

The degree of application of digital leadership by school principals in Karak Governorate from their perspective

Dr.Bandar hammad Yousef al mubaideen
Educational Sciences
Ministry of Education/ Jordan
Bhm75_2005@hotmail.com

Received : 27/11/2023

Accepted : 05/03/2024

Abstract:

The current study aims to identify the degree to which school principals in Karak Governorate apply digital leadership from their point of view. The study followed the descriptive approach, and the study population consisted of all school principals in Karak Governorate. The study sample consisted of (127) school principals in Karak Governorate, and the researcher used the questionnaire. As a tool for the study, the results showed that the degree to which school principals in Karak Governorate practiced digital leadership was high, with an arithmetic average of (3.69), while the obstacles to the practice of digital leadership by school principals in Karak Governorate were moderate, with an arithmetic average of (3.59). The study recommended the necessity of establishing A center for the formation, growth and development of academic leaders specializing in providing the necessary training for leaders in the field of digital management, increasing the participation of leaders in programs specialized in developing creative leadership skills, using technology to rationalize administrative procedures, developing decision-making support systems, and comprehensive administrative development for school principals through training on how to achieve high standards. High levels of strategic leadership thinking through developing planning skills and anticipating the future using digital technology.

Keywords: degree of practice, school principals, digital leadership.

درجة تطبيق مديري المدارس بمحافظة الكرك للقيادة الرقمية من وجهة نظرهم

بندر حماد يوسف المبيضين

علوم تربوية

وزارة التربية والتعليم/الأردن

Bhm75_2005@hotmail.com

القبول : 2024/03/05

الاستلام : 2023/11/27

المخلص:

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى درجة تطبيق مديري المدارس بمحافظة الكرك للقيادة الرقمية من وجهة نظرهم، وأتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس في محافظة الكرك، وتكونت عينة الدراسة من (127) مُديرًا من مديري المدارس في محافظة الكرك، واستخدمت الباحثة الاستبيان كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الكرك للقيادة الرقمية جاء بدرجة مرتفع، وبمتوسط حسابي مقداره (3.69)، بينما جاءت المعوقات لممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس في محافظة الكرك بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي مقداره (3.59)، وأوصت الدراسة بضرورة إنشاء مركز لتكوين القيادات الأكاديمية وتنميتها وتطويرها، يختص بتوفير التدريب اللازم للقيادات في مجال الإدارة الرقمية، وزيادة مشاركة القيادات بالبرامج المتخصصة بتنمية مهارات القيادة الإبداعية، واستخدام التكنولوجيا لترشيد الإجراءات الإدارية، وتطوير نظم دعم اتخاذ القرار، والتطوير الإداري الشامل لمديري المدارس؛ من خلال التدريب على كيفية تحقيق مستويات مرتفعة بالفكر الاستراتيجي للقيادة، من خلال تنمية مهارات التخطيط واستشراف المستقبل باستخدام التكنولوجيا الرقمية.

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

المقدمة:

أثر على نمطها وشكلها في النظام التعليمي الإلزامي، ولا يمكن لها أن تحقق أهدافها وفقًا للأسلوب الحالي التقليدي، خاصة وأن السرعة بدت صفة مُلازمة للعصر الذي نعيش فيه (عوض، 2019). ساعد التطور التكنولوجي على تحول القيادة من شكلها التقليدي المتعارف عليه، إلى قيادة رقمية فاعلة، تسعى إلى صنع التغيير، ومسايرة التطور البارز في كافة المجالات؛ نتيجة التقدم العلمي والتكنولوجي (سلاطنية وآخرون، 2013)، فالتقدم غير المسبوق تكنولوجياً خاصة فيما يتعلق بالمعارف والاتصالات، وانتشار الإنترنت، فضلاً عن المتغيرات والتطورات اللامسبوقة الناجمة عنها، كان له الأثر الكبير في قيادة الأعمال وتحقيقها للأهداف، الأمر الذي أحدث تغييراً جوهرياً وجذرياً في أساليب وآليات تنفيذ أنشطتها وتطبيق عملياتها، وعلى هذا الأساس فإن القيادة الرقمية تعدّ حقلاً معرفياً حديثاً في التعليم، وامتداداً طبيعياً لتطور الفكر الإداري (الفرجي وآخرون، 2010).

