

Digital Leadership among Arab School Principals within the Green Line from the Perspectives of Principals and Teachers

القيادة الرقمية لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين

Nassar Tarabiy^{1*}, Muneera Al-Shurman².

¹Ministry of Education, Irbid, Jordan.

²Yarmouk University, Irbid, Jordan.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 14 Dec 2022

Accepted 29 Dec 2022

Published 01 Jan 2025

*Corresponding author:

Ministry of Education, Irbid, Jordan.

Email: nassart1@gmail.com.

Abstract

The aim of this study was to identify the degree of digital leadership employed among Arab school principals within the Green Line from the perspectives of both principals and teachers, as well as to determine the impact of variables such as gender, job title, educational qualification, years of experience, and type of school on that degree. A descriptive survey approach was utilized, and a questionnaire was developed as a tool to collect the necessary data to achieve the study's objectives. The study sample consisted of 572 principals and teachers, selected using a convenience sampling method. The results of the study indicated that the degree of digital leadership employed among Arab school principals within the Green Line, from the perspectives of both principals and teachers, was moderate. Additionally, the results revealed significant statistical differences at ($\alpha=0.05$) in the sample's estimates of the degree of employment of digital leadership by Arab school principals due to the job title variable in favor of school principals, educational qualification in favor of those with graduate degrees, and the type of school variable in favor of private schools. No significant statistical differences were found due to gender or years of experience. In light of these results, the researchers concluded a set of recommendations, the most important of which are: inviting decision-makers to develop policies and regulations related to the employment of digital technology, establishing a system for training programs and evaluating employees to effectively apply modern technology in school leadership, and focusing on the professional development needs of school leaders in light of the dimensions of digital leadership.

Keywords: Digital Leadership, Arab School Principals, Teachers, Green Line.

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة توظيف القيادة الرقمية لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين، ومعرفة أثر متغيرات (الجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ونوع المدرسة) في تلك الدرجة، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات

اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٥٧٢) مديرًا ومديرة ومعلمًا ومعلمة، اختيروا بالطريقة المتيسرة، وأظهرت نتائج الدراسة أنَّ درجة توظيف مديري المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر القيادة الرقمية من وجهة نظر المديرين والمعلمين جاءت متوسطة، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة توظيف مديري المدارس العربية القيادة الرقمية تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي) لصالح مدير المدرسة، ولمتغير المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا، ولمتغير نوع المدرسة لصالح المدارس الأهلية، ولم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في تقديراتهم تعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة. وفي ضوء النتائج خلص الباحثان إلى مجموعة من التوصيات أهمها: دعوة أصحاب القرار وضع السياسات والأنظمة واللوائح المتعلقة بتوظيف التقنية الرقمية وتحديد نظام لبرامج التدريب وتقييم العاملين لتطبيق التقنية الحديثة في قيادة المدارس، مع التركيز على احتياجات التطوير المهني للقيادات المدرسية في ضوء الأبعاد الخاصة بالقيادة الرقمية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرقمية، مديرو المدارس العربية، المعلمون، الخط الأخضر.

١. المقدمة

١,١ الإطار النظري والدراسات السابقة

تعيش المجتمعات المتقدمة حاليًا عصرًا تنوعت فيه مصادر المعرفة، وتعددت فيه الإنجازات الفكرية والاقتصادية والعلمية والمعلوماتية، والتي أدت إلى اتساع مسؤوليات أي دولة تسعى للوصول لمصاف الدول المتقدمة، ونموها في كافة الميادين والمجالات، فأصبحت الدول المعاصرة تتميز عن بعضها البعض بفاعلية الإدارة والسلوك القيادي الممارس حيث إنهما يمثلان الوسيلة المناسبة لتحقيق التنمية الشاملة في شتى الميادين والمجالات، ولهذا أصبحت الحاجة ملحة لأي مؤسسة تعليمية أن تمتلك قادة مميزون قادرين على مواكبة المستجدات التربوية المعاصرة والتغيرات المجتمعية المتسارعة في ظل التطور التكنولوجي والانفجار المعرفي الذي تشهده كافة دول العالم ومجتمعاتها، والتعامل معها بحكمة وعقلانية بغية تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

إنَّ التطور التكنولوجي الذي يشهده العالم اليوم، وما يلاحظ من تقنياته في المجتمعات جعلها بحاجة لقيادة جديدة ذات رؤية علمية ونهج جديد يتلاءم مع متطلبات هذا العصر الرقمي، لذلك ظهر مفهوم القيادة الرقمية ليمثل نقطة التقاء بين فرعين من فروع العلم، وهما: أدب القيادة، وعلم التكنولوجيا، وعليه تعرّف القيادة الرقمية بأنها "عملية التأثير الاجتماعي بواسطة تكنولوجيا المعلومات المتقدمة لإحداث تغيير في المواقف والمشاعر والتفكير والسلوك والأداء مع الأفراد والجماعات والمؤسسات، والتي يمكن أن تحدث في أي مستوى من مستويات التسلسل الهرمي في المؤسسة" (Avolio, et al., 2000).

وتُعد القيادة الرقمية من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي وصفت دور القيادة ووضحته، لذا كان لابد من التمييز بين فئتين متقاربتين من القيادة، الأولى: القيادة في العصر الرقمي وتشير إلى أنَّ القيادة في أي مؤسسة أو قطاع جزء لا يتجزأ من التحولات الواسعة نحو مجتمع أكثر معرفة وتطور، إذ أنَّ معظم القادة في مختلف المجالات مطلعون على كافة القيود الحديثة، ويحرصون على توفير فرص متعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدامها بشكل فعال، أما الثانية فهي القيادة الرقمية والتي تشير إلى القيادة في القطاعات الرئيسية للمجتمع، فقد نشأت العديد من الابتكارات القيادية في قطاعات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأساسية مثل استخدام بوابات الإنترنت لتسهيل عمليات الاتصال والتواصل بين كافة العاملين في تلك القطاعات (Collin, et al., 2015).

وتعرّف القيادة الرقمية بأنها "استخدام موارد التكنولوجيا، مثل: أجهزة الكمبيوتر، والآباد، وبرامج إدارة المدرسة، وبرامج التواصل، ووسائل التواصل الاجتماعي، وموارد التعليم المفتوح عبر الإنترنت لتعزيز التعلم والتعليم والإدارة" (Zhong, 2016).

وعرّفها شوا وشوا (Chua & Chua, 2017) بأنها "عملية تأثير اجتماعي بواسطة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإحداث تغيير في المواقف، والمشاعر، والتفكير، والسلوك، والأداء مع الأفراد، والجماعات، والمنظمات، وأنها علاقات افتراضية من التأثير".

وعرّفها يوسف، يعقوب وإبراهيم (Yusof, et al., 2019) بأنها "تكامل التقنيات الرقمية مثل الأجهزة المحمولة، وتطبيقات الاتصال وتطبيقات الويب في ممارسات القيادة لقادة المدارس نحو تغيير مستدام في استخدام التكنولوجيا في المدارس، وبشكل مختصر يمكن القول بأنها مزيج من القادة والموارد والأجهزة والتكنولوجيا".

إن الاهتمام بالقيادة الرقمية وتبني استخدام الوسائط الرقمية وملحقاتها وتوظيفها في العمل المدرسي توظيفاً هادفاً ووفق رؤية واضحة وخطة استراتيجية، له مبرراته الأساسية، حيث أشار شينينغر (Sheninger, 2019) إلى عدة أسباب تبرر تبني المدارس للقيادة الرقمية تتمثل بالآتي: توفير بيئة تعليمية للطلبة محفزة للطلبة، وتساعدتهم على تحقيق النجاح والتميز من خلال العمل الجماعي، والطلاقة في التكنولوجيا، والإنتاجية العالية، وتمكين الطلبة من مهارات القرن الحادي والعشرين، ومنها: مهارات التعلم والإبداع مثل: التفكير الناقد وحل المشكلات، ومهارات الاتصال والتواصل، والابتكار والإبداع، ومهارات الثقافة الرقمية مثل: الثقافة المعلوماتية، والثقافة الإعلامية، وثقافة تقنيات المعلومات والاتصال، ومهارات المهنة والحياة مثل: المرونة والتكيف، والمبادرة والتوجيه الذاتي، والتفاعل الاجتماعي والتفاعل متعدد الثقافات، والإنتاجية والمساءلة، والقيادة والمسؤولية، كذلك إتاحة الفرصة للطلبة للمشاركة الفاعلة في العملية التعليمية.

