

درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس في مديرية تربية العقبة في

الأردن

أ. ماهر سليمان الحوامدة

وزارة التربية والتعليم الأردنية

(تاريخ الاستلام 2023/04/16، تاريخ القبول 2023/05/07)

**The degree of digital leadership practice among school principals in the Aqaba Education
Directorate in Jordan**

Mr. Maher Suleiman Al-Hawamdeh

Jordanian Ministry of Education

(Received 16/04/2023, Accepted 07/05/2023)



المخلص:

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الأساسية والثانوية في مديرية تربية العقبة بالأردن، ولتحقيق هدف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (٧١) مديراً ومديرة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الأساسية والثانوية في مديرية تربية العقبة جاءت مرتفعة بشكل عام. كما توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية حول درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس للقيادة الرقمية تعزى لمتغير الجنس، والمرحلة الدراسية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، وأوصت الدراسة بضرورة إعداد الندوات التثقيفية والتوعوية حول الاستخدام الهادف لأدوات التكنولوجيا الرقمية، وأعداد الدورات والبرامج التدريبية المناسبة لقادة المدارس والمعلمين في مجال استخدام الأدوات الرقمية المتاحة.

الكلمات المفتاحية: درجة ممارسة، مديري المدارس، القيادة الرقمية.

ABSTRACT:

The study aimed to identify the degree of practicing digital leadership among principals of primary and secondary schools in the Aqaba Education Directorate in Jordan. To achieve the objective of the study, the descriptive analytical survey approach was adopted. The primary and secondary schools in the Aqaba Education Directorate were generally high. The results of the study also found that there were no statistically significant differences on the degree of school principals' practice of digital leadership due to the variable of gender, educational stage, educational qualification, and years of service. To school leaders and teachers in the use of available digital tools.

Keywords: degree of practice, principals, digital leadership.

المقدمة :

وفي ظل الانفجار العلمي المعرفي، وظهور الثورة النوعية الكبرى للمعلومات، وانتشار التقنية الحديثة بطريقة متسارعة، وما لها من فوائد جمة، مما جعل العالم الرقمي يتغلغل في مجال التربية والتعليم وبشكل متزايد، فقد أصبحت التكنولوجيا تُستخدَم تدريجياً لتوصيل المعرفة والمهارات بطرقٍ جديدةٍ ومبتكرةٍ، لذا برزت الحاجة لمهارات جديدة تُسهم في استخدام هذه التكنولوجيا في تحويل التعلم وتطوير المهارات إلى عملية تستمر مدى الحياة.

فقد شهد العالم منذ بدايات القرن الحادي والعشرين تطوراً نسبياً في المجال الرقمي، و أصبح هذا التطور يلامس شتى مناحي الحياة التربوية والعلمية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية وغيرها، مما أدى إلى تغير جذري في جميع ممارسات الإنسان وسلوكياته ووسائل تحقيق أهدافه المختلفة بما يتواءم مع هذا التطور الهائل والسريع، إذ لا يمكن للإنسان أن يعيش بمعزل عن هذا التطور الرقمي، ويحتاج هذا التطور الرقمي إلى أنماط جديدة من القيادة ذات رؤية علمية ونهج جديد يواكب هذا العصر الرقمي ومن هذا المنطلق ظهر مفهوم جديد يطلق عليه القيادة الرقمية (الرقب، ٢٠٢٢:١).

وتعرف القيادة الرقمية: بأنها تعبئة الموارد القيادية والقيادة الهيكلية، لإقناع أفراد المجتمع للوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة والموارد التي يمكن أن تساعد في تحقيق أهداف التعليم (Bounfour, 2016:135).

وتعرف بأنها توحيد مجموعة من الطرائق والتقنيات لجلب المهارات والمعارف معاً، من خلال تحفيز أعضاء المنظمة لتعزيز المعرفة ومشاركتها ضمن فريق أو مجموعة لتطوير فهم أعمق، أو نقلها من خارج المنظمة إلى داخلها (Zubancic & Herneoja, 2016:64)، كما تعرف بأنها القدرة على كيفية اختيار وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدامها بفعالية لتحقيق الأهداف المرسومة؛ وذلك للارتقاء بالعملية التعليمية التعلمية بشكل أفضل (Van Wart, Roman, Wang & Livc, 2019:83).

كما تعرف بأنها استخدام موارد التكنولوجيا (أجهزة الكمبيوتر، والآياد، وبرامج إدارة المدرسة، وبرامج التواصل، ووسائل التواصل الاجتماعي، وموارد التعليم المفتوح عبر الإنترنت) لتعزيز التعلم

والتعليم والإدارة (أبو حية، ٢٠٢١)، وتعرفها (أحمد، ٢٠٢٢). وتعرف بأنها إمكانية الوصول إلى المعلومات، والاتصالات مع جميع الأعضاء داخل المدرسة، والمؤسسات التعليمية الأخرى، واستخدام قادة المدارس البيئة الرقمية والتكنولوجية في مؤسسات التعليم لتعزيز التعاون بينهم، وتعرفها (محمود، ٢٠٢٢) على أنها قدرة القيادات المدرسية على ممارسة الأدوار القيادية باستخدام مجموعة من التقنيات الرقمية والأدوات مثل: الأجهزة المحمولة، وتطبيقات الاتصالات، وتطبيقات الويب، والمنصات الإلكترونية، والذكاء الاصطناعي، والبيانات الضخمة، وتمكين العاملين (إداريين، معلمين) من استخدامها لإحداث تغييرات مستدامة في الثقافة التنظيمية للمدرسة، ورسالتها وأهدافها وعملياتها الإدارية.

من خلال استعراض التعريفات السابقة للقيادة الرقمية، يتضح أن معظم التعريفات ركزت

على استخدام وتوظيف والوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحقيق الأهداف التربوية، وبما يخدم العملية التعليمية التعلمية، داخل وخارج المؤسسة التعليمية، وإحداث نقله نوعية في القيادة التعليمية والتربوية. وبناءً على ذلك يعرف الباحث القيادة الرقمية: بأنها هي إمكانية توظيف واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل المؤسسة التربوية، وبما يخدم العملية التعليمية ويحقق الأهداف ويعزز التشاركية وقيم العمل الجماعي والتحسين المستمر، ومواكبة التطور العلمي والتقني لدى القيادات التربوية. إن التطور الرقمي في مجال الاتصالات والمعلومات المرتبطة بالمؤسسات التعليمية مثل شبكة الإنترنت والانظمة المحوسبة والتطبيقات والبرامج المتعددة، وفرض نمطاً جديداً من القيادة لتكون قادرة على التعامل مع تلك التقنيات الالكترونية، ومواجهة التحديات المختلفة والتأثير على الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة. (Azimi, 2015: 228).

وتعد ممارسة مديري المدارس للتكنولوجيا واستخدامها في منظومة الإدارة المدرسية ضرورة ملحة لرفع مستوى الأداء الإداري وتحسينه وتطويره. فقد أصبحت التكنولوجيا واقعاً في الغالبية العظمى من المدارس بما في ذلك الحكومية والخاصة على حد سواء. وهو ما يستدعي من مدير المدرسة استخدام هذه التكنولوجيا وإدارة البيئة المدرسة التي أصبحت التكنولوجيا عنصراً أساسياً فيها (الشرمان وخطاب، ٢٠١٨: ٥٥٧).

ليستفيد منها المجتمع بشكل عام والمؤسسات التربوية وأفرادها بشكل خاص.

ويستنتج الباحث من خلال ما سبق أن من أهم العوامل لتحقيق النجاح في برنامج التحول للقيادة الرقمية، هو التحول في ثقافة المؤسسة التعليمية وبيئة العمل نحو استخدام تقنيات القيادة الرقمية وتطويرها، والتحول نحو مُجتمَع المعرفة الرقمي، فعلى القيادة التربوية فهم أهمية القيادة الرقمية كأساس الذكاء التفاعلي أو الاجتماعي الرقمي، وجعل تنفيذ برامج القيادة الرقمية كجزء وإطار من أطر التعليم الشامل، والأهم من ذلك ينبغي على جميع أفراد المؤسسة تحمل مسؤولياتهم في تنمية المهارات الرقمية (الطلبة، والمعلمين في فصولهم، والقادة في مؤسساتهم).