فالقادة الرقمية تعتبر مدخلاً حديثاً ومهماً لتطوير القيادة التعليمية، وإنهاء مشكلاتها التقليدية، والعمل على رفع مستوى جودة أداء العمل

يشهد العالم الحالي تطورات كبيرة في ظلّ الازدهار الذي أحدثته التقدم التكنولوجي المعاصر، إذ وظفت مختلف الدول التكنولوجيا الرقمية والاتصالات بغية تحقيق مزيد من الرخاء؛ مما دفع بمختلف المنظمات الحديثة لتغيير نمط أعمالها لكي تواكب هذه التغيرات المتسارعة، بحيث تركز على الأداء الإبداعي للأفراد العاملين فيها. إنّ ظاهرة الرقمنة التي أحدثها التطور اللامسبوق في مجال التقنية، تتضمن التغييرات ذات الصلة بتطبيق الرقمنة على رفع مستوى المرونة في الإنتاج، وزيادة السرعة، كما أضاف هذا التطور بعداً جديداً لحجم الإنتاج ومستويات الإنتاجية المقدّمة (Oberer & Erkollar, 2019)، أضف إلى ذلك تطور تقنية الاتصال الحديثة (Lyman, 2015).

تعدّ القيادة من أهم أركان التعليم، بالإضافة إلى المعلم والطالب والمنهج الدراسي؛ لذلك تعدّ القيادة المدرسية أساساً في تحقيق أهداف التعليم، كما تعدّ القيادة أحد أهمّ المواضيع الحالية التي نالت الاهتمام والدراسة من قبل التربويين والباحثين؛ وذلك بسبب التحولات والتطورات المتسارعة التي تطلّ كافة الميادين وميدان التعليم بشكل خاص، مما

إدارات التربية إلى مجارة التحديثات التكنولوجية، إلا أنها تواجه جملة من المشكلات التي تعرقل سرعة التحاقها وتجاوبها وتكيفها مع التحول العالمي في المجال الرقمي (العامي، 2021).

ومن خلال عمل الباحثة كمديرة مدرسة في إحدى مدارس محافظة الكرك، لاحظت أنه على المدرسة مجارة التطورات الرقمية؛ لما لها من تأثير على تحقيق الأهداف وتجويد نوعية التعليم، حيث إن المدارس تختلف وتتفاوت في ممارسة القيادة الرقمية داخل هياكلها الإدارية والتعليمية؛ وذلك نظرًا لاختلاف الظروف، علاوة على اختلاف البنية والإمكانات والموارد، لذلك فإن القيادة الرقمية إحدى الممارسات الحديثة على الصعيد الإداري، حيث تسعى منظمات عديدة لتبنيها وتطبيقها. وفي هذا الصدد، أشارت بعض الدراسات إلى أهمية تطبيق القيادة الرقمية في مجالات العمل ودعم العاملين وتشجيعهم لتبنيها، وخلق البيئة المناسبة لتحقيق القيادة الرقمية (المجتمعي، 2012)، كدراسة آل تويم (2019)، ودراسة هيرو (Hero, 2020)، ودراسة زابوب عيطيش (2021). وقد أوصت دراسة خوالدة (2015) بضرورة تركيز مديري المدارس بشكل خاص على التقنية في الأعمال الإدارية، وتطوير العمل الإداري. ومن هنا جاءت الدراسة الحالية للإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما درجة تطبيق مديري المدارس بمحافظة الكرك للقيادة الرقمية من وجهة نظرهم؟

أسئلة الدراسة:

- ما درجة تطبيق مديري المدارس في محافظة الكرك للإدارة الرقمية؟
- ما معوقات تطبيق مديري المدارس في محافظة الكرك للإدارة الرقمية؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة للكشف عن:

- الكشف عن درجة تطبيق مديري مدارس محافظة الكرك للإدارة الرقمية.
- تحليل الواقع وتحسين تطبيق المديرين للقيادة الرقمية؛ لمواكبة التقنيات الرقمية، ومعرفة انسجامها مع الأهداف التربوية.
- تحديد أبرز المعوقات التي تحدّ تطبيق مديري المدارس للقيادة الرقمية.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

- توفر الدراسة لمديري المدارس نتائج وتوصيات مهمة، تقنعهم بقبول التغيير التقني والرقمي في بيئة العمل التربوي.
- تعدّ مرجعًا للباحثين التربويين للقيام بدراسات مشابهة في الموضوع نفسه، يمكن الرجوع إليه وقت الحاجة بكل سهولة ويسر لإثراء دراساتهم.

بالمدرسة. ويتم ذلك من خلال تبني أساليب رقمية جديدة ذات سرعة وكفاءة وفاعلية. كما أن لها آثارًا واسعة لا تتوقف على الرقمنة، وإنما تتعداها إلى التكنولوجيا الرقمية، علاوة على الجانب الإداري المتعلق بتنمية الوظائف والمفاهيم الإدارية. أضف إلى ذلك توفير مستوى كبير من الشفافية والوضوح، الأمر الذي يحسن ثقة العاملين في التعليم، ويعزز دورهم الإيجابي في إنجاح البرامج المختلفة للعملية التعليمية، بما يتطلب ذلك من الإصلاح اللازم (عبد الحميد والسيد، 2004).

وبالنظر إلى مهمة المدير في المناخ الحالي للأعمال، فإنه من المهم ألا تقتصر مهمته على محاكاة مديري الأمس في القيام بمختلف المهام الإدارية، وإنما عليه أن يواكب التطور علميًا وتقنيًا، وتسخير ذلك من أجل تحقيق مستويات نجاح عالية. إن دور المدير يعدّ أكثر تحدّيًا اليوم؛ وذلك للمستجدات المختلفة الحاصلة اليوم في عالم الأعمال، مما كان قبل أكثر من عشرين عامًا، حيث تمتاز بأنها أكثر تعقيدًا وسرعة من أي وقت مضى. تلك التغيرات تتضمن جملة من التطورات في مجال الرقمنة، ولكي ينجح المديرون في أدوارهم فإنهم يحتاجون إلى مهارات شخصية، وأن يحققوا درجة الرضا عن أعمالهم بأنفسهم، وذلك بمساعدة الآخرين في تنمية مهاراتهم (يوسف، 2009).

يستخدم معظم مديري المدارس التكنولوجيا، لكن هذا لا يعني أن جميعهم يمارسون القيادة الرقمية، لذلك فإن الأمر يتعلق بنمط القيادة بالإضافة إلى قدرات القادة التي يوظفونها في إلهام العاملين لخلق أفكار جديدة، فالقائد الرقمي يجب أن يتمتع بمعلومات ومهارات ليس فقط في مجال البرمجيات الرقمية، ولكن في مجال إدارة العمليات والمواد أيضًا، لذلك جاءت هذه الدراسة لإثبات هذه الافتراضات من خلال تطبيقها على مديري مدارس محافظة الكرك.

مشكلة الدراسة:

إن الانفجار المعرفي العالمي الذي تمثله الثورة التكنولوجية، له آثار وتبعات يجب أن يتم التعامل معها بكفاءة ومرونة؛ لكي تكون المؤسسات التربوية قادرة على السبق من حيث الاحتواء والاستيعاب والاهتمام بكافة المعارف الناتجة عن عصر المعرفة، والاستفادة من تنوّع الأفكار والمعارف عبر شبكات الاتصال الحديثة، وقد أوجد هذا الوضع عوائق أمام العملية التعليمية؛ مما يستوجب التعامل معها خاصة مع تزايد حدة هذه التحديات وتسارعها في المستقبل، وذلك لوجود تغيرات عالمية متسارعة في كافة الميادين، خصوصًا في ميدان التربية.

