



جامعة المنصورة
كلية التربية



واقع تطبيق القيادة الرقمية بالمرحلة الثانوية الكويتية وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين

إعداد

د/ حماد شبيب حمود مبارك العازمي

دكتوراه الفلسفة في التربية، تخصص أصول تربية
كلية التربية بقتا- جامعة جنوب الوادي

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد ١٢٠ – أكتوبر ٢٠٢٢

واقع تطبيق القيادة الرقمية بالمرحلة الثانوية الكويتية وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين

د / حماد شبيب حمود مبارك العازمي

دكتوراه الفلسفة في التربية، تخصص أصول تربوية

كلية التربية بقنا - جامعة جنوب الوادي

الملخص:

هدفت الدراسة الكشف عن واقع تطبيق القيادة الرقمية بالمرحلة الثانوية الكويتية وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة في جمع البيانات، وطبقت على عينة بلغت (٢٢٢) من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية الكويتية موزعين وفق متغيرات (النوع/ المنطقة التعليمية/ التخصص)، وأسفرت النتائج عن أن واقع تطبيق القيادة الرقمية بالمرحلة الثانوية الكويتية جاء متوسطاً من وجهة نظر المعلمين، وأن مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية الكويتية جاء متوسطاً من وجهة نظرهم، كما أشارت النتائج إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير النوع أو المنطقة التعليمية أو التخصص.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرقمية، الإدارة الإلكترونية، الرضا الوظيفي.

Abstract

This study aimed to reveal the status-quo of the application of digital leadership in Kuwait secondary stage and its relationship to the level of job satisfaction among teachers. To achieve such a goal, the descriptive approach was used, and the study made use of a questionnaire to collect data, and it was administered to a sample consisting of (222) Kuwaiti secondary school teachers, distributed according to the variables (gender / educational area / specialization). The results of the research revealed that the Kuwaiti high school teachers were average from the viewpoint of the teachers, and the level of job satisfaction among the Kuwaiti secondary school teachers was average from their viewpoint. The results also indicated that there were no statistically significant differences in the responses of the study sample members due to the variable of gender, educational region or specialization.

Keywords: Digital Leadership, Electronic Management, Job Satisfaction.

المقدمة:

يشهد العالم تقدماً متزايداً في استخدام التقنيات الحديثة في شتى المجالات العلمية والأدبية لاسيما عملية التحول الرقمي في مجالات التعليم، والذي بات ضرورياً إثر جائحة كورونا (كوفيد-19) حيث تحولت المؤسسات التعليمية من أنظمة القيادة التقليدية إلى القيادة الافتراضية فباتت القيادة الافتراضية ضرورة ملحة في الوقت الحاضر.

ولقد ساعدت التقنيات الحديثة القادة والإداريين على مختلف مستوياتهم في أداء مختلف العمليات الإدارية وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وذلك بالترامن مع تطور تقنيات الاتصالات والمعلومات، حيث تنامت الأدوات والوسائل الرقمية التي أصبحت الأساسيات في بناء المعرفة، ولذلك أصبح تطبيق القيادة الرقمية مطلباً في المنظمات التعليمية لتكون نمطاً حديثاً من أنماط القيادة الحديثة (الذهلي وآخرون، ٢٠٢١)، حيث تعد القيادة الرقمية نتاجاً للتطور الكبير في تقنيات الاتصالات والمعلومات التي برزت في الآونة الأخيرة، والذي رافقه العديد من التطورات والتغيرات التكنولوجية المتسارعة التي ساهمت في إحداث تغييرات جذرية في الأنظمة الإدارية في المدارس التعليمية، مما تتطلب إيجاد كفاءات قيادية وإدارية ذات رؤية شاملة تتواءم مع هذه التغيرات التي أصبحت من ضمن الأهداف الاستراتيجية لوظائف الإدارة العليا في مدارس التعليم العام، معتمدة في نجاحها على كفاءة قياداتها (Upasana et al., 2016)؛ لذلك اهتم علماء الإدارة والباحثون بدراسة الطرق والوسائل التي تضمن الإعداد الجيد للقيادات، وحظي الإداريون في المدارس بتوفير العديد من الأدوات والوسائل المساعدة في توظيف واستخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات في تنفيذ مختلف المهام والواجبات التعليمية؛ للتأثير في سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمات والتواصل معهن (سدران، ٢٠٢١).

ونظراً للتطورات السريعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وظهور العديد من البرامج والتطبيقات والتي أثرت بوضوح على العملية التعليمية؛ حيث إن استخدام التكنولوجيا يزيد من فاعليتها، ويعمق روح الابتكار والتجديد فيها، ونظراً لكون التعلم الإلكتروني من المستحدثات التكنولوجية فقد أصبح استخدامه ضرورة ملحة تسهم في سرعة الحصول على المعلومات بدقة وكفاءة عالية؛ حيث يوفر الوقت والجهد والمال، وعليه فقد وسع انتشاره في شتى المجالات ليشبع كافة مناسبات الحياة المعاصرة. (خليفة، ٢٠٢٠، ١٨٨)، وأصبح لزاماً توظيف برامجه المرتبطة بالإنترنت وتحديثها بصورة مستمرة للتمكن من الاستفادة منها في ضوء ما تحمله من خصائص تسهم في تحقيق أهداف العملية التعليمية على المستوى قريب أو بعيد المدى،

والمتمحص لدور التقنية ومدى انتشارها في ربوع الأوساط التعليمية وغير التعليمية تتولد لديه فناعة بضرورة الاهتمام بها بغية توظيفها بالشكل المرتقب منها على مستوى كل من المعلم والمتعلم.

ونظرا لأهمية دور المدرسة في المجتمع، فإنها بحاجة إلى قيادة مدرسية تمتلك الرؤية الواضحة والقدرة على استشراف آفاق المستقبل، وعلى تحويل هذه الرؤية إلى واقع ملموس بما يساعد على دفع المدرسة إلى التغيير الإيجابي، ويجعلها قادرة على التميز والمنافسة، والسعي إلى التميز التنظيمي كأحد السبل التي يمكن للمؤسسات التعليمية اللجوء إليها من خلال نشاطها سعيا لأن تكون الأفضل بين المنافسين من خلال تجنب أو تخفيض تأثير المخاطر والتهديدات الخارجية المؤثرة عليها (الأخضر، ٢٠١٩).

وللقيادة المدرسية دور مهم في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية ليس فقط التركيز على المفهوم الإداري الذي يعنى بتسيير الأمور بنمط تقليدي لا تجديد فيه ولا تطوير، وإنما تعتمد على مهارات وكفايات تلك القيادات وفاعلية أدائها لتميز أداء المؤسسة التعليمية (عسيري، ٢٠١٧).

وتعد المرحلة الثانوية مرحلة مهمة من مراحل التعليم لما لها من أهمية؛ فهي تقابل مرحلة المراهقة الوسطى وتغطي مرحلة بناء الذات وتكوين الشخصية السوية، فالفترة العمرية من ١٥-١٨ سنة تمثل مرحلة الإعداد الجاد للمواطن، كما تعتبر مرحلة مهمة، فهي مرحلة متصلة بما يسبقها وما بعدها وبالتالي فهي مرحلة تتطلب دقة وعناية في التخطيط، وتسهم تلك المرحلة في تقديم المعارف والمهارات والخبرات للأفراد والتي تسهم في تكوين وصقل شخصيتهم من جميع النواحي، وعلى ذلك تأتي أهمية الإدارة المدرسية في القيام بالأدوار المتعددة لتلبية احتياجات الطلاب في هذه المرحلة المهمة، وتنمية مهارات التفكير العليا، والتواصل الإيجابي معهم وتطوير الأنشطة التي تحمس الطلاب على التعبير بحرية عن أفكارهم وتحقيق ذاتهم، والاهتمام بمقومات التدريس الإبداعي لدى المعلمين، والتوجه نحو التنمية المهنية المستمرة للمعلم وإعادة الترخيص لمهنة التعليم التي تتطلب معلم مبدع ومجدد (لافي، ٢٠١٩).

ويقع على قادة المدارس الثانوية مسؤولية القيام بالدور الأساسي في مختلف جوانب العملية التعليمية والمحور الرئيس الذي ترتكز عليه مختلف الأنشطة والإشراف على جميع شؤونها، (الشمري، ٢٠١٧) لذا تحتاج المدارس الثانوية إلى نمط قيادي يتكيف مع المتغيرات المحلية والعالمية ويواكب التطور التكنولوجي الهائل وحتى يستطيعوا تجاوز التحديات مع

المعلمين والطلاب والمجتمع الخارجي لتحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة وتعد القيادة الرقمية هي أنسب نمط يساعد مدراء المدارس على ذلك (العزاوي، ٢٠١٠م).

وتسهم القيادة الرقمية بدورٍ فعالٍ في دعم البيئة الرقمية لاسيما فيما يتعلق بتعزيز التعليم وتطوير الممارسات القيادية وبناء العلاقات التي تعمل من خلال الأساليب التكنولوجية الحديثة على إعادة صياغة المعرفة ونشرها على كافة المستويات وقد ركزت العديد من الدراسات على أهمية دور القيادة الرقمية بمدارس التعليم العام.

وأشارت دراسة (Goodfellow,R,2011) إلى فعالية وسائل القيادة الرقمية مثل: الهاتف النقال والأجهزة اللوحية والفصول الافتراضية والبيئات المعكوسة للتعليم في تعزيز اكتساب المهارات، وتفعيل وتقوية أساليب الاتصال بين القيادات المدرسية وكافة المستويات الأخرى بما يعزز المعرفة الشخصية والمهنية.

وقد أكدت دراسة الطائي على أهمية ممارسة القيادة الرقمية بأبعادها المختلفة الابتكار، الإقناع، المعرفة (الطائي، ٢٠١٩). كما أكدت وزارة التعليم في ظل الاعتماد على المنصات التعليمية الإلكترونية إلى الحاجة لتطوير كفايات المشرف التربوي باعتباره عنصر مهم من منظومة القيادة المدرسية، وقد حددت وزارة التعليم عدة أدوار للمشرف التربوي من أهمها: التدريب على برامج الإشراف التربوي على منصة المركز الوطني للتطوير المهني، والاطلاع على أدلة استخدام المنصات التعليمية والتعرف على ما يتاح بها من أدوات، والمساهمة في تنفيذ لائحة السلوك الرقمي وسياسة استخدام المنصات التعليمية، والتواصل مع قنوات الدعم الفني للحصول عليه، والاطلاع على دليل المؤشرات التشغيلية لآلية قياس إنجاز مهام المشرف التربوي والمعلمين، والتحقق من بيانات المعلمين على المنصة، والتواصل مع الجهات المعنية بالدعم لمعالجة المشكلات التي تظهر في ذلك، والاطلاع على المحتوى الرقمي عبر منصات مصادر التعلم وغيرها من الأدوار المهنية التي تحافظ على سلامة سير العملية التعليمية وجودتها على المنصات التعليمية (وزارة التعليم، ١٤٤٢).

ويمثل الرضا الوظيفي مطلباً أساسياً وهدفاً رئيساً ينشده الجميع؛ لأن عدم توافر الحد الأدنى من الرضا لدى الفرد - لاسيما في مجال التعليم - قد تكون له انعكاسات خطيرة على مستوى العملية التعليمية بشكل عام، ومخرجاتها على وجه الخصوص، خاصة إذا ارتبط ذلك بمديري المدارس الذين يمثلون قمة هرم الإدارات المدرسية (الأعبري، ٢٠٠٣، ١٧٠).

ويعد الرضا الوظيفي من أهم عوامل نجاح المعلم في العمل، حيث يعد الرضا الوظيفي لديه من أهم مؤشرات نجاح المدرسة كمؤسسة تربية؛ لأن الرضا عن المهنة يمثل مجموع المشاعر، والاتجاهات الإيجابية، التي يبديها نحو العمل بالمدرسة.

كما يُعدُّ الرضا الوظيفي موضوعاً مهماً في المؤسسات الخاصة والحكومية، وذلك لارتباطه بموضوع الأداء، والإنتاجية، والولاء التنظيمي. ورغم وضوح موضوع الرضا الوظيفي من الناحية النظرية، فإن ارتباطه بكثير من المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة يجعله موضوعاً متغيراً لا يمكن التوصل لنتائج حوله من دراسات تطبيقية قليلة.

ويعبر الرضا الوظيفي عن مشاعر وأحاسيس الموظف النابعة من نفسه. غير أنه ليس بالإمكان الفصل بين هذه المشاعر والأحاسيس وظروف العمل المحيطة بالعامل، باعتبار أن هذه الظروف لها تأثير كبير في درجة الرضا الوظيفي بالإيجاب أو السلب، والرضا الوظيفي ليس حصيلة عامل واحد فقط، بل هو ناتج من تفاعل مجموعة من العوامل التي تتصل بالبيئة الداخلية أو الخارجية، وعلية ترتبط هذه العوامل في مجملها بتركيبية الفرد وبيئة عمله، فكلما أشبعت الاحتياجات الأساسية كلما تم الحصول على شعور إيجابي لدى الفرد.

ولذا أكد إدوارد (Edward,2009) على أن الأفراد الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الشعور بالرضا تكون الإنتاجية في العمل أفضل عندهم من الأفراد الذين يتصفون بمستوى منخفض من الرضا، وهذا ما يعزز أهمية تلك العلاقة الارتباطية ما بين الشعور المرتفع بالرضا والأداء المتميز في العمل.