وأشار محمود (٢٠١٥) إلى أنّ التوجّه نحو توظيف القيادة الرقمية في العمل المدرسي يتطلب جملة من التغيرات منها: الاستثمار في رأس المال البشري للمؤسسات التعليمية، إضافة إلى التطورات التقنية الناتجة عن ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وثورة الأعمال والإنترنت، والعولمة وما فرضته من تحديات على المؤسسات التعليمية، لذلك أصبحت المدارس بحاجة إلى قيادات ومعلمين قادرين على مواكبة هذه الأمور بامتلاكهم مهارات تمكّنهم من التعامل معها لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

وتتطلب القيادة الرقمية من مدير المدرسة أدواتاً جديدة لا تقل أهمية عن الأدوار الأخرى، حيث إنّ نجاح مدير المدرسة في أداء دوره بقيادة التكنولوجيا وتوظيفها في مدرسته يعزّز نجاحه في الأدوار الأخرى، فالتكنولوجيا إذا أحسن استثمارها وتوظيفها تعمل على تخفيف الأعباء الملقة على عاتقه كونها تزوده بأدوات ووسائط رقمية تختصر عليه الوقت، وتوفّر الجهد في إنجاز المهام المنوطة به، وبما يضمن له الدقة والسرعة، ولكي يتمكن مدير المدرسة من القيام بعمله كقائد رقمي لا بُد من امتلاكه مجموعة من المهارات، لخصها (شاهين، ٢٠١١) بالآتي: إدراك العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتمكين، وأن يكون لديه المعرفة الكافية في تحديد الأوقات التي ينبغي فيها استثمار الوسائط الرقمية وتوظيفها كبديل عن الإجراءات التقليدية، والانسجام مع الوسائط الرقمية المختلفة، والحرص على استخدامها بالشكل الأمثل في تبادل المعلومات، ومنها: البريد الإلكتروني، والمؤتمرات الإلكترونية، وأن يقدر الإبداع والابتكار التكنولوجي ويشجعه، ويمتلك القدرة على استخدام التكنولوجيا في العمل المدرسي، وأن يكون مدبراً لها ومحفزاً على استخدامها، قادراً على بناء فرق العمل الافتراضية، والمحافظة على ذوي المواهب وتحفيزهم، ومتقناً لمهارات الاتصال والتواصل عن بُعد مع مختلف أطراف العملية التعليمية، والأفراد ذوي الفروقات الفردية المتعددة، ومنفتحاً على الثقافات المتعددة من خلال استثماره للفرص التي توفرها تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات والإنترنت.

يواجه التعليم في المجتمع العربي داخل الخط الأخضر ظروفاً طارئة تستدعي الاستعداد الكامل للتعامل معها بشكل فوري بسبب انتشار وباء كورونا، والذي أدى إلى إغلاق المدارس والجامعات لتلجأ إلى خيار التعليم عن بُعد لضمان استمرارية تعلم الطلبة، حيث بات التعليم عن بُعد الحل الأمثل، ويكاد يكون الوحيد لاستيعاب ما يحتاجه الصحة العالمية، وأصبح يشكل أحد أشكال التعليم التي لا بد أن يتقنها معلمو المدارس، بحيث بات لزاماً على قيادات المدارس إعادة النظر في الاستراتيجيات والطرق والأساليب التي تؤدي بها أعمالها، والعمل على إيجاد بدائل جديدة تمكنها من أداء مهامها على أكمل وجه، كما ينبغي عليها إعادة النظر في تأهيل الكوادر العاملة فيها وتدريبها، وإعادة النظر في تقنيات القيادة التي تستخدمها، وتسخير التقنيات والتكنولوجيا لخدمة عملهم.

استطاع الباحثان الوصول إلى مجموعة من الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، وتم ترتيبها وفق تسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث:

أجرى رaman وآخرون (Raman, et al., 2019) دراسة هدفت الكشف عن درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الثانوية في ماليزيا، وتكونت عينة الدراسة من (٤٧) مديراً و(٣٧٥) معلماً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية المنتظمة، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، واعتمد المنهج الوصفي، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الثانوية في ماليزيا جاءت عالية.

وأجرت أبو حية (٢٠٢١) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر معلمهم في ضوء تأثير بعض المتغيرات التصنيفية، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٥٢٢) معلماً ومعلمة، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين جاءت متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة الرقمية تُعزى لمتغير المنطقة التعليمية لصالح من يتبعون لمنطقتي شمال غزة والوسطى التعليميتين، ولم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيرات الجنس، والمرحلة التعليمية للمدرسة، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والتخصص.

أجرى حمزة وآخرون (Hamzah, et al., 2021) دراسة هدفت إلى تحديد مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في ماليزيا القيادة الرقمية في ظل انتشار جائحة كورونا، واعتمد المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات طبقت على عينة تكونت من (٤٠٠) معلم من معلمي المدارس الثانوية في منطقة هولو لانجات الماليزية، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة القيادة الرقمية الذي يظهره المديرون جاء عالياً.

وهدف دراسة الذهلي وآخرون (٢٠٢١) التعرف إلى درجة توظيف مديري المدارس في سلطنة عُمان القيادة الرقمية، ومعرفة أثر متغيرات النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي في تلك الدرجة، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٦) مديرين ومديرات، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق القيادة الرقمية لدى مديري المدارس في سلطنة عُمان جاءت كبيرة، ولم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي في تقديرات أفراد العينة.

وهدف دراسة الرقب (٢٠٢٢) التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، واعتمد المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٤٠٥) معلمين ومعلمات تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة مرتفعة، وأن هناك فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الرقمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح ١٠ سنوات فأكثر، ولم تظهر النتائج وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي.

وأجرت العماري (٢٠٢٢) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة الرقمية بمحافظة خميس مشيط، واستخدم البحث المنهج المسحي والاستبانة أداة لجمع البيانات؛ حيث وزعت على مجتمع الدراسة البالغ (٥٠) مديرة، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (٣٥) استبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة الرقمية في محافظة خميس مشيط جاءت كبيرة.

وبمطالعة الدراسات السابقة يلاحظ أنها تشابهت مع الدراسة الحالية في تناولها موضوع القيادة الرقمية؛ واستخدامها المنهج الوصفي المسحي، وتطبيقها على عينات من المديرين والمعلمين، إلا أن الدراسة الحالية تميزت بمجتمعها، متغيراتها حيث ركزت على القيادة الرقمية لدى مديري المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر، وفي ضوء متغيرات الجنس والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ونوع المدرسة.

٢. مشكلة الدراسة وأسئلتها

لاحظ أحد الباحثين من خلال عمله نائب مدير إحدى المدارس العربية التابعة للواء الشمال داخل الخط الأخضر افتقار بعض مديري ومديرات المدارس -حسب علم الباحث الرئيس- للكفايات التقنية التي تمكنهم من أداء مهام الوظيفية على أكمل وجه خاصة في ظل الظروف الطارئة التي فرضتها عليهم جائحة كورونا، وبالبحث عبر المصادر المعرفية تبين أن هناك قلة في الدراسات التي بحثت في توظيف القيادة الرقمية لدى مديري المدارس، إذ ركزت دراسة كل من: (أبو حية، ٢٠٢١؛ الذهلي وآخرون، ٢٠٢١) على درجة توظيف مديري المدارس القيادة الرقمية، وبيّنت نتيجة دراسة (أبو حية، ٢٠٢١) المتوسطة في درجة التوظيف، بينما بيّنت دراسة (الذهلي وآخرون، ٢٠٢١) أن درجة ممارسة قادة المدارس القيادة الرقمية كانت كبيرة، الأمر الذي شكّل الجدلية في نتائجهما. ولم يتمكن الباحثان من التوصل إلى دراسة بحثت في درجة توظيف القيادة الرقمية خاصة في مدارس لواء الشمال داخل الخط الأخضر. ومن هنا تتجلى مشكلة هذه الدراسة في الكشف عن درجة توظيف القيادة الرقمية لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر.

٢,١ أسئلة الدراسة

وبشكل أكثر تحديداً حاولت الدراسة الإجابة عن السؤالين الآتيين:

١. ما درجة توظيف مديري المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر القيادة الرقمية من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) في استجابات أفراد العينة حول درجة توظيف مديري المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر القيادة الرقمية تُعزى لمتغيرات (الجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ونوع المدرسة)؟

٣. أهداف وأهمية الدراسة

٣,١ أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

١. الكشف عن درجة توظيف مديري المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر القيادة الرقمية من وجهة نظر المديرين والمعلمين.
٢. الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) في استجابات المعلمين لدرجة توظيف مديري المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر القيادة الرقمية تُعزى لمتغيرات (الجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ونوع المدرسة).

٣,٢ أهمية الدراسة

وتتمثل بالآتي:

١. **الأهمية النظرية:** يؤمل أن تعمل هذه الدراسة على إثراء الجانب النظري، وإثراء المكتبة العربية فيما توفّره من معلومات حول مفهوم القيادة الرقمية لدى مديري المدارس العربية للعمل على تحسين توظيفهم لها، لما لذلك من آثار إيجابية على أداء مديري المدارس، وإنتاجية المعلمين وبالتالي على أداء طلبتهم.
٢. **الأهمية العملية:** تكمن الأهمية العملية للدراسة الحالية من خلال ما توصلت إليه من نتائج، والتي قد تساهم في توجيه أنظار أصحاب القرار ورأسي السياسة التربوية والمشرفين في وزارة التربية والتعليم في حال الأخذ بها من أجل تحسين الممارسات المتعلقة بالقيادة الرقمية من قبل مديري ومديرات المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر، ويؤمل أن تعمل هذه الدراسة على إفادة مديري المدارس والمشرفين والمعلمين وأولياء الأمور والطلبة والباحثين وطلبة الدراسات العليا، وقد تفتح الدراسة الآفاق للباحثين وطلبة الدراسات العليا نحو إجراء المزيد من

الدراسات المشابهة للدراسة الحالية وفي ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية الأخرى، وذلك في ضوء ما انتهت إليه هذه الدراسة من نتائج.