وقد اشارت العديد من الدراسات والأدبيات التربوية لأهمية القيادة الرقمية بالغ الأهمية للقيام بالعمل التربوي وإلى دور القيادة الرقمية في الارتقاء بالعملية التعليمية والتربوية، فقد أجرى أجري بصيلي (٢٠٢٢) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق القيادة الرقمية بمدارس التعليم العام بمنطقة أبها الحضرية، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، تم توزيعها على عينة عشوائية بلغت (٣٤٣) من القيادات ووكلائهم والاداريين من الجنسين وكشفت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة أبعاد القيادة الرقمية جاءت بدرجة كبيرة، كما توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تعزى إلى الجنس، ولصالح الاناث، وتبعاً لمتغير المنصب لصالح الذين مناصبهم وكيل وتبعاً للخبرة ولصالح الذين خبرتهم أقل من خمس سنوات، فيما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

وقام الرقب (٢٠٢٢) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، وقد اتبعت المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٤٠٥) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الخاصة في العاصمة عمان، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة مرتفعة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات (الجنس،

وعلى القادة التعليميين في المدارس أن يكونوا قادة رقميين في بيئة رقمية كما هو متوقع منهم كما أشار شيرد وتيلور **Shepherd (59: 2019, Taylor &)**، فقد أصبح امتلاك المهارات الرقمية أمراً ضرورياً للإدارة المدرسية في وقتنا الحاضر، فالتسلح بالمهارات الرقمية الجديدة يعزز أداء القادة، ويوفر الوقت والجهد، وتسهيل الحصول على تغذية راجعة لرفع مستوى التحفيز؛ وبالتالي من الضروري الاجتهاد لزيادة المعرفة الرقمية. فان وآخرون **Van (81: 2019, Wart et al.,)**

وأكد شيننجر **(sheninger, 2019:23)** على أهمية وضرة التحول الرقمي بسبب التطور التكنولوجي في ظل عصر الرقمنة، فمن الضروري أن يقوم قادة المدارس بالعمل على محو الأمية الرقمية لديهم، تمكنهم من الإلمام بتقنيات الحاسوب وإدارة المؤسسات التعليمية بكفاءة وفعالية في ظل التغيرات التكنولوجية المتسارعة، وتساعدتهم أيضاً على إكسابهم تلك المهارات التي يتم من خلالها التعامل مع التكنولوجيا (الرقمنة البسيطة) بحيث يكونوا قادرين على توظيفها في تطوير النظام التعليمي.

ويشير بياو وبيا (٥: ٢٠١٨) **(Piaw and Peia)** إلى أهمية وضرة استخدام تقنيات القيادة الرقمية في النظام التعليمي؛ حتى يتسنى لمؤسسات التعليم مواكبة التطورات الحديثة والاستفادة من معطيات العصر، لعصرنة الإدارة المدرسية، لتستفيد من تكنولوجيا المعلومات واعتماد أساليب إدارية حديثة تتسم بالدقة والمرونة في أن واحد على كافة المستويات الإدارية؛ وذلك من خلال تركيز الإدارة المدرسية على رؤية أوسع بالاتجاه نحو القيادة الرقمية وربط المهام الإدارية بشبكات الحاسب الآلي المحلية والعالمية، سعياً لتحقيق سرعة الإنجاز وفي ذات الوقت جودة الأداء الإداري.

وأشار (الخالدي، ٢٠١٦) إلى أن أهمية ودور القيادة الرقمية تتمثل في التطور ووصول التقنية والتكنولوجيا حداً من الفاعلية والتغلغل في كافة مناحي العملية التربوية والتعليمية والإدارية والفنية، وما يشهده العالم المعاصر من انفجار معرفي وتطور تقني في جميع المجالات وخاصة تقنية القيادة الرقمية والتي لها مجموعة من الخصائص، تتمثل في توفير البنية التحتية الرقمية اللازمة والضرورية لعملية التحول الرقمي، وتوافر الوسائل الرقمية، وشبكة اتصالات عالمية والتي يمكن توفيرها ونشرها بأقل جهد عند إدارتها

عمان للقيادة الرقمية (ككل) ومجالاتها من وجهة نظر المديرين أنفسهم، تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، والمؤهل الدراسي).

أما دراسة سعادة (٢٠٢١) فقد هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التكنولوجية لدى مديري المدارس الأساسية في لواء قصبة عمان في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق هدف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (٤٠٦) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة التكنولوجية لدى مديري المدارس الأساسية في لواء قصبة عمان في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة على جميع المجالات وعلى الاستبانة ككل. كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، وكذلك لمتغير المؤهل العلمي، لصالح فئة البكالوريوس فما دون. كما توصلت النتائج إلى عدم وجود فروق عند مستوى الدلالة دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على الدرجة الكلية للمقياس تعزى لاختلاف متغير سنوات الخبرة.

وأجرى الحربي (٢٠٢٠) دراسة هدفت التعرف على واقع توظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بعد وإدارة الأزمات لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة وتم توزيعها على عينة عدهم (٥٠) مديراً، وقد توصلت الدراسة إلى أن واقع توظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بعد وإدارة الأزمات لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة جاء بدرجة مرتفعة.

أما دراسة جيرالد (Gerald, 2020) فقد هدفت إلى قياس سلوكيات القيادة التكنولوجية لمديري المدارس الحكومية في ولاية فرجينيا، كما بحثت الدراسة الاختلاف - إن وجد - في سلوكيات القيادة التكنولوجية المقرر عنها ذاتياً لمديري المدارس حسب المتغيرات الديموغرافية للمدير والمدرسة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الكمي، وتم اختيار عينة قصدية مكونة من (٢٣) مديراً، وأظهرت نتائج الدراسة أن المديرين يظهرون - إلى حد ما - سلوكاً قيادياً في مجال التكنولوجيا بدرجة متوسطة، وليس هناك اختلاف في سلوكيات القيادة التكنولوجية حسب المجموعات الديموغرافية للمدير أو المدرسة.

المؤهل العلمي)، في حين كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح ١٠ سنوات فأكثر.

وأجرت العماري (٢٠٢٢) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة الرقمية بمحافظة خميس مشيط، ووضع عدد من الآليات والتوصيات لتطويرها، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي والاستبانة كأداة للدراسة؛ حيث طبقت على عينة بلغت (٤٠) مفردة من مديرات المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط؛ وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: جاءت درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية لأبعاد القيادة الرقمية لمحافظة خميس مشيط بدرجة كبيرة.

وقام أبو حية (٢٠٢١) بدراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر معلمهم في ضوء تأثير بعض المتغيرات التصنيفية، ومن ثم التوصل لسبل تحسين هذه الممارسة، وقد اتبعت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٥٢٢) معلماً ومعلمة، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر معلمهم جاءت بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج أنه توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المنطقة التعليمية لصالح من يتبعون لمنطقتي شمال غزة والوسطى التعليميتين مقابل من يتبعون لمناطق غزة وخانيونس ورفح التعليمية، فيما لم توجد أي فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغيرات (الجنس، المرحلة التعليمية للمدرسة، عدد سنوات خدمة المعلم، المؤهل العلمي، التخصص).

في حين هدفت دراسة كل من الذهلي والشعيلي و الخروصي (٢٠٢١) إلى 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)، وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي، وقد اختيرت أفراد عينة الدراسة عشوائياً وبلغ عددها (٢٠٧) مديراً ومديرة من مختلف المحافظات التعليمية في سلطنة عمان، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توظيف مديري المدارس في سلطنة عمان للقيادة الرقمية (ككل) ومجالاتها من وجهة نظر المديرين أنفسهم (مرتفع). كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة توظيف مديري المدارس في سلطنة

التدريب التكنولوجي أثناء الخدمة والقيادة التكنولوجية والقيادة ذات الرؤية والمواطنة الرقمية.

واتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في محاولة التعرف إلى درجة ومدى ممارسة القيادة الرقمية وقد تميزت هذه الدراسة من خلال مجتمعها وعينتها المتمثل في مديري ومديرات المدارس حيث تعد من الدراسات القليلة من نوعها على المستوى المحلي- في حدود علم الباحث- التي قامت بدراسة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس في مديرية تربية العقبة في الأردن، وتتميز هذه الدراسة عن سابقتها كونها قد تساهم في تطوير نمط القيادة الرقمية في مدارس مديرية تربية العقبة، وتوفر نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة، وبالتالي توفير معلومات دقيقة عن الواقع الفعلي لممارسة القيادة الرقمية بالمدارس المستهدفة.

مشكلة الدراسة

بالرغم مما شهده العالم خلال العقد الأخير من القرن العشرين من تطورات افرزها مجتمع المعرفة، واتجاه النظم التعليمية لتوظيف تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في العمليات، وبالرغم من أن الأردن في مقدمة الدول العربية التي تبنت إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في نظامها التعليمي، كما قامت وزارة التربية والتعليم بتنفيذ العديد من المشاريع والمبادرات لتطبيق القيادة الرقمية في المدارس الأردنية؛ بهدف تطوير وتحسين عمليتي التعليم والتعلم. (عبد الباري وشتات، ٢٠١٩).

وللإدارة المدرسية دوراً هاماً في توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتقنية في العملية التعليمية، حيث تتوقف عملية تطوير التعليم على وجود إدارة مدرسية فاعلة، تواكب جميع التطورات في ميدان تكنولوجيا التعلم، فهي المسؤولة عن تنفيذ سياسات التعليم في إطار التوجهات المتجددة وخطط التطوير التربوي المستمرة. وفي ظل التغير بفعل الثورة التكنولوجية والمعلوماتية الحاصلة، فقد تطورت معه أدوار مدير المدرسة، من قائد إداري إلى قائد تعليمي رقمي وحتى يتسنى لمدير المدرسة كفاءات تقني ورقمي مواكبة التطورات الحديثة والاستفادة من معطيات العصر، فإنه لا بد من عصرنة ورقمنة الإدارة المدرسية، لتستفيد من تكنولوجيا المعلومات واعتماد أساليب إدارية حديثة تتسم بالدقة والمرونة في آن واحد على كافة المستويات الإدارية والفنية؛ وذلك من خلال ربط المهام الإدارية بشبكات الحاسب الآلي المحلية

وهدفت دراسة رaman وثانيمالاي واسماعيل (Raman, Thannimalai, & Ismail, 2019) إلى تحديد مستوى القيادة التكنولوجية للمديرين وأثره على دمج المعلمين للتكنولوجيا في المدارس الثانوية الماليزية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام طريقة العينة العشوائية المنتظمة لاختيار (٤٧) مديراً و(٣٧٥) معلماً من المدارس الثانوية الوطنية الماليزية، وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التكنولوجية لدى المديرين في مستويات عالية بدرجة مرتفعة.

(Yusof, Yaakob, & Ibrahim, 2019) واجرى كل من يوسف؛ يعقوب و أبراهيم دراسة هدفت تطوير نموذج لقياس وتحديد وظائف وسلوكيات القيادة الرقمية لقادة المدارس، استخدمت الدراسة طريقة المسح المقطعي، وتكونت عينة الدراسة من قائدة مدراس ابتدائية وثانوية في ماليزيا حجمها (٣٥٢) قائداً وقائدة، وتمثلت نتائج الدراسة في: حددت النتائج بعدين، وتوسع وظائف و (٤٢) من السلوكيات التي يمارسها المدرء في ممارسة القيادة الرقمية، وهذان البعدان هما الاتصال والمناخ المدرسي، بينما تتضمن الوظائف التسع: الاجتماعات الافتراضية والمناقشات الافتراضية ومشاركة المعلومات الافتراضية، ومشاركة الملفات عبر الإنترنت والتواصل الافتراضي والتعليم الافتراضي والإشراف الافتراضي على التعلم، المراقبة الافتراضية لأداء الطلاب والترويج الافتراضي للتطوير والمهنية، والترويج الافتراضي لأهداف المدرسة. وأوصت الدراسة بما يأتي: تعزيز الدراسة من خلال تحسين تطوير النموذج، ويمكن أن يكون النموذج الذي تم تطويره في هذه المرحلة الأولية أساساً للباحثين المستقبليين؛ لاختبار وتعديل أبعاد وتركيبات والمؤشرات المقترحة في القيادة الرقمية لقادة المدارس.

وأجرى يورولمازم وكان (Yorulmazm & can, 2016) كفايات القيادة التكنولوجية لدى مديري المدارس الأساسية والثانوية في تركيا، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وكانت الاستبانة كأداة للدراسة وتوزيعها على عينة الدراسة التي تكونت من (129) مديراً ومديرة، وأظهرت نتائج الدراسة أهم مجالات الكفايات للقيادة التكنولوجية هو التطوير المنهجي، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين العمر والممارسة المهنية وبين الحصول على

يمكننا أن نستشف الأهمية التي قد تحظى بها هذه الدراسة، من الآتي:

- تناولها لموضوع ومفهوم القيادة الرقمية باعتباره أحد الأنماط القيادية الحديثة.
- مواكبة هذه الدراسة، للتوجه الحديث في حقل التربية، بمختلف أبعاد تطوراتها الرامية إلى الرفع من مستوى استثمار ممارسات القيادة الرقمية في المدارس.
- قد تساهم في رفع الوعي لدى مديري ومديرات المدارس بأهمية القيادة الرقمية وممارستها.
- تعد من الدراسات المحلية القليلة التي تناولت ممارسة قادة المدارس للقيادة الرقمية حسب علم الباحث.
- قد تغيد نتائج الدراسة المدراء والمديرات لمعرفة واقع ممارستهم للقيادة الرقمية والعمل على تطوير الواقع إلى الأفضل.
- لفت أنظار مسؤولي التعليم الأساسي والثانوي وكذا صانعي القرار التربوي والتعليمي بوزارة التربية لأهمية القيادة الرقمية وواقع ممارستها وتقديم الدورات والبرامج التدريبية في مجال القيادة الرقمية لدى مديري ومديرات المدارس بالأردن عموماً، وبمديرية تربية العقبة على وجه الخصوص.
- قد تفتح مجالاً للباحثين لإعداد دراسات مشابهة لموضوع الدراسة في مجتمعات ومناطق أخرى.

حدود الدراسة: اقتصر على الآتي:

- **المحددات الموضوعية:** وتتحدد بمعرفة درجة ممارسة القيادة الرقمية بأبعادها (الثقافة الرقمية، الرؤية والتخطيط، التمكين، تصميم النظام، والتنمية المهنية) لدى مديري المدارس الأساسية والثانوية في مديرية تربية العقبة في الأردن.
- **المحددات المكانية:** تقتصر على المدارس الأساسية والثانوية في مديرية تربية العقبة بالأردن.
- **المحددات الزمانية:** تم التطبيق الميداني خلال الفصل الأول للعام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣ م.
- **الحدود البشرية:** تتمثل في جميع مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية في مديرية تربية العقبة بالأردن.
- التعريفات الإجرائية:**
 - **مدى الممارسة:** هي التقديرات والاستجابات التي يحددها مديرو ومديرات المدارس الأساسية والثانوية في مديرية تربية العقبة؛

والعالمية، سعياً لتحقيق سرعة الإنجاز وفي ذات الوقت جودة الأداء الإداري، فقد أشارت العديد من الدراسات إلى أهمية تطبيق وممارسة القيادات التربوي للقيادة الرقمية في العمل المدرسي والإداري والفني، كدراسة أحمد (٢٠٢٢)، ودراسة بصيلي (٢٠٢٢)، ودراسة الرقب (٢٠٢٢)، ودراسة العماري (٢٠٢٢)، ودراسة أبو حية (٢٠٢١)، ودراسة الحربي (٢٠٢٠)، ودراسة الذهلي والشعيلي والخروصي (٢٠٢١).

