

درجة ممارسة مديري المدارس داخل الخط الأخضر للقيادة الرقمية من وجهة نظر المعلمين

الدكتورة: نهي وليد زيتاوي - دكتورة إدارة تربوية - الخط الأخضر

[nuhazetawi@gmail.com](mailto:nuhazetawi@gmail.com)

00972546060831

## درجة ممارسة مديري المدارس داخل الخط الأخضر للقيادة الرقمية من وجهة نظر المعلمين

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس داخل الخط الأخضر للقيادة الرقمية من وجهة نظر المعلمين، ومعرفة أثر المتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، ونوع المدرسة) في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الرقمية. وتكونت عينة الدراسة من (400) معلمًا ومعلمة، اختيروا بالطريقة الطبقيّة العشوائية، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة. وبينت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس داخل الخط الأخضر عالية على المقياس الكلي ومجالاته، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الرقمية تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، ونوع المدرسة)، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية وورش عمل لمديري المدارس حول القيادة الرقمية، وكيفية توظيفها داخل المدارس.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الرقمية، مديرو المدارس، معلمو المدارس، داخل الخط الأخضر.

### **The degree of practice of school principals within the green line of digital leadership from the point of view of teachers**

#### **Abstract**

The purpose of study is to clarify The Degree of Practicing Digital Leadership by School Principals in the green line from the Point of View of Teachers, and to clarify the effect of (Gender, years of experience, School type) in teachers' estimates to the degree of Practicing Digital Leadership. The sample of the study consisted of (400) teachers which were chosen in stratified random way, and it used the descriptive survey methodology, and is also it used the questionnaire to collect the needed data to achieve the aims of the study. The study results showed that the degree of Practicing Digital Leadership among school principals from the teachers point of view was high in (Gender, years of experience, School type). There were no significant statistical differences in teachers estimates to the Degree of Practicing Digital Leadership among school principals due to the variables (Gender, years of experience, School type). And in light of these results, the study recommended the need to hold training courses and workshops for school principals on digital leadership, and how to employ it within schools.

**Keywords:** Digital Leadership, School Principals, School Teachers, The Green Line.

#### **مقدمة**

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات والتغيرات المتسارعة في كافة الميادين ومنها الميدان التربوي، نتيجة لما تمر به البلاد في الآونة الأخيرة من انفجار معرفي وتقدم تكنولوجي، مما شكل تحدياً للإدارة التربوية في امتلاكها للكفايات والقدرات التي تؤهلها للقيام بالمهام الموكلة إليها بكفاءة وفاعلية، ونتيجة لهذا التطور الرقمي دعت الحاجة إلى ظهور أنماط جديدة من

القيادة، ذات رؤية علمية ونهج جديد يطلق عليها القيادة الرقمية، والتي ستعتبر مستقبلاً المحور السائد في المدارس لما تحتويه من مميزات ومقومات يجدر بالمدارس في القطاعات العامة والخاصة استخدامها.

يحتاج النظام التعليمي لاستخدام القيادة الرقمية في ظل التحول والتطور المعرفي؛ حيث أصبح دور مدير المدرسة أكثر شمولية وتحولاً من التركيز على الإدارة إلى رؤية أوسع بالاتجاه نحو القيادة الرقمية؛ من أجل تحقيق التعلم الذاتي أو التعلم عن بعد، أو من خلال متابعة عمليات التدريس في القاعات الدراسية، كما يعمل قائد المدرسة على إنشاء منصات وقنوات تلفزيونية تتيح للطلبة من خلال الأجهزة اللوحية متابعة الدروس وحل الواجبات، فالتحول الرقمي الناجح يعتمد على كيفية استخدام التقنيات الرقمية لنمو المؤسسة، ومدى أهمية دور القادة، وهيكلية اتخاذ القرار لديهم في تميز المؤسسة في عصر التحول الرقمي (الرقب وأبو جامع، 2022).

وأشار الحضيبي (2019) أن للقيادة الرقمية مجموعة من الأدوار في منظومة التعليم؛ من خلال اعتمادها على التطبيقات الرقمية وهي: مقدرتها على تلبية الاحتياجات العلمية والمعرفية للطلبة، وتحسين عملية الاسترجاع للمعلومات التي يتم تخزينها، مما يسهل للعاملين سرعة الوصول للمعلومات وترتيبها وتصنيفها، وتعمل بسرعة عالية على الاحتفاظ بكافة المعلومات الخاصة بالمناهج والأبنية والعاملين والطلبة، والقيام بعمل قاعدة بيانات المنظومة التعليمية ككل، وتقضي على العشوائية في الممارسات التربوية؛ مما يعمل على تحسين الأداء لكل من المعلم والطالب.