٤. التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

اشتملت الدراسة الحالية على التعريفات الاصطلاحية والإجرائية الآتية:

القيادة الرقمية

هي "تعبئة الموارد القيادية والقيادة الهيكلية، لإقناع أفراد المجتمع من أجل الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة والموارد التي يمكن أن تساعد في تحقيق أهداف التعليم" (Bounfour, 2016). وتُعرف إجرائيًا: بأنها الممارسات والسلوكيات التي يقوم بها مديرو المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر من خلال توظيفهم الأدوات الرقمية أثناء أدائهم للمهام الوظيفية المنوطة بهم كوسائل التواصل الاجتماعي، والتواصل عبر تطبيقات الويب مثل برنامج Zoom ومؤتمرات الفيديو، والألعاب التعليمية الرقمية مثل Pallet، Wordwall وغيرها من الأدوات الرقمية التي تظهر كل يوم نتيجة التطورات التقنية المتسارعة لتحقيق أهداف المدرسة المرجوة. وتقاس في هذه الدراسة بالدرجة الكلية التي حصل عليها المستجيبون على الأداة التي أعدها الباحثان لهذا الغرض.

الخط الأخضر

هو الخط الفاصل بين الأراضي المحتلة عام (١٩٤٨) والأراضي المحتلة عام (١٩٦٧)، ويقصد الباحث بالمدارس العربية جميع المدارس التي تقع داخل الأراضي الفلسطينية المحتلة عام ١٩٤٨ وتحديدًا في لواء الشمال.

٥. حدود ومحددات الدراسة

وتتمثل حدود الدراسة فيما يأتي:

- **الحد الموضوعي:** ويتمثل في درجة توظيف القيادة الرقمية لدى مديري المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر.
- **الحد البشري:** اقتصرت هذه الدراسة على عينة من المديرين، والمديرات، والمعلمين، والمعلمات.
- **الحد المكاني:** تم تطبيق الدراسة الحالية في المدارس العربية التابعة لمديرية التربية والتعليم في لواء الشمال داخل الخط الأخضر.
- **الحد الزمني:** تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ٢٠٢١/٢٠٢٢م.
- **محددات الدراسة:** يعتمد تعميم نتائج هذه الدراسة على موضوعية استجابات أفراد عينة الدراسة وجديتهم، وعلى الأدوات المستخدمة لجمع البيانات، ومقدار ما تتمتع به من خصائص سيكومترية مقبولة (الصدق، والثبات).

٦. الطريقة والإجراءات

٦,١ منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي لمناسبته أغراضها.

٦,٢ متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

١. المتغيرات الوسيطة، وتشمل:

- الجنس، وله فئتان (ذكر، وأنثى).

- المسمى الوظيفي، وله فئتان (مدير مدرسة، معلم).
 - المؤهل العلمي، وله مستويان (بكالوريوس فأقل، دراسات عليا).
 - سنوات الخبرة، ولها مستويان (أقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر).
 - نوع المدرسة، وله فئتان (رسمية، أهلية).
٢. المتغيرات الرئيسية، وتشمل: درجة توظيف القيادة الرقمية لدى مديري المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر.

٦,٣ مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمدرّسات والمعلّمين والمعلّمات العاملين في مدارس لواء الشمال داخل الخط الأخضر، والبالغ عددهم (٢٣٠٣٥) فردًا؛ منهم (٤٢٨) مديراً ومديرة، و(٢٢٦٠٧) معلّماً ومعلّمة، وذلك حسب إحصائيات قسم التخطيط التربوي للوزارة للعام الدراسي ٢٠٢١/٢٠٢٢م.

٦,٤ عينة الدراسة

تمّ اختيار أفراد عينة الدراسة من مجتمع الدراسة بالطريقة المتيسرة، والبالغ عددهم (٥٧٢) مستجيب؛ منهم (٢٢٧) مديراً ومديرة و(٣٤٥) معلّماً ومعلّمة، تمّ توزيع الرابط الخاص بالاستبانة إلكترونياً عبر مجموعات الواتساب ومواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بالمدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر، وعند الحصول على الحجم المناسب للعينة تمّ إيقاف تفعيل الرابط، والجدول (١) يبين توزّع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها.

جدول (١): توزّع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها

المتغير	مستويات/ فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٢١٧	٣٧,٩٠
	أنثى	٣٥٥	٦٢,١٠
المسمى الوظيفي	المجموع	٥٧٢	١٠٠,٠
	مدير مدرسة	٢٢٧	٣٩,٧٠
	معلم	٣٤٥	٦٠,٣٠
المؤهل العلمي	المجموع	٥٧٢	١٠٠,٠
	بكالوريوس فأقل	٥٥	٩,٦٠
	دراسات عليا	٥١٧	٩٠,٤٠
	المجموع	٥٧٢	١٠٠,٠
سنوات الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	١٠٤	١٨,٢٠
	١٠ سنوات فأكثر	٤٦٨	٨١,٨٠
	المجموع	٥٧٢	١٠٠,٠
نوع المدرسة	رسمية	٣٧٤	٦٥,٤٠
	أهلية	١٩٨	٣٤,٦٠
	المجموع	٥٧٢	١٠٠,٠

٦,٥ أداة الدراسة

بغرض تطوير هذه الأداة تمّ الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية كدراسة كل من (أبو حية، ٢٠٢١؛ Raman, et al., 2019)، حيث تمّ التوصل إلى صياغة (٤٩) فقرة موزعة على أربع مجالات؛ المجال الأول: التخطيط المدرسي وله (٩) فقرات، المجال الثاني: البنية التقنية التحتية

للمدرسة وله (١٠) فقرات، المجال الثالث: الإشراف والمتابعة وله (٩) فقرة، المجال الرابع: تدريب المعلمين وتأهيلهم وله (١١) فقرة. وبهدف التحقق من دلالات صدقها وثباتها اتبع الباحثان ما يأتي:

صدق المحتوى للأداة

للتحقق من صدق المحتوى للأداة تم عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من الخبراء في مجالات الإدارة التربوية، والقياس والتقويم، والمناهج والتدريس في جامعة اليرموك، وجامعة آل البيت، وجامعة البلقاء التطبيقية، وجامعة إربد الأهلية، وجامعة عمان العربية، وجامعة جدارا والبالغ عددهم (١٥) محكمًا ومحكمة وعدد من الخبراء والمختصين والمشرفين التربويين العاملين في الميدان التربوي؛ بهدف إبداء آرائهم في فقرات الاستبانة من حيث وضوح المعنى والصياغة اللغوية ومدى مناسبتها للمجال الذي تتبع له، وأي تعديلات وملحوظات يرونها مناسبة.

تمَّ الأخذ بالملاحظات التي أجمع عليها (٨٠%) فأكثر من المحكمين والتي تمثلت بحذف الفقرة (١٩) التي تتبع مجال البنية التقنية التحتية للمدرسة، وإعادة صياغة الفقرة (٣٩) والتي تتبع مجال تدريب المعلمين وتأهيلهم. وبهذا أصبح عدد فقرات الاستبانة بعد الترتيب وإعادة التقييم (٤٨) فقرة موزعة على أربع مجالات على النحو الآتي: المجال الأول: التخطيط المدرسي وله (٩) فقرات، المجال الثاني: البنية التقنية التحتية للمدرسة وله (٩) فقرات، المجال الثالث: الإشراف والمتابعة وله (١٩) فقرة، المجال الرابع: تدريب المعلمين وتأهيلهم وله (١١). وللإجابة عن فقرات أداة الدراسة تمَّ اعتماد تدرج ليكرت (Likert) الخماسي؛ وذلك على النحو الآتي: (كبيرة جدًا وتأخذ ٥ درجات، كبيرة وتأخذ ٤ درجات، متوسطة وتأخذ ٣ درجات، قليلة وتأخذ درجتين، قليلة جدًا وتأخذ درجة واحدة).

ثبات الأداة

لأغراض التحقق من ثبات الاتساق الداخلي للأداة ومجالاتها؛ فقد تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا Cronbach's α بالاعتماد على بيانات تطبيق الأداة على العينة الاستطلاعية المؤلفة من (٣٠) فرد، وذلك كما هو مبين في الجدول (٢).

جدول (٢): قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي للأداة ومجالاتها

الأداة ومجالاتها	ثبات الاتساق الداخلي	عدد الفقرات
التخطيط المدرسي	٠,٩١	٩
البنية التقنية التحتية للمدرسة	٠,٩٢	٩
الإشراف والمتابعة	٠,٩٢	١٩
تدريب المعلمين وتأهيلهم	٠,٩٤	١١
الكلي للأداة	٠,٨٩	٤٨

يُلاحظ من جدول (٢) أنَّ قيمة ثبات الاتساق الداخلي لاستبانة قياس درجة توظيف مديري المدارس القيادة الرقمية قد بلغت (٠,٨٩) ولمجالاتها تراوحت من (٠,٩٢) وحتى (٠,٩٤)؛ وهذا القيم تشير إلى جودة بناء الأداة وصلاحياتها لأغراض هذه الدراسة.

