراً بُعد الروح الرياضية، وجميعها بدرجة كبيرة.

وكشفت دراسة أوهاين وسموك (Ohayon and Somech, 2020) التأثير التدريجي لسلوك المواطنة التنظيمية في المدارس عن رغبة المعلمين في الاستثمار في سلوك المواطنة التنظيمية، الذي يعتبر عنصراً أساسياً لتحقيق فعالية المدرسة، باتباع المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من خلال الاستبانة والوثائق والإحصائيات. وتوصّلت إلى مجموعة من النتائج أبرزها: أهمية مدير المدرسة في تعزيز فريق المعلمين والمعلمات لتعلّم كيفية تطوير الآليات التنظيمية التي تشجّع المديرين على أداء سلوكيات المواطنة، وأخذ هذا المكوّن في الاعتبار في عمليات تحسين الأداء والتخطيط المستقبلي.

وهدفت دراسة الشايح (2016م) إلى الكشف عن العلاقة بين إدراك المعلمين العدالة التنظيمية ومستوى التزامهم بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المرحلة الثانوية في منطقة القصيم التعليمية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت عينة الدراسة من (386) معلماً ومعلمة. وأظهرت النتائج أن مستوى إدراك المعلمين العدالة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، وأن مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية جاء بدرجة مرتفعة في جميع الأبعاد (الإيثار، والضمير الحي، وقيم المواطنة، والكياسة)، ووجود علاقة ارتباطية وموجبة وذات دلالة إحصائية بين إدراك المعلمين العدالة التنظيمية ومستوى التزامهم بسلوك المواطنة التنظيمية.

وسوف تركّز الدراسة الحالية على أحد أهم القطاعات الرئيسية في المملكة العربية السعودية، وأكثرها انتشاراً، وهو قطاع التعليم، كما تسلّط الضوء على تأثير القيادة الرقمية بالمجالات الآتية ( التحفيز الإداري، واستثارة التفكير الإبداعي، والتمكين التكنولوجي ) وعلاقتها بتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده (الإيثار، ووعي الضمير، وقيم المواطنة، والكياسة)؛ إذ تمتاز بشموليتها لمجالات المتغيّر المستقلّ كلّها معاً، فقد عالجت الدراسات السابقة علاقات مجزأة بين متغيّر واحد أو متغيّرين من متغيّرات الدراسة الحالية.

ومن حيث المساهمة الفكرية يبرز دور هذه الدراسة في استكشاف العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين متغير القيادة الرقمية وسلوك المواطنة التنظيمية، للتوصل إلى نتائج جديدة ذات قيمة علمية تتعلق بإيجاد إطار شامل للقيادة الرقمية والمجالات المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية، ومتابعة جوانب جديدة لم تنطرق لها الأدبيات السابقة وتطبيقها على المدارس بمدينة سكاكا في المملكة العربية السعودية، وهو ما يُعدُّ أنموذجاً متكاملًا تقدّمه هذه الدراسة.

ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، وفي حدود معرفة الباحثين وإطلاعهما، ليس هناك دراسات مماثلة ومتطابقة تتعلق في الموضوع نفسه مباشرة، من حيث واقع تطبيق القيادة الرقمية وعلاقتها بتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، إذ إن هذه الدراسة اتّفتت مع باقي الدراسات السابقة بصلتها بأحد المتغيرين، كالمتغير المسنقّل "القيادة الرقمية" أو المتغير التابع "سلوك المواطنة التنظيمية".

#### **منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات): منهج الدراسة:**

استخدمت الدراسة المنهج الوصفيّ المسحيّ، لمناسبة هذا المنهج، لتحقيق أهدافها والوصول إلى نتائج أكثر دقة عن واقع القيادة الرقمية، وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية.  
**مجتمع الدراسة:**

تمثّل مجتمع الدراسة في معلمات مدارس التعليم العام للبنات بمدينة سكاكا، وقد بلغ عددهن (1736) معلمة، حسب الكشوفات الرسمية لوزارة التعليم (إدارة تعليم الجوف، 2021م).  
**عيّنة الدراسة:**

بلغت عيّنة الدراسة (313) معلمة، وهو يمثّل (18%) من مجتمع الدراسة، وبعد الانتهاء من جمع الاستبانة بلغت عيّنة الدراسة المسترّدة الصالحة للتحليل (290) استبانة، وهو يمثّل (16.7%) من مجتمع الدراسة.  
**أداة الدراسة:**

اعتمدت الاستبانة أداةً لجمع المعلومات، وقد بُنيت الأداة بعد الاطلاع على مجموعة من الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وطُبقت على العيّنة المختارة من المعلمات، بالاستفادة من البيانات التي حصلت عليها الباحثتان من وزارة التعليم عن أسماء هذه المدارس، وعناوينها، على اعتبار اتّخاذ المدارس وحدةً للتحليل في الدراسة الحالية.

## إجراءات أداة الدراسة:

تضمّنت الاستبانة جزأين أساسيين هما: الجزء المرتبط بالمتغيرات الديموغرافية للمستجيبين، والآخر المرتبط بمحاور الاستبانة، كما يلي:

1- الجزء الأول: يتضمّن المتغيرات الديموغرافية (الخصائص الشخصية) للعينة المشاركة، وتتمثّل فيما يلي: (التخصص الأكاديمي، والجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، من أجل وصف خصائص أفراد وحدة التحليل، ومعاينة عينة الدراسة.

2- الجزء الثاني: محاور الاستبانة، وتتضمّن محورين اثنين:

1- المحور الأول: يتعلّق بقياس القيادة الرقمية، الذي تناول ثلاثة مجالات هي: (التحفيز الإداري، واستثارة التفكير الإبداعي، والتمكين التكنولوجي)، وقد تضمّن (23) فقرة. قُسمت على النحو الآتي الذي يبيّنه الجدول (1):

### الجدول 1

#### فقرات القيادة الرقمية

القيادة الرقمية	التحفيز الإداري	استثارة التفكير الإبداعي	التمكين التكنولوجي
عدد الفقرات	8	8	7
ترتيب الفقرات	8-1	16-9	23-17

2- المحور الثاني: يتعلّق بقياس سلوك المواطنة التنظيمية المتمثّل بأبعاده: (الإيثار، ووعي الضمير، وقيم المواطنة، والكياسة)، وقيس من خلال (22) فقرة. قُسمت على النحو الآتي:

### الجدول 2

#### فقرات سلوك المواطنة التنظيمية

سلوك المواطنة التنظيمية	الإيثار	وعي الضمير	قيم المواطنة	الكياسة
عدد الفقرات	5	6	6	5
ترتيب الفقرات	28-24	34-29	40-35	45-41

كما استخدم مقياس ليكرت الخماسي (1، 2، 3، 4، 5)، فقد تمثّلت الدرجات الخمس في الدرجات التالية على التوالي: (درجة مرتفعة جداً، درجة مرتفعة، درجة متوسطة، درجة منخفضة، درجة منخفضة جداً).

### الجدول 3

#### الفئات ومستوى التقييم لأفراد عينة الدراسة

مستوى التقييم	الفئات
مستوى منخفض	من 1 - 2.33
مستوى متوسط	من 2.34 - 3.67
مستوى مرتفع	من 3.68 - 5

#### صدق أداة الدراسة:

3- **صدق المحتوى:** تحققت الباحثتان منه بمراجعة الأدب النظري في الدراسات السابقة والكتب والدوريات والمقالات المنشورة في المجالات المحكّمة، والرسائل العلمية المنشورة على قواعد بيانات مكتبة الجامعة، والمعلومات المتوافرة على موقع الباحث العلمي.