وانطلاقاً مما سبق ونظراً لما لاحظته الباحث خلال عمله كمدير مدرسة في الميدان التربوي أن دور مدير المدرسة في العصر الحالي لم يعد فقط مقتصر على تسير الأمور الإدارية والفنية في المدرسة، بل عليه الاطلاع ومواكبة كل ما هو جديد ومستحدث في عصر العولمة المعرفية والعلمية والتقنية، والاهتمام بتوظيف تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في العملية التعليمية والفنية والإدارية، مما يتطلب إعادة النظر لتطوير وتحديث تلك القيادة في ضوء مستحدثات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، لأهمية ممارسة مديري المدارس في العصر الرقمي الحالي للقيادة الرقمية، جاءت الدراسة الحالية لمحاولة التعرف إلى مدى ممارسة مديري المدارس الأساسية والثانوية في مديرية العقبة للقيادة الرقمية ويمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤالين الآتيين:

- ما درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس في مديرية تربية العقبة؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥ $\leq \alpha$) بين متوسطات تقديرات ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الأساسية والثانوية في مديرية تربية العقبة في الأردن تعزى إلى الجنس أو المرحلة الدراسية أو درجة المؤهل العلمي أو سنوات الخدمة؟

أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الأساسية والثانوية في مديرية تربية العقبة في الأردن.
- الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥ $\leq \alpha$) بين متوسطات تقديرات لدى ممارسة مديري المدارس الأساسية والثانوية في مديرية تربية العقبة في الأردن؛ بحيث قد تعزى الفروق إن وجدت، لأي من المتغيرات: (الجنس أو المرحلة الدراسية أو المؤهل العلمي، أو سنوات الخدمة).

أهمية الدراسة:

تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي والمسحي كونه المنهج الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة ومناقشة أسئلتها ومن ثم الإجابة عليها.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون من جميع مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية في مديرية تربية العقبة بالأردن ٢٠٢٢/٢٠٢٣م، والبالغ عددهم (٨٧) مديراً ومديرة، وتم عمل مسح ميداني شامل لجميع أفراد المجتمع استجاب منهم (٧١) مديراً ومديرة مثلوا عينة الدراسة، ويتوزعون على النحو الآتي:

جدول (١) توزيع أفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
النوع	ذكر	32	45.1
	أنثى	39	54.9
المرحلة الدراسية	أساسي	32	45.1
	ثانوي	39	54.9
المؤهل العلمي	بكالوريوس	7	9.9
	بكالوريوس ودبلوم	33	46.5
	ماجستير	23	32.4
	دكتوراه	8	11.3
سنوات الخبرة	سنوات فأقل 5	5	7.0
	١٠ - ٦ سنوات	51	71.8
	أكثر من ١٠ سنوات	15	21.1

تأكد الباحث من صدق المحتوى، من خلال تقديم الأداة للمحكمين (١٢) محكم من المتخصصين في مجال الدراسة وطلب منهم ابداء آرائهم في مدى سلامة ووضوح ودقة صياغة فقراتها وصحتها اللغوية، وكذا من حيث آرائهم حول حذف أو إضافة بعض الفقرات وفقاً لملاحظات المحكمين، إذ بلغ عدد فقراتها قبل التحكيم (٤٢) فقرة، وعلى ضوء ردود وملاحظات المحكمين أجريت بعض التعديلات المناسبة، وتم تجهيز الأداة بصورة نهائية، مكونة من (٣٧) فقرة.

- صدق الاتساق : لحساب صدق الاتساق لفقرات الأداة تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، كما يبين ذلك الجدول الآتي:

جدول (٢) معاملات الارتباط لفقرات الأداة بمجالاتها

لممارستهم للقيادة الرقمية وأبعادها المختلفة من خلال الإجابة على فقرات أداة الدراسة.

- ممارسة القيادة الرقمية: هي جميع الأنشطة والإجراءات التي يخطط لها وينظمها وينفذها ويتابعها مديرو ومديرات المدارس الأساسية والثانوية في مديرية تربية العقبة، من أجل نشر وتطوير ثقافة العصر الرقمي، ودمج وتوظيف الأدوات الرقمية المختلفة في جميع أعمال المدرسة، والتخطيط لذلك وتمكين المعلمين وتنميتهم مهنيًا لتحقيق أقصى حد ممكن من الأهداف المنشودة.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة:

أداة الدراسة:

أعد الباحث استبانة وفق قراءاته الفاحصة والمستفيضة لمراجع وأدبيات الدراسة التربوية، من كتب أو دراسات وبحوث سابقة في مجاله الموضوعي، ولا سيما ما يرتبط منها بموضوع هذه الدراسة كدراسة (الرقب، ٢٠٢٢)، ودراسة (أبو حية، ٢٠٢١)، وتضمنت الأداة ممارسات القيادة الرقمية، والتي احتوت على (٤٢) فقرة واعتمد الباحث المقياس الخماسي: (موافق بشده، موافق، ومحايد، وغير موافق، وغير موافق بشده)، ويقابلها على الترتيب (١،٢،٣،٤،٥).

صدق الأداة:

- صدق المحكمين:

المجال الأول الثقافة الرقمية		المجال الثاني الرؤية والتخطيط		المجال الثالث التمكين		المجال الرابع تصميم النظام		المجال الخامس التنمية المهنية	
معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة
٠.595**	١	٠.668**	١	٠.614**	١	٠.529**	١	٠.574**	١
٠.755**	٢	٠.546**	٢	٠.726**	٢	٠.630**	٢	٠.523**	٢
٠.616**	٣	٠.547**	٣	٠.534**	٣	٠.767**	٣	٠.592**	٣
٠.516**	٤	٠.605**	٤	٠.673**	٤	٠.519**	٤	٠.533**	٤
٠.635**	٥	٠.641**	٥	٠.803**	٥	٠.550**	٥	٠.501**	٥
٠.527**	٦	٠.733**	٦	٠.501**	٦	٠.541**	٦	٠.532**	٦
٠.650**	٧	٠.704**	٧	٠.726**	٧			٠.586**	٧
				٠.603**	٨			٠.631**	٨
								٠.566**	٩

وتم حساب معامل ارتباط (بيرسون) بين المجالات ككل منفردة مع الاستبانة ككل، وبيّن الجدول (٣) قيم معاملات ارتباط بيرسون بين المجالات ككل منفردة مع الاستبانة ككل.

جدول (٣) قيم معاملات ارتباط بيرسون بين المجالات ككل منفردة مع الاستبانة ككل

يتبين من الجدول (٢) أن قيم معاملات الارتباط لفقرات الأداة تراوح بين (٠.٨٠٣-٠.٥٠١) وتعتبر هذا القيم مقبولة، وهذا يدل على أن الفقرات صادقة لقياس الأداة.

صدق البناء لأداة الدراسة:

لتحقق من صدق بناء أداة الدراسة تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية خارج عينتها مكونة من (٣٠) مديراً ومديرة،

الرقم	مجالات الاستبانة	عدد الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	الثقافة الرقمية	٧	0.882	٠.١
٢	الرؤية والتخطيط	٧	0.827	٠.١
٣	التمكين	٨	0.832	٠.١
٤	تصميم النظام	٦	0.821	٠.١
٥	التنمية المهنية	٩	0.890	٠.١

ثبات الأداة:

لحساب ثبات أداة الدراسة، تم استخدام معادلة معامل ألفا كورمباخ للثبات، كما يبين ذلك الجدول التالي:

جدول (٤) معامل ثبات الأداة

يلاحظ من الجدول (٣) قيم معاملات ارتباط بيرسون بين المجالات ككل منفردة مع الاستبانة ككل حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.821-0.890) أي أن جميع مجالات الاستبانة ترتبط ارتباطاً دالاً احصائياً مع الدرجة الكلية للاستبانة، مما يدل أيضاً على صدق البناء.

المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات
المجال الأول: الثقافة الرقمية	٧	٠.٧٥٥
المجال الثاني: الرؤية والتخطيط	٧	٠.٧٨٣
المجال الثالث: التمكين	٨	٠.٧٣٧
المجال الرابع: تصميم النظام	٦	٠.٧٩٦
المجال الخامس: التنمية المهنية	٩	٠.٧٠٥
الأداة ككل	٣٧	٠.٨٥٦

الموافقة حول ممارسة القيادة الرقمية، وهي على النحو الموضح في الجدول الآتي:

جدول (٥) تقديرات درجة الموافقة حسب المتوسطات الحسابية

مدى المتوسطات	درجة الموافقة
١.٧٩-١	منخفضة جداً
٢.٥٩-١.٨٠	منخفضة
٣.٣٩-٢.٦٠	متوسطة
٤.١٩-٣.٤٠	مرتفعة
٥-٤.٢٠	مرتفعة جداً

يبين الجدول (٤) أن قيمة معامل الثبات للأداة ككل (٠.٨٥٦) ما يشير إلى درجة ثبات مقبولة، وبالتالي فهذا القيمة تؤكد حقيقة بقوة ثبات أداة الدراسة المستخدمة، وهي قيمة مقبولة لإجراء هذه الدراسة (عودة، ٢٠١٤).

المحك المستخدم لتحليل نتائج الدراسة: من أجل تفسير النتائج اعتمد الباحث في ذلك على خمسة مستويات للحكم على درجة

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية على مستوى المجالات والفقرات على النحو الآتي:
(أ) على مستوى المجالات:

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالات

المجال	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	درجة الموافقة
المجال الأول: الثقافة الرقمية	7	3.45	0.810	73.46	1	مرتفعة
المجال الثاني: الرؤية والتخطيط	7	3.39	0.949	67.93	3	متوسطة
المجال الثالث: التمكين	8	3.38	0.946	63.44	4	متوسطة
المجال الرابع: تصميم النظام	6	3.32	0.846	60.09	5	متوسطة
المجال الخامس: التنمية المهنية	9	3.43	0.819	69.50	2	مرتفعة
الكلية للأداة	37	3.39	0.874	66.88	-	متوسطة

نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً: نتائج السؤال الأول للدراسة:

- ما درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الأساسية والثانوية في مديرية تربية العقبة في الأردن؟

إجراءاتها وتقليل الوقت والجهد، وفي تعزيز علمية الاتصال والتواصل بين جميع عناصر المدرسة، وقد يعود السبب أيضاً إلى عدم توفر الإمكانيات المناسبة وارتفاع التكلفة للبنية التحتية لبعض التقنيات الرقمية مما يجعل استخدامها غاية الدقة والحساسية من قبل مدرء المدرس، وعدم توفير تدريب على استخدامها بصورة صحيحة، وهذه النتيجة تتطلب من صناع القرار في وزارة التربية والتعليم بالملكة الأردنية الهاشمية بسرعة الاهتمام وتوفير جميع

يتبين من الجدول (٥) أن المتوسط الحسابي الكلي لتقدير درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية والثانوية في مديرية تربية العقبة للقيادة الرقمية جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي وقدره (٣.٣٩) وانحراف معياري (٠.٨٧٤).

ويعزو الباحث هذه النتيجة المتوسطة إلى عدم التزام مدرء المدارس الأساسية والثانوية في مديرية تربية العقبة بالالتزام في تطبيق مبادئ القيادة الرقمية ودورها في تحقيق أهداف العملية التعليمية وتسهيل

أن مدير المدارس يظهرون سلوكًا قياديًا في مجال التكنولوجيا بدرجة متوسطة.

وتختلف النتيجة هذه مع نتيجة دراسة (بصيلي، ٢٠٢٢)، ودراسة (الرقب، ٢٠٢٢)، ودراسة (العماري، ٢٠٢٢)، ودراسة (الذهلي وآخرون، ٢٠٢١)، ودراسة (سعادة، ٢٠٢١)، ودراسة (الحري، ٢٠٢٠)، ودراسة (Raman, et al., 2019) حيث أظهرت أن درجة ممارسة القيادة الرقمية جاءت بدرجة مرتفعة.

كما يتبين من الجدول (٥) أن المتوسطات الحسابية لإجابة أفراد عينة الدراسة على مجالات الأداة تراوحت ما بين (٣.٣٢ - ٣.٤٥) وتقدير درجة موافقة ما بين (متوسطة - مرتفعة)، حيث حصل المجال الأول (الثقافة الرقمية) على الرتبة الأولى بين المجالات بمتوسط حسابي (٣.٤٥) ودرجة موافقة مرتفعة، ويليه المجال الخامس (التنمية المهنية) في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٤٣) ودرجة موافقة مرتفعة، ويليه المجال الثاني (الرؤية والتخطيط) في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣.٣٩) ودرجة موافقة متوسطة، ويليه المجال الثالث (التمكين) في الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣.٣٨) ودرجة موافقة متوسطة، بينما جاء المجال الرابع (تصميم النظام) في الرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٣٢) ودرجة موافقة متوسطة.

ب) على مستوى الفقرات:

المجال الأول: الثقافة الرقمية

جدول (٦) نتائج فقرات المجال الأول

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
2	يحترم الخصوصية والحقوق الرقمية الخاصة بالمعلمين.	3.80	1.077	1	مرتفعة
3	يقوم بتوجيه المعلمين للاستخدام الأمثل للتقنيات الرقمية عن طريق الوسائل المتعددة.	3.66	0.653	2	مرتفعة
1	يبين للمعلمين والطلبة أخلاقيات التعامل مع الأدوات الرقمية.	3.54	0.874	3	مرتفعة
6	يوفر بيئة رقمية آمنة للمعلمين عند استخدام التقنيات الرقمية.	3.46	0.807	4	مرتفعة
7	يحرص على توفير هوية رقمية خاصة لكل معلم.	3.36	0.760	5	متوسطة
4	يحرص على حصول جميع المعلمين على فرص متساوية في نشر الثقافة الرقمية.	3.23	0.745	6	متوسطة
5	يوجه جميع المعلمين لاستخدام الأدوات الرقمية في الغرفة الصفية.	3.12	0.754	7	متوسطة
الكلية		3.45	0.810	-	مرتفعة

الامكانيات المادية والمعنوية والأدوات والمتطلبات اللازمة لتمكين مديري ومديرات المدارس من ممارسة القيادة الرقمية باعتبارها أحد التوجهات الحديثة والفعالة في القيادة المدرسية.