٦,٦ معيار تصحيح أداة الدراسة

تمَّ اعتماد النموذج الإحصائي ذي التدرج النسبي؛ بهدف إطلاق الأحكام على المتوسطات الحسابية لأداة الدراسة والمجالات التي تتبع لها والفقرات التي تتبع للمجالات:

$$\frac{\text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس}}{\text{عدد الفئات المطلوبة}} = \frac{1-0}{3} = 1,33$$

ومن ثم إضافة الجواب (١,٣٣) إلى نهاية كل فئة، وبذلك يصبح معيار الحكم على النحو الآتي:

- درجة منخفضة من (١,٠٠-أقل من ٢,٣٣).

- درجة متوسطة من (٢,٣٣-أقل من ٣,٦٧)

- درجة مرتفعة من (٣,٦٨-٥,٠٠).

٦,٧ المعالجات الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

- للإجابة عن السؤال الأول؛ تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة.
- للإجابة عن السؤال الثاني؛ تم استخدام تحليل التباين الخماسي للكشف عن الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس درجة توظيف القيادة الرقمية لدى مديري المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر.

٧. نتائج الدراسة ومناقشتها

نتائج سؤال الدراسة الأول الذي نصّ على: "ما درجة توظيف مديري المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر القيادة الرقمية من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟". للإجابة عن هذا السؤال، فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توظيف مديري المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر القيادة الرقمية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، مع مراعاة ترتيب المجالات تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلتية، وذلك كما في جدول (٣).

جدول (٣): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توظيف مديري المدارس العربية القيادة الرقمية ومجالاتها

الرتبة	رقم المجال	المقياس ومجالاته	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوظيف
١	٢	البنية التقنية التحتية للمدرسة	٣,٦٥	٠,٨٩	متوسطة
٢	١	التخطيط المدرسي	٣,٦٤	٠,٨٧	متوسطة
٣	٣	الإشراف والمتابعة	٣,٦٠	٠,٨٧	متوسطة
٤	٤	تدريب المعلمين وتأهيلهم	٣,٥٩	٠,٩٠	متوسطة
		الدرجة الكلتية للأداة	٣,٦٢	٠,٨٦	متوسطة

يُلاحظ من النتائج في الجدول (٣) أنّ درجة توظيف مديري المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر القيادة الرقمية ككل جاءت متوسطة، بوسط حسابي (٣,٦٢) وانحراف معياري (٠,٨٦). وقد جاءت المجالات وفقاً للترتيب الآتي: البنية التقنية التحتية للمدرسة في الترتيب الأول، بوسط حسابي (٣,٦٥) وانحراف معياري (٠,٨٩)، وبدرجة توظيف متوسطة، تلاه مجال التخطيط المدرسي في الترتيب الثاني بوسط حسابي (٣,٦٤) وانحراف معياري (٠,٨٧)، وبدرجة توظيف متوسطة، ثم مجال الإشراف والمتابعة في الترتيب الثالث، بوسط حسابي (٣,٦٠) وانحراف معياري (٠,٨٧)، وبدرجة توظيف متوسطة، وأخيراً مجال تطوير المعلمين وتأهيلهم في الترتيب الرابع، بوسط حسابي (٣,٥٩) وانحراف معياري (٠,٩٠)، وبدرجة توظيف متوسطة.

ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن القيادة الرقمية قد دخلت إلى الإدارة المدرسية في المجتمع العربي بشكل مفاجئ وأصبح التحول إليها سريعاً بسبب جائحة COVID-19 التي غزت مختلف دول العالم، وأدت بتحول المدارس إلى التعلم عن بُعد من خلال المنصات والتطبيقات الرقمية، الأمر الذي يحتم على مديري ومديرات المدارس التحلي بالمهارات التقنية والفنية اللازمة للتعامل مع هذه المنصات والتطبيقات الرقمية لمواكبة هذا التحول المفاجئ، إلا أنّ أفراد عينة الدراسة يرون أنّ الاستعداد التقني والجاهزية التكنولوجية في المدارس العربية داخل الخط الأخضر ليست بالدرجة المطلوبة، إضافة إلى أنّ الميزانيات المخصصة من قبل وزارة التربية لتلك المدارس قليلة ولا تفي بالغرض الأمر الذي يقف عائقاً أمام إدارات تلك المدارس لتوفير ما يلزم من تجهيزات وتطبيقات رقمية (أجهزة، برمجيات، اشتراكات إنترناتية)، علاوة على ذلك ضعف

امتلاك البعض من مديري ومديرات المدارس العربية المهارات التقنية والفنية ومهارات اللغة الإنجليزية اللازمة لتوظيف الوسائط الرقمية في المدارس، الأمر الذي أسهم في مجيء الدرجة الكلية على الأداة متوسطة.

وقد يعزو الباحثان مجيء مجال البنية التقنية التحتية للمدرسة في الترتيب الأول وبدرجة توظيف متوسطة ربما إلى أن البيئة التقنية التحتية للمدرسة ترتبط بشكل مباشر بمدى توافر الإمكانيات المادية والميزانيات المخصصة للمدرسة، والتي تقف عائقاً أمام إدارات تلك المدارس في توفير الكثير من التجهيزات (الأجهزة والبرمجيات الرقمية) والتي تحد من فاعلية توظيفهم لها أثناء أدائهم لمهامهم الوظيفية، وتجعلها تتراجع بشكل ملحوظ، كما أن انشغال إدارات تلك المدارس في التواصل مع الجهات المعنية والمجالس المحلية لتوفير ما يلزم من حواسيب ذكية وأدوات وبرمجيات رقمية لضمان استمرارية تعلم الطلاب أثر على درجة توظيفه القيادة الرقمية في عمله، حيث إن البيئة المدرسية تفتقر لمثل هذه التجهيزات، الأمر الذي انعكس على استجابات أفراد عينة الدراسة فجاءت تقديراتهم متوسطة على هذا المجال.

أما مجيء مجال التخطيط المدرسي في الترتيب الثاني، وضمن درجة توظيف متوسطة فربما يعود ذلك إلى أن مديري المدارس أصلاً يمتلكون مهارات التخطيط، فهم معلمون قبل أن يكونوا مديرين، إلا أنهم يفتقرون إلى مهارات التخطيط المدرسي في ضوء العالم الرقمي المتجدد، وهذا يعود ربما إلى غياب التدريب الكافي لهم على تلك المهارات، وبالتالي فإنهم يواجهون صعوبة في تحديد الأدوات الرقمية اللازمة في التخطيط للتعليم الإلكتروني.

ويفسر مجيء مجال الإشراف والمتابعة في الترتيب الثالث، وبدرجة متوسطة فربما يعود ذلك إلى العقوبات التي قد يواجهها مدير المدرسة والمتمثلة بانقطاع الاتصال مع المعلمين على المنصات نتيجة الانقطاع المستمر لشبكة الإنترنت، وبالتالي عدم دخول المعلمين إلى المنصات في الوقت المحدد، إضافة إلى المشكلات التقنية الأخرى، ناهيك عن كثرة انشغال المديرين في فترة جائحة COVID-19 بأمور أساسية أخرى أخذت أولوياتهم أكثر من الإشراف والمتابعة، والمتمثلة في الامتحانات وإدارتها، والخطط المدرسية، ودخول الطلبة إلى المنصات التعليمية.

وبالنسبة لمجيء مجال تدريب المعلمين وتطويرهم في الترتيب الأخير، وضمن درجة توظيف متوسطة فيمكن عزو ذلك إلى أن بعض المديرين يفتقدون إلى مهارات التدريب والتطوير، كما أنهم يفترضون أن المعلمين وخاصة حديثي التعيين يلمون بمهارات استخدام الحاسوب والدخول إلى المنصات التعليمية وإعطاء الدروس، الأمر الذي جعل ذلك ليس أولوية من أولويات المديرين؛ مما انعكس على استجابات أفراد عينة الدراسة فجاءت تقديراتهم على هذا المجال بدرجة متوسطة. وربما يعود ذلك إلى أن النمو السريع للتقنيات الرقمية، والثورة المعلوماتية يؤثران بشكل مباشر في عملية التعليم والتعلم، وهذا يتطلب من القائمين على المؤسسات التعليمية إعادة النظر في أسس اختيار وتخطيط وبناء المناهج والمحتوى الدراسي وأساليب التعلم لتتلاءم مع متطلبات التقدم التقني والانفجار المعرفي، لذا كان لزاماً على طاقم المجتمع المدرسي الذي يريد اللحاق بالعصر التقني ومواكبته أن يساعد مديري المدارس على التعامل مع تقنيات العصر، ويؤهلهم لمواجهة التغيرات المتسارعة فيه.

اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة كل من (أبو حية، ٢٠٢١) اللتين أظهرت نتائجها أن درجة توظيف القيادة الرقمية لدى مديري المدارس جاءت متوسطة، واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة كل من: (Hamzah, et al., 2021؛ Raman, et al., 2019؛ الرقب، ٢٠٢٢؛ الذهلي وآخرون، ٢٠٢١؛ العماري، ٢٠٢٢) التي أظهرت نتائجها أن درجة توظيف القيادة الرقمية لدى المديرين جاءت كبيرة.

ولمزيد من المعلومات فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

مجال البنية التقنية التحتية للمدرسة

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال البنية التقنية التحتية للمدرسة في لواء الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما هو مبين في الجدول (٤).

