

ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة وعلاقتها
بالتواصل الفعال من وجهة نظر معلميها في لواء وادي السير

**The practice of digital leadership by private school
principals and its relationship to effective
communication from the point of view of its teachers
in Wadi Al-Seer District**

إعداد

فادي خالد شفيق الغزاوي

إشراف

الدكتور عمر علي الرفايعة

قدّمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية الآداب والعلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

حزيران، 2023

تفويض

أنا فادي خالد شفيق الغزاوي، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي الموسومة

ورقيا وإلكترونيا للمكتبات الجامعية، أو المؤسسات، أو الهيئات، أو الأشخاص المعنيين بالأبحاث

والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: فادي خالد شفيق الغزاوي

التاريخ: 2023/6/14

التوقيع: فادي الغزاوي

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة والموسومة ب: ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بالتواصل الفعال من وجهة نظر معلميها في لواء وادي السر.

للباحث: فادي خالد الغزاوي.

وأجيزت بتاريخ: 2023/06/14

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع	جهة العمل	الصفة	الاسم
	جامعة الشرق الأوسط	مشرفاً	د. عمر علي الرفايعة
	جامعة الشرق الأوسط	عضواً من داخل الجامعة ورئيساً	أ.د. علي حسين حورية
	جامعة الشرق الأوسط	عضواً من داخل الجامعة	د. علي عودة الطروانة
	جامعة جرشح	عضواً من خارج الجامعة	أ.د. احمد فتحي ابو كريم

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي علم الإنسان ما لم يعلم

والصلاة والسلام على معلم البشرية نبينا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين

اعترافاً برد الفضل لأهله أسطر مزيجاً من الشكر والتقدير لمشرفي الفاضل الدكتور

عمر علي الرفايعة

على جهوده الطيبة في توجيهي لإنجاز هذا العمل

والشكر المزدان بعقب الامتحان إلى الصرح الشامخ جامعة الشرق الأوسط ممثلة برئيستها وإلى

كلية العلوم التربوية وأساتذتي المحترمين قسم الإدارة والمناهج

وللأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على تقبلهم مناقشة رسالتي وأنا على يقين أنني

سأجد في ملحوظاتهم القيمة ما يثري رسالتي، فالكمال لله وحده

الباحث

الإهداء

إلى أجمل النساء امرأة سهرت وتعبت وربت وأعطت دون مقابل.... أُمي حفظها الله

إلى من تشواق إليه روحي والدي رحمه الله

إلى من تحلو معها الحياة إلى شريكتي وسندي زوجتي الحبيبة

إلى نكرياتي واحلى ايامي أخوتي وأخواتي

إلى عائلتي الثانية أخوتي وأخواتي (مدرسة البيان)

إلى رائد الخمايسة صديقي وقت الضيق

إلى كل من ساندني ولو بكلمة طيبة

إليهم جميعا أهدي هذا العمل المتواضع

الباحث

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	التفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	الشكر والتقدير
هـ	الاهداء
و	فهرس المحتويات
ح	قائمة الجداول
ط	قائمة الملحقات
ي	الملخص باللغة العربية
ك	الملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها
1	المقدمة
3	مشكلة الدراسة
3	اهداف الدراسة واستئلتها
4	أهمية الدراسة
5	مصطلحات الدراسة
6	حدود الدراسة
7	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
7	الإطار النظري
7	المحور الأول: القيادة الرقمية
19	المحور الثاني: التواصل الفعال
24	الدراسات السابقة ذات الصلة
31	التعقيب على الدراسات السابقة
33	الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)
33	منهج الدراسة
33	مجتمع الدراسة
33	عينة الدراسة

34 أداة الدراسة
38 ثبات أداة الدراسة
39 متغيرات الدراسة
39 إجراءات الدراسة
40 المعالجة الإحصائية
41	الفصل الرابع: نتائج الدراسة (التحليل الإحصائي)
41	نتائج الدراسة
51	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
61	المراجع
67	الملحقات

قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1-3	توزيع أفراد العينة	34
2-3	مجالات الاستبانة بجزأياها	35
3-3	معايير الدرجات على الفقرة الواحدة من الاستبانة	36
4-3	قيم معاملات ارتباط فقرات القيادة الرقمية مع المجال والاستبانة ككل	37
5-3	قيم ارتباط فقرات التواصل الفعّال مع الاستبانة ككل	38
6-3	قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة	39
7-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الرقمية في لواء وادي السير مرتبة تنازلياً	41
8-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (توظيف القيادة الرقمية)	42
9-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (ثقافة التعلم)	43
10-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (التطوير المهني)	44
11-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (التحسين المنهجي)	45
12-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (المواطنة الرقمية)	47
13-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات معلمي المدارس الخاصة على فقرات أداة التواصل الفعّال	48
14-4	معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة القيادة الرقمية ودرجة التواصل الفعّال لدى مديري المدارس الخاصة	50

قائمة المُلحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
67	الاستبانة قبل التحكيم	1
73	قائمة بأسماء السادة المحكمين	2
74	الاستبانة بعد التحكيم	3
78	كتاب تسهيل المهمة	4

ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بالتواصل الفعال من وجهة نظر معلميها في لواء وادي السير

إعداد

فادي خالد شفيق الغزاوي

إشراف

الدكتور عمر علي الرفايعة

الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بالتواصل الفعال من وجهة نظر معلميها في لواء وادي السير، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة عدد أفرادها (397) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، كما تم تطوير استبانة تشتمل على محورين المحور الأول القيادة الرقمية وفق الأبعاد الآتية) التحسين المنهجي، والتطوير المهني، والمواطنة الرقمية، وثقافة التعلم الرقمي، توظيف القيادة الرقمية) والمحور الثاني التواصل الفعال، ومن أبرز نتائج الدراسة ما يأتي: أن درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الخاصة في لواء وادي السير من وجهة نظر معلمي المدارس الخاصة في لواء وادي السير بشكل عام جاءت بدرجة ممارسة (مرتفعة) بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.49)، وبينت النتائج أن درجة التواصل الفعال لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس الخاصة في لواء وادي السير جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي (4.17) بانحراف معياري (0.86)، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة القيادة الرقمية والتواصل الفعال لدى مديري المدارس الخاصة في لواء وادي السير من وجهة نظر معلميها، وفي ضوء النتائج الحالية للدراسة تم تقديم العديد من التوصيات من أبرزها تأسيس مجتمعات تعلم مهنية ورقمية و تشجيع المعلمين على بناء هوية رقمية خاصة بهم و إنتاج دليل تدريبي ومعرفي للمديرين للبرامج الرقمية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرقمية، التواصل الفعال، مديري المدارس الخاصة، معلمي

المدارس الخاصة، لواء وادي السير.

The practice of digital leadership by private school principals and its relationship to effective communication from the point of view of its teachers in Wadi Al-Seer District

Preparation

Fadi Khaled Shafiq Al-Ghazawi

Supervision

Dr. Omar Ali ALrafaya

Abstract

The current study aimed to investigate the relationship of digital leadership practice by private school principals to effective communication from the point of view of its teachers in the Wadi Sir district. a developed simple random sample of 397 teachers from the study community was selected, and the descriptive approach was used. the Digital Leadership Questionnaire was according to the following dimensions (systematic improvement, professional development, digital citizenship, digital learning culture, digital leadership recruitment) and effective communication. the most prominent results of the study include the following: : That the degree of digital leadership practice among private school principals in Wadi Sir district from the point of view of private school teachers in Wadi Sir Brigade in general came with a degree of practice (high) with an arithmetic mean (4.01) and a standard deviation (0.49), and the results showed that the degree of effective communication among school principals from the point of view of private school teachers in Wadi Sir district came high with an arithmetic mean (4.17) with a standard deviation (0.86), and the results showed a positive correlation between the degree of digital leadership practice and effective communication among private school principals in Wadi Sir district in general in light of the current results of the study, several recommendations were made, the most prominent of which are Establish professional and Digital Learning Communities and encourage teachers to build their own digital identity and produce a training and knowledge guide for managers of digital programs.

Keywords: digital leadership, effective communication, private school principals, private school teachers, Wadi Sir district

الفصل الأول خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة

تواجه المؤسسات التربوية ومنها المدرسية متغيرات متسارعة تكنولوجية ورقمية ألقت بظلالها على المجتمعات المدرسية، لتتحول من مجتمعات تقليدية إلى مجتمعات قادرة على مواكبة هذه التغيرات التكنولوجية، ولتضمن استمرارية التطور والريادة ضمن المنظومة التربوية العالمية وتحقيقاً للميزة التنافسية، وكل ذلك يحتاج وجود قيادة مدرسية قادرة على تلبية احتياجات المعلمين والطلبة المهنية من خلال تبني أنماط قيادية جديدة منها القيادة الرقمية.

وقد أشارت دراسات كثيرة إلى أهمية القيادة الرقمية، حيث بين كلٌّ من الطائي والحدراوي (2019) أهميتها في تبني ثقافة تنظيمية تساعد على إيجاد جو مدرسي يسوده التعاون والاحترام مما يؤثر إيجابياً على فاعلية المدرسة، وتحسين الأداء العام للمعلمين.

كما أشار الحربي (2020) أن القيادة الرقمية تمكن القائد من ممارسة مهامه في بيئة رقمية تحقق الأهداف المدرسية بكفاءة، أما الذهلي والخروصي والشعيلي (2021) فقد بينوا أن القيادة الرقمية تعمل على إيجاد ثقافة مدرسية ذات معنى وإعداد الطلبة لعالم أكثر ديناميكية، وأكدت زيادة (2021) في دراستها إلى أن هناك تأثيراً جوهرياً لمقومات الإدارة الرقمية على تنمية مهارات القيادة الإبداعية.

تسعى القيادة الرقمية إلى اختصار الوقت والجهد وتزويد المعلمين بمقدرات تعينهم على مواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين المتسارعة، مما يزيد من فاعلية التواصل الفعّال بين جميع أطراف

العملية التعليمية، ويؤكد ذلك ما توصلت إليه الغامدي (2020) في دراستها من وجود علاقة ارتباطية مرتفعة بين الأنماط القيادية والتواصل الفعّال.

وقد أكد كوسكي (Koskei, 2020) أن التواصل الفعّال يؤثر إيجابيًا على فاعلية أداء مديري المدارس من خلال تعزيز العلاقات مع المعلمين وغيرهم، وتطوير رؤية مشتركة للمستقبل وتحديد الأهداف وإيصالها إلى كل من المعلمين والطلبة. وأكد أدیلو (Adeolu, 2020) أن التواصل الفعّال يعد أداة حيوية وقوة دافعة في توفير بيئة عمل مناسبة في المدارس، حيث يسهم في تنسيق أداء المهام التعليمية للمعلمين لتحقيق النتائج المرجوة، ويعزز العلاقات الشخصية، والاحترام المتبادل، وتوليد الأفكار، وحل المشكلات وتحقيق الأهداف التعليمية. وتوصلت الغامدي (2020) إلى وجود علاقة ارتباطية بين أنماط القيادة والتواصل الفعّال. وتكمن أهمية القيادة الرقمية بأنها تتيح للقائد الرقمي من إدارة العديد من الأمور الإدارية عن بعد وهذا يتطلب منه إتقان مهارات التواصل الفعّال والمقدرة على التكيف مع المتغيرات الرقمية المتسارعة. وقد حظي موضوع القيادة الرقمية على اهتمام الباحثين مثل أبو حيه (2021)، والرشيدي والعجمي والطشة (2021) والحربي (2020) واهتم كلٌّ من سيلك (2021) Celik ودراس (2021) بمدى ممارسة التواصل الفعّال من قبل القيادات المدرسية.

وقد أشارت بصيلي (2022) إلى أن الاتصال الفعال يتطلب توظيف التقنيات الرقمية لتحقيق الأهداف المدرسية؛ مع ما يتطلبه هذا التوظيف من تنمية المهارات الرقمية للعاملين في المدارس من إدارات ومعلمين. لهذا جاءت هذه الدراسة لمعرفة درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بالتواصل الفعّال من وجه نظر معلمها في لواء وادي السير.

مشكلة الدراسة

أكد كلٌّ من أبو حيه (2021) والحربي (2020) وعلي وليم(2021) الرشيدى والعجمي والطشة (2021) في دراستهم أن القيادة الرقمية من المواضيع الجديدة التي تحتاج إلى مزيد من الأبحاث لمواكبة التطور الرقمي وتوظيفه في المجتمع المدرسي، كما أظهرت دراسة مور Moore (2018) أن الكثير من سلوكيات القيادة الرقمية للمديرين تؤثر في استخدام المعلمين للتكنولوجيا في الغرف الصفية، بينما أشار الجريري (2018) إلى وجود نقص في الدراسات التي تناولت القيادة الرقمية رغم الحاجة إليها، وإلى أن من وظائف مدير المدرسة إدراك حاجته للتغيير في إدخال تكنولوجيا التعليم ضمن عمل المدرسة، وأشارت الغامدي (2020) إلى أن دراسة علاقة الأنماط القيادية بالتواصل الفعّال على قدر كبير من الأهمية كونها تكون الأسلوب والطريقة التي يتم التواصل بها بين القائد المدرسي و المعلمين.

وقد لاحظ الباحث من خلال عمله كإداري في عدة مدارس خاصة وجود تفاوت في استخدام الوسائل والتقنيات الرقمية؛ لذلك هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة العلاقة بين ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بالتواصل الفعّال من وجه نظر معلمها في لواء وادي السير.

اهداف الدراسة واسئلتها

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة العلاقة بين ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بالتواصل الفعّال من وجه نظر معلمها في لواء وادي السير.

وستحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

1- ما درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الرقمية من وجه نظر معلمي المدارس الخاصة في لواء وادي السير؟

2- ما درجة ممارسة مديري المدارس للتواصل الفعّال من وجه نظر معلمي المدارس الخاصة في لواء وادي السير؟

3- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين

درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس ودرجة التواصل الفعّال من وجهة نظر معلمي المدارس الخاصة في لواء وادي السير؟

أهمية الدراسة

الأهمية النظرية

يتوقع لهذه الدراسة أن تضيف معرفة جديدة فيما يتعلق بالقيادة الرقمية والتواصل الفعّال والعلاقة بينهما، مما يمكن معه أن يستفيد الباحثون والمهتمون بهذا الجانب النظري، ويتوقع منها تسليط الضوء على أهمية هذين البعدين في إيجاد بيئة عمل محفزة على الإبداع والابتكار.

الأهمية التطبيقية

في ضوء نتائج الدراسة الحالية يمكن للجهات الآتية الاستفادة منها لتطوير الممارسات الإدارية في المؤسسات التعليمية وتمثل هذه الجهات في:

- 1- أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم.
- 2- الباحثين في دراسة هذا الموضوع مع متغيرات أخرى.
- 3- المخططين التربويين.
- 4- مدراء المدارس.
- 5- المعلمين.

مصطلحات الدراسة

تتضمن الدراسة الحالية المصطلحات الآتية: -

القيادة الرقمية: يعرفها كولمان (2020) بأنها عملية تغيير مستمرة وعميقة للمجتمع والاقتصاد والسياسية على أساس التقنيات الرقمية التي تؤثر بشكل أساسي على المعلومات والاتصالات والمعاملات بين الجهات الفاعلة المعنية وتؤدي إلى فهم وسلوك جديد في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية للحياة.

وتعرف إجرائيًا في هذه الدراسة: بأنها استخدام التقنيات الرقمية في البيئة المدرسية لإيجاد بيئة تشجع على الإبداع والابتكار للمعلمين مما ينعكس إيجابيًا على تعلم الطلبة ويسهل تعلمهم من خلال الأبعاد الآتية: (التحسين المنهجي، والتطوير المهني، والقيادة ذات الرؤية، وثقافة التعلم الرقمي، والمواطنة الرقمية). وبحسب ما تظهره أداة الدراسة من درجة لممارسة هذه الأبعاد.

التواصل الفعال: "العمل الذي يحقق أعلى درجات التواصل من خلال استثمار جميع إمكانيات الإلقاء والتلقين باستعمال الطرق والوسائط التي تتماشى مع البعد المكاني والزمني، بمعنى أن التواصل وما خلف التواصل الذي هو طريقته وأداته، ويجري بين عناصر المجتمع في المنظمات المتعددة، وعن طريق التواصل على الصعيدين الرسمي وغير الرسمي في بيئة العمل، التي تتأثر به سلبيًا وإيجابيًا (الغامدي، 2020: 39).

