درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين

The degree of digital leadership practice by private school principals in the capital Amman from the teachers' point of view

إعداد

يوسف حابس الرقب

إشراف

الدكتور إبراهيم أحمد أبو جامع

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

أيار، 2022

تفويض

أنا **يوسف حابس محمد الرقب** أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقيا والكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: يوسف حابس محمد الرقب

التاريخ: 2022/5/15

التوقيع:

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: "**درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين**" وأجيزت بتاريخ: 15/ 05/ 2022م

أعضاء لجنة المناقشة:

1- د. إبراهيم أحمد أبو جامع مشرفا جهة العمل جامعة الشرق الأوسط التوقيع.....

2- د. ليلى محمد أبو العلا رئيسا جهة العمل جامعة الشرق الأوسط التوقيع.....

3- د. علي عودة الطراونة عضوا جهة العمل جامعة الشرق الأوسط التوقيع.....

4- أ.د. خالد علي السرحان ممتحنا خارجي جهة العمل الجامعة الأردنية التوقيع.....

الشكر والتقدير

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، والصلاة والسلام على طيب الذكر، أشرف الخلق، سيد الأنام، سيدنا ونبينا وحبيبنا محمد –صلى الله عليه وسلم– وعلى آله وصحبه ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين.

أقدم شكري وامتناني الوفيرين **للدكتور الفاضل/ إبراهيم أحمد أبو جامع**، لقبوله الكريم بالإشراف على رسالتي، وتوجيهه ومتابعته المستمرة لمراحل العمل خلال إعدادي لهذه الدراسة، كما أشكر أعضاء هيئة التدريس بقسم الإدارة التربوية بكلية التربية في جامعة الشرق الاوسط، والشكر موصول أيضاً للسادة أعضاء لجنة المناقشة الكرام وهم:

1– د. ليلى أبو العلا

2– د. علي عودة الطراونة

3– أ.د خالد علي السرحان

لملاحظاتهم القيمة حول الرسالة، فلهم كل الشكر والتقدير.

كل الشكر والتقدير أقدمه لكل من ساندني ودعمني من زملائي وزميلاتي، بارك الله فيهم جميعاً.

الباحث

الإهداء

إلى أبي الذي كان سندي في طريقي....

إلى أمي التي كان دعاؤها يرافقني.....

إلى زوجتي التي كانت عونـي في رحلتي.....

إلى عائلتي وكل من أحب ....

أهديكم عملي...

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان	أ
التفويض	ب
قرار لجنة المناقشة	ج
شكر وتقدير	د
الإهداء	هـ
قائمة المحتويات	و
قائمة الجداول	ز
قائمة الملحقات	ح
الملخص باللغة العربية	ط
الملخص باللغة الإنجليزية	ي
الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها	1-5
الفصل الثاني: الادب النظري والدراسات السابقة	6-29
الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)	30-38
الفصل الرابع: نتائج الدراسة (التحليل الاحصائي)	39-52
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات	53-61
المراجع	62-67
الملحقات	68-78

قائمة الجداول

رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1-3	توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغيراتها	31
2-3	مجالات الاستبانة وعدد فقراتها وأرقامها	32
3-3	قيم معاملات ارتباط فقرات القيادة الرقمية مع المجال ومع الاستبانة ككل	34
4-3	قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة	35
1-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين حول درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان مرتبة تنازليًا	39
2-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان لفقرات مجال (الثقافة الرقمية) مرتبة تنازليًا	40
3-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان لفقرات مجال (توفير مخطط ذو رؤية) مرتبة تنازليًا	42
4-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان لفقرات مجال (تصميم النظام) مرتبة تنازليًا	43
5-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان لفقرات مجال (قائد مُمَكِّن) مرتبة تنازليًا	45
6-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان لفقرات مجال (التنمية المهنية للمعلمين) مرتبة تنازليًا	46
7-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة باختلاف متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة	48
8-4	نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان باختلاف متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة	49
9-4	نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية على مجالات القيادة الرقمية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	52

قائمة الملحقات

الملحق	المحتوى	الصفحة
1	الاستبانة قبل التحكيم	68
2	قائمة المحكمين	73
3	الاستبانة بعد التحكيم	74
4	كتاب تسهيل مهمة	78

درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين

إعداد

يوسف حابس الرقب

إشراف

الدكتور إبراهيم أحمد أبو جامع

الملخّص

هدفت الدراسة للتعرف على درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، وقد اتبعت المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (405) معلما ومعلمة من معلمي المدارس الخاصة في العاصمة عمان، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة مرتفعة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي)، في حين كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح 10 سنوات فأكثر، وكان من أهم توصيات الدراسة ما يأتي:

-اعتماد مؤشرات ومعايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقادة المدارس.

-توفير احتياجات المدرسة من البنية التحتية الرقمية، وعمل فرق تعمل على تدريب المعلمين على استخدامها.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرقمية، مديري المدارس الخاصة، المعلمين، ممارسة.

The degree of digital leadership practice by private school principals in the capital Amman from the teachers' point of view

Prepared by: Youssef Habis Al-Riqib

Supervised by: Dr. Ibrahim abu jamie

Abstract

The study aimed to identify the degree of digital leadership practice by private school principals in the capital, Amman, from the teachers' point of view, and it followed the descriptive approach. The study sample consisted of (405) teachers from private schools in Amman. The results of the study found that the degree of digital leadership practice by private school principals was high., and there are no statistically significant differences due to the variables (gender, educational qualification,), While there were statistically significant differences due to the variable years of experience in favor of 10 years or more. Among the most important recommendations of the study are the following:

-Adopting the indicators and standards of the International Society for Technology in Education for school leaders.

-Providing the school's needs for digital infrastructure, and working teams to train teachers to use it.

Keywords: Digital Leadership, Private School Principals, Teachers, Practicing.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها ومشكلتها

المقدمة:

شهد العالم منذ بدايات القرن الحادي والعشرون تطورا نسبيا في المجال الرقمي، فقد أصبح هذا التطور يلامس شتى مناحي الحياة التربوية والعلمية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية وغيرها، مما أدى إلى تغير جذري في جميع ممارسات الإنسان وسلوكياته ووسائل تحقيق أهدافه المختلفة بما يتواكب مع هذا التطور الهائل والسريع إذ لا يمكن للإنسان أن يعيش بمعزل عن هذا التطور الرقمي، يحتاج هذا التطور الرقمي إلى أنماط جديدة من القيادة ذات رؤية علمية ونهج جديد يواكب هذا العصر الرقمي ومن هذا المنطلق ظهر مفهوم جديد يطلق عليه القيادة الرقمية، حيث أن الباحث يعتقد أن هذا النوع من أنواع القيادة سيكون المحور السائد في المدارس لما يحتويه من مميزات ومقومات تجعله مؤهلا لذلك، وبناء على ذلك يجدر بالمدارس في القطاعات العامة والخاصة أن تبدأ باستخدام هذا النوع من القيادة في النظام العام للمدرسة لتستطيع تدريجيا التأقلم مع بيئة العمل الجديدة بما تفرضه من تحديات جديدة وغير مألوفة.

ويشير باو، وباي (Piaw and Peia ،2018) أن الحاجة الملحة لاستخدام تقنيات القيادة الرقمية في النظام التعليمي؛ يحتاج لتعليم المهارات التي يتطلبها القرن الحادي والعشرون، وفي ظل هذا التحول أصبح دور مدير المدرسة أكثر شمولية، وتحولا من التركيز على الإدارة إلى رؤية أوسع بالاتجاه نحو القيادة الرقمية من أجل تحقيق التعلم الذاتي أو التعلم عن بعد، أو من خلال المتابعة لعمليات التدريس

سواء في القاعات أو الفصول أو مراكز المصادر أو المختبر، كما يعمل قائد المدرسة على إنشاء منصات وقنوات تلفزيونية تتيح للطلاب من خلال الأجهزة اللوحية متابعة الدروس وحل الواجبات، وجاء في الأدبيات التربوية ما يشير أن للقيادة الرقمية بالغ الأهمية للقيام بالعمل التربوي. ويرى سنجر (2018 ,Sainger) أن التحول الرقمي الناجح يعتمد على كيفية استخدام التقنيات الرقمية لنمو المؤسسة، وأهمية دور القادة، وصنع القرار لديهم في تميز المؤسسات في عصر التحول الرقمي. وأشار الخالدي (2016) إلى أهمية القيادة الرقمية التي تتمثل في التطور التقني الهائل، وما يصاحبها من انفجار نوعي وكمي في مجالي تقنية المعلومات والاتصالات، وأن من أهم مميزات القيادة الرقمية، هو اعتمادها على البنية التحتية الرقمية، وتوافر الوسائل الرقمية، وشبكة الانترنت اللازمة ليستفيد منها المجتمع بشكل عام والطلبة بشكل خاص.

ويرى الخضيري (2019) أن للقيادة الرقمية مجموعة من الأدوار في منظومة التعليم من خلال اعتمادها على التطبيقات الرقمية وهي: مقدرتها على تلبية الاحتياجات المعرفية والعلمية للمتعلم، تحسين عملية الاسترجاع للمعلومات التي يتم تخزينها مما يسهل للعاملين سرعة الوصول للمعلومات وترتيبها وتصنيفها، كما تعمل القيادة الرقمية بسرعة عالية على الاحتفاظ بكل المعلومات الخاصة بالمناهج والمباني والعاملين والطلبة، وعمل قاعدة بيانات المنظومة التعليمية كلها، كما تقضي القيادة الرقمية على العشوائية في الممارسات التربوية والتعليمية، وهذا يؤدي إلى تحسين أداء كل من المعلم والطالب، مما ينتج عن ذلك توفير الوقت والجهد والمال، ومن أدوار القيادة الرقمية توفير بيئة مختبرية افتراضية للتدريب مما يقلل من الأخطاء والأخطار الناتجة عن التطبيق العملي.

ولا بد من الإشارة إلى أن الباحث قام بتطبيق دراسة القيادة الرقمية على المدارس الخاصة بسبب التكلفة العالية التي تستثمرها هذه المدارس لأجل إنجاح العملية التعليمية التعلمية، وحرصها على مواكبة أحدث طرق التدريس، والاستعانة بالكوادر التدريسية المدربة على أحدث التقنيات، كما توفر المدارس الخاصة جميع الأدوات والمتطلبات والتقنيات لضمان جودة تعليم عالية، ويعود ذلك بسبب حرص المدارس الخاصة على الاهتمام براحة الطالب وتوفير احتياجاته وضمان سير العملية التعليمية رغم الظروف التي من الممكن أن تحصل.

وانطلاقا مما سبق ذكره عن القيادة الرقمية وأهمية تطبيقها في المدارس، وبسبب ندرة وجود دراسات سابقة عن موضوع القيادة الرقمية، فقد جاءت هذه الدراسة لتبحث في درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين.

مشكلة الدراسة:

وتبرز مشكلة الدراسة من خلال عمل الباحث كمساعد مدير في إحدى المدارس الخاصة إذ لاحظ أنه على المدرسة مواكبة التطورات الرقمية لما لها من تأثير على تحقيق الأهداف وتحسين نوعية التعليم، كما أوصت بعض الدراسات السابقة مثل دراسة باو، وباي (Piaw and Peia ،2018) إلى أن الدراسات حول القيادة الرقمية نادرة وهناك حاجة لمزيد من الدراسات في هذا المجال كما وأوصى (الذهلي، الخروصي، الشعيلي 2018) بتزويد الفصول الدراسية بالأجهزة الرقمية، واستخدام التطبيقات الرقمية في جميع العمليات التعليمية والإدارية، وتدريب المعلمين على تصميم الاختبارات الإلكترونية وتسهيل عملية التصحيح والمتابعة

هدف الدراسة وأسئلتها:

تهدف الدراسة لمعرفة درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى(α= 0.05) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تعزى للمتغيرات: (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة)؟

أهمية الدراسة النظرية والتطبيقية:

-قد تفيد الدراسة في أنها من أوائل الدراسات الممنهجة التي حاولت التعرف على مستوى تطبيق القيادة الرقمية في المدارس الخاصة الأردنية؛ لما يوفره من بيئة ملائمة للعمل وإطلاق الطاقات الكامنة لدى المعلمين ودورها في تقوية الروابط الاجتماعية بين أفراد المؤسسة التعليمية.

- إثراء المكتبة العربية بمعرفة جديدة عن مفهوم حديث يمثل نقطة التقاء بين فرع القيادة، وفرع التقنية، وهو القيادة الرقمية الذي لا زال في طور الاستكشاف، او البحث خاصة في بيئتنا العربية.

- قد تشكل هذه الدراسة حلقة مهمة في ميدان الإدارة التربوية، ونقطة انطلاق للعديد من الباحثين، لإجراء دراسات لاحقة مشابهة، أو ذات علاقة قد تسهم في تبني مفهوم القيادة الرقمية من قبل قادة التعليم في مختلف المؤسسات التعليمية.

-وقد تفيد هذه الدراسة أنها قد تلفت أنظار المسؤولين في المدراس إلى أهمية تطبيق القيادة الرقمية بهدف

مساعدتهم على تهيئة بيئة ملائمة للعاملين في المدرسة مما يساعدهم على زيادة كفاءة المعلمين وتطويرهم ومما يترتب عليه زيادة تحصيل الطلبة.

– الباحثون والدارسون في مجالي الإدارة التربوية، والتقنية: كمرجع في البحوث المرتبطة بمجالي القيادة والتقنية الحديثة.

– تقديم مقترحات لمديري المدارس الخاصة حول سبل الاستفادة من التقنية الحديثة في دعم الممارسات القيادية، ودعم التواصل الفعال بين قادة المؤسسات التعليمية، او الأطراف المختلفة في المجتمع المدرسي.

مصطلحات الدراسة

تتضمن الدراسة عدة مصطلحات، يمكن تعريفها:

القيادة الرقمية: تعرّف بأنها "توحيد مجموعة من الطرائق والتقنيات لجلب المهارات والمعارف معًا، من خلال تحفيز أعضاء المنظمة لتعزيز المعرفة ومشاركتها ضمن فريق أو مجموعة لتطوير فهم أعمق، أو نقلها من خارج المنظمة إلى داخلها. (Zubamcic & Heneoja, 2016, 37)

وتعرف إجرائيا: متوسط درجة ممارسة القيادة الرقمية التي تتضمن الأبعاد التالية: **(الثقافة الرقمية، مخطط ذو رؤية، القائد المُمَكِّن، مصمم النظام، التنمية المهنية للمعلمين).**

حدود الدراسة

الحدود المكانية: يقتصر تطبيق الدراسة على المدارس الخاصة الأردنية في محافظة العاصمة عمان.

الحدود الزمانية: يتم تطبيق الدراسة في العام الجامعي (2022/2021).

الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على جميع معلمي المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري

انتشرت التطبيقات الرقمية الحديثة في كل مكان، وغزت جميع المجالات وتغلغلت في الحياة اليومية، واستمرت في المفاجئة بتغيرها وتجددها وتطورها بين لحظة وأخرى، حيث بدأ الناس في الاعتماد عليها ولا يلبث الناس في التعود عليها حتى تظهر تطبيقات جديدة أكثر تطورا وتسهيلا للعمل، لذلك وجب على القائد الناجح مواكبة هذا التطور في التطبيقات الرقمية والتعامل معها، وجاءت جائحة كوفيد 19 لتشكل تحديا أمام المؤسسات التعليمية، حيث اضطرت المؤسسات التعليمية التقليدية إلى البحث عن حلول أكثر إبداعا للتكيف مع الجائحة، وهنا يأتي دور قادة المدارس في قيادة المدرسة إلى بر الأمان في ظل هذه التغيرات المفاجئة، ومن هنا يتبادر سؤال في الذهن، هل قادة المدارس قادرون على أداء هذا الدور القيادي ويمتلكون المهارة التقنية اللازمة؟ لذلك يعتقد الباحث انه على قادة المدارس تجهيز العدة وتدريب الافراد والجماعات للتكييف أنظمتها من أجل الوصول إلى رؤية مشتركة نحو التحول الرقمي واعداد أجيال العالم الرقمي القادرين على استخدام التقنيات الرقمية، وهذا لن يتحقق دون قيادة رقمية قادرة على توظيف الأصول الرقمية المتوفرة في المنظمة لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

وقد توصل الباحث إلى العناصر المهمة المرتبطة بموضوع الدراسة، حيث تم التركيز على مجموعة منها ساعدت الباحث في المحاور التي اعتمد عليها في صياغة أداة الدراسة، ومن الضروري أن يعمل قادة المدارس على التخلص من الجهل الرقمي حتى يتمكنوا من قيادة وإدارة مدارسهم بشكل فعّال في ظل

التطور التقني السريع لذلك عليهم الحرص على استخدام التقنيات الرقمية الحديثة ويكونوا قادرين على استخدامها وتطبيقها في تطوير التعليم، والجدير بالذكر أن القيادة الرقمية من أهم خصائص المدير الجديدة، حيث يمكن استخدام التقنيات الرقمية يوميا وأثناء عملهم في مجال التعليم والتعلم (Sheninger, 2019).

مفهوم القيادة الرقمية:

يعرف الخضيري (2019، 5) القيادة الرقمية بأنها: "مقدرة التأثير في الآخرين من خلال جمع البيانات والمعلومات ومشاركتها مع المادة أو المعلمين لتوظيفها في العملية التعليمية". ويعرف بيرت (Brett، 2019، 21)القيادة الرقمية بأنها: "الاستخدام الاستراتيجي للأدوات الرقمية للمدرسة لتحقيق أهداف العمل".

ولاحظ الباحث من خلال الادب النظري وعمله أن مفهوم القيادة الرقمية لا يختلف بشكل كبير عن مفهوم القيادة التقليدية، إنما الاختلاف أن القيادة الرقمية هي ممارسة مهارات القيادة التقليدية عن طريق التقنيات الرقمية.

مبررات القيادة الرقمية:

ذكر محمود (2015) مجموعة من العوامل التي فرضت ضرورة التوجه نحو القيادة الرقمية منها:

-الاستثمار في رأس المال الفكري للمؤسسات التعليمية.

- ثورة تقنيات المعلومات والاتصالات.

- ثورة الأعمال والانترنت.

- العولمة: حيث أصبحت المدرسة بحاجة إلى نوع مختلف من المعلمين والقادة الذين يمتلكون مهارات

متعددة قابلة للتطور باستمرار.

لاحظ الباحث أن التطور الرقمي النسبي من أهم مبررات القيادة الرقمية، حيث تساعد في التغلب على الكثير من المشكلات الحقيقية التي تواجه النظام التعليمي مثل: نقص المرافق التعليمية، زيادة الطلب على التعليم، وزيادة التكاليف. لذلك ورغم التكاليف الباهظة للتحول إلى القيادة الرقمية إلا انها ذات نفع وأهمية بالغة على المدى البعيد.

أهمية القيادة الرقمية:

يرى الباحثون أن استخدام القيادة الرقمية له العديد من الفوائد على مستخدميها من عاملين ومنتفعين اختصرها كل من الخضري (2019) ومحمود (2015) وخان (Khan ،2016) في عدة نقاط منها: إمكانية تلبية حاجات ورغبات الطلبة العلمية والمعرفية، تحسين عملية حفظ واستدعاء المعلومات المكتسبة، تحديث المعلومات بشكل مستمر، المساعدة في الاحتفاظ بقاعدة بيانات رقمية عن المدرسة ككل، تحسين الأداء وتقليل الأخطاء، تعزيز دور أولياء الأمور في متابعة أبنائهم، توفير الوقت والجهد والمال، تحسين المخرجات المادية والبشرية كماً ونوعاً، تحسين التفاعل بين أطراف المجتمع المدرسي، تحسين مستوى الخدمات المقدمة من خلال تبسيط الإجراءات، تيسير إجراء الاتصالات بين الإدارات التعليمية والمدرسية المختلفة وكذلك مع المنظمات الأخرى، ضمان الدقة والموضوعية في إجراء الأنشطة المختلفة في المدرسة، الحد من استخدام الورق، زيادة الترابط من خلال الأدوات الرقمية، ووسائل التواصل الاجتماعي، ومشاركة المعلومات والممارسات المثلى بين أطراف المنظمة مما يزيد الإنتاجية والجودة، تقليص الفارق الزمني ووفرة المعلومات، زيادة الشفافية والتعقيد، إزالة الهرمية والحواجز الشخصية، تمكين القرار وتعزيز النزاهة، تعزيز العلاقات والتفاعلات الإنسانية من خلال وسائل وأدوات التكنولوجيا المختلفة.

وتوصل الباحث أن للقيادة الرقمية أهمية كبيرة، بل أنها أصبحت متطلبا مهما وليس رفاهية، وإن تطبيق القائد للقيادة الرقمية سيجنبه أمور عدة، ويحولها إلى أهداف ستعود على مدرسته بالفائدة والتطور.

أهداف القيادة الرقمية:

الجدير بالذكر أن القيادة الرقمية هي اتجاه قيادي جديد يقود المدرسة نحو المستقبل داخل المدرسة وقد دعت الحاجة إلى ظهور هذا النمط القيادي الجديد حيث جاء لتحقيق العديد من الأهداف، حيث ذكر كل من محمود(2015) والشهري(2018) مجموعة منها: (تقليل تكاليف الإجراءات الإدارية، تحسين كفاءة المدرسة مع المنتفعين، وإنشاء قنوات اتصال إضافية بينها وبينهم، تشكيل ثقافة مدرسية إيجابية لدى كافة العاملين باستخدام تقنية المعلومات، تعزيز الشفافية ودقة العمل وتجنب الأخطاء اليدوية، إنجاز المعاملات الإدارية في الوقت المناسب ودون تعقيد، كسب رضا المستفيدين بأعلى مستوى ممكن، التحول في طريقة العمل من اليدوي إلى التقني، استخدام المصادر الرقمية في العمل، التعامل مع البيانات رقميًا (جمع – تنظيم – حفظ – استرجاع)، تحسين وتنويع علاقات العمل، زيادة معارف ومهارات العاملين، تحسين بيئة العمل المادية، زيادة تأثير القادة على العاملين وحفزهم على العمل).

ولاحظ الباحث أن القيادة الرقمية تحقق أهدافا كثيرة تعمل على توفير مناخ تنظيمي جيد للعاملين مما يحسن من إنتاجية وجودة العمل، كما يقوي العلاقة بين المعلم والطالب والمعلم وولي الأمر.

أبعاد القيادة الرقمية:

يذكر هاوسنج (Husing, 2016) العناصر الأساسية للقيادة الرقمية والتي تتمثل في الرؤية التي تبرز من خلالها النظرة المستقبلية للمدرسة، والابداع والذي يبرز كأحد أهم عوامل القيادة الرقمية، والتي تظهر ملامحها في تجنب العمليات غير الضرورية والتسلسل الهرمي، ومن عناصرها أيضا التعاون الذي يتجلى

من خلال تهيئة بيئة ملائمة للعمل كفريق واحد. كما تأتي الحكمة كأحد العناصر الأساسية والتي تتجلى في سلامة اتخاذ القرارات والسعي نحو الحصول على المعارف الجديدة التي تمكن القادة من توسعة مداركهم وغربلة المعرفة القديمة وملاءمتها مع المعرفة الحديثة.

يعتقد الباحث أن القائد الرقمي يفكر في المستقبل مرتكزا على أبعاد القيادة الرقمية ومتطلعا إلى متطلباتها، حيث يوفر المناخ المناسب لتطور المعلمين وزيادة جودة التعليم، ومن خلال توفير التقنيات الرقمية التي يحتاجها العاملين للريادة ومنافسة المدارس الأخرى، وهنا تأتي الرؤيا الخاصة بالقائد ومقدرته على تحقيقها.

متطلبات القيادة الرقمية:

يتطلب تطبيق القيادة الرقمية مجموعة من العناصر والركائز لا يمكن الاستغناء عنها وقد ذكر محمود (2015) رؤية مقترحة لتطبيق القيادة الرقمية وتضمنت مجموعة من المتطلبات منها:

-متطلبات تشريعية: وتشمل إصدار التشريعات الإدارية اللازمة لتطبيق القيادة الرقمية.

-متطلبات بشرية: وتعني تدريب الموارد البشرية اللازمة لتطبيق القيادة الرقمية.

-متطلبات مادية: تأسيس البنية التحتية الداعمة لتقنية المعلومات والاتصالات من خلال توفير شبكات اتصال قوية عالية السرعة والسعة متصلة بالشبكة العالمية (الانترنت) تربط جميع مؤسسات التعليم ويمكن للعاملين الاتصال بتلك الشبكة من أي مكان، وهي متاحة، كذلك للطلبة وأولياء الأمور؛ للوصول إلى المعلومات التي تخصهم.

-وقد أضاف حاج أحمد (Haj Ahmad ،2016) عدة متطلبات يجب أخذها مجتمعة بعين الاعتبار؛ لدمج التقنية في المدرسة بشكل ناجح وهي: (القيادة والإدارة، الدعم المالي، المحتوى الرقمي، البنية التحتية للتقنية، وبناء الشبكات، الدعم الفني، تدريب المعلمين).

استنتج الباحث من خلال بحثه بالإضافة إلى عمله أن لتطبيق القيادة الرقمية متطلبات كثيرة، منها ما هو مالي، فبالرغم من التكاليف المرتفعة نسبيا إلا أنها مربحة جدا على المدى البعيد، كما وجد متطلبات متعلقة بتوفير الموارد البشرية الكفؤة فهذا يساعد على رفع جودة التعليم، وصقل مهارات القائد، لما توفره القيادة الرقمية من بيانات ومعلومات دقيقة وشاملة فكان لا بد من الحديث عن التحديات التي يواجهها القائد الرقمي فما هي هذه التحديات.

تحديات القيادة الرقمية:

ذكر سليمان (Snellman ،2014) أن القادة الرقميون يواجهون نفس التحديات التي يواجهها القادة التقليديون، أيضا مع اعتماد القائد الرقمي على الوسائط والتقنيات الرقمية والمعلوماتية والاتصالية الحديثة أدت إلى ظهور تحديات جديدة منها:

-إثبات حضور القائد عبر الوسائط والتقنيات الرقمية بينه وبين مرؤوسيه، ونقل المشاعر والتعبيرات غير اللفظية وحركات الجسد التي تتمتع بها القيادة التقليدية نظرا للتواصل وجها لوجه.

-بناء الثقة بين القائد والتابعين عبر وسائل التقنية.

-التواصل المتزامن: يواجه القادة والتابعون عبر الوسائط والتقنيات الحديثة بعض المشكلات كالتشويش والتداخل والفوضى إذا لم يتم تنظيم الأمر وإعطاء كل فرد وقته.

-التنسيق تقنياً بين أعضاء الفريق عبر وسائط الاتصالات الحديثة قد يؤدي إلى حدوث مشكلات تتعلق بسوء الفهم ونشر المعلومات، وإدارة المعرفة نظرا لعدم وجود اتصال جسدي في إعداد الاتصال الافتراضي؛ لذلك يتعين على القادة الرقميين القيام بتطوير مهارات اتصال جديدة لتوفير أنشطة اجتماعية، والشعور بالعمل الجماعي الذي يعزز دمج جميع أعضاء الفريق، ومن ثم فإن أحد تحديات القيادة الرئيسية هو ضمان عدم ظهور المجموعات التي قد تنتج عن قرب بعض الموظفين من القادة الرقميين.

-إن التحدي الرئيسي للقادة الرقميين يكمن في مقدرتهم على إلهام وتحفيز أعضاء الفريق على التواصل المتبادل النشط والمستمر المعروف بزيادة التماسك والتحفيز وتعزيز الثقة، ويؤدي في النهاية إلى أداء فريق ناجح.

-المسافات والزمن: يمكن أن تكون المسافة في علاقات العمل مادية عندما تنتج عن اختلاف المنطقة الجغرافية، أو المنطقة الزمنية، أو الحجم التنظيمي، أو قد تكون المسافة تشغيلية عندما يتعلق الأمر بحجم الفريق، وكذلك بفرص التواصل والاجتماعات وجها لوجه، أو ثقافية بناءً على اختلاف القيم، والمعرفة المسبقة، والحالة.

-التنوع: يواجه القادة الرقميون تحدي تنوع التابعين فقد يكون التابعون من ثقافات مختلفة أو مناطق جغرافية متباعدة أو لديهم سلوكيات مختلفة في التواصل؛ لذلك عليهم التعامل مع جميع الأعضاء كل باللغة التي تناسبه وبأسلوب التواصل الذي يفضله بما يعزز الانتماء لدى أعضاء الفريق ويشجع اندماجهم في العمل.

-أضاف الشرمان وخطاب (2018) على أهم التحديات التي تواجه المديرين عند قيادتهم للتقنية وهي: (نقص التدريب، المقاومة، نقص الموارد، المساواة والفقر).

-وأضاف إدواردز (Edwards ،2020) مجموعة من التحديات منها: (تحديات تتعلق بالبنية التحتية للتقنية وتأسيس الشبكات، تحدي وجود الأدوات الرقمية وتوفرها، ولكن عدم استخدامها كما يجب، نقص الميزانية والمال اللازم لشراء الأجهزة والبرامج، ضيق وقت مديري المدارس لمواكبة مستجدات التكنولوجيا وتدريب المعلمين عليها).

استنتج الباحث من خلال الادب النظري وعمله في المدارس الخاصة أن هناك تحديات كثيرة تواجه القيادة الرقمية في المجتمع الأردني، حيث تعاني من ضعف شديد في البنية التحتية، وعدم توافر الكفايات والكوادر المدربة، وعدم وجود الدعم المالي الكافي، وهذه التحديات أدت إلى عدم تطبيق القيادة الرقمية بشكل فعّال وعملي في المجتمع الأردني، مما ادى الى بروز أهمية التأكيد على المهام التي يجب ان يقوم بها القائد الرقمي.

مهام مدير المدرسة كقائد رقمي:

وقد ذكر بوريل وآخرون (Borel, et al., 2019) من أهم مهام مدير المدرسة كقائد رقمي: (وضع الرؤية والأهداف لدمج التقنيات الرقمية، حمل راية التقنيات الرقمية، نمذجة استخدام التقنيات الرقمية، دعم استخدام التقنيات الرقمية في المدرسة، توفير فرص التطوير المهني للمعلمين التي تؤكد على استخدام ودمج التقنيات الرقمية في تعلم الطلاب، تأمين الموارد لدعم استخدام التقنيات الرقمية ودمجها في المدرسة، الدعوة لاستخدام التقنيات الرقمية التي تدعم تعلم الطلاب، أن تكون على دراية بمعايير التقنيات الرقمية الوطنية وداعماً لها وتعزيز تحقيقها، إيصال استخدامات وأهمية التقنيات الرقمية في تعزيز تعلم الطلاب لأصحاب المصلحة في المدرسة).

