

القيادة الرقمية لدى مديري المدارس وعلاقتها باتخاذ القرار الإداري من وجهة نظر المعلمين

الأستاذ. تركي بن راشد بن تركي السبيعي

د. حامد بن محمد بن علي الشمراني

Digital leadership among school principals and its relationship to administrative decision-making from teachers' point of view

Turki bin Rashid bin Turki Al-Subaie

Dr. Hamed bin Mohammed bin Ali Al-Shamrani

Abstract

The aim of the research is to identify the level of practice of the principals of the schools of the Education Office in Rania Governorate for the dimensions of digital leadership (management of student and teacher affairs, management of the educational process, management of administrative work, management of communication and communication) and its relationship to the degree of realization of the dimensions of decision-making (preparation of decision-making, participation in decision-making, Formulating and announcing the decision, following up on the implementation of the decision), and to achieve the objectives of the research, the descriptive approach was used in both its relational and survey types, while the questionnaire was used as a main tool for the research, and the research sample consisted of (252) teachers, and the results of the research showed that the level of school principals' practice of the dimensions of digital leadership came to a degree High estimate, and that the degree of achieving the dimensions of administrative decision-making among school principals came with a moderate degree of appreciation, and there were no statistically significant differences at the level ($\alpha \leq 0.05$) between the averages of the responses of the research sample on the degree of practicing the dimensions of digital leadership among school principals in the Education Office in Rania Governorate due to the variables (Academic qualification, age, years of service), and the presence of differences due to the variable of training courses for the benefit of teachers who received a number between (4-7) training courses, as well as the presence of statistically significant differences between the average responses of the members of the research sample on the degree to which the dimensions of administrative decision-making are achieved Principals of the Education Office in Rania Governorate due to the educational qualification variable in favor of those with a master's degree or higher, and to the training courses variable in favor of those who received (4-7 training courses), and the absence of differences due to the variables (age, years of service), and the presence of a statistically significant positive correlation relationship when Significance level (0.01) between the degree of practicing the dimensions of digital leadership among school principals of the Education Office in Rania Governorate and the degree of fulfillment of their decision-making dimensions from the point of view of teachers.

The research recommended a set of recommendations, the most important of which are: continuing to improve the practice of digital leadership among school principals and encouraging its continuity, and addressing the low achievement of the dimensions of administrative decision-making among school principals through the implementation of training programs and workshops inside and outside schools.

Keywords: digital leadership - decision making.

المستخلص:

هدف البحث إلى التعرف على مستوى ممارسة مديري مدارس مكتب التعليم بمحافظة رنية لأبعاد القيادة الرقمية (إدارة شؤون الطلاب والمعلمين، إدارة العملية التعليمية، إدارة الأعمال الإدارية، إدارة الاتصال والتواصل) وعلاقتها بدرجة تحقق أبعاد اتخاذ القرار (تهيئة اتخاذ القرار، المشاركة في اتخاذ القرار، صياغة وإعلان القرار، متابعة تنفيذ القرار)، ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي بنوعيه الارتباطي والمسحي، فيما تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، وتكونت عينة البحث من (٢٥٢) معلماً، وأظهرت نتائج البحث أن مستوى ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة الرقمية جاء بدرجة تقدير عالية، وأن درجة تحقق أبعاد اتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس جاءت بدرجة تقدير متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة أبعاد القيادة الرقمية لدى مديري المدارس بمكتب التعليم بمحافظة رنية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخدمة)، ووجود فروق تُعزى لمتغير الدورات التدريبية لصالح المعلمين الذين تلقوا عدد ما بين (٤-٧) دورات تدريبية، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول درجة تحقق أبعاد اتخاذ القرار الإداري لدى مديري مدارس مكتب التعليم بمحافظة رنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح أصحاب المؤهل ماجستير فأعلى، ولمتغير الدورات التدريبية لصالح الذين تلقوا عدد (٤-٧) دورات تدريبية)، وعدم وجود فروق تُعزى لمتغيري (العمر، سنوات الخدمة)، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين درجة ممارسة أبعاد القيادة الرقمية لدى مديري مدارس مكتب التعليم بمحافظة رنية ودرجة تحقق أبعاد اتخاذ القرار لديهم من وجهة نظر المعلمين.

وأوصى البحث بمجموعة من التوصيات من أهمها: الاستمرار في تحسين ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس والتشجيع على استمراريتها، ومعالجة تدني تحقق أبعاد اتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس من خلال تنفيذ برامج تدريبية وورش عمل داخل المدارس وخارجها.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرقمية- اتخاذ القرار.

المقدمة

حظيت القيادة باهتمام كبير من جانب المفكرين والباحثين، نظراً للدور الذي يلعبه العنصر البشري في المؤسسة، والذي يبرز من خلال مسؤولية القائد في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية، لتحقيق الفعالية والوصول إلى الأهداف، وفي ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها المؤسسات التعليمية من أجل مواكبة التطور وتعزيز مكانتها التنافسية وتحقيق الجودة وتوفير البيئة المناسبة، أصبح لزاماً على مؤسسات التعليم تبني استراتيجيات ملائمة لتواكب وتتكيف مع هذه التغيرات.

وتعتبر القيادة الرقمية مدخلاً معاصراً لتطوير وتحديث الإدارة في المؤسسات التعليمية، وتجويد أداء العمل عن طريق استخدام أساليب رقمية جديدة تتسم بالكفاءة والفاعلية والسرعة، كما أن لها آثاراً واسعة لا تتحصر فقط في بعدها التكنولوجي المتمثل في التكنولوجيا الرقمية، وإنما أيضاً في بعدها الإداري المتمثل في تطوير المفاهيم والوظائف الإدارية، هذا بالإضافة إلى توفير قدر عالٍ من الشفافية والوضوح للرؤيا، مما يحسن ثقة العاملين في التعليم ويدفعهم للمشاركة الإيجابية في برامج التخطيط والتمويل والتقييم والإصلاح اللازمة (البقعاوي، ٢٠١٩، ٣).

والقيادة الرقمية منظومة رقمية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من النمط اليدوي إلى النمط الإلكتروني، وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف، وهذا بطبيعة الحال يترتب عليه فوائد كالسرعة في إنجاز العمل والمساعدة في اتخاذ القرار بالتوفير الدائم للمعلومات

بين يدي متخذ القرار، مع خفض تكاليف العمل الإداري ورفع أداء الإنجاز، وتجاوز مشكلة البعدين الجغرافي والزمني، وإحداث إصلاحات في الهيكل الإداري بالمجتمع وتطوير آلية العمل ومواكبة التطورات، إضافة لتجاوز مشاكل العمل اليومية مع وجود بنية تحتية معلوماتية آمنة وقوية ومتوافقة في ما بينها (الرشيدي وآخرون، ٢٠٢١، ٦٠).

إن اتخاذ القرار يعد قلب العملية الإدارية فهو من الأهمية بمكان لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية والوصول بها إلى مصاف المؤسسات التعليمية المتقدمة على المستويين المحلي والعالمي.

حيث إن اتخاذ القرار الصائب في الوقت المناسب لبُ العمل الإداري الناجح، بل هو في واقع الأمر جوهر العملية الإدارية كلها ونقطة الانطلاق بالنسبة لما يليه من نشاطات وتصرفات، فاتخاذ القرار الإداري نشاطاً هادفاً يمثل الخطوة الأولى في السير نحو تحقيق أهداف المدرسة (اللحام، ٢٠٢٠، ٦).

ومن أهم أسباب النجاح في اتخاذ القرارات في المؤسسات التعليمية والتربوية هو وضع آلية لصنع القرار قبل اتخاذه عن طريق جمع المعلومات اللازمة ودراسة ظروف صناعة القرار، ومشاركة الجهات ذات العلاقة والمراجعة للقرارات السابقة قبل اتخاذ القرارات الجديدة، ووضع الآلية التنفيذية المناسبة لها، وتوحيد جهة إصدار القرارات حتى لا يحدث تعارض فيما بينها، وتحديد أنواعها من حيث كونها استراتيجية أو تكتيكية أو تنفيذية (أبو سمرة، ٢٠١٤، ٣).

ومن خلال ما سبق تولدت فكرة البحث لدى الباحث لأهمية وجود إدارة مدرسية تنقل المدرسة إلى مستويات متقدمة من خلال ممارستها للقيادة الرقمية، بحيث تصبح المدرسة ذات شأن وتتميز بأدائها، ويتم فيها اتخاذ القرارات المناسبة استناداً إلى إدارة المعرفة والتكنولوجيا المستخدمة في العملية الإدارية للمدرسة.

مشكلة البحث:

إن التحديات الواسعة التي تواجهها المدارس للسعي نحو التميز في عصر طابعه التغير والتنافس في تقديم أفضل الخدمات، دفعت المؤسسات التي ترغب في الوصول إلى مستويات مرتفعة من الإنجاز والتميز أن تبذل جهوداً ملحوظة لتوفير التغيير الملائم والمشجع على الإبداع لكي تساعد على استثمار الثورة الرقمية بما يساهم في تسهيل العمليات الإدارية والتعليمية ويؤدي إلى تحقيق الأهداف التربوية تحت أي ظرف تمر به المؤسسة التعليمية وخاصة في أوقات الأزمات والتي كانت أحدها أزمة COVID-19 التي أدت إلى اغلاق المؤسسات التعليمية لفترة زمنية طويلة ولجأت هذه المؤسسات إلى الحلول البديلة لإكمال العام الدراسي ومنها التوجه نحو التعليم الإلكتروني والذي يحتاج إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة ويحتاج إلى القيادة الرقمية التي تستثمر هذه التقنيات في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، بالإضافة إلى تحسين فاعلية اتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية من أجل تحسين الممارسات التعليمية وكذلك النهوض بأداء المدرسة.

ويشكل التحول الرقمي تصوراً جديداً ظهر في القرن الحادي والعشرين نتيجة انتشار استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ويشير مفهومه عامة إلى إمكانية تحويل كافة أشكال البيانات والمعلومات إلى صيغة رقمية يمكن نقلها بين أجهزة الحاسب، كما هو كذلك معروف ومتداول في عملية انتقال من المرحلة الورقية إلى الصيغة الرقمية (رابحي، ٢٠٢٢، ٩٩).

وحيث أصبح القرن الواحد والعشرون أكثر تعقيداً وأكثر اتصالاً من أي وقت مضى، في ظل الازدهار الذي نشأ عن التقدم التكنولوجي المعاصر، إذ استفاد العالم من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق مزيد من الرخاء، الأمر الذي تطلب من المنظمات الحديثة تغيير نمط أعمالها لكي تواكب هذه التغيرات المتسارعة بحيث تركز على الأداء الإبداعي للأفراد العاملين فيها، إن التحول الرقمي يشير إلى التغييرات المتعلقة بتطبيق التقنيات الرقمية في

جوانب المجتمع البشري جميعها، فقد عملت الثورة الرقمية على زيادة المرونة في الإنتاج، وزيادة السرعة، كما أضافت بعداً جديداً لكمية الإنتاج ومستويات الإنتاجية المقدمة، وتوصلت إلى نتائج فائقة الجودة (Oberer & Erkollar, 2019, 407).

وقد اهتم العديد من الباحثين بدراسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس كما في دراسة البقاوي (٢٠١٩) التي تناولت دور القيادة الرقمية في تفعيل الاتصال الإداري في المرحلة الثانوية بمدينة حائل وجاءت النتائج بدرجة متوسطة.

وأشارت دراسة آل كردم (٢٠٢٠) إلى أهمية دور القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية حيث جاءت بدرجة مهمة جداً، فيما توصلت دراسة سدران (٢٠٢١) إلى أن واقع القيادة الرقمية في المدارس بنجران جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت دراسة الرشيدي وآخرون (٢٠٢١) أن درجة ممارسة المدراء المساعدين للإدارة الرقمية جاء بدرجة متوسطة.

وذكر الشوابكة (٢٠١١، ٢٢٥) أن موضوع اتخاذ القرار من أهم العناصر وأكثرها أثراً في حياة الأفراد والمؤسسات والدول، حيث يعد القرار جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المؤسسة على كل المستويات، وقد حظي القرار باهتمامات استثنائية في المجالات المختلفة للإدارة لأنه يسهم بشكل أساسي في تمكين المؤسسة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفعالية لاسيما أن القرار يعتمد أساساً على المستقبل وتوقعاته ويتحقق في محتواه ما ينطوي عليه المستقبل، وتعتمد كفاءة متخذ القرار في ممارسة وظائفه الإدارية في المؤسسة على القرار الناجح الذي يتخذ إزاء المواقف المختلفة، لأن العلاقات السائدة في المؤسسة تستدعي معالجة هادفة وفق منظور قادر على استيعاب تصورات المستقبل وما يتضمنه من متغيرات تؤثر في قدرته على التنبؤ واعتماد القرارات الرشيدة في هذا الشأن.

كما أظهرت دراسة عطاري (٢٠٢١) أن درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الفلسطينية كانت بدرجة متوسطة، وتوصلت ودراسة Arai (2015) إلى ضعف تمكين المديرين والقادة لاتخاذ القرارات والإجراءات فيما يتعلق ببعض القضايا.

وأشارت دراسة بوعباس (٢٠١٧) إلى أن واقع اتخاذ القرار كان بشكل عام متوسطاً، وكذلك أظهرت نتائج دراسة الشرفات (٢٠١٩) أن ممارسة الشفافية في عملية اتخاذ القرار الإداري من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة.