جدول (٤): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات مجال البنية التقنية التحتية للمدرسة مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوظيف
١	١١	ينسق مع الجهات المعنية لتوفير الاتصال الدائم بشبكة الإنترنت داخل المدرسة.	٣,٧٠	٠,٩٣	كبيرة
٢	١٣	ينسق مع الجهات المعنية لإجراء الصيانة اللازمة لأدوات التكنولوجيا في المدرسة.	٣,٦٨	٠,٩٦	كبيرة
٣	١٧	يوفر مختبرات للحاسوب مجهزة بكافة المتطلبات الحاسوبية وملحقاته.	٣,٦٧	٠,٩٣	كبيرة
٤	١٥	يتعاون مع المجلس القطري لتزويد الطلبة غير القادرين بأجهزة تابلت لضمان استمرارية تعلمهم.	٣,٦٦	٠,٩٦	متوسطة
٤	١٢	يتواصل مع وزارة التربية لتوفير احتياجات المدرسة من أدوات التكنولوجيا مثل الحواسيب، والسبورة التفاعلية، وأجهزة العرض LCD وغيرها.	٣,٦٦	٠,٩٨	متوسطة
٦	١٤	يوفر البرمجيات الرقمية اللازمة للعمل المدرسي.	٣,٦٥	٠,٩٦	متوسطة
٦	١٦	يهيئ الإمكانات المادية اللازمة لإنجاح تنفيذ الأنشطة الصفية عبر المنصات التعليمية.	٣,٦٥	٠,٩٣	متوسطة
٨	١٨	يوفر اشتراكات مدرسية في تطبيقات إنترناشونالية (تطبيقات علمية، محركات بحث، منتديات، إلخ).	٣,٦١	٠,٩٥	متوسطة
٩	١٠	يحصّر جميع أدوات التكنولوجيا المتاحة في المدرسة ليوضح للمعلمين آلية استخدامها.	٣,٦٠	٠,٩١	متوسطة
الدرجة الكلية للمجال			٣,٦٥	٠,٨٩	متوسطة

يُلاحظ من النتائج في الجدول (٤) أنّ الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لدرجة توظيف مديري المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر القيادة الرقمية على فقرات مجال البنية التقنية التحتية للمدرسة محصورة بين وسط حسابي (٣,٦٠)، ووسط حسابي (٣,٧٠)، وقد جاءت (٣) فقرات ضمن درجة توظيف كبيرة، و(٦) فقرات ضمن درجة توظيف متوسطة، حيث جاء أعلى تقدير للفقرة (١١)، والتي تنصّ على "ينسق مع الجهات المعنية لتوفير الاتصال الدائم بشبكة الإنترنت داخل المدرسة" في الترتيب الأول، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (٣,٧٠)، وانحراف معياري (٠,٩٣) وبدرجة توظيف كبيرة، تلتها الفقرة (١٣)، والتي تنصّ على "ينسق مع الجهات المعنية لإجراء الصيانة اللازمة لأدوات التكنولوجيا في المدرسة"، وبوسط حسابي (٣,٦٨)، وانحراف معياري (٠,٩٦)، وبدرجة توظيف كبيرة، فربما يعود ذلك إلى الدور الكبير الواقع على عاتق مدير المدرسة فهو قائد في مدرسته، وهو المسؤول عن توفير كافة احتياجات المدرسة من معدات وبرمجيات رقمية لضمان استمرارية تعلّم الطلبة خاصة في ظل الظروف التي فرضتها جائحة كورونا والتي تطلبت منهم التواصل المستمر مع الجهات المعنية لتوفير احتياجات المدرسة من تلك المعدات والتجهيزات مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة ربطها بشبكة إنترنت تلبي احتياجات كافة العاملين في المدرسة من إداريين ومعلمين وطلبة، كما أنّ هذه الظروف فرضت عليه التواصل المستمر مع تلك الجهات لإجراء الصيانة المستمرة لأدوات التكنولوجيا في المدرسة لإدراكه أهمية هذه الأدوات ودورها المهم في ضمان استمرارية عملية تعلم الطلبة خاصة في ظل توجه المدارس نحو التعلم عن بُعد لذلك فإنهم يحرصون على توفير ما يلزم من صيانة لتلك الأدوات التكنولوجية من خلال تواصلهم المستمر مع قسم الصيانة في المنطقة التعليمية لتوفير البيئة التكنولوجية المناسبة في مدارسهم والمزودة بكافة الأدوات والبرمجيات الرقمية بتواصلهم الدؤوب مع المعنيين في وزارة التربية والمجالس المحلية الأمر الذي انعكس على استجاباتهم فجاءت تقديراتهم بدرجة كبيرة. وكان أقلّ تقدير للفقرة (١٠)، والتي تنصّ على "يحصّر جميع أدوات التكنولوجيا المتاحة في المدرسة ليوضح للمعلمين آلية استخدامها"، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (٣,٦٠)، وانحراف معياري (٠,٩١)، وبدرجة توظيف متوسطة. فربما يعود ذلك إلى طبيعة الظروف التي فرضتها جائحة كورونا والتي تطلبت منهم حصر الأدوات والمواد الرقمية أو التكنولوجية المتوافرة في مدرسته بشكل دقيق

جدًا حتى يتبين له النواقص فيها لكي يتمكن من التنسيق مع وزارة التربية والمجالس القطرية من أجل العمل على توفير هذه النواقص لأهميتها في العمل المدرسي، حيث إن عدم توافرها يعيق عمل مدير المدرسة والمعلمين، ويجعله ناقصًا غير مكتمل، ولذلك فإن مدير المدرسة يحرص على توفير هذه الأدوات والمواد الرقمية والتكنولوجية ليوضح المعلمين والعاملين معه آلية توظيفها حتى تكون عملية التعليم والدخول إلى المنصات التعليمية سهلة لضمان استمرارية تعلم الطلبة في مدرسته بشكل أكثر نجاعة وفاعلية.

مجال التخطيط المدرسي

كذلك تمّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التخطيط المدرسي في لواء الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين، مع مراعاة ترتيبها تنازليًا وفقًا لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما هو مبين في الجدول (٥).

جدول (٥): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات مجال التخطيط المدرسي مرتبة تنازليًا

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوظيف
١	١	يتبنى رؤية مشتركة تقوم على دمج التكنولوجيا في العمل المدرسي.	٣,٧٧	٠,٩١	كبيرة
٢	٢	يضع خطة استراتيجية لتحقيق الرؤية المشتركة لدمج التكنولوجيا في العمل المدرسي.	٣,٦٩	٠,٩١	كبيرة
٣	٥	يطلب من المعلمين تزويده بالخطة الدراسية الفصلية للمنهاج إلكترونيًا.	٣,٦٧	٠,٩٧	كبيرة
٤	٤	يعتمد الوسائط الرقمية في التخطيط للعمل المدرسي بدلًا من الاعتماد على التخطيط الورقي.	٣,٦٥	٠,٩٣	متوسطة
٤	٧	يخطط للتعليم الإلكتروني في ضوء الوسائط الرقمية المتاحة في المدرسة.	٣,٦٥	٠,٩٢	متوسطة
٦	٦	يكون فرق عمل من المعلمين للتخطيط من أجل تنفيذ التعليم عن بُعد.	٣,٦٠	٠,٩٤	متوسطة
٧	٣	يقدم للمعلمين نماذج في التخطيط الإلكتروني للحصة الصفية لمحاكاتها.	٣,٥٨	٠,٩٤	متوسطة
٨	٨	يعقد جلسات عصف ذهني عبر المنصات التعليمية مع المعلمين لتحديد التوجهات المستقبلية في مجال التعليم الإلكتروني.	٣,٥٦	٠,٩٧	متوسطة
٩	٩	يشرك مدير المدرسة المعلمين إلكترونيًا في التخطيط للعمل المدرسي.	٣,٥٥	٠,٩٩	متوسطة
		الدرجة الكلية للمجال	٣,٦٤	٠,٨٧	متوسطة

يُلاحظ من النتائج في الجدول (٥) أنّ الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لدرجة توظيف مديري المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر القيادة الرقمية على فقرات مجال التخطيط المدرسي محصورة بين وسط حسابي (٣,٥٥)، ووسط حسابي (٣,٧٧)، وقد جاءت (٣) فقرات ضمن درجة توظيف كبيرة، و(٦) فقرات ضمن درجة توظيف متوسطة؛ حيث جاء أعلى تقدير للفقرة (١)، والتي تنصّ على "يتبنى رؤية مشتركة تقوم على دمج التكنولوجيا في العمل المدرسي" في الترتيب الأول، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (٣,٧٧)، وبانحراف معياري (٠,٩١) وبدرجة توظيف كبيرة، تلتها الفقرة (٢)، والتي تنصّ على "يضع خطة استراتيجية لتحقيق الرؤية المشتركة لدمج التكنولوجيا في العمل المدرسي"، وبوسط حسابي (٣,٦٩)، وبانحراف معياري (٠,٩١)، وبدرجة توظيف كبيرة، فيمكن عزو ذلك إلى طبيعة المرحلة التي يمر بها المجتمع العربي في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر كسائر بلدان العالم نتيجة انتشار وباء كورونا، حيث اقتضت هذه