وتدل هذه النتيجة وإن كانت متوسطة على أن هناك اهتمام لا بأس به من قبل مديري ومديرات المدارس في استخدام التقنيات الرقمية في العملية التربوية، ومع ذلك فإن الأمر ما زال بحاجة لمزيد من الاهتمام والتطوير وتلبية جميع متطلبات هذا النمط القيادي الذي أصبح ضرورة تربوية معاصرة، والعمل الجاد من أجل تنمية ممارسات وأبعاد هذا النمط لدى قادة المدارس بشكل أمثل وأكثر فاعلية.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه (sheninger, 2019) على أنه من الضروري أن يحرص قادة المدارس على استخدام التكنولوجيا الرقمية وأن يكونوا قادرين على تطبيقها في تطوير التعليم، وأن يعملوا على محو الأمية الرقمية حتى يتمكنوا من قيادة وإدارة مدارسهم بشكل فعال في ظل التغيرات السريعة في العصر الرقمي فمن المعروف أن القيادة الرقمية هي إحدى الخصائص المهمة لمديري المدارس، حيث يمكنهم تطبيق التكنولوجيا الرقمية يوميًا أثناء أدائهم أعمالهم مثل الاتصالات والعلاقات العامة والتعليم والتعلم.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (أبو حية، ٢٠٢١) التي توصلت إلى درجة ممارسة القيادة الرقمية جاءت بدرجة متوسطة، كما تتفق أيضاً مع نتيجة دراسة (Gerald, 2020) التي أظهرت

وكانت أعلى فقرة في هذا المجال هي الفقرة رقم (٢) والتي تنص على: يحترم الخصوصيات والحقوق الرقمية الخاصة بالمعلمين، والتي حصلت على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي وقدره (٣.٨٠) وبدرجة موافقة مرتفعة. بينما كانت أدنى فقرة في هذا المجال هي الفقرة رقم (٥) والتي تنص على: يوجه جميع المعلمين لاستخدام الأدوات الرقمية في الغرفة الصفية، والتي حصلت على الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي وقدره (٣.١٢) وبدرجة موافقة متوسطة. ويعزو الباحث ذلك إلى ضعف إدراك مديري ومديرات المدارس بأهمية استخدام الأدوات الرقمية في غرف الصف.

المجال الثاني: الرؤية والتخطيط

جدول (٧) نتائج فقرات المجال الثاني

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
6	يستخدم التقنيات الرقمية لتحقيق الأهداف بأقل وقت وتكلفة.	3.60	0.963	1	مرتفعة
1	يملك رؤية واضحة نحو دمج التقنيات الرقمية في المدرسة.	3.53	0.875	2	مرتفعة
7	يشجع المعلمين على ممارسة طرق وأساليب تقنية رقمية مبتكرة	3.47	0.825	3	مرتفعة
4	يستخدم التقنيات الرقمية في متابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية	3.43	1.167	4	مرتفعة
2	يجمع البيانات اللازمة لوضع خطة استراتيجية لدمج التقنيات الرقمية.	3.38	0.817	5	متوسطة
5	يستفيد من التجارب المدرسية الناجحة لأفضل الممارسات في القيادة الرقمية.	3.23	1.048	6	متوسطة
3	يعمل على اشراك المعلمين في اعداد خطة استراتيجية تضمن دمج التقنيات الرقمية في العملية التعليمية.	3.07	0.946	7	متوسطة
الكلي		3.39	0.949	-	متوسطة

المجال هي الفقرة رقم (٣) والتي تنص على: يعمل على اشراك المعلمين في اعداد خطة استراتيجية تضمن دمج التقنيات الرقمية في العملية التعليمية، والتي حصلت على الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي وقدره (٣.٠٧) وبدرجة موافقة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى ضعف إدراك مديري ومديرات المدارس لأهمية اشراك المعلمين في إعداد خطة استراتيجية وما يمكن أن يقدموه خلال مشاركتهم في إعدادها.

المجال الثالث: التمكين

لوحظ من الجدول أعلاه أن مدى ممارسة مديري المدارس الأساسية والثانوية في مديرية تربية العقبة لمجال الثقافة الرقمية جاء بشكل عام بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي وقدره (٣.٤٥) وانحراف معياري وقدره (٠.٨١٠).

ويمكن تفسير هذه الدرجة المرتفعة لهذا المجال بأن مديري ومديرات المدارس يهتمون بخصوصيات وحقوق المعلمين الرقمية ويوجهونهم لاستخدام التقنيات الرقمية واخلاقيات استخدامها.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه (Cortellazzo, et. al., 2019) أن القادة هم الجهات الفاعلة في تطوير الثقافة الرقمية: فهم بحاجة إلى إنشاء علاقات مع الجهات المستفيدة المتعددة، والتركيز على تمكين العمليات التعاونية في البيئات المعقدة، مع الاهتمام بالمخاوف الأخلاقية الملحة.

لوحظ من الجدول أعلاه أن مدى ممارسة مديري المدارس الأساسية والثانوية في مديرية تربية العقبة لمجال الرؤية والتخطيط جاء بشكل عام بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي وقدره (٣.٣٩) وانحراف معياري وقدره (٠.٩٤٩).

وكانت أعلى فقرة في هذا المجال هي الفقرة رقم (٦) والتي تنص على: يستخدم التقنيات الرقمية لتحقيق الأهداف بأقل وقت وتكلفة، والتي حصلت على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي وقدره (٣.٦٠) وبدرجة موافقة مرتفعة. بينما كانت أدنى فقرة في هذا

جدول (٨) نتائج فقرات المجال الثالث

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
5	يحث المعلمين على مشاركة انجازاتهم في استخدام التقنيات الرقمية مع باقي المعلمين.	3.64	1.015	1	مرتفعة
7	يوظف وسائل التواصل الاجتماعي في مشاركة المعرفة الرقمية مع المعلمين.	3.59	0.919	2	مرتفعة
3	يسهل للمعلمين استخدام مصادر التكنولوجيا الرقمية المتاحة في المدرسة كالسبورة الذكية ومختبر الحاسوب	3.40	0.993	3	مرتفعة
2	يشجع التواصل بين المعلمين باستخدام التقنيات الرقمية.	3.38	1.060	4	متوسطة
6	يقدم الحوافز والمكافآت للمعلمين الذين يستثمرون التقنيات الرقمية في تحسين عملية التعليم.	3.38	0.884	5	متوسطة
4	يشجع التواصل بين المعلمين وأولياء أمور الطلبة عن طريق أدوات التكنولوجيا الرقمية كالواتساب والفيسبوك وغيرها	3.33	0.970	6	متوسطة
8	يشجع المعلمين على استخدام شبكة الانترنت في مواكبة المستجدات الرقمية في العملية التعليمية.	3.30	0.803	7	متوسطة
1	ينظم دورات موجهة للمعلمين حول استخدام التقنيات الرقمية في عملية التعليم.	3.02	0.925	8	متوسطة
الكلي		3.38	0.946	-	متوسطة

على: ينظم دورات موجهة للمعلمين حول استخدام التقنيات الرقمية في عملية التعليم، والتي حصلت على الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي وقدره (٣.٠٢) وبدرجة موافقة متوسطة. ويمكن عزو ذلك لقلة اهتمام مديري ومديرات المدارس بتنظيم الدورات الموجهة وضعف قناعتهم بأهميتها للمعلمين.

المجال الرابع: تصميم النظام
جدول (٩) نتائج فقرات المجال الرابع

لوحظ من الجدول أعلاه أن مدى ممارسة مديري المدارس الأساسية والثانوية في مديرية تربية العقبة لمجال التمكين جاء بشكل عام بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي وقدره (٣.٣٨) وانحراف معياري وقدره (٠.٩٤٦).

وكانت أعلى فقرة في هذا المجال هي الفقرة رقم (٥) والتي تنص على: يحث المعلمين على مشاركة انجازاتهم في استخدام التقنيات الرقمية مع باقي المعلمين، والتي حصلت على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي وقدره (٣.٦٤) وبدرجة موافقة مرتفعة. بينما كانت أدنى فقرة في هذا المجال هي الفقرة رقم (١) والتي تنص

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
5	يعتمد على الأدوات الرقمية في ممارسة مهامه الإدارية بفعالية	3.45	0.824	1	مرتفعة
2	يتفق مع المعلمين على آلية لاستخدام التقنيات الرقمية في التعليم.	3.42	0.935	2	مرتفعة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
6	يتواصل مع الإدارة العليا لتوفير احتياجات المدرسة من أدوات التقنيات الرقمية ومتطلباتها.	3.33	0.735	3	متوسطة
3	يوفر الصيانة الدورية اللازمة للأدوات الرقمية في المدرسة.	3.28	0.928	4	متوسطة
4	يشجع المعلمين على المشاركة في أنشطة حوسبة المناهج والدروس الرقمية	3.25	0.823	5	متوسطة
1	يعرف المعلمين بالأدوات الرقمية المتاحة وطرق استخدامها.	3.18	0.833	6	متوسطة
الكلية		3.32	0.846	-	متوسطة

المجال هي الفقرة رقم (١) والتي تنص على: يعرف المعلمين بالأدوات الرقمية المتاحة وطرق استخدامها، والتي حصلت على الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي وقدره (٣.١٨) وبدرجة موافقة متوسطة، ويمكن عزو ذلك لقلة الدورات التدريبية لإعداد المعلمين في مجال استخدام الأدوات الرقمية.