وعليه فإن هذا يؤكد على أهمية دراسة دور القيادة الرقمية لمدير المدرسة في تحسين جودة اتخاذ القرار، لما للقيادة من دور مهم وأساسي في العملية التعليمية، وهناك حاجة في المجتمعات إلى تنظيم وتطوير إدارة المؤسسات التربوية، ودراسة ظاهرة القيادة لتحقيق الأهداف المنشودة، تلك الأهداف التي لا يمكن تحقيقها إلا عن طريق الأساليب القيادية الحديثة التي تتواءم مع التطورات التكنولوجية المتسارعة في المجال التعليمي.

وعليه يمكن تحديد مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

ما مستوى القيادة الرقمية لدى مديري المدارس وعلاقته باتخاذ القرار الإداري من وجهة نظر المعلمين؟

وينتفع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

أسئلة البحث:

ما مستوى ممارسة مديري مدارس مكتب التعليم بمحافظة رنية لأبعاد القيادة الرقمية (إدارة شؤون الطلاب والمعلمين، إدارة العملية التعليمية، إدارة الأعمال الإدارية، إدارة الاتصال والتواصل) من وجهة نظر المعلمين؟

ما درجة تحقق ابعاد اتخاذ القرار الإداري (تهيئة اتخاذ القرار، المشاركة في اتخاذ القرار، صياغة وإعلان القرار، متابعة تنفيذ القرار) لدى مديري مدارس مكتب التعليم بمحافظة رنية من وجهة نظر المعلمين؟ هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين درجة ممارسة أبعاد القيادة الرقمية لدى مديري مدارس مكتب التعليم بمحافظة رنية ودرجة تحقق أبعاد اتخاذ القرار لديهم من وجهة نظر المعلمين؟ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط درجات تقدير أفراد عينة البحث لدرجة تحقق ممارسة أبعاد القيادة الرقمية لدى مديري مدارس مكتب التعليم بمحافظة رنية وفق متغيرات البحث (المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخدمة، الدورات التدريبية)؟ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط درجات تقدير أفراد عينة البحث لدرجة تحقق أبعاد اتخاذ القرار الإداري لدى مديري مدارس مكتب التعليم بمحافظة رنية وفق متغيرات البحث (المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخدمة، الدورات التدريبية)؟

أهداف البحث:

الكشف عن مستوى ممارسة مديري مدارس مكتب التعليم بمحافظة رنية لأبعاد القيادة الرقمية (إدارة شؤون الطلاب والمعلمين، إدارة العملية التعليمية، إدارة الأعمال الإدارية، إدارة الاتصال والتواصل) من وجهة نظر المعلمين. التعرف على درجة تحقق أبعاد اتخاذ القرار (تهيئة اتخاذ القرار، المشاركة في اتخاذ القرار، صياغة وإعلان القرار، متابعة تنفيذ القرار) لدى مديري مدارس مكتب التعليم بمحافظة رنية من وجهة نظر المعلمين. التوصل إلى مدى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجة تحقق أبعاد القيادة الرقمية لدى مديري مدارس مكتب التعليم بمحافظة رنية ودرجة تحقق أبعاد اتخاذ القرار الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين. الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات تقدير أفراد عينة البحث لدرجة ممارسة أبعاد القيادة الرقمية لدى مديري مدارس مكتب التعليم بمحافظة رنية وفق متغيرات البحث (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الدورات التدريبية).

الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات تقدير أفراد عينة البحث لدرجة تحقق أبعاد اتخاذ القرار الإداري لدى مديري مدارس مكتب التعليم بمحافظة رنية وفق متغيرات البحث (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الدورات التدريبية).

أهمية البحث:

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية):

القيادة الرقمية لدى مديري المدارس، حيث سيتم تقديم إطار علمي لمفهوم القيادة الرقمية وأبعادها المتمثلة في (إدارة شؤون الطلاب والمعلمين، إدارة العملية التعليمية، إدارة الأعمال الإدارية، إدارة الاتصال والتواصل). تقديم إطار علمي لدرجة تحقق أبعاد اتخاذ القرار (تهيئة اتخاذ القرار، المشاركة في اتخاذ القرار، صياغة وإعلان القرار، متابعة تنفيذ القرار) في المؤسسات التعليمية بشكل عام، والمدارس بشكل خاص. تُتوج الأهمية العلمية النظرية بأنها ستتطرق لمعرفة العلاقة بين القيادة الرقمية لدى مديري المدارس واتخاذ القرار لديهم، حيث لم يجد الباحث - في حدود علمه وما توفر لديه من دراسات - دراسة عربية تناولت العلاقة بين ممارسة القيادة الرقمية للمدير واتخاذ القرارات. تزويد المكتبات العربية بما تم التوصل إليه من نتائج وتوصيات ومقترحات لعمل دراسات مستقبلية في ضوءها.

ثانيا: الأهمية العملية (التطبيقية):

قد يساعد هذا البحث مديري مدارس مكتب التعليم بمحافظة رنية في التعرف على مستوى القيادة الرقمية لديهم من وجهة نظر المعلمين من أجل وضع الحلول المناسبة التي تساهم في رفع مستوى هذا النوع من القيادة. يؤمل أن يسهم البحث في تقديم حلول لبعض المشكلات الإدارية التي تقابل مديري المدارس في الجانب الإداري من أجل تنظيم العمل المدرسي وتحسين اتخاذ القرار لديهم كون اتخاذ القرار هو أساس العمل الإداري الناجح. في ضوء نتائج البحث الميداني يمكن تقديم دورات تدريبية لمديري المدارس توضح النتائج التي تم التوصل إليها في ممارسة القيادة الرقمية ودرجة تحقق اتخاذ القرار، وكذلك طرح الحلول وطرق العلاج. من المؤمل الاستفادة من نتائج البحث في تعزيز دور الإدارة المدرسية من أجل تحقيق التميز في الأداء المدرسي والاستفادة من المستجدات التكنولوجية في إدارة العملية التعليمية.

حدود البحث:

الحدود الموضوعية: التعرف على مستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة الرقمية وفق أبعادها (إدارة شؤون الطلاب والمعلمين، إدارة العملية التعليمية، إدارة الأعمال الإدارية، إدارة الاتصال والتواصل) ومستوى اتخاذ القرار لديهم وفق أبعادها (تهيئة اتخاذ القرار، المشاركة في اتخاذ القرار، صياغة وإعلان القرار، متابعة تنفيذ القرار) من وجهة نظر المعلمين.

الحدود البشرية: اقتصرت عينة البحث الحالي على معلمي مدارس مكتب التعليم بمحافظة رنية التابع لإدارة التعليم بالطائف.

الحدود المكانية: مدارس البنين بمكتب التعليم بمحافظة رنية، التابع لإدارة التعليم بالطائف.

الحدود الزمانية: تم تطبيق هذا البحث خلال الفصل الثاني من العام الدراسي ١٤٤٤هـ - ٢٠٢٢م.

مصطلحات البحث:**القيادة الرقمية:**

تُعرّف القيادة الرقمية بأنها: القيادة التي تتعامل بكفاءة وفعالية، من خلال استخدام مجموعة أنظمة وآليات تقنية المعلومات والاتصالات فائقة ومتقدمة لأداء الأعمال بشكل منظم ودقيق (البعراوي، ٢٠١٩، ٥).
وتُعرّف القيادة الرقمية بأنها: عمليات تأثير اجتماعي بوساطة تكنولوجيا المعلومات المتقدمة لإنتاج تغيير في المواقف والمشاعر والتفكير والسلوك أو الأداء مع الأفراد أو المجموعات أو المنظمات (الذهلي وآخرون، ٢٠٢١، ٨٥).

ويُعرّف الباحث القيادة الرقمية إجرائياً بأنها: القيادة التي تعتمد على استخدام التقنيات التكنولوجية في تحقيق أهداف المدرسة من خلال استخدام التكنولوجيا الرقمية بكفاءة وفعالية وتوظيفها في مجالات العمل الإداري.

اتخاذ القرار:

يُعرّف اتخاذ القرار بأنه: العملية التي تنقل وظيفة التخطيط إلى الواقع العملي في المؤسسة، حيث لا يعد اتخاذ القرار عنصراً مهماً لوظيفة التخطيط فقط، بل هو التحريك الفعلي لوظائف المدير الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة (اللقطة، ٢٠١٩، ١١).

كما يُعرّف اتخاذ القرار بأنه: العملية الذهنية المتمثلة في اختيار الخيارات المنطقية بدلاً من الخيارات المتاحة، وهذا يعني التقييم والاختيار من بين العديد من البدائل المتنافسة (المزين، ٢٠٢٠، ١٠).

ويُعرّف الباحث اتخاذ القرار بأنه: القدرة على اختيار البديل المناسب من بين عدة بدائل او خيارات متاحة للوصول الى هدف معين.

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري:

المحور الأول: القيادة الرقمية

مفهوم القيادة الرقمية:

تُعرّف القيادة الرقمية بأنها: تعبئة الموارد والعمليات القيادية والقيادة الهيكلية، ودورها يكمن ببناء الوعي، وإقناع أفراد المجتمع من أجل الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة، والموارد التي يمكن أن تساعد في تحقيق أهدافهم (الطائي والحدراوي، ٢٠١٩، ٢٢).

وتُعرّف القيادة الرقمية بأنها: مجموعة من الاستراتيجيات والأساليب التي يحتاجها مدير المدرسة، ليتمكن من التعامل مع توظيف التكنولوجيا وتفعيلها لخدمة العملية التعليمية (الشرمان وخطاب، ٢٠١٨، ٥٦٣).

وفي ضوء التعريفات السابقة توصل الباحثان إلى أن القيادة الرقمية هي: القيادة التي تعمل على استثمار التكنولوجيا في تنظيم العملية الإدارية والفنية داخل المؤسسة التعليمية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

أبعاد القيادة الرقمية:

أولاً: إدارة شؤون الطلاب والمعلمين

اتجهت المؤسسات التعليمية للتفكير في توفير المهارات المطلوبة لموارد بشرية قادرة على مواجهة التحديات المعاصرة، على أن يتم اختيارها وفقاً لتخطيط فعال يسهم في تحقيق ميزة تنافسية، ولضمان البقاء والاستمرار للمؤسسات التعليمية في تقديم خدماتها فإن عليها أن تواكب التطوير والتحسين المستمرين، لتتمكن من مواجهة التحديات المتغيرة والمتسارعة، واغتنام الفرص المتاحة، كما أنّ عليها الاهتمام بنظمها الإدارية وعملياتها (عامر، ٢٠١٧، ٤٤٨).

كما إن طبيعة المهام الموكلة إلى إدارة المدرسة تتطلب أن يكون المدير ومساعديه قريبين جداً من الطلبة والعاملين في المدرسة، وأن يسهل عملية إدخال التكنولوجيا إلى مجتمع المدرسة، وتمكنه من اتخاذ القرارات اللازمة، والتدخل في الوقت المناسب في أثناء عملية التفاعل بين المعلمين، وتبادل الخبرات والتجارب فيما بينهم، ويساعد على إيجاد بيئة خصبة للمعلمين للتعلم، والتأمل في طرق استخدام التكنولوجيا المتوافرة في عملية التدريس، إما من خلال التواصل مع المعلمين أو في أثناء الاجتماعات، أو من خلال التواصل مع الإدارات العليا وأولياء الأمور (الرشدي وآخرون، ٢٠٢١، ٦١).

وعليه يتضح أن القيادة الرقمية تساهم بشكل إيجابي وفاعل في زيادة اهتمام الإدارة المدرسية في تحسين شؤون الطلاب والمعلمين من خلال مواكبة التطوير والتحسين المستمرين من أجل زيادة التفاعل بين المعلمين وتطوير قدراتهم، بالإضافة للاهتمام بالطلاب وتطوير قدراتهم.

البُعد الثاني: إدارة العملية التعليمية

تُعتبر القيادة الرقمية مدخلاً معاصراً لتطوير وتحديث العملية التعليمية، والقضاء على مشكلاتها التقليدية، وتجويد أداء العمل بالمدرسة عن طريق استخدام أساليب رقمية جديدة تتسم بالكفاءة والفاعلية والسرعة، كما أن لها آثاراً واسعة لا تنحصر فقط في بعدها التكنولوجي المتمثل في التكنولوجيا الرقمية، وإنما أيضاً في بعدها الفني المتمثل في تطوير المفاهيم والوظائف اللازمة لتحقيق أعلى مستويات أداء ممكنة، هذا بالإضافة إلى توفير قدر عالٍ من

الشفافية والوضوح للرؤيا، مما يحسن ثقة العاملين في التعليم ويدفعهم للمشاركة الإيجابية في برامج التخطيط والتمويل والتقييم والإصلاح اللازمة (البعاوي، ٢٠١٩، ٣).

حيث أن هناك إيجابيات لتوظيف التكنولوجيا الرقمية في العملية التعليمية، منها تكوين معلمين قادرين ومتمكنين، وتوفير آليات فاعلة لترقية الخبرة التربوية العربية، ولابد من إضفاء الطابع العالمي على هذه الخبرة، بالإضافة إلى إحداث تغييرات نوعية في أنماط ومستويات الخدمة التعليمية مما يمكن أن تقدمه وسائل الاتصال (بوكريسة، ٢٠١٣، ٢٥٩).

ومن خلال ما سبق يتضح أن إدارة العملية التعليمية تتطلب استثمار التكنولوجيا من أجل تقديم أجود الخدمات، حيث أنّ القيادة الرقمية عاملاً أساسياً في خلق بيئة غنية بالخبرات التعلّمية تعمل على مساعدة المتعلّم من تحسين وضعه التعليمي من خلال الاهتمام بجميع أركان العملية التعليمية بشكل متكامل.