المرحلة من مديري المدارس التوجه إلى التعليم الإلكتروني تماشيًا مع سياسات الدولة ووزارة التربية لضمان استمرارية تعلّم الطلبة الأمر الذي أسهم في قيام المديرين بتوظيف الوسائط الرقمية في هذا المجال وبشكل كبير من خلال تبنيهم رؤية مشتركة تتمثل في دمج الوسائل التكنولوجية في عملهم المدرسي، والتي انبثقت من الخطة القومية لوزارة التربية التي تدعو إلى دمج التكنولوجيا في العمل المدرسي، حيث إنّ وزارة التربية عملت على إزالة الدروس المستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من المدارس كدروس قائمة بحدّ ذاتها، ودعت إلى تبني رؤية مشتركة لدمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العمل المدرسي، الأمر الذي انعكس على استجابات أفراد عينة الدراسة فجاءت تقديراتهم بدرجة كبيرة، كما أنّ الظروف التي عاشتها المدارس العربية داخل الخط الأخضر خلال فترة جائحة كورونا فرضت على مديري ومديرات المدارس العديد من التحديات مما شكّل لديهم دافعًا لوضع خطة استراتيجية بغية تحقيق الرؤيا الخاصة بمدارسهم والمنبثقة من رؤية وزارة التربية، والتي تركّز على دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العمل المدرسي. وقد يعود السبب في ذلك إلى وعي مديري ومديرات المدارس بأهمية إشراك المعلمين والمعلمات في عملية التخطيط الاستراتيجي لعملية دمج الأدوات الرقمية والتكنولوجية في التعليم، فالظروف التي فرضتها جائحة كورونا على المدارس، وما نجم عنها من مخلفات شكلت دافعًا لدى مديري ومديرات المدارس العربية للاستفادة من خبرات المعلمين من أجل تطوير عملية التعليم، حيث يعتقد المعلمون أن مديريهم يقومون بإشراكهم في وضع الخطط الاستراتيجية رقميًا كونها تضمن دمج القيادة الرقمية في العملية التعليمية التعلمية. وكان أقلّ تقدير للفقرة (٩)، والتي تنصّ على "يشرك مدير المدرسة المعلمين إلكترونياً في التخطيط للعمل المدرسي"، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (٣,٥٥)، وبانحراف معياري (٠,٩٩)، وبدرجة توظيف متوسطة. ويمكن عزو ذلك إلى أن مدير المدرسة يرى أن العبء التدريسي الناشئ عن وجود الجائحة وكثرة الأعمال الملقة على عاتقهم جعله ألا يشرك المعلمين في التخطيط للعمل المدرسي، وربما يكون قد اكتفى بتصوره السابق حول آرائهم من خلال الخطط السابقة.

مجال الإشراف والمتابعة

كذلك تمّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الإشراف والمتابعة في لواء الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين، مع مراعاة ترتيبها تنازليًا وفقًا لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما هو مبين في الجدول (٦).

جدول (٦): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات مجال الإشراف والمتابعة مرتبة تنازليًا

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوظيف
١	٣٧	يشجع المعلمين على تثقيف أنفسهم تكنولوجياً لدعم ممارساتهم المهنية.	٣,٦٩	٠,٩٤	كبيرة
٢	٢٣	يتأكد من قدرة المعلمين على استخدام المنصات التعليمية الإلكترونية.	٣,٦٥	٠,٩١	متوسطة
٢	٢٧	يتابع نتائج الطلبة إلكترونياً تمهيداً لاعتمادها.	٣,٦٥	٠,٩٢	متوسطة
٤	٣٣	يشارك نجاحات المدرسة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية لدمج التكنولوجيا في المدرسة مع زملائه.	٣,٦٤	٠,٩٥	متوسطة
٥	٢١	يتأكد من امتلاك الطلبة أجهزة حاسوب أو تابلت لاستخدامها في التعليم عن بُعد.	٣,٦٣	٠,٩٥	متوسطة
٥	٢٢	يتأكد من جاهزية المعلمين للتعليم الإلكتروني.	٣,٦٣	٠,٩٤	متوسطة
٥	٢٤	يتابع دخول (المعلمين والطلبة) إلى المنصة التعليمية عبر الوسائط الرقمية.	٣,٦٣	٠,٩٢	متوسطة
٥	٢٨	يتأكد من سير الاختبارات المدرسية بشكل صحيح عبر التطبيقات الرقمية.	٣,٦٣	٠,٩٢	متوسطة
٩	٣١	يُحسّن باستمرار طريقة استخدام التكنولوجيا في المدرسة لدعم تعلم الطلبة.	٣,٦٢	٠,٩٥	متوسطة

١٠	٢٠	يتأكد من شمولية الخطة الفصلية لموضوعات الكتاب المدرسي.	٣,٥٩	٠,٩٣	متوسطة
١٠	٢٩	يحتفظ بسجل تراكمي إلكتروني محدث لتوثيق أداء المعلمين.	٣,٥٩	٠,٩٧	متوسطة
١٢	٢٦	يتأكد من جاهزية تخطيط المعلم لحصته الصفية.	٣,٥٨	٠,٩٣	متوسطة
١٣	٣٢	يشارك أنجع الممارسات في استخدام التكنولوجيا في مدرسته مع قادة المدارس الأخرى تبادلاً للخبرات.	٣,٥٧	٠,٩٤	متوسطة
١٣	٢٥	يتابع تنفيذ الحصة الصفية كما خطط لها المعلم إلكترونياً.	٣,٥٧	٠,٩٤	متوسطة
١٣	٣٥	يقيم أداء العاملين معه مستخدماً البرامج المحوسبة.	٣,٥٧	٠,٩٩	متوسطة
١٦	١٩	يتابع التخطيط الصفّي للمعلم إلكترونياً باستمرار.	٣,٥٦	٠,٩٤	متوسطة
١٦	٣٠	يتواصل بشكل مستمر مع أولياء الأمور من خلال وسائل التواصل الاجتماعي لاطلاعهم على نتائج أبنائهم.	٣,٥٦	٠,٩٤	متوسطة
١٨	٣٤	يدون الزيارات الصفية للمعلمين إلكترونياً.	٣,٥٢	١,٠٠	متوسطة
١٨	٣٦	يتابع المعلمين أثناء تطبيقهم للاختبارات التجريبية للطلبة عبر المنصة.	٣,٥٢	٠,٩٦	متوسطة
الدرجة الكلية للمجال			٣,٦٠	٠,٨٧	متوسطة

يُلاحظ من النتائج في الجدول (٦) أنّ الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لدرجة توظيف مديري المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر القيادة الرقمية على فقرات مجال الإشراف والمتابعة محصورة بين وسط حسابي (٣,٥٢)، ووسط حسابي (٣,٦٩)، وقد جاءت فقرة واحدة ضمن درجة توظيف كبيرة، و(١٨) فقرة ضمن درجة توظيف متوسطة، حيث جاء أعلى تقدير للفقرة (٣٧)، والتي تنصّ على "يشجع المعلمين على تثقيف أنفسهم تكنولوجياً لدعم ممارساتهم المهنية" في الترتيب الأول، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (٣,٦٩)، وبانحراف معياري (٠,٩٤)، وبدرجة توظيف كبيرة، فربما يعود ذلك إلى أنّ مديري ومديرات المدارس يدعون أهمية التكنولوجيا في عملية التدريس لذلك فهم يشجعون المعلمين والمعلمات على استثمارها الاستثمار الأمثل نظراً لما توفره من معلومات يمكن أن تسهم بشكل كبير في تحسين وتطوير ممارساتهم المهنية، تلتها الفقرة (٢٣)، والتي تنصّ على "يتأكد من قدرة المعلمين على استخدام المنصات التعليمية الإلكترونية"، وبوسط حسابي (٣,٦٥)، وبانحراف معياري (٠,٩١)، وبدرجة توظيف متوسطة، فربما يعود ذلك إلى أنّ مدير المدرسة يدرك أهمية هذه المنصات التعليمية ودورها البارز في عملية تعلم الطلبة؛ لذلك فهو يحرص على متابعة مقدرة المعلمين على استخدامها في ممارساتهم المهنية، حيث إن المعلم أصبح بحاجة ماسة إلى تلك المنصات لمتابعة تعلم الطلبة ومتابعة التغيرات والمستجدات العالمية في عملية التعلم والتعليم المستمرة خاصة في ضوء ما أنتجته جائحة كورونا وما فرضته على المدارس من تحول نحو نمط التعليم عن بُعد، من هنا يعتقد المعلمون باعتبارهم جزءاً من عينة الدراسة بأنّ على مدير المدرسة ضرورة التحقق من مقدرة المعلمين خاصة حديثي التعيين على استخدام المنصات التعليمية من أجل زيادة وعيهم الرقمي. وكان أقلّ تقدير للفقرة (٣٦)، والتي تنصّ على "يتابع المعلمين أثناء تطبيقهم للاختبارات التجريبية للطلبة عبر المنصة"، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (٣,٥٢)، وبانحراف معياري (٠,٩٦)، وبدرجة توظيف متوسطة، سبقتها الفقرة (٣٤)، والتي تنصّ على "يدون الزيارات الصفية للمعلمين إلكترونياً" بنفس الترتيب، وبوسط حسابي (٣,٥٢)، وبانحراف معياري (١,٠٠) وبدرجة توظيف متوسطة. فربما يعود ذلك إلى كثرة الأعباء الوظيفية الملقى على عاتق مدير المدرسة، حيث إن مدير المدرسة لديه أعمال كثيرة، ولديه مسؤوليات كبيرة جداً في ظل انتشار جائحة كورونا، الأمر الذي لا يمكنه من متابعة تطبيق المعلمين للاختبارات التجريبية، وتدوين زيارته لهم إلكترونياً؛ مما انعكس ذلك على أدائه اتجاه المعلمين فجاءت التقديرات على الفقرتين بدرجة متوسطة.