فيما أوضحت دراسة علام (2020) أن دور قائد المدرسة في التحول الرقمي للمعلم والمتعلم يكمن فيما يأتي:

– وضع إدارة المدرسة خطة واضحة وشاملة لجميع جوانب العملية التعليمية التعلمية بما يتناسب مع متطلبات التحول الرقمي.

– تشجيع المعلمين والمتعلمين على استخدام الأدوات الرقمية في التعليم والتعلم.

–عرض قائمة بأجهزة والادوات والتقنيات الرقمية المتوفرة في المدرسة على الطلبة والمعلمين لاستخدامها.

–متابعة الصيانة الدورية للأجهزة الرقمية.

–ترشيح المعلمين والطلبة للالتحاق بدورات تدريبية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

–تكليف المعلمين بإنجاز ملفات إلكترونية لتقييم أداء الطلاب.

–وضع نسبة من تقييم أداء المعلمين وتقييم مستويات الطلاب على درجة استخدامهم للتقنيات الرقمية.

–توفير مختصي التقنيات الرقمية التعليم في المدارس.

ومن الممارسات القيادية المهمة لدمج التقنية في المدارس أن يقوم القادة بما يأتي كما بين شيننجر (2019، Sheninger):

–أن يمثلوا قدوة ونموذجًا فعالًا ومتسقًا في استخدام نفس التقنيات الرقمية التي يتوقعون من المعلمين استخدامها.

–أن يكونوا واثقين من قراراتهم وتوقعاتهم بشأن تكامل التقنيات الرقمية التعليمية في المدرسة.

–أن يكون التواصل حول عملية دمج تقنية التعليم واضحًا ومعقولًا.

-أن يوفروا الوقت والموارد المناسبة للتطوير المهني ودعم التنفيذ الفعّال للتقنيات الرقمية في الفصول الدراسية.

-أن يضمنوا وصول جميع الموظفين مبكراً إلى نفس التقنية الرقمية التي سيستخدمها الطلاب في فصولهم.

-يجب أن يكون واضحاً لدى القادة التربويين أن جميع القرارات المتعلقة بالتقنيات الرقمية في التعليم ستكون من صنع القادة التربويين مع مدخلات من تقنية المعلومات، وليس بغيرها من الطرق.

-أن يتأكدوا من إتمام عمل الطالب وتخزينه باستخدام التقنيات الرقمية.

-أن يتأكدوا من إطلاع العائلات والمجتمع المحلي على أهداف المدرسة والتقدم المحرز فيما يتعلق باستخدامها للتقنيات الرقمية باعتبارها مصدر التعلم.

-أن يكونوا محفزين لجميع الطلاب والمعلمين في تنفيذ رؤية لدمج التعلم بالكامل بالتقنيات الرقمية. لاحظ الباحث أن للقائد الرقمي مهام عديدة في المدرسة تساعده في عمله، فالقائد الرقمي يوفر المناخ المناسب للعاملين لإنجاز أعمالهم وتطوير أنفسهم، وتوفير التقنيات الرقمية التعليمية وتعريف المعلمين بها، كما يعمل على تشجيع المعلمين على الاستخدام الأمثل للتقنيات الرقمية داخل الغرفة الصفية، ومشاركة نجاحاتهم مع المعلمين الاخرين في المدارس الأخرى، لذلك كله لابد من التعرف على معايير الجمعية الدولية للتقنية ISTE فما هي تلك المعايير.

معايير الجمعية الدولية للتقنية في التعليم لقادة التعليم:

الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم ISTE (International Society for Technology in Education)

الجمعية الدولية للتقنية في التعليم هي منظمة عالمية غير ربحية تعمل مع مجتمع التعليم العالمي لتسريع استخدام التقنية لحل المشكلات الصعبة وإلهام الابتكار وتؤمن بمقدرة التقنية على تحويل التعليم والتعلم، وقد وضعت رؤية جريئة للتحول التعليمي من خلال معايير ISTE ، وهي إطار عمل للطلاب، والمعلمين، والإداريين، والمدربين، ومعلمي علوم الحاسوب؛ لإعادة التفكير في التعليم وايجاد بيئات تعليمية مبتكرة .وتؤمن منظمة ISTE بأن قادة التعليم يدركون أن التقنية يمكنها تسريع التعليم والتعلم في فصولهم الدراسية، ولديهم الآن إطار عمل للمساعدة في تركيز قيادتهم الرقمية. (ISTE-EL2018). وأصدرت معايير جديدة لقادة التعليم تسلط الضوء على مجالات التأثير الرئيسية، حيث تلقت ISTE مدخلات وتعليقات حول معايير قادة التعليم لأكثر (1300) من المعلمين والقادة من جميع الولايات الخمسين في الولايات المتحدة الأمريكية و(36) دولة. تستهدف هذه المعايير الكفاءات العقلية المطلوبة للقادة للاستفادة من التقنية لتغيير طريقة التعلم والتعليم والقيادة، وتركز المعايير على بعض الموضوعات الأكثر حداثة، ولكنها دائمة، في التعليم اليوم، وهي: الإنصاف والمواطنة الرقمية، وبناء الفريق، والأنظمة، والتحسين المستمر، والنمو المهني. تتماشى أسس القيادة الرقمية مع معايير الجمعية الدولية للتقنية في التعليم للقادة التربويين. وهي عبارة عن معايير تستخدم لتقييم المهارات والمعرفة التي يحتاجها قادة المدارس لدعم تعلم العصر الرقمي، وتنفيذ التقنيات الرقمية وتحويل المشهد التعليمي يتطلب تحويل المدارس إلى أماكن للتعلم في العصر الرقمي قادة يمكنهم قبول التحديات الجديدة واغتنام الفرص، والتي هي في صميم القيادة الرقمية. الآن أكثر من أي وقت مضى، نجاح التكامل في التقنيات الرقمية يعتمد على القادة الذين يمكنهم تنفيذ إصلاح منهجي في المدارس. تجدر الإشارة إلى أن الجمعية العالمية للتقنية التعليم تصدر

فئات من المعايير العالمية فيما يتعلق بمحاور العملية التعليمية فتتفرع فئات المعايير إلى خمس مجموعات هي:

-معايير ISTE للطالب

-معايير ISTE للمعلمين

- معايير ISTE لقادة التعليم

- معايير ISTE للمدربين

- معايير ISTE لمعلمي علوم الحاسوب

في عام 2018، أصدرت (ISTE) معايير جديدة للقادة التربويين تسلط الضوء على المجالات الرئيسية الآتية(ISTE-EL2018) :

-**الثقافة الرقمية:** نشر الثقافة الرقمية من خلال الممارسات العملية.

- **مخطط ذو رؤية:** يُشرك القادة الآخرين في وضع رؤية وخطة إستراتيجية تمر في دورة تقييم مستمرة للتحول إلى التعلم باستخدام التقنيات الرقمية.

- **القائد المُمَكِّن:** يوفر القادة ثقافة يتم فيها تمكين المعلمين والمتعلمين من استخدام التقنيات الرقمية بطرق مبتكرة لإثراء التعليم والتعلم.

- **مصمم النظام:** يبني القادة فرقًا وأنظمة لتنفيذ استخدام التقنيات الرقمية والحفاظ عليها وتحسينها باستمرار لدعم التعلم.

- **التنمية المهنية للمعلمين:** يقوم القادة بتشجيع وتعزيز التعلم المهني المستمر لأنفسهم وللآخرين.

وقد استرشد الباحث هذه المعايير في إعداد محاور أداة الدراسة، حيث تم تفصيلها وتحليلها بحيث تتلاءم مع ظروف القيادة الرقمية في المدارس الخاصة الأردنية في العاصمة عمان، أما المحاور التي تطرقت لها الجمعية الدولية للتقنية فهي كما يلي (ISTE, 2018): ويمكن توضيحها وتفسيرها على النحو التالي: (أبو حية، 2021) (الرشيدي وآخرون، 2021)

المحور الأول: الثقافة الرقمية:

يستخدم القادة التقنيات الرقمية لزيادة ممارسات العدالة والشمول والمواطنة الرقمية. قادة التعليم يقومون ب:

– التأكد من أن لجميع الطلاب معلمين مهرة يستخدمون التقنيات الرقمية بنشاط لتلبية احتياجات تعلم الطلاب.

–التأكد من وصول جميع الطلاب إلى التقنيات الرقمية والاتصال الضروريين للمشاركة في فرص تعلم حقيقية وجذابة.

–يمثلون نموذج المواطنة الرقمية من خلال التقييم النقدي للموارد عبر الإنترنت، والمشاركة في الخطاب المدني عبر الإنترنت واستخدام الأدوات الرقمية للمساهمة في التغيير الاجتماعي الإيجابي.

–يقومون بتنمية السلوك المسؤول عبر الإنترنت، بما في ذلك الاستخدام الآمن والأخلاقي والقانوني للتقنيات الرقمية.

المحور الثاني: التخطيط ذو الرؤية:

يُشرك القادة الآخرين في وضع رؤية وخطة إستراتيجية، ودورة تقييم مستمرة لتحويل التعلم باستخدام التكنولوجيا. قادة التعليم يقومون ب:

-إشراك أصحاب المصلحة في التعليم في تطوير واعتماد رؤية مشتركة؛ لاستخدام التقنيات الرقمية لتحسين نجاح الطلاب، مستنيرين بعلوم التعلم.

-البناء على الرؤية المشتركة من خلال إنشاء خطة استراتيجية بشكل تعاوني توضح كيفية استخدام التقنيات الرقمية لتعزيز التعلم.

-تقييم التقدم المحرز في الخطة الاستراتيجية، وإجراء تصحيحات المسار، وقياس الأثر وتوسيع نطاق الأساليب الفعّالة لاستخدام التقنيات الرقمية لتحويل التعلم.

-التواصل بشكل فعّال مع أصحاب المصلحة لجمع المدخلات حول الخطة والاحتفال بالنجاحات والمشاركة في دورة التحسين المستمر.

-مشاركة الدروس المستفادة؛ وأفضل الممارسات والتحديات؛ وتأثير التعلم باستخدام التقنيات الرقمية مع قادة التعليم الآخرين الذين يرغبون في التعلم من هذا العمل.

المحور الثالث: القائد المُمَكن:

يوفر القادة ثقافة يتم فيها تمكين المعلمين والمتعلمين لاستخدام التقنيات الرقمية بطرق مبتكرة لإثراء التعليم والتعلم، قادة التعليم يقومون ب:

-تمكين المعلمين من ممارسة الوكالة المهنية وبناء مهارات القيادة لدى المعلم ومتابعة التعلم المهني المخصص.

-بناء ثقة وكفاءة المعلمين لوضع معايير ISTE للطلاب والمعلمين موضع التنفيذ.

-إلهام ثقافة الابتكار والتعاون التي تتيح الوقت والمساحة لاستكشاف الأدوات الرقمية وتجربتها.

-دعم المعلمين في استخدام التكنولوجيا لتطوير التعلم الذي يلبي الاحتياجات التعليمية والثقافية والاجتماعية والعاطفية المتنوعة للطلاب.

-تطوير تقييمات التعلم التي توفر رؤية شخصية وقابلة للتنفيذ لتقدم الطالب في الوقت الفعلي.

المحور الرابع: تصميم النظام:

يبني القادة فرقًا وأنظمة لتنفيذ استخدام التقنيات الرقمية؛ والحفاظ عليها؛ وتحسينها باستمرار لدعم التعلم، قادة التعليم يقومون ب:

-قيادة فرق العمل بشكل تعاوني؛ لإنشاء بنية تحتية قوية، وأنظمة ضرورية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.

-التأكد من أن الموارد اللازمة لدعم الاستخدام الفعّال للتقنيات الرقمية من أجل التعلم كافية وقابلة للتطوير لتلبية الطلب في المستقبل.

-حماية الخصوصية والأمان من خلال ضمان التزام الطلاب والموظفين بسياسات إدارة البيانات والخصوصية الفعّالة.

-إقامة شراكات تدعم الرؤية الاستراتيجية وتحقق أولويات التعلم وتحسن العمليات.

المحور الخامس: التنمية المهنية للمعلمين:

يشكل القادة نموذجاً للتعلم المهني المستمر، ويعززونه لأنفسهم وللآخرين، قادة التعليم يقومون ب:

-وضع أهداف للبقاء مواكبين للتطور بشأن التقنيات الناشئة للتعلم والابتكارات في علم أصول التدريس والتطورات في علوم التعلم.

-المشاركة بانتظام في شبكات التعلم المهني عبر الإنترنت للتعلم بشكل تعاوني مع المهنيين الآخرين وتوجيههم.

-استخدام التقنيات الرقمية للانخراط بانتظام في الممارسات العاكسة التي تدعم النمو الشخصي والمهني.

-تطوير المهارات اللازمة لقيادة التغيير وتوجيهه، وتطوير الأنظمة وتعزيز عقلية التحسين المستمر لكيفية تحسين التقنيات الرقمية للتعلم.

الدراسات السابقة ذات الصلة

توصل الباحث إلى عدد من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتم عرضها مرتبة من الأحدث إلى الأقدم كالآتي:

أجرت أبو حية (2021) دراسة بعنوان "درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وسبل تحسينها" هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر المعلمين، ومن ثم التوصل لسبل تحسين هذه الممارسة، وقد اتبعت المنهج التحليلي الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (522) معلما ومعلمة من مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية في فلسطين يمثلون (6%) من حجم مجتمع الدراسة، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين متوسطة، فيما لم تجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الجنس، المرحلة التعليمية للمدرسة، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، التخصص).

وأجرى الرشيدي، العجمي، الطشة (2021) دراسة بعنوان "درجة ممارسة المدراء المساعدين في المدارس المتوسطة بدولة الكويت للإدارة الرقمية" هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة المدراء المساعدين في المدارس المتوسطة بدولة الكويت للإدارة الرقمية، وهل توجد فروق دالة إحصائيا في استجابات أفراد العينة باختلاف متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، وسنوات الخبرة). وقد استخدم المنهج الوصفي المسحي، وقد تكون مجتمع الدراسة من (188) مديرا مساعدا، وقد استخدمت الاستبانة المكونة من (31) فقرة كأداة لجمع المعلومات وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المدراء

المساعدين يمارسون الإدارة الرقمية بدرجة متوسطة، كما بينت النتائج وجود فروق دالة إحصائيا تعزى للجنس ولصالح الإناث، ووجود فروق في درجة الممارسة تعزى لمتغير التخصص الأكاديمي ولصالح التخصصات الإنسانية، وكذلك ظهرت فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة الأقل.