البُعد الثالث: إدارة الأعمال الإدارية

أصبحت الإدارة الرقمية شرطاً أساسياً من شروط نجاح العمل الإداري، كونها قد ساعدت في تطوير كثير من الإمكانيات الفكرية، وتحسين العمليات الإدارية المرتبطة بها، وتعزيز الدور الخاص بها، وتبرز أهمية الإدارة الرقمية بشكل كبير في إسهام الأفراد العاملين بداخل البيئة التنظيمية بالقيام بالواجبات كافة الملقاة على عاتقهم، والمشاركة بدور حاسم في تحديد طبيعة الخدمات التي هم في حاجة إليها، والهيكل الذي يمكن الاعتماد عليه في القيام بذلك الأمر (Ikenna, 2015, 127).

وتظهر أهمية القيادة الرقمية من خلال أهميتها الاستراتيجية التي تسهم في دعم ومساندة العاملين في المؤسسات التعليمية من أجل تبسيط الإجراءات الإدارية، وتسهيل عملية صنع القرار، بالإضافة إلى تمكين الإدارات والقيادات من التخطيط بكفاءة وفاعلية للاستفادة من متطلبات العمل، وتقديم الأعمال بجودة عالية وفق لمعايير فنية وأخرى تقنية عالية تواكب متطلبات العصر وتحقق الغاية منه (الفاضل، ٢٠١٢، ١٣).

ومن خلال ما سبق تظهر أهمية القيادة الرقمية في الجانب الإداري للعمل المدرسي كون القيادة الرقمية تسهل وتبسط إجراءات العمل وتساهم في الاختصار في الوقت والجهد لإنجاز الأعمال المطلوبة.

البُعد الرابع: إدارة الاتصال والتواصل

إن القيادة الرقمية تساهم في إحداث التنسيق والتكامل بين مختلف أقسامها وأنشطتها، فمعظم الإداريين يرون في عملية الاتصال الإداري الأساس اللازم لرفع الروح المعنوية للأفراد، والارتقاء بمستوى أداء المؤسسة، ولتحقيق ذلك يتطلب الأمر استثمار التكنولوجيا من أجل التأثير في سلوك الأفراد والجماعات، وتوفير المعلومات والبيانات التي تمكنهم من فهم خطط وسياسات العمل وأساليب التغيير فيها (خبابة، ٢٠١٢، ٦٢).

ويتطلب ذلك من مدير المدرسة تبسيط العمليات من خلال التفاعل والتكامل ما بين الموجودات المادية ورأس المال البشري المتوافر لديها، باستخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة، إذ إن القيمة الحقيقية التي تضيفها الإدارة الرقمية في المدرسة، تتدرج تحت توليفة متنوعة من الخدمات الالكترونية التي تسمح للمدرسة بتوسيع مجال خدماتها، وإيجاد نوع من العلاقة الدائمة والفورية مع المستفيدين من طلاب، ومعلمين، وأولياء أمور، والإدارات المركزية في التربية والتعليم، بغض النظر عن مكان وجودهم أو محيط عملهم، في صورة شبكة تربط المدرسة بامتداداتها الداخلية والخارجية (الرشيدي وآخرون، ٢٠٢١، ٦١).

ومن خلال ما سبق يتضح أن التكنولوجيا الرقمية تعتبر أساس التواصل كونها باتت منتشرة بشكل كبير جداً، ويمكن الاستفادة منها في التواصل بين الكوادر التعليمية من أجل الاختصار في الوقت والجهد وسرعة التواصل وإيصال التعميمات الإدارية وكذلك في تنفيذ الدورات التدريبية من أجل تطوير قدرات العاملين.

المحور الثاني: اتخاذ القرار

تمهيد:

تُعتبر عملية اتخاذ القرار من العمليات التي يتم من خلالها الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، والمفاضلة بين الحلول لمواجهة مشكلة معينة، من خلال مجموعة من الخطوات التي يتم من خلالها بناء التوجه نحو القرار المتخذ.

مفهوم اتخاذ القرار:

اتخاذ القرار الإداري هو الاختيار بين البدائل من خلال الاستجابة للفرص والتهديدات بتحليل الخيارات واتخاذ القرارات بشأن أهداف تنظيمية محددة وإجراءات عمل محددة (Omarli, 2017, 86). وذكر عاشور (٢٠١٩، ٣٧) أن اتخاذ القرار هي الطريقة المنظمة لمواجهة المواقف والمشكلات في العمل عن طريق توفير المعلومات الكافية، وإيجاد البدائل المناسبة، واختيار البديل الأكثر مناسبة من بينها في سبيل تحقيق الهدف المرغوب حسب الموقف وظروفه.

من خلال ما تقدم من مفاهيم لاتخاذ القرار يستنتج الباحثان أن عملية اتخاذ القرار هي اختيار أنسب بديل من البدائل المطروحة من أجل تحقيق أهداف المدرسة.

أبعاد اتخاذ القرار الإداري:

أولاً: تهيئة اتخاذ القرار

تشهد المؤسسات التعليمية في الوقت الحالي ظروف بيئية تفرض على القائمين اتخاذ قرارات إدارية ذات طابع فعال ومتجدد وابتكاري لمساعدتها على مواجهة الأزمات في ظل الظروف الصعبة التي تمر بها في الوقت الحالي، وتمثل القرارات الإدارية دوراً مهماً ومحورياً في إدارة الأزمات داخل المؤسسات، خاصة إذا امتلكت تلك القيادة ما يؤهلها لمواجهة الأزمة وتبعاتها، وهذا يساعدها على الاستمرار في تحقيق أهدافها والمحافظة على سير عملها وتكون قادرة على العطاء بشكل أفضل (حسن، ٢٠٢٠، ٢).

وهذا يتطلب الإدراك بأن القرار لا يهدف إلى الوصول إلى إجابات أو حلول قاطعة ونهائية للمشكلة، وإنما يهدف أساساً إلى اختيار أفضل الحلول وأكثرها فاعلية، ويستدعي تحديد مدى الاستفادة من تنفيذ القرار، مما يتطلب تهيئة البيئة المناسبة لقبول القرار المتخذ وإيجاد الحماس لتطبيق القرار بما يتناسب مع درجة الفائدة المعقودة عليه (الدميني والهادي، ٢٠٢٢، ٣٢).

ومما سبق يتضح أهمية تهيئة البيئة المحيطة بالعاملين من أجل تقبل القرار المتخذ والعمل على إنجاز هذا القرار من خلال التغلب على العوامل التي تؤدي إلى مقاومة تنفيذ القرار، وبما ينعكس بشكل إيجابي على تنفيذ القرار.

ثانياً: المشاركة في اتخاذ القرار

إن المشاركة في اتخاذ القرار تكون من خلال اسهام الجميع في صنع القرار وتحمل المسؤولية، من خلال طرح القرار وموافقة الجميع عليه، حيث إن المشاركة في اتخاذ القرار تضيء على المرؤوسين شعوراً بأهميتهم وكيانهم،

فالإدارة تضع آرائهم وأفكارهم موضع الاعتبار، وهذا في حد ذاته يولد لديهم شعوراً بالمسؤولية لما تجاه القرار المُتخذ (محمد، ٢٠١٣، ٥٠).

ومن مزايا المشاركة في اتخاذ القرار المساهمة في تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى المعلمين، كما وتعمل على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة، وتغرس الثقة المتبادلة بين المدير والمعلمين من ناحية وبين المدرسة والمجتمع المحلي من ناحية أخرى، وتنمي المهارات الإدارية للمعلمين، وتجعلهم أكثر استعداداً لتقبل علاج المشكلات، وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها واتخاذها، كما أنها تعمل على رفع الروح المعنوية لهم، وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات (Alfeki, 2012).

وتتضح أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرار من خلال استثمار طاقاتهم وامكانياتهم في تنفيذ القرار، وضمان عدم مقاومتهم للقرارات المتخذة، مما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة من القرارات المُتخذة.

ثالثاً: إعلان وتنفيذ القرار

تُعتبر عملية إعلان وتنفيذ القرار من أهم عوامل النجاح وتحقيق الأهداف؛ وذلك للتعرف على مدى تقبل الأفراد لهذا القرار، وكذلك تحديد الخطوات العملية لتنفيذ القرار،

وذلك للتعرف على الثغرات ونقاط الضعف التي تواجه تنفيذ القرار لتلافيها وتقديرها أولاً بأول، وإجراء التغييرات اللازمة من أجل تحسين النتائج المرجوة (الدميني والهادي، ٢٠٢٢، ٣٤).

حيث إن عملية إعلان القرار تأتي بعد اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج، وتأتي عملية تنفيذ القرار من خلال اشراك العاملين في اتخاذ القرار من أجل تحسين نوعية القرار وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين، كما تطلب عملية تنفيذ القرار توفير كافة البيانات والمعلومات اللازمة حتى يتمكن الأفراد من دراستها وتحليلها وتحديد البدائل على أساسها (الأشهب، ٢٠١٥، ٢٧).

ومما سبق يتضح أن عملية تنفيذ القرار لا بد أن تسبقها عملية الإعلان عن القرار وذلك من أجل شحذ الهمم لتطبيق وتنفيذ القرار المُتخذ وتحقيق الأهداف المرجوة، حيث أن الإعلان عن القرار يساهم في تهيئة البيئة الملائمة للعمل على تنفيذ ذلك القرار.

رابعاً: متابعة تنفيذ القرار

بعد عملية اختيار البديل المناسب تأتي عملية تنفيذ القرار، وتتبعها بداية ظهور الآثار الناتجة المترتبة عليها سلبية كانت أم إيجابية، وبروز نقاط القوة والضعف، وبدء عملية تقييم النتائج المترتبة، ومدى كفاءتها في تلبية المتطلبات التي وُضعت لأجلها، وفي حال عدم تحقق النتائج المرجوة من القرار يجب إعادة هيكلة قرارات بديلة وتصحيحية، لسد الثغرات الحاصلة، وإيجاد البدائل والحلول المناسبة من جديد (اللقة، ٢٠١٩، ٣٢).

حيث أنه بعد وضع القرار حيز التنفيذ على الجهة التي اتخذته أن تتابع تنفيذه، من أجل التعرف على المعوقات التي تواجه تنفيذه وأوجه النقص فيه؛ للعمل على حلها وتلافيها، فبذلك إن المتابعة والتقييم يلعبان دوراً هاماً في نجاح القرارات، حيث إن المتابعة المرحلية تتيح لمتخذي القرارات من اكتشاف المشكلات والانحرافات بشكل مبكر ومعالجتها فوراً، بالإضافة إلى تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين، وحثهم على المشاركة في صنع القرارات (المزين، ٢٠٢٠، ٣٣).

ومن خلال ما سبق يتضح أهمية تقويم نتائج القرار الذي تم اتخاذه من أجل التعرف على درجة فاعليتها، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أج

ثانياً: الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات المتعلقة بالقيادة الرقمية

أ-الدراسات العربية:

تناول الرشيدي وآخرون (٢٠٢١) بعنوان: درجة ممارسة المدراء المساعدين في المدارس المتوسطة بدولة الكويت للإدارة الرقمية.

هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة المدراء المساعدين في المدارس المتوسطة بدولة الكويت للإدارة الرقمية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، فيما تمثلت أداة الدراسة بالاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (١٨٨) مديراً مساعداً، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن المدراء المساعدين يمارسون الإدارة الرقمية بدرجة متوسطة، وأن المعوقات متوافرة بدرجة مرتفعة، كما بينت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً تعزى للجنس ولصالح الإناث، ووجود فروق في درجة الممارسة تعزى لمتغير التخصص الأكاديمي ولصالح التخصصات الإنسانية.

وأجرى سدران (٢٠٢١) بعنوان: واقع القيادة الرقمية لمعلمات اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية بنجران.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق معلمات اللغة الإنجليزية للقيادة الرقمية في المرحلة الثانوية بنجران من وجهة نظر المعلمات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة، فيما تمثلت أداة الدراسة بالاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (١٠٠) معلمة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن معلمات اللغة الإنجليزية لم يُشكّل رأياً حول درجة تطبيقهن للقيادة الرقمية في المرحلة الثانوية بنجران فقد جاءت النتيجة محايدة بوزن نسبي (٦٠.٥٧٪) وبدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات عينة الدراسة حول تطبيق معلمات اللغة الإنجليزية للقيادة الرقمية في المرحلة الثانوية بنجران تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

وقام الحربي (٢٠٢١) بعنوان: واقع توظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بُعد وإدارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة تصور مقترح.

هدفت الدراسة التعرف إلى أبعاد القيادة الرقمية للمدير من حيث (القيادة الرشيدة الحكيمة، ثقافة التعلم في العصر الرقمي، التميز في الممارسة المهنية لقادة المدارس، المواطنة الرقمية)، ووضع تصور مقترح لتوظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بُعد وإدارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس في المرحلة الابتدائية بمدينة مكة المكرمة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة، فيما تمثلت أداة الدراسة بالاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (٥٠) مديراً، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وضع تصور مقترح لتوظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بُعد وإدارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس في المرحلة الابتدائية، كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك توظيف للقيادة الرقمية لدى قادة المدارس الابتدائية بدرجة كبيرة.

دراسة Lander (2020) بعنوان: العلاقة بين القيم والإجراءات المتوافقة مع أركان القيادة الرقمية لدى المديرين واستخدام التكنولوجيا لدى المعلمين.

The Relationship Between Principals' Pillars of Digital Leadership Aligned Values and Actions and Teacher Technology Use

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين أركان القيادة الرقمية والقيم والإجراءات لدى المديرين واستخدام التكنولوجيا لدى المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي لملائمته لطبيعة الدراسة، فيما تم

استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٧) مدرء مدارس ثانوية و(٥٥٨) معلماً في مقاطعة سوفولك بنيويورك، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن أركان القيادة الرقمية لدى المديرين لم تتبأ باستخدام التكنولوجيا لدى المعلم في أي فئة من الفئات الثلاث: المهام الإدارية والتنظيمية، والتخطيط وتقديم التعليمات، واستخدام الطلاب للتكنولوجيا، كما أظهرت النتائج أن محور المهام الإدارية والتنظيمية هو الأعلى في استخدام المعلمين للتكنولوجيا.