مجال تدريب المعلمين وتأهيلهم

كذلك تمّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تدريب المعلمين وتأهيلهم في لواء الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين المعلمين، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما هو مبين في الجدول (٧).

جدول (٧): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات مجال تدريب المعلمين وتأهيلهم مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوظيف
١	٤٦	يُدرَّب المعلمين على كيفية حوسبة المنهاج.	٣,٦٦	٠,٩٧	متوسطة
٢	٤٠	يسعى إلى تمكين المعلمين من امتلاك مهارات التعليم عن بُعد.	٣,٦٥	٠,٩٧	متوسطة
٣	٤٨	يزود المعلمين بآخر المستجدات التكنولوجية لدعم التعليم عن بُعد.	٣,٦٢	٠,٩٦	متوسطة
٤	٤٣	يستخدم وسائل التواصل الاجتماعي مثل الفيسبوك والواتساب في نشر المعرفة الرقمية بين العاملين في المدرسة.	٣,٦٠	٠,٩٩	متوسطة
٥	٤٢	يُدرَّب المعلمين على مهارة تحديد الأهداف التعليمية وصياغتها.	٣,٥٩	٠,٩٤	متوسطة
٦	٤٧	يقدم بعض العروض في كيفية استخدام المنصة التعليمية ونوافذها.	٣,٥٨	٠,٩٩	متوسطة
٧	٤٤	يزود المعلمين ببعض الأساليب التدريسية التي تعزز تفاعل الطلبة معهم عبر المنصة.	٣,٥٧	٠,٩٥	متوسطة
٨	٣٨	يدعو المعلمين لتثقيف أنفسهم تكنولوجياً لدعم ممارساتهم المهنية.	٣,٥٦	٠,٩٥	متوسطة
٩	٤١	يُدرَّب المعلمين على عمل جداول المواصفات للاختبارات.	٣,٥٤	٠,٩٧	متوسطة
٩	٤٥	يعقد جلسات عصف ذهني عبر المنصات الإلكترونية لتحديد التوجهات المستقبلية في مجال التعليم من بُعد.	٣,٥٤	٠,٩٦	متوسطة
٩	٣٩	يقدم للمعلمين شرحاً عبر المنصة في كيفية إنشاء الاختبارات الإلكترونية.	٣,٥٤	٠,٩٧	متوسطة
الدرجة الكلية للمجال			٣,٥٩	٠,٩٠	متوسطة

يُلاحظ من النتائج في الجدول (٧) أنّ الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لدرجة توظيف مديري المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر القيادة الرقمية على فقرات مجال تدريب المعلمين وتأهيلهم محصورة بين وسط حسابي (٣,٥٤)، ووسط حسابي (٣,٦٦)، وقد جاءت الفقرات جميعها ضمن درجة توظيف متوسطة، وعددها (١١) فقرة، حيث جاء أعلى تقدير للفقرة (٤٦)، والتي تنصّ على "يُدرَّب المعلمين على كيفية حوسبة المنهاج" في الترتيب الأول، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (٣,٦٦)، وبانحراف معياري (٠,٩٧) وبدرجة توظيف متوسطة، تلتها الفقرة (٤٠)، والتي تنصّ على "يسعى إلى تمكين المعلمين من امتلاك مهارات التعليم عن بُعد"، وبوسط حسابي (٣,٦٥)، وبانحراف معياري (٠,٩٧)، وبدرجة توظيف متوسطة، وكان أقلّ تقدير للفقرات (٣٩، ٤٥، ٤١)، والتي نصّت على "يقدم للمعلمين شرحاً عبر المنصة في كيفية إنشاء الاختبارات الإلكترونية"، "يعقد جلسات عصف ذهني عبر المنصات الإلكترونية لتحديد التوجهات المستقبلية في مجال التعليم من بُعد"، "يُدرَّب المعلمين على عمل جداول المواصفات للاختبارات"، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لكل منها (٣,٥٤)، وبانحرافات معيارية (٠,٩٧، ٠,٩٦، ٠,٩٧)، وبدرجة توظيف متوسطة. فربّما يعود ذلك إلى ضعف امتلاك مديري

ومديرات المدارس العربية داخل الخط الأخضر المهارات المعرفية والفنية الخاصة بحوسبة المناهج، وبناء الاختبارات المدرسية، لذلك فإنه يواجه صعوبة في تدريب المعلمين على تحويل المنهاج إلكترونياً، إضافة إلى أن ذلك قد يعود لإدراكهم لأهمية المنصات التعليمية ودورها الهام في تسهيل عملية الاتصال والتواصل مع المعلمين، لذلك فإنهم يسعون جاهدين نحو عقد جلسات العصف الذهني عبر تلك المنصات مع المعلمين للوقوف على آخر المستجدات التقنية للإفادة منها في مجال التعليم الإلكتروني، رغم كثرة الأعباء الملقة على عاتق مديري ومديرات المدارس، وانشغالهم بتوفير التجهيزات اللازمة لضمان استمرار عملية تعلم الطلبة في ظل الظروف التي فرضتها جائحة كورونا، من هنا جاءت تقديرات أفراد العينة من المديرين والمعلمين لدور مديريهم في هذا الجانب بدرجة متوسطة.

نتائج سؤال الدراسة الثاني الذي نصّ على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) في استجابات أفراد العينة حول درجة توظيف مديري المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر القيادة الرقمية تُعزى لمتغيرات (الجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ونوع المدرسة)؟". للإجابة عن هذا السؤال، فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توظيف مديري المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر القيادة الرقمية من وجهة نظر المديرين والمعلمين وفقاً لمتغيرات (الجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ونوع المدرسة)، كما هو مبين في الجدول (٨).

جدول (٨): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توظيف مديري المدارس العربية القيادة الرقمية ومجالاتها وفقاً لمتغيرات الدراسة

المتغير	مستويات/فئات المتغير	الإحصائي	الكلي للمقياس
الجنس	ذكر	الوسط الحسابي	٣,٦٣
		الانحراف المعياري	٠,٨٤
	أنثى	الوسط الحسابي	٣,٦١
		الانحراف المعياري	٠,٨٨
المسمى الوظيفي	مدير مدرسة	الوسط الحسابي	٤,٢١
		الانحراف المعياري	٠,٤٦
	معلم	الوسط الحسابي	٣,٢٣
		الانحراف المعياري	٠,٨٤
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	الوسط الحسابي	٢,٩٠
		الانحراف المعياري	١,١٠
	دراسات عليا	الوسط الحسابي	٣,٧٠
		الانحراف المعياري	٠,٨٠
سنوات الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	الوسط الحسابي	٣,١٠
		الانحراف المعياري	١,٠٣
	١٠ سنوات فأكثر	الوسط الحسابي	٣,٧٣
		الانحراف المعياري	٠,٧٨
نوع المدرسة	رسمية	الوسط الحسابي	٣,٣٤
		الانحراف المعياري	٠,٨٣
	أهلية	الوسط الحسابي	٤,١٥
		الانحراف المعياري	٠,٦٤

يُلاحظ من النتائج في الجدول (٨) وجود فروق ظاهرية بين الأوساط الحسابية لدرجة توظيف مديري المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر القيادة الرقمية من وجهة نظر المديرين والمعلمين والمجالات التابعة له ناتجة عن اختلاف مستويات متغيرات الدراسة (الجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ونوع المدرسة)، وبهدف التحقق من جوهرية الفروق الظاهرية بين هذه الأوساط، فقد تم إجراء تحليل التباين الخماسي كما هو مبين في الجدول (٩).