ولقد أثبتت البحوث أن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها يُقاس بمجموعة من المتغيرات، منها الرضا الوظيفي، وهذا ما تحاول هذه الدراسة إثباته. وتتضح أهمية الرضا الوظيفي من خلال الدور الذي يؤديه العنصر البشري، إذ يؤدي دوراً محورياً في تخطيط، وتنفيذ نشاطات المنظمة، لذا ما زال الفرد، وسيبقى العنصر الذي تراهن عليه المنظمات في البقاء والنجاح. فبقاء المنظمات في ظل بيئة تتميز بمنافسة تامة وعدم الاستقرار، مرهون بمدى دراسة سلوك أفرادها والتأثير فيهم، بالشكل الذي يؤدي إلى ولائهم ورضاهم عن العمل، هذا الذي يجعل الفرد يتحرك في حدود ومجال ذلك الرضا عن المهام والأعمال المخولة إليه، وتتعكس بذلك مستويات الأداء لديه وفقاً لدرجات الرضا، إذ أن وجود مستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي يؤثر إيجاباً على الأداء الفردي، وبالتالي على أداء المنظمة كلها (رفش، والربيعي، ٢٠١٥).

مشكلة الدراسة:

إن مستوى رضا المعلمين الوظيفي، من العوامل التي تسهم في رفع إنتاجيتهم وفعاليتهم في التدريس وتقدم العملية التربوية ككل، وكلما أرتفع مستوى رضا المعلم عن عمله انعكس ذلك على الطالب، وعلى كيفية إعطاء المادة التعليمية، وتزداد أهمية الرضا الوظيفي للمعلم بالنظر إلى محورية دوره في العملية التربوية، وعلاقة هذا الدور بالأهداف الحيوية للتربية على مستوى الفرد والمجتمع (الصرايرة، والتخاينة، ٢٠٢٢).

وتوصلت دراسة عامر إلى أهمية تطوير أداء مدراء المدارس وفق المدخل القيادية الحديثة (عامر، ٢٠١٧م)، وتوصلت دراسة قطيط إلى أن أداء مدراء المدارس به قصور وخلل، ويشمل كثيراً من العيوب، ويحتاج إلى تطبيق الأساليب المتطورة التي تهتم بالتنظيم وتوزيع المهام التربوية (قطيط، ٢٠١٧م)؛ كما أشارت دراسة الأكلبي إلى وجود معوقات تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس دراسة (الأكلبي ٢٠١٨)؛ وأكدت دراسة آل محيا على أن هناك معوقات إدارية وبشرية وتقنية تواجه تطبيق الإدارة الرقمية في المدارس دراسة (آل محيا، ٢٠١٥).

وفي نفس السياق أكدت دراسة بو حميدة (٢٠١٧) على أن عملية إدماج التقنية الرقمية في العملية التعليمية لها العديد من الفوائد خاصة على جميع عناصر العملية التعليمية. وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة من أهمية القيادة الرقمية وأهمية الرضا الوظيفي وما أوصت به من ضرورة تعزيزهما تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في الحاجة للكشف عن واقع تطبيق القيادة الرقمية وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية الكويتية، وهو ما تحاوله الدراسة من خلال سعيها للإجابة عن الأسئلة الآتية.

أسئلة الدراسة: سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما مستوى تطبيق القيادة الرقمية بالمرحلة الثانوية الكويتية من وجهة نظر المعلمين؟
٢. ما مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية الكويتية من وجهة نظرهم؟
٣. ما مدى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق القيادة الرقمية ومستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية؟
٤. ما مدى تأثير متغيرات النوع (ذكور/ إناث) والتخصص (شرعي/ لغوي/ ثقافي) والمنطقة (الأحمدي/ مبارك الكبير/ حولي) في رؤية عينة الدراسة لواقع تطبيق القيادة الرقمية ومستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية الكويتية؟

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة تحقيق ما يلي:

١. الكشف عن مستوى تطبيق القيادة الرقمية بالمرحلة الثانوية الكويتية من وجهة نظر المعلمين.
٢. تحديد مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية الكويتية من وجهة نظرهم.
٣. بيان مدى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق القيادة الرقمية ومستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية.
٤. التعرف على مدى تأثير متغيرات النوع (ذكور/ إناث) والتخصص (شرعي/ لغوي/ ثقافي) والمنطقة (الأحمدي/ مبارك الكبير/ حولي) في رؤية عينة الدراسة لواقع تطبيق القيادة الرقمية ومستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية الكويتية.

أهمية الدراسة: تتطرق أهمية الدراسة من عدة اعتبارات أبرزها ما يلي:

١. أهمية تطبيق القيادة الرقمية وما يترتب عليها من تأثيرات إيجابية داخل المؤسسات التعليمية.
٢. أهمية الرضا الوظيفي وما يترتب عليه من آثار إيجابية على الفرد والمؤسسة بصفة عامة.
٣. تعدد المتغيرات والمستجدات التربوية التي تتطلب تطوير ممارسات القيادة التربوية ومواكبتها للمستحدثات التكنولوجية والتقنية.
٤. تزايد الضغوط والأعباء الخاصة بالمعلمين والتي قد تؤثر سلباً على مستوى الرضا الوظيفي لديهم مما يتطلب مزيد من الدراسات حول هذا الموضوع.
٥. يمكن للدراسة أن تفيد قادة المدارس الثانوية من خلال ما تسفر عنه من نتائج توفيقهم على مستوى ممارستهم للقيادة الرقمية ومن ثم العمل على تطويره.
٦. يمكن للدراسة أن تفيد معلمي المرحلة الثانوية من خلال تعرفهم على مستوى الرضا الوظيفي لديهم ومن ثم العمل على تعزيزه.

حدود الدراسة: اقتصرَت الدراسة على الحدود التالية:

١. الحدود الموضوعية: واقع تطبيق القيادة الرقمية وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي.
٢. الحدود البشرية: معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية المحددين بعينة الدراسة.
٣. الحدود المكانية: مدارس المرحلة الثانوية بمناطق (الأحمدي/ مبارك الكبير/ حولي).
٤. الحدود الزمانية: العام الدراسي ٢٠٢٢م.

مصطلحات الدراسة:

القيادة الرقمية:

هي "القدرة على التأثير في الآخرين لجعلهم ينجزون الأهداف المخططة بالاعتماد على مجموعة المهارات التكنولوجية الحديثة، مدفوعة بالانفتاح، والرغبة الحقيقية للمعرفة من خلال التحفيز الملهم، والاستثارة الفكرية والتمكين" (العشماوي والعصيمي، ٢٠٢١).

وتعرف إجرائياً بقدرة مديري مدارس المرحلة الثانوية الكويتية على توظيف المهارات والتطبيقات التكنولوجية في قيادة العملية التعليمية والتأثير على جميع منسوبي المدرسة بما يسهم في تحقيق أهدافها بكفاءة وتميز.

الرضا الوظيفي:

يعبر الرضا الوظيفي عن رضا الفرد عن العمل الذي يقوم به، ويتوقف ذلك على مدى ما يجده الفرد في العمل من إشباع لقدراته وميوله وما يتفق مع سمات شخصيته وقيمه، كما يتوقف أيضاً على الموقع العملي الذي يتميز به، وطريقة الحياة التي من خلالها يلعب الدور الذي يتمشى مع خبراته وقدراته (الحربي، ١٤٢٧هـ).

وتعرفه الدراسة إجرائياً بأنه مدى تقبل معلمي المرحلة الثانوية لطبيعة ومجال عملهم والبيئة التي يتم فيها ونظام الرواتب والمكافآت والحوافز المرتبطة به وكذلك العلاقات الاجتماعية التي تتخلله، ومدى تقدير الذات من خلاله، وكذلك مدى شعورهم بالأمان والتطور الوظيفي من خلال عملهم، ورضاهن عن نظام القيادة الذي يعملون تحت رئاستها.

الإطار النظري:

المحور الأول: القيادة الرقمية

١. مفهوم القيادة الرقمية:

يشير مفهوم القيادة الرقمية إلى السعي إلى تحقيق استراتيجية التعليم، وتطوير نماذجها والتشغيل 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, 2020).

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

وتعرف كذلك بأنها تعبئة الموارد والعمليات القيادية والقيادة الهيكلية، ودورها يكمن في بناء الوعي، وإقناع أفراد المجتمع من أجل الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة، والموارد التي يمكن أن تساعد في تحقيق أهدافهم (الحية، ١٣، ٢٠٢٠)

ويعرفها 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 بالغون وآخرون (Balogun et al,2021)، عرفوا القيادة الرقمية بأنها: هي قيادة تقوم على الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا الإنترنت، من أجل إدارة الأعمال، من خلال التطبيقات الرقمية.

كذلك عرف كأرفال وآخرون (Carvalho et al,2022) القيادة الرقمية بأنها: استخدام التطبيقات التكنولوجية الرقمية لأداء المهام والواجبات وتحقيق الأهداف، والعمليات الإدارية، مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنفيذ والرقابة.

٢. أهداف القيادة الرقمية:

تظهر 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. (البعاوي، ٢٠١٩)، (١٣٠).

ويمكن حصر أهداف القيادة الرقمية بما يلي (Flandring et al., 2018، Tanniru،

and Peral, 2021):

- تسهّل عملية إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمدرسة، وكأنها وحدة مركزية.
- توفير البيانات والمعلومات بصورة فورية.
- تبسيط الإجراءات، وسرعة الإنجاز، ورفع مستوى أداء الخدمات التعليمية الإدارية.
- السرعة في اتخاذ القرارات المناسبة المبنية على معلومات وبيانات دقيقة وواضحة.
- توسيع قاعدة البيانات الداعمة للإدارة المدرسية.
- توظيف التكنولوجيا الرقمية المعلومات والبيانات لدعم وبناء ثقافة إيجابية لدى كافة المعلمات.

- تخفيض التكاليف عن طريق تقليل أوجه الصرف.
- تقليص معوقات اتخاذ القرار في القطاع التعليمي، وذلك عن طريق توفير البيانات وربطه مع بعضها البعض.
- زيادة الترابط بين المعلمات والإدارة المدرسية ووزارة التعليم.
- توفير البيئة والمناخ التنظيمي الملائم للبحث والتطوير التعليمي.
- الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء العمليات التعليمية.
- إلغاء عامل المكان لا مكانية، وذلك من خلال إرسال الأوامر والتعليمات والإشراف وإقامة الندوات والمؤتمرات من خلال الشبكة الإلكترونية.
- تحقيق الخدمات التعليمية باستخدام التقنيات الرقمية في زمن قياسي، وبأقل وقت وجهد وكفاءة عالية.
- تطوير الأداء الإداري في المدارس والرفع من كفاءة الإداريين والمعلمات بالمدارس التعليمية.

٣. أبعاد القيادة الرقمية:

أولاً: التحفيز الملهم (Inspirational Motivation): يشير إلى العملية التي تركز على تصرفات وسلوكيات القائد الرقمي التي تولد في الآخرين حباً للتّحدي والإنجاز، بحيث تعمل هذه السلوكيات على إيضاح التّوقعات للآخرين، وتشجيع روح الفريق في العمل لديهم وتنمية الالتزام بتحقيق الأهداف التّظيمية، فالتّحيز الملهم يدفع الآخرين لتّحدي الصّعوبات والسّعي المستمرّ لتحقيق الأهداف، وتعزيز سلوكهم التّظيمي، ويولد في نفوسهم روح الحماسة والرّغبة في تحقيق العملية التعليمية، (Eppel et al., 2020). ويمثّل التحفيز الملهم مجموعة التصرفات والسلوكيات التي يتّبعها القائد الرقمي لإثارة المعلمات، مثل التّحدي والقدرة على إيصال وتوضيح التّوقعات للمعلمات، وأسلوب التّقيّد بأهداف العملية التعليمية، وإثارة روح الفريق لديهنّ عن طريق الحماس والمثالية، فالقادة الرقميون يتعاملون على وفق التحفيز والإلهام، من خلال التطبيقات الرقمية، وتثبيت الالتزام برؤية مشتركة وعكس صورة جذابة لمستقبل العملية التعليمية، (Roux, 2020).

ثانياً: الاستثارة الفكرية (Intellectual stimulation) تشير إلى القدرة على استثارة أفكار الآخرين، وتحفيزهم للتصدي للتحديات، للمشكلات، وخاصة الرّؤيتيّة المتكررة بالطرق التكنولوجية الرقمية، وتعليمهم مواجهتها من خلال البحث عن الحلول المنطقيّة لها، وجعلهم

أكثر وعياً بها، من خلال الاستماع إلى أفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم تجاه الأحداث والتحديات والمشكلات، وتفويضهم الصلاحيات اللازمة لحل المشكلات اليومية بطريقة تشجعهم على الابتكار، والبحث عن أفكار وحلول جديدة بطريقة إبداعية. وتضمنت عملية الاستثارة الفكرية كما تحدث عنها (Cinnioğlu, 2022) و Brown (2019) أن من شأنها استثارة أفكار الآخرين بطرح أسئلة افتراضية، كذلك عرض أحداث وتحديات ومشاكل مختلفة، بعد صياغتها ومعالجتها بأساليب جديدة. وأيضاً تضمنت التشجيع لروح الابتكار والإبداع لدى الآخرين، وذلك من خلال استخدام التطبيقات الرقمية. وتجذب توجيه الانتقادات بشكل علني لهم بسبب أخطاء أو تجاوزات ارتكبوها. بجانب قبولها للأفكار المبتكرة للآخرين، وحتى لو خالفت أفكاره. وساهمت في دعم النماذج الجديدة لأداء العمل. قامت بتحديد الفرص ونقاط القوة والضعف للعملية التعليمية وإعادة النظر في أساليب العمل القديمة. كذلك خلق بيئة عمل تشعر فيه المعلمات بالأمان عند تقديم أفكار جديدة للتعليم.