دراسة التويري والنوح (٢٠٢٢) بعنوان: **متطلبات دعم اتخاذ القرارات الإدارية باستخدام الذكاء الاصطناعي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات دعم اتخاذ القرارات الإدارية باستخدام الذكاء الاصطناعي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، وتقديم توصيات لدعم اتخاذ القرارات الإدارية باستخدام الذكاء الاصطناعي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، وتحقيق أهداف الدراسة، تم اتباع المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت المقابلة كأداة للدراسة، وتم إجراء (المقابلات) مع (١٧) خبيراً من القيادات في وزارة التعليم، وأساتذة الجامعات، والمختصين في علوم الحاسب والذكاء الاصطناعي، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، من أبرزها ما يلي: - جاءت أعلى متطلبات بعد تحديد المشكلة: (رفع مستوى جودة البيانات المتوفرة لدى وزارة التعليم ومعالجتها)، وأعلى متطلبات بعد جمع وتحليل البيانات: (ربط أنظمة الوزارة الرقمية مع بعضها - التكامل بين الأنظمة)، وأعلى متطلبات بعد تحديد واختيار البدائل: (إعادة هندسة العمليات لتطبيق عملية اتخاذ القرار وفق منهجية تستطيع خوارزميات الذكاء الاصطناعي التعامل معها)، وأتت أعلى متطلبات بعد التنفيذ ومتابعة القرار على التوالي في الآتي: (توفر الآليات لقياس وتقويم مستوى التنفيذ والتي يستطيع الذكاء الاصطناعي العمل بها).

دراسة حسن (٢٠٢٠) بعنوان: **"فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين".**

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين، وتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته لطبيعة الدراسة، وتمثلت أداة الدراسة بالاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (٤٥٧) مشرف تربوي ومعلم ومساعد مدير، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن درجة فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية جاءت مرتفعة وبمتوسط حسابي (٣.٨١)، كما جاءت درجة ممارسة إدارة الأزمات بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (٣.٧٥)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، التخصص، المسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة.

دراسة أبا الخيل والسعود (٢٠١٨) بعنوان: **"واقع اتخاذ القرار الرشيد في المدارس الخاصة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية وعلاقته ببعض المتغيرات".**

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف واقع اتخاذ القرار الرشيد في المدارس الخاصة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وعلاقته ببعض المتغيرات، واستخدم المنهج الوصفي المسحي لتحقيق هدف الدراسة، تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات ومعلمي ومعلمات المدارس الخاصة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وبلغت عينة الدراسة (٢١٤) مديراً ومديرة، و(٥٨٦) معلماً ومعلمة، ولجمع بيانات الدراسة؛ تم استخدام الاستبانة، وأشارت النتائج إلى أن درجة واقع اتخاذ القرار في المدارس الخاصة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري تلك المدارس ومعلميها على نحو عام كانت مرتفعة، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات

دلالة إحصائية تعزى لمتغير الوظيفة، ولصالح المدير، وتعزى لمتغير الخبرة، ولصالح الخبرة الطويلة، وإلى أنه لا توجد فروق تُعزى لمتغير الجنس، ولمتغير المؤهل العلمي.

دراسة بو عباس (٢٠١٧) بعنوان: "استراتيجية مقترحة لتطوير عملية اتخاذ القرارات الإدارية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الواقع الحالي لعملية اتخاذ القرارات الإدارية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، بالإضافة إلى بناء استراتيجية مقترحة لتطوير عملية اتخاذ القرارات الإدارية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة، فيما تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، كما تم استخدام المجموعة البؤرية كأداة لإعداد الاستراتيجية المقترحة، وتكونت عينة الدراسة التي أجابت عن أداة الدراسة (٣٣٣) موظف، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن واقع عملية اتخاذ القرارات الإدارية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت بشكل عام كان متوسطاً، وأن هناك معيارين أساسيين يجب توافرها لبناء استراتيجية لتطوير عملية اتخاذ القرار وهما المعايير المتعلقة بالتطبيق، والمعايير المتعلقة بالدقة الأكاديمية، كما أن الاستراتيجية المقترحة لتطوير عملية اتخاذ القرارات الإدارية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت مناسبة للتطبيق.

دراسة الغامدي (٢٠١٥) بعنوان: "واقع عملية اتخاذ القرار لدى مديري مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة - السعودية".

هدفت الدراسة إلى فهم واقع عملية اتخاذ القرار لدى مديري مدارس التعليم العام بداخل المدينة المنورة، والتعرف إلى المعوقات التي قد تحد من فاعليته، والكشف عن الوسائل التي قد تحسن منه لدى مديري مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية بمدارس المدينة المنورة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن واقع مستوى ممارسة عملية اتخاذ القرار في المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية جاء بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج أن متغير المؤهل العلمي يؤثر بشكل واضح على عملية اتخاذ القرار، ومتغير سنوات الخبرة له دور قوي ومؤثر على المديرين ويرفع من كفاءتهم ومن أدائهم.

دراسة Arai (2015) بعنوان: "تحسين إطار اتخاذ القرارات الإدارية في منظمات الخدمات المالية".

Improved Managerial decision-making frame – Case: A Financial Services Organization"

هدفت الدراسة التعرف على التحديات الحالية في اتخاذ القرارات الإدارية، وتحديد العوامل الرئيسية التي من شأنها تحسين الكفاءة واتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام منهج البحث الاستقرائي، وتمثلت أداة الدراسة بالمقابلة، وتكونت عينة الدراسة من (٢١) موظف، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: ضعف تمكين المديرين والقادة لاتخاذ القرارات والإجراءات فيما يتعلق ببعض القضايا، كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك توازن بين الحقائق المطلوبة، والبيانات من أجل الوصول إلى الكفاءة في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

التعقيب على الدراسات السابقة:**١- منهج البحث:**

اتفق البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي الارتباطي كدراسة حسن (٢٠٢٠)، ودراسة Lander (2020)، وكذلك مع الدراسات التي استخدمت المنهج الوصفي المسحي التحليلي كما في دراسة الرشيد وآخرون (٢٠٢١)، ودراسة التويجري والنوح (٢٠٢٢) ودراسة أبا الخيل والسعود (٢٠١٨)، ودراسة سدران (٢٠٢١)، ودراسة الحربي (٢٠٢١)، ودراسة بوعباس (٢٠١٧)، ودراسة الغامدي (٢٠١٥)، بينما اختلف البحث مع الدراسات التي استخدمت منهج البحث الاستقرائي كما في دراسة Arai (2015)

٢- مجتمع البحث:

تشابه البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة في تحديد مجتمع البحث، وذلك في اختيارها للمعلمين، ودراسة أبا الخيل والسعود (٢٠١٨)، ودراسة Lander (2020)، ودراسة حسن (٢٠٢٠)، ودراسة سدران (٢٠٢١). بينما هناك دراسات اختلفت مع البحث الحالي في تناولها لمجتمع البحث كما في دراسة الرشيد وآخرون (٢٠٢١)، ودراسة الحربي (٢٠٢١)، ودراسة الغامدي (٢٠١٥)، ودراسة بوعباس (٢٠١٧)، ودراسة Arai (2015)، ودراسة التويجري والنوح (٢٠٢٢).

٣- أداة البحث:

اتفق البحث الحالي مع أغلب الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة كما في دراسة دراسة الرشيد وآخرون (٢٠٢١)، ودراسة سدران (٢٠٢١)، ودراسة الحربي (٢٠٢١)، ودراسة حسن (٢٠٢٠)، ودراسة أبا الخيل والسعود (٢٠١٨)، ودراسة بوعباس (٢٠١٧)، ودراسة الغامدي (٢٠١٥)، فيما اختلفت مع دراسة التويجري والنوح (٢٠٢٢) التي استخدمت المقابلة كأداة رئيسة لجمع البيانات.

نقاط التميز:

في حدود علم الباحثين وبناءً على ما توصلوا إليه من دراسات لم يجدوا دراسة محلية أو عربية تناولت العلاقة بين القيادة الرقمية واتخاذ القرار الإداري.

الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في العديد من الجوانب، منها:

تحديد موضوع ومشكلة البحث بشكل أكثر دقة ووضوح.

تكوين خلفية نظرية لموضوع البحث حيث أسهمت في إثراء الإطار النظري.

تحديد المنهج المستخدم للدراسة، وتحديد مجتمع وعينة البحث.

بناء أداة البحث ومحاورها.

التعرف على نوع المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة وتفسير النتائج.

منهجية البحث:**منهج البحث:**

تم اعتماد المنهج الوصفي بنوعيه الارتباطي والمسحي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعدى ذلك إلى التحليل والربط والتفسير، للوصول إلى استنتاجات.

ويُعرّف المنهج الوصفي الارتباطي بأنه: المنهج الذي من خلاله يمكن وصف الظاهرة موضوع البحث، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقات بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها، والآثار التي تحدثها (عطية والهاشمي، ٢٠١٤، ١٧٤).

كما يُعرّف المنهج المسحي بأنه: المنهج القائم على التوجه نحو تجميع أكبر كميات ممكنة من البيانات والمعلومات عن الظاهرة أو الموقف أو الحالة الخاضعة للدراسة، وذلك للكشف عن المزيد من الحقائق المتصلة بالظاهرة محل الدراسة من أجل فهم واستيعاب وفك ما يحيط بها من غموض (شالة، ٢٠٢١، ٣).

مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من معلمي مدارس البنين بمكتب التعليم بمحافظة رنية بالمملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (٥٠٧) معلماً، حسب الإحصائيات الرسمية لوزارة التعليم للعام ٢٠٢٣م، انظر الملحق رقم (١)، وحصل الباحث بعد ارسال الرابط الالكتروني لأداة البحث على عينة عشوائية تكونت من (٢٥٢) معلماً أي بنسبة (٤٩.٧%) من معلمي مدارس البنين بمكتب التعليم بمحافظة رنية.

الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة البحث:

توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

جدول رقم (١) توزيع أفراد عينة البحث المؤهل العلمي

م	المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
١	بكالوريوس	٢٢٠	٨٧.٣%
٢	ماجستير فأعلى	٣٢	١٢.٧%
	المجموع	٢٥٢	١٠٠%

توزيع أفراد العينة حسب العمر:

جدول رقم (٢) توزيع أفراد عينة البحث حسب العمر

م	العمر	العدد	النسبة المئوية %
١	أقل من ٣٠ سنة	١٥	٦.٠%
٢	من ٣٠ إلى أقل من ٤٥ سنة	١٤٦	٥٧.٩%
٣	٤٥ سنة فأكثر	٩١	٣٦.١%
	المجموع	٢٥٢	١٠٠%

توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة:

جدول رقم (٣) توزيع أفراد عينة البحث حسب سنوات الخدمة

م	سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية %
١	أقل من ٥ سنوات	١٤	٥.٦%
٢	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٤٥	١٧.٩%
٣	١٠ سنوات فأكثر	١٩٣	٧٦.٥%
	المجموع	٢٥٢	١٠٠%

توزيع أفراد العينة حسب الدورات التدريبية:

جدول رقم (٤) توزيع أفراد عينة البحث حسب الدورات التدريبية

م	الدورات التدريبية	العدد	النسبة المئوية %
١	٣ دورات فأقل	٢٠	٧.٩%
٢	من ٤ إلى ٧ دورات	٣٢	١٢.٧%
٣	٨ دورات فأكثر	٢٠٠	٧٩.٤%
	المجموع	٢٥٢	١٠٠%

أداة البحث:

استخدم الباحثان الاستبانة كأداة للبحث الحالي؛ لملاءمتها لطبيعة البحث، حيث تُعد الاستبانة من أكثر أدوات البحث العلمي استخداماً وشيوعاً في البحوث الوصفية الارتباطية، وتوصف الاستبانة بأنها أداة تُصمم خصيصاً لجمع البيانات المطلوبة من أجل الإجابة عن أسئلة البحث (أبو حطب، ٢٠١٠، ٣٤).

إجراءات البحث الميدانية: مرت الأداة في بنائها بالخطوات التالية:

الخطوة الأولى: تحديد أهداف أداة البحث التي تمثلت فيما يلي: تحديد مستوى القيادة الرقمية لدى مديري المدارس، وتحديد درجة ممارسة اتخاذ القرار الإداري من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن العلاقة الارتباطية بين مستوى القيادة الرقمية ودرجة اتخاذ القرار الإداري لدى المدارس بمحافظة رنية، والكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة البحث تعزى للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخدمة، الدورات التدريبية).

الخطوة الثانية: تحديد محاور أداة البحث في صورتها الأولية، حيث تضمنت محورين هما: (المحور الأول: القيادة الرقمية، المحور الثاني: اتخاذ القرار الإداري).

الخطوة الثالثة: صياغة عبارات أداة البحث: تم ذلك بعد مراجعة الأدبيات النظرية، والدراسات السابقة ذات العلاقة بالقيادة الرقمية، واتخاذ القرار الإداري.

الخطوة الرابعة: الصورة الأولية لأداة البحث: تكونت أداة البحث من جزأين:

الجزء الأول يحتوي على البيانات الأولية لعينة البحث المتمثلة في: (المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخدمة، الدورات التدريبية).