ويعرف إجرائيًا في هذه الدراسة بأنه ما تظهره أداة الدراسة الحالية من تحقيق أعلى درجات التواصل باستعمال الطرق والوسائط التي تتماشى مع البعد المكاني والزمني لإيجاد بيئة عمل حيوية لتحقيق الأهداف المدرسية بفاعلية.

حدود الدراسة

ستقتصر حدود الدراسة على ما يأتي:

- الحد البشري: معلمي المدارس الخاصة في لواء وادي السير.
- الحد المكاني: تم تطبيق هذه الدراسة على المدارس الخاصة في لواء وادي السير.
- الحد الزمني: تم تطبيق أداة الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي (2023/2022).
- الحد الموضوعي: تناولت الدراسة القيادة الرقمية وعلاقتها بالتواصل من وجهة نظر المعلمين في المدارس الخاصة للواء وادي السير.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

سعيًا للإجابة عن تساؤلات الدراسة المثارة ولتحقيق أهدافها الأساسية يتناول هذا الفصل إطارًا نظريًا موزعًا على محورين: الأول القيادة الرقمية، والثاني التواصل الفعال. كما يستعرض هذا الفصل الدراسات السابقة المتعلقة بالدراسة الحالية.

المحور الأول: القيادة الرقمية

يتناول هذا المحور القيادة الرقمية من خلال عدد من العناصر هي: أهمية القيادة الرقمية، ومفهوم القيادة الرقمية، ومبررات القيادة الرقمية، وأبعاد القيادة الرقمية، والكفاءات الرقمية الداعمة للقيادة الرقمية، وأخيرًا معوقات القيادة الرقمية.

مفهوم القيادة الرقمية:

عرف كلٌّ من علاونة وآخرون (2022، ص 57) القيادة بأنها " تعبئة الموارد القيادية والقيادة الهيكلية، وإقناع أفراد المجتمع من أجل الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة والموارد التي يمكن أن تساعد على تحقيق أهداف التعليم، والوصول إلى المعلومات، واستخدام البيئة الرقمية لتعزيز التعاون بين أطراف العملية التعليمية".

وعرفها تشوا تشوا (Chua & Chua, 2017, p. P 2) القيادة الرقمية بأنها " عملية تأثير اجتماعي بواسطة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإحداث تغيير في المواقف، والمشاعر، والتفكير، والسلوك، والأداء مع الأفراد، والجماعات والمنظمات، وأنها علاقات افتراضية من التأثير"

وعرفها كلٌّ من الطائي والحدراوي (2019، صفحة 22) بأنها " تعبئة الموارد والعمليات القيادية والقيادة الهيكلية، ويكمن دورها ببناء الوعي، وإقناع أفراد المجتمع من أجل الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة، والموارد التي يمكن أن تساعد في تحقيق أهدافهم ".
 وثمة تعريف آخر يوضحها على أنها " القدرة على تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية من خلال استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة" (رسمي وحسين وعبد البر، 2018، صفحة 107)

ويظهر من خلال التعريفات السابقة أن القيادة الرقمية تتطلب من القائد معرفة كيفية استخدام الأجهزة والتطبيقات الرقمية. ويجب عليه التأكد من تدريب المعلمين على استخدام هذه التقنيات والتطبيقات الرقمية. ويجب عليه أيضاً معرفة النتائج والقيمة المضافة المترتبة على توظيفها لتحقيق أهداف المدرسة بفاعلية وكفاءة.

أهمية القيادة الرقمية

كثيرة الدراسات التي أوضحت أهمية القيادة الرقمية، من ذلك ما أشار إليه الحربي (2020) إلى أن تطبيق القيادة الرقمية في المدارس يسهم في تكوين معلمين قادرين ومتمكنين، كما يسهم في توفير آليات فاعلة لترقية الخبرة التربوية العربية. وتعمل على إحداث تغييرات نوعية في أنماط ومستويات الخدمة التعليمية ومستوياتها لتصبح أكثر تنافسية على النطاق المحلي والإقليمي والعالمي.

وترى العماري (2022) بأن القيادة الرقمية تساعد في إدارة المعلومات المختلفة والمتعددة بطريقة أكثر سهولة، مما يسهل عملية انتقالها بين المستويات الإدارية المختلفة على مستوى المؤسسة من جهة، وبين المؤسسات الأخرى من جهة أخرى.

فالقيادة الرقمية كما ترى العماري (2022) بأنها تساعد في تنمية مهارات المتعلمين الرقمية والتي أصبحت متواجدة بشكل كبير في التعليم حتى أنها أصبحت توصف بأنها جزء من المنهاج الدراسي الأساسي، إضافة إلى أن وجود قيادة رقمية فاعلة من ناحية تعليمية وتدريبية هي من أهم المهارات التي سوف يحتاجها المعلمون والمتعلمون للمضي في عالم التكنولوجيا المتغيرة بسرعة، وتسهم القيادة الرقمية في تحسين التعلم والتعليم من خلال تقديم تغذية راجعة مباشرة للمعلمين مثل الدورات الإلكترونية المفتوحة مما يثير دافعية المتعلمين وتحقق نتائج تعلم فعالة.

إن أهمية القيادة الرقمية كما يرى الأقطش (2019) تبرز من خلال ازدياد المتطلبات التقنية على جميع المستويات مما يؤدي إلى التغيير في القيادة نفسها؛ حيث يتوقع للمديرين أن يكونوا مؤهلين للتعامل مع الأدوات الرقمية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة، حيث يقوم القادة بالعمل عند بعد وفق أنماط قيادية معتمدة بشكل كبير على التواصل الإلكتروني الذي سهل بشكل كبير أعمال القادة وخففت عنهم أعباء الحمل الزائد للاتصالات التقليدية المتمثلة بالاتصال المستمر بين القائد والموظف.

ومن خلال الدراسات نجد أن القيادة أصبحت متطلباً أساسياً للقادة التربويين؛ لمواكبة التقدم التكنولوجي والتقني، وتوظيفه لتحقيق أهداف المؤسسات التربوية بكفاءة وفاعلية والارتقاء بمستوى الخدمات التربوية إلى مستوى التنافسية العالمية، مما ينعكس إيجاباً على تعلم الطلبة وإكسابهم مهارات القرن الحادي والعشرين. (الرقب، 2022)

الفرق بين القيادة الرقمية والقيادة التقليدية:

يرى كل من الحمادي وعويس (2021) أن القيادة الرقمية تتكيف مع متطلبات العصر الرقمي وتختلف عن أنماط القيادة التقليدية في الآتي:

ممارسة التغيير: إن أساليب القيادة التقليدية تركز على الكفاءة والتحسين من خلال تحسين العمليات وتقليل المخاطر وتعطي مجالاً ضئيلاً للإبداع وتجنب التغيير. بينما تركز القيادة الرقمية على الابتكار والإبداع والنمو، مما يعزز الرغبة في التغيير.

التناقضات والأخطاء: تركز القيادة التقليدية على وجود مجموعة صارمة من القواعد، لمنع حدوث الأخطاء والصراعات، ومحاسبة الفرد على عدم التقيد بهذه القواعد، ولكن في القيادة الرقمية يتم العمل على إيجاد تمكن من حل النزاعات بشكل بناء وترى بأن الأخطاء هي فرصة للتعلم.

الأهداف والتقييم: في الإدارة التقليدية يتم تحديد الأهداف وتقييم أداء العاملين بشكل فردي من قبل المدير المباشر. بينما تركز القيادة الرقمية على بناء الفرق وتحديد الأهداف المشتركة والتعاون المستمر بين الموظفين والمدراء.

المعلومات: يتم توزيع وتبادل المعلومات في القيادة التقليدية على شكل هرمي من الأعلى إلى الأسفل وتقع المسؤولية والأهمية على المدراء. أما في القيادة الرقمية يتم تبادل المعلومات بكل الاتجاهات وعلى نطاق واسع وبدرجة عالية من الشفافية والمرونة.

التفويض والتحكم: يتركز نقل المهام وتقييم النتائج في القيادة التقليدية في يد المدراء. أما في القيادة الرقمية يركز القادة على تحديد أولويات المهام والنتائج وتقييمها مع الموظفين.

القرار: تستند القرارات في القيادة التقليدية إلى القوة الرسمية التي يمنحها التسلسل الهرمي للإدارة، أما في القيادة الرقمية يتم اتخاذ القرارات بناءً على نتائج العمل واحتياجاته.

المسؤولية: يتم تحديد المسؤولية في القيادة الرقمية بناء على التسلسل الهرمي حيث يحدد المدراء المسؤوليات والسلطات بدقة دون وجود للمرونة. ولكن أدوار المدراء في القيادة الرقمية تتسم بالمرونة والتنوع.

دور القيادة الرقمية في المؤسسات التعليمية

مما لا شك فيه بأن القيادة الرقمية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لها دور فعال في مجال إدارة المؤسسات التعليمية، حيث ساعد هذا الدور في إحداث نقلة حضارية كبيرة في الإدارة التربوية، وانعكس ذلك التطور على منظومة التعليم في المؤسسات التربوية، حيث ظهرت منصات التعليم الإلكترونية، والتي تعتمد على الوسائط الرقمية في الاتصال واستقبال المعلومات واكتساب المهارات، والتفاعل ما بين المعلمين والطلبة والإداريين، حيث تتضمن الثقافة الرقمية مجموعة من القدرات والمهارات والسلوكيات، التي لا تظهر المعرفة فحسب، بل تعمل على إظهار كيفية عمل العالم الرقمي، وأن القيادة الرقمية تتطلب مجموعة من المهارات الرقمية لأداء الوظائف القيادية، كمهارة البحث، ومهارة التواصل، ومهارة استخدام المنصات المهنية عبر الانترنت، ومهارة إدارة وسائل التواصل الاجتماعي. (علاونة وآخرون، 2022)

أهداف القيادة الرقمية

ظهر مفهوم القيادة الرقمية في عصر يتسم بالسرعة والتطور التكنولوجي الكبير ليحافظ على الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية، وقد ظهر هذا النمط القيادي تلبية لعدة أهداف، ذكر كل من أبو حية (2020)، والشهري (2018) بعضها منها وهي:

تحسين العلاقة بين المعلمين والإدارة، وتحسين كفاءة المؤسسة، وتعزيز مبدأ الشفافية، والتطور المهني للمعلمين، وتطوير بيئة مدرسية تشجع على الإبداع والابتكار، وتحسين تعلم الطلبة، وزيادة فاعلية الاتصال والتواصل في بيئة العمل، وتشكيل ثقافة مؤسسية إيجابية باستخدام التكنولوجيا.

مبررات القيادة الرقمية:

اتفق كلٌّ من sheninger (2019) ومحمود (2022) على جملة التغيرات التي تفرض ضرورة الاتجاه نحو القيادة الرقمية ومنها:

الاستثمار في رأس المال البشري من خلال زيادة مشاركة الطلبة، بناء مهارات القرن الحادي والعشرين لمواكبة ثورة المعلومات والاتصالات والعولمة، تحسين الجدوى الاقتصادية للطلاب؛ أي زيادة فرص تحقيق النجاح في بيئات العمل الجديدة من خلال العمل الجماعي، والطلاق في التكنولوجيا، والإنتاجية العالية، سد الفجوة الرقمية للطلبة والمعلمين. وأضافت أبو حية (2020) أن القيادة الرقمية تساهم بشكل كبير في حلّ مشكلة زيادة الطلب على التعليم، وتعويض نقص المرافق التعليمية، والتغلب على مشكلة زيادة الكلفة التعليمية للطلاب.

معايير الجمعية الدولية للتقنية في التعليم لقيادة التعليم:

الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم ISTE

الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم ISTE هي منظمة غير ربحية تعمل مع مجتمع التعليم العالمي لإعادة التفكير في التعليم وخلق بيئات تعليمية مبتكرة.

حيث أصدرت الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم ISTE معايير لقيادة التعليم تبين مجالات التأثير الرئيسية، وهي عبارة عن معايير تستخدم لتقييم المهارات والمعارف التي يحتاجها قادة

المدارس لدعم التعلم في العصر الرقمي. وتصدر الجمعية الدولية لتكنولوجيا التعليم معايير موزعة على خمس مجموعات هي:

معايير الطالب، معايير للمعلمين، معايير لقادة التعلم، معايير للمدرسين، معايير لمعلمي علوم الحاسوب.

في عام 2018، أصدرت ISTE معايير جديدة للقادة التربويين تسلط الضوء على المجالات الرئيسية الآتية:

المساواة والمواطنة الرقمية: استخدام التكنولوجيا لزيادة ممارسات المساواة والمشاركة والمواطنة الرقمية.

مخطط ذي رؤية: يتم إشراك الآخرين في وضع رؤية وخطط.

القائد المُمكّن: يجد القادة بيئة تمكن المعلمين والمتعلمين من استخدام التكنولوجيا بطرق مبتكرة.

مصمم للنظام: يبني القادة فرقاً وأنظمة لتنفيذ استخدام التكنولوجيا والحفاظ عليها وتحسينها.

المتعلم المتواصل: يشجع القادة التعلم المهني المستمر لأنفسهم وللآخرين.

(2018،ISTE)

أبعاد القيادة الرقمية:

حيث أشار كلٌّ من هلل (2021) والحربي (2020) للأبعاد الأساسية للقيادة الرقمية والتي

تتمثل في الثقافة الرقمية المتجددة، والتدريب الرقمي المستمر، والقيادة الرقمية المؤهلة، والبيئة الرقمية الآمنة.

وأكد كلٌّ من الحمدي وعويس (2021) على أن أبعاد القيادة الرقمية تتمثل في (الانفتاح للابتكار، قيادة الشبكة، التفكير الاستراتيجي، رؤية التدريب المهني، التعليم المستمر.

وأشار كلٌّ من Karakose كاركوسي و polat بولت و Popadakis بابادلكيس (2021) في دراستهم إلى أن أبعاد القيادة الرقمية هي (استخدام التكنولوجيا الرقمية، دعم التحول الرقمي، دعم التطوير المهني، دعم ثقافة التعلم الرقمي، مهارات القيادة الرقمية).

وأكدت بصيلي (2022) في دراستها على أن أبعاد القيادة الرقمية هي (الرؤية، والتخطيط، والخبرة والابتكار، والمخاطرة).

وأشارت محمود (2022) إلى أن أبعاد القيادة الرقمية المعتمدة من قبل الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقادة التعليم (القيادة ذات الرؤية، وثقافة التعلم الرقمي، والتطوير المهني، والتحسن المنهجي، والمواطنة الرقمية).

ورغم ما سبق من اختلاف الآراء حول أبعاد القيادة الرقمية فإن الدراسة الحالية اعتمدت الأبعاد الآتية للقيادة الرقمية (توظيف القيادة الرقمية، وثقافة التعلم الرقمي، والتطوير المهني، والتحسن المنهجي، والمواطنة الرقمية). وفيما يأتي بيان تلك الأبعاد.

توظيف القيادة الرقمية: -

يتمتع القادة الرقميون بالقدرة على استشراق المستقبل ومتطلباته ويمتلكون القدرة على وضع رؤية مشتركة والتخطيط للوصول إليها، وتوفير الموارد التكنولوجية واستخدامها عن طريق تطوير رؤية تكاملية مع جميع الجهات المستفيدة، والقدرة على وضع خطط استراتيجية مدعومة بالتكنولوجيا وتنفيذها. (محمود، 2022)

ثقافة التعلم الرقمي: -

إن ثقافة التعلم في العصر الرقمي تعني إعطاء الأولوية للتعاون والتواصل بين جميع المعنيين في العملية التعليمية لإنتاج فرص تعلم رقمية مبتكرة، وتعزيز استخدام التكنولوجيا ومراقبتها في العملية التعليمية، وهذا يعني تغييرًا جذريًا في أدوار القيادة التعليمية؛ حيث يصبح تركيزها على إنشاء وتعزيز ثقافة تعلم ديناميكية لتوفر تعليمًا ملائمًا وجذابًا لجميع الطلاب. (Kelly, 2019)

التطوير المهني: -

أشارت محمود (2022) أنه يجب على القادة في الميدان التعليمي إيجاد بيئة تعزز التعلم المهني والابتكار لتمكن المعلمين من تعزيز تعلم الطلبة باستخدام التقنيات التكنولوجية والموارد الرقمية، وتقديم الدعم المستمر للمعلمين من خلال توفير برامج تدريبية تسمح لهم باكتساب المعرفة التكنولوجية، وتوفير حوافز للذين يتقدمون ببرامجهم التدريبية وتكوين مجموعات من المدربين لتعليم زملائهم وتوفير قاعدة بيانات حول الموارد المجانية عبر الانترنت.