ثالثاً: التمكين (Empowerment): ويكمن التمكين في منح الحرية الواسعة داخل نطاق المدرسة في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وتوسيع نطاق تفويض السلطة، وتدريب التابعين، وزيادة مشاركتهم في إدارة العملية التعليمية في المدرسة، وتأكيد أهمية العمل بروح الفريق، لاستخراج أقصى طاقات وإبداعات المعلمات، ورفع الروح المعنوية لديهن؛ لتحقيق أهداف العملية التعليمية وأهداف وزارة التعليم، ويساهم التمكين في زيادة رضا المعلمات مما ينعكس إيجاباً على سلوك المواطنة التنظيمية، ويزيد مشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية (Nicolás-Agustín et al., 2021).

وعرّف فلندنق (Flanding et al, 2018)، التمكين بأنه: منح المرؤوسين صلاحيات وسلطات ليستخدمها لتسهيل عملية إدارة الأعمال والمهام التي يؤديها، وذلك تحت إشراف المدير المباشر، ويكون مسؤولاً عنها، وعن نتائج استخدامها.

كذلك بالجون (Balogun et al, 2021)، عرّف التمكين بأنه: منح الأفراد العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، والحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة، مع ضرورة توفير بيئة مناسبة للعمل لتأهيلهم سلوكياً ومهنيًا لأداء الأعمال والمهام المتعلقة بهم.

المحور الثاني: الرضا الوظيفي:

١. مفهوم الرضا الوظيفي:

يُعرف الرضا الوظيفي بأنه: "مشاعر الفرد تجاه وظيفته، والنتيجة عن الإدراك الحالي لما تقدمه الوظيفة إليه، وإدراكه لما ينبغي أن يحصل عليه من الوظيفة" (فليه، وعبد المجيد، ٢٠١٤، ٢٥٩).

وقد عُرف أيضاً بأنه: "نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل التي تتصل بالبيئة الداخلية والخارجية، وعليه ترتبط هذه العوامل في مجملها بتركيبة الفرد وبيئته عمله، فكلما أشبعت الاحتياجات الأساسية تم الحصول على شعور إيجابي لدى الفرد" (الخزاعلة، ٢٠١٤، ٣٠٤). ويُعرف بأنه: "نتيجة تفاعل الموظف مع وظيفته، وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمده من هذا العمل، وانتمائه وتفاعله مع جماعة وبيئة العمل الداخلية والخارجية، وبالتالي فهو يشير إلى مجموع المشاعر، أو الحالة النفسية التي يشعر بها الموظف نحو العمل" (البارودي، ٢٠١٥، ٣٨).

كما يُعرف بأنه: "نتيجة تفاعل الموظف مع وظيفته، وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمده من هذا العمل، وانتمائه وتفاعله مع جماعة وبيئة العمل الداخلية والخارجية، وبالتالي فهو يشير إلى مجموع المشاعر، أو الحالة النفسية التي يشعر بها الموظف نحو العمل" (البارودي، ٢٠١٥، ٣٨).

ويعرف بأنه: تقبل الفرد للعمل من حيث الظروف وإجراءاته، وأن هذا الرضا يعكس شعور العاملين تجاه ما يقومون به من أعمال، بحيث ينعكس هذا الرضا على الإنتاج (الصرابرة، والتخابنة، ٢٠٢٢، ٦١٣)، ويعرفه (عبد اللطيف، ٢٠١٥) بأنه شعور الفرد بالسرور والارتياح أثناء قيامه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقع الفرد الحصول عليه من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الشخص للعمل والإنتاج.

يتضح من خلال التعريفات السابقة بأنها تركز على العديد من الأمور التي تهتم بتحسين الجوانب النفسية للعاملين، ويأتي ذلك لمعلمي المرحلة الثانوية من خلال استخدام العديد من المؤثرات والعوامل المرتبطة بسياسة النظام التعليمي، بالإضافة لتحسين الجوانب المادية كالأجور والحوافز والتي ستعود بالأثر الإيجابي عليهم، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين الأمن والرضا الوظيفي وتطوير فعالية أدائهم التعليمي.

٢. أهمية الرضا الوظيفي:

يؤدي الرضا الوظيفي دوراً مهماً في التنمية المستدامة لأية منظمة، لأن خسارة المنظمة للموظف تعني خسارة للموجودات غير الملموسة (Iravani, 2012: 1397) التي لا تقدر بثمن، وكذلك في القدرة التنافسية للمنظمة (Millan et al., 2013: 653)، كما يعد اتجاهاً مهماً يساعد المنظمة على التنبؤ بالسلوك، إذ يؤدي ارتفاع الرضا الوظيفي إلى انخفاض الشائعات في مكان العمل، وقلّة الشكوى من جانب العاملين، ودرجة مقاومة التغيير، وزيادة سلوكيات المواطنة التنظيمية (Aydogdu & Asikgil, 2011: 44)، وانخفاض الصراع داخل المنظمة، كما يلعب دوراً مهماً في تحقيق أهداف المنظمة (Khan et al., 2013: 2). وهنا كعلاقة إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية والرضا الوظيفي وإدراك العدالة التنظيمية (Tziner et al., 2011: 1).

إنّ الرضا الوظيفي ليس مهماً للموظفين فقط، وإنما لأصحاب المصالح أيضاً، لأنه يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقليل دوران العمل. ويؤثر الرضا الوظيفي على رغبة الأفراد في مشاركة ما لديهم من المهارات، والمعارف، والخبرات مع الآخرين (Walder, 2012: 70).

واعتماداً على ما سبق، فللرضا الوظيفي أهمية كبرى للأفراد والمنظمة، وكذلك للمجتمع، وذلك لأن رضا الفرد عن وظيفته هو الأساس لتحقيق توافقه النفسي والتنظيمي والاجتماعي. فأهميته بالنسبة للفرد، ترفع لديه القدرة على الإبداع والابتكار، والدافع على الإنجاز وتحسين الأداء، والقدرة على تحقيق الملائمة مع البيئة التي يعمل بها. أما أهميته بالنسبة للمنظمة، فهي تقديم خدمات ذات جودة عالية وخفض معدلات دوران العمل والغيابات والتأخير عن مواعيد العمل الرسمي، وزيادة انتماء الأفراد للمنظمة وولائهم، والرغبة القوية للبقاء فيها. أما أهميته بالنسبة للمجتمع، فترتفع معدلات تقديم الخدمات والكفاءة الاقتصادية، وانخفاض معدلات ترك العمل، مما يؤدي إلى الاستقرار الأسري، وتماسك المجتمع وتقدمه.

بجانب ما سبق يُمثل الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من الموظف، والمنظمة، والمجتمع، وذلك كما يلي (حسن، ٢٠٠٠، ١٤٧):

أ- أهمية الرضا الوظيفي للموظف:

ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي إلى:

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل؛ حيث إن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها، وما يحيط بها.

- الرغبة في الإبداع والابتكار؛ فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية - من أكل، وشرب، وسكن -، وغير المادية - من تقدير، واحترام، وأمان وظيفي - مشبعة بشكل كافي، تزيد لديه الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.
- الزيادة في مستوى الطموح والتقدم؛ فالموارد البشرية التي تستمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.
- الرضا عن الحياة؛ حيث إن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة تساعد على مقابلة متطلبات الحياة.

ب- أهمية الرضا الوظيفي للمنظمة:

- ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المنظمة في صورة:
- ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية؛ فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزاً على عملهم.
- ارتفاع في الإنتاجية؛ فالرضا الوظيفي يوجد الرغبة لدى الموظفين في الإنجاز، وتحسين الأداء.
- انخفاض تكاليف الإنتاج؛ فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في انخفاض معدلات التغيب عن العمل، والإضرابات، والشكاوي.
- ارتفاع مستوى الولاء للمنظمة؛ فعندما يشعر الموظفون بأن وظائفها أشبعت حاجاتهم المادية وغير المادية يزيد تعلقهم بها.

ج- أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع:

- ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة:
- ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.
- ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.

٣. العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

- الحوافز: وهي كل ما ينتظره الفرد من عمله مقابل إشباع حاجاته المادية والمعنوية ويشعر الفرد بالرضا إذا كانت الحوافز يتم توزيعها وفقاً لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب وتتمثل في الأجر، المكافآت والحوافز والترقيات.

- نمط الإشراف: إن إدراك الفرد بمدى وجود الإشراف الواقع عليه يؤثر ذلك في درجة رضاه عن العمل والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون مرؤوسيه.
 - العلاقة مع الزملاء: إن وجود الفرد في المنظمة بين زملائه في موقف اجتماعي ديناميكي هو عنصر مهم في تحقيق الرضا، فوجود التقدير والاحترام والتعاون يزيد من الرضا، وعلى العكس من ذلك الصراعات بين الأفراد.
 - الظروف المادية للعمل: يؤثر المناخ المادي المحيط بالفرد في المنظمة على درجة الرضا الوظيفي للفرد فالشعور بالتوتر والضغط وعدم التركيز يؤثر سلبي على عمله ومن ثم على رضائه عن ذلك العمل
 - ملاءمة الوظيفة للفرد: فالرضا الوظيفي عن الوظيفة التي يشغلها يزيد أو ينقص من درجة رضاه الوظيفي (سهام كرور، ٢٠١٨، ١٩٢).
- وهناك اتفاق بين كثير من الكتاب على حصر هذه العوامل في ثلاثة عناصر أساسية؛ هي: خصائص الفرد، وخصائص بيئة العمل، وطبيعة العمل، لكن الاختلاف بينهم كان في صياغة تلك العوامل زيادة أو نقصاً؛ فبعضهم يرى أن الرضا الوظيفي نتاج تفاعل عنصرين؛ هما: خصائص الفرد وبيئة العمل، وبعضهم الآخر يحدد العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي بثلاثة عناصر؛ هي: بيئة العمل، ومحتوى العمل، والموظف نفسه (عليجات وعقيل، ٢٠١٣، ٢٩٦).
- وبذلك يمكن تقسيم هذه العوامل إلى:
- أولاً: العوامل الشخصية (العوامل المتعلقة بالفرد) (الشاويش، ٢٠١١، ١١٣):**
- حاجات الفرد: كل فرد لديه حاجات غير مشبعة، وكلما كان العمل مشبعاً لحاجات الفرد كان مستوى الرضا الوظيفي عالياً لديه.
 - الشعور باحترام الذات: يكون الفرد راضياً عندما يشعر بأن هذا العمل مهم بالنسبة إليه وللمنظمة، مما يعود عليه بالرضا عن نفسه وعن العمل.
 - مستوى الإنجاز لدى الفرد: بين مستوى طموح الفرد وما يتحقق من إنجاز تتحدد درجة الرضا الوظيفي لهذا الفرد.

- الصفات الشخصية للفرد: السن له دور في الرضا الوظيفي لدى الموظف فكلما تقدم في العمر أصبح أكثر واقعية، وانخفضت درجة طموحه، وكذلك مستوى التعليم، ومستوى ذكاء الموظف من العوامل المؤثرة في مستوى الرضا الوظيفي.
- اتفاق العمل مع قيم الفرد: توجد لدى الأفراد بعض القيم التي يتمثل بها أمام المجتمع، فكلما حققها عمله زاد رضاه الوظيفي.

ثانياً: العوامل المتعلقة بالوظيفة (حكيم، ٢٠٠٩، ٨):

- محتوى العمل: وهذا مرتبط بعدة عناصر؛ أهمها: تنوع مهام العمل، وفرص النمو والتقدم المهني، والعلاقات مع الرؤساء والزملاء.
- العوامل الخاصة بالأداء: حيث يشتمل هذا العامل على عدة عناصر؛ منها: شعور الفرد بأهمية العمل، ووجود نظام مكافآت مرتبط بالأداء، وشعور الفرد بالعدالة في طريقة توزيع المكافآت.
- تمكين العاملين وإعطائهم الفرص لتقديم أفضل ما لديهم: فكلما توفر ذلك أدى إلى ارتفاع مستوى الرضا، والعكس صحيح.

ثالثاً: العوامل التنظيمية (الطيب، ٢٠٠٨، ٤٥):

- نظام العوائد وسياسات الأجور: ويقصد بها المنافع التي يحصل عليها الموظف مقابل إنجازه للأعمال المنوطة به، وتشمل المكافآت المعنوية والمادية والترقية؛ فكلما كان الموظف يشعر بالتوزيع العادل لهذه العوائد، وأنها مكافئة لما يقدمه من جهد - أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى الرضا لديه.
- نمط الإشراف: إن نمط الإشراف يعكس طريقة معاملة المسؤولين للمرؤوسين، وكيف يتم التأثير عليهم من أجل بلوغ الأهداف. فمن الواجب على القائد أن يسعى لمداراة الموظفين من خلال بناء العلاقات الإيجابية معهم؛ مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى رضاهم، مما يعود على المنظمة بالفائدة، وتحقيق الأهداف على الوجه المطلوب.
- قيم وأهداف المنظمة: فكلما شعر الفرد بأن المنظمة تعمل من أجل أهداف ذات قيمة ومعنى ونفع لها وللمجتمع، كان لذلك الأثر على مستوى رضاه الوظيفي.
- سياسة المنظمة: وهي تتمثل في أنظمة العمل واللوائح والإجراءات وقواعد تنظيم العمل؛ فكلما كانت واضحة كان لذلك الأثر الواضح في الرضا الوظيفي.

مما سبق، يمكن القول: إن الرضا الوظيفي هو محصلة مجموعة من العوامل؛ منها ما يعود إلى العمل نفسه وإدارة المنظمة والبيئة الاجتماعية، ومنها ما يعود إلى الموظف نفسه وحاجاته ومطالبه، ومنها ما يتعلق بخصائص الوظيفة؛ من تنوع مهام العمل، ومنح الأفراد بعضاً من الاستقلالية، والتغذية الراجعة بنتائج عملهم، والتي تمثل عناصر الإثراء الوظيفي، أو بعضاً منها، أو تطبيق نماذج الإثراء الوظيفي المعروفة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأفراد، وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي لديهم؛ حيث إنه يزداد مستوى الرضا الوظيفي للموظف كلما كانت هذه العوامل مشبعة لحاجاته ورغباته، والعكس صحيح.