تقع على التربية مسؤولية إعداد الأجيال بنحو لم يعد بإمكانها معالجة المشكلات المتعلقة بالتعليم، أو مواجهة مشكلات الرقمنة بالطريقة التقليدية (الغامدي، 2012). فالمدارس تواجه مزيجًا من التطورات والمستجدات الطارئة والمفاجئة التي من شأنها إعاقة التعليم؛ مما يجعلها بحاجة ماسة وملحة إلى مسايرة التغيرات التي أفرزها العصر، خصوصًا تلك التي تحدث في بيئات العمل، وعلى الرغم من سعي

خلق روح الانتماء لدى الطلبة والمعلمين للمجتمع الدراسي، واحترام كل عضو داخله، وتوفير بيئة جاذبة، وخلق مناخ قوي للتدريس.

الإطار النظري:

في ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها المؤسسات التعليمية، خاصة المدرسة، نتيجة الثورة العلمية والتقنية، وانتشار الأجهزة الرقمية والكمبيوتر؛ مما نتج عنه ظهور أنماط من القيادة منها القيادة الرقمية التي عرفها زوباميسيس وهينوجا (Zubamcic & Heneoja, 2016: 37)، بأنها "توحيد مجموعة من الطرائق والتقنيات لجلب المهارات والمعرفة معاً، من خلال تحفيز أعضاء المنظمة لتعزيز المعرفة، ومشاركتها ضمن فريق أو مجموعة لتطوير فهم أعمق، أو لنقلها من خارج المنظمة إلى داخلها".

ويُعرف الخضورى (2019: 5) القيادة الرقمية باعتبارها: مقدرة التأثير في الآخرين عبر تجميع المعلومات ومشاركتها مع المادة أو المعلمين، بغرض توظيفها في التعليم"، ويعرفها برت (Brett, 2019: 21) بأنها: "الاستخدام الإستراتيجي لمختلف الأدوات الرقمية بغرض تحقيق الأهداف".

ويرى شنجر (Sheninger, 2014) أن للقيادة الرقمية مجموعة من المهارات، يستطيع من خلالها القائد الرقمي مواكبة التطورات المتسارعة، منها: مهارة خلق ثقافة مؤسسية قائمة على الإبداع والابتكار والتطبيق في مدرسته، والاستفادة من الابتكارات لدى المؤسسات التربوية الأخرى وتطبيقه في مدرسته، ومهارة التخطيط سواء بعيد المدى أو متوسط المدى، لكي يستطيع بناء رؤية واضحة لمستقبل مدرسته، ومهارة الانفتاح على الأفكار المتجددة والجديدة التي تعد أحد أهم المهارات الرقمية؛ لما لها من دور في غرس تلك الأفكار في المعلمين والطلبة، كونه قدوة وقائداً لهم، فيأخذ منهم الأفكار التطويرية ويحفزهم، كما يزودهم بأفكار الآخرين، ومن المهارات أيضاً إنشاء منصات رقمية تفاعلية، وتسخيرها في التواصل مع أولياء الأمور بشكل خاص، والمجتمع بشكل عام.

إن القيادة الرقمية مهارة يمتلكها الشخص الذي يفهم الأدوات والممارسات الرقمية، والقدرة على استخدام المعرفة الرقمية، من خلال سدّ الفجوات داخل المنظمة وقيادة المنظمة نحو تحقيق أهدافها، وتؤثر هذه القيادة على الآخرين لخلق التغيير المستدام، والعلاقات التي تتطلب مزيجاً ديناميكياً يشمل العقلية والمهارات والسلوكيات لتغيير ثقافة المدرسة، وينظر إلى القيادة في المدارس على أنها جهد جماعي تعاوني، يصبح فيه المعلمون قادة في الفصل، وتعدّ القيادة في التعليم الرقمي سمة مهمة يجب تطويرها لدى المعلمين؛ لتوجيه طلبتهم ومساعدتهم على أن يصبحوا مواطنين رقميين أكثر وعياً وأهمية في المستقبل (Karunayaka & Weerakoon, 2020).