التحسين المنهجي: -

تعرف الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم (ISTE) التحسين المنهجي بأنه قدرة القائد على إدارة العصر الرقمي لتحسين أداء المدرسة من خلال الاستخدام الفعال لموارد المعلومات والتكنولوجيا، وهذا يتطلب من القادة تحديد الاحتياجات التكنولوجية لمدارسهم والعاملين فيها والتي تحقق رؤية وأهداف مدارسهم. (محمود، 2022)

المواطنة الرقمية: -

أشارت سيد (2021) إلى أن المواطنة الرقمية تعني قدرة القائد الرقمي على امتلاك الوعي بالعالم الرقمي، ومكوناته وامتلاك المهارات الفعالة في استخدام العالم الرقمي بألياته المختلفة واتباع القواعد الخلقية التي تجعل السلوك الرقمي للشخص يتسم بالمقبولية الاجتماعية في التفاعل مع الآخرين، وإدراك الحقوق والواجبات والالتزامات فيما يتعلق بالتقنيات الرقمية.

وأكدت محمود (2022) على أن المواطنة الرقمية تضمن الوصول العادل إلى الأدوات والموارد الرقمية المناسبة لتلبية احتياجات جميع المتعلمين.

مراحل تطبيق القيادة الرقمية

يرى سدران (2021) بأن القيادة الرقمية تمر بعدد من المراحل المترابطة والمتكاملة فيما بينها وهي على النحو الآتي:

مرحلة التوثيق الإداري: يتم في هذه المرحلة توثيق الهيكل التنظيمي والإجراءات الإدارية والمهام الوظيفية والصلاحيات والأعمال التي تقوم بها المؤسسة، ويتم توثيق الوضع الحالي للمؤسسة للاستفادة منها في عمليات التطوير والتحسين المستمر.

مرحلة التطوير القيادي: يتم في هذه المرحلة إعادة هندسة العمليات والأعمال داخل المؤسسة بمنظور يراعي متطلبات القيادة الرقمية مع مراعاة التطوير الأفقي للهيكل القيادي، بما يسهل العمليات والإجراءات الإدارية.

مرحلة التطوير التقني: يتم التركيز في هذه المرحلة على تحسين الجوانب التقنية في المؤسسة، مثل البرمجيات والبنية التحتية، وتحويل جميع العمليات الإدارية إلى برامج وتطبيقات في

الحاسب، مع ضرورة توفير جميع الأجهزة اللازمة والعنصر البشري الكفاء القائم على أداء مهامه بكفاءة وفعالية عالية على أكمل وجه.

الكفاءات الرقمية الداعمة للقيادة الرقمية

ويشير كلٌ من الحمادي وعويس (2021) إلى أن الكفاءات الرقمية الداعمة للقيادة الرقمية

تتمثل في: -

التعليم المستمر: وهي القدرة على إدارة التعلم واستخدام الموارد الرقمية والحفاظ على المجتمعات التعليمية والمشاركة فيها من خلال إدارة التدريب الرقمي، واستخدام الأدوات والموارد الرقمية لإدارة المعرفة، والمساهمة في تعلم الآخرين في البيئات الافتراضية، والمشاركة في الأنشطة التدريبية عبر الانترنت، وإنشاء شبكة اتصال مع الجهات المختلفة التي تضيف قيمة للعمل المدرسي باستخدام الشبكة الافتراضية.

إعطاء رؤية للتدريب المهني الخاص: حيث إن وجود رؤية واضحة تشجع على إنشاء شبكات تعليمية داخلية وتحافظ على قوة وقدرة المؤسسة التعليمية في تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف الخاصة بالتدريب وتسهل عملية تبادل المعلومات والابتكارات على المدى الطويل.

التفكير الاستراتيجي: إن التفكير الاستراتيجي يدفع القائد إلى التفكير بجميع العوامل المحيطة به ولا يركز على تحقيق النشاط فحسب، بل يشمل جميع الأنشطة والموارد والأفراد والمواد المتاحة لتحقيق هدف محدد.

المهارات الرقمية الداعمة للتحويل الرقمي

عرفت المهارات الرقمية على أنها مزيج من المواقف والمهارات والمعارف المتخصصة، وتشمل أيضا المهارات الفسيولوجية والنفسية التي تضمن العمل في المجتمعات الرقمية. وتتخلص المهارات الرقمية التي يجب أن يتمتع بها القادة الرقميون بما يأتي:

القدرة على استخدام الأدوات والموارد الرقمية بكفاءة عالية، استخدام الأدوات الرقمية للتفكير والإبداع والابتكار في جميع المستويات، استخدام الأدوات الرقمية ووسائل الإعلام في التنمية المهنية، القدرة على إدارة الهوية الرقمية الخاصة بالقيادة المدرسية والتدخل بطريقة آمنة ومسؤولة وأخلاقية في بيئات العمل، تقييم الممارسات الاجتماعية لمجتمع المعرفة تقييماً نقدياً. (الحمادي وعويس، 2020)

أركان القيادة الرقمية

يحمل القادة المفتاح الرئيسي لإحداث التغيير العملي في القيادة والثقافة المدرسية. حيث تمثل أركان القيادة الرقمية أساساً تتطور منه الأفكار والممارسات الجديدة من أجل تحسين المدرسة والممارسات المهنية. يتضمن كل ركن من أركان القيادة الرقمية مهارات وسلوكيات جديدة لتكمل أساليب القيادة الفعالة أو لإنشاء مسارات جديدة تماماً للقيام بالأشياء.

وتتضمن الأركان السبعة للقيادة الرقمية ما يأتي:

مشاركة الطلاب، بيئة وفضاءات التعلم، النمو والتعلم المهني، الاتصالات، العلاقات العامة، العلامة التجارية، الفرص.

عندما يتبنى القادة ركائز القيادة الرقمية ستؤثر بشكل إيجابي على ثقافة المدرسة والممارسات المهنية. ومن خلال الاستفادة من وسائل التواصل الاجتماعي، يمكن مشاركة النجاحات المدرسية والمهنية، وبناء شراكات استراتيجية، مما يسهم في بناء شعور أكبر بالفخر المجتمعي تجاه العمل الإبداعي الذي يتم القيام به في مجال التعليم. (شينينجر، 2022)

معوقات القيادة الرقمية

أشار كلٌّ من الفضلي (2019) sheninger (2019) إلى جملة من المعوقات التي تواجه القيادة الرقمية منها: ضعف القيادات، والخوف من التغيير لدى العاملين، وعدم توافر خطط واضحة، وعدم توفر الدعم اللازم، وعدم امتلاك المهارات الرقمية. والقيادة تركز على بناء العلاقات والتواصل والتعاون الفعال لصنع قيمة حقيقة للعمل، فالعلاقات تعتبر رأس مال اجتماعيًا ينطوي على قدر كبير من الأهمية، وعلى القائد الرقمي إدراك ذلك جيدًا.

المحور الثاني: التواصل الفعال

مفهوم التواصل الفعال

يعرف التواصل الفعال بأنه "التفاعل المتبادل بين الأشخاص والمشاركين في الحدث بهدف نقل الأفكار والتجارب وتبادل الخبرات والمعارف بينهم، أو إحداث تغيير مقصود في سلوك ومواقف الطرف الآخر، ويتم هذا الإجراء وفق آليات وأنماط تختلف باختلاف المواقف التواصلية والأطراف المشاركة فيها" (علي، 2018، ص48) كما يعرف (السيد، 2016) التواصل الفعال بأنه عملية تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل لإدراك مضامينها، سواء كان بأسلوب كتابي أم شفهي بقصد تحقيق أهداف معينة.

مهارات التواصل الفعّال

أشارت العدوان (2022) إلى أن مهارات التواصل الفعّال تتمثل في: مهارة الإنصات، مهارة الحديث، مهارة الإقناع، مهارة الملاحظة، مهارة القراءة.

مهارة الإنصات: من أهم جوانب الاتصال الفعال أن تكون مستمعًا نشطًا. يتضمن ذلك إيلاء اهتمام وثيق للأشخاص الذين يتواصل معهم الشخص من خلال الانخراط معهم، وطرح الأسئلة، وإعداد الأسئلة أو التعليقات أو الأفكار بعناية للرد، وإعادة صياغة ما قالوه لضمان فهمهم بشكل صحيح، وتجنب المشتتات مثل الهواتف المحمولة وأجهزة الكمبيوتر، والتركيز على المتحدث؛ من أجل ضمان سماع الرسالة التي يتم تسليمها بشكل صحيح. يتطلب الاستماع النشط سماع وفهم ما يقوله الشخص الآخر وكذلك طلب التوضيح من خلال طرح الأسئلة أو تلخيص ما يقال.

مهارة الحديث: تعتبر المحادثات في أماكن العمل الرسمية ذات أهمية كبيرة وتتطلب المحادثات الرسمية مراعاة الأخلاق والاعتماد على لغة الجسد، والمحافظة على التواصل البصري أثناء الحديث، واستخدام الجمل والعبارات المناسبة لجعل الحديث يتدفق، وعدم التسرع بالحديث من أجل الوصول إلى فهم أكبر للمسألة ووجهات النظر.

مهارة الإقناع: تعتمد مهارة الإقناع بشكل أساسي على التأثير في الآخرين وذلك يتطلب إيجاد أرضية مشتركة للحديث للانطلاق منها لاكتساب ثقة الآخرين، ويجب الاستعداد الجيد بالمعرفة والحجة المقنعة للوصول إلى حل يرضي جميع الأطراف.

مهارة الملاحظة: تعد مهارة الملاحظة من المهارات الضرورية في عملية التواصل الفعّال وتقبلها سواء من القائد أو المعلم حيث تعمل الملاحظات على رفع مستوى الأداء الوظيفي وتقويم العمل مما يحسن من الإنتاجية في العمل ويضمن التطور المهني للمؤسسة بشكل عام.

مهارة القراءة: تعد القراءة من أفضل أدوات جمع المعلومات والمعرفة ومشاركة الأفكار والاطلاع على ما هو جديد مما يساهم في تكوين رؤية أعمق للأفكار والممارسات وتوليد معارف جديدة يمكن مشاركتها مع الآخرين.

معوقات الاتصال

يمكن أن يتعرض الاتصال لعوائق تحول دون وصول الرسالة أو تؤثر في مضمونها مما يؤدي إلى سوء الفهم أو عدم تحقق الهدف من الاتصال، ومن المعوقات:

عدم الخبرة المشتركة: إن اختلاف اللغة ومستوى التعليم والعادات بين المرسل والمستقبل قد يعوق الفهم أو يعرقل عملية الاتصال.

التشويش: ويعني عدم إدراك المستقبل للرسالة بالمعنى الذي يقصده المرسل، مما يؤدي إلى عدم وضوح الرسالة وعدم القدرة على تفسيرها في سياقها الصحيح بسبب طريقة الإرسال أو الاستقبال أو البيئة التي تتم فيها عملية الاتصال، ومن أنواع التشويش المادي الصوت العالي، والدلالي مثل غموض الكلمات، وكلما زاد التشويش قل تأثير الرسالة.

عوائق لدى المرسل أو المستقبل: ويقصد هنا الحالة النفسية للمرسل، أو المستقبل مثل الغضب، أو العطش، أو استخدام الصوت العالي مما يؤدي إلى استفزاز أحدهما مما يحول دون وصول الرسالة بشكل صحيح.

استعمال وسيلة اتصال غير ملائمة: مثل استعمال وسيلة اتصال غير رسمية مع جهة رسمية.

(الشهري، 2010، 23)

عناصر عملية الاتصال

بينت دراس (2021) أن عناصر عملية الاتصال كالاتي:

المرسل: هو الذي يبدأ عملية الاتصال بإرسال معلومات أو أفكار يريد نقلها، وهو من سيتلقى ردود الأفعال على رسالته من خلال التغذية الراجعة.

الرسالة: ويقصد بها المضمون الذي يريد المرسل إيصاله من معلومات وأفكار ومشاعر يعبر عنها برموز لغوية أو غير لغوية.

الوسيلة: هي القناة والطريقة التي يتم من خلالها نقل الرسالة إلى المستقبل، وهي متنوعة، وتختلف باختلاف طبيعة ومحتوى الرسالة.

المستقبل: وهو أهم طرف في عملية الاتصال، لأنه المعني في الرسالة، وردة فعله تحدد مدى نجاح عملية الاتصال.

التغذية الراجعة: هو ما يحصل عليه المستقبل من ردود فعل على رسالته من المستقبل وتبين مدى نجاح عملية الاتصال.

أهداف عملية الاتصال

لخصت كل من مسعود، أحمد (2018) أهداف عملية الاتصال كالاتي:

- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات: فبدون عملية الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن موظفين يعملون بشكل منفصل عن بعضهم البعض.
- المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال في تبادل المعلومات الهامة لتحقيق الأهداف.
- التعبير عن المشاعر الوجدانية: تساعد عملية الاتصال العاملين في التعبير عن مشاعرهم وآرائهم.
- تماسك أفراد المؤسسة وحل النزاعات والعمل على بناء روح الجماعة.

- تحسين إنتاجية العمل: سرعة تبادل المعلومات وسهولة التواصل تسهم في زيادة مردود المؤسسة وإيجاد بيئة عمل مريحة.

أنواع التواصل الفعال

لخص كلٌّ من (سعدت، 2016؛ الغامدي، 2020) أنواع التواصل الفعال كالآتي:

التواصل اللفظي: التواصل اللفظي مرتبط بالعملية التي يؤديها المرسل أو المستقبل، خلال

نقل الرسالة اللفظية، وينقسم إلى:

- 1- مهارات التواصل الشفهي: يشمل التواصل اللفظي، مهارة التحدث وهي تستند على الذكاء اللغوي، كما يستند على الإلمام بالنظام التمثيلي. 2- مهارات التواصل الكتابية: وهي الأساليب التي يجري بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به من خلال الكلمة المكتوبة. 3-
- مهارات التواصل الإلكتروني: هي المهارة الرئيسة لأغلب الأعمال التي ينبغي أن يكتسبها الشخص في إطار المفاهيم، والإنتاج والتوصيل والاستقبال لوسائل التواصل الإلكترونية ووظائفها في حياتهم.

التواصل غير اللفظي: يرتبط التواصل غير اللفظي بالإيماءات والتعبيرات والحركات التي

يستعملها الأشخاص والتي تظهر ردود أفعالهم، وهي تشمل التعبيرات الجسدية والتغيرات الصوتية

التي تنقل الرسائل، وينقسم التواصل غير اللفظي إلى:

- مهارات التواصل غير اللفظي البصري: هي المهارات التي يستعمل فيها المرسل حركات

يديه أو أي جزء من أجزاء جسده، من أجل نقل أفكاره وآرائه ومشاعره للآخرين.

- مهارات التواصل غير اللفظي الصوتية: هي المهارات التي يستعملها المرسل وهي تشمل تغيير نبرات الطبقات الصوتية، فنبرة الصوت تمنح معنى مختلفا للكلمة عن المعنى الحقيقي المقصودة به.

وقد أكد محمدي (2020) أن المدراء يستخدمون التواصل اللفظي الشفهي والكتابي بنسبة (90%) من وقت تواصلهم الشفهي؛ للمحافظة على استثمار وقت تواصلهم مع طاقم العمل بشكل إيجابي يعود بالفائدة على جميع الأطراف.

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

لم يتم العثور على دراسات سابقة تجمع بين متغيري الدراسة- في حدود علم الباحث -لذلك تم تقسيم الدراسات السابقة إلى قسمين، القسم الأول: الدراسات التي تناولت القيادة الرقمية. أما القسم الثاني: الدراسات التي تناولت التواصل الفعال. مرتبة من الأحدث إلى الأقدم:

القسم الأول: الدراسات المتعلقة بالقيادة الرقمية

هدفت دراسة الرقب (2022) إلى التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (370) معلماً ومعلمة، وبينت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة مرتفعة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

هدفت دراسة العماري (2022) إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة الرقمية بمحافظة خميس مشيط، واتبعت الدراسة المنهج المسحي والاستبانة كأداة للدراسة، وطبقت

الدراسة على عينة بلغت (40) مديرة من مديرات المدارس الثانوية، وتوصلت الدراسة الى أن ممارسة مديرات المدارس للقيادة الرقمية كبيرة.