ويرى شيننجر (Sheninger, 2019) إلى أنه لا بد أن يعمل جميع مديري المدارس على نحو الأمية الرقمية حتى يتمكنوا من قيادة وإدارة المؤسسات التعليمية بما يضمن تحقيق أهدافها، ويتواكب مع التقدم العلمي والتكنولوجي في المسارات كافة، كما يجب أن يحرص القادة على استخدام التكنولوجيا الرقمية وأن يكونوا قادرين على تطبيقها في تطوير التعليم وتحسينه، فمن المعروف أن القيادة الرقمية هي إحدى الخصائص المهمة لمديري المدارس، والتي تمكنهم من تطبيق التكنولوجيا يومياً أثناء أدائهم لأعمالهم مثل: الاتصالات والعلاقات العامة، والتعليم والتعلم.

وتعرف القيادة الرقمية على أنها: " عملية تأثير اجتماعي بواسطة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ لإحداث تغيير في المواقف، والمشاعر، والتفكير، والسلوك، والأداء مع الأفراد والجماعات والمنظمات، وتمثل علاقات افتراضية من التأثير والتأثر، وتهدف إلى تحسين الحياة والرفاهية، وظروف الآخرين؛ باستخدام نطاق واسع من التكنولوجيا" (Chua & Chua, 2017).

وترى الباحثة أن القيادة الرقمية هي عبارة عن مجموعة من الاستراتيجيات والأساليب والأنماط التي يستخدمها مديرو المدارس أثناء قيادتهم لمدارسهم، ويقوم عن طريقها بتوظيف التكنولوجيا في العملية التعليمية، وتفعيلها للتعامل مع المنظومة التعليمية ككل.

وهناك مجموعة من الفوائد لاستخدام القيادة الرقمية في العملية التعليمية، كون التكنولوجيا تمثل نتاج الإبداع، ومن هذه الفوائد: إمكانية تلبية حاجات ورغبات الطلبة العلمية والمعرفية، وتحديث المعلومات بشكل مستمر، بالإضافة إلى تسهيل عملية حفظ واسترجاع المعلومات المكتسبة، والمساعدة في الاحتفاظ بقاعدة بيانات رقمية عن المؤسسة ككل، كما تعمل على تحسين الأداء وتقليل الأخطاء، وتحسين المخرجات المادية والبشرية كماً ونوعاً، والعمل على تعزيز العلاقات والتفاعلات الإنسانية؛ من خلال وسائل وأدوات التكنولوجيا المختلفة (Khan, 2016).

يتطلب تطبيق القيادة الرقمية في المدارس مجموعة من المتطلبات التي ينبغي توافرها في المدارس والقيادات المدرسية ومنها: متطلبات تشريعية؛ وتشمل إصدار التشريعات الإدارية اللازمة لتطبيق القيادة الرقمية، متطلبات بشرية؛ وتعني تدريب الموارد البشرية اللازمة لتطبيق القيادة الرقمية، متطلبات مادية؛ وتمثل في تأسيس البنية التحتية الداعمة لتقنية المعلومات والاتصالات؛ من خلال توفير شبكات اتصال قوية عالية السرعة والسعة، ومتصلة بالشبكة العالمية - الانترنت - تربط جميع مؤسسات التعليم، ويمكن للعاملين الاتصال بتلك الشبكة من أي مكان، وهي متاحة كذلك للطلبة وأولياء الأمور؛ للوصول للمعلومات التي تخصهم (محمود، 2015).

وذكر إدواردز (Edwards, 2020) مجموعة من التحديات التي تحول دون تطبيق القيادة الرقمية في العملية التعليمية، منها ما هو متعلق بالبنية التحتية للتقنية، وتأسيس الشبكات، ومنها ما هو متعلق بتوفر الأدوات التقنية، وفي حال توفرها عدم استخدامها كما يجب، ومنها ما هو متعلق بالأمور المادية مثل: نقص الميزانية اللازمة لشراء الأجهزة والبرامج التعليمية، ومنها ما هو متعلق بضيق وقت مديري المدارس لمواكبة مستجدات التكنولوجيا، وتدريب المعلمين على استخدامها.

وأشارت دراسة علام (2020) إلى أن دور قائد المدرسة في التحول الرقمي للمعلم والمتعلم يكمن في تشجيع المعلمين والمتعلمين على استخدام الأدوات الرقمية في التعليم والتعلم، وعرض قائمة بالأدوات والأجهزة والتقنيات الرقمية المتوفرة في المدرسة وعلى الطلبة والمعلمين استخدامها، والعمل على متابعة الصيانة الدورية للأجهزة الرقمية، وتشجيع المعلمين والطلبة على الالتحاق بدورات تدريبية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بالإضافة إلى توفير مختصي التقنيات الرقمية التعليمية في المدارس.

وانطلاقاً مما سبق يجب العمل على تحقيق نجاح العملية التعليمية التعلمية في أبعدها، والحرص على مواكبة أحدث الطرق التدريسية، فلا بد من تدريب العاملين في المدارس على أحدث التقنيات الرقمية في الساحة التعليمية، والسعي لمواكبة المستجدات والتطورات في الحقل التعليمي، ولا سيما في المدارس داخل الخط الأخضر التي تحتاج إلى المتطلبات والتقنيات الرقمية اللازمة لتفعيل التكنولوجيا في العملية التعليمية، فلا بد لمديري المدارس من ممارسة القيادة الرقمية في مدارسهم لما لها من أهمية في مواكبة التطورات والتغييرات الحاصلة على عمليتي التعليم والتعلم. لذلك جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس داخل الخط الأخضر للقيادة الرقمية من وجهة نظر المعلمين.

## الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية التي استطاعت الباحثة الوصول إليها، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات وفقاً لتسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم على النحو الآتي:

قامت بصيلي (2022) بدراسة هدفت التعرف إلى واقع تطبيق القيادة الرقمية بمدارس التعليم العام بمنطقة أبها الحضرية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لأغراض الدراسة على عينة تكونت من (343) من القيادات ووكلائهم والإداريين من الجنسين، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتوصلت النتائج إلى أن أبعاد ممارسة القيادة الرقمية كانت متوسطة، وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس ولصالح الإناث، ومتغير سنوات الخبرة، ولصالح أقل من 5 سنوات.

أجرى الرقب وأبو جامع (2022) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق الغرض من الدراسة على عينة عشوائية تكونت من (405) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الخاصة في العاصمة عمان، وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة جاءت مرتفعة، وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح 10 سنوات فأكثر.

وقامت أبو حية (2021) بدراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري مدارس الأونورا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وسبل تحسينها، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لأغراض الدراسة على عينة تكونت من (522) معلماً ومعلمة من العاملين في مدارس الأونورا في المحافظات الجنوبية في فلسطين، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتوصلت النتائج إلى أن درجة ممارسة القيادة الرقمية في هذه المدارس جاءت متوسطة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمرحلة التعليمية، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والتخصص).

وهدف دراسة هيرو (Hero, 2020) التعرف إلى القيادة الرقمية للمدير وتأثيرها على الكفاءة التقنية للمعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي على عينة تكونت من (105) معلماً ومعلمة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أهمية اتفاق المعلمين على القيادة الرقمية التي يمتلكها مدرّاهم، بالإضافة إلى إتقان المعلمين استخدام التقنيات الرقمية في عملية التعليم والتعليم، وباستخدام تحليل الإنحدار أوضحت الدراسة أن القيادة الرقمية لا تؤثر بشكل كبير على الكفاءة التقنية للمعلمين.

وأجرى يوسف ويعقوب وإبراهيم (Yusof & Yaakob & Ibrahim, 2019) دراسة هدفت التعرف إلى القيادة الرقمية بين قادة المدارس في ماليزيا، وتطوير نموذج قياس، وتحديد الوظائف وسلوكيات القيادة الرقمية لقادة المدارس باستخدام تحليل Sem Amos، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتكونت العينة من (352) مديراً من مديري المدارس

الابتدائية والثانوية في ماليزيا، وأسفرت الدراسة عن تطوير نموذج قياس رقمي للقيادة، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود بعدين من أبعاد القيادة الرقمية لقادة المدارس وهما: الاتصال، والمناخ المدرسي.

وقد تميزت الدراسة الحالية بمجتمعها وموضوعها، ومتغيراتها إذ أنها ركزت على درجة ممارسة مديري المدارس داخل الخط الأخضر للقيادة الرقمية، وفي ضوء متغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، ونوع المدرسة).

## مشكلة الدراسة وسؤالها

تواجه المؤسسات التربوية العديد من التغيرات والتطورات، ولكي تواكب هذه التطورات لا بد لقادة المدارس من استخدام أنماط قيادية جديدة ومنها القيادة الرقمية. لاحظت الباحثة من خلال عملها في المدارس داخل الخط الأخضر قصور الاهتمام عند بعض مديريها بالجانب التقني والتكنولوجي، وحاجة هذه المدارس لمواكبة التطور العلمي والتقني على المجالات كافة، مما قد يؤدي إلى التباين في وجهات النظر حول ممارسة المديرين للقيادة الرقمية فيها. وأوصت العديد من الدراسات ومنها دراسة الشهري (2018) بضرورة استخدام التقنيات الرقمية في العملية التعليمية والإدارية، وتدريب المعلمين على تصميم الاختبارات التكنولوجية والالكترونية، وتسهيل عملية التصحيح والمتابعة. فجاءت هذه الدراسة للتعرف درجة ممارسة مديري المدارس داخل الخط الأخضر للقيادة الرقمية من وجهة نظر المعلمين، وبشكل أكثر تحديداً حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس داخل الخط الأخضر للقيادة الرقمية من وجهة نظر المعلمين؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) في تقديرات معلمي المدارس داخل الخط الأخضر لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الرقمية تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، ونوع المدرسة)؟

## أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الرقمية؛ من أجل العمل على تعزيز هذا النوع من القيادة، ولما توفره من بيئة ملائمة للعمل، وإطلاق الطاقات الكامنة لدى المعلمين والمديرين على حدٍ سواء، وتقوية الروابط الاجتماعية بين أفراد المؤسسة التعليمية.
- الكشف عن الفروق في متغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، ونوع المدرسة) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة المديرين للقيادة الرقمية؛ لتقديم التوصيات المتعلقة بهذه المتغيرات.

## أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة الحالية فيما يأتي:

**أولاً: الأهمية النظرية:** تكمن الأهمية النظرية للدراسة الحالية في كونها قد تناولت الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس داخل الخط الأخضر للقيادة الرقمية، كما أنها تشكل مصدرًا يدعم الجانب المعرفي من خلال ما قدمته من معلومات تتعلق بالقيادة الرقمية وأهميتها، والتي يستفيد منها مديرو المدارس والمهتمون في الجانب التعليمي، والباحثون.

**ثانياً: الأهمية العملية:** تشكل هذه الدراسة حلقة مهمة في مجال الإدارة والقيادة التربوية، ونقطة انطلاق للعديد من الباحثين، كون موضوع الدراسة من المواضيع الحديثة التي تتزامن مع التغيير المعرفي والتقني في المجال التعليمي، والتي تسهم في تبني مفهوم القيادة الرقمية من قبل قادة التعليم في مختلف المؤسسات التعليمية، ومن المؤمل أن يستفيد من نتائجها المسؤولون في المدارس، حيث ستقدم تغذية راجعة عن أهمية تطبيق القيادة الرقمية في المنظومة التعليمية، وتعمل على مساعدتهم في بناء وتهيئة بيئة ملائمة للعاملين في المدرسة، وتساعدهم على زيادة كفاءة العاملين وتطويرهم، وستفيد الباحثين والدارسين في مجالي الإدارة والقيادة التربوية، كونها ستقدم مرجعًا للبحوث المرتبطة بمجالي القيادة والتقنيات الحديثة، وستعمل على تقديم مقترحات لمديري المدارس حول سبل الاستفادة من التقنيات الحديثة في دعم الممارسات القيادية.

### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

اشتملت الدراسة على التعريفات الاصطلاحية والاجرائية الآتية:

**درجة الممارسة:** يعرفها أسعد (2008، 43) بأنها "الرتبة التي يحددها مديرو المدارس لممارستهم الفعلية لمجال ما من مجالات عملهم".

**وتعرفها الباحثة إجرائيًا بأنها:** وصفي كمي لما يقوم به مديرو المدارس الحكومية والخاصة داخل الخط الأخضر من توظيف القيادة الرقمية أثناء تأديتهم أعمالهم، وتقاس بالدرجة التي حصل عليها مديرو المدارس من خلال استجابة المعلمين على فقرات الاستبانة التي قامت الباحثة بإعدادها لهذا الغرض.

**القيادة الرقمية:** "توحيد مجموعة من الطرائق والإمكانيات والتقنيات لجلب المهارات والمعارف معًا؛ من خلال تحفيز أعضاء المؤسسة التعليمية على تعزيز المعرفة وتطويرها، ومشاركتها ضمن فريق أو مجموعة معينة، لتحقيق فهم أعمق، ونقل المعرفة من خارج المؤسسة إلى داخلها" (Zubamcic & Heneoja, 2016, 37).

**وتعرفها الباحثة إجرائيًا بأنها:** مجموعة من الإجراءات والممارسات التي يقوم بها مديرو المدارس الحكومية والخاصة داخل الخط الأخضر قيادتهم لمدارسهم، وتتضمن توظيف التقنيات والتكنولوجيا الرقمية في العملية التعليمية. وتقاس بالدرجة

التي يحصل عليها مديرو المدارس في خلال استجابة أفراد عينة الدراسة على الاستبانة التي قامت الباحثة بإعدادها لهذا الغرض.

مدير المدرسة: "وهو الشخص المعين رسمياً في مدرسته ليكون المسؤول الأول عن جميع جوانب العمل فيها؛ لتحقيق البيئة التعليمية الفضلى وتوفير كافة الظروف لتحقيق الأهداف المرجوة" (الشريدة، 2011، 273).

الخط الأخضر: "مُصطلح سياسي يُستخدم للإشارة إلى الأراضي الفلسطينية التي أُقيمت عليها إسرائيل عام 1948، والتي أصبح أهلها الفلسطينيون جزءاً من تلك الدولة وأنظمتها السياسية، والاقتصادية، والتربوية والثقافية" (عابدين، 2008: 196).

### حدود الدراسة

وتتمثل حدود الدراسة فيما يأتي:

الحد الموضوعي: ويتمثل درجة ممارسة مديري المدارس داخل الخط الأخضر للقيادة الرقمية من وجهة نظر المعلمين.

الحد البشري: اقتصرت الدراسة على عينة من المعلمين والمعلمات العاملين في لواء حيفا ولواء الشمال داخل الخط الأخضر.

الحد المكاني: اقتصرت الدراسة على المدارس الحكومية والخاصة داخل الخط الأخضر.

الحد الزمني: طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2024/2023.