٤. عناصر الرضا الوظيفي:

يشير كل من (الصيرفي، ٢٠٠٩، ٣٩-٤١)، و(فليه وعبد المجيد، ٢٠١٤، ٢٦٢-٢٦٤) إلى أن عناصر الرضا الوظيفي تتمثل في:

- أ- الأجر: يعتبر الأجر بمثابة وسيلة لإشباع الحاجات الدنيا، كما أن أثره يمتد ليعطي الشعور بالأمن، وليرمز إلى المكانة الاجتماعية.
- ب- محتوى العمل: إن طبيعة وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله تؤدي دوراً مهماً في التأثير على درجة الرضا، وفيما يلي عرض لأهم متغيرات المحتوى وعلاقتها بالرضا الوظيفي:

- درجة تنوع المهام: كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية قل الملل النفسي الناشئ عن تكرار أداء كل مهمة، وبالتالي زادت درجة الرضا عن العمل، والعكس صحيح.
- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد: فكلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل، وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل زادت درجة رضاه عن العمل.
- درجة استخدام الفرد لقدراته: كلما تصور الفرد أن العمل الذي يقوم به يستنفذ كامل قدراته زادت درجة الرضا عن العمل.
- خبرات النجاح والفشل في العمل: إن أثر خبرات النجاح والفشل على الرضا عن العمل يتوقف على درجة تقدير واعتزاز الفرد بذاته، فكلما كان تقدير واعتزاز الفرد بذاته عالياً زاد أثر خبرات النجاح والفشل على الرضا، وكلما تصور الفرد أن العمل يتطلب القدرات التي يتمتع بها زاد أثر خبرات النجاح والفشل على الشعور بالرضا لديه.

ج- فرص الترقية: يمكن القول: إنه كلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلاً قل رضاه عن العمل، وكلما كان طموح الترقية لديه أقل مما هو متاح فعلاً زاد رضاه عن العمل.

د- نمط الإشراف: إن المشرف المتفهم لمشاعر مرؤوسيه، والذي يقيم علاقات معهم على أساس الصداقة والثقة والاحترام والمودة يحقق رضا عالياً بين المرؤوسين عن ذلك المشرف الذي يفتقد تلك الصفات في نمط سلوكه مع مرؤوسيه.

هـ- جماعات العمل: يلاحظ أنه كلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادلاً للمنافع بينه وبينهم كانت جماعة العمل مصدراً ليرضى الفرد عن عمله، وكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يخلق توتراً لديه كلما كانت جماعة العمل سبباً لاستياء الفرد من عمله؛ مما يؤثر سلباً على درجة رضاه عن العمل.

و- ساعات العمل: إنه بالقدر الذي توفر فيه ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة يزيد الرضا عن العمل، وبالقدر الذي تتعارض فيه ساعات العمل مع وقت الراحة، وتحد من حرية الفرد في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل.

ز- ظروف العمل المادية: تؤثر ظروف العمل المادية على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله؛ أي على درجة الرضا عن العمل، فمعدل دوران العمل ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية سيئة، والعكس صحيح.

ويلاحظ أن الرضا عن العمل يمثل الإشباع التي يحصل عليها الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط بالوظيفة التي يشغلها، وبالتالي فيقدر ما تمثل هذه الوظيفة مصدر إشباع له بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة، ويزداد ارتباطه بها (فليه وعبد المجيد، ٢٠١٤، ٢٦١).

وعناصر الرضا عن العمل يرتبط بعضها بالفرد نفسه والبعض الآخر يرتبط بالوظيفة وفرص الإثراء الوظيفي والمكافآت العادلة في المنظمة، كما أن هناك الرضا عن الأجر، وظروف العمل والزملاء، في حين يتصل بعضها بالإدارة والمشرفين، وكذا بالمرؤوسين، وأساليب الإشراف والتوجيه والقيادة، إلى جانب بيئة العمل وسياسات الأفراد، وتقييم الأداء، ونظام الترقى، والتحفيز وأسس ومعايير، والخدمات التي تقدم للأفراد أو العاملين (فليمان، ٢٠٠٩، ٨).

يتضح مما سبق أن الرضا الوظيفي عبارة عن مزيج من عدة عناصر، مرتبطة بالفرد وبيئة العمل وخصائصها.

الدراسات السابقة:

١. دراسة الصفتي (٢٠٢٢): هدفت الكشف عن فاعلية برنامج تدريبي على العلاج النفسي في تنمية الكفاءة العلاجية وأثرها في زيادة الرضا الوجداني عن الوظيفة لدى عينة من الأخصائيين النفسيين الكلينيين، كذلك الكشف عن استمرارية درجة التحسن التي يصل إليها أفراد العينة بعد الانتهاء من جلسات البرنامج التدريبي؛ وذلك من خلال القياس التتبعي، و تكونت عينة البحث الحالي من الأخصائيات ممن تراوحت أعمارهن الزمنية بين (٢٣ - ٢٨) عاماً بمتوسط عمري (٢٥,٣٧) وانحراف معياري (١,٧١) للمجموعة التجريبية بواقع (٣٢) أخصائية من مستشفى الحسين جامعة الأزهر، ومتوسط عمري (٢٥,٤٧) وانحراف معياري (١,٧٣) للمجموعة الضابطة بواقع (٢٤) أخصائية من مستشفى الزهراء جامعة الأزهر، وقامت الباحثة بإعداد مقاييس الدراسة وهي مقياس (الكفاءة العلاجية والرضا الوجداني)، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد المجموعة التجريبية في القياس القبلي والبعدي في اتجاه القياس البعدي وذلك على أبعاد مقياس الكفاءة العلاجية والدرجة الكلية لكل من الكفاءة العلاجية والرضا الوجداني ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد المجموعة التجريبية والضابطة في القياس البعدي في اتجاه المجموعة التجريبية وذلك على أبعاد مقياس الكفاءة العلاجية والدرجة الكلية لكل من الكفاءة العلاجية والرضا الوجداني وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي القياسين البعدي والتتبعي " بعد مرور شهرين من توقف البرنامج " للمجموعة التجريبية وذلك على أبعاد مقياس الكفاءة العلاجية والدرجة الكلية لكل من الكفاءة العلاجية والرضا الوجداني وذلك لدى عينة من الأخصائي النفسيين الكلينيين.

٢. دراسة الصرايرة والتخاينة (٢٠٢٢): هدفت التعرف على مستوى كل من الرضا الوظيفي ودافعية الإنجاز لدى عينة من المعلمين في مدارس لواء المزار الجنوبي، والكشف عن العلاقة بينهم، وتكونت عينة البحث من (٥٠٠) معلم ومعلمة من لواء المزار الجنوبي تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، ولتحقيق أهداف البحث، تم تطوير مقياسين هما: مقياس الرضا الوظيفي، ومقياس دافعية الإنجاز، وتم التحقق من خصائصهما السيكومترية، وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل كرونباخ ألفا، ومعامل ارتباط بيرسون، وأشارت النتائج إلى أن مستوى الرضا الوظيفي

ودافعية الإنجاز لدى المعلمين في مدارس لواء المزار الجنوبي كان متوسطاً، ووجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين الرضا الوظيفي ودافعية الإنجاز لدى المعلمين عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$.

٣. دراسة العمري (٢٠٢٢): هدفت تعرف درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة الرقمية بمحافظة خميس مشيط، ووضع عدد من الآليات والتوصيات لتطويرها، واستخدم البحث المنهج المسحي والاستبانة كأداة للبحث؛ حيث طُبقت على عينة بلغت (٤٠) مفردة من مديرات المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط؛ وتوصل البحث إلى عدة نتائج منها: جاءت درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية لبعث الابتكار للقيادة الرقمية لمحافظة خميس مشيط بدرجة "كبيرة"؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٣٦)، وانحراف معياري بلغ (٠,٦١)؛ وبعد الإقناع للقيادة الرقمية جاء بدرجة "كبيرة"؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,٣١)، وانحراف معياري بلغ (١,١٢)؛ وبعد المعرفة للقيادة الرقمية، جاء بدرجة "كبيرة"؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٥٦)، وانحراف معياري بلغ (١,٨١).

٤. دراسة إرهان وآخرون (Erhan et al, 2022): هدفت إلى توضيح العلاقة بين رقمنة القيادة وسلوك العمل الإبداعي، وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن تصورات الموظفين للقيادة الرقمية لها تأثير إيجابي ومهم على جميع أبعاد سلوك العمل المبتكر للموظف، أيضاً كان ينظر إلى القادة ذوي المهارات الرقمية العالية بشكل إيجابي من قبل الموظفين ويميل الموظفون إلى تكييف السلوكيات المبتكرة عندما يكون لديهم قادة مهرة رقمياً.

٥. كما أكد كارفالو وآخرون (Carvalho et al, 2022)، بدراستهم " ما هو البحث الذي نخبرنا عن أساليب القيادة والتحول الرقمي والأداء في التعليم العالي للولاية؟ " والتي هدفت إلى تقديم تحليل لكيفية ارتباط هذه المفاهيم الثلاثة في الأدبيات، تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، والأدبيات السابقة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن أسلوب القيادة الأكثر شيوعاً في المقالات التي تم تحليلها هو أسلوب القيادة التحويلية، أكثر أبعاد الأداء دراسة هو البعد الذي يمثل أنشطة التدريس والتعلم، والجوانب الأكثر مناقشة للتحويل الرقمي هي تلك المتعلقة بأنظمة التعلم عبر الإنترنت وأنواع التكنولوجيا المختلفة، تحديد الثغرات في الأدبيات، يتم صياغة جدول أعمال بحثي مستقبلي.

٦. دراسة الخالدي (٢٠٢١): هدفت التعرف على درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري مكاتب التعليم بمحافظة الطائف من وجهة نظر المشرفين التربويين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للبحث، وكانت عينة الدراسة من المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمحافظة الطائف وتوصلت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حول ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري مكاتب التعليم بمحافظة الطائف من وجهة نظر المشرفين التربويين فيما يتعلق بجميع المحاور التحسين والتطوير المهني الرقمي والتعلم الرقمي والقياس والتقويم كانت متوسطة.

٧. دراسة الذهلي وآخرون (٢٠٢١): هدفت الكشف عن درجة توظيف مديري المدارس في سلطنة عمان للقيادة الرقمية من وجهة نظر المديرين أنفسهم، وكذلك الكشف عن أثر متغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي)، تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصل من خلال دراسته إلى أن درجة توظيف مديري المدارس في سلطنة عمان للقيادة الرقمية (ككل) ومجالاتها من وجهة نظر المديرين أنفسهم (مرتفع). ولذلك أوصت دراسته بمجموعة من التوصيات منها: تزويد الفصول الدراسي بالأجهزة الرقمية، واستخدام التطبيقات الرقمية في العمليات الإدارية والتدريسية جميعها، ومتابعة الحافلات المدرسية، وتدريب المعلمين على عمل الاختبارات الإلكترونية حتى يسهل عملية التصحيح والمتابعة.

٨. دراسة كارفالو وآخرون (Carvalho et al,2021): هدفت فهم التحديات التي يواجهها القادة الذين أظهروا التميز في دمج التكنولوجيا في التدريس والتعلم في مدارس P-12 في الولايات المتحدة بشكل أفضل، حيث تم جمع بيانات هذه الدراسة من خلال المقابلات، تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتقدم دراسة الحالة هذه لمديري مدارس P-12 المتدربين في مجال التكنولوجيا رؤى حول كيفية التغلب على قادة البناء لتحديات الابتكار التكنولوجي الرقمي، في صيف عام ٢٠١٧، تم استخدام الإطار المفاهيمي لـ Bolman (2013 and Deal)، وتوصلت الدراسة إلى أن القادة الذين يعملون في الغالب في إطار واحد قد يفوتهم عناصر التغيير التنظيمي الأساسية.

٩. دراسة Raza & Ahmed (2017): هدفت الدراسة للبحث في الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الابتدائية العامة من حيث العلاقات بين الأشخاص وموقف الإدارة والمرافق المادية وظروف العمل والمنافع (الحوافز) كمؤشر على التزامهم الوظيفية، وقد استخدمت

الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الابتدائية العامة ببيتهسيل أريفوالا من مقاطعة باكباتان من البنجاب في باكستان، وتم أخذ عينات متعددة المراحل ففي البداية كان العدد (٣٨٠) مدرسة ابتدائية عامة منها (١٧٦) بنين، و(٢٠٤) بنات، و (٥١٦) معلم. ثم تم اختيار ٣٠% من مدارس البنين والبنات و ٥٠% من المعلمين ليصبح عدد المعلمين (٢٥٨) معلماً. وتم استخدام نسخة معدلة من مقياس الرضا الوظيفي كأداة للدراسة لقياس الرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات. وكان من أبرز نتائج الدراسة أن المعلمون أظهروا أعلى مستوى من الرضا الوظيفي عن الجانب الجوهري للحياة الوظيفية، تليها العلاقات الشخصية، وموقف الإدارة، والمرافق المادية، وظروف العمل، والفوائد (الحوافز) الموضوعية كانت في أدنى مستوى. وكان المستوى العام للرضا الوظيفي للمعلمين على مستوى عالٍ إلى مستوى عالٍ جداً وهذا يعبر عن التزامهم القوي بالعمل وعزمهم على مواصلة حياتهم الحالية.