المجال الخامس: التنمية المهنية

جدول (١٠) نتائج فقرات المجال الخامس

لوحظ من الجدول أعلاه أن مدى ممارسة مديري المدارس الأساسية والثانوية في مديرية تربية العقبة لمجال تصميم النظام جاء بشكل عام بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي وقدره (٣.٣٢) وانحراف معياري وقدره (٠.٨٤٦).

وكانت أعلى فقرة في هذا المجال هي الفقرة رقم (٥) والتي تنص على: يعتمد على الأدوات الرقمية في ممارسة مهامه الإدارية بفعالية، والتي حصلت على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي وقدره (٣.٤٥) وبدرجة موافقة مرتفعة. بينما كانت أدنى فقرة في هذا

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
9	يعتمد استخدام المعلمين لأدوات التكنولوجيا الرقمية كأحد المؤشرات في تقييم أداء المعلمين	3.85	0.350	1	مرتفعة
2	يشارك في مجموعات تعليمية رقمية على مواقع التواصل الاجتماعي.	3.63	0.779	2	مرتفعة
8	يحتفظ بسجل رقمي محدث لأداء المعلمين	3.53	0.650	3	مرتفعة
1	يعمل على مواكبة المستجدات الرقمية في دعم عملية التعليم.	3.49	0.714	4	مرتفعة
7	يستخدم بفعالية أدوات التكنولوجيا الرقمية المناسبة في تنفيذ أنشطة التطوير المهني للمعلمين	3.49	0.876	5	مرتفعة
4	يتشارك مع المعلمين المواد الرقمية الداعمة لتطورهم المهني كمقاطع الفيديو والمستندات.	3.35	1.122	6	متوسطة
6	يحث المعلمين على إجراء حصص تنقيفية حول الاستخدام الهادف لأدوات التكنولوجيا الرقمية.	3.32	0.858	7	متوسطة
3	يدعم التطور المهني للمعلمين عبر أدوات التكنولوجيا الرقمية كالإيميل ووسائل التواصل الاجتماعي	3.19	1.050	8	متوسطة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
5	يستضيف خبراء في مجال التقنيات الرقمية ليستفيد المعلمين من خبراتهم.	3.05	0.969	9	متوسطة
الكلي		3.43	0.819	–	مرتفعة

ثانياً: نتائج السؤال الثاني للدراسة:

– هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) $\alpha \leq$ بين متوسطات تقديرات ممارسة مديري المدارس الأساسية والثانوية في مديرية تربية العقبة في الأردن تعزى إلى متغيرات: الجنس أو المرحلة الدراسية أو المؤهل العلمي أو سنوات الخدمة؟ لمعرفة دلالة الفروق استخدم الباحث اختبار تحليل التباين في عدة اتجاهات **M-Anova** كما في الجدول الآتي:

جدول (١١) نتائج اختبار تحليل التباين لدلالة الفروق وفقاً لمتغيرات الدراسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
النوع	0.467	1	0.467	3.430	0.069
المرحلة الدراسية	0.180	1	0.180	1.324	0.220
المؤهل العلمي	0.233	3	0.078	0.569	0.637
سنوات الخبرة	0.159	2	0.080	0.585	0.561
الخطأ	8.037	59	0.136	–	–
الكلي	831.188	71	–	–	–

المتوفرة لديهم بغض النظر عن جنسهم، ولكون الوزارة تطبق نفس الشروط عند توظيف مديري أو مديرات المدارس؛ لذا كانت نتائجهم متساوية فلم تظهر فروق.

وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة (الرب، ٢٠٢٢)، ودراسة (أبو حية، ٢٠٢١)، ودراسة (الذهلي وآخرون، ٢٠٢١) التي أظهرت عدم وجود فروق لمتغير النوع. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (بصلي، ٢٠٢٢)، ودراسة (سعادة، ٢٠٢١) والتي أظهرت وجود فروق وفقاً للنوع لصالح الإناث.

ومن خلال الجدول (١١) يتضح عدم وجود فروق دالة بين تقديرات أفراد العينة وفق المرحلة الدراسية، ويعزو الباحث هذه

لوحظ من الجدول أعلاه أن مدى ممارسة مديري المدارس الأساسية والثانوية في مديرية تربية العقبة لمجال لتنمية المهنية جاء بشكل عام بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي وقدره (٣.٤٣) وانحراف معياري وقدره (٠.٨١٩). ويمكن عزو ذلك لإدراك مديري ومديرات المدارس أهمية أدوات التكنولوجيا الرقمية للمعلم في العصر الرقمي الحالي ودورها في تحسين أداء المعلم. بينما كانت أدنى فقرة في هذا المجال هي الفقرة رقم (٥) والتي تنص على: يستضيف خبراء في مجال التقنيات الرقمية ليستفيد المعلمين من خبراتهم، والتي حصلت على الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي وقدره (٣.٠٥) وبدرجة موافقة متوسطة، ويمكن عزو ذلك بضغف قناعة مديري ومديرات المدارس بجدوى استضافة خبراء في مجال التقنيات الرقمية لكي يستفيد منهم المعلمين.

تبين البيانات الواردة في الجدول (١١) عدم وجود فروق دالة بين تقديرات أفراد العينة وفق النوع، فيما يختص القيادة الرقمية، ويعزو الباحث السبب في عدم وجود فروق تعزى للنوع إلى أن مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية في مديرية تربية العقبة من كلا الجنسين قد تعرضوا لنفس الظروف، وخضعوا لنفس التدريب فيما يخص ممارستهم القيادة الرقمية، وقد يكون السبب أيضاً إلى أن الذكور والإناث في مجتمعنا الأردني منفتحين على التكنولوجيا بشكل متساوٍ، حيث يسعون للحصول على المعرفة الرقمية الجديدة، ومتابعة مستجدات التكنولوجيا، كما أنهم يعملون في نفس البيئة التعليمية ويتعاملوا مع نفس الأدوات التعليمية الرقمية

لأساليب العمل لضمان التميز في الأداء وتحديد جدولاً زمنياً لتنفيذ استراتيجية العمل في أقصر وقت وأقل جهد وصولاً بالمدرسة للتميز في استخدام التقنيات الحديثة.

وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (أبو حية، ٢٠٢١)، ودراسة (الذهلي وآخرون، ٢٠٢١)، ودراسة (سعادة، ٢٠٢١)، التي أظهرت عدم وجود فروق لمتغير سنوات الخدمة. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (بصيلي، ٢٠٢٢) والتي أظهرت وجود فروق وفقاً لسنوات الخدمة لصالح من يمتلكون خبرة أقل من (٥) سنوات، ونتيجة دراسة (الرقب، ٢٠٢٢) والتي أظهرت وجود فروق وفقاً لسنوات الخدمة لصالح من يمتلكون خبرة أكثر من (١٠) سنوات.

التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يوصي الباحث القيام بالآتي:

- أعداد الدورات والبرامج التدريبية المناسبة لقادة المدارس والمعلمين في مجال استخدام الأدوات الرقمية المتاحة.
- تقديم الدعم من الإدارة العليا للتعليم من خلال التنسيق واستقدام الخبراء والمتخصصين في مجال التقنيات الرقمية إلى المدارس لكي يستفيد قادة المدارس والمعلمين من خبراتهم.
- إجراء دراسات بحثية مشابهة في مديريات ومدن مختلفة من الأردن.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

أبو حية، نجاه شعبان. (٢٠٢١). درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وسبل تحسينها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

أحمد، نوال أسعد. (٢٠٢٢). معوقات تطبيق القيادة الرقمية من وجهة نظر مديرات المرحلة الثانوية في لواء قسبة إربد، بحث منشور، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، ١١ (٣)، ٥١٧-٤٩٨.