وأجرى ليم وتوه (Lim, & Teoh, 2021) دراسة بعنوان " التنبؤ بتأثير القيادة الرقمية على أداء مؤسسات التعليم الخاصة: أدلة من ماليزيا" تهدف هذه الرسالة إلى التحقيق في تأثير القيادة الرقمية على الأداء المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي الخاصة (PHEIs) في العصر الرقمي. وبدعم من نظرية العرض المستندة إلى الموارد وأبعاد القيادة الرقمية المستندة إلى معايير المجتمع الدولي للتكنولوجيا في مديري التعليم (ISTE-A)، فحصت الدراسة أدوار القيادة الحكيمة، وثقافة التعلم في العصر الرقمي، والتميز المهني، والنظامي. التحسين والمواطنة الرقمية التي تؤثر على أداء PHEIs في ماليزيا. تم اعتماد استبانة عبر الإنترنت، وتم تطبيق طريقة أخذ العينات غير الاحتمالية باستخدام أخذ العينات القصدية. تم جمع ما مجموعه 121 إجابة قابلة للاستخدام من القادة في ماليزيا PHEIs وتحليلها بناءً على نمذجة المعادلة الهيكلية عبر SmartPLS 3.3. أظهرت النتائج أن ثقافة التعلم في العصر الرقمي والتميز المهني والمواطنة الرقمية تؤثر بشكل إيجابي على أداء PHEIs. ومع ذلك، فإن القيادة ذات الرؤية والتحسين المنهجي ليس لهما علاقة إيجابية مهمة مع الأداء. تقدم النتائج قيد التكوين للباحثين والقادة المستقبليين في PHEIs حول الأدوار الحيوية لثقافة التعلم في العصر الرقمي والتميز المهني والمواطنة الرقمية في مؤسسات اليوم. ساهمت حداثة هذه الدراسة في هيكل المعرفة في القيادة الرقمية والأداء في سياق PHEIs في الأسواق الناشئة.

وأجرى كاراكوس، وبولات، وباباداكيس (Karakose, Polat, & Papadakis, 2021) دراسة بعنوان " فحص وجهات نظر المعلمين حول أدوار القيادة الرقمية والمقدرات التقنية لمديري المدارس أثناء جائحة COVID-19" تبحث في وجهات نظر وخبرات المعلمين فيما يتعلق بأدوار القيادة الرقمية لمديري مدارسهم والمقدرات التقنية أثناء جائحة COVID-19. تم إجراء البحث باستخدام نهج نوعي قائم على دراسة الحالة، ومع مجموعة دراسة تتكون من 89 معلمًا حاصلين على درجة الماجستير. تم تفضيل أخذ عينات التنوع الأقصى، وهي إحدى طرق أخذ العينات الهادفة، في تحديد مجموعة الدراسة، وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من البحث من خلال تحليل المحتوى. يتم سرد الموضوعات الخمسة الرئيسية التي تم تحديدها بناءً على تصورات المشاركين وخبراتهم على النحو التالي: "استخدام التقنية الرقمية، ودعم التحول الرقمي، ودعم التطوير المهني القائم على التقنية، ودعم ثقافة التعلم الرقمي، ومهارات القيادة الرقمية". كشفت نتائج البحث أن مستوى استخدام التقنيات الرقمية من قبل مديري المدارس خلال جائحة COVID-19 كان مناسبًا من قبل المعلمين. بالإضافة إلى ذلك، تم تحديد أن مديري المدارس يدعمون التحول الرقمي والتنمية المهنية القائمة على التقنية في المدارس. علاوة على ذلك، في نطاق البحث، تقرر أن مديري المدارس يساهمون في بناء ثقافة التعلم الرقمي في المدارس. كشفت نتائج الدراسة أن مهارات القيادة الرقمية لمديري المدارس تم تجميعها تحت ثلاث فئات: استخدام التقنية، والمهارات الإدارية، والمهارات الفردية. نتيجة لذلك، من أجل تحقيق التحول الرقمي في سياق التعليم من مرحلة رياض الأطفال حتى نهاية التعليم الثانوي، يجب على مديري المدارس أولاً إظهار قيادتهم الرقمية ودعم إنشاء ثقافة تعلم رقمية في مدارسهم.

وأجرى أنتونوبولو، هالكيبولوس، بارلو، وبيليجيانيس (Antonopoulou, Halkiopoulos, 2020)

Barlou, & Beligiannis دراسة بعنوان "أنواع القيادة والقيادة الرقمية في التعليم العالي: تحليل البيانات السلوكية من جامعة باتراس في اليونان" الغرض الرئيسي من الدراسة هو التحقيق في المهارات القيادية لرؤساء أقسام الجامعة لتحليل وجهة نظرهم في القيادة الرقمية، من أجل تحليل أنواع القيادة التي يتبنونها والارتباطات بنتائج القيادة وأيضًا لوصف آراء المشاركين بعمق فيما يتعلق بالمكونات الأساسية لأنواع القيادة مثل التحويلية والمعاملات. لتنفيذ هذه الدراسة، شارك 28 رئيس قسم من جامعة باتراس في الرد على استبانة القيادة متعدد العوامل (MLQ). تشير نتائج الدراسة من بين أمور أخرى، إلى أن نتيجة القيادة لها علاقة إيجابية قوية بالقيادة التحويلية وعلاقة سلبية كبيرة مع المبني للمجهول – لتجنب القيادة، تم التأكيد على أن الدرجة الأعلى للقيادة التحويلية تعني زيادة الكفاءة والرضا للعاملين، وتتعايش الدرجة العالية من القيادة التحويلية مع الدرجة الكبيرة من تنفيذ القيادة الرقمية.

وأجرى هيرو (hero, 2020) دراسة بعنوان "استكشاف القيادة الرقمية للمدير وتأثيرها على الكفاءة التقنية للمعلمين، حيث أشار إلى أن ظهور التقنية الحديثة توفر فرصا جديدة في المجتمع لا سيما في المدرسة لإدراك الاتجاهات الحالية للتعليم في القرن الحادي والعشرين، وعليه وجب على مديري المدارس امتلاك المهارات اللازمة لانهم قادة للمعرفة التقنية، وقد أظهرت هذه الدراسة فهم تأثير القيادة الرقمية للمدير في الكفاءة التقنية للمعلمين في المدارس الابتدائية العاملة في مقاطعة اوباندو، بولاكان، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (105) معلما ومعلمة من المدارس الحكومية، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أهمية اتفاق المعلمين على القيادة الرقمية التي يمتلكها

مدراءهم، علاوة على ذلك يتقن المعلمون استخدام التقنيات الرقمية في عملية التعلم والتعليم، وباستخدام تحليل الانحدار أوضحت الدراسة أن القيادة الرقمية لا تؤثر بشكل كبير على الكفاءة التقنية للمعلمين.

وأجرى الذهلي، الخروصي، الشعيلي (2019) دراسة بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس في سلطنة عمان للقيادة الرقمية من وجهة المديرين أنفسهم" هدفت الدراسة إلى استكشاف الدرجة التي يستخدمها مديرو المدارس في عُمان للقيادة الرقمية من وجهة نظر مديري المدارس. بالإضافة إلى ذلك، تم فحص تأثير الجنس وسنوات الخبرة والمؤهلات التعليمية. استخدم الباحثون منهج البحث الوصفي، حيث تم تطوير استبانة مكون من 31 فقرة. تم تقسيمها إلى أربع مجالات: التخطيط بـ 7 عناصر، والتنظيم بـ 11 عنصرًا، والإشراف والمتابعة بـ 8 عناصر، والمحتوى الإلكتروني بـ 5 عناصر. في هذه الدراسة، تم اختيار 207 مديري مدارس (ذكور وإناث) من مختلف المحافظات في عمان بشكل عشوائي. أظهرت النتائج أن الدرجة التي يستخدمها مدراء المدارس في عُمان للقيادة الرقمية من وجهة نظر مديري المدارس كانت عالية. بالإضافة إلى ذلك ، أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الدرجة التي يستخدم فيها مديرو المدارس القيادة الرقمية (ككل) ومجالاتهم تعزى إلى الجنس ، وسنوات الخبرة ، والمؤهل العلمي. وبناءً على النتائج، يوصي الباحثون بتزويد الفصول الدراسية بالأجهزة الرقمية، واستخدام التطبيقات الرقمية في جميع العمليات التعليمية والإدارية، وتدريب المعلمين على تصميم الاختبارات الإلكترونية وتسهيل عملية التصحيح والمتابعة.

وأجرى يوسف، يعقوب، وابراهيم (Yusof, Yaakob, & Ibrahim, 2019)دراسة بعنوان "القيادة الرقمية بين قادة المدارس في ماليزيا" تهدف إلى تطوير نموذج قياس وتحديد وظائف وسلوكيات القيادة الرقمية لقادة المدارس. باستخدام تحليل SEM AMOS، تم جمع استبانة من 352 مدير مدرسة

ابتدائية وثانوية، وتم إجراء تحليل عامل التأكيد (CFA) للتحقق من العامل المقترح. نجحت النتيجة في تطوير نموذج قياس رقمي للقيادة. حددت النتائج أيضًا بُعدين وتسع وظائف و42 سلوكًا يمارسها المديرون في ممارسة القيادة الرقمية. هذان البعدان هما الاتصال والمناخ المدرسي، في حين تشمل تسع وظائف اجتماعات افتراضية، ومناقشات افتراضية، ومشاركة افتراضية للمعلومات، ومشاركة الملفات عبر الإنترنت، والاتصال الافتراضي، والتعليم الافتراضي، والإشراف على التعلم، والمراقبة الافتراضية لأداء الطلاب، والترويج الافتراضي للتطوير والمهنية والترويج الافتراضي لأهداف المدرسة.

وأجرى زهونج (Zhong, 2016) دراسة بعنوان "فاعلية القيادة الرقمية في مدارس K–12 في ولاية ميسيسبي فيما يتعلق بالتواصل والتعاون أثناء تنفيذ CCRS (معايير النجاح في الكلية والاستعداد الوظيفي) هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى فاعلية القيادة الرقمية في دعم التعليم من خلال تفعيل الاتصالات والتعاون بين الكادر التعليمي في المدارس التي تم إجراء الدراسة عليها في ولاية مسيسبي واتبعت الدراسة المنهج الكمي النوعي، تم استخدام المقابلة والملاحظة والاستبانة أدوات لجمع المعلومات، حيث تم مقابلة وملاحظة (10) من مديري المدارس، وشارك (254) معلما في الإجابة عن الاستبانة، أظهرت النتائج في المرحلة النوعية أن المديرين استخدموا طرقًا مختلطة لدعم تواصل المعلمين والتعاون بشأن تطبيق CCRS ، بما في ذلك الاجتماعات الرسمية، وتعاون المجموعات، والتدريبات، ووسائل التواصل الاجتماعي، والموقع الإلكتروني، والتعلم عبر الإنترنت، والتدريس الرقمي، والتطوير المهني المخصص ونمذجة الزملاء والإدارة الرقمية وجمع وتفسير البيانات الرقمية، وتعزيز المواطنة الرقمية وتصفية الموقع. كما أظهرت المرحلة الكمية أن المدراء كانوا أكثر فاعلية

في دعم التطوير المهني 3.97 والمواطنة الرقمية 3.92 فيما يتعلق بتطبيق CCRS ، ومع ذلك، كان المدراء أقل فاعلية في دعم القيادة ذات الرؤية 3.55، وثقافة تعلم العصر الرقمي 3.61، والتحسين الممنهج 3.56 فيما يتعلق بتطبيقCCRS .

ما تميزت به الدراسة الحالية: تميزت الدراسة الحالية بأنها من أولى الدراسات المحلية (حسب علم الباحث) في تناولها لموضوع القيادة الرقمية على مستوى المدارس الخاصة الأردنية، وهي من الدراسات العربية الحديثة نسبيا في هذا المجال، كما استند الباحث في بناء أداة الدراسة على الإصدار الاحدث من معايير الجمعية الدولية للتقنية في التعليم لقادة المدارس (ISTE) وهو ما يميزها عن غيرها من الدراسات.

أوجه الاتفاق مع الدراسات السابقة: هدفت الدراسات السابقة إلى التعرف على مفهوم القيادة الرقمية من عدة جوانب، حيث أن بعض الدراسات السابقة هدف إلى معرفة مدى تطبيق القيادة الرقمية مثل دراسة أبو الحية (2021)، و الرشيدي، العجمي، الطشة (2021)، الذهلي، الخروصي، الشعيلي (2019)، بينما هدفت دراسة ليم وتوه (Lim, & Teoh, 2021) إلى معرفة تأثير القيادة الرقمية على أداء المؤسسات، في حين هدفت دراسة كاراكوس، وبولات، وباباداكيس Karakose, Polat, & (Papadakis, 2021) إلى التعرف على أدوار القيادة الرقمية لدى مديري المدارس.

وقد اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة وعينة الدراسة، كما واختلفت عن دراسة كاراكوس، وبولات، وباباداكيس (Karakose, Polat, & Papadakis, 2021) في طريقة اخذ العينات، وفي معايير الاستبانة، كما واختلفت عن دراسة يوسف، يعقوب، وإبراهيم (Yusof, Yaakob

(& Ibrahim, 2019) في أسلوب التحليل كما واختلفت عن دراسة زهونج (Zhong, 2016) التي استخدمت المقابلة والملاحظة إلى جانب الاستبانة كأدوات لجمع المعلومات.

مدى استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

تظهر أهمية الدراسات السابقة للدراسة الحالية فيما يأتي:

-تكوين تصور عام لموضوع البحث مما أسهم في صياغة مشكلة البحث بشكل دقيق وصياغة أهداف البحث وأسئلته بطريقة علمية مبنية على خلفية نظرية ودراسات سابقة.

-وفرت فرصة للوقوف على الإطار النظري الذي احتوته الدراسات السابقة لتحديد الإطار النظري للدراسة الحالية عن القيادة الرقمية وانعكاسها على استخدام التقنيات الرقمية في المدارس.

-أعطت الدراسات السابقة تصورا عن المهارات الرقمية الواجب توفرها في المدير.

-بناء أداة البحث (الاستبانة) وصياغة فقراتها وتطويرها.

-مقارنة ما سوف تتوصل إليه الدراسة الحالية من نتائج مع نتائج الدراسات السابقة.

الفصـل 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 الكمي الوصفي، وهو المنهج العلمي الذي يفي بأغراض هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان والبالغ عددهم (24250) معلمًا ومعلمة وذلك حسب إحصاءات وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2022/2021.

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (405) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة وهم الذين استجابوا على الاستبانة التي قام الباحث بتوزيعها الكترونيًا ضمن مجتمع الدراسة، ويوضح الجدول (1/3) توزع أفراد عينة الدارسة وفق متغيراتها.

الجدول (1/3) توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغيراتها

المتغير	المستوى/ الفئة	العدد
الجنس	ذكر	159
	أنثى	246
	المجموع	405
المؤهل العلمي	بكالوريوس	359
	دراسات عليا	46
	المجموع	405
الخبرة	أقل من 5 سنوات	57
	5 إلى أقل من 10 سنوات	120
	10 سنوات فأكثر	228
	المجموع	405

أداة الدراسة

لأغراض تحقيق أهداف الدراسة تم بناء أداة لجمع البيانات (استبانة) اعتماداً على الأدب النظري وبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة مثل دراسة أبو حية (2021)، الرشيدي والعجمي والطشة (2021)، الذهلي والخروصي والشعيلي (2019)، كاراكوس، وبولات، وباباداكيس (Karakose, Polat, & Papadakis, 2021) ، فضلًا عن آراء بعض التربويين المتخصصين؛ حيث تكونت الأداة (الاستبانة) من (42) فقرة وزعت على خمس مجالات: الثقافة الرقمية، توفير مخطط ذو رؤية، قائد مُمَكِّن، تصميم النظام، التنمية المهنية للمعلمين.