منهجية الدراسة اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لأغراض هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية والخاصة التابعة لمديرية التربية والتعليم في لواء حيفا ولواء الشمال داخل الخط الأخضر، والبالغ عددهم (8457) معلماً ومعلمة، وفق الإحصاءات الصادرة عن قسم التخطيط في مديرية التربية والتعليم داخل الخط الأخضر.

عينة الدراسة: تم اختيار عينة الدراسة من مجتمع الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية بشكل يضمن تمثيل العينة للمجتمع الذي أخذت منه. والجدول (1) يبين ذلك.

جدول (1): توزع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات

المتغير	مستويات/فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	192	45.3

54.7	208	أثنى
100.0	400	المجموع
65.30	253	أقل من 10 سنوات
34.70	147	سنوات الخبرة 10 سنوات فأكثر
100.0	400	المجموع
66.0	256	حكومية
34.0	144	نوع المدرسة خاصة
100.0	400	المجموع

**أداة الدراسة:** لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة الدراسة بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والتي تكونت من جزأين؛ الأول يمثل البيانات الشخصية، والثاني لقياس درجة ممارسة مديري المدارس داخل الخط الأخضر للقيادة الرقمية من وجهة نظر المعلمين، إذ تم التوصل إلى تطوير استبانة مؤلفة من (33) فقرة، وتم التحقق من صدقها وثباتها؛ فقد تم التحقق من **صدق المحتوى** بعرض الأداة على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في المجال التربوي والإدارة التربوية والقيادة التربوية والقياس والتقويم، والبالغ عددهم (10) محكمًا ومحكمة وذلك للحكم على مدى مناسبة الفقرة للمجال الذي جاءت منه ومناسبة المجال للأداة وإبداء أس ملاحظات يرونها مناسبة. وتم التحقق من **صدق البناء** بتطبيق الأداة على عينة استطلاعية مؤلفة من (30) معلمًا ومعلمة الأخضر من خارج عينة الدراسة المستهدفة، وذلك لحساب قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالأداة وبالمجالات التي تتبع لها، وذلك كما هو مبين في الجدول (2).

#### جدول (2): قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالمقياس وبالمجال الذي تتبع له

رقم الفقرة	معامل الارتباط		رقم الفقرة	معامل الارتباط		رقم الفقرة	معامل الارتباط		رقم الفقرة		
	المجال	المقياس		المجال	المقياس		المجال	المقياس			
1	0.67	0.66	10	0.72	0.71	19	0.59	0.59	28	0.79	0.73
2	0.59	0.65	11	0.74	0.73	20	0.64	0.60	29	0.89	0.88
3	0.61	0.41	12	0.85	0.76	21	0.56	0.56	30	0.80	0.79
4	0.65	0.57	13	0.85	0.86	22	0.80	0.76	31	0.86	0.85
5	0.49	0.51	14	0.81	0.81	23	0.76	0.75	32	0.80	0.77
6	0.49	0.61	15	0.80	0.80	24	0.82	0.81	33	0.84	0.71
7	0.59	0.60	16	0.68	0.63	25	0.66	0.80			
8	0.65	0.81	17	0.71	0.65	26	0.81	0.83			
9	0.80	0.77	18	0.72	0.77	27	0.88	0.76			

يُلاحظ من جدول (2) أنَّ قيم معاملات ارتباط علاقة فقرات مجال تصميم النظام بمجالها قد تراوحت من 0.49 وحتى 0.67، وبالمقياس قد تراوحت من 0.41 وحتى 0.66، وأنَّ قيم معاملات ارتباط علاقة فقرات مجال الثقافة الرقمية بمجالها قد تراوحت من 0.68 وحتى 0.85، وبالمقياس قد تراوحت من 0.63 وحتى 0.86، وأنَّ قيم معاملات ارتباط علاقة فقرات مجال التنمية المهنية للمعلمين قد تراوحت من 0.56 وحتى 0.82، وبالمقياس قد تراوحت من 0.56 وحتى 0.81، وأنَّ قيم معاملات ارتباط علاقة فقرات مجال التحسين الشامل قد تراوحت من 0.79 وحتى 0.89، وبالمقياس قد تراوحت من 0.71 وحتى 0.88. ويلاحظ من هذه القيم أنَّ قيمة كل معامل ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالمقياس وبالمجال الذي تتبع له لم يقل عن معيار (0.20)؛ ممَّا يشير إلى جودة بناء فقرات المقياس (الكيلاي والشريفين، 2011، 431).

بالإضافة إلى ما تقدم؛ تمَّ حساب معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بالمقياس، علاوة على حساب قيم معاملات ارتباط بيرسون البينية Inter-correlation للمجالات بين بعضها البعض، وذلك كما هو مبين في الجدول (3).