١٠. دراسة المعاينة (٢٠١٧): هدفت الدراسة إلى معرفة درجة الرضا الوظيفي التي يحظى بها معلمو ومعلمات مرحلة ما بعد التعليم الأساسي في لواء الرصيفة في محافظة الزرقاء من وجهة نظرهم. وقد بلغت عينة الدراسة (٢٠٠) معلم ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وللإجابة عن أسئلة الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة، وكان المنهج المستخدم في الدراسة المنهج الوصفي. وقد أظهرت نتائج الدراسة: وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر النوع وكانت لصالح فئة الإناث، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة الأعلى، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات.

التعليق على الدراسات السابقة:

يتبين مما تم عرضه من دراسات سابقة تأكيد الدراسات السابقة على أهمية كل من القيادة الرقمية والرضا الوظيفي للمعلمين، ويلاحظ من هذه الدراسات تنوع توجه هذه الدراسات ما بين دراسات ركزت على دراسة الواقع بالنسبة للقيادة الرقمية أو الرضا الوظيفي للمعلمين، وما بين دراسات ركزت على تناول العلاقة بين بعض المتغيرات الأخرى ومدى التأثير والتأثر، كما يلاحظ تنوع المراحل والفئات العمرية التي ركزت عليها الدراسات السابقة، إضافة لاستخدام أغلب هذه الدراسات للمنهج الوصفي، والاعتماد على الاستبانة أو مقياس كأداة لجمع البيانات، وتأتي هذه الدراسة منسقة مع الدراسات السابقة من حيث تناول كل من القيادة الرقمية والرضا

الوظيفي، ولكن تختلف عن الدراسات السابقة من حيث جمعها بين المتغيرين بجانب دراسة ما بينهما من علاقة ارتباطية، إضافة لاختلافها في مجتمعها وعينتها، واستفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في تدعيم الإحساس بمشكلاتها وفي تناول بعض المفاهيم النظرية بالإضافة للاستفادة منها في بناء وتصميم الأداة وفي تفسير ومناقشة النتائج.

منهجية الدراسة وإجراءاتها: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي باعتباره الأنسب لوصف واقع تطبيق القيادة الرقمية وواقع مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية الكويتية وتحديد مدى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بينهما.

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بمناطق (الأحمدي/ مبارك الكبير/ حولي).

عينة الدراسة: اقتضت الدراسة على عينة بلغت (٢٢٢) من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية الكويتية موزعين وفق متغيرات النوع (ذكور/ إناث) والتخصص (شرعي/ لغوي/ ثقافي) والمنطقة (الأحمدي/ مبارك الكبير/ حولي)، والجدول التالي يوضح توزيع العينة وفق متغيراتها:

جدول (١) يوضح توزيع أفراد العينة حسب (النوع - التخصص - المنطقة)

النسبة المئوية	التكرار	المتغير	
٥٢,٣	١١٦	ذكور	النوع
٤٧,٧	١٠٦	إناث	
٣٣,٣	٧٤	شرعي	التخصص
٣٧,٤	٨٣	لغوي	
٢٩,٣	٦٥	ثقافي	
٣٤,٢٣	٧٦	الأحمدي	المنطقة
٣٦,٠٤	٨٠	مبارك الكبير	
٢٩,٧٣	٦٦	حولي	
١٠٠	٢٦٠	المجموع	

يتضح من الجدول (١) أن نسبة أفراد العينة من المعلمين أكبر من نسبة أفراد العينة من المعلمات، حيث بلغت النسب على الترتيب، (٥٢,٣%)، (٤٧,٧%).

ويتضح من الجدول (١) أن نسبة أفراد العينة من ذوي التخصص اللغوي أكبر من نسبة أفراد العينة من ذوي التخصص الشرعي، وذوي التخصص الثقافي حيث بلغت النسب على الترتيب، (٣٧,٤%)، (٣٣,٣%)، (٢٩,٣%).

كما يتضح من الجدول (١) أن أعلى نسبة من إجمالي العينة من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بالكويت بمنطقة مبارك الكبير أكبر من نسبة أفراد العينة بمناطق الأحمدى وحولي، حيث بلغت النسب على الترتيب، (٣٦,٠٤%)، (٣٤,٢٣%)، (٢٩,٧٣%).

أداة الدراسة: استخدمت الدراسة استبانة من إعداد الباحث تم إعدادها بالرجوع إلى الأدبيات التربوية والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع بجانب الاسترشاد بأراء الخبراء والمتخصصين في المجال، وجاءت الاستبانة مكونة من محورين، شمل المحور الأول العبارات التي تقيس واقع تطبيق القيادة الرقمية، وتكون من (٢٠) عبارة، وشمل المحور الثاني العبارات التي تقيس مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية الكويتية، وتكون من (٢٠) عبارة، بإجمالي (٤٠) عبارة للاستبانة مجملة، وأمام كل عبارة تدرج ثلاثي يعبر عن درجة الموافقة بحيث تتراوح ما بين مرتفعة وتعطى (٣) درجات، ومتوسطة وتعطى (٢) درجتان، ومنخفضة وتعطى (١) درجة واحدة فقط، وتتراوح الدرجات على كل محور ما بين (٢٠) إلى (٦٠) درجة، بينما تتراوح على الاستبانة مجملة ما بين (٤٠) إلى (١٢٠) درجة، وتدل الدرجة المرتفعة على وجود مستوى مرتفع من واقع تطبيق القيادة الرقمية ومن واقع مستوى الرضا الوظيفي لدى ع دور معلمي المرحلة الثانوية الكويتية بينما تدل الدرجة المنخفضة على العكس.

صدق أداة الدراسة:

أ- الصدق الظاهري: تم التأكد من صدق الاستبانة الخارجي من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في المجال محل الدراسة؛ وذلك للقيام بتحكيما بعد أن يطلع هؤلاء المحكمين على عنوان الدراسة، وتساؤلاتها، وأهدافها، فييدي المحكمين آرائهم وملاحظاتهم حول فقرات الاستبانة من حيث مدى ملائمة الفقرات لموضوع الدراسة، وصدقها في الكشف عن المعلومات المرغوبة للدراسة، وكذلك من حيث ترابط كل فقرة بالمحور الذي تندرج تحته، ومدى وضوح الفقرة، وسلامة صياغتها، واقتراح طرق تحسينها بالإشارة بالحذف والإبقاء، أو التعديل للعبارات، والنظر في تدرج المقياس، ومدى ملاءمته، وغير ذلك مما يراه مناسباً. وبناء على آراء المحكمين

وملاحظاتهم تم التعديل لبعض العبارات، وكذلك تم إضافة وحذف بعض العبارات بحيث أصبحت صالحة للتطبيق في الصورة النهائية.

ب- **الصدق الذاتي:** بعد تحكيم الاستبانة والالتزام بتعديلات السادة المحكمين تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية بلغت (50) معلماً من غير العينة الأساسية، وبعد تفريغ الاستبانات وتبويبها، تم حساب الصدق الذاتي باستخدام حساب معامل (ارتباط بيرسون)، وكانت درجة الصدق الذاتي كما بالجدول التالي:

جدول (٢) يوضح معامل الارتباط بين محوري الاستبانة والدرجة الكلية لها (ن=٥٠)

المحور	عدد العبارات	معامل ارتباط بيرسون	درجة الصدق
الأول	٢٠	**٠,٦٩٩	كبيرة
الثاني	٢٠	**٠,٧٥٢	كبيرة

يلاحظ من الجدول (٢) أن معامل ارتباط بيرسون لمحوري الاستبانة يقترّب من الواحد الصحيح وهما درجتان مقبولتان إحصائياً وبذلك تتمتع الاستبانة بدرجة عالية من الصدق، ويمكن الاعتماد على نتائجها في الدراسة الحالية.

ثبات أداة الدراسة: تم حساب الثبات الاستبانة، باستخدام طريقتي معامل ألفا كرونباخ، والتجزئة النصفية ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (٣) معامل الثبات لمحاور الاستبانة ومجموعها الكلي (ن=٥٠)

المحور	عدد العبارات	الثبات	
		معامل ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية
المحور الأول	٢٠	٠,٨٤٩	٠,٨٣٢
المحور الثاني	٢٠	٠,٨٧٤	٠,٨٨٦
إجمالي الاستبانة	٤٠	٠,٩٠٩	٠,٨٥٨

يتضح من الجدول (٣) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبانة، قد بلغت (٠,٩٠٩) كبيرة، كما أن معاملات الثبات لمحاور الاستبانة جاءت بدرجة كبيرة حيث تراوحت بين (٠,٨٤٩) إلى (٠,٨٧٤).

كما يتضح من الجدول (٣) أن قيمة معامل الثبات بعد التصحيح لـ Guttman (٠,٨٥٨) لمجموع الاستبانة، كما أن معاملات الثبات بعد التصحيح لـ Guttman لمحاور الاستبانة جاءت

بدرجة كبيرة حيث تراوحت بين (٠,٨٣٢) إلى (٠,٨٨٦)، مما يشير إلى الثبات المرتفع للاستبانة، ويمكن أن يكون ذلك مؤشراً جيداً لتعميم نتائجها.

تقدير الدرجات على الاستبانة:

تعطى الاستجابة (مرتفعة) الدرجة (٣)، والاستجابة (متوسطة) تعطي الدرجة (٢)، والاستجابة (منخفضة) تعطي الدرجة (١)، وبضرب هذه الدرجات في التكرار المقابل لكل استجابة، وجمعها، وقسمتها على إجمالي أفراد العينة، يعطي ما يسمى بـ(الوسط المرجح)، الذي يعبر عن الوزن النسبي لكل عبارة على حدة كما يلي:

$$\text{التقدير الرقمي لكل عبارة} = \frac{(٣ \times \text{تكرار مرتفعة}) + (٢ \times \text{تكرار متوسطة}) + (١ \times \text{تكرار منخفضة})}{\text{عدد أفراد العينة}}$$

وقد تحدد مستوى الموافقة لدى عينة الدراسة (تقدير طول الفترة التي يمكن من خلالها الحكم على الموافقة من حيث كونها مرتفعة، أم متوسطة، أم منخفضة من خلال العلاقة التالية (جابر، وكاظم، ١٩٨٦، ٩٦):

$$١ - ن$$

ن

= مستوى الموافقة

حيث تشير (ن) إلى عدد الاستجابات وتساوى (٣) ويوضح الجدول التالي مستوى ومدى موافقة العبارة لدى عينة الدراسة لكل استجابة من استجابات الاستبانة:

جدول (٤) يوضح مستوى الموافقة لدى عينة الدراسة

المدى	مستوى الموافقة
من اوحى (١ + ٠,٦٦) أي ١,٦٦ تقريباً	منخفضة
من ١,٦٧ وحتى (١,٦٧ + ٠,٦٦) أي ٢,٣٣ تقريباً	متوسطة
من ٢,٣٤ وحتى (٢,٣٤ + ٠,٦٦) أي ٣	مرتفعة

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: بعد تطبيق الاستبانة وتجميعها، تم تفرغها في جداول لحصر التكرارات ولمعالجة بياناتها إحصائياً من خلال برنامج الحزم الإحصائية Statistical Package for Social Sciences (SPSS) الإصدار الخامس والعشرين. وقد استخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تستهدف القيام بعملية التحليل الوصفي

والاستدلالي لعبارات الاستبانة، وهي: معامل ارتباط بيرسون، والنسب المئوية في حساب التكرارات، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار التاء لعينتين مستقلتين (t - test Independent Simple)، تحليل التباين الأحادي (One Way Anova). نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

الإجابة عن السؤال الأول الذي نص على ما يلي: ما مستوى تطبيق القيادة الرقمية بالمرحلة الثانوية الكويتية من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم ترتيب عبارات المحور الأول الخاص بمستوى تطبيق القيادة الرقمية بالمرحلة الثانوية الكويتية من وجهة نظر المعلمين حسب أوزانها النسبية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٥) الوزن النسبي ومستوى الموافقة على المحور الأول بمستوى تطبيق القيادة الرقمية بالمرحلة الثانوية الكويتية من وجهة نظر المعلمين (ن=٢٢٢)

م	العبرة	درجة الموافقة						مستوى الموافقة
		منخفضة		متوسطة		كبيرة		
		%	ك	%	ك	%	ك	
٩	تطبيق القيادة أساليب وطرق مبتكرة وغير مألوفة في أداء المهام القيادية باستخدام الوسائط الرقمية	١٤,٤	٣٢	٦٠,٨	١٣٥	٢٤,٨	٥٥	متوسطة
١٢	تنمي القيادة نفسها مهنيًا باستمرار في مجال القيادة الرقمية	١٤,٤	٣٢	٦١,٧	١٣٧	٢٣,٩	٥٣	متوسطة
١٧	تطبيق القيادة اللامركزية في العمل التعليمي من خلال المتابعة للأعمال من خلال التطبيقات الرقمية	١٨,٠	٤٠	٥٦,٣	١٢٥	٢٥,٧	٥٧	متوسطة