الجزء الثاني: ويشتمل على محاور البحث وهي: المحور الأول: القيادة الرقمية لدى مديري المدارس بمحافظة رنية، ويتكون من (٢٤) فقرة تم تقسيمها إلى (٤) أبعاد، هي: (إدارة شؤون الطلاب والمعلمين، إدارة العملية التعليمية، إدارة الأعمال الإدارية، إدارة الاتصال والتواصل)، والمحور الثاني: أبعاد اتخاذ القرار ويتكون من (٢٤) فقرة، تم تقسيمها إلى (٤) أبعاد، وهي: (تهيئة اتخاذ القرار، المشاركة في اتخاذ القرار، صياغة وإعلان القرار، متابعة تنفيذ القرار). وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي للتدرج (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً).

الخطوة الخامسة: إجراءات الصدق والثبات لأداة البحث:

صدق أداة البحث: اعتمد الباحثان للتحقق من صدق أداة البحث على طريقتين، الأولى وتسمى الصدق الظاهري، التي تعتمد على عرض الأداة على مجموعة من المختصين الخبراء في المجال والثانية تسمى الاتساق الداخلي وتقوم على حساب معامل الارتباط بين كل وحدة من وحدات الأداة والأداة ككل. وقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يلي:

أولاً: الصدق الظاهري للأداة: وهو الصدق المعتمد على المحكمين، حيث تم عرض أداة البحث في صورتها الأولية ملحق رقم (١) على عدد من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص ملحق رقم (٢) حيث طُلب منهم تحكيم الاستبانة، وإبداء آرائهم فيها من حيث: مدى ارتباط كل فقرة من فقراتها بالبعد الذي تنتمي إليه، ومدى وضوح كل فقرة وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها، وقد قدموا ملاحظات قيمة أفادت البحث، وأثرت الأداة، وبعد ذلك تم عرض آراء المحكمين على المشرف العلمي حيث تم إخراج الأداة في صورتها النهائية، كما هو في ملحق رقم (٣).

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث: تم حساب صدق الاتساق الداخلي من خلال تطبيق أداة البحث على عينة استطلاعية حجمها (٣٠) معلم من معلمي مكتب التعليم بمحافظة رنية، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه كما توضحه نتائجها الجدول التالي:

جدول رقم (٥) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات القيادة الرقمية بالدرجة الكلية للبُعد

المحور الأول: القيادة الرقمية							
إدارة شؤون الطلاب والمعلمين		إدارة المعلمين التعليمية		إدارة الأعمال الإدارية		إدارة الاتصال والتواصل	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	٠.٧٨٧	١	٠.٨٨٤	١	٠.٨٦١	١	٠.٨١٣
٢	٠.٩٢٩	٢	٠.٩٤٥	٢	٠.٩٠٩	٢	٠.٨٧٤
٣	٠.٨٣٩	٣	٠.٨٩٣	٣	٠.٧٨٠	٣	٠.٩١٥
٤	٠.٩٣٠	٤	٠.٩٣٩	٤	٠.٧٥٦	٤	٠.٩٢٢
٥	٠.٨٧٢	٥	٠.٨٧٨	٥	٠.٧٨٨	٥	٠.٨٧٣
٦	٠.٨٥٠	٦	٠.٨٨١	٦	٠.٨٧٠	٦	٠.٨٦٤
الدرجة الكلية: ٠.٩٠٨		الدرجة الكلية: ٠.٩٣٩		الدرجة الكلية: ٠.٩٣٩		الدرجة الكلية: ٠.٩٢٥	
المحور الثاني: اتخاذ القرار الإداري							
تهيئة اتخاذ القرار		المشاركة في اتخاذ القرار		إعلان وتنفيذ القرار		متابعة تنفيذ القرار	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	٠.٩٢٥	١	٠.٩١٣	١	٠.٩٤٦	١	٠.٩٠٥
٢	٠.٩٥٦	٢	٠.٩٦٧	٢	٠.٩٣٧	٢	٠.٩٣٢
٣	٠.٩١١	٣	٠.٩٤٤	٣	٠.٩٠١	٣	٠.٩٦٩
٤	٠.٩٦٠	٤	٠.٩٦٠	٤	٠.٩٣٧	٤	٠.٩٨١

٥	٠.٨٥٨	٥	٠.٩٥٢	٥	٠.٩١١	٥	٠.٩٥١
٦	٠.٨٨٧	٦	٠.٩٦٦	٦	٠.٨٧٨	٦	٠.٩٣٢
الدرجة الكلية: ٠.٩٦١		الدرجة الكلية: ٠.٩٥٣		الدرجة الكلية: ٠.٩٧٢		الدرجة الكلية: ٠.٩٧٢	

دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)

يتبين من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط لكل فقرة من فقرات أداة البحث (الاستبانة) والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، مما يدل على درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث.

الصدق البنائي لمحاوور البحث بعد تطبيق أداة البحث على عينة استطلاعية قوامها (٣٠) معلم قام الباحث باستخراج معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه وكانت النتائج كالآتي:

جدول رقم (٦) معاملات الارتباط لعبارات القيادة الرقمية بالدرجة الكلية للبعد

م	معامل الارتباط
المحور الأول: القيادة الرقمية	
1	إدارة شؤون الطلاب والمعلمين
2	إدارة العملية التعليمية
3	إدارة الأعمال الإدارية
4	إدارة الاتصال والتواصل
	الدرجة الكلية للمحور
المحور الثاني: اتخاذ القرار الإداري	
1	تهيئة اتخاذ القرار
2	المشاركة في اتخاذ القرار
3	إعلان وتنفيذ القرار
4	متابعة تنفيذ القرار
	الدرجة الكلية للمحور

دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط جاءت بقيم مرتفعة حيث تراوحت بين (٠.٩٠٨ - ٠.٩٣٩)، في المحور الأول القيادة الرقمية، كما جاءت بقيم مرتفعة حيث تراوحت بين (٠.٩٥٣ - ٠.٩٧٢) في مجالات المحور الثاني اتخاذ القرار الإداري، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، مما يعني وجود درجة عالية من الصدق البنائي للاستبانة.

ثبات أداة البحث:

للتحقق من ثبات الاستبانة تم تطبيق أداة البحث على عينة استطلاعية قوامها (٣٠) معلم، وقد استخدم الباحث معادلة ألفا كرونباخ ويوضح الجدول التالي معاملات الثبات الناتجة باستخدام هذه المعادلة:

جدول رقم (٧) معاملات ثبات أداة البحث طبقاً لمحاور البحث

معامل الفكر ونباخ	عدد الفقرات	المحور
٠.٩٧٦	٢٤	القيادة الرقمية
٠.٩٣٤	٦	إدارة شؤون الطلاب والمعلمين
٠.٩٥٤	٦	إدارة العملية التعليمية
٠.٩٠٠	٦	إدارة الأعمال الإدارية
٠.٩٣٦	٦	إدارة الاتصال والتواصل
٠.٩٨٩	٢٤	اتخاذ القرار الإداري
٠.٩٥٩	٦	تهيئة اتخاذ القرار
٠.٩٧٧	٦	المشاركة في اتخاذ القرار
٠.٩٦١	٦	إعلان وتنفيذ القرار
٠.٩٧٥	٦	متابعة تنفيذ القرار
٠.٩٩٠	٤٨	الاستبانة ككل

يتضح من الجدول السابق إن قيم معاملات الثبات لأبعاد المحور الأول (القيادة الرقمية) جاءت بقيم عالية حيث تراوحت بين (٠.٩٠٠ - ٠.٩٥٤)، ومعامل ثبات كلي لعبارات المحور الأول (٠.٩٧٦)، كما جاءت قيمة معامل الثبات للمحور الثاني: اتخاذ القرار الإداري بقيم عالية حيث تراوحت بين (٠.٩٥٩ - ٠.٩٧٧)، ومعامل ثبات كلي لعبارات المحور الثاني (٠.٩٨٩)، وجاء معامل الثبات الكلي للاستبانة (٠.٩٩٠) وهي قيمة عالية مما يدل على ثبات أداة البحث.

الخطوة السادسة: الصورة النهائية لأداة البحث: تتكون من جزأين هما:

الجزء الأول: البيانات الأولية لعينة البحث المتمثلة في: (المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخدمة، الدورات التدريبية).

الجزء الثاني: ويشتمل على أداة البحث والتي تتعلق بالقيادة الرقمية لدى مديري المدارس بمحافظة رنية وعلاقتها باتخاذ القرار الإداري من وجهة نظر المعلمين، وتتكون من محورين وهما كالاتي: **المحور الأول:** القيادة الرقمية لدى مديري المدارس، ويتكون من (٢٤) فقرة تم تقسيمها إلى (٤) أبعاد: البعد الأول: إدارة شؤون الطلاب والمعلمين، والبعد الثاني: إدارة العملية التعليمية، والبعد الثالث: إدارة الأعمال الإدارية، والبعد الرابع: إدارة الاتصال والتواصل، وكل بعد من الأبعاد يتكون من (٦) فقرات.

والمحور الثاني: اتخاذ القرار الإداري ويتكون من (٢٤) فقرة تم تقسيمها إلى (٤) أبعاد: البعد الأول: تهيئة اتخاذ القرار، والبعد الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار، والبعد الثالث: إعلان وتنفيذ القرار، والبعد الرابع: متابعة تنفيذ القرار، وكل بعد من الأبعاد يتكون من (٦) فقرات.

الخطوة السابعة: تطبيق أداة البحث:

تم تطبيق أداة البحث خلال الفصل الدراسي الثاني ١٤٤٤هـ - ٢٠٢٢م، وذلك بعد إتمام خطوات بنائها وتقنينها، والتأكد من صدقها وثباتها، واستكمال الإجراءات النظامية لتطبيقها وفقاً للخطوات التالية:

اعتماد أداة البحث في صورتها النهائية من قبل المشرف العلمي.
الحصول على خطاب تسهيل مهمة الباحث والموافقة على التطبيق من عمادة البحث العلمي ملحق رقم (٤).
تم توزيع الاستبانة إلكترونياً على معلمي مدارس البنين بمحافظة رنية.
تم الرد عبر الرابط الإلكتروني للاستبانة ومن ثم إدخالها على برنامج (spss)، ومعالجتها إحصائياً.
الخطوة الثامنة: تصحيح أداة البحث: استخدم الباحثان الأسلوب التالي لتحديد مستوى الإجابة عن بنود الأداة، حيث تم إعطاء وزن للبدائل لتتم معالجتها إحصائياً كما هو في الجدول التالي:

الجدول رقم (٨) درجات مقياس ليكرت

الاستجابة	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

وتم تصنيف تلك الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية: طول الفئة = (أكبر قيمة - أقل قيمة) ÷ عدد بدائل الأداة = $(5 - 1) \div 0.80$ لنحصل على التصنيف التالي:

الجدول رقم (٩) توزيع الفئات وفق التدرج المستخدم في أداة البحث

المتوسط المرجح	درجة الموافقة
من ٤.٢٠ إلى ٥.٠٠	بدرجة عالية جداً
من ٣.٤٠ إلى ٤.١٩	بدرجة عالية
من ٢.٦٠ إلى ٣.٣٩	بدرجة متوسطة
من ١.٨٠ إلى ٢.٥٩	بدرجة منخفضة
من ١.٠٠ إلى ١.٧٩	بدرجة منخفضة جداً

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

الأساليب الإحصائية: بالإضافة إلى ما سبق استخدامه لتقنين أداة البحث مثل معامل الارتباط "بيرسون" ومعامل "ألفا كرونباخ" فإنه تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة البحث بالنسبة للبيانات الأولية، والمتوسط الحسابي وذلك لحساب متوسطات استجابات أفراد العينة لكل محور ولكل بُعد، والانحرافات المعيارية للتعرف على التباين للعبارات والمجالات، اختبار كروكسال - والس للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد عينة البحث باختلاف المتغيرات التي تنقسم إلى أكثر من فئتين.

نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها

أولاً: نتائج السؤال الفرعي الأول ومناقشتها:

ما مستوى ممارسة مديري مدارس مكتب التعليم بمحافظة رنية لأبعاد القيادة الرقمية (إدارة شؤون الطلاب والمعلمين، إدارة العملية التعليمية، إدارة الأعمال الإدارية، إدارة الاتصال والتواصل) من وجهة نظر المعلمين؟
تم الإجابة على هذا السؤال باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، كما هو مبين في الجداول التالية:

جدول رقم (١٠) تحليل أبعاد القيادة الرقمية

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المجال	درجة الممارسة
١	إدارة شؤون الطلاب والمعلمين	٣.٦٩	١.١٧٠	١	عالية
٢	إدارة العملية التعليمية	٣.٥١	١.١٧٧	٢	عالية
٣	إدارة الأعمال الإدارية	٣.٣٩	١.١٥٩	٣	متوسطة
٤	إدارة الاتصال والتواصل	٣.١٧	١.٢٥١	٤	متوسطة
	الدرجة الكلية للاستبانة	٣.٤٤	١.٠٨٤		عالية

قد تبين من الجدول السابق:

أن درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس بمحافظة رنية من وجهة نظر المعلمين، بلغ متوسطها الحسابي (٣.٤٤)، وانحرافها المعياري (١.٠٨٤) مما يدل على وجود موافقة بدرجة عالية على درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس بمحافظة رنية من وجهة نظر المعلمين، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن مديري المدارس بمحافظة رنية يدركون أن ممارسة القيادة الرقمية واستثمار المستحدثات التكنولوجية ووسائل التواصل الرقمية تساهم في زيادة الفاعلية في معالجة المشكلات الإدارية، وتحسن من الإجراءات الإدارية، كما أنهم يدركون أن القيادة الرقمية تعمل على تحسين الاتصالات وزيادة الاندماج بين عناصر الاتصال وتسهل القيام بالأنشطة الإدارية والتعليمية، وتحفز على زيادة الابتكار والتحسين المستمر للإنتاجية، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحربي (٢٠٢١) التي أظهرت أن هناك توظيف للقيادة الرقمية لدى قادة المدارس بدرجة عالية.