جدول (3): قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بالمقياس، وقيم معاملات ارتباط بيرسون البينية للمجالات بين بعضها البعض

العلاقة	الإحصائي	تصميم النظام	الثقافة الرقمية	التنمية المهنية للمعلمين	التحسين الشامل
الثقافة الرقمية	معامل الارتباط	0.78			
	الدلالة الإحصائية	0.00			
التنمية المهنية للمعلمين	معامل الارتباط	0.85	0.86		
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00		
التحسين الشامل	معامل الارتباط	0.78	0.79	0.82	
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00	
الكلي للمقياس	معامل الارتباط	0.91	0.93	0.94	0.93
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00	0.00

يُلاحظ من جدول (3) أنَّ قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بالمقياس قد تراوحت من 0.91 وحتى 0.94، وأنَّ قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بين بعضها البعض قد تراوحت من 0.78 وحتى 0.86. يُلاحظ من القيم السابقة؛ أنَّ قيمة كل معامل ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالمقياس وبالمجال الذي تتبع له لم يقل عن معيار (0.20)؛ ممَّا يشير إلى جودة بناء فقرات المقياس (الكيلاي والشريفين، 2011، 431).

ثبات أداة الدراسة: لأغراض التحقق من ثبات الاتساق الداخلي لاستبانة مدى امتلاك مديري المدارس لمهارات توظيف الذكاء الاصطناعي في العملية الإدارية ومجالاته؛ فقد تمَّ استخدام معادلة كرونباخ ألفا Cronbach's  $\alpha$  بالاعتماد على بيانات التطبيق الأول للعينة الاستطلاعية، وذلك كما هو مبين في الجدول (4).

جدول (4): قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي للمقياس ومجالاته

المقياس ومجالاته	ثبات الاتساق الداخلي
تصميم النظام	0.96
الثقافة الرقمية	0.96
التنمية المهنية للمعلمين	0.95
التحسين الشامل	0.96
الكُلّي للمقياس	0.94

يُلاحظ من جدول (4) أنّ قيمة ثبات الاتساق الداخلي للمقياس قد بلغت 0.94 ومجالاته تراوحت من 0.95 وحتى 0.96؛ وهذه القيم تشير إلى جودة بناء المقياس.

متغيرات الدراسة: اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغيرات الوسيطة وتشمل: الجنس، وله فئتان (ذكور، إناث)، وسنوات الخبرة، وله مستويان (أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر)، ونوع المدرسة، ولها مستويان (حكومية، خاصة).

ثانياً: المتغير الرئيس: درجة ممارسة مديري المدارس داخل الخط الأخضر للقيادة الرقمية.

المعالجات الإحصائية: للإجابة عن سؤال الدراسة تم استخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

- للإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة؛ تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة.
- للإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة؛ تم استخدام تحليل التباين الثلاثي وتحليل التباين المتعدد (بدون تفاعل) للكشف عن الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الرقمية.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً. النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول الذي نصّ على: "ما درجة ممارسة مديري المدارس داخل الخط الأخضر للقيادة الرقمية من وجهة نظر المعلمين؟" للإجابة عن هذا السؤال؛ فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للأداة ومجالاتها، مع مراعاة ترتيب المجالات تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية، وذلك كما في جدول (5).

جدول (5): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الرقمية مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم المجال	الأداة ومجالاتها	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	2	الثقافة الرقمية	3.61	0.65	كبيرة
2	1	تصميم النظام	3.55	0.70	كبيرة

متوسطة	0.70	3.39	التنمية المهنية للمعلمين	3	3
متوسطة	0.71	3.39	التحسين الشامل	4	4
كبيرة	0.64	3.49	الكلي للمقياس		

يتبين من الجدول (5) أن درجة ممارسة مديري المدارس داخل الخط الأخضر للقيادة الرقمية من وجهة نظر المعلمين جاءت كبيرة، بوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (0.64). وقد جاءت المجالات وفقاً للترتيب الآتي: الثقافة الرقمية في المرتبة الأولى، بوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.65)، وضمن درجة ممارسة كبيرة، تلاه مجال تصميم النظام في المرتبة الثانية، بوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.70)، وضمن درجة ممارسة كبيرة، ثم مجال التنمية المهنية للمعلمين في المرتبة الثالثة بوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (0.70)، وضمن درجة ممارسة متوسطة، وأخيراً مجال التحسين الشامل في المرتبة الرابعة، بوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (0.71)، وضمن درجة ممارسة متوسطة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة ربما إلى حاجة العملية التعليمية لمواكبة التطورات والتغيرات التي حدثت في قطاع التعليم في الآونة الأخيرة، وما أسفرت عليه جائحة كورونا من إلقاء الضوء على أهمية التعامل مع التطبيقات الرقمية، والتحول للتعليم عن بعد في تلك الفترة، وما دفع جميع العاملين في الحقل التعليمي على استخدام المنصات التكنولوجية والتطبيقات الرقمية لتسيير العملية التعليمية؛ حيث تحتم على قائد المدرسة التحلي بالمهارات الرقمية والتكنولوجية اللازمة لمواكبة هذا التحول المفاجئ، وتوظيف التكنولوجيا الحديثة لخدمة العملية التعليمية وتحقيق أهدافها.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الرقب وأبو جامع (2022) التي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الرقمية جاءت مرتفعة، واتفقت مع نتيجة دراسة هيرو (Hero, 2020) التي أظهرت أهمية اتفاق المعلمين على القيادة الرقمية التي يمتلكها مدرّاهم.