فالقيادة الرقمية تؤدي إلى إدراج أدوار جديدة للمديرين، تتمثل بتأهيل المعلمين لدمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل فاعل عبر

- تقديم مقترحات لمديري المدارس فيما يتعلق بسبل توظيف التقنية في دعم الممارسات القيادية، ودعم التواصل الفاعل بين قادة المدارس، أو الأطراف الأخرى في المجتمع المدرسي.

الأهمية العملية:

- بيان مستوى انتهاج مديري المدارس في محافظة الكرك للإدارة الرقمية.
- بيان أوجه القوة وجوانب الضعف في ممارسة هذا النوع من القيادة؛ من أجل تعزيز أوجه القوة، وإنهاء جوانب الضعف.
- تساعد المعنيين في وضع برنامج تطويري وإثرائي، يستطيع من خلاله إكساب مديري المدارس المهارات والمعلومات التي تؤهلهم لتوظيف البرمجيات الرقمية، وتسخيرها في أداء مهامهم.
- تزود مديري المدارس بتغذية راجعة عن ممارسة القيادة الرقمية، وسبل تحسينها؛ مما يساعدهم على استخدامها بالشكل الصحيح والمناسب في التعليم.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: التعرف إلى درجة تطبيق مديري مدارس محافظة الكرك للإدارة الرقمية.
- الحدود البشرية: مديرو مدارس محافظة الكرك للمرحلة الأساسية والثانوية.
- الحدود المكانية: مدارس محافظة الكرك في إقليم الجنوب في الأردن.
- الحدود الزمانية: (2022/2023).

التعريفات المفاهيمية والإجرائية:

- تتضمن الدراسة التعريفات المفاهيمية والإجرائية الآتية:
- القيادة الرقمية: هي دور القائد في تحويل المجتمع نحو المعرفة، وتطويره تكنولوجياً، إذ يجب أن تكون القيادة مدفوعة أولاً بالانفتاح المعرفي، والرغبة الحقيقية للمعرفة (الفضلي، 2019: 41)، وتُعرف القيادة الرقمية إجرائياً بالمستوى الذي تسجله عينة الدراسة على الأداة المستخدمة التي تمّ إعدادها لقياس تلك الظاهرة.
 - المعوقات: وضع صعب يكتنفه شيء من الغموض، يحول دون تحقيق الأهداف بكفاية وفاعلية، ويمكن النظر إليه على أنه مسبب للفجوة بين مستوى الإنجاز المتوقع والإنجاز الفعلي، أو أنه انحراف في الأداء عن المعيار المحدد مسبقاً (Darweesh, 2005)، وتُعرف إجرائياً بأنها مجموعة الصعوبات التي تقف أمام تطبيق القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس، ويتحدّد مستوى هذه المعوقات بالدرجة الكلية لاستجابة أفراد العينة من أداة الدراسة التي أعدتها الباحثة.

- مديرو المدارس: يُشرفون على جميع العمليات الدراسية والأنشطة المدرسية، ويعملون على مدار العام، ويهدف المدير الفاعل إلى

للعمل كفريق واحد، كما تأتي الحكمة كأحد العناصر الأساسية التي تتّضح في سلامة اتخاذ القرارات، والسعي في الحصول على معارف جديدة تمكّن القادة من توسعة مداركهم، علاوة على تعمق المعرفة القديمة وتوظيفها بما يتلاءم مع المعرفة الحديثة (Husing, 2016). وتحتاج المدارس إلى متطلبات لتحقيق القيادة الرقمية تتمثل بالآتي (عبد الناصر وقرش، 2011):