صدق المحتوى لأداة الدراسة

تكونت الأداة(الاستبانة) بصورتها الأولية من(40) فقرة، كما هو موضح في الملحق(1)، وللتحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين من أهل الاختصاص، في الجامعات الأردنية، بلغ عددهم (10) محكمين، موضحة أسماءهم والمعلومات المتعلقة بهم في الملحق(2) لإبداء آرائهم في وضوح الفقرات وسلامتها العلمية واللغوية ، ومدى ملاءمة الفقرات، 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 (42) فقرة بعد إضافة فقرتين إلى فقرات الأداة في صورتها الأولية. والملحق (3) يبين الأداة في صورتها النهائية والجدول (2/3) يبين الأداة (الاستبانة) ومجالاتها وعدد فقراتها وأرقامها.

الجدول (2/3) مجالات الاستبانة وعدد فقراتها وأرقامها

الجزء	رقم المجال	المجالات	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
القيادة الرقمية	1	الثقافة الرقمية	8	8-1
	2	مخطط ذو رؤية	9	17-9
	3	قائد مُمَكِّن	8	25-18
	4	تصميم النظام	9	34-26
	5	التنمية المهنية للمعلمين	8	42-35
	القيادة الرقمية ككل		42	42-1

تصحيح الأداة

اعتمد الباحث تدريج ليكرت الخماسي لأداة الدراسة (الاستبانة)، حيث حدد خمسة مستويات لدرجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الخاصة وهي: كبيرة جداً وتعطى الوزن (5)، كبيرة وتعطى الوزن (4)، متوسطة وتعطى الوزن (3)، قليلة وتعطى الوزن(2)، قليلة جداً وتعطى الوزن (1) وللحكم على استجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة اعتمد الباحث طريقة الفئات المتساوية، التي تشير إليها غالبية الدراسات السابقة وكثير من المحكمين، والتي تأتي وفقًا للمعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للتدريج} - \text{الحد الأدنى للتدريج}}{\text{عدد المستويات المطلوبة}} = \frac{(5-1)}{3} = \frac{4}{3} = 1.33$$

وتم استخدام المعايير الآتية للحكم على المتوسطات الحسابية:

درجة منخفضة من (1.00-2.33).

درجة متوسطة من (2.34 – 3.67).

درجة مرتفعة من (3.68 – 5.00).

صدق البناء لأداة الدراسة

للتحقق من صدق بناء أداة الدراسة تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه وبين الفقرة والاستبانة ككل ويبين الجدول (3/3) قيم معاملات ارتباط فقرات الأداة مع المجال ومع الاستبانة ككل.

الجدول(3/3) 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	0.73**	600.**	22	740.**	740.**
2	650.**	510.**	23	900.**	0.88**
3	780.**	650.**	24	0.90**	0.84**
4	620.**	630.**	25	0.88**	0.88**
5	840.**	750.**	26	0.82**	0.80**
6	910.**	0.78**	27	0.93**	0.85**
7	780.**	710.**	28	0.82**	0.78**
8	760.**	0.61**	29	0.89**	0.86**
9	890.**	890.**	30	0.83**	0.82**
10	790.**	770.**	31	0.75**	0.72**
11	880.**	820.**	32	0.87**	0.85**
12	900.**	880.**	33	0.89**	0.85**
13	860.**	820.**	34	0.81**	0.77**
14	880.**	820.**	35	0.89**	0.87**
15	0.90**	880.**	36	0.69**	0.75**
16	880.**	850.**	37	930.**	910.**
17	930.**	930.**	38	910.**	810.**
18	900.**	870.**	39	800.**	710.**

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية
19	920.**	890.**	40	880.**	840.**
20	840.**	810.**	41	880.**	850.**
21	750.**	700.**	42	860.**	800.**

****دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)**

يبين الجدول(3/3) قيم معاملات الارتباط بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه وبين الفقرة والدرجة الكلية حيث تراوحت معاملات الارتباط مع المجال بين(0.62–0.93) وتراوحت معاملات الارتباط مع الدرجة الكلية بين (0.51–0.93) وهي دالة إحصائياً وهي قيم مقبولة لإجراء هذه الدراسة (عودة، 2014) .

ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم احتساب الثبات بطريقة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي بين الفقرات حيث تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية خارج عينتها بلغ عددها(30) معلماً ومعلمة ويبين الجدول(4/3) قيم معاملات الثبات للمجالات بطريقة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي.

الجدول(4/3) قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة

الأداة	مجالات الاستبانة	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
القيادة الرقمية	الثقافة الرقمية	8	0.89
	توفير مخطط ذو رؤية	9	0.96
	قائد مُمَكِّن	8	0.94
	تصميم النظام	9	0.95

الأداة	مجالات الاستبانة	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
القيادة الرقمية	التنمية المهنية للمعلمين	8	0.94
	القيادة الرقمية ككل	42	0.98

يبين الجدول(4/3) معاملات ثبات الاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات أداة الدراسة وللأداة ككل حيث تراوحت معاملات الثبات بين المجالات (0.89–0.96) وبلغ معامل الثبات الكلي (القيادة الرقمية) (0.98)

متغيرات الدراسة:

أولاً: المتغيرات المستقلة

–الجنس وله فئتان (ذكر، انثى)

–المؤهل العلمي ولها مستويان (بكالوريوس، دراسات عليا)

–سنوات الخبرة ولها ثلاثة مستويات:(أقل من 5 سنوات، 5–أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

ثانياً: المتغيرات التابعة

– تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الرقمية

إجراءات الدراسة:

– مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة المنشورة ذات الصلة بالموضوع.

– بناء 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.

– التحقق من الصدق عن طريق معامل الارتباط بيرسون (Pearson)

– إجراء عملية الثبات فيما بعد بطريقة كرونباخ ألفا.

– مخاطبة وزارة التربية والتعليم من قبل إدارة الجامعة بهدف تسهيل مهمة تطبيق أداة الدراسة حيث قامت الوزارة بدورها بمخاطبة مديرات التربية التابعة لها في العاصمة عمان والملحق (4)، تبين كتاب تسهيل المهمة.

– تطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة، وتوزيعها بشكل الكتروني واسترجاعها وفرز الاستبانات الكترونياً، للتأكد من صلاحيتها.

– تفريغ استجابات عينة الدراسة باستخدام برنامج (SPSS).

– تحليل النتائج ومناقشتها، واستخلاص التوصيات.

المعالجة الإحصائية

– تم توزيع اداة الدراسة (الاستبانة الالكترونية) على عينة الدراسة، والبالغ عددهم (405) معلما ومعلمة خلال الفصل الدراسي الاول من العام الدراسي (2022/2021) .

– تم استقبال الاستبانة الالكترونية، وإجراء المعالجات الاحصائية، واستخراج النتائج، وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الاحصائي.

– استخدام طريقة كرونباخ ألفا (Cronbach–Alpha) لإيجاد ثبات أداة الدراسة.

- استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب للإجابة عن السؤال الأول.
- استخراج نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات(Manova) للإجابة عن السؤال الثاني.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

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

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين على فقرات أداة الدراسة ويوضح الجدول (1/4) هذه النتائج.

الجدول (1/4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين حول درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان مرتبة تنازليًا

التسلسل في الأداة	الرتبة	المجالات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة الممارسة
1	1	الثقافة الرقمية	4.11	0.73	مرتفعة
2	2	توفير مخطط ذو رؤية	4.08	0.73	مرتفعة
4	3	تصميم النظام	4.07	0.77	مرتفعة
3	4	قائد مُمَكِّن	4.06	0.78	مرتفعة
5	5	التنمية المهنية للمعلمين	4.04	0.82	مرتفعة
		القيادة الرقمية ككل	4.08	0.73	مرتفعة

يبين الجدول(1/4) أنّ درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين بشكل عام جاءت بدرجة (مرتفعة) بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري

(0.73) وبشكل تفصيلي كانت درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة للمجالات الفرعية على النحو التالي: جاء مجال (الثقافة الرقمية) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي(4.11) وانحراف معياري (0.73) وبدرجة ممارسة مرتفعة ، في حين جاء بالمرتبة الثانية مجال(توفير مخطط ذو رؤية) بمتوسط حسابي(4.08) وانحراف معياري (0.73) وبدرجة ممارسة مرتفعة، وتلاه في المرتبة الثالثة مجال (تصميم النظام) بمتوسط حسابي(4.07) وانحراف معياري (0.77) وبدرجة ممارسة مرتفعة، وجاء في المرتبة الرابعة مجال (قائد مُمَكِّن) بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.78) وبدرجة ممارسة مرتفعة، وجاء في المرتبة الخامسة والأخيرة مجال (التنمية المهنية للمعلمين) بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.82) وبدرجة ممارسة **مرتفعة،** وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين على كل فقرة من فقرات الاستبانة وعلى كل مجال من المجالات وتبين الجداول(2/4، 3/4، 4/4، 5/4، 6/4) هذه النتائج.

الجدول (2/4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان لفقرات مجال (الثقافة الرقمية) مرتبة تنازليًا

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
2	1	يحترم الخصوصيات الرقمية الخاصة بالمعلمين.	4.23	0.74	مرتفعة
3	2	يقوم بتوجيه المعلمين للاستخدام الأمثل للتقنيات الرقمية عن طريق الوسائل المتعددة.	4.14	0.85	مرتفعة
1	3	يوضح للمعلمين أخلاقيات التعامل مع الادوات الرقمية.	4.13	0.88	مرتفعة
4	4	يحرص على حصول جميع المعلمين على فرص متساوية في نشر الثقافة الرقمية.	4.12	0.84	مرتفعة

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
7	5	يوفر بيئة صحية للمعلمين عند استخدام التقنية الرقمية.	4.11	0.87	مرتفعة
5	6	يوجه جميع المعلمين لاستخدام الأدوات الرقمية في الغرفة الصفية.	4.10	0.86	مرتفعة
6	7	يوفر بيئة آمنة للمعلمين عند استخدام التقنية الرقمية.	4.09	0.85	مرتفعة
8	8	يوفر لكل معلم هوية رقمية خاصة به.	4.00	0.94	مرتفعة
الثقافة الرقمية (الكلي)			4.11	0.73	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (2/4) أن درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (الثقافة الرقمية) جاءت بدرجة **مرتفعة** بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري(0.73) وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (4.00–4.23)، وجاءت الفقرة رقم(2) التي تنص على" يحترم الخصوصيات الرقمية الخاصة بالمعلمين " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.23) وبانحراف معياري (0.74) وبدرجة ممارسة مرتفعة في حين جاءت الفقرة رقم(8) والتي تنص على" يوفر لكل معلم هوية رقمية خاصة به" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي(4.00) وبانحراف معياري(0.94) وبدرجة ممارسة مرتفعة.

الجدول (3/4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان لفقرات مجال (توفير مخطط ذو رؤية) مرتبة تنازليًا

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
10	1	يشارك المعلمين في عمل خطة استراتيجية ذات رؤية مشتركة تضمن دمج القيادة الرقمية في العملية التعليمية.	4.11	0.83	مرتفعة
16	2	يستخدم التقنيات الرقمية لتحقيق أفضل الأهداف في اقل تكلفة.	4.10	0.85	مرتفعة
17	3	يحفز على التحسين المستمر في طريقة استخدام التقنيات الرقمية في عملية التعليم.	4.09	0.83	مرتفعة
9	4	يستعين بالجهات ذات الخبرة لجمع البيانات التي تفيد في وضع خطة استراتيجية ذات رؤية مشتركة لدمج التقنية الرقمية.	4.08	0.86	مرتفعة
12	5	يتأكد أن الخطة الاستراتيجية الرقمية تحقق الأهداف التربوية المرجوة.	4.07	0.82	مرتفعة
11	6	يستخدم التقنيات الرقمية في متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	4.06	0.84	مرتفعة
15	7	يستخدم التقنيات الرقمية لتحقيق أفضل الأهداف في أقصر وقت.	4.05	0.91	مرتفعة
14	8	يبتكر طرق جديدة في تطبيق التقنيات الرقمية.	4.03	0.92	مرتفعة
13	9	يتبادل مع مديري المدارس الأخرى أفضل الممارسات في القيادة الرقمية.	3.98	0.91	مرتفعة
توفير مخطط ذو رؤية (الكلي)			4.08	0.73	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (3/4) أن درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (توفير مخطط ذو رؤية) جاءت بدرجة **مرتفعة** بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.73)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.98–4.11)، وجاءت الفقرة رقم(10) التي تنص على" يشارك المعلمين في عمل خطة استراتيجية ذات رؤية مشتركة تضمن دمج القيادة الرقمية في العملية التعليمية. " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.11) وبانحراف معياري (0.83) وبدرجة ممارسة مرتفعة في حين جاءت الفقرة رقم(13) والتي تنص على" يتبادل مع مديري المدارس الأخرى أفضل الممارسات في القيادة الرقمية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي(3.98) وبانحراف معياري(0.91) وبدرجة ممارسة مرتفعة.

الجدول (4/4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان لفقرات مجال (تصميم النظام) مرتبة تنازليًا

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
30	1	يشجع المعلمين على المشاركة في الأنشطة التي تعمل على حوسبة المناهج.	4.11	0.89	مرتفعة
29	2	يحرص على الصيانة الدورية للأدوات الرقمية في المدرسة.	4.10	0.91	مرتفعة
34	3	يتواصل مع متخذي القرار لتوفير شبكة انترنت عالية السرعة للمعلمين داخل المدرسة.	4.09	0.87	مرتفعة
31	4	يشجع المعلمين على اعداد الدروس الرقمية للتعليم.	4.08	0.88	مرتفعة
32	4	يعتمد على الأدوات الرقمية في ممارسة مهامه الإدارية.	4.08	0.88	مرتفعة

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
33	6	يتواصل مع متخذي القرار لتوفير احتياجات المدرسة من التقنيات الرقمية.	4.07	0.90	مرتفعة
26	7	يوفر جميع أدوات التقنيات الرقمية المتاحة في المدرسة.	4.06	0.90	مرتفعة
27	7	تعريف المعلمين بالأدوات الرقمية المتاحة وارشادهم بطرق استخدامها.	4.06	0.86	مرتفعة
28	9	يتفق مع المعلمين على آلية لاستخدام التقنيات الرقمية في التعليم.	4.03	0.89	مرتفعة
تصميم النظام (الكلي)			4.07	0.77	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (4/4) أن درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (تصميم النظام) جاءت بدرجة **مرتفعة** بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري(0.77) وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (4.03-4.11)، وجاءت الفقرة رقم(30) التي تنص على" يشجع المعلمين على المشاركة في الأنشطة التي تعمل على حوسبة المناهج" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.11) وبانحراف معياري (0.89) وبدرجة ممارسة مرتفعة في حين جاءت الفقرة رقم(28) والتي تنص على "يتفق مع المعلمين على آلية لاستخدام التقنيات الرقمية في التعليم. " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي(4.03) وبانحراف معياري(0.89) وبدرجة ممارسة مرتفعة.