هدفت دراسة بصيلي (2022) إلى التعرف إلى واقع تطبيق القيادة الرقمية بمدارس التعليم العام بمنطقة أبها الحضرية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (343) من القيادات ووكلائهم الإداريين، وكشفت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة أبعاد القيادة الرقمية حصلت على متوسط كلي (3.51 من 5) وبتقدير لفظي (كبيرة)، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وهناك فروق دالة إحصائية لمتغير الخبرة لصالح الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات، ولا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسط أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وهدفت دراسة أبو حية (2021) إلى التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر معلمهم وسبل تحسينها، وقد اتبعت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (522) معلماً ومعلمة، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وكشفت نتائج الدراسة أن ممارسة القيادة الرقمية لمديري مدارس الأونروا كان بدرجة متوسطة، ووجدت الدراسة فرقاً دالاً إحصائياً وفقاً لمتغير المنطقة التعليمية، ولم تجد الدراسة فروقاً دالة إحصائية تبعاً لمتغيرات (الجنس، والمرحلة التعليمية، وسنوات الخدمة، والتخصص، والمؤهل العلمي).

وهدفت دراسة الذهلي، والخروصي، والشعيلي (2021) 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، وسنوات الخبرة، والمؤهل الدراسي) وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة (207) مديرا ومديرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن توظيف مديري المدارس في سلطنة عمان للقيادة الرقمية ككل ومجالاتها من وجهة نظر المديرين أنفسهم جاءت بدرجة مرتفعة.

وهدفت دراسة كل من الرشيد، والعجمي، والطشة (2021) إلى التعرف إلى درجة ممارسة المدراء المساعدين في المدارس المتوسطة في دولة الكويت للإدارة الرقمية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة 188 مديرا مساعدا، وتوصلت الدراسة إلى أن المدراء المساعدين يمارسون الإدارة الرقمية بدرجة متوسطة.

وهدفت دراسة كل من Karakose و polat و Popadakis (2021) إلى تقصي وجهات نظر وخبرات المعلمين بأدوار القيادة الرقمية لمديري مدارسهم وقدراتهم التكنولوجية أثناء جائحة COVID-19، وتكونت عينة الدراسة من 89 معلما حاصلين على درجة الماجستير، واستخدم الباحثون المنهج النوعي القائم على دراسة الحالة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى استخدام التقنيات الرقمية من قبل مديري المدارس كان مناسباً، وكشفت نتائج الدراسة أن مهارات القيادة الرقمية تم تجميعها في ثلاث فئات: استخدام التكنولوجيا، والمهارات الإدارية، والمهارات الفردية.

وهدفت دراسة الحربي (2020) إلى معرفة أبعاد القيادة الرقمية للمدير من حيث (القيادة الرشيدة الحكيمة، وثقافة التعلم في العصر الرقمي، والتميز في الممارسة المهنية لقادة المدارس، والمواطنة الرقمية) ووضع تصور مقترح لتوظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بعد وإدارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس الابتدائية، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من

(50) مديرًا، واستخدام الباحث الاستبانة كأداة للبحث، وتوصل الباحث إلى أن هناك تفاوتًا في متوسطات استجابات أفراد العينة في أبعاد القيادة الرقمية.

وأكدت دراسة جاستن لاندر (2020) بعنوان "العلاقة بين الركائز المتعلقة بالقيادة الرقمية التي تتفق مع القيم والسلوكيات لدى مديري المدارس واستخدام التكنولوجيا لدى المعلمين" على واحدة من أكبر المشاكل التي تواجه مديري المدارس مع استمرار استخدام التكنولوجيا التعليمية في النمو هي أن معظم المديرين غير مستعدين بشكل كاف ليصبحوا قادة في مجال التكنولوجيا، وذلك بسبب نقص التدريب ونقص التوجيه حول كيفية دعم المعلمين بشكل فعال أثناء دمجهم التكنولوجيا في مهاراتهم لإدارة العملية التعليمية في الفصول الدراسية. كان الغرض من هذه الدراسة هو تحديد العلاقة بين أركان القيادة الرقمية. شارك في هذه الدراسة مديرون ثانويون ومعلمون من ثالث مناطق تعليمية في مقاطعة سوفولك في لونغ آيلاند، نيويورك. تلقى المدراء استبانة القيادة الرئيسية، والذي حدد مستوى التوافق بين أفعالهم وقيمهم وركائز القيادة الرقمية. تلقى المعلمون استبانة نتائج تكنولوجيا التعليم، والذي حدد تواتر ونوع استخدام التكنولوجيا في فصولهم الدراسية. تم تقسيم استخدام تكنولوجيا المعلم إلى ثلاث فئات متميزة: المهام الإدارية والتنظيمية، والتخطيط وتقديم التعليمات، واستخدام الطالب. تم تصميم كلا المسحين خصيصًا للاستخدام في هذه الدراسة ومراجعتها من قبل خبراء محليين. وجدت نتائج هذه الدراسة أن أركان القيادة الرقمية لم تنتبأ باستخدام المعلم للتكنولوجيا في أي فئة.

وهدف دراسة كل من الطائي والحدراوي (2019) إلى استقصاء أثر القيادة الرقمية في تبني الثقافة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بمديرية تربية محافظة النجف، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (85) موظفًا،

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية، وأن هناك تأثيرًا إيجابيًا للقيادة الرقمية على تحقيق الثقافة التنظيمية.

وأجرى كل من باريشات برومسون وآخرين (2019) دراسة بعنوان " نموذج لتطوير القيادة الرقمية لمديري المدارس الصغيرة تحت إشراف مكتب لجنة التعليم الأساسي في دراسة القيادة الرقمية لمديري المدارس الصغيرة تحت إشراف هيئة التعليم الأساسي، واقترح نموذج لتنمية القيادة الرقمية لمديري المدارس الصغيرة، تم اختيار عينة عشوائية عددها (385) من مديري المدارس الصغيرة. كانت الأداة عبارة عن استبانة، تم تحليل البيانات باستخدام النسبة المئوية، والمتوسط والانحراف المعياري، وتعديل مؤشر احتياجات الأولوية، وتمثلت نتائج الدراسة على النحو الآتي: كانت عوامل القيادة الرقمية مناسبة للسياق التايلاندي وكان الترتيب من الأعلى هو النمو المهني والتنمية والفرصة متبوعًا بفضاء التعلم والبيئة ويتبعها بعد الاتصال، يتألف النموذج المقترح لتطوير القيادة الرقمية من ثلاثة أجزاء: مقدمة، وسبعة مكونات للقيادة الرقمية، وثلاثة عوامل نجاح. يعد نموذج تطوير القيادة الرقمية لمديري المدارس الصغيرة الحجم تحت إشراف مكتب لجنة التعليم مناسبًا وعمليًا.

وأجرى مور (2018) دراسة هدفت إلى التحقق من تصورات المعلمين لسلوكيات القيادة الرقمية التي تؤثر على استخدام التكنولوجيا في الفصول الدراسية، واعتمد الباحث على المنهج النوعي، وتكونت عينة الدراسة من 24 معلمًا في تدريس القراءة، واللغة الإنجليزية، أو الرياضيات، واستخدام الباحث المقابلة كأداة للبحث، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك العديد من سلوكيات القيادة الرقمية تؤثر في استخدام التكنولوجيا في الفصول الدراسية، ومن هذه السلوكيات التدريب العملي للمعلمين بقيادة مدير المدرسة وتقديم الدعم التكنولوجي بقيادة المدير.

القسم الثاني: الدراسات التي تناولت التواصل الفعّال

أجرت العدوان (2022) دراسة بعنوان تقصي علاقة درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس بالتواصل الفعّال من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء الشونة الجنوبية، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة عدد أفرادها (467) معلّمًا ومعلمة من مجتمع الدراسة، واستخدم المنهج الوصفي، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة بحثية، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية ودرجة التواصل الفعّال لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية مرتفعة، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية والتواصل الفعّال لدى مديري المدارس تُعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، ولمتغير المؤهل العلمي ولصالح البكالوريوس، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية والتواصل الفعّال لدى مديري المدارس باختلاف يعزى لمتغير سنوات الخبرة. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس ودرجة التواصل الفعّال لدى مديري المدارس.

هدفت دراسة سيلك (Celik, 2021) إلى الكشف عن درجة ممارسة كفاءة التواصل لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في تركيا، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (1167) معلّمًا ومعلمة في المدارس الثانوية الحكومية، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة درجة مرتفعة لممارسة كفاءة التواصل لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين.

هدفت دراسة دراس (2021) إلى تقصي درجة ممارسة التواصل الفعّال لدى مديري المدارس الخاصة في ضوء التعلّم عن بُعد من وجهة نظر المعلمين في الأردن، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (371) معلماً ومعلمة في المدارس الخاصة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة درجة متوسطة لممارسة التواصل الفعّال لدى مديري المدارس الخاصة في ضوء التعلّم عن بُعد من وجهة نظر المعلمين، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، ولمتغير الخبرة لصالح الأقل من خمس سنوات.

وأجرى قشقوش (2020) دراسة هدفت إلى تقصي درجة ممارسة التواصل الإداري الفعّال لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (1676) معلماً ومعلمة في المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وكشفت نتائج الدراسة عن درجة مرتفعة لممارسة التواصل الإداري الفعّال لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، ولمتغير المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الخبرة.

بينما قام شاه (Shah, 2020) بدراسة هدفت إلى تقصي درجة ممارسة التواصل الفعّال باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في ماليزيا، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (312) موظفاً، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وكشفت نتائج الدراسة عن درجة متوسطة لممارسة التواصل الفعّال باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين.

التعقيب على الدراسات السابقة

تفردت الدراسة بالجمع بين متغيرين لم يتم دراستهما من قبل - في حدود علم الباحث - وتتفرد في حدودها البشرية والمكانية والزمانية.

يتضمن التعقيب على الدراسات السابقة عقد مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث الاتفاق والاختلاف في المحاور الآتية: هدف الدراسة، ومنهج الدراسة، وعينة الدراسة، وأداة الدراسة.

من حيث الهدف: استهدفت الدراسة الحالية دراسة القيادة الرقمية وعلاقتها بالتواصل الفعّال من قبل مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في لواء وادي السير في العاصمة عمان، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة على حد علم الباحث، حيث تعتبر الدراسة الحالية حديثة نسبيًا مما شجع الباحث على التطرق إلى هذا الموضوع الهام مما يسهم في إثراء الجانب المعرفي بناء على النتائج الميدانية لهذه الدراسة.

من حيث منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي الارتباطي، وتختلف بهذا مع الدراسات (أبو حية 2021، زيادة 2021، Ali و Lim 2021، الحربي 2020، الطائي والحدراوي 2019، الجريري 2018، قشقوش 2020) والتي اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي. وتختلف بهذا مع الدراسات (دراس 2021، سيلك 2021، Shah 2020) والتي اعتمدت المنهج الوصفي المسحي.

واختلفت بهذا مع دراسة (Moor 2018) التي اعتمدت المنهج النوعي.

من حيث عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة الحالية من معلمي المدارس، وتتفق مع الدراسات

(أبو حية 2021، Moor 2018، سيلك 2019، دراس 2021، قشقوش 2020)

وتختلف في عينة الدراسة مع الدراسات (زيادة 2021، Ali و Lim 2021، الحربي 2020، الطائي والحداروي 2018، Shah 2020) حيث تكونت عينة الدراسة من إداريين. من حيث أداة الدراسة: وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات الآتية من حيث الأداة وهي الاستبانة (أبو حية 2021، سيلك 2019، دراس 2021، قشقوق 2020، زيادة 2021، Ali و Lim 2021، الحربي 2020، الطائي والحداروي 2018، Shah 2020) وتختلف من حيث أداة الدراسة مع دراسة Moor 2018 التي اعتمدت على المقابلة كأداة للدراسة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة المستخدم، ومجتمعها، وعينتها، ووصفاً لأداتها، وكيفية إيجاد صدقها وثباتها، ومتغيرات الدراسة، وإجراءاتها، والمعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل بياناتها.

منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وهو المنهج العلمي الذي يفي بأغراض هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير في العاصمة عمان والبالغ عددهم (2638) معلماً ومعلمة وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم الأردنية للعام الدراسي (2022 / 2023).

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (397) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وشكلوا ما نسبته (15%) من مجتمع الدراسة وهم الذين استجابوا على الاستبانة التي قام الباحث بتوزيعها ضمن مجتمع الدراسة ويوضح الجدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيراتها.

الجدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة

المتغير	المستوى/ الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	206	51.9%
	أنثى	191	48.1%
	المجموع	397	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	273	68.8%
	دراسات عليا	124	31.2%
	المجموع	397	100%
الخبرة	أقل من 5 سنوات	63	15.9%
	5 إلى أقل من 10 سنوات	181	45.6%
	10 سنوات فأكثر	153	38.5%
	المجموع	397	100%

أداة الدراسة

لأغراض تحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة لجمع البيانات (استبانة) اعتماداً على الأدب النظري وبعض الدراسات السابقة ذات الصلة، فضلاً عن آراء بعض التربويين المتخصصين حيث تم تقسيم الأداة إلى جزأين: الأول يتعلق بالقيادة الرقمية؛ حيث تم تطويرها بالرجوع إلى بعض الدراسات، مثل: الرقب (2022) العماري (2022)، بصيلي (2022)، أبو حية (2021)، وتم توزيع هذا الجزء على خمسة مجالات هي: توظيف القيادة الرقمية، وثقافة التعلم الرقمي، والتطوير المهني، والتحسين المنهجي، والمواطنة الرقمية. أما الجزء الثاني المتعلق بالتواصل الفعال فقد تم تطويره بالاستعانة ببعض الدراسات ذات العلاقة مثل: العدوان (2022)، دراس (2021) قشقوش (2020)، سيلك (2021) (Celik, 2021).

صدق المحتوى لأداة الدراسة بجزئها

تكونت أداة الدراسة (الاستبانة) بصورتها الأولية من (53) فقرة، حيث تكون الجزء الأول من الأداة المتعلق بالقيادة الرقمية من (38) فقرة، فيما تكون الجزء الثاني المتعلق بالتواصل الفعال من (15) فقرة كما هو موضح في الملحق (1) وللتحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة تم عرضها

على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص في مجالات: الإدارة التربوية ومناهج وأساليب تدريس وتكنولوجيا التعليم، في عدد من المؤسسات والجامعات الأردنية، بلغ عددهم (9) محكمين موضحة أسماؤهم والمعلومات المتعلقة بهم في الملحق (2) لإبداء آرائهم في وضوح الفقرات وسلامتها العلمية واللغوية، ومدى ملاءمة الفقرات للمجالات التي اندرجت تحتها بالإضافة إلى أي آراء أخرى قد يرونها مناسبة سواء بالحذف أو الإضافة أو الدمج، وفي ضوء مقترحات المحكمين وآرائهم فقد تم الإبقاء على الفقرات التي حصلت على نسبة موافقة منهم (80%) فأكثر، حيث وصل عدد الفقرات النهائية للجزء الأول من الأداة المتعلق بالقيادة الرقمية إلى (36) فقرة بعد حذف فقرتين من فقرات الأداة بصورتها الأولية، أما الجزء الثاني المتعلق بالتواصل الفعال فقد وصل عدد الفقرات النهائية فيه (15) فقرة وبهذا أصبح عدد فقرات الأداة كاملة (51) فقرة، والملحق (3) يبين الأداة في صورتها النهائية والجدول (2) يبين الأداة بجزئها ومجالات كل جزء، وعدد فقراته، وأرقامها في الأداة (الاستبانة).

الجدول (2) مجالات الاستبانة بجزئها: القيادة الرقمية والتواصل الفعال وعدد فقراتها وأرقامها

الجزء	رقم المجال	المجالات	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
القيادة الرقمية	1	توظيف القيادة الرقمية	6	6-1
	2	ثقافة التعلم الرقمي	7	13-7
	3	التطوير المهني	7	20-14
	4	التحسين المنهجي	9	29-21
	5	المواطنة الرقمية	7	36-30
		مجموع الفقرات	36	36-1
التواصل الفعال		التواصل الفعال	15	15
		مجموع الفقرات	15	15-1
		المجموع الكلي للفقرات	51	

تصحيح أداة الدراسة بجزئها

اعتمد الباحث تدرّيج (ليكرت) الخماسي لكل من جزأي الدراسة: القيادة الرقمية، والتواصل الفعال، حيث حدد خمسة مستويات وهي: موافق بشدة ويعطى الوزن (5)، موافق ويعطى الوزن (4)، محايد ويعطى الوزن (3)، غير موافق ويعطى الوزن (2)، غير موافق بشدة ويعطى الوزن (1) وللحكم على استجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة اعتمد الباحث طريقة الفئات المتساوية، التي تشير إليها غالبية الدراسات السابقة وكثير من المحكّمين، والتي تأتي وفقًا للمعادلة الآتية: طول الفئة = الحد الأعلى للتدرّيج (5) - الحد الأدنى للتدرّيج (1) / عدد المستويات (3) ويبين الجدول (3) هذه المعايير.