مستوى الموافقة	رتبة	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة						العبارة	م
				منخفضة		متوسطة		كبيرة			
				%	ك	%	ك	%	ك		
متوسطة	٤	٠,٥٥٢٩	٢,٠٤٥٠	١٣,١	٢٩	٦٩,٤	١٥٤	١٧,٦	٣٩	يتوافر في المدرسة جميع الأدوات والتجهيزات المتطلبية لممارسة القيادة الرقمية	١٣
متوسطة	٥	٠,٦٩٥٧	٢,٠١٣٥	٢٣,٤	٥٢	٥١,٨	١١٥	٢٤,٨	٥٥	تشارك القيادة المعلمين في تفعيل المواد الرقمية في العملية التعليمية	٦
متوسطة	٦	٠,٧١٤٤	١,٩٦٨٥	٢٧,٠	٦٠	٤٩,١	١٠٩	٢٣,٩	٥٣	تطبق القيادة المرونة في تعاملها معنا عبر الوسائط الرقمية	٨
متوسطة	٧	٠,٥٢٨٤	١,٩٢٣٤	١٨,٠	٤٠	٧١,٦	١٥٩	١٠,٤	٢٣	تحرص القيادة على تحفيز واستثارة جميع المعلمين باسـتخدام الوسائط الرقمية	١٦
متوسطة	٨	٠,٧٦٦١	١,٨٧٨٤	٣٦,٠	٨٠	٤٠,١	٨٩	٢٣,٩	٥٣	تتسم القيادة بالطلاقة في تواصلها معنا عبر الوسائط الرقمية	٧
متوسطة	٩	٠,٧٦٥٢	١,٨٥٥٩	٣٧,٤	٨٣	٣٩,٦	٨٨	٢٣,٠	٥١	تيسر القيادة استخدام وتوظيف المستحدثات التكنولوجية في العملية التعليمية	٤
متوسطة	١٠	٠,٧٦١٥	١,٨٣٧٨	٣٨,٣	٨٥	٣٩,٦	٨٨	٢٢,١	٤٩	توفر القيادة فرصاً لتبادل الخبرات	٥

مستوى الموافقة	رقم	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة						العبارة	م
				منخفضة		متوسطة		كبيرة			
				%	ك	%	ك	%	ك		
										والتدريب على تكنولوجيا المعلومات داخل المدرسة	
متوسطة	١١	٠,٧٥٣٤	١,٨١٥٣	٣٩,٢	٨٧	٤٠,١	٨٩	٢٠,٧	٤٦	توفر القيادة البيانات والمعلومات بصورة رقمية فورية	١
متوسطة	١٢	٠,٧٤٦٩	١,٨٠١٨	٣٩,٦	٨٨	٤٠,٥	٩٠	١٩,٨	٤٤	تقيم القيادة المؤتمرات والندوات من خلال شبكة الإنترنت	٢
متوسطة	١٣	٠,٨١٧٣	١,٧٨٣٨	٤٦,٤	١٠٣	٢٨,٨	٦٤	٢٤,٨	٥٥	تحدث القيادة باستمرار من الأساليب الرقمية التي تستخدمها في تطبيق القيادة الرقمية	٢٠
متوسطة	١٤	٠,٦٤٦٠	١,٧٢٥٢	٣٨,٣	٨٥	٥٠,٩	١١٣	١٠,٨	٢٤	تحرص القيادة على إقناع المرؤوسين بما تملبه عليهم من مهام وما تتخذه من قرارات عبر الوسائط الرقمية	١١
منخفضة	١٥	٠,٦٦٩٩	١,٦٣٩٦	٤٦,٨	١٠٤	٤٢,٣	٩٤	١٠,٨	٢٤	تؤكد القيادة آرائها بالحجج والبراهين مستعينة بالوسائط الرقمية	١٠
منخفضة	١٦	٠,٨٢٢٠	١,٥٢٧٠	٦٨,٥	١٥٢	١٠,٤	٢٣	٢١,٢	٤٧	تحرص القيادة على التواصل إلكترونياً مع	١٤

م	العبارة	درجة الموافقة						مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
		كبيرة		متوسطة		منخفضة				
		ك	%	ك	%	ك	%			
	جميع المرؤوسين بالمدرسة									
١٨	تنفيذ القيادة الرقابية والمتابعة الفورية المستمرة من خلال الوسائط الرقمية	١٦	٧,٢	٨٤	٣٧,٨	١٢٢	٥٥,٠	١,٥٢٢٥	٠,٦٢٨٨	
١٩	تسهم الإدارة في تقديم الحلول لبعض المشكلات التي تواجه المعلمين في استخدام التطبيقات الرقمية	٣٩	١٧,٦	٢٧	١٢,٢	١٥٦	٧٠,٣	١,٤٧٣٠	٠,٧٧٦٧	
٣	تثير القيادة أفكار الآخرين باستخدام الوسائل التكنولوجية	١٦	٧,٢	٦٩	٣١,١	١٣٧	٦١,٧	١,٤٥٥٠	٠,٦٢٧٦	
١٥	تمنحنا القيادة بعض الصلاحيات لأداء المهام بشكل رقمي	١٦	٧,٢	٣٢	١٤,٤	١٧٤	٧٨,٤	١,٢٨٨٣	٠,٥٩٢٤	
	إجمالي المحور	مجموع الأوزان النسبية (٣٥,٨٢٩)						متوسطة	متوسط الأوزان النسبية (١,٧٩١)	

يوضح الجدول السابق نتائج المحور الأول الخاص بمستوى تطبيق القيادة الرقمية بالمرحلة الثانوية الكويتية من وجهة نظر المعلمين، وذلك في ضوء التوزيع الإحصائي وفقاً للوزن النسبي ومستوى الموافقة على العبارة والرتبة، حيث يشير الجدول إلى أن واقع تطبيق القيادة الرقمية بالمرحلة الثانوية الكويتية من وجهة نظر المعلمين جاء متوسطاً؛ حيث بلغ مجموع الأوزان النسبية (٣٥,٨٢٩)، وبلغ متوسط الأوزان النسبية (١,٧٩١).

تشير النتيجة السابقة لوجود بعض الممارسات الرقمية من جانب قادة المدارس الثانوية الكويتية من وجهة نظر المعلمين، ولكن هذه الممارسات ما زالت بحاجة لتطوير حيث إنها جاءت في الإجمال بمستوى متوسط، ولعل هذه النتيجة يمكن عزوها لحدائثة موضوع القيادة الرقمية نسبياً مقارنة بالقيادة التقليدية، ولضعف امتلاك مهاراتها لدى بعض القادة خاصة الذين لم يتم تأهيلهم وإعدادهم مسبقاً أو أثناء الخدمة من أجل امتلاك مهارات القيادة الرقمية، بجانب تشبث بعض القادة بالقديم ومقاومتهم للتغيير في مجال ممارساتهم القيادية، يضاف لما سبق اعتقاد البعض بضعف جدوى القيادة الرقمية، وكذلك تعدد التحديات التي تواجه تطبيقها.

ويؤكد النتيجة السابقة ما توصلت إليه دراسة عامر من أهمية تطوير أداء مدراء المدارس وفق المدخل القيادية الحديثة (عامر، ٢٠١٧م)، وتوصلت دراسة قطيط إلى أن أداء مدراء المدارس به قصور وخلل، ويشمل كثيراً من العيوب، ويحتاج إلى تطبيق الأساليب المتطورة التي تهتم بالتنظيم وتوزيع المهام التربوية (قطيط، ٢٠١٧م)؛ كما أشارت دراسة الأكلبي إلى وجود معوقات تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس دراسة (الأكلبي ٢٠١٨)؛ وأكدت دراسة آل محيا على أن هناك معوقات إدارية وبشرية وتقنية تواجه تطبيق الإدارة الرقمية في المدارس دراسة (آل محيا، ٢٠١٥).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الخالدي (٢٠٢١): التي توصلت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حول ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري مكاتب التعليم من وجهة نظر المشرفين التربويين فيما يتعلق بجميع المحاور التحسين والتطوير المهني الرقمي والتعلم الرقمي والقياس والتقويم كانت متوسطة.

وفيما يتعلق بترتيب العبارات يتضح ما يلي:

- أكثر العبارات التي تعكس مستوى تطبيق القيادة الرقمية بالمرحلة الثانوية الكويتية من وجهة نظر المعلمين، جاءت في الترتيب الأول: تطبيق القيادة أساليب وطرق مبتكرة وغير مألوفة في أداء المهام القيادية باستخدام الوسائط الرقمية، بوزن نسبي (٢,١٠٣٦) وهي درجة متوسطة.
- وجاء في الترتيب الثاني: تنمي القيادة نفسها مهنيًا باستمرار في مجال القيادة الرقمية، بوزن نسبي (٢,٠٩٤٦) وهي درجة متوسطة.
- وجاء في الترتيب الثالث: تطبيق القيادة اللامركزية في العمل التعليمي من خلال المتابعة للأعمال من خلال التطبيقات الرقمية، بوزن نسبي (٢,٠٧٦٦) وهي درجة متوسطة.

-
- وجاء في الترتيب الرابع: يتوافر في المدرسة جميع الأدوات والتجهيزات المطلوبة لممارسة القيادة الرقمية، بوزن نسبي (٢,٠٤٥) وهي درجة متوسطة.
 - وجاء في الترتيب الخامس: تشارك القيادة المعلمين في تفعيل المواد الرقمية في العملية التعليمية، بوزن نسبي (٢,٠١٣٥) وهي درجة متوسطة.
 - في حين كانت أقل العبارات التي تعكس مستوى تطبيق القيادة الرقمية بالمرحلة الثانوية الكويتية من وجهة نظر المعلمين، جاءت في الترتيب السادس عشر: تحرص القيادة على التواصل إلكترونياً مع جميع المرؤوسين بالمدرسة، بوزن نسبي (١,٥٢٧) وهي درجة منخفضة.
 - وجاء في الترتيب السابع عشر: تنفذ القيادة الرقابة والمتابعة الفورية المستمرة من خلال الوسائط الرقمية، بوزن نسبي (١,٥٢٢٥) وهي درجة منخفضة.
 - وجاء في الترتيب الثامن عشر: تسهم الإدارة في تقديم الحلول لبعض المشكلات التي تواجه المعلمين في استخدام التطبيقات الرقمية، بوزن نسبي (١,٤٧٣) وهي درجة منخفضة.
 - وجاء في الترتيب التاسع عشر: تثير القيادة أفكار الآخرين باستخدام الوسائل التكنولوجية، بوزن نسبي (١,٤٥٥) وهي درجة منخفضة.
 - وجاء في الترتيب العشرين: تمنحنا القيادة بعض الصلاحيات لأداء المهام بشكل رقمي، بوزن نسبي (١,٢٨٨٣) وهي درجة منخفضة.
- الإجابة عن السؤال الثاني الذي نص على ما يلي: ما مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية الكويتية من وجهة نظرهم؟
- للإجابة عن هذا السؤال تم ترتيب عبارات المحور الثاني الخاص بمستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية الكويتية من وجهة نظرهم، حسب أوزانها النسبية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٦) الوزن النسبي ومستوى الموافقة على المحور الثاني الخاص بمستوى الرضا
الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية الكويتية من وجهة نظرهم (ن=٢٢٢)

م	العبارة	درجة الموافقة						مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
		مرتفعة		متوسطة		منخفضة				
		ك	%	ك	%	ك	%			
٢٢	أرى أن المهام التي أكلف بها تناسب قدراتي	٨٧	٣٩,٢	٣٢	١٤,٤	١٠٣	٤٦,٤	٠,٩٢٤٤	١,٩٢٧٩	
٢٥	يتوافر لدي الشعور بالأمان الوظيفي في مجال عملي	٩٠	٤٠,٥	٢٤	١٠,٨	١٠٨	٤٨,٦	٠,٩٤٣٠	١,٩١٨٩	
٢٤	أشعر بعدالة في توزيع المهام بيني وبين زملائي	٩٠	٤٠,٥	٢٣	١٠,٤	١٠٩	٤٩,١	٠,٩٤٥٠	١,٩١٤٤	
٢٧	تتبع معنا القيادة الأساليب التي نشعرنا بأننا جميعاً أسرة واحدة وتحفزنا للعمل	٨٥	٣٨,٣	٢٦	١١,٧	١١١	٥٠,٠	٠,٩٣٤٤	١,٨٨٢٩	
٣٠	يمثل مجال عملي مصدراً لسعادتي	٧٧	٣٤,٧	٣٣	١٤,٩	١١٢	٥٠,٥	٠,٩١١٢	١,٨٤٢٣	
٣٤	تبتعد بيئة عملي عن مصادر الخطر	٧٩	٣٥,٦	٢١	٩,٥	١٢٢	٥٥,٠	٠,٩٣٣٧	١,٨٠٦٣	
٣٢	يسود التعاون والتواصل الفعال بيني وبين جميع زملائي في العمل	٧٦	٣٤,٢	٢١	٩,٥	١٢٥	٥٦,٣	٠,٩٢٧٧	١,٧٧٩٣	
٣٩	يناسب الراتب الذي أتقاضاه جميع نفقاتي الشهرية	٧٠	٣١,٥	٣٠	١٣,٥	١٢٢	٥٥,٠	٠,٩٠٢٠	١,٧٦٥٨	
٣٦	يوفر لي مجال عملي الرعاية الصحية المطلوبة	٧٦	٣٤,٢	١٧	٧,٧	١٢٩	٥٨,١	٠,٩٣٢٩	١,٧٦١٣	
٢٨	يتوافر لدي فرص النمو المهني المستمر في مجال عملي	٦٠	٢٧,٠	٤٧	٢١,٢	١١٥	٥١,٨	٠,٨٥٤٥	١,٧٥٢٣	
٣٧	تشاركني القيادة في مناقشة القضايا واتخاذ القرارات التي تخص العمل	٦٥	٢٩,٣	٣٣	١٤,٩	١٢٤	٥٥,٩	٠,٨٨٥٦	١,٧٣٤٢	