4- **الصدق الظاهري:** يُستخدم لتحديد مدى صلاحية أداة الدراسة (الاستبانة) ظاهرياً، فقد حكمتها مجموعة مؤلفة من (10) من أساتذة الجامعات المتخصصين في مجالات إدارة الأعمال، والإدارة التربوية، والجودة، ونُظّم المعلومات الإدارية، وأنظمة العلوم الإدارية، والإدارة التربوية، وأصول التربية، والتكنولوجيا المطوّرة للتعليم والتعليم الإلكتروني، والإدارة والتخطيط التربوي، والقيادة، توزّعت رُتبهم الجامعية ما بين (أستاذ جامعي، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد)، وفي ضوء ملاحظاتهم أعيدت صياغة بعض فقرات الاستبانة.

5- **الصدق الداخلي:** يُستخدم الجذر التربيعي لمعامل ارتباط بيرسون بين درجات الأبعاد الفرعية لكل متغير والدرجة الكلية للمتغير، لبيان مدى الاتساق الداخلي للاستبانة وصدقها، وتوضّح مدى جودة بناء الاستبانة وقوة تماسكها. والجدول (4) يبيّن الاتساق الداخلي للاستبانة، وقد تراوحت قيم الارتباط بين (0.742) كأدنى قيمة، و(0.904) كأعلى قيمة، وجميعها قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت قيم الجذر التربيعي قريبة من الواحد الصحيح، وهو ما يؤكّد صدق الاستبانة.

الجدول 4 معاملات الارتباط بين الأبعاد الفرعية لكل مقياس والدرجة الكلية

للمقياس والجذر التربيعي لها

المتغير	معامل الارتباط	الجذر التربيعي لمعامل الارتباط (الصدق)
التحفيز الإداري	0.870	0.933
استثارة التفكير الإبداعي	0.901	0.949
التمكين التكنولوجي	0.846	0.920
المتغير المستقل: القيادة الرقمية	0.904	0.951
الإيثار	0.782	0.884
وعى الضمير	0.742	0.861
قيم المواطنة	0.802	0.896
الكياسة	0.813	0.902
المتغير التابع: سلوك المواطنة التنظيمية	0.866	0.931
الكلي	1	1

يتضح من الجدول (4) أن قيم الجذر التربيعي لمعاملات الارتباط تراوحت بين (0.861) كأدنى قيمة، و(0.951) كأعلى قيمة.

6- ثبات أداة الدراسة: للتأكد من ثبات أداة الدراسة (Reliability) فقد احتسبت قيمة معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha Coefficient)، لبيان مدى الاتساق الداخلي لفقرات الدراسة، وتوضح مدى جودة بناء فقرات الاستبانة وقوة تماسكها. والجدول (5) يبين معامل الثبات لمقاييس الدراسة، وقد تراوحت قيم ألفا بين (0.641) كأدنى قيمة، و(0.958) كأعلى قيمة، ويوضح ذلك أن جميع قيم ألفا قد تجاوزت النسبة الدنيا المقبولة لأغراض التحليل الإحصائي، إذ يعتبر ألفا يساوي (0.60) أو أكبر منها، مقبولاً في الدراسات السابقة.

الجدول 5

معامل ثبات الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد متغيرات الدراسة في الاستبانة (كرونباخ ألفا)

المتغير	عدد الفقرات	قيمة صدق الاستبانة وثباتها ألفا كرونباخ
التحفيز الإداري	8	0.870
استثارة التفكير الإبداعي	8	0.910
التمكين التكنولوجي	7	0.891
المتغير المستقل: القيادة الرقمية	23	0.958
الإيثار	5	0.730
وعى الضمير	6	0.641
قيم المواطنة	6	0.755
الكياسة	5	0.723
المتغير التابع: سلوك المواطنة التنظيمية	22	0.890
الكلي	45	0.950

يوضّح الجدول (5) أن قيم معامل كرونباخ ألفا تراوحت بين (0.641) كأدنى قيمة، و(0.958) كأعلى قيمة.  
نتائج الدراسة ومناقشتها:  
إجابة السؤال الأول: ما واقع ممارسة مديرات المدارس للقيادة الرقمية، من وجهة نظر معلمات المدارس بمدينة سكاكا؟

7- درجة توافر مجال (التحفيز الإداري)، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة:

#### الجدول 6

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن فقرات (التحفيز الإداري)

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	1	تخلق المديرية التحفيز في العمل لدى المعلمات باستخدام التواصل عبر التطبيقات الرقمية.	3.96	0.951	مرتفعة
4	2	تشجع المديرية المعلمات على العمل بروح الفريق من خلال التطبيقات الرقمية.	3.81	0.962	مرتفعة
3	3	تقدّم المديرية النصح والإرشاد للمعلّمات من خلال مجموعات التطبيقات الرقمية.	3.79	1.049	مرتفعة
2	4	تبيّن المديرية روح التفاؤل في المعلمات من خلال التواصل عبر التطبيقات الرقمية.	3.78	1.031	مرتفعة
6	5	تحفّز المديرية المعلمات معنوياً (خطاب الشكر) عند تقديم أداء عالٍ في استخدام التطبيقات الرقمية في العمل.	3.73	1.128	مرتفعة
8	6	تسعى المديرية إلى تطوير مهارات المعلمات على استخدام التطبيقات الرقمية الخاصة بالعمل.	3.67	1.088	مرتفعة
7	7	توفّر المديرية التطبيقات الرقمية المساعدة للمعلّمات.	3.37	1.146	متوسطة
5	8	تحفّز المديرية المعلمات مادياً (هدايا عينية) عند تقديم أداء عالٍ في استخدام التطبيقات الرقمية في العمل.	2.92	1.395	متوسطة
		الكلّي	3.63	1.094	متوسطة

يوضّح الجدول (6) أن واقع ممارسة مديرات المدارس للقيادة الرقمية، من وجهة نظر معلمات المدارس بمدينة سكاكا في مجال "التحفيز الإداري" جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط



---

حسابي (3.63). وأن أهم فقرات التحفيز الإداري كانت الفقرة: "تخلق المديرية التحفيز في العمل لدى المعلمات باستخدام التواصل عبر التطبيقات الرقمية"، بمتوسط حسابي (3.96)، ثم جاءت بالمرتبة الثانية الفقرة (4): "تشجع المديرية المعلمات على العمل بروح الفريق من خلال التطبيقات الرقمية"، بمتوسط حسابي (3.81)، وتليها الفقرة (3): "تقدم المديرية النصح والإرشاد للمعلمات من خلال مجموعات التطبيقات الرقمية"، بمتوسط حسابي (3.79)، وتليها الفقرة (2): "تبت المديرية روح التفاؤل في المعلمات من خلال التواصل عبر التطبيقات الرقمية"، بمتوسط حسابي (3.78)، وتليها الفقرة (6): "تحفز المديرية المعلمات معنوياً (خطاب الشكر) عند تقديم أداء عالٍ في استخدام التطبيقات الرقمية في العمل"، بمتوسط حسابي (3.73)، وتليها الفقرة (8): "تسعى المديرية إلى تطوير مهارات المعلمات على استخدام التطبيقات الرقمية الخاصة بالعمل"، بمتوسط حسابي (3.67)، وجميعها جاءت بدرجة مرتفعة. ويمكن عزو هذه النتيجة إلى درجة الوعي العالية لدى مديرات المدارس وإدراكهن أهمية القيادة بالتحفيز الإداري، لما لها من أثر كبير في أداء المعلمات، وتنمية الإبداع، وتحسين دافعيتهن وفاعليتهن تجاه العمل، وزيادة الولاء والانتماء للمدرسة بما ينعكس على بيئة العمل في المدرسة إيجابياً، ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية للمدرسة، إضافة إلى إدراك المعلمات أن لمديرة المدرسة دوراً فعالاً في تقديم الدعم لتوظيف التكنولوجيا الرقمية في العملية التعليمية، مثل وسائل التواصل الاجتماعي والبريد الإلكتروني، والعمل على استخدامها في العملية الإدارية.