الجدول (3) معايير الدرجات على الفقرة الواحدة من الاستبانة

القيمة	2.33 - 1	3.67 - 2.34	5 - 3.68
درجة التقدير	منخفضة	متوسطة	مرتفعة

صدق البناء لأداة الدراسة

للتحقق من صدق البناء تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها بلغ عددها (30) معلمًا ومعلمة وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه وبين الفقرة والاستبانة ككل لجزء القيادة الرقمية، فيما تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الفقرة والاستبانة ككل لجزء التواصل الفعال. ويبين الجدول (4) قيم معاملات ارتباط فقرات القيادة الرقمية مع المجال ومع الاستبانة ككل. كما يبين الجدول (5) قيم معاملات ارتباط فقرات التواصل الفعال مع الاستبانة ككل.

الجدول (4): قيم معاملات ارتباط فقرات القيادة الرقمية مع المجال ومع الاستبانة ككل

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية
1	**0.81	**0.76	19	**0.65	**0.44
2	**0.86	**0.80	20	**0.80	**0.74
3	**0.77	**0.77	21	**0.81	**0.75
4	**0.81	**0.77	22	**0.79	**0.71
5	**0.76	**0.67	23	**0.83	**0.75
6	**0.67	**0.57	24	**0.78	**0.66
7	**0.71	**0.61	25	**0.76	**0.71
8	**0.84	**0.82	26	**0.67	**0.65
9	**0.85	**0.81	27	**0.85	**0.84
10	**0.90	**0.88	28	**0.83	**0.82
11	**0.88	**0.83	29	**0.67	**0.59
12	**0.77	**0.77	30	**0.85	**0.79
13	**0.82	**0.75	31	**0.84	**0.79
14	**0.88	**0.90	32	**0.83	**0.82
15	**0.72	**0.70	33	**0.92	**0.77
16	**0.84	**0.84	34	**0.84	**0.59
17	**0.86	**0.78	35	**0.91	**0.73
18	**0.61	**0.53	36	**0.63	**0.61

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يبين الجدول (4) قيم معاملات الارتباط بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه، وبين الفقرة والدرجة الكلية، حيث تراوحت معاملات الارتباط مع المجال بين (0.61-0.92) وتراوحت معاملات الارتباط مع الدرجة الكلية بين (0.44-0.90) وهي دالة إحصائياً وهي قيم مقبولة لإجراء هذه الدراسة.

الجدول (5): قيم معاملات ارتباط فقرات التواصل الفعال مع الاستبانة ككل

معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	رقم الفقرة
**0.78	9	**0.68	1
**0.83	10	**0.86	2
**0.76	11	**0.79	3
**0.81	12	**0.88	4
**0.70	13	**0.79	5
**0.64	14	**0.83	6
**0.73	15	**0.82	7
		**0.70	8

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يبين الجدول (5) قيم معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية حيث تراوحت معاملات الارتباط مع الدرجة الكلية بين (0.64-0.88) وهي دالة إحصائياً، وهي قيم مقبولة لإجراء هذه الدراسة.

ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم احتساب الثبات بطريقة (كرونباخ ألفا) للاتساق الداخلي حيث تم تطبيق الأداة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها بلغ عددها (30) معلماً ومعلمة ويبين الجدول (6) قيم معاملات الثبات للمجالات بطريقة (كرونباخ ألفا) للاتساق الداخلي.

الجدول (6) قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة

الجزء	مجالات الاستبانة	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
القيادة الرقمية	توظيف القيادة الرقمية	6	0.88
	ثقافة التعلم الرقمي	7	0.92
	التطوير المهني	7	0.89
	التحسين المنهجي	9	0.92
	المواطنة الرقمية	7	0.92
	القيادة الرقمية ككل	36	0.98
التواصل الفعال	التواصل الفعال	15	0.95

يبين الجدول (6) معاملات ثبات (كرونباخ ألفا) للاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات أداة الدراسة وللاداة ككل حيث تراوحت معاملات الثبات بين المجالات (0.88-0.92) لأداة القيادة الرقمية وبلغ معامل الثبات الكلي (0.98)، وفيما يتعلق بأداة التواصل الفعال فقد بلغ معامل الثبات الكلي (0.95). وهذه القيم تجعل الأداة قابلة للتطبيق.

متغيرات الدراسة:

- تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الرقمية.

- تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة التواصل الفعال.

إجراءات الدراسة:

1- مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة المنشورة ذات الصلة بالموضوع.

2- تطوير أداة الدراسة بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة، وعرضها على

المحكمين والمختصين للتأكد من صدقها، وتعديل الفقرات التي احتوت أخطاء إملائية

أو تطلبت إعادة صياغة، في ضوء نتائج التحكيم.

3- مخاطبة وزارة التربية والتعليم من قبل إدارة الجامعة بهدف تسهيل مهمة تطبيق أداة

الدراسة حيث قامت الوزارة بدورها بمخاطبة مديرية لواء وادي السير والتي بدورها

خاطبت المدارس الخاصة التابعة لها والملاحق (4)، و(5)، تبين كتب تسهيل المهمة.

4- إجراء عملية الثبات فيما بعد بطريقة (كرونباخ ألفا).

5- تطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة.

6- تفرغ استجابات عينة الدراسة باستخدام برنامج (SPSS).

7- تحليل النتائج ومناقشتها، واستخلاص التوصيات.

8- كتابة تقرير الرسالة.

المعالجة الإحصائية

- استخراج معامل الثبات بطريقة (كرونباخ ألفا) (Cronbach-Alpha) لإيجاد ثبات أداة

الدراسة. استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول والثاني.

- استخراج نتائج معامل ارتباط بيرسون للإجابة عن السؤال الثالث.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرض نتائج الدراسة مرتبة وفق أسئلتها، وفيما يأتي عرض لنتائج الدراسة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الرقمية من وجهة

نظر معلمي المدارس الخاصة في لواء وادي السير؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات

المعلمين في لواء وادي السير على فقرات أداة القيادة الرقمية ويوضح الجدول (7) هذه النتائج.

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري

المدارس الخاصة للقيادة الرقمية في لواء وادي السير مرتبة تنازلياً

التسلسل في الأداة	الرتبة	المجالات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة الممارسة
4	1	التحسين المنهجي	4.10	0.39	مرتفعة
3	2	التطوير المهني	4.09	0.46	مرتفعة
5	3	المواطنة الرقمية	3.95	0.74	مرتفعة
2	4	ثقافة التعلم الرقمي	3.94	0.64	مرتفعة
1	5	توظيف القيادة الرقمية	3.92	0.65	مرتفعة
		القيادة الرقمية ككل	4.01	0.49	مرتفعة

يبين الجدول (7) أنّ درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الخاصة في لواء وادي

السير من وجهة نظر المعلمين بشكل عام جاءت بدرجة ممارسة (مرتفعة) بمتوسط حسابي (4.01)

وانحراف معياري (0.49) وبشكل تفصيلي كانت درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس

الخاصة في لواء وادي السير للمجالات الفرعية على النحو الآتي: جاء مجال (التحسين المنهجي)

بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.39) وبدرجة ممارسة مرتفعة في

حين جاء في المرتبة الثانية مجال (التطوير المهني) بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري

(0.46) وبدرجة ممارسة مرتفعة، وتلاه في المرتبة الثالثة مجال (المواطنة الرقمية) بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.74) وبدرجة ممارسة مرتفعة وجاء في المرتبة الرابعة مجال (ثقافة التعلم الرقمي) بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.64) وبدرجة ممارسة مرتفعة وجاء في المرتبة الخامسة والأخيرة مجال (توظيف القيادة الرقمية) بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.65) وبدرجة ممارسة مرتفعة.

وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين في لواء وادي السير على كل فقرة من فقرات محور القيادة الرقمية وعلى كل مجال من المجالات وتبين الجداول (8،9،10،11،12) هذه النتائج.

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (توظيف القيادة الرقمية) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	1	يشارك المدير المعلمين في وضع خطة استراتيجية ذات رؤية مشتركة، تضمن دمج القيادة الرقمية في العملية التعليمية.	4.36	0.64	مرتفعة
3	2	يحفز المدير المعلمين على التحسين المستمر في استخدام التقنيات الرقمية في عملية التعليم.	4.03	0.79	مرتفعة
4	3	يستعين المدير بالجهات ذات الخبرة لجمع البيانات المفيدة في وضع خطة استراتيجية ذات رؤية مشتركة لدمج التقنية الرقمية بالعملية	3.97	1.10	مرتفعة
6	4	يستخدم المدير التقنيات الرقمية في متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	3.76	0.51	مرتفعة
2	5	يستخدم المدير التقنيات الرقمية لتحقيق الأهداف المحددة	3.73	0.77	مرتفعة
5	6	يتأكد أن الخطة الاستراتيجية تحقق الأهداف التربوية المرجوة.	3.69	0.55	مرتفعة
		توظيف القيادة الرقمية (الكلي)	3.92	0.65	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (8) أن درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (توظيف القيادة الرقمية) جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.65) وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات (3.69-4.36)، وجاءت الفقرة رقم (1) التي تنص على " يشارك المدير المعلمين في وضع خطة استراتيجية ذات رؤية مشتركة، تضمن دمج القيادة الرقمية في العملية التعليمية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.36) وانحراف معياري (0.64) وبدرجة ممارسة مرتفعة في حين جاءت الفقرة رقم (5) والتي تنص على " يتأكد أن الخطة الاستراتيجية تحقق الأهداف التربوية المرجوة. " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.55) وبدرجة ممارسة مرتفعة.

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (ثقافة التعلم الرقمي) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
7	1	يحترم المدير الخصوصيات الرقمية الخاصة بالمعلمين	4.14	0.67	مرتفعة
8	2	يوجه المدير المعلمين للاستخدام الأمثل للتقنيات الرقمية بوسائل متعددة.	4.03	0.65	مرتفعة
11	3	يوفر المدير بيئة ملائمة للمعلمين عند استخدام التقنية الرقمية.	3.97	0.95	مرتفعة
9	4	يوضح المدير للمعلمين أخلاقيات التعامل مع التقنيات الرقمية.	3.92	0.71	مرتفعة
10	5	يحرص المدير على حصول جميع المعلمين على فرص متساوية في التعلم والتدريب على التقنيات الرقمية.	3.87	0.91	مرتفعة
12	6	يوجه المدير جميع المعلمين لاستخدام التقنيات الرقمية في الغرفة الصفية.	3.84	0.89	مرتفعة

مرتفعة	0.55	3.81	يخصص المدير لكل معلم هوية رقمية.	7	13
مرتفعة	0.64	3.94	ثقافة التعلم الرقمي (الكلي)		

يلاحظ من الجدول (9) أن درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (ثقافة التعلم الرقمي) جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.64) وتراوح المتوسطات الحسابية للفقرات (3.81-4.14)، وجاءت الفقرة رقم (7) التي تنص على "يحترم المدير الخصوصيات الرقمية الخاصة بالمعلمين" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.14) وانحراف معياري (0.67) وبدرجة ممارسة مرتفعة في حين جاءت الفقرة رقم (13) والتي تنص على "يخصص المدير لكل معلم هوية رقمية." في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.55) وبدرجة ممارسة مرتفعة.

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (التطوير المهني) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
18	1	يوثق المدير أداء المعلمين رقمياً.	4.37	0.68	مرتفعة
14	2	يعمل المدير على مواكبة المستجدات الرقمية لدعم عملية التعليم.	4.15	0.74	مرتفعة
19	3	يخصص المدير نسبة من التقييم لدرجة استخدام المعلمين للتقنيات الرقمية	4.13	0.80	مرتفعة
20	4	يستضيف المدير الخبراء في مجال التقنيات الرقمية ليستفيد المعلمون من خبراتهم	4.08	0.73	مرتفعة
15	5	يستخدم المدير التقنيات الرقمية كوسيلة لتقديم الدعم الذي يحتاجه المعلمين	4.02	0.64	مرتفعة

مرتفعة	0.52	4.01	يقدم المدير دورات تدريبية لكيفية الاستخدام الأمثل للتقنيات الرقمية في العملية التعليمية.	6	16
مرتفعة	0.50	3.85	يشجع المدير المعلمين على المشاركة في مجتمعات تعلم رقمية.	7	17
مرتفعة	0.46	4.09	التطوير المهني (الكلي)		

يلاحظ من الجدول (10) أن درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (التطوير المهني) جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.64) وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات (3.85-4.37)، وجاءت الفقرة رقم (18) التي تنص على " يوثق المدير أداء المعلمين رقمياً. بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.37) وبانحراف معياري (0.68) وبدرجة ممارسة مرتفعة في حين جاءت الفقرة رقم (17) والتي تنص على " يشجع المدير المعلمين على المشاركة في مجتمعات تعلم رقمية. " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.85) وبانحراف معياري (0.50) وبدرجة ممارسة مرتفعة.

الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (التحسين المنهجي) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
28	1	يعمل المدير ضمن الفريق بكفاءة عالية.	4.39	0.92	مرتفعة
24	2	يطبق المدير التكنولوجيا للوصول إلى أفضل النتائج بأقصر وقت ممكن	4.24	0.57	مرتفعة
29	3	يتحمل المدير المسؤولية في مكان العمل.	4.23	0.66	مرتفعة
27	4	يبتكر المدير الأفكار الجديدة لتحسين عملية التعلم والتعليم.	4.14	0.51	مرتفعة

مرتفعة	0.69	4.11	يطبق المدير المهارات التقنية المناسبة.	5	21
مرتفعة	0.87	4.06	يتقن المدير التواصل مع الزملاء في العمل من خلال البريد الإلكتروني	6	26
مرتفعة	0.32	4.01	يتواصل المدير بشكل واضح وفعال مع المعلمين	7	23
مرتفعة	0.34	3.99	يستخدم المدير التفكير الناقد لفهم المشكلة.	8	25
مرتفعة	0.53	3.76	يمتلك المدير المعرفة الأكاديمية اللازمة لدمج التقنيات الرقمية في العملية التعليمية	9	22
مرتفعة	0.39	4.10	التحسين المنهجي (الكلية)		

يلاحظ من الجدول (11) أن درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (التحسين المنهجي) جاءت في درجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.39) وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات (3.76-4.39)، وجاءت الفقرة رقم (28) التي تنص على "يعمل المدير ضمن الفريق بكفاءة عالية. بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.39) وانحراف معياري (0.92) وبدرجة ممارسة مرتفعة في حين جاءت الفقرة رقم (22) والتي تنص على "يمتلك المدير المعرفة الأكاديمية اللازمة لدمج التقنيات الرقمية في العملية التعليمية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.53) وبدرجة ممارسة مرتفعة.

الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (المواطنة الرقمية) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
32	1	يتثقف المدير المعلمين بأهمية استخدام التقنيات الرقمية في العملية التعليمية.	4.11	0.71	مرتفعة
36	2	يمنح المدير المعلمين الخصوصية وحرية التعبير عند استخدام التقنيات الرقمية	4.07	0.77	مرتفعة
34	3	ينشر المدير المعلمين كيفية حماية أنفسهم عند استخدام التقنيات الرقمية من خلال التعليم والتدريب.	3.93	0.71	مرتفعة
35	3	يتخذ المدير كافة التدابير اللازمة لضمان الوقاية والحماية الرقمية.	3.93	1.00	مرتفعة
30	5	يوفر المدير التدريب اللازم للمعلمين لمساعدتهم في اتخاذ القرارات السليمة عند مجابهة خيارات الاتصال الرقمي.	3.91	0.98	مرتفعة
31	6	يوجه المدير المعلمين إلى نوعية التكنولوجيا الواجب اقتناؤها.	3.88	0.89	مرتفعة
33	7	ينشر المدير الوعي بين المعلمين بالآثار السلبية لاستخدام التكنولوجيا	3.83	0.85	مرتفعة
		المواطنة الرقمية (الكلي)	3.95	0.74	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (12) أن درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (المواطنة الرقمية) جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.74) وتراوح المتوسطات الحسابية للفقرات (3.83-4.11)، وجاءت الفقرة رقم (32) التي تنص على " يتثقف المدير المعلمين بأهمية استخدام التقنيات الرقمية في العملية التعليمية. بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.11) وبانحراف معياري (0.71) وبدرجة ممارسة مرتفعة في حين جاءت الفقرة رقم (33) والتي تنص على " ينشر المدير الوعي بين المعلمين بالآثار السلبية لاستخدام

التكنولوجيا " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.83) وبانحراف معياري (0.85) وبدرجة ممارسة مرتفعة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما درجة ممارسة مديري المدارس للتواصل الفعال من وجهة

نظر معلمي المدارس الخاصة في نواء وادي السير؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات

معلمي المدارس الخاصة على فقرات أداة التواصل الفعال، ويوضح الجدول (13) هذه النتائج.

الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات معلمي المدارس الخاصة على

فقرات أداة التواصل الفعال مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التواصل
13	1	يتواصل مع العاملين من خلال قنوات اتصال متعددة تلبي حاجات المعلمين	4.49	0.64	مرتفعة
4	2	يبنى علاقات إيجابية مع العاملين في المدرسة	4.43	0.72	مرتفعة
9	3	يتبادل المعلومات والاقتراحات مع العاملين لإيجاد الحلول للقضايا العالقة في المدرسة	4.41	0.60	مرتفعة
1	3	يصغى المدير جيداً للشخص الذي يتحدث معه.	4.41	0.56	مرتفعة
2	5	ينتقي العبارات المناسبة التي تشعر العاملين بالأطمئنان أثناء تواصله معهم	4.21	0.89	مرتفعة
15	6	يحرص على التواصل البصري عند الحديث مع العاملين	4.18	0.52	مرتفعة
7	6	يتجنب النقد غير البناء في حديثه مع الآخرين	4.18	0.71	مرتفعة
6	8	يعيد صياغة كلام المتحدث ليؤكد من فهم الرسالة المراد إيصالها	4.14	0.57	مرتفعة

مرتفعة	0.42	4.08	يشجع على التواصل ما بين المعلمين لتبادل الخبرات فيما بينهم	9	8
مرتفعة	0.62	4.07	يمتاز بالهدوء عند حوار مع العاملين	10	11
مرتفعة	0.64	4.04	يتجنب توظيف سلطته الرسمية في إقناع العاملين بالتغيير المنشود	11	12
مرتفعة	0.63	4.04	يوظف التكنولوجيا المتاحة له لزيادة فعالية الاتصال مع العاملين	11	14
مرتفعة	0.78	4.01	يجيب عن استفسارات المعلمين بطريقة لبقة	13	5
مرتفعة	0.76	3.99	يظهر التعاطف مع العاملين في المدرسة لبناء الثقة	14	10
مرتفعة	0.86	3.85	يحرص على الحصول على التغذية الراجعة من العاملين للتأكد من فهمهم للمقصود من الرسالة	15	3
مرتفعة	0.86	4.17	التواصل الفعال (الكلي)		

يبين الجدول (13) أن درجة التواصل الفعال لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس الخاصة في لواء وادي السير جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي (4.17) بانحراف معياري (0.86) وجاءت الفقرة رقم (13) التي تنص على " يتواصل مع العاملين من خلال قنوات اتصال متعددة تلبي حاجات المعلمين " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.49) وبانحراف معياري (0.64) وبدرجة ممارسة مرتفعة في حين جاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على " يحرص على الحصول على التغذية الراجعة من العاملين للتأكد من فهمهم للمقصود من الرسالة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.85) وبانحراف معياري (0.86) وبدرجة ممارسة مرتفعة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس ودرجة التواصل الفعال

من وجهة نظر معلمي المدارس الخاصة في لواء وادي السير؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت معاملات ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة القيادة الرقمية

ودرجة التواصل الفعال والجدول (14) يبين هذه النتائج.

الجدول (14): معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة القيادة الرقمية ودرجة التواصل الفعال لدى مديري

المدارس الخاصة في لواء وادي السير

الدرجة الكلية	المواطنة الرقمية	التحسين المنهجي	التطوير المهني	ثقافة التعلم الرقمي	توظيف القيادة الرقمية	القيادة الرقمية التواصل الفعال
**0.626	**0.642	**0.817	**0.391	**0.545	**0.338	التواصل الفعال

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يبين الجدول (14) وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة القيادة

الرقمية ودرجة التواصل الفعال لدى مديري المدارس الخاصة في لواء وادي السير على الدرجة

الكلية وعلى جميع المجالات حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط (0.338-0.817).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة نتائج السؤال الأول الذي نص على: ما درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الرقمية

من وجهة نظر معلمي المدارس الخاصة في لواء وادي السير؟

أظهرت نتائج الجدول (7) أن درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الخاصة في لواء وادي السير من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة ممارسة مرتفعة على الدرجة الكلية وعلى جميع المجالات. وقد يعزى ذلك إلى إدراك قيادات المدارس لأهمية استخدام التكنولوجيا في تحسين جودة التعليم وتعزيز العملية التعليمية بشكل عام لمواكبة التطور التكنولوجي الذي يعيشه العالم، وإدراكهم للاحتياجات التعليمية المتغيرة وما يتطلبه ذلك من توفير أدوات وتقنيات رقمية تساعد في تلبية الاحتياجات المتغيرة للطلاب والمعلمين وضرورة تجهيز المعلمين بالمهارات والأدوات اللازمة لمواكبة هذا التطور التكنولوجي، وإدراكهم أيضاً لأهمية التعاون والتواصل حيث تعتبر الأدوات الرقمية وسيلة قوية لتعزيز التواصل والتعاون بين أعضاء المدرسة من مديري ومعلمين وطلاب وأولياء الأمور حيث سهلت الوسائل الرقمية تبادل المعلومات بينهم، وإدراكهم إلى أن استخدام التكنولوجيا في التعليم يعزز قدرة المدارس الخاصة على التنافس والتميز في سوق التعليم.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الرقب (2022) التي أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الرقمية في عمان جاءت مرتفعة وبمتوسط حسابي (4.08)، كما أنها اتفقت مع نتيجة دراسة Popadakis, Polat , Karakose (2021) التي أظهرت أن مديري المدارس يدعمون التحول الرقمي، وبينت أيضاً أن مستوى استخدام التقنيات الرقمية من قبل مديري المدارس كانت مرتفعة، كما اتفقت أيضاً مع دراسة العماري (2022) التي أظهرت ممارسة مديرات المدارس الثانوية لأبعاد القيادة الرقمية جاءت بدرجة مرتفعة، وكما اتفقت مع دراسة بصيلي

(2022) التي أظهرت أنّ واقع تطبيق القيادة الرقمية في مدارس التعليم العام جاء بتقدير مرتفع وبمتوسط حسابي (3.51)، كما وافقت مع دراسة كلّ من الذهلي، والخروصي، والشعيلي التي أظهرت بأن درجة توظيف مديري المدارس في سلطنة عمان للقيادة الرقمية جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط (4.00).

واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة أبو حية (2021) التي أظهرت أنّ درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمهم جاءت بدرجة متوسطة وعلى وزن نسبي (64.02%)، واختلفت مع دراسة جاستين لاندر (2020) التي بينت أن معظم المديرين غير مستعدين بشكل كاف ليصبحوا قادة رقميين، واختلفت مع دراسة كلّ من الرشدي، والعجمي، والطفة (2021) التي أظهرت بأن درجة ممارسة المدراء المساعدين في المدارس المتوسطة في دولة الكويت للإدارة الرقمية جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (1.99).

أما بالنسبة للمجالات فقد تم مناقشتها كما يأتي:

المجال الأول: توظيف القيادة الرقمية

أظهرت نتائج الجدول (7) أن مجال توظيف القيادة الرقمية جاء بالمرتبة الخامسة وجاءت جميع فقراته بدرجة ممارسة مرتفعة، وأظهرت نتائج الجدول (8) أن الفقرة رقم (1) التي تنص على " يشارك المدير المعلمين في وضع خطة استراتيجية ذات رؤية مشتركة، تضمن دمج القيادة الرقمية في العملية التعليمية" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.36) وانحراف معياري (0.64) وقد يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس يسعون إلى إيجاد بيئة تقنية حديثة في التعلم والريادة لتضمن الميزة التنافسية لمدرستهم، وبالتالي تسعى الإدارة المدرسية لإشراكهم في عملية التخطيط وتحديد الأهداف لزيادة رفع المسؤولية المهنية والأخلاقية، باستخدام الأدوات والتطبيقات الرقمية الحديثة، وتبادل الخبرات وحل المشكلات من خلال التركيز على بناء فرق

العمل، وهذا ما أثبتته الفقرة رقم (28) في مجال التحسين المنهجي والتي تنص على "يعمل المدير ضمن فرق بكفاءة عالية" حيث حصلت على الرتبة الأولى في مجالها وعلى الأداة ككل.

وأظهرت نتائج الجدول (8) أن الفقرة رقم (6) التي تنص على "يتأكد أن الخطة الاستراتيجية تحقق الأهداف التربوية المرجوة" حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.55) وقد تعود هذه النتيجة إلى إحساس عينة الدراسة بأن مديري مدارسهم يولون اهتماماً أعلى لباقي فقرات المجال من هذه الفقرة.

وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسات كلٍّ من الحربي (2020)، والرقب (2021). وتختلف مع دراسة أبو حية (2021).

المجال الثاني: ثقافة التعلم الرقمي

أظهرت نتائج الجدول (7) أن مجال ثقافة التعلم الرقمي جاء في المرتبة الرابعة، وجاءت جميع فقراته بدرجة ممارسة مرتفعة وأظهرت نتائج الجدول (9) أن الفقرة رقم (7) التي تنص على "يحترم المدير الخصوصيات الرقمية الخاصة بالمعلمين" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.67) وقد يعزى ذلك إلى امتلاك المديرين الوعي بأهمية احترام الخصوصية الرقمية للمعلمين ويطبقون اخلاقيات التعامل المهني في ظل انتشار أساليب التوعية من خلال التطبيقات الرقمية نفسها، وبما توفره هذه التطبيقات من خصوصية لمستخدميها.

كما أظهرت نتائج الجدول (9) أن الفقرة رقم (13) التي تنص على "يخصص المدير لكل معلم هوية رقمية" حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.55) وقد يعزى ذلك إلى اقتناع عينة الدراسة بأن الهوية الرقمية تعبر عن الصفات الشخصية لكل معلم

وكيفية استخدامها للتواصل مع مجتمعه، وأن الهوية الرقمية للمعلمين ليست بأهمية باقي الفقرات من وجهة نظرهم.

حيث اتفقت النتائج الحالية مع نتائج دراسات كل من العماري (2022) والرقب (2022) وبصيلي (2022)، واختلفت مع نتائج دراسة أبو حية (2021)، والرشيدي، والعجمي، والطشة (2021).

المجال الثالث: التطوير المهني

أظهرت نتائج الجدول (7) أن مجال التطوير المهني جاء في المرتبة الثانية وجاءت جميع فقراته بدرجة ممارسة مرتفعة وأظهرت نتائج الجدول (10) أن الفقرة رقم (18) التي تنص على " يوثق المدير أداء المعلمين رقمياً" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.37) وانحراف معياري (0.68) وقد يعزى ذلك الي أن مدير المدرسة يقدم الدعم للمعلمين من استخدام الأدوات الرقمية في عملية تقييم الأداء، وذلك بتوظيف التطبيقات الرقمية في تقييم أداء المعلمين والاستفادة من البيانات والمعلومات المدونة في الوسائل التكنولوجية في عملية التقييم وكذلك في توصيل نتائج التقييم.

كما أظهرت نتائج الجدول (10) أن الفقرة رقم (17) التي تنص على " يشجع المدير المعلمين على المشاركة في مجتمعات تعلم رقمية" حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.50) وقد يعزى ذلك إلى شعور المعلمين بأن مديري المدارس يولون اهتماماً أكبر لباقي فقرات هذا المجال على حساب تشجيعهم للمشاركة في مجتمعات التعلم الرقمية. حيث اتفقت النتائج الحالية مع نتائج دراسات كل من العماري (2022) والرقب (2022) وبصيلي (2022)، واختلفت مع نتائج دراسة أبو حية (2021)، والرشيدي، والعجمي، والطشة (2021).

المجال الرابع: التحسين المنهجي

أظهرت نتائج الجدول (7) أن مجال التحسين المنهجي جاء في المرتبة الأولى وجاءت جميع فقراته بدرجة ممارسة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى شعور المعلمين بامتلاك مدرائهم للمهارات الإدارية والرقمية لإيجاد بيئة تعليمية رقمية تشجع على الإبداع والابتكار، والعمل ضمن فرق مدرسية تساهم في تبادل الخبرات؛ مما يحقق التحسين المنهجي للعملية التربوية ويحقق أهدافها بفاعلية وكفاءة، وأظهرت نتائج الجدول (11) أن الفقرة رقم (28) التي تنص على "يعمل المدير ضمن الفريق بكفاءة عالية" حصلت على المرتبة الأولى في هذا المجال بمتوسط حسابي (4.39) وانحراف معياري (0.92) وعلى الأداة ككل، ويعزو الباحث ذلك إلى قناعة أفراد عينة البحث من معلمي المدارس بأن مديري المدارس يقومون باختيار فرق عمل داخل المدرسة تتسم بالعديد من السمات: التقنية، والأخلاقية، والكفاءات العالية في توظيف القيادة الرقمية، والوسائل التكنولوجية في العمل وتحديد لقاءات دورية لمناقشة أي مشكلات تواجه تطبيق الوسائل التكنولوجية في قيادة المدرسة، وكذلك تحفيزهم على أهمية استخدام التقنيات الرقمية والتكنولوجية في العملية التعليمية والإدارية داخل المدرسة.

كما أظهرت نتائج الجدول (11) أن الفقرة رقم (22) التي تنص على "يملك المدير المعرفة الأكاديمية اللازمة لدمج التقنيات الرقمية في العملية التعليمية" حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.53) وقد يعزى ذلك إلى شعور المعلمين بأهمية امتلاك المديرين مهارة بناء الفرق المدرسية، وتطبيق التكنولوجيا، وتحمل المسؤولية، وقدرتهم على ابتكار الأفكار الجديدة لتحسين العملية التعليمية أهم من امتلاكهم للمعرفة الأكاديمية اللازمة لدمج التقنيات الرقمية في العملية التعليمية.

حيث اتفقت النتائج الحالية مع نتائج دراسات كل من العماري (2022) والرقب (2022) وبصيلي (2022)، واختلفت مع نتائج دراسة أبو حية (2021)، والرشيدي، والعجمي، والطشة(2021).

المجال الخامس: المواطنة الرقمية

أظهرت نتائج الجدول (7) أن مجال المواطنة الرقمية جاء في المرتبة الثالثة، وجاءت جميع فقراته بدرجة ممارسة مرتفعة، وأظهرت نتائج الجدول (12) أن الفقرة رقم (32) التي تنص على " يتقف المدير المعلمين بأهمية استخدام التقنيات الرقمية في العملية التعليمية" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.71) وقد يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس الخاصة يستخدمون التقنيات الرقمية في تنفيذ مهامهم ويقدمون النشرات التربوية عن أهمية استخدام التقنيات الرقمية في العملية التربوية من خلال الوسائل التكنولوجية المتاحة، وتحديد مواعيد عقد المؤتمرات، والورش التدريبية، واجتماع مجالس أولياء الأمور باستخدام الوسائل الرقمية الحديثة، وذلك بهدف إيجاد قناعة لدى المعلمين بأهمية استخدام التقنيات الرقمية في العملية التعليمية والإدارية، وأن يشكل المدير نفسه أنموذجاً لذلك. وهذا ما أكدته الفقرة رقم (18) والتي تنص على "يوثق المدير أداء المعلمين رقمياً" حيث جاءت في المرتبة الأولى في مجال التطوير وعلى الأداة ككل.

كما أظهرت نتائج الجدول (12) أن الفقرة رقم (33) التي تنص على "ينشر المدير الوعي بين المعلمين بالآثار السلبية لاستخدام التكنولوجيا" حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.85) ويعزو الباحث هذه النتيجة الي أن قناعة أفراد العينة بأن المديرين يركزون على استخدام التكنولوجيا وتطبيقاتها الرقمية في العملية التعليمية بالمقام الأول وهذا ما يؤكد حصول هذه الفقرة على أقل متوسط حسابي على الأداة ككل.

حيث اتفقت النتائج الحالية مع نتائج دراسات كل من العماري (2022) والحربي (2020)، واختلفت مع نتائج دراسة الرشيدى، والعجمي، والطشة (2021).