م	العبارة	درجة الموافقة						مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	
		منخفضة		متوسطة		مرتفعة					
		%	ك	%	ك	%	ك				
٢١	أشعر بمناسبة الأجر الذي أتقاضاه لحجم الأعباء التي أكلف بها	٤٣	١٩,٤	٧٦	٣٤,٢	١٠٣	٤٦,٤	١,٧٢٩٧	٠,٧٦٦٣	١٢	متوسطة
٢٩	دائماً ما أشعر بالإنتاج في مجال عملي	٤١	١٨,٥	٥٤	٢٤,٣	١٢٧	٥٧,٢	١,٦١٢٦	٠,٧٨٠٧	١٣	منخفضة
٢٦	لدي قدر عالٍ من التكيف مع بيئة وظروف عملي	٤١	١٨,٥	٥٣	٢٣,٩	١٢٨	٥٧,٧	١,٦٠٨١	٠,٧٨١٣	١٤	منخفضة
٢٣	تتوافر لدي الحرية في اختيار الطريقة التي أنفذ بها المهام الموكلة إليّ	١٦	٧,٢	١٠٢	٤٥,٩	١٠٤	٤٦,٨	١,٦٠٣٦	٠,٦٢٠٦	١٥	منخفضة
٣٨	يتوافر الرضا التام عن القيادة الحالية من أغلب منسوبي المدرسة	٢٨	١٢,٦	٧٢	٣٢,٤	١٢٢	٥٥,٠	١,٥٧٦٦	٠,٧٠٦١	١٦	منخفضة
٣٥	يوفر لي مجال عملي المكانة الاجتماعية التي تتاسبني	٢٨	١٢,٦	٧٠	٣١,٥	١٢٤	٥٥,٩	١,٥٦٧٦	٠,٧٠٧١	١٧	منخفضة
٣١	توفر بيئة عملي جميع الأدوات والتجهيزات التي تساعدني على تحقيق أداء يتسم بالدقة والسرعة	٤٧	٢١,٢	٣١	١٤,٠	١٤٤	٦٤,٩	١,٥٦٣١	٠,٨٢٠٠	١٨	منخفضة
٣٣	أشعر بالعدالة في توزيع المكافآت في مجال عملي	٤٨	٢١,٦	١٢	٥,٤	١٦٢	٧٣,٠	١,٤٨٦٥	٠,٨٢٧٩	١٩	منخفضة
٤٠	يوفر مجال عملي حوافز تشجيعية لذوي الأداء المتميز	١٥	٦,٨	٣٥	١٥,٨	١٧٢	٧٧,٥	١,٢٩٢٨	٠,٥٨٦٣	٢٠	منخفضة
إجمالي المحور		مجموع الأوزان النسبية (٣٤,١٢٦)		متوسط الأوزان النسبية (١,٧٠٦)		متوسطة					

يوضح الجدول السابق نتائج المحور الثاني الخاص بمستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية الكويتية من وجهة نظرهم، وذلك في ضوء التوزيع الإحصائي وفقاً للوزن النسبي ومستوى الموافقة على العبارة والرتبة، حيث يشير الجدول إلى واقع الرضا الوظيفي لدى

معلمي المرحلة الثانوية الكويتية من وجهة نظرهم جاء بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ مجموع الأوزان النسبية (٣٤,١٢٦)، وبلغ متوسط الأوزان النسبية (١,٧٠٦).

تشير النتيجة السابقة لكون مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية جاء متوسطاً وهو ما يمكن عزوه لتعدد التحديات التي تواجه معلمي المرحلة الثانوية سواء ما يتعلق بحاجتهم لتحديث وتطوير مهاراتهم وإمكاناتهم بشكل مستمر من أجل مواكبة التطورات والمستجدات التربوية المعاصرة، أو كثرة الأعباء والمهام الملقاة على عاتقهم، أو خطورة المرحلة الثانوية وتعدد حاجات ومشكلات طلابها، يضاف لما سبق تعدد العوامل والمؤثرة على الرضا الوظيفي وكذلك عناصره كما أشارت لذلك الدراسة النظرية وهذه العوامل والعناصر من الصعب توافرها جميعاً بصورة مكتملة حتى تسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الصرايرة والتخاينة (٢٠٢٢): التي أشارت إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين في مدارس لواء المزار الجنوبي كان متوسطاً. وفيما يتعلق بترتيب العبارات يتضح ما يلي:

- أكثر العبارات التي تعكس مستوى تطبيق القيادة الرقمية بالمرحلة الثانوية الكويتية من وجهة نظر المعلمين، جاءت في الترتيب الأول: أرى أن المهام التي أُكلف بها تناسب قدراتي، بوزن نسبي (1.9279) وهي درجة متوسطة.

- وجاء في الترتيب الثاني: يتوافر لدي الشعور بالأمان الوظيفي في مجال عملي، بوزن نسبي (١,٩١٨٩) وهي درجة متوسطة.

- وجاء في الترتيب الثالث: أشعر بعدالة في توزيع المهام بيني وبين زملائي، بوزن نسبي (١,٩١٤٤) وهي درجة متوسطة.

- وجاء في الترتيب الرابع: تتبع معنا القيادة الأساليب التي تشعرننا بأننا جميعاً أسرة واحدة وتحفزنا للعمل، بوزن نسبي (١,٨٨٢٩) وهي درجة متوسطة.

- وجاء في الترتيب الخامس: يمثل مجال عملي مصدراً لسعادتي، بوزن نسبي (١,٨٤٢٣) وهي درجة متوسطة.

في حين كانت أقل العبارات التي تعكس مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية الكويتية من وجهة نظرهم، جاءت في الترتيب السادس عشر: يتوافر الرضا التام عن القيادة الحالية من أغلب منسوبي المدرسة، بوزن نسبي (١,٥٧٦٦) وهي درجة منخفضة.

- وجاء في الترتيب السابع عشر: يوفر لي مجال عملي المكانة الاجتماعية التي تناسبني، بوزن نسبي (1.5676) وهي درجة منخفضة.

- وجاء في الترتيب الثامن عشر: توفر بيئة عملي جميع الأدوات والتجهيزات التي تساعدني على تحقيق أداء يتسم بالدقة والسرعة، بوزن نسبي (1.5631) وهي درجة منخفضة.

- وجاء في الترتيب التاسع عشر: أشعر بالعدالة في توزيع المكافآت في مجال عملي، بوزن نسبي (1.4865) وهي درجة منخفضة.

- وجاء في الترتيب العشرين: يوفر مجال عملي حوافر تشجيعية لذوي الأداء المتميز، بوزن نسبي (1.2928) وهي درجة منخفضة.

الإجابة عن السؤال الثالث الذي نص على ما يلي: ما مدى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق القيادة الرقمية ومستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية؟

جدول (٧) دراسة العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية لتطبيق القيادة الرقمية ومستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين

الارتباط بين	الرضا الوظيفي	الدلالة
القيادة الرقمية	*,٧٠٨ **	٠,٠٠٠١ دالة

يتضح من جدول (٧) وجود علاقة ارتباطية طردية قوية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين تطبيق القيادة الرقمية ومستوى الرضا الوظيفي.

وتبدو النتيجة السابقة منطقية ويمكن عزوها لأهمية القيادة الرقمية وما يترتب على تطبيقها من آثار إيجابية على جميع عناصر العملية التعليمية.

ويدعم النتيجة السابقة أنه ساعدت التقنيات الحديثة القادة والإداريين على مختلف مستوياتهم في أداء مختلف العمليات الإدارية وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وذلك بالتزامن مع تطور تقنيات الاتصالات والمعلومات، حيث تنامت الأدوات والوسائل الرقمية التي أصبحت الأساسيات في بناء المعرفة، ولذلك أصبح تطبيق القيادة الرقمية مطلباً في المنظمات التعليمية لتكون نمطاً حديثاً من أنماط القيادة الحديثة (الذهلي وآخرون، ٢٠٢١)، وفي نفس السياق أكدت دراسة بو حميدة (٢٠١٧) على أن عملية إدماج التقنية الرقمية في العملية التعليمية لها العديد من الفوائد على جميع عناصر العملية التعليمية.

ويؤكد ما سبق أنه تظهر 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. (البقعاوي، ٢٠١٩، ١٣).

وتتفق هذه النتيجة نسبياً مع دراسة الصرايرة والتخاينة (٢٠٢٢): التي أشارت لوجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين الرضا الوظيفي ودافعية الإنجاز لدى المعلمين، دراسة إرهان وآخرون (Erhan et al, 2022): التي توصلت إلى أن تصورات الموظفين للقيادة الرقمية لها تأثير إيجابي ومهم على جميع أبعاد سلوك العمل المبتكر للموظف، أيضاً كان ينظر إلى القادة ذوي المهارات الرقمية العالية بشكل إيجابي من قبل الموظفين ويميل الموظفون إلى تكيف السلوكيات المبتكرة عندما يكون لديهم قادة مهرة رقمياً.

الإجابة عن السؤال الرابع: ما مدى تأثير متغيرات النوع (ذكور/ إناث) والتخصص (شرعي/ لغوي/ ثقافي) والمنطقة (الأحمدي/ مبارك الكبير/ حولي) في رؤية عينة الدراسة لواقع تطبيق القيادة الرقمية ومستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية الكويتية؟
أولاً: النتائج الخاصة بالفروق بين استجابات أفراد العينة على مدى الموافقة على محوري الاستبانة بحسب متغير النوع (ذكور- إناث)، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (٨) يوضح نتائج اختبار التاء لعينتين مستقلتين t - test لإظهار دلالة الفروق بين

استجابات أفراد العينة المستفتاة نحو الموافقة على محوري الاستبانة حسب متغير

النوع (ن=٢٢٢).

المحور	النوع	ن	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الأول	ذكور	١١٦	٣٦,٤٠	١٠,٩٥	٠,٨٢٧	٠,٤٠٩ غير دالة
	إناث	١٠٦	٣٥,٢١	١٠,٤٣		
الثاني	ذكور	١١٦	٣٥,٧١	١٤,٣٦	١,٧١٢	٠,٠٨٨ غير دالة
	إناث	١٠٦	٣٢,٤٠	١٤,٤٣		

يتضح من الجدول (٨) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير النوع (ذكور- إناث)، بالنسبة لمحوري الاستبانة، حيث جاءت قيمة (ت)، (٠,٨٢٧)، (١,٧١٢)، وهما قيمتان غير داليتين إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

تشير النتيجة السابقة لعدم وجود تأثير دال إحصائياً في رؤية عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة الرقمية ومستوى الرضا الوظيفي، وهو ما يراه الباحث أمراً منطقياً لكون مهارات وأبعاد القيادة الرقمية واحدة لا تختلف باختلاف النوع، وكذلك عناصر الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة عليه، يضاف لما سبق وحدة اللوائح والقوانين المنظمة لعمل القيادة والمعلمين وكذلك تشابه الظروف والإمكانات التي يعمل بها كل من الذكور والإناث، بجانب تشابه فرص التأهيل والإعداد المسبق أو أثناء الخدمة لكل من الذكور والإناث.

ثانياً: النتائج الخاصة بالفروق بين استجابات أفراد العينة على مدى الموافقة على محوري الاستبانة بحسب متغير المنطقة (الأحمدي/ مبارك الكبير/ حولي)، والجدول التالي يبين ذلك:

للتعرف على إذا ما كانت هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة محوري الاستبانة باختلاف متغير التخصص؛ تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، وذلك على النحو التالي:

جدول (٩) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق في درجة محوري الاستبانة باختلاف متغير المنطقة (ن=٢٢٢)

المحور	المجموعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الأول	بين المجموعات	٦٥٢,٥٨٢	٢	٣٢٦,٢٩	٢,٩٠١	٠,٠٥٧
	داخل المجموعات	٢٤٦٣٤,٩١٤	٢١٩	١١٢,٤٩		
	المجموع	٢٥٢٨٧,٤٩٥	٢٢١			
الثاني	بين المجموعات	١١٣٦,٧١٤	٢	٥٦٨,٣٦	٢,٧٦٣	٠,٠٦٥
	داخل المجموعات	٤٥٠٤١,٧٥٥	٢١٩	٢٠٥,٦٧		
	المجموع	٤٦١٧٨,٤٦٨	٢٢١			

يتضح من خلال الجدول (٩) أنه لا توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول الدرجة الكلية لكل من المحور الأول والثاني باختلاف متغير

المنطقة، حيث بلغت قيمة ف للمحورين على الترتيب (٢,٩٠١)، (٢,٧٦٣) وهما قيمتان غير دالتين إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

أشارت النتيجة السابقة لعدم وجود تأثير لمتغير المنطقة التعليمية في رؤية عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة الرقمية ومستوى الرضا الوظيفي، وهذه النتيجة يمكن عزوها لكون القوانين واللوائح المنظمة لعمل القيادة التربوية وكذلك المهارات المطلوبة للقيادة الرقمية لا تختلف من منطقة لأخرى، وكذلك عناصر الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه، يضاف لما سبق تشابه المناطق عينة فيما يتاح من إمكانات وما يوفر من عوامل تؤثر في مستوى ممارسة القيادة الرقمية ومستوى الرضا الوظيفي.