في حين جاءت أدنى فقرات هذا المجال بدرجة متوسطة للفقرة (7): "توفر المديرية التطبيقات الرقمية المساعدة للمعلمات"، بمتوسط حسابي (3.37)، والفقرة (5): "تحفز المديرية المعلمات مادياً (هدايا عينية) عند تقديم أداء عالٍ في استخدام التطبيقات الرقمية في العمل"، بمتوسط حسابي (2.92). ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن محدودية صلاحيات مديرات المدارس في الميزانية والتحفيز المباشر للمعلمات في الجوانب المادية؛ لذلك جاءت تقديرات المعلمات لواقع التحفيز المادي بدرجة متوسطة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سدران (2021م)، التي أظهرت أن تطبيق القيادة الرقمية في مدارس التعليم العام جاء بدرجة متوسطة، في جميع أبعاد الدراسة. ولكنها نتيجة الدراسة الحالية اختلفت مع دراسة العماري (2022)، التي جاءت درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية في خميس مشيط أبعاد القيادة الرقمية فيها كبيرة.

8- درجة توافر مجال (استثارة التفكير الإبداعي)، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة:

الجدول 7

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين  
عن فقرات مجال (استثارة التفكير الإبداعي)

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
7	1	تسعى المديرية إلى مساعدة المعلمات على تحقيق أعمالهن من خلال التطبيقات الرقمية.	3.68	1.038	مرتفعة
1	2	تعمل المديرية على استثارة التفكير الإبداعي لدى المعلمات لاستخدام التطبيقات الرقمية في التدريس.	3.61	1.070	متوسطة
5	3	تشارك المديرية المعلمات في أفكارهن البناءة من خلال مجموعات التطبيقات الرقمية.	3.61	1.190	متوسطة
6	4	تشجع المديرية على اكتشاف حلول للمشكلات المعقدة التي تواجه المعلمات في استخدام التطبيقات الرقمية.	3.58	1.183	متوسطة
4	5	تدعم المديرية المعلمات على تبني تطبيقات رقمية جديدة في العمل.	3.53	1.186	متوسطة
3	6	تتبنى المديرية استراتيجية التغيير في استخدام التطبيقات الرقمية الحديثة لتطوير العمل.	3.46	1.168	متوسطة
2	7	تساعد المديرية المعلمات في حل مشاكل استخدام التطبيقات الرقمية بأفكار إبداعية.	3.34	1.112	متوسطة
8	8	تقترح المديرية طرق جديدة لاستخدام التطبيقات الرقمية .	3.32	1.215	متوسطة
		الكلي	3.52	1.145	متوسطة

يوضح الجدول (7) أن ممارسة مديرات المدارس القيادة الرقمية، من وجهة نظر معلمات المدارس بمدينة سكاكا في مجال استثارة التفكير الإبداعي ، جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.52). وأن أهم فقرات استثارة التفكير الإبداعي كانت الفقرة (7): "تسعى المديرية إلى مساعدة المعلمات على تحقيق أعمالهن من خلال التطبيقات الرقمية"، بمتوسط حسابي (3.68) بدرجة مرتفعة، ويمكن عزو هذه النتيجة إلى سعي مديرات المدارس إلى تحفيز المعلمات على إنهاء مهامهن وإنجاز ما يطلب منهن من أعمال من خلال التطبيقات الرقمية، وكذلك توظيف تلك التطبيقات

---

لمواجهة أي مشكلات في بيئة العمل، في حين جاءت باقي فقرات هذا المجال بدرجة متوسطة، فقد جاءت الفقرة (1): "تعمل المديرية على استثارة التفكير الإبداعي لدى المعلمات لاستخدام التطبيقات الرقمية في التدريس"، بالمرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.61)، وتليها الفقرة (5): "تشارك المديرية المعلمات أفكارهن البناءة من خلال مجموعات التطبيقات الرقمية"، بمتوسط حسابي (3.61)، وتليها الفقرة (6): "تشجع المديرية اكتشاف حلول للمشكلات المعقدة التي تواجه المعلمات في استخدام التطبيقات الرقمية"، بمتوسط حسابي (3.58)، وتليها الفقرة (4): "تدعم المديرية المعلمات لتبني تطبيقات رقمية جديدة في العمل"، بمتوسط حسابي (3.53)، وتليها الفقرة (3): "تتبنى المديرية استراتيجية التغيير في استخدام التطبيقات الرقمية الحديثة لتطوير العمل"، بمتوسط حسابي (3.46)، وتليها الفقرة (2): "تساعد المديرية المعلمات في حل مشكلات استخدام التطبيقات الرقمية بأفكار إبداعية"، بمتوسط حسابي (3.34)، وتليها الفقرة (8): "تقترح المديرية طرقاً جديدة لاستخدام التطبيقات الرقمية"، بمتوسط حسابي (3.32)، وهي أدنى النسب.

ويمكن عزو ذلك إلى ما تواجهه بعض المديرات من صعوبة في حل المشكلات الفنية والتقنية التي تواجهها المعلمات عن طريق التطبيقات الرقمية، لعدم تخصصهن في تلك التطبيقات، على الرغم من محاولتهن تقديم بعض المقترحات التي تسهم في حل تلك المشكلات، وطلب الدعم الفني والتقني في حال تكرار تلك المشكلات؛ وهو ما يسهم في حلها، لكن الإجراءات التي قد تستغرق بعض الوقت تجعل استجابة المعلمات لهذه الفقرة بدرجة متوسطة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سدران (2021م)، التي أظهرت أن درجة تطبيق القيادة الرقمية في مدارس التعليم العام جاءت متوسطة لجميع أبعاد الدراسة. وتختلف مع دراسة العمري (2022م)، التي جاءت درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية في خميس مشيط أبعاد القيادة الرقمية كبيرة. وهذا ما أكدته دراسة الذهلي وآخرين (2021م) التي أظهرت كذلك أن درجة توظيف مديري المدارس القيادة الرقمية ومجالاتها جاءت مرتفعة.