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة كل من: (بصيلي، 2022؛ أبو حية، 2021) التي أشارت نتائجها إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الرقمية جاءت بدرجة متوسطة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني الذي نصّ على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في تقديرات معلمي المدارس داخل الخط الأخضر لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الرقمية تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، ونوع المدرسة)؟" للإجابة عن هذا السؤال؛ فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات معلمي المدارس داخل الخط الأخضر لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الرقمية تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، نوع المدرسة) وذلك كما هو مبين في جدول (6).

جدول (6): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأداة درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الرقمية ومجالاتها وفقاً لمتغيرات

الدراسة

المتغير	فئات المتغير	الإحصائي	المجالات		الكلي للأداة
			التنظيم	المتابعة والتوجيه	
الجنس	ذكور	الوسط الحسابي	3.83	3.43	3.50
		الانحراف المعياري	0.70	0.81	0.57
	إناث	الوسط الحسابي	3.72	3.32	3.45
		الانحراف المعياري	0.74	0.90	0.69
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	الوسط الحسابي	3.92	3.50	3.60
		الانحراف المعياري	0.63	0.93	0.63
	10 سنوات فأكثر	الوسط الحسابي	3.66	3.27	3.38
		الانحراف المعياري	0.77	0.81	0.64
نوع المدرسة	أساسية	الوسط الحسابي	3.87	3.51	3.55
		الانحراف المعياري	0.60	0.83	0.60
	ثانوية	الوسط الحسابي	3.61	3.14	3.33
		الانحراف المعياري	0.87	0.87	0.69

يُلاحظ من النتائج في جدول (6) وجود فروق ظاهرية بين الأوساط الحسابية لمقياس درجة ممارسة مديري المدارس داخل الخط الأخضر للقيادة الرقمية والمجالات التابعة لها ناتجة عن اختلاف مستويات متغيرات الدراسة؛ ويهدف التحقق من جوهرية هذه الفروق، فقد تم إجراء تحليل التباين الثلاثي لمتغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة، نوع المدرسة)، كما هو مبين في جدول (7).

جدول (7): نتائج تحليل التباين الثلاثي (بدون تفاعل) لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الرقمية وفقاً للمتغيرات

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
الجنس	0.103	1	0.103	0.238	0.615
سنوات الخبرة	0.223	1	0.223	0.516	0.460
نوع المدرسة	0.848	1	0.848	1.96	0.150
الخطأ	171.205	396	0.432		
الكلي	172.379	399			

يتضح من النتائج في الجدول (7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين الأوساط الحسابية لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الرقمية تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، نوع المدرسة). ونظراً لعدم وجود فروق وفقاً لاختبار هوتلنج على أي متغير من متغيرات الدراسة فإنه لا يتوجب إجراء تحليل ثلاثي متعدد على المجالات، والاكتفاء بتحليل التباين الثلاثي على الدرجة الكلية.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين بغض النظر عن جنسهم يرون أن مديريهم يمارسون القيادة الرقمية، حيث يسعون إلى التطور المستمر للعملية التعليمية، ومواكبة المستجدات التقنية، وتوظيفها في الغرف الصفية رغم اختلاف الجنس، وربما يعود ذلك إلى ما يشاهده معلمو ومعلمات المدارس داخل الخط الأخضر من اهتمام مديريهم باستخدام التكنولوجيا في البيئة

التعليمية، والحرص الشديد على تطبيقها؛ لذلك جاءت تقديراتهم لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الرقمية متقاربة ولا تختلف باختلاف الجنس.

وتتفق نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة أبو حية (2021) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس. واختلفت مع نتيجة دراسة بصيلي (2022) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

وفيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة فقد أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لهذا المتغير، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن جميع المعلمين من كافة سنوات الخبرة يرون أن مديري مدارسهم يتجهون لممارسة القيادة الرقمية لتحقيق الارتقاء بالمدرسة، وجلب الفوائد للطلبة والقائمين على العملية التعليمية، والمجتمع ككل، ومواكبة المستجدات على الصعيد التعليمي، وتوفير الخدمات الدائمة والمستمرة للمعلمين والطلبة على حدٍ سواء، ويسعون إلى تغيير النمط القيادي التقليدي إلى النمط الرقمي، فلا يفضلون البقاء في منطقة الراحة، ويسعون إلى التغيير الدائم والمستمر؛ حيث يركزون على توليد النتائج من خلال ممارستهم للقيادة الرقمية، والتحليل الذكي، والابتكار.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة أبو حية (2021) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة. واختلفت مع نتيجة دراسة بصيلي (2022) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح أقل من 5 سنوات، واختلفت مع نتيجة دراسة الرقب وأبو جامع (2022) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح 10 سنوات فأكثر.