فيما تختلف هذه النتيجة نسبياً مع نتيجة دراسة الرشيد وآخرون (٢٠٢١)، ونتيجة دراسة سدران (٢٠٢١)، التي توصلت إلى وجود ممارسة للقيادة الرقمية بدرجة متوسطة.

ولمزيد من التفصيل، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية لعبارات كل بُعد من أبعاد القيادة الرقمية وذلك وفق الآتي:

بُعد إدارة شؤون الطلاب والمعلمين:

جدول رقم (١١): تحليل فقرات بُعد إدارة شؤون الطلبة والمعلمين

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	م
١	يستخدم المدير التطبيقات الرقمية لتخزين البيانات الخاصة بالمعلمين في المدرسة.	٣.٨٣	١.٢٦٥	عالية	١
٥	يوجه المدير المعلمين على استخدام التطبيقات الرقمية للرد على المراسلات الواردة إليهم.	٣.٦٢	١.٣٠٤	عالية	٥
٣	يوجه المدير المعلمين الى استخدام الكتب التعليمية الرقمية.	٣.٧٣	١.٢٥٥	عالية	٣
٤	يشجع المدير المعلمين على استخدام قنوات تعليمية عبر التطبيقات التكنولوجية المتاحة.	٣.٦٧	١.٢٦٣	عالية	٤

م	الانحراف المعياري	الدرجة الممارسة	المتوسط الحسابي	الفقرة	م
٦	١.١٣٢	عالية	٣.٥٤	يطور المدير الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب بما يتناسب مع متطلبات القيادة الرقمية.	
٢	١.٢٩٧	عالية	٣.٧٥	يحفز المدير المعلمين المبدعين على استخدام المنصات الالكترونية.	
	١.١٧٠	عالية	٣.٦٩	البُعد ككل	

وقد تبين من الجدول السابق أن:

المتوسط الحسابي العام لبُعد إدارة شؤون الطلاب والمعلمين بلغ (٣.٦٩) والانحراف المعياري (١.١٧٠) بدرجة ممارسة عالية، وقد تراوحت فقرات هذا البُعد من (٣.٨٣ - ٣.٥٤) وبدرجة عالية، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن مديري المدارس يسعون إلى التميز وتحقيق أعلى مستويات أداء ممكنة من أجل تحقيق أهداف المدرسة وبلوغ التميز على مستوى إدارة التعليم، وهذا بدوره يجعلهم يهتمون بإدارة شؤون الطلاب والمعلمين من أجل تحسين مستويات الأداء وتطوير قدرات الطلاب من خلال استثمار التكنولوجيا في العملية التعليمية من أجل رفع مستوى الأداء التدريسي وتقديم خدمات تعليمية متنوعة للطلاب، والعمل على حل أية إشكالية تواجه المدرسة.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أعلى فقرة، هي الفقرة رقم (١)، وهي (يستخدم المدير التطبيقات الرقمية لتخزين البيانات الخاصة بالعاملين في المدرسة)، وقد جاءت بمتوسط حسابي (٣.٨٣) وهي بدرجة موافقة (عالية)، ويعزو الباحث ذلك إلى: حرص مدير المدرسة على استخدام أحدث التطبيقات الرقمية التي تساهم في التخفيف من الأعباء الإدارية التي تقع على عاتق مدير المدرسة واستثمارها في أرشفة وتبويب البيانات الخاصة بالعاملين في المدرسة. أدنى فقرة، هي الفقرة رقم (٥)، وهي (يطور المدير الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب بما يتناسب مع متطلبات القيادة الرقمية)، وقد جاءت بمتوسط حسابي (٣.٥٤)، وهي بدرجة موافقة (عالية)، ويعزو الباحث ذلك إلى: على الرغم من أن الفقرة جاءت كأدنى فقرة ولكنها بدرجة عالية حيث أن مديري المدارس يسعون لحصول مدارسهم على مستويات مرتفعة من تقييم الأداء على مستوى إدارة التعليم فهذا يدفعهم لتطوير الخدمات التعليمية التي تُقدم للطلاب.

٢- بُعد إدارة العملية التعليمية:

جدول رقم (١٢): تحليل فقرات بُعد إدارة العملية التعليمية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	م
١	يشجع المدير المعلمين على استخدام البرمجيات الرقمية في تخطيط الدروس.	٣.٨٠	١.٢٥٥	عالية	
٣	يعمل المدير على متابعة تنفيذ الأهداف الإجرائية لخطة المدرسة باستخدام الوسائل الرقمية.	٣.٥٨	١.٣١٦	عالية	
٢	يشجع المدير المعلمين على توظيف التقنيات في الموقف الصفّي.	٣.٦٥	١.٢٩٢	عالية	
٤	يوظف المدير البرمجيات الرقمية في إنجاز الأنشطة المدرسية.	٣.٤٦	١.٣٤٣	عالية	
٦	يُدوّن المدير الزيارات الصفية للمعلمين إلكترونياً.	٣.٢٩	١.٣٦٢	متوسطة	
٥	يشجع مدير المدرسة المعلمين على امتلاك مهارات رقمية واسعة تمكنهم من التفاعل مع المشكلات التعليمية الطارئة.	٣.٣٠	١.٣٢٦	متوسطة	
البُعد ككل		٣.٥١	١.١٧٧	عالية	

وقد تبين من الجدول السابق أن:

المتوسط الحسابي العام لبُعد إدارة العملية التعليمية بلغ (٣.٥١) والانحراف المعياري (١.١٧٧) بدرجة ممارسة عالية، وقد تراوحت فقرات هذا البُعد من (٣.٨٠ - ٣.٢٩) وبدرجة ما بين المتوسطة والعالية، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن مديري المدارس يسعون إلى المنافسة من خلال تطوير العملية التعليمية واستثمار التكنولوجيا في حل المشكلات والاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية للمدرسة والتعرف على نقاط القوة من أجل تعزيزها واستثمار الفرص التي تساهم في تقديم مستويات مرتفعة من الأداء للمعلمين.

يتضح من الجدول السابق أن:

أعلى فقرة، هي الفقرة رقم (١)، وهي (يشجع المدير المعلمين على استخدام البرمجيات الرقمية في تخطيط الدروس)، وقد جاءت بمتوسط حسابي (٣.٨٣) وهي بدرجة موافقة (عالية)، ويعزو الباحث ذلك إلى: أن مديري المدارس يسعون لتطوير أداء المعلمين بما يصب في مصلحة المتعلمين، وذلك من خلال استثمار كافة البرمجيات الرقمية المتوفرة والاستفادة منها في التخطيط للدروس وكذلك تنفيذها. أدنى فقرة، هي الفقرة رقم (٥)، وهي (يُدوّن المدير الزيارات الصفية للمعلمين إلكترونياً)، وقد جاءت بمتوسط حسابي (٣.٢٩)، وهي بدرجة موافقة (متوسطة)، ويعزو الباحثان ذلك إلى: ضعف اهتمام مديري المدارس من الاستفادة التامة من الوسائل التكنولوجية في تأدية المهام الإدارية والأكاديمية المطلوبة منه بالإضافة إلى عدم تفعيل أرشفة الزيارات الصفية بشكل إلكتروني.

بُعد إدارة الأعمال الإدارية:

جدول رقم (١٣): تحليل فقرات بُعد إدارة الأعمال الإدارية

م	الانحراف المعياري	الدرجة الممارسة	المتوسط الحسابي	الفقرة	م
٢	١.٣١٥	عالية	٣.٤٠	يبذل المدير جهداً لتلبية احتياجات المدرسة الالكترونية.	
٣	١.٣١٧	متوسطة	٣.٣١	يحفز مدير المدرسة المعلمين على استخدام التقنية في تنفيذ المهام الإدارية الموكلة إليهم.	
٦	١.٣٠٣	متوسطة	٣.١٥	يوفر مدير المدرسة البرمجيات الرقمية للمكاتب الإدارية.	
١	١.٢٤٨	عالية	٣.٩٤	يعد المدير الجدول المدرسي إلكترونياً.	
٥	١.٢٨٨	متوسطة	٣.٢٦	يطبق المدير الاختبارات إلكترونياً.	
٤	١.٣٢٣	متوسطة	٣.٣٠	يوظف المدير البرمجيات الرقمية في إنجاز الأعمال الإدارية.	
متوسطة		١.١٥٩	٣.٣٩	البُعد ككل	

وقد تبين من الجدول السابق أن:

المتوسط الحسابي العام لبُعد إدارة الأعمال الإدارية بلغ (٣.٣٩) والانحراف المعياري (١.١٥٩) بدرجة ممارسة متوسطة، وقد تراوحت فقرات هذا البُعد من (٣.٩٤ - ٣.١٥) وبدرجة ما بين المتوسطة والعالية، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن مديري المدارس قد يكون لديهم ضعف في الحرص على تحسين الممارسات الإدارية لمتابعة وتطوير العمل داخل المدرسة وهذه الممارسات بحاجة إلى تعزيز وتطوير من خلال الأساليب الحديثة في العمل واستثمار التكنولوجيا في الوصول لأهداف المدرسة بما يتناسب مع رؤيتها ورسالتها.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أعلى فقرة، هي الفقرة رقم (٤)، وهي (يعد المدير الجدول المدرسي إلكترونياً)، وقد جاءت بمتوسط حسابي (٣.٩٤) وهي بدرجة موافقة (عالية)، ويعزو الباحث ذلك إلى:

أن مديري المدارس ملزمون ومتابعون من قبل وزارة التعليم بالإعداد الجيد لجدول الحصص اليومية لكل معلم الكترونياً في برنامج نور.

أدنى فقرة، هي الفقرة رقم (٣)، وهي (يوفر مدير المدرسة البرمجيات الرقمية للمكاتب الإدارية)، وقد جاءت بمتوسط حسابي (٣.١٥)، وهي بدرجة موافقة (متوسطة)، ويعزو الباحثان ذلك إلى:

قد يكون هناك قصور في توفير الإمكانيات والتقنيات والوسائل الحديثة في العمل الإداري بسبب قلة استجابة الإدارة التعليمية لمطالب المدير، وعليه فإن هذا يتطلب من مدير المدرسة ضرورة توفير كافة التقنيات والبرمجيات اللازمة لتسهيل العمل من خلال الإمكانيات المتاحة له وبالتنسيق والمتابعة المستمرة مع إدارة التعليم التابع لها.

بُعد إدارة الاتصال والتواصل :

جدول رقم (١٤): تحليل فقرات بُعد إدارة الاتصال والتواصل

م	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	م	الفقرة
٥	٣.١٥	١.٢٨٠	متوسطة		يوظف المدير للمعلمين الاتصالات الأفقية والعمودية بطريقة الكترونية بما يتناسب مع رؤية ورسالة المدرسة.
٢	٣.٢٠	١.٣١٥	متوسطة		يوجه مدير المدرسة المعلمين لاستثمار مهاراتهم الرقمية للعمل بروح الفريق.
٤	٣.١٦	١.٣١٢	متوسطة		يسهم مدير المدرسة في تدريب المعلمين لامتلاك المهارات الرقمية التي تمكنهم من التواصل الفعال مع الطلاب.
٣	٣.١٧	١.٣١٣	متوسطة		يستخدم المدير الأجهزة الرقمية في إدارة الاجتماعات المدرسية.
٦	٣.١٥	١.٣١٠	متوسطة		يستقبل مدير المدرسة الملاحظات والشكاوى من المعلمين والطلاب وأولياء الأمور عبر التطبيقات الرقمية.
١	٣.٢٢	١.٢٩٩	متوسطة		يستخدم المدير الوسائط التقنية الحديثة وشبكة الانترنت والحاسوب كوسائل تواصل بين الإدارة والمعلمين.
	٣.١٧	١.٢٥١	متوسطة		البُعد ككل

وقد تبين من الجدول السابق أن:

المتوسط الحسابي لبُعد إدارة الاتصال والتواصل بلغ (٣.١٧) والانحراف المعياري (١.٢٥١) بدرجة ممارسة متوسطة، وقد تراوحت فقرات هذا البُعد من (٣.٢٢ - ٣.١٥) وبدرجة متوسطة، ويعزو الباحثان ذلك إلى ضعف تفعيل إدارة الاتصال والتواصل من قبل مديري المدارس، بالإضافة إلى ضعف منح المعلمين الفرصة لإبداء رأيهم في الأمور المتعلقة بالعمل المدرسي من أجل تطوير العمل وتحسين مستوى الأداء.

يتضح من الجدول السابق أن:

أعلى فقرة، هي الفقرة رقم (٦)، وهي (يستخدم المدير الوسائط التقنية الحديثة وشبكة الانترنت والحاسوب كوسائل تواصل بين الإدارة والمعلمين)، وقد جاءت بمتوسط حسابي (٣.٢٢) وهي بدرجة موافقة (متوسطة)، ويعزو الباحثان ذلك إلى:

ضعف إدراك مديري المدارس لأهمية الوسائط التقنية الحديثة في تسهيل عملية الاتصال والتواصل بين الإدارة والمعلمين وما لها من مميزات تسهل التواصل بين المدير والمعلمين.

أدنى فقرة، هي الفقرة رقم (٥)، وهي (يستقبل مدير المدرسة الملاحظات والشكاوى من المعلمين والطلاب وأولياء الأمور عبر التطبيقات الرقمية)، وقد جاءت بمتوسط حسابي (٣.١٥)، وهي بدرجة موافقة (متوسطة)، ويعزو الباحثان ذلك إلى:

أن بعض مديري المدارس لا يحرصون على متابعة الشكاوى من المعلمين أو الطلاب أو أولياء الأمور وهذا يقلل من استفادتهم من الملاحظات وعدم حرصهم على بناء منظومة شكاوى إلكترونية تساعد في الاحتفاظ بالشكاوى وتحويلها لجهة الاختصاص والعمل على حلها.