9- درجة توافر مجال (التمكين التكنولوجي)، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة:

الجدول 8

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين  
عن فقرات (التمكين التكنولوجي)

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
3	1	تشجّع المديرية المعلمات على تبادل الخبرات لتطوير قدراتهن ومهاراتهن في مجال التكنولوجيا.	3.82	1.125	مرتفعة
1	2	تشارك المديرية في تعلّم مهام عمل المعلمات باستخدام المصادر التكنولوجية.	3.72	1.119	مرتفعة
4	3	تتشارك المديرية الرأي والمشورة مع المعلمات باختيار التقنيات الرقمية المناسبة لتعزيز طرق التدريس.	3.62	1.147	متوسطة
7	4	تعمل المديرية على جدولة وقت العمل من خلال التطبيقات الرقمية.	3.62	1.138	متوسطة
2	5	تسعى المديرية إلى التعرف إلى أفضل الممارسات التعليمية باستخدام التطبيقات التكنولوجية.	3.60	1.094	متوسطة
6	6	تسعى المديرية إلى توفير بيئة تشجّع على استخدام أنواع مختلفة من التطبيقات التكنولوجية.	3.57	1.093	متوسطة
5	7	تساعد المديرية المعلمات في تعلّم استخدام التطبيقات الرقمية لتطوير مهاراتهن.	3.53	1.226	متوسطة
		الكلية	3.64	1.135	متوسطة

يوضّح الجدول (8) أن درجة ممارسة مديرات المدارس القيادة الرقمية، من وجهة نظر معلمات المدارس بمدينة سكاكا في مجال التمكين التكنولوجي جاءت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.64). وأن أهم فقرات التمكين التكنولوجي كانت الفقرة (3): "تشجّع المديرية المعلمات على تبادل الخبرات لتطوير قدراتهن ومهاراتهن في مجال التكنولوجيا"، بمتوسط حسابي (3.82)، ثم جاءت

---

الفقرة (1): "تشارك المديرية في تعلّم مهام عمل المعلمات باستخدام المصادر التكنولوجية"، بالمرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.72) وبدرجة مرتفعة.

ربما تعود هذه النتيجة إلى أن المعلمات يرين أن مديرة المدرسة تطبق التمكين التكنولوجي في قيادتها، وأنهن يدركن أهمية توظيف التكنولوجيا في التعليم لتقليل الوقت والجهد، ولتحقيق النتائج المرجوة، وأن التواصل مع المحيط المدرسي أصبح مرهوناً باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة، لذلك حرصت مديرات المدارس على التمكين التكنولوجي؛ وكل ذلك يرجع إلى الخطط التطويرية الوطنية التي تهدف إلى توفير الإمكانيات المادية والمعنوية لتحقيق القيادة الرقمية باعتبارها أهم التوجّهات الحديثة.

في حين جاءت باقي الفقرات بدرجة متوسطة، فحازت الفقرة (4): "تتشارك المديرية الرأي والمشورة مع المعلمات باختيار التقنيات الرقمية المناسبة لتعزيز طرق التدريس"، على متوسط حسابي (3.62)، وتليها الفقرة (7): "تعمل المديرية على جدولة وقت العمل من خلال التطبيقات الرقمية"، بمتوسط حسابي (3.62)، وتليها الفقرة (2): "تسعى المديرية إلى التعرف إلى أفضل الممارسات التعليمية باستخدام التطبيقات التكنولوجية"، بمتوسط حسابي (3.60)، وتليها الفقرة (6): "تسعى المديرية إلى توفير بيئة تشجّع على استخدام أنواع مختلفة من التطبيقات التكنولوجية"، بمتوسط حسابي (3.57)، وتليها الفقرة (5): "تساعد المديرية المعلمات في تعلّم استخدام التطبيقات الرقمية لتطوير مهارتهن"، بمتوسط حسابي (3.53)، وهي أدنى النسب.

ويمكن لهذه النتيجة أن تعزى إلى أن هذه العملية تحتاج إلى أكثر من التشجيع والتعزيز، وحضور الدورات التدريبية وورش العمل التي تقدّمها وزارة التعليم، ونشر ثقافة التمكين التكنولوجي، وتوفير بنية تكنولوجية مناسبة تعدّ من العوامل المهمّة في تنمية التمكين التكنولوجي لدى المعلمات. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سدران (2021م) التي أظهرت أن درجة تطبيق القيادة الرقمية وأبعادها جاءت متوسطة. بينما تختلف دراسة العماري (2022م) التي جاءت درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية في خميس مشيط لأبعاد القيادة الرقمية كبيرة.

وتختلف أيضاً مع دراسة الذهلي وآخرين (2021م) التي توصلت إلى أن درجة توظيف مديري المدارس القيادة الرقمية ومجالاتها جاءت مرتفعة.

مما سبق يتّضح أن درجة ممارسة مديرات المدارس القيادة الرقمية بمدينة سكاكا جاءت متوسطة، ويوضّح الجدول (9) ذلك.

## الجدول 9

### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة مديرات المدارس القيادة الرقمية بمدينة سكاكا

رقم البعء	الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
3	1	التمكين التكنولوجي	3.64	1.135	متوسطة
1	2	التحفيز الإداري	3.63	1.094	متوسطة
2	3	استثارة التفكير الإبداعي	3.52	1.145	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.597		متوسطة

يوضح الجدول (9) أن واقع ممارسة مديرات المدارس القيادة الرقمية من وجهة نظر معلمات المدارس بمدينة سكاكا جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.597)، وجاء أعلى المجالات مجال "التمكين التكنولوجي"، بمتوسط حسابي (3.64)، تلاه مجال "التحفيز الإداري" بمتوسط حسابي (3.63)، وأخيراً جاء مجال "استثارة التفكير الإبداعي" بمتوسط حسابي (3.52)، وجميعها جاءت بأهمية نسبية متوسطة.

ويمكن للسبب في ذلك أن يعزى إلى التركيز في مرحلة ما على التمكين التكنولوجي مواكبةً للتطورات التكنولوجية الحديثة، والبدء بالتحوّل إلى استخدام المنصات والتطبيقات الرقمية، وحرص مديرات المدرسة على تحقيق خطط التحوّل الرقمية بعد جائحة كورونا، وظهور نمط التعليم عن بعد؛ وهو ما يحتم على مديرات المدارس التحلي بمهارات القيادة الرقمية لمواكبة هذا التحوّل.

وأما عنصراً "التحفيز الإداري" واستثارة التفكير الإبداعي " فقد جاءتنا بأقل من التمكين التكنولوجي، وهو ما أثر في المتوسط العام كله. ويمكن تفسير ذلك بالتفاوت في مهارات مديرات المدارس وقدراتهن، من حيث امتلاكهن القدرة على التحفيز ومهارات التحفيز من خلال التطبيقات الرقمية، وكذلك عدم امتلاك بعضهن القدرة على استثارة أفكار المعلمات إبداعياً، خصوصاً مع قلة تحفيز مديرات المدارس على استخدام التطبيقات الرقمية في حلّ المشكلات اللاتي تواجههن.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سدران (2021م) التي أظهرت أن درجة تطبيق المعلمات القيادة الرقمية في المرحلة الثانوية بنجران، من وجهة نظر المعلمات جاءت متوسطة. وتختلف مع دراسة العمري (2022م) التي جاءت درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية في خميس مشيط أبعاد القيادة الرقمية كبيرة. وكذلك أيضاً مع دراسة الذهلي وآخرين (2021م) التي أظهرت أن درجة توظيف القيادة الرقمية ومجالاتها جاءت مرتفعة.