مناقشة نتائج السؤال الثاني الذي ينص على: ما درجة ممارسة مديري المدارس للتواصل الفعّال من وجه نظر معلمي المدارس الخاصة في لواء وادي السير؟

أظهرت نتائج هذا السؤال أن درجة ممارسة مديري المدارس للتواصل الفعّال من وجه نظر معلمي المدارس الخاصة في لواء وادي السير جاءت مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى ارتباطها بنتيجة السؤال الأول لهذه الدراسة وهو درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة في لواء وادي السير حيث جاءت نتيجة هذا السؤال (مرتفعة) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى كون قادة المدارس الخاصة يمتلكون القدرة على توضيح وتوجيه الرؤية والاهداف الاستراتيجية للمدرسة بشكل فعّال، ويتمتعون بثقافة التواصل المفتوح والشفاف مع المعلمين ويشجعون على تبادل الأفكار والمشاركة في صنع القرارات ويوفرون بيئة داعمة تشجع على التواصل الفعّال، ويوفرون للمعلمين فرص التدريب لتحسين قدراتهم، وباتوا يدركون قيمة التواصل الفعّال لإحداث التغيير المطلوب والتأثير على المعلمين لتغيير قناعاتهم التقليدية لبناء ثقافة رقمية لدى المعلمين ليتمكنوا من مواكبة التطور التكنولوجي والرقمي وتغير اساليبهم وطرائقهم داخل الغرفة الصفية واعتماد الأساليب التقنية الرقمية الحديثة مما ينعكس على شكل العملية التعليمية وتعلم الطلبة.

قد اتفقت نتيجة هذا السؤال مع دراسة العدوان (2022) والتي أظهرت أن ممارسة مديري المدارس للتواصل الفعّال جاءت بدرجة مرتفعة في حين اختلفت مع نتيجة دراسة دراس (2021) التي أظهرت أن ممارسة مديري المدارس للتواصل الفعّال جاءت بدرجة متوسطة.

مناقشة نتائج السؤال الثالث الذي ينص على: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس ودرجة التواصل الفعال من وجهة نظر معلمي المدارس الخاصة في لواء وادي السير

أظهرت نتائج هذا السؤال وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الخاصة ودرجة التواصل الفعال، ويستدل من هذه النتيجة أن القيادة الرقمية لدى مديري المدارس تؤثر في درجة التواصل الفعال؛ إذ إن هذه العلاقة الإيجابية تشير إلى أنه كلما كان هناك قيادة رقمية ارتفعت درجة التواصل الفعال، وتعزى هذه النتيجة إلى إدراك قادة المدارس أن ممارسة القيادة الرقمية تعزز التواصل الفعال بينهم وبين المعلمين من خلال استخدام التكنولوجيا والأدوات الرقمية المختلفة مثل البريد الإلكتروني والمنديات والتطبيقات الأخرى في إرسال رسائل وتوجيهات ومعلومات هامة بشكل فعال وسريع إلى المعلمين مما يساهم في تعزيز التواصل فيما بينهم، ويدرك قادة المدارس أيضاً بأن القيادة الرقمية تساهم في تحسين التواصل الفعال من خلال توفير المعلومات اللازمة للمعلمين واستخدام الأدوات الرقمية لنشر الموارد التعليمية والأنشطة والتحديثات المهمة مما يساهم في تحقيق التفاهم المشترك وتعزيز مستوى المعرفة والتواصل، وإدراكهم أنه من خلال ممارسة القيادة الرقمية يمكن توفير الدعم المستدام للمعلمين في مجال التواصل من خلال استخدام الأدوات الرقمية لتقديم الإرشاد والتوجيه المستمر، وتنظيم ورش العمل والتدريبات وتوفير الملاحظات والمراجعات الفورية مما يساعد في تطوير مهارات التواصل لدى المعلمين وتحسين جودة التعليم وتعزيز روح العمل كفريق والتعاون بين قادة المدارس ومعلميهم. ويزيد من الثقة بين المديرين والمعلمين؛ مما يوفر الأرضية الخصبة لإحداث التغييرات المطلوبة وسد الفجوة الرقمية بين المدرسة والمتعلمين.

التوصيات

بناء على ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، وبالاستفادة من اطلاع الباحث على توصيات الدراسات السابقة ذات الصلة فإنها توصي بما يأتي: -

1- تأسيس مجتمعات تعلم مهنية رقمية لمديري المدارس والمعلمين عبر قنوات التواصل الحديثة مثل، واتساب، تيلجرام، تويتر، وتوجيه الدعوات إلى متخصصين للانضمام إليها، لتزويد المديرين والمعلمين بمستجدات التكنولوجيا الرقمية، وتبادل الممارسات المثلى في توظيفها.

2- تشجيع المعلمين على بناء هوية رقمية خاصة بكل منهم، ويحافظون عليها ويتواصلون من خلالها مع طلبتهم، وأولياء أمورهم، وزملائهم، وإداراتهم عبر وسائل وأدوات التكنولوجيا الرقمية المتعددة.

3- قيام الإدارة المدرسية بعقد دورات وورش تدريبية لتوضيح آليات الاستخدام السليم لوسائل التكنولوجيا الحديثة وكيفية تجنب مخاطرها وسلبياتها التي من الممكن أن تنشأ من استخدامها.

4- علي وزارة التربية والتعليم إنتاج دليل معرفي وتدريبى يحتوي على جميع البرامج الرقمية وأنظمة إدارة التعليم بحيث يرجع إليه مديرو المدارس خلال ممارستهم لمهامهم.

5- اعتماد آليات واضحة للتواصل بين جميع المستويات في المجتمع المدرسي للحصول على تغذية راجعة من المعلمين حول تقدم العمل وتنفيذ المهام المطلوبة والصعوبات التي تواجه المعلمين.

6- انشاء قسم يعنى بالجودة في مدارسنا؛ للتأكد من تحقق الأهداف التطويرية للمؤسسة التعليمية بما يتوافق مع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.

بحوث ودراسات مقترحة

من أجل إثراء موضوع الدراسة الحالية، فإن الباحث يقترح إجراء البحوث والدراسات الآتية: -

1- دراسة أثر تطبيق القيادة الرقمية في المدارس الخاصة على تحصيل الطلبة.

2- دراسة مقارنة بين واقع تطبيق القيادة الرقمية في المدارس التي تعتمد النظام الدولي

والمدراس التي تعتمد النظام الوطني.

3- دراسة واقع استخدام معلمي المدارس في محافظة عمان للتقنيات الرقمية ووسائلها في

العملية التعليمية من وجهة نظر الطلبة.

قائمة المراجع

المراجع العربية

الأقطش، نور موسى (2019). أثر الممارسات القيادية الالكترونية على الابداع الاستراتيجي. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الاعمال الالكترونية، كلية الاعمال. جامعة الشرق الأوسط.

أبو حيه، نجاه شعبان (2021). درجة ممارسة القيادة الرقمية لدي مديري مدارس الاونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وسبل تحسينها. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

أبو النصر، مدحت (2020). مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

بصيلي، أماني جبريل (2022). واقع تطبيق القيادة الرقمية بمدارس التعليم العام بمنطقة أبها الحضرية من وجهة نظر القيادات التربوية. مجلة العلوم التربوية والنفسية. 6(42) 23-42

الجريري، عارف محمد (2018). درجة دمج التكنولوجيا في الادارة المدرسية في المدارس الحكومية في محافظة عمان وسبل تطويرها. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد الثاني - العدد 26.

الحربي، حمدان بن محمد (2020). واقع توظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بعد وإدارة الازمات الطارئة لدي قادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة. مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة، المجلد السابع والعشرون.

الحمادي، عدنان حمد وعويس، ايهاب احمد (2021). دور القيادة الرقمية في تعزيز الذكاء الاصطناعي. E-Prosiding Seminar Antarabangsa Islam dan Sains.

الجامعة الإسلامية في ماليزيا

دراس، نهى (2021). واقع الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الخاصة في ضوء التعلم عن بعد من وجه نظر المعلمين في لواء الجامعة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الذهلي، ربيع بن مر والخروصي، حسين بن علي والشعيلي، صالح بن خليفة (2021). درجة توظيف مديري المدارس في سلطنة عمان للقيادة الرقمية من وجه نظر المديرين أنفسهم. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية.

رسمي، محمد حسن و حسين، بشرى خالد محمود على غلوم و عبد البر، نسمة عبد الرسول (2018). دور القيادة المدرسية في حل الصراع التنظيمي داخل المدرسة. مجلة المعرفة التربوية. 6(11) 102-120

زيادة ، رانية محمد (2021). دور الادارة الرقمية في تنمية مهارات القيادات الابداعية. مجلة تطوير الاداء الجامعي .

سدران، وجدان هادي (2021). واقع القيادة الرقمية لمعلمات اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية بنجران، اثر المعرفة للمؤتمرات والأبحاث.

سعادات، محمود (2016) مهارات الاتصال الفعال. شبكة الألوكة. www.alukah.net/library

السيد، محمد (2016). أهمية الاتصال الفعال في الإدارة. الإدارة 53 (1)، 30.

سيد، ايمان عبد الوهاب هاشم (2021). دور المدرسة الابتدائية في غرس قيم المواطنة الرقمية" دراسة تحليلية". مجلة كلية التربية- جامعة أسيوط، المجلد 72 العدد 10.

الرشيدي، فهد عبيد والعجمي، عبد الرحمن سعد و الطشة، غنيم حمود (2021). درجة ممارسة المدراء المساعدين في المدارس المتوسطة بدولة الكويت للإدارة الرقمية. جامعة اسويط: بحث غير منشور.

الرقب، يوسف حابس (2022). درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط.

الشهري، عجلان (2018). القيادة الالكترونية- منهج عملي مقترح-، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. 2(9)، 39-56

الشهري، نوح يحيى (2010). مهارات الاتصال. دار الحافظ للنشر والتوزيع، جدة المملكة العربية السعودية

شينينجر، إريك سي (2022). القيادة الرقمية تغيير النماذج تبعاً لتغير الأزمنة. مركز البحوث والدراسات المملكة العربية السعودية، مكتبة الحبر الالكتروني.

الطائي، يوسف والحدراوي باقر (2019). أثر القيادة الرقمية في تبنى الثقافة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بمديرية تربية محافظة النجف الاشرف بالعراق. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية.

العدوان، إيمان موسى (2022). اشغافية الإدارة لدي مديري المدارس وعلاقتها بالتواصل الفعال من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء الشونة الجنوبية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.

علي خديجة (2018). إستراتيجية التواصل الناجح بين مهارات المعلم وكفايات المتعلم. مجلة الموروث 6 (1)، 46-58.

العماري، جواهر نايش محمد (2022). درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة الرقمية بمحافظة خميس مشيط. مجلة التربية، كلية جامعة الازهر، 194، (2).

علاونة، يوسف جابر و مسودة، ضياء محمد سمير و جبارة، لبنى رسلان و غطاس، موسى
 منتقال كعبية (2022). *التعليم الالكتروني وتحدياته المعاصرة*، عمان، الأردن ، دار
 اليازوري للنشر

الغامدي، وفاء (2020). *الأنماط القيادية لقائدات المدارس الابتدائية الحكومية وعلاقتها
 بالتواصل الفعّال من وجه نظر المعلمات في جدة*. *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث*
 4،(30).

الفضلي، منال (2019). *تحديات القيادة في ظل العالم الرقمي*. المؤتمر الإقليمي الأول للقيادة
 التنموية في ظل العالم الرقمي.

قشقوش، محمد (2020). *درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الاخضر مهارات
 الاتصال الإداري الفعّال وعلاقتها بالدافعية لدى المعلمين من وجه نظر المرشدين
 والمعلمين أنفسهم*. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الاردن.

محمود، محمد صبري (2022). *رؤية مقترحة لتطبيق القيادة الالكترونية لمؤسسات التعليم قبل
 الجامعي في ضوء بعض المتغيرات العالمية المعاصرة*. المؤتمر الدولي الاول لكية
 جامعة الباحثة: التربية آفاق مستقبلية.

أحمد، دلاسي و مسعود، شوشة (2018)، *الاتصالات الإدارية في المنظمات (المفهوم والانواع
 والوسائل والنظريات)*. *مجلة العلوم الاجتماعية-جامعة الأغواط- المجلد:7 العدد:28*.

هلل، شعبان أحمد (2021). *أبعاد التمكين الرقمي الذكي لجامعة الطفل بجامعة دمنهور الواقع
 وآليات التطبيق*. *مجلة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، 187-196.

- Adeolu, J. (2020). *Organizational Communication and Teachers' Productivity In Secondary Schools In Ondo State, Nigeria*. Journal Of Education and Practice, 11(17), 94-102
- Hafiza Hamzah, Khalid Nasir, Jamaluuaiil Abaul Wahab (2021), *The Effects of Principals Digital Leadership on Teachers Digital Duning the COVID-19, Randemic In Malaysia* Journal Of Education And E Learning Research
- Moore Kelly Ann (2018) *Teachers Perceptipns Of Digital Leadership Behaviors That Impact Technology Use In The Classroom*. Dallas Baptist University .
- Koskei, J. (2020). *Relationship Between Headteachers' Communication Competencies And Effective School Management In Public Primary Schools Narok County, Kenya*. Global Journal Of Educational Research, 19, 95-113
- Lander, J. (2020). *The relationship between principals' pillars of digital leadership aligned values and actions and teacher technology use.*{Unpublished Doctoral Thesis} St. John's University (New York).
- Lim, Chang, Ali, Teoh (2022) ,*Predicting The Infuence Of Digital Leadership On Performance Of Private Higher Education Institutions Entrepreneurship, Business And Economics*. Journal Of
- Shah, S. (2020). The Usage of Social Media to Enhance Effective Communication among Secondary School Teachers and Principals in Ampang. *Social Science, Education and Humanities Research*, 400, 158-162.
- .*Sheninger (2019), Digital Leadership: Changing Paradigms For Changing Times California: Corwin: Thousand Oaks.*
- Thrgut Kara Kose , Hakan Polat, Stamations Papadakis (2021), *Examining Teachers Perspectives On School Principals, Digital Leadership Roles Technology, Capabilities During The COVID-19 Pandemic* .sustainability

Yee Pei Chua, Yan Piaw Chua (2017), *How Are E-Leadership Practices In Implementing A School Virtual Learning Environment Enhanced?* Journal Computers & Education

الملحقات



ملحق رقم (1)

حضرة الدكتور/ة. .المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يعد الباحث دراسة بعنوان "ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بالتواصل الفعال من وجه نظر معلميها في لواء وادي السير"

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، من جامعة الشرق الأوسط، وتحقيقاً لهدف الدراسة تم تطوير استبانة، لقياس درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بالتواصل الفعال من وجه نظر معلميها في لواء وادي السير" حيث تكونت الاستبانة من قسمين: القسم الأول القيادة الرقمية وتتكون من خمس مجالات و(38) فقرة موزعة على المجالات، والقسم الثاني التواصل الفعال وتم اعتماد استبانة الباحثة العدوان، إيمان (2022) في دراستها بعنوان " الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالتواصل الفعال من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء الشونة الجنوبية"

ولما عرفتم به من خبرة علمية وموضوعية في مجال التعليم، يأمل الباحث من سعادتكم التفضل بإبداء رأيكم فيها والحكم عليها من ناحية:

- مدى انتماء العبارة للمحور الذي تتدرج تحته.
- ملاءمة الصياغة اللغوية ووضوحها "درجة الوضوح".

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث: فادي خالد شفيق الغزاوي

البيانات الشخصية للمحكم:

الاسم:

التخصص:

الجامعة:

الرتبة الأكاديمية:

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

(يرجى وضع إشارة ✓ في المكان الذي يمثل إجابتك):

1. الجنس:

<input type="radio"/> ذكر	<input type="radio"/> أنثى
---------------------------	----------------------------

2. المؤهل العلمي:

<input type="radio"/> بكالوريوس	<input type="radio"/> دراسات عليا
---------------------------------	-----------------------------------

3. سنوات الخبرة:

<input type="radio"/> أقل من 5 سنوات	<input type="radio"/> من 5 إلى 10 سنوات	<input type="radio"/> أكثر من 10 سنوات
--------------------------------------	---	--

الرقم	العبرة	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		لا	نعم	لا	نعم	
المجال الأول: القيادة ذات الرؤية						
1	يشارك المعلمون في عمل خطة استراتيجية ذات رؤية مشتركة تضمن دمج القيادة الرقمية في العملية التعليمية.					
2	يستخدم التقنيات الرقمية لتحقيق أفضل الأهداف في أقل تكلفة					
3	يحفز على التحسين المستمر في طريقة استخدام التقنيات الرقمية في عملية التعليم.					
4	يستعين بالجهات ذات الخبرة لجمع البيانات التي تفيد في وضع خطة استراتيجية ذات رؤية مشتركة لدمج التقنية الرقمية.					
5	يتأكد أن الخطة الاستراتيجية الرقمية تحقق الأهداف التربوية المرجوة.					
6	يستخدم التقنيات الرقمية في متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية.					
7	يستخدم التقنيات الرقمية لتحقيق أفضل الأهداف في أقصر وقت					
8	يبتكر طرقاً جديدة في تطبيق التقنيات الرقمية.					
المجال الثاني: ثقافة التعلم الرقمي						
1	يحترم الخصائص الرقمية الخاصة					
2	يقوم بتوجيه المعلمين للاستخدام الأمثل للتقنيات الرقمية عن طريق الوسائل المتعددة.					
3	يوضح للمعلمين أخلاقيات التعامل مع الأدوات الرقمية.					
4	يحرص على حصول جميع المعلمين على فرص متساوية في نشر الثقافة الرقمية.					