وفيما يتعلق بمتغير نوع المدرسة أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغير في جميع مجالات الدراسة؛ وتعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يقومون بممارسة القيادة الرقمية بإطار من تشجيع التغيير والتطور والتحسين؛ فالمديرون يؤدون تلقائياً واجباتهم في البيئة التعليمية باعتبارها أساس للعمل، ويحرصون كل الحرص على ممارسة كل ما هو جديد في سبيل خدمة العملية التعليمية وتحقيق أهدافها، وهذا ما يلاحظه المعلمون، فالمعلمون على اطلاع كامل بدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الرقمية وتطبيقها في العمل المدرسي بغض النظر عن نوع المدرسة، لذلك جاءت تقديراتهم متقاربة، ولا تختلف باختلاف نوع المدرسة.

**التوصيات:** في ضوء النتائج التي تمّ التوصل إليها؛ توصي الباحثة بما يأتي:

- ضرورة عقد دورات تدريبية وورش عمل لمديري المدارس حول ممارسة القيادة الرقمية، وكيفية توظيفها داخل المدارس.
- العمل على توفير احتياجات المدرسة من البنية التحتية الرقمية، وعمل فرق تعمل على تدريب المعلمين على استخدامها.
- تعزيز العوامل التي تجعل المدرسة ذات قيادة رقمية؛ كتسهيل الاستفادة من خبراء التكنولوجيا في المجتمع المدرسي.
- دعوة الباحثين والمهتمين والتربويين لإجراء مزيد من الأبحاث ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، وبمنهج مختلف، وفي مناطق أخرى داخل الخط الأخضر.

## المراجع العربية

- أبو حية، نجاة. (2021). درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري مدارس الأونوروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وسبل تحسينها. (رسالة ماجستير منشورة)، كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- أسعد، وليد. (2008). الإدارة التعليمية. عمّان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- بصلي، أمل. (2022). واقع تطبيق القيادة الرقمية بمدارس التعليم العام بمنطقة أبحا الحضرية من وجهة نظر القيادات التربوية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 6(42)، 23-42.
- الخصيري، بدر. (2019). الدور التكنولوجي الرقمي في تحقيق القيادة المتميزة لمنظومة التعليم. ورقة مقدمة إلى المؤتمر الإقليمي الأول للقيادة التنموية في ظل العالم الرقمي (قيادة- تكنولوجيا- تنمية مستدامة)، الكويت.
- الرقب، يوسف وأبو جامع، إبراهيم. (2022). درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الشهري، عجلان. (2018). القيادة الإلكترونية- منهج عملي مقترح. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 2(9)، 557-597.
- الشريدة، غانا. (2011). الإدارة والتخطيط التربوي. عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- علام، أحمد. (2020). دور المؤسسات (مدارس- جامعات- مجتمع مدني) في دعم التحول الرقمي للمعلم/ المتعلم. *مجلة دراسات في التعليم الجامعي*، 46(20)، 201-211.
- محمود، محمد. (2015). رؤية مقترحة لتطبيق القيادة الإلكترونية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في ضوء بعض المتغيرات العالمية المعاصرة. المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية بجامعة الباحة- التربية آفاق مستقبلية، مصر.
- الكيلاي، عبد الله و الشريفين، نضال. (2011). مدخل إلى البحث في العلوم التربوية والاجتماعية (أساسياته، مناهجه، تصاميمه، أساليبه الإحصائية). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- وزارة التربية والتعليم الأردنية. (2022). اعداد معلمي قصبة اربد، استرجع من الموقع <http://moe.gov.jo>.

## المراجع الأجنبية

- Chua, Y & Chua, Y. (2017). How Are e- Leadership Practices in Implementing a School Virtual Learning Environment Enhanced? A Grounded Model Study. *Computers & Education Journal*, 1(109), 109-121.
- Edwards, L. (2020). *How Principals Learn to be Technology Leaders: a Critical Incident Qualitative Study*. (Doctor of Philosophy Dissertation), Education Foundation & Leadership, Old Dominion University.
- Hero, J. (2020). Exploring the Principals Technology Leadership: Its Influence on Teachers Technological Proficiency, Online Submission, *International Journal of Academic Pedagogical Research*, 4(6), 4-10.
- Khan, Sh. (2016). *Leadership in the Digital age- A study on the Effects of Digitalization on top Management Leadership*. (Master Thesis), Stockholm University.

- Sheninger, E. (2019). *Digital Leadership: Changing Paradigms for Changing Times*. Thousand Oaks, California: Corwin.
- Yusof, M & Taakob, M & Ibrahim, M. (2019). Digital Leadership Among School Leaders in Malaysia. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE)*, 8(9), 1481-1485.
- Zubancic, T & Herneoja, A. (2016). Digital Leadership. *Research Gate*. 10(34), 34-63.