إجابة السؤال الثاني: ما مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات في مدارس التعليم بمدينة سكاكا؟

10- درجة توافر بُعد "الإيثار"، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة:

#### الجدول 10

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن فقرات بُعد "الإيثار"

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	1	أهتَم بمساعدة المعلمات الجديداً على التأقلم في بيئة العمل.	4.26	0.873	مرتفعة
3	2	أستقطع الوقت اللازم لمساعدة زميلاتي المعلمات إذا دعت الحاجة بكل رحابة صدر.	4.12	0.918	مرتفعة
4	3	أبادر إلى مساعدة زميلاتي المعلمات اللاتي لديهن أعباء عمل كبيرة.	3.96	1.004	مرتفعة
2	4	أساعد زميلاتي المعلمات اللاتي تغيبن عن العمل.	3.87	0.885	مرتفعة
5	5	أقدم مصلحة العمل على اهتماماتي الشخصية.	3.79	1.008	مرتفعة
		الكلية	4.00	0.938	مرتفعة

يوضح الجدول (10) أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات في مدارس التعليم بمدينة سكاكا في بُعد الإيثار جاء بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (4.00)، وجاءت أهم فقرات الإيثار الفقرة (1): "أهتَم بمساعدة المعلمات الجديداً على التأقلم في بيئة العمل"، بمتوسط حسابي (4.26)، ثم جاءت الفقرة (3): "أستقطع الوقت اللازم لمساعدة المعلمات إذا دعت الحاجة بكل رحابة صدر"، بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.12)، وتليها الفقرة (4): "أبادر إلى مساعدة المعلمات اللاتي لديهن أعباء عمل كثيرة"، بمتوسط حسابي (3.96)، وتليها الفقرة (2): "أساعد المعلمات اللاتي تغيبن عن العمل"، بمتوسط حسابي (3.87)، وتليها الفقرة (5): "أقدم مصلحة العمل على اهتماماتي الشخصية"، بمتوسط حسابي (3.79)، وجميعها بدرجة مرتفعة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى تمتع المعلمات بحس المسؤولية، وهو ما يدل على مدى التزامهن بأخلاقيات العمل، وتمتعهن بعلاقات إنسانية جيدة، ويعبر عن هذا الشعور من خلال تقديم الرعاية للآخرين. كما أن طبيعة العمل في المدرسة تتطلب العمل بروح الفريق الواحد.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الأضم (2021م) التي حصل فيها بُعد "الإيثار" على أعلى نسبة. وتتفق أيضًا مع دراسة الصمعاني (2020م) التي بيّنت أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات في بُعد "الإيثار" جاء بدرجة كبيرة.

#### 11- درجة توافر بُعد "وعي الضمير"، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة:

#### الجدول 11

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن فقرات بُعد "وعي الضمير"

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
5	1	أنتقيد بالأنظمة الخاصة بالعمل حتى وإن لم يكن هناك رقابة.	4.39	0.813	مرتفعة
4	2	أحرص على التقيد التام بمواعيد الحضور والانصراف من العمل.	4.38	0.841	مرتفعة
3	3	أهتم بإعلام الإدارة مسبقًا عندما لا أتمكن من الحضور.	4.31	0.869	مرتفعة
1	4	أحرص على قضاء معظم ساعات العمل في أداء واجباتي المهنية.	4.24	0.864	مرتفعة
2	5	أشارك في العمل التطوعي في المدرسة برحابة صدر.	3.92	0.949	مرتفعة
6	6	أحرص على الحضور إلى مقرّ العمل بعد الدوام الرسمي عند الحاجة.	3.64	1.186	متوسطة
الكلّي			4.15	0.920	مرتفعة

يوضّح الجدول (11) أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات في مدارس التعليم بمدينة سكاكا في بُعد "وعي الضمير" جاء بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (4.15)، وجاءت أهم فقرات وعي الضمير الفقرة (5): "أنتقيد بالأنظمة الخاصة بالعمل، حتى وإن لم تكن هناك رقابة"، بمتوسط حسابي (4.39)، ثم جاءت الفقرة (4): "أحرص على التقيد التام بمواعيد الحضور والانصراف من العمل"، بالمرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (4.38)، وتليها الفقرة (3): "أهتم بإعلام الإدارة مسبقًا عندما لا أتمكن من الحضور"، بمتوسط حسابي (4.31)، وتليها الفقرة (1): "أحرص على قضاء معظم ساعات العمل في أداء واجباتي المهنية"، بمتوسط حسابي (4.24)، وتليها الفقرة (2): "أشارك في العمل التطوعي في المدرسة برحابة صدر"، بمتوسط حسابي (3.92)، وجميعها بدرجة مرتفعة.



ويمكن عزو هذه النتيجة إلى الإيمان الداخلي للمعلمات بأهمية دورهن في تحقيق أهداف المدرسة، وأن جودة مخرجات المدرسة تقع على عاتقها، كما أن التزام المعلمات بالأنظمة والتعليمات وفق اللوائح المطبقة يدلّ على شعورهن بالمسؤولية، وتمتّعن بوعي الضمير.

وقد جاءت الفقرة (6): "أحرص على الحضور إلى مقرّ العمل بعد الدوام الرسمي عند الحاجة" آخر الفقرات، بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (3.64)، وهي أدنى النسب.

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمات يتمن أعمالهم في أثناء الدوام الرسمي، وعدم جدوى من بقائهن في المدارس بعد الدوام الرسمي، خصوصاً أنه يمكن إنجاز الأعمال المتأخرة بعد الدوام خارج أسوار المدرسة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الصمعاني (2020م)، التي أظهرت أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات في بُعد "وعي الضمير" جاء بدرجة كبيرة. وتختلف مع دراسة الأضم (2021م)، التي جاء فيها بُعد "وعي الضمير" بنسبة منخفضة.

**12- درجة توافر بُعد قيم المواطنة، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة:**

#### الجدول 12

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن فقرات بُعد "قيم المواطنة"

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
6	1	أدافع عن جهة عملي عندما ينتقدها الآخرون.	4.25	0.882	مرتفعة
1	2	أحرص على حضور اللقاءات والندوات التي تعقدها إدارة التعليم.	4.01	0.868	مرتفعة
4	3	أحرص على التأكد من أن الأنوار مطفأة والأبواب مغلقة عند مغادرة المدرسة.	3.98	0.932	مرتفعة
5	4	أساهم في تقديم مقترحات جديدة لتطوير طرق التدريس.	3.90	0.977	مرتفعة
2	5	أتحبّ دائماً إيجابياً عن القطاع التعليمي أمام الآخرين.	3.86	0.995	مرتفعة
3	6	أهتمّ بقراءة البريد ومتابعة ما يجري بالمدرسة بكل حرص.	3.72	1.12	مرتفعة
		الكلّي	3.95	0.962	مرتفعة

يوضّح الجدول (12) أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات في مدارس التعليم بمدينة سكاكا في بُعد قيم المواطنة جاء بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.95)، وجاءت أهمّ الفقرات الفقرة (6): "أدافع عن جهة عملي عندما ينتقدها الآخرون"، بمتوسط حسابي (4.25)، ثم

جاءت الفقرة (1): "أحرص على حضور اللقاءات والندوات التي تعقدها إدارة التعليم" بالمرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (4.01)، وتليها الفقرة (4): "أحرص على التأكد من أن الأنوار مطفأة، والأبواب مغلقة عند مغادرة المدرسة"، بمتوسط حسابي (3.98)، وتليها الفقرة (5): "أساهم في تقديم مقترحات جديدة لتطوير طرق التدريس"، بمتوسط حسابي (3.90)، وتليها الفقرة (2): "أتحدث دائماً بإيجابية عن القطاع التعليمي أمام الآخرين"، بمتوسط حسابي (3.86)، وتليها الفقرة (3): "أهتمّ بقرءة البريد ومتابعة ما يجري بالمدرسة بكل حرص"، بمتوسط حسابي (3.72)، وجميعها بدرجة مرتفعة.

ويمكن عزو هذه النتيجة إلى شعور المعلمات بالولاء للمدرسة التي يعملن بها، وحرصهن على إظهارها جيداً مجتمعياً، وسعيهن إلى توفير بيئة إيجابية قائمة على التفاهم والتسامح، والتركيز على تحقيق أهداف المدرسة، دون الانشغال بالجوانب السلبية، وتجنّب تضخيم المشكلات، والمحافظة على علاقات طيبة مع زميلاتهن، وحرصهن على الاطلاع على كل جديد يخص المدرسة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشايع (2016م)، التي أظهرت أن مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في بُعد قيم المواطنة جاء بدرجة مرتفعة.