ثانياً: نتائج السؤال الفرعي الثاني ومناقشتها:

ينص السؤال الرئيس الثاني على ما يلي:

ما درجة تحقق أبعاد اتخاذ القرار الإداري (تهيئة اتخاذ القرار، المشاركة في اتخاذ القرار، صياغة وإعلان القرار، متابعة تنفيذ القرار) لدى مديري مدارس مكتب التعليم بمحافظة رنية من وجهة نظر المعلمين؟

تم الإجابة على هذا السؤال باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، كما هو مبين في الجداول التالية:

جدول رقم (١٥) تحليل أبعاد اتخاذ القرار الإداري

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المجال	درجة الممارسة
١	تهيئة اتخاذ القرار	٣.٠٥	١.٢٠٢	٢	متوسطة
٢	المشاركة في اتخاذ القرار	٣.٠١	١.٢٢٧	٤	متوسطة
٣	إعلان وتنفيذ القرار	٣.٠٦	١.٢٤٣	١	متوسطة
٤	متابعة تنفيذ القرار	٣.٠٥	١.٢٣٩	٣	متوسطة
	الدرجة الكلية للاستبانة	٣.٠٤	١.٢٠٥		متوسطة

وقد تبين من الجدول السابق:

أن درجة تحقق أبعاد اتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس بمحافظة رنية من وجهة نظر المعلمين، بلغ متوسطها الحسابي (٣.٠٤)، وانحرافها المعياري (١.٢٠٥) مما يدل على وجود موافقة بدرجة متوسطة على درجة تحقق أبعاد اتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس بمحافظة رنية من وجهة نظر المعلمين، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن بعض مديري المدارس بمحافظة رنية يعملون على اتخاذ القرار الإداري بشكل غير منظم دون العمل وفق منهجية علمية تساهم في زيادة الفاعلية في معالجة المشكلات الإدارية، مما يجعل القرارات المتخذة لا تحقق أهداف المدرسة بالصورة المطلوبة وهذا ينعكس على مستوى الأداء داخل المدرسة ويقلل من فرص الاستفادة من الكفاءات المتوفرة من أجل اتخاذ قرارات مبنية على أسس علمية تساهم في تحسين الاتصالات وزيادة الاندماج بين عناصر الاتصال وتسهيل القيام بالأنشطة الإدارية والتعليمية، وتحفز على زيادة الابتكار والتحسين المستمر للإنتاجية، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بوعباس (٢٠١٧) التي بينت وجود فاعلية لاتخاذ القرار بدرجة متوسطة، فيما تختلف هذه النتيجة نسبياً مع نتيجة دراسة حسن (٢٠٢٠)، ودراسة أبا الخيل والسعود (٢٠١٨) ودراسة الغامدي (٢٠١٥) التي أظهرت وجود فاعلية لاتخاذ القرار بدرجة مرتفعة.

ولمزيد من التفصيل، قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية لعبارات كل بُعد من أبعاد اتخاذ القرار الإداري وذلك وفق الآتي:
بُعد تهيئة اتخاذ القرار:

جدول رقم (١٦): تحليل فقرات بُعد تهيئة اتخاذ القرار

م	الانحراف المعياري	الدرجة الممارسة	المتوسط الحسابي	الفقرة	م
٤	١.٢٨٣	متوسطة	٣.٠٣	يستخدم مدير المدرسة التقنيات في اتخاذ القرار	
٥	١.٢٨٧	متوسطة	٣.٠١	يحدد مدير المدرسة البيانات والمعلومات الرقمية اللازمة قبل اتخاذ القرار.	
٢	١.٢٥٤	متوسطة	٣.١٠	يطلع المدير على التعليمات واللوائح الكترونياً التي تتعلق باتخاذ القرار.	
١	١.٢٤٣	متوسطة	٣.١١	يعمل المدير على توافق القرار عند اتخاذه مع الأهداف والتعليمات الإدارية بالمدرسة.	
٣	١.٢٢٠	متوسطة	٣.٠٩	يراعي المدير استعداد المعلمين بالمدرسة لتنفيذ القرار.	
٦	١.٢٣٦	متوسطة	٣.٠٠	يطلع المدير على الخبرات السابقة للمدرسة الكترونياً قبل اتخاذ القرار.	
	١.٢٠٢	متوسطة	٣.٠٥	البُعد ككل	

وقد تبين من الجدول السابق أن:

المتوسط الحسابي العام لبُعد تهيئة اتخاذ القرار بلغ (٣.٠٥) والانحراف المعياري (١.٢٠٢) بدرجة ممارسة متوسطة، وقد تراوحت فقرات هذا البُعد من (٣.١١ - ٣.٠٠) وبدرجة متوسطة، ويعزو الباحثان ذلك إلى ضعف تمكين مديري المدارس بمحافظه رنية من الحصول على دورات تدريبية تتعلق بالتهيئة المناسبة لاتخاذ القرار، مما ينتج عنه اتخاذ قرارات إدارية غير مدروسة .

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أعلى فقرة، هي الفقرة رقم (٤)، وهي (يعمل المدير على توافق القرار عند اتخاذه مع الأهداف والتعليمات الإدارية بالمدرسة)، وقد جاءت بمتوسط حسابي (٣.١١) وهي بدرجة موافقة متوسطة، ويعزو الباحثان ذلك إلى:

أن بعض مديري المدارس ينفرد بالقرارات المتخذة ولا يهتم بمدى توافقها مع الأهداف والتعليمات الإدارية بالمدرسة مما يساهم في تعزيز فرص معارضة القرار كونه غير منسجم مع إجراءات العمل الإداري داخل المدرسة.

أدنى فقرة، هي الفقرة رقم (٦)، وهي (يطلع المدير على الخبرات السابقة للمدرسة إلكترونياً قبل اتخاذ القرار)، وقد جاءت بمتوسط حسابي (٣.٠٠)، وهي بدرجة موافقة متوسطة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن: أن بعض مديري المدارس لا يولون الخبرات السابقة لمدرستهم اهتماماً يساعدهم في صنع القرار المناسب قبل اتخاذه في المواقف المختلفة.

بُعد المشاركة في اتخاذ القرار:

جدول رقم (١٧): تحليل فقرات بُعد المشاركة في اتخاذ القرار

م	الانحراف المعياري	الدرجة الممارسة	المتوسط الحسابي	الفقرة	م
١	١.٢٦٨	متوسطة	٣.٠٣	يستخدم المدير البرامج الالكترونية التي تساعد المعلمين على المشاركة الفعالة في الاجتماعات .	
٢	١.٢٦٨	متوسطة	٣.٠٣	يتقبل المدير من المعلمين الحلول المقترحة للمشكلات التي تواجه العمل في المدرسة إلكترونياً.	
٣	١.٢٣٨	متوسطة	٣.٠٢	يشرك المدير المعلمين في تقديم البدائل المقترحة لاتخاذ القرار .	
٦	١.٢٨٢	متوسطة	٢.٩٣	يستخدم المدير التصويت الالكتروني عند وجود اعتراض على القرار .	
٤	١.٢٦٠	متوسطة	٣.٠٢	يراعي المدير الفروق الفردية بين المعلمين الكترونياً عند اتخاذ القرارات المتعلقة بمجال العمل.	
٥	١.٢٧٠	متوسطة	٣.٠١	يتراجع المدير عن القرار المتخذ الكترونياً إذ وجد ما يبرر ذلك.	
	١.٢٢٧	متوسطة	٣.٠١	البُعد ككل	

وقد تبين من الجدول السابق أن:

المتوسط الحسابي العام لبُعد المشاركة في اتخاذ القرار بلغ (٣.٠١) والانحراف المعياري (١.٢٢٧) بدرجة ممارسة متوسطة، وقد تراوحت فقرات هذا البُعد من (٣.٠٣ - ٢.٩٣) وبدرجة متوسطة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن بعض مديري المدارس بمحافظة رنية لا يهتمون في إشراك جميع المعلمين في عملية اتخاذ القرار مما ينتج عنه ضعف تنفيذ القرار من قبل المعلمين بالمدرسة.

كما تبين من الجدول السابق أن:

أعلى فقرة، هي الفقرة رقم (١)، وهي (يستخدم المدير البرامج الالكترونية التي تساعد المعلمين على المشاركة الفعالة في الاجتماعات)، وقد جاءت بمتوسط حسابي (٣.٠٣) وهي بدرجة موافقة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

أن بعض مديري المدارس لا يهتمون باستثمار التكنولوجيا في عملية اتخاذ القرار من خلال عقد الاجتماعات الالكترونية واستخدام الأساليب الإدارية الحديثة التي تمكنهم من تطوير العمل والارتقاء بجودة الخدمات التي تقدمها المدرسة.

أدنى فقرة، هي الفقرة رقم (٤)، وهي (يستخدم المدير التصويت الالكتروني عند وجود اعتراض على القرار)، وقد جاءت بمتوسط حسابي (٢.٩٣)، وهي بدرجة موافقة متوسطة، ويعزو الباحثان ذلك إلى: أن بعض مديري المدارس يستبدون بالقرار داخل المدرسة دون الإكتراث بآراء المعلمين حول القرار المتخذ مما قد يأتي بنتائج سلبية على مستوى أدائهم ويضعف فرص تحقيق أهداف المدرسة. **بُعد صياغة وإعلان القرار:**

جدول رقم (١٨): تحليل فقرات بُعد صياغة وإعلان القرار

م	الدرجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	م
٣	متوسطة	١.٣١٢	٣.٠٦	يصيغ المدير القرارات الكترونياً بعبارة واضحة.	
٦	متوسطة	١.٢٧٨	٣.٠٠	يتخذ المدير القرار الكترونياً بموضوعية تامة.	
٢	متوسطة	١.٣٠١	٣.٠٨	يستخدم المدير وسائل الاتصال الرقمية المناسبة للإعلان عن القرار.	
١	متوسطة	١.٢٦٨	٣.١١	يختار المدير الوقت المناسب لتنفيذ القرار الكترونياً داخل المدرسة.	
٤	متوسطة	١.٢٨٩	٣.٠٥	يحدد المدير المعلمين الذين سيقومون بعملية تنفيذ القرار الكترونياً بعد اتخاذه.	
٥	متوسطة	١.٢٨٢	٣.٠١	يراعي المدير انسجام القرار الكترونياً مع القرارات التي سبقتة.	
	متوسطة	١.٢٤٣	٣.٠٦	البُعد ككل	

وقد تبين من الجدول السابق أن:

المتوسط الحسابي العام لبُعد صياغة وإعلان القرار بلغ (٣.٠٦) والانحراف المعياري (١.٢٤٣) بدرجة ممارسة متوسطة، وقد تراوحت فقرات هذا البُعد من (٣.١١ - ٣.٠٠) وبدرجة متوسطة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن بعض مديري المدارس بمحافظة رنية لا يعلنون القرارات بموضوعية تامة بعيداً عن الأهواء الشخصية وبما يضمن تحقيق أهداف المدرسة.

كما تبين من الجدول السابق أن:

أعلى فقرة، هي الفقرة رقم (٤)، وهي (يختار المدير الوقت المناسب لتنفيذ القرار الكترونياً داخل المدرسة)، وقد جاءت بمتوسط حسابي (٣.١١) وهي بدرجة موافقة متوسطة، ويعزو الباحثان ذلك إلى: أن بعض مديري المدارس لا يمتلكون العقلية الإدارية المرنة التي تجيد اختيار الوقت المناسب لتنفيذ القرار الكترونياً.

أدنى فقرة، هي الفقرة رقم (٢)، وهي (يتخذ المدير القرار إلكترونياً بموضوعية تامة)، وقد جاءت بمتوسط حسابي (٣.٠٠)، وهي بدرجة موافقة متوسطة، ويعزو الباحثان ذلك إلى:
أن بعض مديري المدارس لا يغبون المصلحة العامة ويسعون لاتخاذ قرارات وفق أهواء شخصية، مما ينعكس بشكل سلبي على المعلمين ومستويات أدائهم.
بُعد متابعة تنفيذ القرار:

جدول رقم (١٩): تحليل فقرات بُعد متابعة تنفيذ القرار

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	م
١	يتابع المدير بدقة عملية تنفيذ القرار بعد اتخاذه.	٣.١٣	١.٣٠٠	متوسطة	
٢	يتحقق المدير من أن تنفيذ القرار تم إلكترونياً وفقاً للخطة التي تم تحديدها.	٣.٠٦	١.٢٨٢	متوسطة	
٦	يُقيّم المدير نتائج القرارات بعد تنفيذها.	٣.٠٠	١.٢٤٩	متوسطة	
٥	يستفيد المدير من التغذية الراجعة بعد تنفيذ القرار.	٣.٠١	١.٢٨٨	متوسطة	
٤	يُمنح المدير المعلمين الوقت الملائم لتنفيذ القرار.	٣.٠٤	١.٢٨٠	متوسطة	
٣	يستدعي المدير المقصرين في تنفيذ القرار لمحاسبتهم.	٣.٠٦	١.٣٠٧	متوسطة	
	البُعد ككل	٣.٠٥	١.٢٣٩	متوسطة	

وقد تبين من الجدول السابق أن:

المتوسط الحسابي العام لبُعد متابعة تنفيذ القرار بلغ (٣.٠٥) والانحراف المعياري (١.٢٣٩) بدرجة ممارسة متوسطة، وقد تراوحت فقرات هذا البُعد من (٣.١٣ - ٣.٠٠) وبدرجة متوسطة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن بعض مديري المدارس بمحافظه رنية لا يتابعون عملية تنفيذ القرار وفق الخطة التشغيلية للمدرسة، مما يضعف إمكانية تنفيذ المهام التي تساهم في نجاح تحقيق الأهداف المحددة، وهذا يتطلب المتابعة والتحقق من مدى تنفيذ القرار وفق ما هو مخطط له.