بصيلي، أماني جبريل. (٢٠٢٢). واقع تطبيق القيادة الرقمية بمدارس التعليم العام بمنطقة أبها الحضرية من وجهة نظر القيادات

النتيجة إلى أن المرحلة الدراسية سواء الأساسية أو الثانوية بحاجة للقيادة الرقمية؛ كونه أصبح نمطاً قيادياً مفروضاً بحكم الواقع على قيادتهما، فاليوم يتم تداول وتناقل جميع البيانات والمعلومات وتوثيق الفعاليات وتوجيه الرسائل والتواصل مع الطلبة وأولياء الأمور، وتناقل المادة العلمية والتفاعل عبر الأنشطة التعليمية والتواصل مع المسؤولين والمختصين وغيرهم، كل ذلك تقوم به القيادة المدرسية من خلال ممارستها للقيادة الرقمية التي أصبحت تمثل حاجة ملحة وضرورية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (أبو حية، ٢٠٢١)، ودراسة (الذهلي وآخرون، ٢٠٢١) التي أظهرت عدم وجود فروق إحصائية حول ممارسة القيادة الرقمية تعزى للمرحلة الدراسية.

ومن خلال الجدول (١١) يتضح عدم وجود فروق دالة بين تقديرات أفراد العينة وفق المؤهل العلمي. ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى أن جميع مديري ومديرات المدارس يخضعوا لنفس الفرص من الدورات والبرامج التدريبية في مجال القيادة الرقمية والتكنولوجية التي تقدمها الوزارة بغض النظر عن مؤهلاتهم.

وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (بصيلي، ٢٠٢٢)، ودراسة (الرقب، ٢٠٢٢)، ودراسة (أبو حية، ٢٠٢١)، ودراسة (الذهلي وآخرون، ٢٠٢١) التي أظهرت عدم وجود فروق لمتغير المؤهل. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (سعادة، ٢٠٢١)، والتي أظهرت وجود فروق وفقاً للمؤهل العلمي لصالح مؤهل بكالوريوس فما دون.

كما يتضح من خلال الجدول (١١) عدم وجود فروق دالة بين تقديرات أفراد العينة وفق سنوات الخدمة. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المدراء جميعهم على اختلاف سنوات خدمتهم يتمتعون بنفس المعرفة وكل ما هو جديد وحديث لتحسين الأداء الرقمي، كما أن جميع المدراء والمديرات بمختلف سنوات خدمتهم يستطيعون فهم وإدراك درجة أهمية استخدام القيادة الرقمية في الإدارة والتعليم من خلال ما يمارسونه من إجراءات باستخدام التقنيات الحديثة ومتابعتهم لها بغض النظر عن سنوات خدمتهم، إضافة إلى أنهم يخضعون لنفس الفرص من الدورات والبرامج التدريبية في مجال القيادة الرقمية والتكنولوجية التي تقدمها الوزارة بغض النظر عن سنوات خدمتهم، ويسعون إلى المراجعة الدورية

العماري، جواهر نايش. (٢٠٢٢). درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة الرقمية بمحافظة خميس مشيط، بحث منشور، مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر، (١٩٤)، الجزء (٢)، أبريل، ٢٠٠-٢٣٩.

محمود، إيناس أحمد فتحي. (٢٠٢٢). قائمة مقترحة بممارسات القيادة الرقمية بالمدارس المصرية على ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقادة التعليم، بحث منشور، مجلة الإدارة التربوية، (٣٤)، أبريل، ٢١٣-٣٣١.

ثانياً: المراجع الأجنبية

.
Azimi, H. (2015). Virtual Organizations and E-Leadership, Euro-Asian Journal of Economics and Finance, 3(4), 227-239
Bounfour, A. (2016). Digital Futures, Digital Transformation, Progress in IS. Springer International Publishing, Cham, p134- 137
Cortellazzo L, Bruni E and Zampieri R (2019). The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review. Front. Psychol.
Gerald, Sh, (2020). Measuring Principals' technology Leadership and Principals' Behaviors: A quantitative study [Doctoral Dissertation], Virginia polytechnic institute and university Verginia tech, USA.
Piaw, C. Y. & Peia, O. S. (2018). An Explorative review of e-leadership studies. International Online Journal of Educational Leadership. 2(1), 4-20.
Raman, A., Thannimalai, R. & Ismail, S. N. (2019). Principals' Technology Leadership and its Effect on Teachers' Technology Integration in 21st Century Classrooms, International Journal of Instruction, 12(4),

التربوية، بحث منشور، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٦ (٤٢)، سبتمبر، ٢٣-٤٢.

الحربي، حمدان محمد (٢٠٢٠). واقع توظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بعد وإدارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة، بحث منشور، مجلة كلية التربية جامعة المنصورة، (١١٢)، ١٤٧-١٧٨.

الخالدي، مشعل خالد. (٢٠١٦). تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية في ضوء مدخل الادارة الإلكترونية. بحث منشور، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، ٦٣ (٣)، ٣٦٣ - ٤١٩.

الذهلي، ربيع، والخروصي، حسين، والشعيلي، صالح. (٢٠١٩). درجة ممارسة مديري المدارس في سلطنة عمان للقيادة الرقمية من وجهة المديرين أنفسهم. بحث منشور، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، ١٢ (٣٣)، ٧٩-٩٣.

الرقب، يوسف حابس. (٢٠٢٢). درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

سعادة، نانسي خالد. (٢٠٢١). درجة ممارسة القيادة التكنولوجية لدى مديري المدارس الأساسية في لواء قصبة عمان في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الشرمان، عاطف أبو حميد، وخطاب، ايفيت. (٢٠١٨). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التكنولوجية وعلاقتها بدرجة قيادة التغيير في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان، بحث منشور، مجلة دراسات، العلوم التربوية، ٤٥ (٤)، ٥٥٧-٥٧٩.

عبد الباري، لينا وشتات، خالدة. (٢٠١٩). دور مديري المدارس الثانوية في توظيف التعلم الإلكتروني من وجهة نظر المعلمين بمحافظة العاصمة عمان، بحث منشور، مجلة العلوم التربوية، ٢ (٤٦)، ٣٣٣ - ٣٥٨.

عودة، احمد. (٢٠١٤). القياس والتقويم في العملية التدريسية . اريد: دار الأمل للنشر والتوزيع.

423-442.

<https://doi.org/10.29333/iji.2019.12428a>.

Sheninger, E. C. (2019). Digital leadership: Changing paradigms for changing times (2nd ed.). Thousand Oaks, California: Corwin.

Shepherd, Andrew C.; Taylor, Rosemarye T. (2019). An Analysis of Factors Which Influence High School Administrators' Readiness and Confidence to Provide Digital Instructional Leadership, International Journal of Educational Leadership Preparation, v14 .n1, PP 52-76

Van Wart, M., Roman, A., Wang, X., & Liv c. (2019). Operational izing the definition of e-Leadership identifying the elements of e-leadership. International Review Administer sciences. International Review of Administrative Sciences, 85(1), 9-80.

Zubancic, T. & Herneoja, A. (2016). Digital Leadership. Research Gate, 10(34), 34-63.

Yorulmazm, A., & Can, S. (2016). The Technology Leadership Competencies of Elementary and Secondary School Directors, Educational Policy Analysis and Strategic Research, 11(1), 47-61.

Yusof, M. R., Yaakob, M. F. & Ibrahim M. Y. (2019). Digital Leadership Among School Leaders in malaysia. International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE), 8(9), 1481-1485.