ثالثاً: النتائج الخاصة بالفروق بين استجابات أفراد العينة على مدى الموافقة على محوري الاستبانة بحسب متغير التخصص (شرعي - لغوي - ثقافي)، والجدول التالي يبين ذلك:
للتعرف على إذا ما كانت هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة محوري الاستبانة باختلاف متغير التخصص؛ تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، وذلك على النحو التالي:

جدول (١٠) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق في درجة محوري الاستبانة باختلاف متغير التخصص (ن=٢٢٢)

المحور	المجموعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الأول	بين المجموعات	١١,٣٥٥	٢	٥,٦٧٨	٠,٠٤٩	٠,٩٥٢
	داخل المجموعات	٢٥٢٧٦,١٤٠	٢١٩	١١٥,٤١٦		
	المجموع	٢٥٢٨٧,٤٩٥	٢٢١			
الثاني	بين المجموعات	٣٦,٧١٨	٢	١٨,٣٥٩	٠,٠٨٧	٠,٩١٧
	داخل المجموعات	٤٦١٤١,٧٥١	٢١٩	٢١٠,٦٩٣		
	المجموع	٤٦١٧٨,٤٦٨	٢٢١			

يتضح من خلال الجدول (١٠) أنه لا توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول الدرجة الكلية لكل من المحور الأول والثاني باختلاف متغير التخصص، حيث بلغت قيمة F للمحورين على الترتيب (٠,٠٤٩)، (٠,٤٩)، وهما قيمتان غير دالتين إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

ويرى الباحث أن النتيجة السابقة منطقية ويمكن عزوها لكون رؤية المعلمين لواقع ممارسة القيادة الرقمية أم يرتبط بمدى وعيهم بهذه القيادة ومهاراتها وهذا أمر لا يتأثر بالتخصصات المذكورة، يضاف لما سبق أن جميع أفراد عينة الدراسة بمختلف تخصصاتهم المذكورة يعملون في ظروف بيئية وتعليمية متشابهة وتتاح لهم نفس الظروف والفرص التي تؤثر سلباً أو إيجاباً على مستوى رضاهم الوظيفي، وبالتالي لم تكن هناك فروق دالة إحصائية في رؤيتهم لواقع ممارسة القيادة الرقمية أو مستوى الرضا الوظيفي.

توصيات الدراسة:

١. العمل على نشر الوعي لدى جميع عناصر العملية التعليمية بأهمية القيادة الرقمية والمهارات لمتطلبات لتطبيقها.
٢. عقد العديد من الدورات التدريبية المستمرة لرفع مستوى امتلاك مديري المدارس بصفة عامة والمرحلة الثانوية بصفة خاصة المهارات المتطلبة لتطبيق القيادة الرقمية.
٣. تشكيل لجان متخصصة لدراسة المشكلات التي تواجه تطبيق القيادة الرقمية ووضع الحلول المناسبة لها.
٤. استطلاع آراء المعلمين بشكل مستمر عن مستوى رضاهم الوظيفي ومتطلباتهم التي تسهم في تنميته.
٥. وضع خطة مستقبلية للكشف عن العوامل المؤثرة سلباً على مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين بالمرحلة الثانوية الكويتية واتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل معها.

مقترحات الدراسة:

١. تصور مقترح لتطوير واقع ممارسة القيادة الرقمية بالمرحلة الثانوية الكويتية في ضوء خبرات بعض الدول.
٢. متطلبات تفعيل القيادة الرقمية بالمرحلة الثانوية الكويتية وآليات تحقيقها من وجهة نظر مديري المدارس.

٣. مستوى الرضا الوظيفي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى معلمي المرحلة الثانوية الكويتية من وجهة نظرهم في ضوء بعض المتغيرات.

٤. متطلبات تعزيز مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية الكويتية من وجهة نظرهم في ضوء بعض المتغيرات.

٥. معوقات تطبيق القيادة الرقمية بالمرحلة الثانوية الكويتية من وجهة نظر مديري المدارس وآليات التغلب عليها.

قائمة المراجع:

الأخضر، حمدي أبو القاسم. (٢٠١٩). " إشكالية تنمية كفاءات الموارد البشرية لدى منظمات الأعمال في ظل تحديات الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة"، مجلة المتقال للعلوم الاقتصادية والإدارية. مج ٥، عدد خاص.

الأغبري، عبد الصمد. (٢٠٠٣). الرضا الوظيفي لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية(دراسة ميدانية). مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية. العدد ١٠٩. جامعة الكويت. الكويت. ص ص ١٦٩-١٩٧.

الأكلبي، محمد مبارك. (٢٠١٨). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية بمحافظة بيشة، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية.

آل محيا، يحي عبد الله. (٢٠١٥). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس المتوسطة بمنطقة عسير من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها: دراسة ميدانية.

البارودي، منال أحمد. (٢٠١٥). الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين. القاهرة. المجموعة العربية للتدريب والنشر.

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

بو حميدة، نصر الله. (٢٠١٧). أثر استخدام الرقمنة في رفع درجات التحصيل الدراسي لدى الطلاب. مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، (١١)، ٧٩-٩١.

الحربي، ناصر بن ضيف الله. (١٤٢٧هـ). الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة عالم السيارات المحدودة، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، قسم إدارة الأعمال.

حسن، سالي علي محمد. (٢٠٠٠). العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عين شمس، القاهرة.

حكيم، عبد الحميد بن عبد المجيد. (٢٠٠٩). الرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم العام ومعلمي الفئات الخاصة من الجنسين دراسة مقارنة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. مكة المكرمة. كلية التربية.

الخالدي، عبد الإله معيد حمدان. (٢٠٢١). درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري مكاتب التعليم بمدينة الطائف.

الخرزاعلة، محمد. (٢٠١٤). مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة الملك فيصل في المملكة العربية السعودية. مجلة المنارة. م٢٠. ع. (١/ب). ص ص ٣٠١-٣٤٧.

الذهلي، ربيع بن المر بن علي، والشعيلي، صالح خليفة والخروصي، حسين بن علي. (٢٠٢١). درجة توظيف مديري المدارس في سلطنة عمان للقيادة الرقمية من وجهة نظر المديرين أنفسهم. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، ١٢(٣٣)، ٧٩-٩٣.

رفش، شهاب الدين حمد، والربيعي، محمد عباس خليل. (٢٠١٥). تأثير الرضا الوظيفي في نجاح المنظمات - بحث تطبيقي في هيئة النزاهة، مكاتب تحقيقات الفرات الأوسط.

سدران، وجدان هادي. (٢٠٢١). واقع القيادة الرقمية لمعلمات اللغة الانجليزية في المرحلة الثانوية بنجران. المؤتمر الدولي الافتراضي للتعليم في الوطن العربي: مشكلات وحلول، ٤٦٦-٤٧٧.

سهام أكرور. (٢٠١٨). تأثير الرضا الوظيفي على ادارة الصراع التنظيمي، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، الجزائر: مؤسسة كنوز، ١٤٤، ص ١٨٨-١٩٩.

الشاويش، مصطفى نجيب. (٢٠١١). إدارة الموارد البشرية. الأردن. دار الشروق.

الشمري، ستيرة لايد زعار. (٢٠١٧). علاقة ممارسة المديرات للقيادة التحويلية بدافعية المعلمات نحو عملهن في المدارس الثانوية بالأحساء، المجلة الدولية التربوية المتخصصة.

الصررايرة، أحمد سلمان، والتخاينة، صهيب خالد. (٢٠٢٢). الرضا الوظيفي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى المعلمين في مدارس لواء المزار الجنوبي، مجلة التربية، كلية التربية بنين، جامعة الأزهر بالقاهرة، العدد ١٩٣، الجزء الأول، يناير.

الصفتي، مرفت عبد الحميد علي. (٢٠٢٢). فعالية برنامج تدريبي لتحسين الكفاءة العلاجية في تنمية الرضا الوجداني عن الوظيفة لدى عينة من الأخصائيين النفسيين الكلينيين "دراسة شبه تجريبية"، مجلة التربية، كلية التربية بنين، جامعة الأزهر بالقاهرة، العدد ١٩٤، الجزء الثالث، أبريل.

الصيرفي، محمد. (٢٠٠٨). السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية. الإسكندرية. دار الوفاء للطباعة والنشر.

الطائي، يوسف حليم سلطان، الحدراوي، باقر خضير عبد العباس. (٢٠١٩). أثر القيادة الرقمية في تبني الثقافة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بمديرية تربية بمحافظة النجف الأشرف، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي للبحوث بغزة، مج ٣، ع ٦، صص ٣٩-١٩.

الطيب، إيهاب محمود. (٢٠٠٨). أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة.

العزاوي، محمد عبد الوهاب. (٢٠١٠). الجودة الشاملة وبناء القدرات المؤسسية، الإمارات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

عسيري، تغريد محمد قاسم. (٢٠١٧). تطوير أداء القيادات المدرسية في التعليم العام في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز: استراتيجية مقترحة (رسالة دكتوراه). الرياض، جامعة الملك سعود

العشماوي، عبد الله بن طاهر، والعصيمي، خالد بن محمد حمدان. (٢٠٢١). القيادة الالكترونية وعلاقتها بالوعي الرقمي لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، (٩)، ٥٦٦-٥٢٤.

عصام، عبد اللطيف. (٢٠١٥). الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، القاهرة، دار الفكر العربي.

عليجات، صالح؛ وعقيل، محمد. (٢٠١٣). الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال في المدارس الحكومية بإقليم الوسط من وجهة نظرهن. مجلة المنارة. م ٢٠. ع ٢٤/ب. ص ص ٢٦٧_٢٨٥.

العماري، جواهر نايش محمد. (٢٠٢٢). درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة الرقمية بمحافظة خميس مشيط، مجلة التربية، كلية التربية بنين، جامعة الأزهر بالقاهرة، العدد ١٩٤، الجزء الثاني، أبريل.

فلمبان، ايناس فؤاد. (٢٠٠٩). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. كلية التربية.

فليه، فاروق؛ و عبد المجيد، السيد. (٢٠١٤). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان.

قطيط، عدنان محمد. (٢٠١٧). تسحين مؤشرات التنافسية للتعليم قبل الجامعي في مصر سيناريوهات بديلة، المؤتمر الدولي لمعهد التخطيط القومي نحو تعليم داعم للتنمية المستدامة في مصر من ٦٨ مايو.

لافي، فتحية علي حميد. (٢٠١٩). تقويم أداء معلمي التاريخ بمراحل التعليم العام في ضوء معايير التدريس الإبداعي. مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية. الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية.

محمد أحمد خليفة. (٢٠٢٠). التعليم الإلكتروني في إطار مجتمع المعلومات والمعرفة. الإسكندرية، مصر: دار الفكر الجامعي.

المعاينة، عبد العزيز عطا الله. (٢٠١٧). الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات مرحلة ما بعد التعليم الأساسي في لواء الرصيفة في محافظة الزرقاء من وجهة نظرهم. مجلة دراسات لجامعة عمار تليجي الأغواط - الجزائر. ع ١٥. ص ص ٢٤٧-٢٦٤.

وزارة التعليم (١٤٤٢). العودة إلى المدارس: {١,٠٠}, لا، المملكة العربية السعودية.

Aydogdu, Sinem and Asikgil, Baris. (2011). An Empirical Study of the Relationship among Job Satisfaction: Organizational Commitment and Turnover Intention. International Review of Management and Marketing, Vol. 1, No. 3, pp. 43-53.

-
- 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*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Bresciani, S., Ferraris, A., Romano, M. and Santoro, G. (2021) "Digital Leadership" *Digital Transformation Management for Agile Organization: A Compass to Sail the Digital World*, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp 97-115.
- Brown, M. (2019), "How boosting people skills helps in digital transformation: a case study", *Strategic HR Review*, Vol. 18 No. 6, pp. 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*, Vol. 36 No. 2, pp. 218-232.
- Cinnioğlu, H. (2020), "A Review of Modern Leadership Styles in Perspective of Industry 4.01", Akkaya, B. (Ed.) *Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0*, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 1-23.
- Edward, M. (2009) "Success and Causality in sport: The influences of perception" *Journal of sport Psychology*, 1 (1): 13-22.
- Eppel, E. and Allen, B. (2020), "Digital Government: Leadership, Innovation and Integration", Berman, E. and Karacaoglu, G. (Ed.) *Public Policy and Governance Frontiers in New Zealand (Public Policy and Governance, Vol. 32)*, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 233-255.
- 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, pp. 61-160.
- Goodfellow, R. (2001). Beyond the digital in higher education. *Teaching in Higher Education*, 131-144, (1) 16.

-
- Iravani, Mohammad Reza. (2012). A Social Work Study on Job Satisfaction. *Management Science Letters*, No. 2, pp.1397-1402.
- Khan, Amjid and Ahmed, Shamshad. (2013). Job Satisfaction among Librarians in the Universities of Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan: A Survey. *Library Philosophy and Practice (e-Journal)*, No. 906, pp. 1-11.
- Millan, Jose Maria; Hessels, Jolanda; Thurik, Roy; and Aguado Rafael. (2013). Determinants of job satisfaction: A European comparison of self-employed and paid employees. *Small Bus. Econ.*, 40, pp. 651-670.
- Nicolás-Agustín, Á., Jiménez-Jiménez, D. and Maeso-Fernandez, F. (2021), "The role of human resource practices in the implementation of digital transformation", *International Journal of Manpower*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print
- Raza, Shaukat. Ahmed, Nazir.(2017). Measuring Employees Commitment through Job Satisfaction: Perception of Public Primary School Teachers. *Bulletin of Education and Research*, 39(1), 129-144.
- Roux, M. (2020), "Leadership 4.0", Reams, J. (Ed.) *Maturing Leadership: How Adult Development Impacts Leadership*, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 7-35.
- Sárvári, B. (2021), "The ICT-Paradox: Chances and Barriers for Modernization in Higher Education Institutions", 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, pp. 129-149.
- 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, pp. 73-91.
- Tziner, Evren. (2011). A Study on the Factors of Job Satisfaction among Owners of Small and Medium Sized Turkish Businesses. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2, No. 5, pp. 87-100.

Upasana Singh., Kailash B.L. Srivastava., (2016). Organizational Trust and Organizational Citizenship Behaviour, *Global Business Review*, 17(3)594-609.

Walder, Wah Tak Ip. (2012). The Impact of Knowledge Sharing on the Relationship between Organization Culture and Job Satisfaction: The Perception of Information Communication and Technology (ICT) Practitioners in Hong Kong. Doctor of Business Administration, Newcastle Graduate School of Business, Faculty of Business and Law, The University of Newcastle, Australia.