الجدول (5/4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان لفقرات مجال (قائد مُمَكِّن) مرتبة تنازليًا

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
25	1	يشجع المعلمين على استخدام شبكة الانترنت في مواكبة المستجدات في العملية التعليمية.	4.15	0.84	مرتفعة
19	2	يشجع التواصل بين المعلمين باستخدام التقنيات الرقمية.	4.11	0.88	مرتفعة
24	3	يستعين بوسائل التواصل الاجتماعي في مشاركة المعرفة الرقمية مع المعلمين.	4.10	0.87	مرتفعة
18	4	ينظم دورات موجهة للمعلمين تتمحور حول تجربة التقنيات الرقمية التي تفيد في عملية التعليم.	4.09	0.95	مرتفعة
21	5	يشجع التواصل بين المعلمين وأولياء أمور الطلبة عن طريق التقنيات الرقمية.	4.08	0.87	مرتفعة
23	6	يحث المعلمين على مشاركة انجازاتهم في استخدام التقنيات الرقمية مع باقي المعلمين.	4.07	0.93	مرتفعة
20	7	يوفر للمعلمين التقنيات الرقمية اللازمة في عملية دمج التعليم.	4.06	0.87	مرتفعة
22	8	يقدم الحوافز والمكافئات للمعلمين الذين يستثمرون التقنيات الرقمية في تحسين عملية التعليم.	3.97	1.04	مرتفعة
قائد مُمَكِّن (الكلي)			4.06	0.78	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (5/4) أن درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (قائد مُمَكِّن) جاءت بدرجة **مرتفعة** بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.78) وتراوحت

المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.97–4.15)، وجاءت الفقرة رقم(25) التي تنص على "يشجع المعلمين على استخدام شبكة الانترنت في مواكبة المستجدات في العملية التعليمية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.15) وبانحراف معياري (0.84) وبدرجة ممارسة مرتفعة في حين جاءت الفقرة رقم(22) والتي تنص على" يقدم الحوافز والمكافئات للمعلمين الذين يستثمرون التقنيات الرقمية في تحسين عملية التعليم " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي(3.97) وبانحراف معياري(1.04) وبدرجة ممارسة مرتفعة.

الجدول (6/4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان لفقرات مجال (التنمية المهنية للمعلمين) مرتبة تنازليًا

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
35	1	يعمل المدير على مواكبة المستجدات الرقمية في دعم عملية التعليم.	4.15	0.85	مرتفعة
42	2	يمنح المعلمين الدعم التعليمي عن طريق التقنيات الرقمية.	4.08	0.92	مرتفعة
37	3	يدعم تطور المعلمين المهني عن طريق مشاركتهم مقاطع الفيديو والمستندات.	4.07	0.88	مرتفعة
39	4	يحث المعلمين على إجراء حصص تثقيفية بطريقة الاستخدام الهادف التقنيات الرقمية.	4.06	0.93	مرتفعة
36	5	يشارك في مجموعات تعليمية رقمية على مواقع التواصل الاجتماعي.	4.05	0.89	مرتفعة
40	6	يقوم بتوثيق أداء المعلمين الرقمي.	4.04	0.92	مرتفعة

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
41	7	يعتمد بشكل جزئي في تقييم المعلمين على درجة استخدامهم التقنيات الرقمية.	4.01	0.95	مرتفعة
38	8	يستضيف الخبراء في مجال التقنيات الرقمية ليستفيد المعلمين من خبراتهم.	3.98	0.98	مرتفعة
التنمية المهنية للمعلمين (الكلي)			4.04	0.82	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (6/4) أن درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (التنمية المهنية للمعلمين) جاءت بدرجة **مرتفعة** بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.82)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.98-4.15)، وجاءت الفقرة رقم(35) التي تنص على "يعمل المدير على مواكبة المستجدات الرقمية في دعم عملية التعليم" " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.15) وبانحراف معياري (0.85) وبدرجة ممارسة مرتفعة في حين جاءت الفقرة رقم(38) والتي تنص على "يستضيف الخبراء في مجال التقنيات الرقمية ليستفيد المعلمين من خبراتهم. " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي(3.98) وبانحراف معياري(0.98) وبدرجة ممارسة مرتفعة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى(α= 0.05) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟ للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الرقمية باختلاف متغيرات كل من:(الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) ويبين الجدول(7/4) هذه النتائج:

الجدول (7/4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة باختلاف متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة

المتغيرات	المستويات	المجالات	الثقافة الرقمية	توفير مخطط ذو رؤية	قائد ممكن	تصميم النظام	التنمية المهنية للمعلمين	الدرجة الكلية
الجنس	ذكر	المتوسط الحسابي	3.96	3.93	3.92	3.93	3.91	3.93
		الانحراف المعياري	0.69	0.65	0.70	0.72	0.73	0.66
	انثى	المتوسط الحسابي	4.21	4.16	4.16	4.16	4.13	4.16
		الانحراف المعياري	0.74	0.77	0.82	0.79	0.86	0.76
المؤهل العلمي	بكالوريوس	المتوسط الحسابي	4.15	4.10	4.08	4.09	4.06	4.10
		الانحراف المعياري	0.72	0.71	0.77	0.74	0.80	0.72
	دراسات عليا	المتوسط الحسابي	3.83	3.83	3.93	3.90	3.91	3.88
		الانحراف المعياري	0.79	0.84	0.85	0.96	0.93	0.83
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	المتوسط الحسابي	3.84	3.78	3.72	3.75	3.67	3.75
		الانحراف المعياري	0.79	0.81	0.97	0.93	0.99	0.86
	من 5 – أقل من 10	المتوسط الحسابي	3.94	3.85	3.87	3.86	3.81	3.87
		الانحراف المعياري	0.68	0.71	0.73	0.73	0.78	0.69
	10 سنوات فأكثر	المتوسط الحسابي	4.26	4.25	4.25	4.26	4.26	4.26
		الانحراف المعياري	0.70	0.67	0.70	0.69	0.72	0.67

يلاحظ من الجدول (7/4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان باختلاف متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية استخرجت نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات (Manova) والجدول (8/4) يبين هذه النتائج.

الجدول (8/4) نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان باختلاف متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
الجنس Wilks' Lambda 0.28	الثقافة الرقمية	0.036	1	0.036	0.078	0.781
	مخطط ذو رؤية	0.168	1	0.168	0.356	0.551
	قائد مُمَكِّن	0.061	1	0.061	0.108	0.978
	تصميم النظام	0.175	1	0.175	0.323	0.570
	التنمية المهنية للمعلمين	0.369	1	0.369	0.619	0.432
	الدرجة الكلية	0.068	1	0.068	0.142	0.706

مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة	مجموع المربعات	درجة الحرية
المؤهل العلمي Wilks' Lambda 0.79	الثقافة الرقمية	0.419	1	0.419	0.893	0.345
	مخطط ذو رؤية	0.570	1	0.570	1.206	0.273
	قائد مُمَكِّن	0.188	1	0.188	0.335	0.563
	تصميم النظام	0.255	1	0.255	0.469	0.494
	التنمية المهنية للمعلمين	0.160	1	0.160	.269	0.604
	الدرجة الكلية	0.305	1	0.305	0.637	0.425
سنوات الخبرة Wilks' Lambda 0.01	الثقافة الرقمية	0.716	2	0.358	0.762	0.467
	مخطط ذو رؤية	1.660	2	0.830	1.757	0.174
	قائد مُمَكِّن	4.193	2	2.096	3.734	*0.025
	تصميم النظام	3.345	2	1.672	3.082	*0.047
	التنمية المهنية للمعلمين	4.674	2	2.337	3.915	*0.021
	الدرجة الكلية	2.577	2	1.289	2.692	0.069
الخطأ	الثقافة الرقمية	184.468	393	0.469		
	مخطط ذو رؤية	185.690	393	0.472		
	قائد مُمَكِّن	220.626	393	0.561		
	تصميم النظام	213.259	393	0.543		
	التنمية المهنية للمعلمين	234.634	393	0.597		
	الدرجة الكلية	188.101	393	0.479		

مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة	مجموع المربعات	درجة الحرية
الكلي	الثقافة الرقمية	218.669	404			
	مخطط ذو رؤية	219.675	404			
	قائد مُمَكِّن	250.401	404			
	تصميم النظام	243.823	404			
	التنمية المهنية للمعلمين	271.700	404			
	الدرجة الكلية	220.128	404			

يبين الجدول (8/4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفرادِ عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان باختلاف متغيرات الجنس والمؤهل العلمي، كما يبين الجدول (8/4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفرادِ عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة في العاصمة باختلاف متغير سنوات الخبرة على مجال (قائد مُمَكِّن، تصميم النظام، التنمية المهنية للمعلمين) ولمعرفة لمن تعود هذه الفروق تم إجراء اختبار المقارنات البعدية باستخدام طريقة شيفيه ويبين الجدول (9/4) هذه النتائج.

الجدول(9/4) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية على مجالات القيادة الرقمية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجال	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	5- أقل من 10 سنوات
قائد مُمَكِّن	10 سنوات فأكثر	*0.5302	*0.3822
	5- أقل من 10 سنوات	0.1480	------
تصميم النظام	10 سنوات فأكثر	*0.5132	*0.4017
	5- أقل من 10 سنوات	0.1115	------
التنمية المهنية للمعلمين	10 سنوات فأكثر	*0.5839	*0.4460
	5- أقل من 10 سنوات	0.1379	------

يبين الجدول (9/4) أن مصادر الفروق فيما يتعلق بمجال (قائد مُمَكِّن، تصميم النظام، التنمية المهنية للمعلمين) كانت بين سنوات الخبرة (10 سنوات فأكثر وأقل من 5 سنوات) ولصالح 10 سنوات فأكثر وبين (10 سنوات فأكثر و5 – أقل من 10 سنوات) ولصالح 10 سنوات فأكثر.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟ أظهرت نتائج الجدول(1/4) أنّ درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة على جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية، وقد تعزى هذه النتيجة إلى جائحة COVID-19 التي غزت العالم، وأدت بتحول المدارس إلى التعلم عن بعد من خلال المنصات والتطبيقات الرقمية، حيث تحتم على مدير المدرسة التحلي بالمهارات الرقمية لمواكبة هذا التحول المفاجئ، ومواكبته والتأقلم مع بعد الجائحة، حيث يعتقد المعلمون أن مدراء المدارس يمارسون القيادة الرقمية بدرجة كبيرة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Karakose, Polat, & Papadakis, 2021) التي أظهرت أنّ مستوى استخدام التقنيات الرقمية من قبل مديري المدارس خلال جائحة COVID-19 كان مناسبًا من قبل المعلمين. بالإضافة إلى ذلك، تم تحديد أن مديري المدارس يدعمون التحول الرقمي والتنمية المهنية القائمة على التقنية في المدارس، كما واتفقت مع نتيجة دراسة الذهلي، الخروصي، الشعيلي (2019) التي أظهرت أن الدرجة التي يستخدمها مدراء المدارس في عُمان للقيادة الرقمية من وجهة نظر مديري المدارس كانت عالية، كما واتفقت مع نتيجة دراسة زهونج (Zhong, 2016) التي أظهرت أن المدراء كانوا أكثر فاعلية في دعم التطوير المهني 3.97 والمواطنة الرقمية 3.92، كما واتفقت مع نتيجة دراسة هيرو(hero, 2020) التي أظهرت الدراسة أهمية اتفاق المعلمين على القيادة الرقمية التي يمتلكها مدراءهم.

واختلفت نتيجة هذا السؤال مع نتائج دراسة أبو الحية (2021) والتي أظهرت درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر معلميهم على وزن نسبي (64.02%) بدرجة (متوسطة)، كما اختلفت مع الرشيدي، العجمي، الطشة (2021) التي أظهرت أن المدراء المساعدين يمارسون الإدارة الرقمية بدرجة (متوسطة).

أما بالنسبة للمجالات فقد تم مناقشتها كما يلي:

المجال الأول: الثقافة الرقمية

أظهرت نتائج الجدول(1/4) أن مجال الثقافة الرقمية جاء بالمرتبة الأولى وجاءت جميع فقراته بدرجة مرتفعة وأظهرت نتائج الجدول(2/4) أن الفقرة رقم (2) التي تنص على "يحترم الخصوصيات الرقمية الخاصة بالمعلمين" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري(0.74)، وقد يكون السبب في ذلك اعتقاد المعلمين بوعي المديرين من جهة والمعلمين من جهة أخرى بأهمية المحافظة على الخصوصيات الرقمية في ظل الانتشار الواسع لهذه التقنيات وانتشار أساليب التوعية المتعلقة بالتطبيقات الرقمية مثل تطبيق zoom.

وأظهرت نتائج الجدول(2/4) أن الفقرة رقم (8) والتي تنص على "يوفر لكل معلم هوية رقمية خاصة به. " حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري(0.94) وقد يعزو الباحث ذلك إلى أن الهوية الرقمية تعبر عن الصفات التي يمتلكها المعلم ويعبر عن نفسه من خلالها عن طريق التقنيات الرقمية، فيتفاعل ويتواصل مع الاخرين من خلالها.

حيث اتفق النتائج الحالية مع نتائج دراسات كل من (Karakose, Polat, & Papadakis, 2021)، الذهلي، الخروصي، الشعيلي (2019)، زهونج (Zhong, 2016)، هيرو(hero, 2020). واختلفت مع نتائج دراسات كل من أبو الحية (2021)، الرشيدي، العجمي، الطشة (2021).

المجال الثاني: توفير مخطط ذو رؤية

أظهرت نتائج الجدول(1/4) أن مجال توفير مخطط ذو رؤية جاء بالمرتبة الثانية وجاءت جميع فقراته بدرجة مرتفعة وأظهرت نتائج الجدول(3/4) أن الفقرة رقم (10) التي تنص على" يشارك المعلمين في عمل خطة استراتيجية ذات رؤية مشتركة تضمن دمج القيادة الرقمية في العملية التعليمية" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري(0.83)، وقد يعود السبب في ذلك إلى الوعي الكبير لدى مديري المدارس من خلال إشراك المعلمين في عملية اعداد الخطة الاستراتيجية لعملية دمج التعليم، حيث يسعى المديرون للاستفادة من خبرات المعلمين من اجل تطوير عملية التعليم، حيث يعتقد المعلمين أن المديرين يقومون بإشراكهم في وضع الخطط الاستراتيجية رقميا تضمن عملية دمج القيادة الرقمية في العملية التعليمية.

وأظهرت نتائج الجدول(3/4) أن الفقرة رقم (13) والتي تنص على" يتبادل مع مديري المدارس الأخرى أفضل الممارسات في القيادة الرقمية " حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري(0.91) وقد يعزو الباحث ذلك إلى اهتمام المديرين في الاستفادة من تجارب المدارس الأخرى من اجل تحسين وتطوير الممارسات الرقمية المناسبة من اجل تحقيق ريادة في مجال التعلم والتعليم.

حيث اتفق النتائج الحالية مع نتائج دراسات كل من (Karakose, Polat, & Papadakis, 2021)، الذهلي، الخروصي، الشعيلي (2019)، زهونج (Zhong, 2016)، هيرو(hero, 2020). واختلفت مع نتائج دراسات كل من أبو الحية (2021)، الرشيدي، العجمي، الطشة (2021).

المجال الثالث: قائد مُمَكِّن

أظهرت نتائج الجدول(1/4) أن مجال قائد مُمَكِّن جاء بالمرتبة الرابعة وجاءت جميع فقراته بدرجة مرتفعة وأظهرت نتائج الجدول(5/4) أن الفقرة رقم (25) التي تنص على "يشجع المعلمين على استخدام شبكة الانترنت في مواكبة المستجدات في العملية التعليمية" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري(0.84)،ويعزو الباحث ذلك إلى الكم الهائل من المعلومات المنتشرة على الانترنت وسهولة استخدامها من أجل استخراج هذه المعلومات وتطبيقها في المدرسة والغرفة الصفية، وهذا يعمل على تطوير وتحسين الممارسات التي يمارسها ويطبقها المعلم في المدرسة.