### 13- درجة توافر بُعد الكياسة، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة:

#### الجدول 13

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن فقرات بُعد "الكياسة"

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	1	أحرص على عدم التدخّل في خصوصيات زميلاتي المعلمات.	4.49	0.795	مرتفعة
2	2	أراعي مشاعر زميلاتي المعلمات في تصرفاتهن وأفعالهن.	4.22	0.893	مرتفعة
4	3	أخذ الاحتياطات والتدابير اللازمة لتقليل احتمالية حدوث مشكلات في العمل.	4.22	0.860	مرتفعة
3	4	أستشير المعلمات بما أنوي فعله تفادياً للصراعات التنظيمية.	3.82	0.994	مرتفعة
5	5	أحرص على أن أكون مجاملة لزميلاتي المعلمات في العمل.	3.50	1.206	متوسطة
		الكلي	4.05	0.950	مرتفعة

يوضّح الجدول (13) أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات في مدارس التعليم بمدينة سكاكا في بُعد "القياس" جاء بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (4.05)، وجاءت أهم الفقرات الفقرة (1): "أحرص على عدم التدخّل في خصوصيات زميلاتي المعلمات"، بمتوسط حسابي (4.49)، ثم جاءت الفقرة (2): "أراعي مشاعر المعلمات في تصرفاتهن وأفعالهن"، بالمرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (4.22)، وتليها الفقرة (4): "أخذ الاحتياطات والتدابير اللازمة لتقليل احتمالية حدوث مشكلات في العمل"، بمتوسط حسابي (4.22)، وتليها الفقرة (3): "أستشير المعلمات بما أنوي فعله تفادياً للصراعات التنظيمية"، بمتوسط حسابي (3.82)، وتليها الفقرة (5): "أحرص على أن أكون مجاملة للمعلمات في العمل"، وجميعها بدرجة مرتفعة.

ويمكن عزو هذه النتيجة إلى سعي المعلمات إلى توفير بيئة عمل تسودها المحبة والاحترام، وتعتمد على الحوار والمناقشة البناءة، لتلافي الوقوع بأيّ خطأ، مع الحرص على عدم التدخل في شؤون الزميلات الخاصة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشايع (2016م)، التي أظهرت أن مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في بُعد القياس جاء بدرجة مرتفعة. ولكنها تختلف مع دراسة الأضم (2021م)، التي جاء فيها بُعد القياس بدرجة متوسطة.

ومما سبق يتّضح أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات في مدارس التعليم بمدينة سكاكا جاء بدرجة مرتفعة. ويوضّح ذلك الجدول التالي (14).

#### الجدول 14

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات في

مدارس التعليم بمدينة سكاكا

رقم البعد	الرتبة	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
2	1	وعي الضمير	4.15	0.920	مرتفعة
4	2	القياس	4.05	0.950	مرتفعة
1	3	الإيثار	4.00	0.938	مرتفعة
3	4	قيم المواطنة	3.95	0.962	مرتفعة
		الدرجة الكلية	4.04		مرتفعة

يوضّح الجدول (14) أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات في مدارس التعليم بمدينة سكاكا جاء بدرجة مرتفعة، وبتوسط حسابي بلغ (4.04)، وجاء أعلى الأبعاد بُعد "وعي الضمير"، بمتوسط حسابي (4.15)، تلاه بُعد "القياس" بمتوسط حسابي (4.05)، ثم تلاه بُعد

"الإيثار" بمتوسط حسابي (4.00)، وأخيراً جاء بُعد "قيم المواطنة" بمتوسط حسابي (3.95)، وجميعها جاءت بأهمية نسبية مرتفعة.

ويمكن القول إن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات في مدارس التعليم بمدينة سكاكا قد جاء بدرجة مرتفعة، وهو ما يُعدّ مؤشراً إيجابياً، ويكشف من خلاله المناخ التنظيمي المرتفع فيها، وأن ممارسة المعلمات لسلوكيات المواطنة التنظيمية التي تتحلّى بـ"وعي الضمير" و"الكياسة" و"الإيثار"، التي تظهر من خلال مساعدة الزميلات بدون توقّع أي نوع من المكافآت التعويضية المادية والمعنوية عن جهودهن، كما أن المعلمات يتشاورن في أمور العمل، ويعمل بعضهن على تزويد بعض بالمعلومات الكافية التي تساعدن على أداء أعمالهنّ على أحسن وجه. وقد يعود السبب في ذلك إلى قناعة المعلمات بضرورة التعاون لإنجاز أعمالهن الموكلة إليهن على أكمل وجه، من خلال اعتماد الحوار والمناقشة واستماع بعضهن لمقترحات بعض فيما يخصّ العمل، لما له من أثر إيجابي في توحيد جهودهن لصالح إنجاز العملية التعليمية - التعلّمية.

كما تبيّن هذه النتيجة إيمان المعلمات بالرؤية والرسالة لمدارسهن، وهو ما انعكس على تصرفاتهنّ، وظهر من خلال المشاركة والانخراط في أغلب الأنشطة المدرسية. ومن ثمّ يمكن القول إن المعلمات واعيات ويؤدّين واجباتهن، ويتحلّين بالإحساس بالمواطنة، والحرص على تميّز مدارسهنّ ونقّدها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الجمل وعطاري (2020م)، التي أظهرت أن مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية جاء بدرجة مرتفعة. كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة الصمعاني (2020م) والتي بينت أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات جاء بدرجة كبيرة. وتتفق أيضاً مع دراسة الشايع (2016م)، التي أظهرت أن مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية جاء بدرجة مرتفعة.

وتختلف مع دراسة الأضم (2021م)، التي جاءت ممارسة المعلمات لسلوك المواطنة التنظيمية بدرجة متوسطة.

**إجابة السؤال الثالث: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ) بين ممارسة مديرات المدارس للقيادة الرقمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات في مدارس التعليم العام للبنات بمدينة سكاكا؟**

للإجابة عن هذا السؤال استخدم معامل ارتباط بيرسون، للكشف عن العلاقة بين ممارسة مديرات المدارس القيادة الرقمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات في مدارس التعليم العام للبنات بمدينة سكاكا، كما هو موضح بالجدول التالي رقم (15).

## الجدول 15

قيم معاملات ارتباط بيرسون بين ممارسة مديرات المدارس القيادة الرقمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات بمدينة سكاكا

سلوك المواطنة التنظيمية				القيادة الرقمية	
الدرجة الكلية	القياس	قيم المواطنة	وعي الضمير	الإيثار	
**0.467	**0.463	**0.444	**0.411	**0.498	التحفيز الإداري
**0.404	**0.540	**0.439	**0.420	**0.415	استثارة التفكير الإبداعي
**0.500	**0.449	**0.453	**0.433	**0.501	التمكين التكنولوجي
**0.526	**0.511	**0.506	**0.500	**0.512	الدرجة الكلية

\*\*وجود دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ).

يوضح الجدول (15) وجود علاقة ارتباطية طردية بين ممارسة مديرات المدارس القيادة الرقمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات بمدينة سكاكا لجميع المجالات والدرجة الكلية، وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ).