- التخطيط التقني الذي يتلاءم مع احتياجات التربية: يجب أن تمتلك القيادة الرقمية خطة علمية وإستراتيجية واضحة ومحددة، تتلاءم مع الحاجات الأساسية للعاملين داخل المدارس، ومن لهم صلة قريبة أو بعيدة ببيئة التعليم.
 - التميز من أجل الريادة: يعدّ التميز من الأمور التي نالت اهتمام مديري المدارس أثناء ممارستهم للقيادة الرقمية، كونهم يمتلكون مهارات وقدرات وخبرات فاعلة، يستطيع المدير من خلالها الوصول إلى أعلى مستويات الأداء المتميز، وهذا ينعكس على سمعة المدرسة وريادتها.
 - التحول الرقمي الحقيقي في الإجراءات الإدارية والتنظيمية: ويقصد به امتلاك سمات تؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة في المدارس، وتفعيل استخدام الرقمنة بشكل واقعي، وتجنّب الأساليب والوسائل التقليدية، وجعل الرقمنة أساساً ومطلباً رئيساً في المعاملات التعليمية والإدارية داخل المدارس وخارجها.
- على الرغم من أهمية القيادة الرقمية، وضرورة تمكّن مديري المدارس منها، إلا أن هنالك عوامل مؤثرة على القيادة الرقمية، تتمثل في ضعف الدعم والتشجيع المادي والمعنوي المخصّص للتقنيات الحديثة، وسوء استخدام التكنولوجيا واستغلالها، وقلة الدورات التدريبية، واختلاف مستويات الأداء التي تبرز في النتائج، وضعف البرامج والأساليب التي تساهم بدورها في ترقية مستوى الأداء والتقييم والرقابة، وعدم معالجة أوجه قصور الأداء وضعفه، وعدم الإجابة عن الاستفسارات التي تواجه المديرين، وعدم تدعيم سلوكيات العمل المرغوبة، والتقصير في العمل على تطوير الأداء، وسوء العلاقات التنظيمية الجيدة بين عناصر التعليم داخل المدرسة، وضعف إجراءات الإشراف على تنفيذ مشروعات التعليم، وانخفاض روح المبادرة، وبالتالي تدنّي روح الولاء والانتماء لدى العاملين، وتدني الروح المعنوية لديهم كذلك، وعدم المساهمة في اقتراح حلول ناجعة لتجنّب بعض العوامل التي تعوق رقمنة التعليم (Stukalina, 2015).

الدراسات السابقة:

- دراسة الدهولي وآخرون (Aldhuhli et al, 2021): هدفت إلى استكشاف مستوى تطبيق مديري مدارس عمان للقيادة الرقمية، إذ تمّ تطوير استبيان شمل (31) فقرة، واختير (207) مبحوثاً كعينة يمثلون مديري المدارس (ذكوراً وإناثاً)، من مختلف المحافظات في عمان بشكل عشوائي. واستخدم الباحثون المنهج الوصفي. ووفقاً

المناهج الدراسية، وبثّ القدرات القيادية في التكنولوجيا، ويجب أن يكون المديرون على دراية بأهداف التعليم ومعايير التكنولوجيا، لذلك يجب أن يفهم المديرون فوائد كيفية دمج التكنولوجيا في التعليم، والقدرة على تطوير الإداريين والمدرسين (Beytekin, 2014).

ولمدير المدرسة الدور الرئيسي والمتميّز في تحقيق الأهداف المدرسية؛ من خلال امتلاكه مهارات القيادة الرقمية، وتنمية معلمين مهنيين قادرين ومُتمكّنين من توظيف الرقمنة، وامتلاك المهارات الفنية، والخصائص الشخصية المتلائمة مع هذا المسؤولية الفردية والجماعية (الساظوري والجميعاني، 2020)، ومن خلال قدرته على التحليل، والمرونة، وحلّ المشكلات، والمثابرة، والقدرة على إدارة الأزمات، والتكيف، وقبول التغيير، ولا بدّ من إضفاء الطابع التقني الذي ينسجم مع العادات والقيم، بالإضافة إلى خلق تغيّرات مهمة في مستويات الخدمة المقدمة وأشكالها، من دورات ونشرات وغيرها، ونشر التعليم على نطاق أوسع من المحلي والداخلي؛ من خلال الإنترنت، ومواكبة القضايا التربوية (عباس، 2019).