وأظهرت نتائج الجدول(5/4) أن الفقرة رقم (22) والتي تنص على "يقدم الحوافز والمكافئات للمعلمين الذين يستثمرون التقنيات الرقمية في تحسين عملية التعليم" " حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري(1.04) ويعزو الباحث ذلك إلى أن الحوافز والمكافئات تشجع العاملين وتحفزهم على استخدام التقنيات الرقمية لما فيها من فائدة في تحسين عملية التعليم والاتصال والتواصل مع المعلمين فيما بينهم ومع الطلبة، حيث يعتقد المعلمون بأن مديري المداري يقدمون الحوافز للمعلمين المتميزين في استخدام التقنيات الرقمية، مثل العلاوة السنوية.

حيث اتفق النتائج الحالية مع نتائج دراسات كل من (Karakose, Polat, & Papadakis, 2021)، الذهلي، الخروصي، الشعيلي (2019)، زهونج (Zhong, 2016)، هيرو(hero, 2020). واختلفت مع نتائج دراسات كل من أبو الحية (2021)، الرشيدي، العجمي، الطشة (2021).

المجال الرابع: تصميم النظام

أظهرت نتائج الجدول(1/4) أن مجال تصميم النظام جاء بالمرتبة الثالثة وجاءت جميع فقراته بدرجة مرتفعة وأظهرت نتائج الجدول(4/4) أن الفقرة رقم (30) التي تنص على "يشجع المعلمين على المشاركة في الأنشطة التي تعمل على حوسبة المناهج" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري(0.89)، وقد يعزو الباحث ذلك إلى سهولة انشاء الأنشطة المحوسبة، وتوفرها في أي وقت وأي زمن وأي زمان، وسهولة الوصول والتعديل على هذه الأنشطة، حيث إن الطالب بإمكانه الرجوع إلى هذه الأنشطة بسهولة وسرعة كبيرة، وبذلك في حال غياب أي طالب قد لا يؤثر أو يعرقل استمرار المعلم في إعطاء المنهج حسب الخطة الموضوعة.

وأظهرت نتائج الجدول(4/4) أن الفقرة رقم (28) والتي تنص على"يتفق مع المعلمين على آلية لاستخدام التقنيات الرقمية في التعليم" حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري(0.89) وقد يعود السبب في ذلك إلى التكلفة العالية للبنية التحتية والصيانة لبعض التقنيات الرقمية مما يجعل طريقة استخدامها في منتهى الحساسية من قبل مدراء المدارس، فلذلك يجب توفير تدريب للمعلمين على هذه التقنيات من خلال آلية متفقة عليها بين المدير والمعلم.

حيث اتفق النتائج الحالية مع نتائج دراسات كل من (Karakose, Polat, & Papadakis, 2021)، الذهلي، الخروصي، الشعيلي (2019)، زهونج (Zhong, 2016)، هيرو(hero, 2020). واختلفت مع نتائج دراسات كل من أبو الحية (2021)، الرشيدي، العجمي، الطشة (2021).

المجال الخامس: التنمية المهنية للمعلمين

أظهرت نتائج الجدول(1/4) أن مجال التنمية المهنية للمعلمين جاء بالمرتبة الخامسة وجاءت جميع فقراته بدرجة مرتفعة وأظهرت نتائج الجدول(6/4) أن الفقرة رقم (35) التي تنص على "يعمل المدير على مواكبة المستجدات الرقمية في دعم عملية التعليم." حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري(0.85)، وقد يعزو الباحث ذلك إلى سعي المدارس الخاصة على الريادة ومواكبة المستجدات الرقمية، ويعود ذلك إلى التحول الهائل نتيجة جائحة COVID-19 وظهور نمط التعلم عن بعد، حيث أصبحت هذه التقنيات الرقمية عنصرا مهما في المدرسة، وأصبح من الضروري توفير هذه التقنيات بأحدث الإصدارات، مثل عمل منصات رقمية متاحة لطلاب ومعلمي المدرسة.

وأظهرت نتائج الجدول(6/4) أن الفقرة رقم (38) والتي تنص على" يستضيف الخبراء في مجال التقنيات الرقمية ليستفيد المعلمين من خبراتهم" حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري(0.98) وقد يعزو الباحث ذلك إلى التفاوت الكبير في خبرات المعلمين، وسرعة تطور التقنيات الرقمية، فأصبح المعلم بحاجة إلى الاستعانة بالخبراء التقنيين لمواكبة التغير في عملية التعلم والتعليم المستمرة، حيث يعتقد المعلمين أن المدير يقوم بعمل دورات في التقنيات الرقمية من أجل زيادة وعي المعلمين الرقمي.

حيث اتفق النتائج الحالية مع نتائج دراسات كل من (Karakose, Polat, & Papadakis, 2021)، الذهلي، الخروصي، الشعيلي (2019)، زهونج (Zhong, 2016)، هيرو(hero, 2020). واختلفت مع نتائج دراسات كل من أبو الحية (2021)، الرشيدي، العجمي، الطشة (2021).

مناقشة نتائج السؤال الثاني الذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (α= 0.05) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟ أظهرت نتائج هذا السؤال عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان باختلاف متغيرات الجنس، المؤهل العلمي. كما أظهرت نتائج هذا السؤال وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان باختلاف متغير سنوات الخبرة على مجال(قائد مُمَكِّن، تصميم النظام، التنمية المهنية للمعلمين) ولصالح 10 سنوات فأكثر.

وفيما يتعلق بالنتيجة المتصلة بمتغير الجنس قد يكون السبب في هذه النتيجة إلى أن المعلمين يرون أن مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان يمارسون القيادة الرقمية، حيث يسعون للتطور المستمر لكل العاملين في المدرسة، ومواكبة المستجدات التقنية، وتوظيفها في الغرفة الصفية رغم اختلاف الجنس.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو الحية، 2021) والتي بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس. وتختلف مع نتيجة دراسة (الذهلي، الخروصي، الشعيلي، 2019) والتي أظهرت

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الدرجة التي يستخدم فيها مديرو المدارس القيادة الرقمية (ككل) ومجالاتهم تعزى إلى الجنس.

ووفقا لمتغير المؤهل العلمي قد يكون السبب في هذه النتيجة إلى أن المعلمين يرون أن مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان يمارسون القيادة الرقمية، حيث يسعون للتطور المستمر، ومواكبة المستجدات التقنية، وتوظيفها في الغرفة الصفية رغم اختلاف المؤهل العلمي. وتتفق نتيجة هذا السؤال مع دراسة (أبو الحية، 2021) التي بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المؤهل العلمي في حين اختلفت مع نتيجة دراسة (الذهلي، الخروصي، الشعيلي، 2019) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الدرجة التي يستخدم فيها مديرو المدارس القيادة الرقمية (ككل) ومجالاتهم تعزى إلى المؤهل العلمي.

وبخصوص متغير سنوات الخبرة فيعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المعلمين يرون أن مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان يمارسون القيادة الرقمية، حيث يسعون للتطور المستمر، ومواكبة المستجدات التقنية، وتوظيفها في الغرفة الصفية، في حين وجدت هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المعلمين ذوي الخبرة من 10 سنوات فأكثر. وتتفق نتيجة هذا السؤال مع نتيجة دراسة (الذهلي، الخروصي، الشعيلي، 2019) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الدرجة التي يستخدم فيها مديرو المدارس القيادة الرقمية (ككل) ومجالاتهم تعزى إلى سنوات الخبرة، في حين اختلفت مع دراسة (أبو الحية، 2021) التي بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى سنوات الخبرة.

التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصي الدراسة بما يلي:

– بناءً على نتائج السؤال الأول التي جاءت مرتفعة يوصي الباحث باعتماد مؤشرات ومعايير الجمعية الدولية للتقنية في التعليم لقادة المدارس، بحيث قد تستفيد منها بيئات مجتمعية أخرى.

– بناءً على نتائج مجال القائد الممكن التي جاءت مرتفعة يوصي الباحث بتوفير احتياجات المدرسة من البنية التحتية الرقمية، وعمل فرق تعمل على تدريب المعلمين على استخدامها.

– بناءً على نتائج مجال تصميم النظام التي جاءت مرتفعة يوصي الباحث بعمل فرق من المعلمين المميزين لأعداد الدروس الرقمية.

– بناءً على نتائج مجال القائد الممكن التي جاءت مرتفعة يوصي الباحث بتسهيل عمل دورات في التطبيقات الرقمية وسبل استخدامها في العملية التعليمية.

بحوث ودراسات مقترحة:

من أجل اثراء موضوع الرسالة الحالية، فإن الباحث يقترح اجراء البحوث الاتية:

–دراسة درجة تأثير جائحة COVID–19 على ممارسة مدراء المدارس للقيادة الرقمية.

–دراسة درجة ممارسة المدير للقيادة الرقمية في المدارس الحكومية.

–دراسة علاقة القيادة الرقمية بالرضى الوظيفي للمعلمين.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

أبو الحية، نجاة (2021). **درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وسبل تحسينها.** (دراسة ماجستير غير منشورة) قسم أصول التربية والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

الخالدي، مشعل خالد اسماعيل (2016). تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية في ضوء مدخل الادارة الإلكترونية. **مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، 63**(3)، 363-419.

الخضري، بدر نادر. (2019). **الدور التكنولوجي الرقمي في تحقيق القيادة المتميزة لمنظومة التعليم. ورقة مقدمة إلى المؤتمر الإقليمي الأول للقيادة التنموية في ظل العالم الرقمي (قيادة-تكنولوجيا-تنمية مستدامة).** الكويت.

الرشيدي، فهد والعجمي، عبد الرحمن، الطشة، غنيم (2021). درجة ممارسة المدراء المساعدين في المدارس المتوسطة بدولة الكويت للإدارة الرقمية. **البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)، 37**(3)، 57-80.

الشرمان، عاطف، وخطاب، إيفيت. (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التكنولوجية وعلاقتها بدرجة قيادة التغيير في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان. **دراسات – العلوم التربوية، 45**(4)، 557 -597.

الشهري، عجلان. (2018). القيادة الالكترونية (منهج عملي مقترح). **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 2**(9)، 39 – 67.

محمود، محمد صبري. (2015). **رؤية مقترحة لتطبيق القيادة الالكترونية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في ضوء بعض المتغيرات العالمية المعاصرة.** المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية بجامعة الباحة، التربية آفاق مستقبلية، مصر.

الذهلي، ربيع، الخروصي، حسين، الشعيلي، صالح (2019). درجة ممارسة مديري المدارس في سلطنة عمان للقيادة الرقمية من وجهة المديرين أنفسهم. **مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 12**(33)، 79-93.

علام، عمرو (2020). دور المؤسسات (مدارس – جامعات – مجتمع مدني) في دعم التحول الرقمي للمعلم/المتعلم. **مجلة دراسات في التعليم الجامعي، 46**، (2020)، 201 – 211.

عودة ، احمد (2014). **القياس والتقويم في العملية التدريسية.** اربد: دار الأمل للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية:

Antonopoulou, H., Halkiopoulos, C., Barlou, O., & Beligiannis, G. N. (2020). Leadership Types and Digital Leadership in Higher Education: Behavioural Data Analysis from University of Patras in Greece. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, *19*(4).

Borel, D., Young, J., Martin, G., Nicks, R., Mason, D., & Thibodeaux, T. (2019). School Principal Interns' Perceived Level of Preparedness for Technology Leadership. *International Council of Professors of Educational Leadership*, *20*(1), 101-118.

Brett, J. (2019). *Evolving Digital Leadership*. Australia: spencer science media.

Edwards, L. R, (2020). *How Principals Learn to Be Technology Leaders: A Critical Incident Qualitative Study [Doctor of Philosophy Dissertation].* Educ Foundations & Leadership, Old Dominion University.

Haj Ahmed, A. Y. (2016). Aspects of Successful Integration of ICT in Schools. *SUST Journal of Educational Sciences, 17*(2), 170-176.

Hero, Jesson L. (Jun 2020). Exploring the Principal's Technology Leadership: Its Influence on Teachers' Technological Proficiency, Online Submission, *International Journal of Academic Pedagogical Research v4* n6, PP 4-10.

Husing, T. (2016). Digital and leadership skills for the transformation of European economies. *Empirica Schriftenreihe Nr. 3 / 2016.*

International Society for Technology in Education (ISTE). (2018). ISTE Standards for Education Leaders. https://www.iste.org/standards/for-education-leaders

Karakose, T., Polat, H., & Papadakis, S. (2021). Examining Teachers' Perspectives on School Principals' Digital Leadership Roles and Technology Capabilities during the COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, *13*(23), 13448.

Khan, Sh. (2016). *Leadership in the digital age – A study on the effects of digitalization on top management leadership [Master Thesis].* Stockholm University.

Lim, C. H., & Teoh, A. P. (2021). Predicting the Influence of Digital Leadership on Performance of Private Higher Education Institutions: Evidence from Malaysia. *Journal of Entrepreneurship, Business and Economics*, *10*(1), 1-38.

Piaw, C. Y. & Peia, O. S. (2018). An Explorative review of e-leadership studies. *International Online Journal of Educational Leadership. 2*(1), 4-20.

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

Sainger, G. (2018). Leadership in Digital Age: A Study on the Role of Leader in this Era of Digital Transformation*, International Journal on Leadership, 6*(1), 1-5.

Snellman C. L. (2014). Virtual teams: opportunities and challenges for e-leaders. *Procedia - Social and Behavioral Sciences. 110*(2014), 1251 -1261.

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

Zhong, L. (2016). *The Effectiveness of Digital Leadership at K-12 Schools in Mississippi Regarding Communication and Collaboration During CCRS Implementation [Doctoral dissertation]*. the Graduate School, The University of Southern Mississippi. 328. https://aquila.usm.edu/dissertations/328

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

الملحقات

الملحق 1: الاستبانة قبل التحكيم

القسم الأول: المتغيرات التصنيفية

الجنس: □أنثى □ ذكر

المؤهل العلمي: □دراسات عليا □بكالوريوس

سنوات الخبرة □ **أقل من 5 سنوات** □ **من 5- أقل من 10 سنوات** □**10 سنوات فأكثر**

القسم الثاني: الاستبانة ومجالاتها

		قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا
المساواة والمواطنة الرقمية						
.1	يوضح مدير المدرسة للمعلمين والطلبة أخلاقيات التعامل مع الادوات الرقمية.					
.2	يحترم مدير المدرسة الحقوق والخصوصيات الرقمية الخاصة بالمعلمين.					
.3	يقوم مدير المدرسة بتوجيه المعلمين والطلاب للاستخدام الأمثل لأدوات الرقمية عن طريق الوسائل المتعددة.					
.4	الحرص على حصول جميع المعلمين على فرص متساوية في استخدام الأدوات الرقمية.					
.5	التأكيد على جميع المعلمين لإقحام الأدوات الرقمية في الغرفة الصفية.					