جدول (٩): نتائج تحليل التباين الخماسي لتقديرات أفراد العينة لدرجة توظيف مديري المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر القيادة الرقمية وفقاً للمتغيرات

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
الجنس	٠,٤٩٩	١	٠,٤٩٩	١,٠٩٣	٠,٣٠
المسمى الوظيفي	٥٢,٢٩٨	١	٥٢,٢٩٨	١١٤,٥٢١	٠,٠٠
المؤهل العلمي	٣,٧٧٦	١	٣,٧٧٦	٨,٢٦٨	٠,٠٠
سنوات الخبرة	١,٣١٤	١	١,٣١٤	٢,٨٧٨	٠,٠٩
نوع المدرسة	٢٢,٥٦٠	١	٢٢,٥٦٠	٤٩,٤٠١	٠,٠٠
الخطأ	٢٥٨,٤٧٥	٥٦٦	٠,٤٥٧		
الكل	٣٣٨,٩٢٢	٥٧١			

يتضح من النتائج في الجدول (٩) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لدرجة توظيف مديري المدارس العربية القيادة الرقمية تعزى لمتغيري الدراسة (الجنس، وسنوات الخبرة)، فربما يعود ذلك إلى أن أفراد العينة من المديرين والمعلمين سواء أكانوا ذكوراً أم إناثاً يشاهدون ما ينفذه مديرو المدارس من توظيف للقيادة الرقمية، فهم يلاحظون الممارسات نفسها التي يؤديها مديرو المدارس تجاه توظيف القيادة الرقمية في مدارسهم، فهم يسعون جاهدين نحو توظيفها لضمان استمرارية وديمومة عملية التعلم خاصة في ظل ما فرضته جائحة كورونا من تحديات، وتحول المدارس نحو التعلم عن بُعد، أو ربما يعود ذلك إلى أن مديري المدارس يتعاملون مع أصحاب الخبرات الطويلة والقصيرة من المعلمين بنفس الكيفية، فمدير المدرسة يحرص على أن تكون ممارسات المعلمين واحدة في مجال توظيف الوسائط الرقمية في العملية التعليمية التعلمية بالدخول إلى المنصات التعليمية، وتدريب الطلبة وإجراء الاختبارات، والمعلم يشاهد مدير المدرسة أثناء توظيفه لهذه الوسائط في العمل المدرسي الأمر الذي انعكس على استجابات أفراد العينة اتجاه توظيف مدير المدرسة للقيادة الرقمية فجاءت مقارنة بغض النظر عن جنسهم أو سنوات خبرتهم.

اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة كل من: (أبو حية، ٢٠٢١؛ الذهلي وآخرون، ٢٠٢١) اللتين أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة توظيف القيادة الرقمية لدى مديري المدارس تعزى لمتغيري (الجنس وسنوات الخبرة). ومع نتيجة دراسة الرقب (٢٠٢٢) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق في درجة توظيف مديري المدارس القيادة الرقمية تعزى لمتغير الجنس.

وتشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لدرجة توظيف مديري المدارس العربية القيادة الرقمية تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي) لصالح مدير المدرسة. ويمكن عزو هذه النتيجة ربما إلى أن مديري المدارس يرون بأنهم يمارسون القيادة الرقمية في مدارسهم رغم محدودية الميزانيات المخصصة للمدارس، حيث كان لهم الأثر في ظهور هذه النتيجة فجاءت الفروق لصالحهم. كما تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لدرجة توظيف مديري المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر القيادة الرقمية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) لصالح الدراسات العليا، وقد يعود ذلك إلى أن المديرين والمعلمين ممن يحملون درجات علمية عليا لديهم اطلاع كافٍ على آلية توظيف الأدوات الرقمية ووسائل التكنولوجيا المعاصرة في العمل المدرسي، حيث إن المديرين والمعلمين الذين يحملون الماجستير أو الدكتوراة يمتلكون المعارف والمهارات اللازمة لتوظيف الوسائط الرقمية في المدرسي نتيجة مرورهم بخبرات تعليمية ومعرفية، واطلاعهم المستمر على الأبحاث العلمية في هذا المجال وكتابتها، وكذلك دراستهم لبعض المساقات التعليمية في الجامعة المتعلقة بذلك، والتي مكنتهم من امتلاك مهارة التقييم، لذلك تجدهم أكثر قدرة على تقييم درجة توظيف القيادة الرقمية في المدارس من الذين يحملون درجة البكالوريوس فأقل.

اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (أبو حية، ٢٠٢١؛ الرقب، ٢٠٢٢؛ الذهلي وآخرون، ٢٠٢١) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وربما يعود هذا الاختلاف لاختلاف طبيعة مجتمع الدراسة والأداة المستخدمة وما تتمتع به من خصائص.

كذلك تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لدرجة توظيف مديري المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر القيادة الرقمية تعزى لمتغير نوع المدرسة لصالح المدارس الأهلية. فربما يعود ذلك إلى قلة الكوادر البشرية والمؤهلة والمدرّبة على توظيف الوسائط والأدوات الرقمية في المدارس الرسمية مقارنة بالمدارس الأهلية، وهذا يعود إلى ضعف الميزانيات المخصصة من وزارة التربية لمدارس التعليم العام، وبالتالي قلة الدورات المنعقدة للكوادر العاملة فيها في مجال تطبيق القيادة الرقمية، على عكس ذلك فإن المدارس الأهلية تسعى إلى الريادة ومواكبة المستجدات الرقمية وهذا يعود إلى التحول المفاجئ نتيجة انتشار جائحة كورونا وتحول المدارس نحو نمط التعلم عن بُعد، حيث أصبحت التقنيات الرقمية عنصراً مهماً في المدرسة، وأصبح من الضروري توفير المستحدثات التقنية والرقمية بأحدث إصداراتها مثل عمل منصات رقمية متاحة للطلبة ولمعلمي المدارس، وهذا يعتمد على الميزانيات المخصصة لتلك المدارس حيث إن ميزانية مدارس التعليم العام تعتبر محدودة مقارنة بالميزانية المخصصة لمدارس التعليم الخاص، الأمر الذي انعكس على استجابات المديرين والمعلمين فجاءت التقديرات لصالح العاملين في مدارس التعليم الخاص حيث إنهم يحرصون على توظيف القيادة الرقمية، ويسعون للتطور المستمر لكل العاملين في المدرسة، ومواكبة المستجدات التقنية، وتوظيفها في الغرفة الصفية.

٨. التوصيات

في ضوء ما توصلت إليها الدراسة من نتائج يوصي الباحثان بما يأتي:

١. دعوة أصحاب القرار وضع السياسات والأنظمة واللوائح المتعلقة بتوظيف التقنية الرقمية وتحديد نظام لبرامج التدريب وتقييم العاملين لتطبيق التقنية الحديثة في قيادة المدارس، مع التركيز على احتياجات التطوير المهني للقيادات المدرسية في ضوء الأبعاد الخاصة بالقيادة الرقمية.
٢. ضرورة الاهتمام بالبنية التحتية للمدارس وتزويدها بالأجهزة والأدوات والبرمجيات اللازمة لرفع سوية توظيف مديري المدارس القيادة الرقمية في مدارسهم.
٣. دعوة مديري المدارس للاهتمام بمتابعة المعلمين والإشراف عليهم إلكترونياً لضمان سير العملية التعليمية التعليمية بشكل صحيح.
٤. دعوة الباحثين لإجراء مزيد من الدراسات في الموضوع ذاته ومن جوانب أخرى مختلفة عما تناولته الدراسة الحالية من خلال الاطلاع على نتائجها وتوصياتها، على عينات مختلفة، وفي ضوء متغيرات ديموغرافية أخرى.

بيان تضارب المصالح

يقر جميع المؤلفين أنه ليس لديهم أي تضارب في المصالح.

المراجع

- أبو حية، نجا. (٢٠٢١). درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وسبل تحسينها (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- الذهلي، ربيع، والخروصي، حسين، والشعيلي، صالح. (٢٠٢١). درجة توظيف مديري المدارس في سلطنة عُمان للقيادة الرقمية من وجهة نظر المديرين أنفسهم. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، (٣٣) ١٢، ٩٣-٧٩.

- الرقب، يوسف. (٢٠٢١). درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمّان من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمّان، الأردن.
- شاهين، شريف. (٢٠١١). نحو خطة استراتيجية لإعداد المواطن الإلكتروني في المجتمع الليبي كخطوة لإعداد قيادات الإدارة الإلكترونية. *الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات*، (٣٥)، ١٦، ٤٣-٨٨.
- العماري، جواهر. (٢٠٢٢). درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة الرقمية بمحافظة خميس مشيط. *مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية-جامعة الأزهر*، (١٩٤)، ٤١، ١٩٩-٢٣٩.
- محمود، محمد. (٢٠١٥). رؤية مقترحة لتطبيق القيادة الإلكترونية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في ضوء بعض المتغيرات العالمية المعاصرة [عرض ورقة]. المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية بجامعة الباحة: التربية آفاق مستقبلية، ١٥-١٢ إبريل، مصر.

References

- Avolio, J., Kahai, S., & Dodge, G. (2000). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 615-668.
- Bounfour, A. (2016). *Digital Futures, Digital Transformation, Progress in IS*. Springer International Publishing, Cham.
- Chua, Y., & Chua, Y. (2017). How are e-leadership practices in implementing a school virtual learning environment enhanced? A grounded model study. *Computers & Education Journal*, 109, 109-121.
- Collin, J., Hiekkanen, K., Korhonen, J., Halén, M., Itälä, T., & Helenius, M. (2015). *IT Leadership in Transition-The Impact of Digitalization on Finnish Organizations*. Research rapport, Aalto University, Department of Computer Science, 5-8.
- Hamzah, N., Nasir, M., & Wahab, J. (2021). The effects of principals' digital leadership on teachers' digital teaching during the COVID-19 pandemic in Malaysia. *Journal of Education and e-Learning Research*, 8(2), 216-221.
- Raman, A., Thannimalai, R., & Ismail, S. (2019). Principals' technology leadership and its effect on teachers' technology integration in 21st-century classrooms. *International Journal of Instruction*, 12(4), 423-442.
- Sheninger, E. C. (2019). *Digital Leadership: Changing Paradigms for Changing Times* (2nd ed.). Thousand Oaks, California: Corwin.
- Yusof, M., Yaakob, M., & Ibrahim, M. (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. [Unpublished doctoral dissertation]. Graduate School, University of Southern Mississippi.