الرقم	العبارة	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		لا	نعم	لا	نعم	
5	يوفر بيئة صحية للمعلمين عند استخدام التقنية الرقمية.					
6	يوجه جميع المعلمين لاستخدام الأدوات الرقمية في الغرفة الصفية.					
7	يوجه جميع المعلمين لاستخدام الأدوات الرقمية في الغرفة الصفية.					
8	يوفر بيئة آمنة للمعلمين عند استخدام التقنية الرقمية.					
9	يوفر لكل معلم هوية رقمية خاصة به.					
المجال الثالث: التطوير المهني						
1	يعمل المدير على مواكبة المستجدات الرقمية في دعم عملية التعليم.					
2	يمنح المعلمين الدعم التعليمي عن طريق التقنيات الرقمية.					
3	يدعم تطور المعلمين على إجراء حصص تثقيفية بطريقة الاستخدام الهادف التقنيات الرقمية.					
4	يشارك في مجموعات تعليمية رقمية على مواقع التواصل الاجتماعي.					
5	يقوم بتوثيق أداء المعلمين الرقمي					
6	يعتمد بشكل جزئي في تقييم المعلمين على درجة استخدامهم التقنيات الرقمية.					
7	يستضيف الخبراء في مجال التقنيات الرقمية ليستفيد المعلمين من خبراتهم					
المجال الرابع: التحسين المنهجي						
1	تطبيق المهارات التقنية المناسبة والمعرفة الأكاديمية					
2	التواصل بشكل واضح وفعال					

الرقم	العبرة	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		لا	نعم	لا	نعم	
3	تطبيق التكنولوجيا للوصول إلى أفضل النتائج بأقصر وقت ممكن					
4	استخدام التفكير الناقد لفهم المشكلة والمثابر في حلها					
5	إتقان التواصل مع الزملاء في العمل عبر الوسائل الرقمية كالبريد الإلكتروني.					
6	ابتكار الأفكار الجديدة وتطبيقها في العمل.					
7	العمل ضمن الفريق بكفاءة عالية.					
8	تحمل المسؤولية في مكان العمل.					
المجال الخامس: المواطنة الرقمية						
1	يتوفر التدريب اللازم لدى كثير من القادة لاتخاذ القرارات السليمة عند مجابهة خيارات الاتصالات الرقمية					
2	توجه القيادة الرقمية التركيز بصفة متجددة إلى نوعية التكنولوجيا الواجب اقتنائها وتعلمها والتدريب عليها والأسلوب الأمثل في تشغيلها والاستفادة منها					
3	تنقيف القيادة الرقمية لكل طالب ومعلم وتدريبه على اللياقة الرقمية، حتى يكون مواطناً رقمياً مسؤولاً في ظل مجتمع جديد					
4	توعية القيادة الرقمية الطلاب والمعلمين من المخاطر الكامنة في التكنولوجيا، حماية أنفسهم عبر التعليم والتدريب					
5	تتخذ القيادة الرقمية كافة التدابير اللازمة لضمان الوقاية والحماية الإلكترونية.					
6	تتمتع القيادة الرقمية بحقوق الخصوصية، وحرية التعبير					

المحور الثاني: التواصل الفعال					
					1 يصغى المدير جيدا للشخص الذي يتحدث معه.
					2 ينتقي العبارات المناسبة التي تشعر العاملين بالاطمئنان أثناء تواصله معهم
					3 يحرص على الحصول على التغذية الراجعة من العاملين للتأكد من فهمهم للمقصود من الرسالة
					4 يبني علاقات إيجابية مع العاملين في المدرسة
					5 يجيب عن استفسارات المعلمين بطريقة ليقة
					6 يعيد صياغة كلام المتحدث ليتأكد من فهم الرسالة المراد إيصالها
					7 يتجنب النقد غير البناء في حديثه مع الآخرين
					8 يشجع على التواصل ما بين المعلمين لتبادل الخبرات فيما بينهم
					9 يتبادل المعلومات والاقتراحات مع العاملين لإيجاد الحلول للقضايا العالقة في المدرسة
					10 يظهر التعاطف مع العاملين في المدرسة لبناء الثقة
					11 يمتاز بالهدوء عند حواراه مع العاملين
					12 يتجنب توظيف سلطته الرسمية في إقناع العاملين بالتغير المنشود
					13 يتواصل مع العاملين من خلال قنوات اتصال متعددة تلبي حاجات المعلمين
					14 يوظف التكنولوجيا المتاحة له لزيادة فعالية الاتصال مع العاملين
					15 يحرص على التواصل البصري عند الحديث مع العاملين

ملحق (2) قائمة المحكمين

الرقم	الاسم	التخصص	الدرجة الأكاديمية	جهة العمل
1	علي حورية	إدارة تربوية	أستاذ دكتور	جامعة الشرق الأوسط
2	الهام الشلبي	مناهج وطرائق تدريس	أستاذ دكتور	جامعة الشرق الأوسط
3	محمد حمزة	مناهج وطرائق تدريس	أستاذ دكتور	جامعة الشرق الأوسط
4	منال حمزة	إدارة تربوية	أستاذ مشارك	جامعة الزيتونة
5	كاظم الغول	إدارة تربوية	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الأوسط
6	خولة حسين عليوة	إدارة تربوية	أستاذ مساعد	جامعة الشرق الأوسط
7	آيات المغربي	مناهج وطرائق تدريس	أستاذ مساعد	جامعة الشرق الأوسط
8	سميرة الشрман	مناهج وطرائق التدريس	أستاذ مساعد	الجامعة العربية المفتوحة
9	منال الطوالبة	تكنولوجيا تعليم	أستاذ مساعد	جامعة الشرق الأوسط

ملحق (3) الاستبانة بعد التحكيم

"ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بالتواصل الفعال من وجه نظر معلميها في لواء وادي السير"

يقوم الباحث بعمل دراسة بعنوان " ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بالتواصل الفعال من وجه نظر معلميها في لواء وادي السير".

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج الإدارة والقيادة التربوية.

لذا أرجو التفضل بالإجابة على جميع فقرات الاستبانة المرفقة أدناه، وذلك باختيار التقدير الذي ترونه مناسباً، حيث سيتم التعامل مع جميع البيانات بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العملي فقط.

تتكون الاستبانة من قسمين: القسم الأول يخص القيادة الرقمية ولها خمس مجالات، والقسم الثاني يخص التواصل الفعال.

شاكر لكم حسن تعاونكم وتفضلوا بقبول خالص الشكر والتقدير

الباحث: فادي خالد الغزاوي.

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

(يرجى وضع إشارة ✓ في المكان الذي يمثل إجابتك):

2. الجنس:

<input type="radio"/> ذكر	<input type="radio"/> أنثى
---------------------------	----------------------------

4. المؤهل العلمي:

<input type="radio"/> بكالوريوس	<input type="radio"/> دراسات عليا
---------------------------------	-----------------------------------

5. سنوات الخبرة:

<input type="radio"/> أقل من 5 سنوات	<input type="radio"/> من 5 إلى 10 سنوات	<input type="radio"/> أكثر من 10 سنوات
--------------------------------------	---	--


الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا اوافق	لا أوافق بشدة
المحور الأول: القيادة الرقمية						
البعد الأول: توظيف القيادة الرقمية						
1	يشارك المدير المعلمين في وضع خطة استراتيجية ذات رؤية مشتركة، تضمن دمج القيادة الرقمية في العملية التعليمية.					
2	يستخدم المدير التقنيات الرقمية لتحقيق الأهداف المحددة					
3	يحفز المدير المعلمين على التحسين المستمر في استخدام التقنيات الرقمية في عملية التعليم.					
4	يستعين المدير بالجهات ذات الخبرة لجمع البيانات المفيدة في وضع خطة استراتيجية ذات رؤية مشتركة لدمج التقنية الرقمية بالعملية التعليمية.					
5	يتأكد أن الخطة الاستراتيجية تحقق الأهداف التربوية المرجوة.					
6	يستخدم المدير التقنيات الرقمية في متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية.					
البعد الثاني: ثقافة التعلم الرقمي						
7	يحترم المدير الخصوصيات الرقمية الخاصة بالمعلمين					
8	يوجه المدير المعلمين للاستخدام الأمثل للتقنيات الرقمية بوسائل متعددة.					
9	يوضح المدير للمعلمين أخلاقيات التعامل مع التقنيات الرقمية.					
10	يحرص المدير على حصول جميع المعلمين على فرص متساوية في التعلم والتدريب على التقنيات الرقمية.					
11	يوفر المدير بيئة ملائمة للمعلمين عند استخدام التقنية الرقمية.					
12	يوجه المدير جميع المعلمين لاستخدام التقنيات الرقمية في الغرفة الصفية.					
13	يخصص المدير لكل معلم هويه رقمية .					
البعد الثالث: التطوير المهني						
14	يعمل المدير على مواكبة المستجدات الرقمية لدعم عملية التعليم.					
15	يستخدم المدير التقنيات الرقمية كوسيلة لتقديم الدعم الذي يحتاجه المعلمين					

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
16	يقدم المدير دورات تدريبية لكيفية الاستخدام الأمثل للتقنيات الرقمية في العملية التعليمية.					
17	يشجع المدير المعلمين على المشاركة في مجتمعات تعلم رقمية.					
18	يوثق المدير أداء المعلمين رقمياً.					
19	يخصص المدير نسبة من التقييم لدرجة استخدام المعلمين للتقنيات الرقمية					
20	يستضيف المدير الخبراء في مجال التقنيات الرقمية ليستفيد المعلمون من خبراتهم					
البعد الرابع: التحسين المنهجي						
21	يطبق المدير المهارات التقنية المناسبة.					
22	يمتلك المدير المعرفة الأكاديمية اللازمة لدمج التقنيات الرقمية في العملية التعليمية.					
23	يتواصل المدير بشكل واضح وفعال مع المعلمين					
24	يطبق المدير التكنولوجيا للوصول إلى أفضل النتائج بأقصر وقت ممكن					
25	يستخدم المدير التفكير الناقد لفهم المشكلة.					
26	يتقن المدير التواصل مع الزملاء في العمل من خلال البريد الإلكتروني					
27	يبتكر المدير الأفكار الجديدة لتحسين عملية التعلم والتعليم.					
28	يعمل المدير ضمن الفريق بكفاءة عالية.					
29	يتحمل المدير المسؤولية في مكان العمل.					
البعد الخامس: المواطنة الرقمية						
30	يوفر المدير التدريب اللازم للمعلمين لمساعدتهم في اتخاذ القرارات السليمة عند مجابهة خيارات الاتصال الرقمي.					
31	يوجه المدير المعلمين إلى نوعية التكنولوجيا الواجب اقتناؤها.					
32	يتقن المدير المعلمين بأهمية استخدام التقنيات الرقمية في العملية التعليمية.					
33	ينشر المدير الوعي بين المعلمين بالآثار السلبية لاستخدام التكنولوجيا					

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا اوافق	لا أوافق بشدة
34	ينشر المدير المعلمين كيفية حماية أنفسهم عند استخدام التقنيات الرقمية من خلال التعليم والتدريب.					
35	يتخذ المدير كافة التدابير اللازمة لضمان الوقاية والحماية الرقمية.					
36	يمنح المدير المعلمين الخصوصية وحرية التعبير عند استخدام التقنيات الرقمية					

المحور الثاني: التواصل الفعال						
1	يصغى المدير جيدا للشخص الذي يتحدث معه.					
2	ينتقي العبارات المناسبة التي تشعر العاملين بالاطمئنان أثناء تواصله معهم					
3	يحرص على الحصول على التغذية الراجعة من العاملين للتأكد من فهمهم للمقصود من الرسالة					
4	يبنى علاقات إيجابية مع العاملين في المدرسة					
5	يجيب عن استفسارات المعلمين بطريقة لبقة					
6	يعيد صياغة كلام المتحدث ليتأكد من فهم الرسالة المراد إيصالها					
7	يتجنب النقد غير البناء في حديثه مع الآخرين					
8	يشجع على التواصل ما بين المعلمين لتبادل الخبرات فيما بينهم					
9	يتبادل المعلومات والاقتراحات مع العاملين لإيجاد الحلول للقضايا العالقة في المدرسة					
10	يظهر التعاطف مع العاملين في المدرسة لبناء الثقة					
11	يمتاز بالهدوء عند حواراه مع العاملين					
12	يتجنب توظيف سلطته الرسمية في إقناع العاملين بالتغير المنشود					
13	يتواصل مع العاملين من خلال قنوات اتصال متعددة تلبى حاجات المعلمين					
14	يوظف التكنولوجيا المتاحة له لزيادة فعالية الاتصال مع العاملين					
15	يحرص على التواصل البصري عند الحديث مع العاملين					

ملحق رقم (4) كتاب تسهيل المهمة


وزارة التربية والتعليم والبحث العلمي

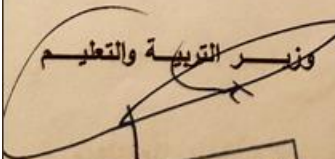
الرقم:
٨٩٧٩ ١١٠/٣
التاريخ:
٢٤ رجب ١٤٤٤
الموافق:
٢٠٢٣/٠٤/٢٠

السيد مدير إدارة مركز الملكة رانيا العبدالله لتكنولوجيا التعليم والمعلومات
السيدة مدير إدارة التعليم الخاص
السيد مدير التربية والتعليم للواء وادي السير

الموضوع:
(البحث التربوي)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، ويعد ؛
فأرجو العلم بأن الباحث قادي خالد شفيق الغزاوي يقوم بإجراء دراسة عنوانها "ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بالتواصل الفعال من وجهة نظر معلمها في لواء وادي السير"،
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية، ويحتاج ذلك إلى تطبيق أداة الدراسة على عينة من معلمي المدارس التابعة لإدارتكم/مديريتكم.
راجياً تسهيل مهمة الباحث المذكور وتقديم المساعدة الممكنة له، على أن تتم مطابقة الأداة المرفقة مع الأداة المطبقة، وألاً تستخدم البيانات والمعلومات المتحصلة إلا لأغراض البحث العلمي.

وتقبلوا بقبول فائق الاحترام


وزير التربية والتعليم

د. يوسف سليمان أبو الشخير
مدير إدارة التخطيط والبحث والتربوي

نسخة/ لمدير إدارة التخطيط والبحث التربوي
نسخة/ لمدير البحث والتطوير التربوي
نسخة/ لرئيس قسم البحث التربوي
نسخة/ الملف 10/3
الصفحات: (10) صفحات

مكتب رئيس الجامعة
Office of the President

الرقم، در/خ/1129
التاريخ، 2023/01/25

معالي الأستاذ الدكتور عزمي محمود محافظة الأكرم
وزير التربية والتعليم

تحية طيبة وبعد،

فتهديكم جامعة الشرق الأوسط أطيب وأصدق الأمنيات، وحيث إن المسؤولية المجتمعية قيمة أساسية في تحقيق رسالة الجامعة ورؤيتها، ويهدف تعزيز وترسيخ أسس التعاون المشترك الذي يسهم في تأدية الجامعة التزامها نحو خدمة المجتمع المحلي وتنميته، يرجى التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة للطالب فادي خالد شفيق الغزاوي ورقمه الجامعي (402010101) المسجل في برنامج ماجستير الإدارة والقيادة التربوية/ كلية الآداب والعلوم التربوية؛ والذي يتولى القيام بتوزيع استبانات في المدارس الخاصة لاستكمال رسالته الجامعية والموسومة بعنوان "ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بالتواصل الفعال من وجهة نظر معلميها في لواء وادي السير"، علماً بأن المعلومات سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي وبصورة سرية.

وتفضلوا معاليكم بقبول فائق الاحترام والتقدير...

رئيسة الجامعة

أ.د. سلام خالد المحادين