.6	توفير بيئة آمنة وصحية للمعلمين والطلبة عند استخدام الأدوات الرقمية.					
.7	أن يكون لكل معلم هوية رقمية خاصة به					
.8	يلزم المعلمين بسياسات وزارة التربية والتعليم فيما يتعلق باستعمال وسائل التواصل الاجتماعي في العملية التدريسية					
مخطط ذو رؤية						
.9	يستعين بالأطراف ذات الخبرة لجمع البيانات التي تفيد في وضع خطة استراتيجية ذات الرؤية المشتركة لدمج التكنولوجيا الرقمية.					
.10	يرسم مدير المدرسة خطة استراتيجية ذات رؤية مشتركة تضمن دمج التكنولوجيا الرقمية مع التعليم في المدرسة.					
.11	يتابع عملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية بشكل رقمي.					
.12	التأكد أن الخطة الاستراتيجية تحقق الأهداف التربوية المرجوة.					
.13	يتبادل مع مدراء المدارس الأخرى أفضل طرق استخدام التكنولوجيا الرقمية.					
.14	يبتكر أفكار واستراتيجيات جديدة في تطبيق التكنولوجيا الرقمية.					
.15	يستخدم التكنولوجيا الرقمية لتحقيق أفضل الأهداف في أقصر وقت.					
.16	يحفز على التحسين المستمر في طريقة استخدام التكنولوجيا الرقمية في عملية التعليم.					
القائد المُمَكِّن						
.17	عمل دورات موجهة للمعلمين والطلبة تتمحور حول تجربة الأدوات الرقمية التي تفيد في عملية التعليم.					

.18	يشجع التواصل بين المعلمين باستخدام الأدوات الرقمية مثل: الواتساب والفيسبوك.					
.19	يوفر للمعلمين الأدوات الرقمية اللازمة في عملية دمج التعليم مثل مختبرات الحاسوب، وشبكة الانترنت.					
.20	يشجع التواصل بين المعلمين وأولياء أمور الطلبة عن طريق التطبيقات الرقمية.					
.21	يقدم الحوافز والمكافئات للمعلمين الذين يستثمرون الأدوات الرقمية في تحسين عملية التعليم.					
.22	حث المعلمين على مشاركة انجازاتهم في استخدام الأدوات الرقمية مع باقي المعلمين.					
.23	يستعين بوسائل التواصل الاجتماعي في مشاركة المعرفة الرقمية مع المعلمين.					
.24	يحرص مدير المدرسة تشجيع المعلمين على استخدام شبة الانترنت في مواكبة المستجدات في عملية التعليم.					
مصمم النظام						
.25	يحدد مدير المدرسة جميع أدوات التكنولوجيا الرقمية المتاحة في المدرسة لتعريف المعلمين بها وارشادهم بطرق استخدامها.					
.26	يحدد بالاتفاق مع المعلمين طريقة معينة لاستخدام التكنولوجيا الرقمية في التعليم.					
.27	يحرص على مواصلة صيانة الأدوات الرقمية في المدرسة.					

.28	يرشد المعلمين والطلبة إلى ضرورة المحافظة على الأدوات الرقمية.					
.29	يحفز المعلمين على المشاركة في الأنشطة التي تعمل على حوسبة المناهج واعداد الدروس الرقمية للتعلم.					
.30	يعتمد على الأدوات الرقمية في ممارسة مهامه الإدارية.					
.31	يتواصل مع الجهة المسؤولة عن المدرسة لتوفير احتياجات المدرسة من الأدوات الرقمية مثل الشاشات التفاعلية.					
.32	يتواصل مع الجهة المسؤولة عن المدرسة لتوفير شبكة انترنت عالية السرعة للمعلمين والطلبة داخل المدرسة.					
التعلم المهني المستمر						
.33	يعمل المدير على مواكبة المستجدات الرقمية في دعم عملية التعليم					
.34	يشارك في مجموعات تعليمية رقمية على مواقع التواصل مثل مجموعات التيليجرام والواتساب لتبادل الخبرات مع المدراء الآخرين.					
.35	يدعم تطور المعلمين التعليمي عن طريق مشاركتهم مقاطع الفيديو والمستندات					
.36	يستضيف الخبراء في مجال التكنولوجيا الرقمية ليستفيد المعلمين من خبراتهم.					
.37	حث المعلمين على عمل حصص تثقيفية بطريقة الاستخدام الهادف للأدوات الرقمية.					
.38	يقوم بتوثيق أداء المعلمين الرقمي					

.39	يعتمد بشكل جزئي في تقييم المعلمين على مدى استخدامهم الأدوات الرقمية.					
.40	يمنح المعلمين الدعم التعليمي عن طريق الأدوات الرقمية مثل مواقع التواصل الاجتماعي.					

الملحق 2: قائمة المحكمين

	الاسم	المسمى الوظيفي	مكان العمل
1	أ.د. محمد حمزة	أستاذ	جامعة الشرق الأوسط
2	أ.د. خالد السرحان	أستاذ	الجامعة الأردنية
3	أ.د. ألهام الشلبي	أستاذ	جامعة الشرق الأوسط
4	أ.د. علي حورية	أستاذ	جامعة الشرق الأوسط
5	د. ليلى أبو العلا	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الأوسط
6	د. محمد السمكري	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الأوسط
7	د. بسام غانم	أستاذ مشارك	جامعة عمان العربية
8	د. خالد الصرايرة	أستاذ مشارك	جامعة مؤتة
9	د. كاظم الغول	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الأوسط
10	د. علي الطراونة	أستاذ مساعد	جامعة الشرق الأوسط

الملحق 3: الاستبانة بعد التحكيم

القسم الأول: المتغيرات التصنيفية

الجنس: □أنثى □ذكر

المؤهل العلمي: □ دراسات عليا □ بكالوريوس

سنوات الخبرة: □ أقل من 5 سنوات □ من 5- أقل من 10 سنوات □10 سنوات فأكثر

القسم الثاني: الاستبانة ومجالاتها

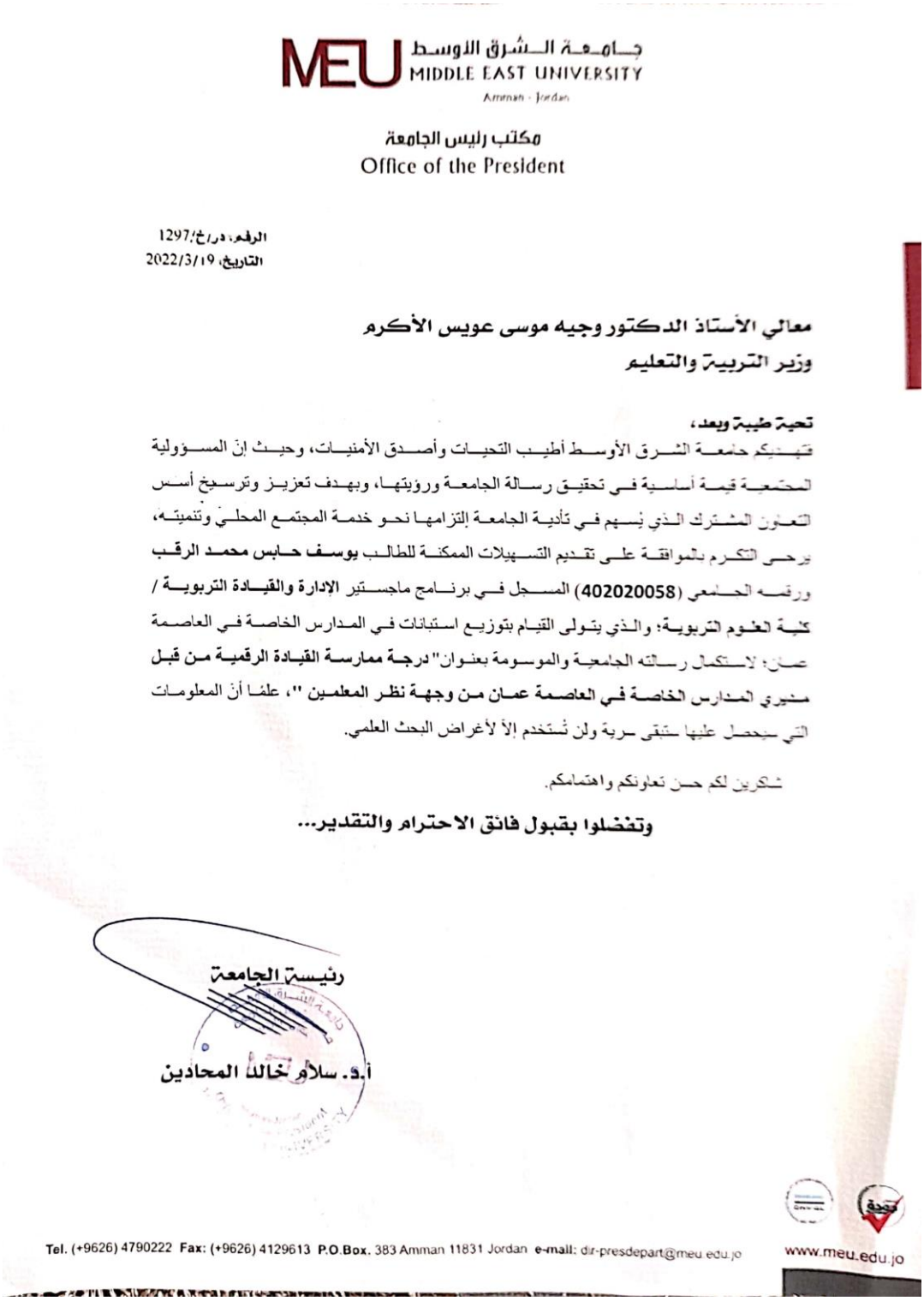
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
	يعمل المدير على توفير الثقافة الرقمية من خلال					
1	يوضح للمعلمين أخلاقيات التعامل مع الادوات الرقمية.					
2	يحترم الخصوصيات الرقمية الخاصة بالمعلمين.					
3	يقوم بتوجيه المعلمين للاستخدام الأمثل للتقنيات الرقمية عن طريق الوسائل المتعددة.					
4	يحرص على حصول جميع المعلمين على فرص متساوية في نشر الثقافة الرقمية.					
5	يوجه جميع المعلمين لاستخدام الأدوات الرقمية في الغرفة الصفية.					
6	يوفر بيئة آمنة للمعلمين عند استخدام التقنية الرقمية.					
7	يوفر بيئة صحية للمعلمين عند استخدام التقنية الرقمية.					
8	يوفر لكل معلم هوية رقمية خاصة به.					

يعمل المدير على توفير مخطط ذو رؤية من خلال						
9	يستعين بالجهات ذات الخبرة لجمع البيانات التي تفيد في وضع خطة استراتيجية ذات رؤية مشتركة لدمج التقنية الرقمية.					
10	يشارك المعلمين في عمل خطة استراتيجية ذات رؤية مشتركة تضمن دمج القيادة الرقمية في العملية التعليمية.					
11	يستخدم التقنيات الرقمية في متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية.					
12	يتأكد أن الخطة الاستراتيجية الرقمية تحقق الأهداف التربوية المرجوة.					
13	يتبادل مع مديري المدارس الأخرى أفضل الممارسات في القيادة الرقمية.					
14	يبتكر طرق جديدة في تطبيق التقنيات الرقمية.					
15	يستخدم التقنيات الرقمية لتحقيق أفضل الأهداف في أقصر وقت.					
16	يستخدم التقنيات الرقمية لتحقيق أفضل الأهداف في اقل تكلفة.					
17	يحفز على التحسين المستمر في طريقة استخدام التقنيات الرقمية في عملية التعليم.					
يكون المدير قائد مُمَكِّن من خلال						
18	ينظم دورات موجهة للمعلمين تتمحور حول تجربة التقنيات الرقمية التي تفيد في عملية التعليم.					
19	يشجع التواصل بين المعلمين باستخدام التقنيات الرقمية.					
20	يوفر للمعلمين التقنيات الرقمية اللازمة في عملية دمج التعليم.					
21	يشجع التواصل بين المعلمين وأولياء أمور الطلبة عن طريق التقنيات الرقمية.					

22	يقدم الحوافز والمكافئات للمعلمين الذين يستثمرون التقنيات الرقمية في تحسين عملية التعليم.					
23	يحث المعلمين على مشاركة انجازاتهم في استخدام التقنيات الرقمية مع باقي المعلمين.					
24	يستعين بوسائل التواصل الاجتماعي في مشاركة المعرفة الرقمية مع المعلمين.					
25	يشجع المعلمين على استخدام شبكة الانترنت في مواكبة المستجدات في العملية التعليمية.					
يقوم المدير بتصميم النظام من خلال						
26	يوفر جميع أدوات التقنيات الرقمية المتاحة في المدرسة.					
27	تعريف المعلمين بالأدوات الرقمية المتاحة وارشادهم بطرق استخدامها.					
28	يتفق مع المعلمين على آلية لاستخدام التقنيات الرقمية في التعليم.					
29	يحرص على الصيانة الدورية للأدوات الرقمية في المدرسة.					
30	يشجع المعلمين على المشاركة في الأنشطة التي تعمل على حوسبة المناهج .					
31	يشجع المعلمين على اعداد الدروس الرقمية للتعليم.					
32	يعتمد على الأدوات الرقمية في ممارسة مهامه الإدارية.					
33	يتواصل مع متخذي القرار لتوفير احتياجات المدرسة من التقنيات الرقمية.					
34	يتواصل مع متخذي القرار لتوفير شبكة انترنت عالية السرعة للمعلمين داخل المدرسة.					

يقوم المدير بالتنمية المهنية للمعلمين من خلال						
35	يعمل المدير على مواكبة المستجدات الرقمية في دعم عملية التعليم.					
36	يشارك في مجموعات تعليمية رقمية على مواقع التواصل الاجتماعي.					
37	يدعم تطور المعلمين المهني عن طريق مشاركتهم مقاطع الفيديو والمستندات.					
38	يستضيف الخبراء في مجال التقنيات الرقمية ليستفيد المعلمين من خبراتهم.					
39	يحث المعلمين على إجراء حصص تثقيفية بطريقة الاستخدام الهادف التقنيات الرقمية.					
40	يقوم بتوثيق أداء المعلمين الرقمي.					
41	يعتمد بشكل جزئي في تقييم المعلمين على درجة استخدامهم التقنيات الرقمية.					
42	يمنح المعلمين الدعم التعليمي عن طريق التقنيات الرقمية.					

الملحق 4: كتاب تسهيل مهمة



جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة
Office of the President

الرقم: د ر/خ/1297
التاريخ: 2022/3/19

معالي الأستاذ الدكتور وجيه موسى عويس الأكرم
وزير التربية والتعليم

تحية طيبة وبعد،

تهديكم جامعة الشرق الأوسط أطيب التحيات وأصدق الأمنيات، وحيث إنّ المسؤولية المجتمعية قيمة أساسية في تحقيق رسالة الجامعة ورؤيتها، وبهدف تعزيز وترسيخ أسس التعاون المشترك الذي يسهم في تأدية الجامعة إلتزامها نحو خدمة المجتمع المحلي وتنميته، نرجى التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة للطالب **يوسف حابس محمد الرقب** ورقمه الجامعي (**402020058**) المسجل في برنامج ماجستير **الإدارة والقيادة التربوية** / كلية العلوم التربوية؛ والذي يتولى القيام بتوزيع استبانات في المدارس الخاصة في العاصمة عمان؛ لاستكمال رسالته الجامعية والموسومة بعنوان" **درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين** "، علمًا أنّ المعلومات التي سيحصل عليها ستبقى سرية ولن تُستخدم إلاّ لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم واهتمامكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير...

رئيسة الجامعة
أ.د. سلام خالد المحادين

Tel. (+9626) 4790222 Fax: (+9626) 4129613 P.O.Box. 383 Amman 11831 Jordan e-mail: dir-presdepart@meu.edu.jo
www.meu.edu.jo