كما تبين من الجدول السابق أن:

أعلى فقرة، هي الفقرة رقم (١)، وهي (يتابع المدير بدقة عملية تنفيذ القرار بعد اتخاذه)، وقد جاءت بمتوسط حسابي (٣.١٣) وهي بدرجة موافقة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى:
ضعف اهتمام مشرفي الإدارة المدرسية بمتابعة تنفيذ القرار بعد اتخاذه من قبل مديري المدارس.
أدنى فقرة، هي الفقرة رقم (٣)، وهي (يُقيّم المدير نتائج القرارات بعد تنفيذها)، وقد جاءت بمتوسط حسابي (٣.٠٠)، وهي بدرجة متوسطة، ويعزو الباحثان ذلك إلى:
ضعف إدراك بعض مديري المدارس لأهمية عملية التقييم للقرارات المتخذة من أجل الوقوف على العقبات التي واجهت بعض القرارات أثناء العمل على تنفيذها، مما يقلل من فرص الاستفادة منها لاحقاً عند اتخاذ أية قرار يتعلق بذات الموضوع.

ثالثاً: نتائج السؤال الفرعي الثالث ومناقشتها:

ينص السؤال الرئيس الثالث على ما يلي:

هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة أبعاد القيادة الرقمية لدى مديري مدارس مكتب التعليم بمحافظة رنية ودرجة تحقق أبعاد اتخاذ القرار لديهم من وجهة نظر المعلمين؟
للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون لمعرفة ما إذا كان هناك علاقة ارتباطية ذات مستوى دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) بين درجة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس ودرجة تحقق أبعاد اتخاذ القرار الإداري من وجهة نظر المعلمين، وكانت النتائج كما يلي:
جدول رقم (٢٠) قيم معامل الارتباط بيرسون لتوضيح العلاقة بين درجة القيادة الرقمية ودرجة تحقق أبعاد اتخاذ القرار الإداري لدى مديري مدارس محافظة رنية.

اتخاذ القرار الإداري	القيادة الرقمية
٠.٧٧٦	

دالة عند مستوى الدلالة (٠.٠٠١)

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) بين درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس بمحافظة رنية ودرجة تحقق أبعاد اتخاذ القرار الإداري، ويُفسّر الباحث هذه النتيجة بأن ممارسة القيادة الرقمية بأبعادها تساهم بشكل كبير في تعزيز أبعاد اتخاذ القرار الإداري، حيث أن ممارسة (إدارة شؤون الطلبة والمعلمين، إدارة العملية التعليمية، إدارة الأعمال الإدارية، إدارة الاتصال والتواصل)، تؤدي بطبيعة الحال إلى إمام مدير المدرسة بكافة المعلومات التي تساعده في اتخاذ القرار الإداري بالإضافة للمساهمة في إيجاد بدائل استراتيجية مما يساهم في تعزيز القدرة على اتخاذ القرار لدى مديري المدارس بمحافظة رنية.

نتائج وتوصيات البحث:

أولاً: ملخص نتائج البحث:

مستوى ممارسة مديري مدارس مكتب التعليم بمحافظة رنية لأبعاد القيادة الرقمية ((إدارة شؤون الطلاب والمعلمين، إدارة العملية التعليمية، إدارة الأعمال الإدارية، إدارة الاتصال والتواصل) من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة تقدير عالية، وبمتوسط حسابي (٣.٤٤).

درجة تحقق أبعاد اتخاذ القرار الإداري (تهيئة اتخاذ القرار، المشاركة في اتخاذ القرار، صياغة وإعلان القرار، متابعة تنفيذ القرار) لدى مديري مدارس مكتب التعليم بمحافظة رنية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة تقدير متوسطة، وبمتوسط حسابي (٣.٠٤).

وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة أبعاد القيادة الرقمية لدى مديري مدارس مكتب التعليم بمحافظة رنية ودرجة تحقق أبعاد اتخاذ القرار لديهم من وجهة نظر المعلمين.

ثانياً: توصيات البحث:

بناءً على النتائج التي توصل لها البحث؛ فإن التوصيات تتمثل فيما يلي:

الاستمرار في تحسين ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس والتشجيع على استمراريته من قبل إدارات المدارس بمحافظة رنية والإدارة التعليمية بمحافظة الطائف.

الرفع لإدارة التعليم بمحافظة الطائف بنتائج هذه الدراسة العلمية لاتخاذ القرارات المناسبة في ضوءها.

تفعيل تدوين الزيارات الصفية للمعلمين إلكترونياً.

رفع مستوى دور مديري المدارس في تشجيع المعلمين على امتلاك المهارات الرقمية.

إدخال البرمجيات الرقمية التي تساعد على إنجاز الأعمال الإدارية.

تفعيل استقبال المدير للشكاوى عبر التطبيقات الالكترونية من أجل ضمان متابعتها.

معالجة تدني تحقق أبعاد اتخاذ القرار الإداري (تهيئة اتخاذ القرار، المشاركة في اتخاذ القرار، صياغة وإعلان القرار، متابعة تنفيذ القرار) لدى مديري مدارس مكاتب التعليم بمحافظة رنية من خلال تنفيذ برامج تدريبية وورش عمل داخل المدارس وخارجها.

ثالثاً: مقترحات البحث:

١- إجراء المزيد من الدراسات؛ للتعرف على واقع ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس وعلاقتها باتخاذ القرار الإداري في مناطق ومراحل مختلفة ومقارنتها بالدراسة الحالية.

إجراء المزيد من الدراسات؛ للتعرف على واقع ممارسة القيادة الرقمية لدى رؤساء الجامعات السعودية وعلاقتها باتخاذ القرار الإداري، ومقارنتها بالدراسة الحالية.

إجراء دراسة عن معوقات القيادة الرقمية لدى مديري المدارس وأثرها على فاعلية اتخاذ القرار.

إجراء دراسة عن معوقات تحقيق أبعاد اتخاذ القرار الإداري في مدارس التعليم العام

قائمة المراجع:**أولاً: المراجع العربية**

أبا الخيل، هناء والسعود، راتب. (٢٠١٨). واقع اتخاذ القرار الرشيد في المدارس الخاصة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية وعلاقته ببعض المتغيرات. المجلة التربوية الأردنية. ٣(٢)، ٢١٢-٢٣٧.

أبو سمرة، أسماء نعيم. (٢٠١٤). فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بقيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

الأشهب، نوال. (٢٠١٥). *اتخاذ القرارات الإدارية أنواعها ومراحلها*. عمان: دار أمجد للطباعة والنشر والتوزيع.

آل كردم، مفرح سعيد. (٢٠٢٠). دور القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية. مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية. العدد (١٢): ٣-٢٦.

البعقاي، موزي بنت مشرف. (٢٠١٩). دور الإدارة الرقمية في تفعيل الاتصال الإداري لدى الإداريات في المرحلة الثانوية بمدينة حائل. مجلة العلوم التربوية والنفسية. ٣(٢٤)، ص ١-٢٥.

بوعباس، فوزية عباس. (٢٠١٦). استراتيجية مقترحة لتطوير عملية اتخاذ القرارات الإدارية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت. رسالة دكتوراه. الجامعة الأردنية، الأردن.

- بوكريسة، عائشة. (٢٠١٣). توظيف التكنولوجيا الحديثة في الإعلام التربوي: الاتجاه نحو التربية الرقمية. *مجلة جرش للبحوث والدراسات*. ١٥(١)، ٢٤٩-٢٦٧.
- التويجري، فواز والنوح، عبد العزيز. (٢٠٢٢). متطلبات دعم اتخاذ القرارات الإدارية باستخدام الذكاء الاصطناعي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*. ١١(٨٥)، ١٥٤-١٧١.
- الحربي، حمدان بن محمد. (٢٠٢١). واقع توظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بُعد وإدارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة تصور مقترح. *المجلة العربية للنشر العلمي*. العدد السابع والعشرون. الإصدار الثاني، ص ٨٢-١٠٥.
- حسن، حنين محمود. (٢٠٢٠). فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- خبابة، حسن. (٢٠١٢). دور وأهمية الاتصال في المنظمات. *مجلة الدراسات المالية والمصرفية*. ١(٤)، ٦٢-٦٥.
- الخطيب، رداح والخطيب، أحمد. (٢٠١٤). *القيادة دراسة حديثة*. دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- الدميني، أحمد والهادي، أمل. (٢٠٢٢). فعالية الذات وعلاقتها بمهارة اتخاذ القرار المهني لدى طلبة الصف الأول الثانوي في أمانة العاصمة. *مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية*. ١(١٣)، ٧-٧٦.
- الذهلي، ربيع والشعيلي، صالح والخروصي، حسين. (٢٠٢١). درجة توظيف مديري المدارس في سلطنة عُمان للقيادة الرقمية من وجهة نظر المديرين أنفسهم. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*. ١٢(٣٣)، ص ٧٩-٩٣.
- رابحي، فطيمة. (٢٠٢٢). تأثير القيادة الرقمية في نجاح مشاريع التحول الرقمي في المؤسسة. *مجلة التنظيم والعمل*. ١١(٣)، ٩٧-١١٦.
- الرشدي، فهد والعجمي، عبد الرحمن والطشة، غنيم. (٢٠٢١). درجة ممارسة المدارس المساعدين في المدارس المتوسطة بدولة الكويت للإدارة الرقمية. *المجلة العلمية لكلية التربية بجامعة أسيوط*. ٣٧(٣): ٥٧-٨٠.
- سدران، وجدان هادي. (٢٠٢١). واقع القيادة الرقمية لمعلمات اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية بنجران. المؤتمر الدولي الافتراضي للتعليم في الوطن العربي: مشكلات وحلول. إثراء المعرفة للمؤتمرات والأبحاث، ص ٤٦٦-٤٧٧.
- الشرفات، مزنة راجحي هلال. (٢٠١٩). درجة ممارسة الشفافية في عملية اتخاذ القرار الإداري ومعوقاتها من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين في البادية الشمالية الشرقية. رسالة ماجستير. جامعة آل البيت، الأردن.
- الشرمان، عاطف وخطاب، إيفيت. (٢٠١٨). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التكنولوجية وعلاقتها بدرجة قيادة التغيير في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان. *مجلة دراسات العلوم التربوية*. ٤٥(٤)، ص ٥٥٧-٥٩٧.

الشوابكة، عدنان. (٢٠١١). دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية. مكتبة اليازوري، الأردن.

الطائي، يوسف والحدراوي، باقر. (٢٠١٩). أثر القيادة الرقمية في تبني الثقافة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بمديرية تربية محافظة النجف الأشرف بالعراق. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٣٩(٦)، ص ١٩-٣٩.

عاشور، محمد. (٢٠١٩). دور التمكين في عملية اتخاذ القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني. رسالة ماجستير. أكاديمية الإدارة والسياسة، فلسطين.

عامر، سامح عبد المطلب إبراهيم. (٢٠١٧). دور الجدارات الإدارية في تحسين الأداء التنظيمي للموارد البشرية رؤية تنموية للمؤسسات التعليمية. بحث منشور في المؤتمر الدولي لمعهد التخطيط القومي "تحو تعليم داعم للتنمية المستدامة في مصر". ٦-٨ مايو، ٤٣٩-٤٥٧.

عطاري، مجدي. (٢٠٢١). العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير. الجامعة العربية الأمريكية، فلسطين.

الغامدي، علي بن محمد. (٢٠١٥). واقع عملية اتخاذ القرار الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة. مجلة رسالة الخليج العربي - السعودية. ٣٦ (١٣٧)، ص ٦٩-٨٨.

غولة، إبراهيم محمد. (٢٠١٧). إدارة المعرفة وعلاقتها بالقدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني. رسالة ماجستير. جامعة القدس، فلسطين.

الفاضل، مها. (٢٠١٢). الإدارة الالكترونية في المكتبات ومراكز مصادر المعلومات. مجلة رسالة المكتبة. ٤٧(٢)، ١-٢٩.

اللحام، محمود عاشور. (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة الأقصى للإدارة الرشيقية وعلاقتها بمستوى فاعلية اتخاذ القرار. رسالة ماجستير. جامعة الأقصى بغزة، فلسطين.

اللقطة، محمد أحمد. (٢٠١٩). أثر تكنو استراتيجية إدارة المعلومات على عملية اتخاذ القرار في حالات الأزمات والكوارث (حالة عملية وزارة التنمية الاجتماعية). رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

محمد، ريب الله. (٢٠١٣). واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي. ١(١١)، ٤٤-٦٢.

المزين، رنا عثمان. (٢٠٢٠). أثر المرونة الاستراتيجية على اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Arai, M. (2015). Improved Managerial decision-making frame -Case: A Financial Services Organization (Unpublished Master Thesis). Haaga-Helia University of applied sciences.

Alfeki, A. (2012). Computerized Information Systems and Decision Support, Amman: House of Culture for Publishing and Distribution.

Ikenna, E. M. (2015). E- Administration Implementation in Nigerian Universities: Prospects and Challenges. Journal of Policy and Development Studies, 9 (5), 127-133.

Lander, J. (2020). The Relationship Between Principals' Pillars Of Digital Leadership Aligned Values And Actions And Teacher Technology Use [Doctoral Dissertation], the faculty of the Department of Administrative And Instructional Leadership, St.John's University, New York.

Oberer, B. & Erkollar, A. (2019). leadership 4.0: Digital Leaders in the age of industry 4.0. International Journal of Organizational Leadership, 7(4), 404-412.

Omarli, S. (2017). Which factors have an impact on managerial decision making process? An integrated framework. Essays in Economics and Business Studies, 83-93.