ويمكن لهذه النتيجة أن تعزى إلى ارتفاع التمكين التكنولوجي الذي تشعر به المعلمات، وكذلك إلى التحفيز الإداري الذي يؤدي إلى الاهتمام بالتصرفات والسلوكيات التي تحفز المعلمات على حبّ التحدي والإنجاز، فتعمل هذه السلوكيات على إيضاح التوقعات للأخريين، وتشجيع روح الفريق في العمل لديهن، وتنمية الالتزام بتحقيق الأهداف التنظيمية، ومن ثم تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لديهن، كما أن استثارة التفكير الإبداعي يؤدي إلى استثارة أفكار المعلمات، وتحفيزهن للتصدي للتحديات والمشكلات، وخاصةً الروتينية المتكررة، من خلال توظيف الأنظمة التقنية، ودعم مديرات المدارس لهذا التوجه، وتفويض الصلاحيات اللازمة لحلّ المشكلات اليومية بطريقة تشجعهم على الابتكار؛ وهو ما يعزز لديهن سلوك المواطنة التنظيمي.

كما أن منح الحرية الواسعة داخل نطاق المدرسة في اتخاذ القرارات، وحلّ المشكلات، وتوسيع نطاق تفويض السلطة، وتدريب المعلمات، وزيادة مشاركتهن في إدارة العملية التعليمية - التعليمية؛ ينعكس إيجاباً على سلوك المواطنة التنظيمية، ويزيد مشاركتهن في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية.

---

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ليم وتيوه (Lim, & Teoh, 2021)، التي أظهرت أن ثقافة التعلّم في العصر الرقمي، والتميز المهني والرقمي، تؤثر في المواطنة إيجابياً، وفي أداء المعلمين. كما تتفق مع دراسة إرهان وآخرين (Erhan et al., 2022)، التي توصلت إلى أن لتصورات الموظفين للقيادة الرقمية تأثيراً إيجابياً ومهماً في جميع أبعاد سلوك العمل المبتكر للموظف، وكان الموظفون أيضاً ينظرون إلى القادة ذوي المهارات الرقمية العالية نظرة إيجابية، ويميلون إلى تكييف السلوكيات المبتكرة عندما يكون لديهم قادة مهرة رقمياً.

### توصيات الدراسة:

توصي الدراسة بالتوصيات التالية:

- عقد الورش والندوات لزيادة وعي مديرات المدارس بأهمية ممارسة أبعاد القيادة الرقمية.
- العمل على تطوير مهارات المعلمات على استخدام التطبيقات الرقمية الخاصة بالعمل، وتوفير التطبيقات الرقمية المساعدة لهنّ، وتحفيزهن مادياً عند تقديم أداء مميز.
- تحسين قدرات المديرات على استثارة التفكير الإبداعي لدى المعلمات لاستخدام التطبيقات الرقمية في التدريس، ومشاركتهن أفكارهن البناءة، وتشجيعهن على اكتشاف حلول للمشكلات المعقدة، بما يتعلق باستخدام التطبيقات الرقمية.
- إعادة النظر من قبل وزارة التعليم بالصلاحيات الممنوحة لمديرات المدارس فيما يخص الحوافز المادية.
- توفير تطبيقات رقمية جديدة في العمل، ووضع استراتيجية في استخدامها، ومساعدة المعلمات على استخدام التطبيقات الرقمية الحديثة.
- تحسين قدرات المديرات ومهارتهنّ في حلّ مشكلات استخدام التطبيقات الرقمية بأفكار إبداعية.
- تحسين مشاركة المديرية الرأي والمشورة مع المعلمات باختيار التقنيات الرقمية المناسبة لتعزيز طرق التدريس.
- تحسين مهارات المديرات على جدولة وقت العمل من خلال التطبيقات الرقمية، والتعرف إلى أفضل الممارسات التعليمية باستخدام التطبيقات التكنولوجية.
- توفير بيئة تشجّع على استخدام أنواع مختلفة من التطبيقات التكنولوجية، لتطوير مهارات المعلمات الرقمية.

- 
- 
- تقديم حوافز مادية ومعنوية تشجّع المعلمات على تقبّل الحضور إلى العمل بعد الدوام الرسمي عند الحاجة، أو توفير أدوات اتصال رقمية تغني عن حضور المعلمات للمدرسة بعد الدوام الرسمي.

#### مقترحات الدراسة:

- بناءً على نتائج الدراسة، تقترح الدراسة البحث في الموضوعات التالية:
- أثر ممارسة مديرات المدارس القيادة الرقمية في الرضا الوظيفي لدى المعلمات.
- الكشف عن معوقات ممارسة مديرات المدارس القيادة الرقمية في مدارس التعليم العام.
- الكشف عن فاعلية برنامج تدريبي لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمات مدارس التعليم العام.
- الكشف عن الاحتياجات التدريبية لتنمية القيادة الرقمية لمديرات مدارس التعليم العام.

---

---

## قائمة المراجع

### المراجع العربية:

- أحمد، نوال أسعد لافي .(2022). معوقات تطبيق القيادة الرقمية من وجهة نظر مديرات المرحلة الثانوية في لواء قسبة أربد .*المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية* ، 3 (11)، 517-497.
- الأضم، مروة عصام حسن. ( 2021). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمديرية غرب غزة للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية. *مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث*، 1 (3)، 1024-993.
- أل كردم، مفرح سعيد صالح. (2020). دور القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم العام بمدينه أبها الحضرية، *مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، (12)، 25-3.
- بشير ، منال صبري .(2022). سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين بمدارس التعليم الأساسي بمصر (دراسة تحليلية) . *مجلة كلية التربية* ، 3 (46)، 441 - 403.
- بصيلي ، أماني جبريل (2022). واقع تطبيق القيادة الرقمية بمدارس التعليم العام بمنطقة أبها الحضرية من وجهة نظر القيادات التربوية. *مجلة العلوم التربوية* ، 6(42)، 42-23.
- الجمال، سونيا وعطاري، عارف توفيق محمد. (2020). الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين، *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، 2 (16)، 203-191.
- الحري، فهد بن عبد الرحمن السيد. (2021). مناخ الصمت التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات، *مجلة العلوم التربوية*، 1 (33)، 148-125.
- الذهلي، ربيع بن المر بن علي، والشعيلي، صالح خليفة والخروصي، حسين بن علي. (2021). درجة توظيف مديري المدارس في سلطنة عمان للقيادة الرقمية من وجهة نظر المديرين أنفسهم. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، 12(33)، 93-79.



- 
- الذبيان ، إسرائ محمد ، الشرمان ، منيرة .(2017).إستراتيجيات مقترحة لتحويل الجامعات الأردنية الرسمية إلى منظمات متعلمة من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس فيها . *دراسات العلوم التربوية*، 4 (44)، 317-338.
- الريس، إيمان إبراهيم حماد، والعيقان ، منى محمد .(2022).احتياجات التطوير المهني للقيادات المدرسية في المملكة العربية السعودية في ضوء القيادة الرقمية . *رسالة الخليج العربي*، 42 (164)، 13-38.
- سدران، وجدان هادي . (2021). *واقع القيادة الرقمية لمعلمات اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية بنجران. المؤتمر الدولي الافتراضي للتعليم في الوطن العربي: مشكلات وحلول*، 466-477.
- الشابع، علي . (2016). العلاقة بين إدراك المعلمين للعدالة التنظيمية ومستوى التزامهم بسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على معلمي المرحلة الثانوية في منطقة القصيم التعليمية، *مجلة العلوم الإنسانية والإدارية*، جامعة القصيم، (10)، 70 - 97.
- الصمعاني، لولوه. (2020). مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمات المرحلة الابتدائية الحكومية في مدينة بريدة من وجهة نظرهن، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 4(38)، 35-56.
- العتيبي، صالحة حسن خلف. (2019). درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى قائدات مدارس التعليم العام الحكومية في مدينة الرياض. *المجلة التربوية*، 59، 215-253.
- العرفج، عواطف سعود. (2020). *معوقات التحول الرقمي في مكاتب إدارات التعليم بمدينة الرياض*، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والإشراف التربوي، كليات الشرق العربي للدراسات العليا.
- العزاوي، رحيم يونس. (2008)، *مقدمة في منهج البحث العلمي*، عمان، دار دجلة.
- عسيري، تغريد محمد قاسم .(2017). *تطوير أداء القيادات المدرسية في التعليم العام في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز: استراتيجية مقترحة* [رسالة دكتوراة منشورة ] . الرياض، جامعة الملك سعود.
- العماري، جواهر نايش محمد .(2022). درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة الرقمية بمحافظة خميس مشيط. *مجلة التربية*، 2 (194)، 200-239.
-

---

العمرى ، مها مرعي .(2019). معوقات التفويض من وجهة نظر القيادات التربوية في مكاتب التربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، 1(6)، 280-263.

فطيمة، رابحي وصليحة، كاريش. (2020). العوامل المساهمة في بناء الثقافة الرقمية في المؤسسة- من وجهة نظر عينة من الخبراء- مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 23(2)، 789-765.

وحدة التحول الرقمي. (2020). *عن وحدة التحول الرقمي*. استرجعت بتاريخ 15-11-2022 م ، <https://ndu.gov.sa/ar/about>

المراجع الإنجليزية:

Abdulmuhsin AA, Zaker RA, Asad MM( 2021). How exploitative leadership influences on knowledge management processes: the moderating role of organisational citizenship behaviour. *International Journal of Organizational Analysis*. 29(3) 529-61.

Ahmad, R., Ahmad, S., Islam, T. and Kaleem, A. (2020), "The nexus of corporate social responsibility, affective commitment and organisational citizenship behaviour in academia: A model of trust. *Employee Relations*, 1(42) 232-247.

Al Tai, Yousef Hajim Sultan. (2019). The impact of digital Leadership in the adoption of the organization culture of the staff of the directorate of education in the governorate of Najaf in Iraq. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 3(6), 19- 39.

Baksi Maiti, R. and Sanyal, S.N. (2018). Optimizing the role of organizational commitment: A qualitative study in the school education sector. *International Journal of Organizational Analysis*, 4(26), 669-690.

Baksi Maiti, R., Sanyal, S.N. and Mazumder, R. (2021). Antecedents and consequences of organizational commitment in school education sector. *International Journal of Organizational Analysis*, 3(29), 716-735.

Balogun, T.B., Awonuga, O.O. and Abowen-Dake, R. (2021). Investigating digital technological competencies amongst black Asian minority ethnic construction students in the UK. *Journal of Engineering, Design and Technology*.1 (8), 1-47

- 
- Behery, M. (2021). Cosmopolitanism and organizational commitment: a mediation effect of organizational citizenship behavior within the UAE. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2021-2716>
- Benuyenah, V. (2021). Theorising an organisational citizenship behaviour model for managerial decision-making: from history to contemporary application. *Management Research Review*, 8(44), 1182-1198.
- Bresciani, S., Ferraris, A., Romano, M. and Santoro, G. (2021). *Human Resource Management and Digitalisation: Digital Transformation Management for Agile Organizations: A Compass to Sail the Digital World*, Emerald Publishing Limited.
- Brown, M. (2019). How boosting people skills helps in digital transformation: a case study. *Strategic HR Review*, 6(18) 6, 254-257.
- Carvalho, A., Alves, H. and Leitão, J.(2022).What research tells us about leadership styles, digital transformation and performance in state higher education, *International Journal of Educational Management*, 2(36), 218-232.
- Chang Hong Lim &Ai Ping Teoh. (2021). Predicting the impact of digital leadership on the performance of private higher education institutions: evidence from Malaysia, *Journal of Entrepreneurship, Business and Economics*, 10(1), 1–38.
- Cinnioğlu, H. (2020). *A Review of Modern Leadership Styles in Perspective of Industry 4.0I*. Akkaya, B. (Ed.) *Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0*, Emerald Publishing Limited, Bingley.
- Domeny, Jami V. (2017). *The Relationship Between Digital Leadership and Digital Implementation In Elementary Schools* [Published Ph.D. thesis ].Southwest Baptist University.
- Erhan, T., Uzunbacak, H.H. and Aydin, E. (2022), "From conventional to digital leadership: exploring digitalization of leadership and innovative work behavior", *Management Research Review*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Flanding, J.P., Grabman, G.M. and Cox, S.Q. (2018). *Playbook to Digital-era Change Leadership. The Technology Takers*, Emerald Publishing Limited, Bingley.
- Hardey, M. (2019). Women's leadership and gendered experiences in tech cities. *Gender in Management*, 3(34), 188-199.
-

- 
- Hero, J. L. (2020). Exploring the principal's technology leadership: its influence on teachers' technological proficiency. *International Journal of Academic Pedagogical Research*, 4(6), 4–10.
- Kwon, Eun Hee; Park, Min Jae Park. (2017). Critical Factors on Firm's Digital Transformation Capacity: Empirical Evidence from Korea. *International Journal of Applied Engineering Research*, 12 (22), 12585-12596
- Lamb, A.J. and Weiner, J.M. (2021). Technology as infrastructure for change: district leader understandings of 1:1 educational technology initiatives and educational change. *Journal of Educational Administration*, 3(59), 335-351.
- Maamari, B., El Achi, S., Yahiaoui, D. and Nakhle, S.F. (2022). The effect of coaching on employees as mediated by organisational citizenship behaviour: case of Lebanon. *EuroMed Journal of Business*, 1(17) 21-45.
- Ruel, H., Rowlands, H. and Njoku, E. (2021). Digital business strategizing: the role of leadership and organizational learning. *Competitiveness Review*, 1(31), 145-161.
- Sárvári, B. (2021). The ICT-Paradox: Chances and Barriers for Modernization in Higher Education Institutions. In *Effective Leadership for Overcoming ICT Challenges in Higher Education: What Faculty, Staff and Administrators Can Do to Thrive Amidst the Chaos* (pp. 129–149). <http://doi.org/10.1108/978-1-83982-306-020211011>
- Schlegel, D. and Kraus, P. (2021). Skills and competencies for digital transformation – a critical analysis in the context of robotic process automation. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Somech, A. and Ohayon, B.-E. (2020). The trickle-down effect of OCB in schools: the link between leader OCB and team OCB. *Journal of Educational Administration*, 6(58), 629-643.
- Tanniru, M. and Peral, J. (2021). Digital Leadership in Education", Carbonaro, A. and Breen, J.M. (Ed.) *Effective Leadership for Overcoming ICT Challenges in Higher Education: What Faculty, Staff and Administrators Can Do to Thrive Amidst the Chaos (Emerald Studies in Higher Education, Innovation and Technology)*, Emerald Publishing Limited, Bingley.

- 
- Tsemach, S. and Shapira-Lishchinsky, O. (2021). Professional identity and career aspirations as mediators between principals' authentic leadership and teachers' intentions and behaviors", *Journal of Educational Administration*, 6(59), 721-738.
- Upasana Singh., Kailash B.L. Srivastava., (2016). Organizational Trust and Organizational Citizenship Behaviour, *Global Business Review*, 17(3), 594-609.