وتتمثّل أهمية هذا الشكل المعاصر للقيادة في التطور المتسارع للتكنولوجيا، وما يصاحبها من انفجار معرفي كمّي ونوعي في العالم الرقمي والتقني، وأنّ أهمّ ما تتميز به هذه القيادة اعتمادها على الرقمنة، ووفرة الأجهزة، وشبكة الإنترنت الضرورية ليستفيد المجتمع والطلبة (الخالدي، 2016)، لهذا فإنّ الحاجة ملحة لاستخدام التطبيقات الرقمية لأغراض تعليمية؛ لتعليم المهارات الضرورية للعيش في القرن الحادي والعشرين. لذا نجد أنّ دور مديري المدرسة أصبح أكثر تحوّلاً وشمولية، إذ انتقل من التمحور حول الإدارة، نحو تبني رؤية أوسع نحو قيادة تعلم الطلبة، سواء التعلم الذاتي عبر الثقافة، أم التعلم عن بُعد، أم من خلال متابعة عمليات التدريس في القاعات، والفصول الدراسية، ومراكز المصادر، والمختبرات، كما يعمل المدير على إيجاد التغيير والتحسين المستمر لعملية التعلم، بحيث تشمل إنشاء منصّات وقنوات تلفزيونية، تتيح للطلبة متابعة الدروس وحلّ الواجبات من خلال الأجهزة اللوحية (Piaw&Peia, 2018).

وتتميّز القيادة الرقمية بمجموعة من الخصائص، فهي قيادة لا ترتبط بزمان محدّد أو مكان معيّن، بل يكون التواصل بين القائد المدير، والمدرّسين، والطلبة، بدون حدود زمانية أو مكانية، وتعتمد القيادة الرقمية بشكل كامل على الرقمنة، الأمر الذي يقلّل جهود القائد، وتمتلك القيادة الرقمية خاصية الإحساس بالتقنية، وهذا يعني أنّ القائد الرقمي يستطيع تحسّس مكامن التطور التقني فيما يتعلق بالأجهزة (الأقش، 2019).

وللقيادة الرقمية عناصر أساسية تتمثّل في رؤيتها المستقبلية للمدرسة، وكذلك الإبداع الذي يبرز كأحد أهم عوامل القيادة الرقمية، التي تظهر ملامحها في تجنّب العمليات ذات التسلسل الهرمي وانعدام الضرورية، ومن عناصرها أيضاً التعاون الذي يتجلّى من خلال تهيئة بيئة ملائمة

مطبقة بدرجة (متوسطة). ويوجد هناك تقارب في موافقة أفراد الدراسة على عبارات محور: "مستوى تطوير العمل الإداري في وزارة التعليم من وجهة نظر القيادات التربوية"، حيث يشمل المحور (11) فقرة، وجاءت استجابات أفراد الدراسة على (10) فقرات من المحور بمستوى عالٍ.

- دراسة جامي دومني (Jami V. Domeny, 2017): هدفت لمعرفة العلاقة بين القيادة الرقمية والتنفيذ الرقمي في المدارس الابتدائية، لتحديد مستوى الأهمية بين القيادة الرقمية لمديري المدارس، ومستوى الكفاءة الذاتية للمعلمين لنموذج مهارات القرن (21)، ومعايير (ISTE) للمديرين، واستُخدمت أداة المسح لتقييم القيادة التكنولوجية للمديرين، وهذه الأداة عبارة عن استبانة استقصائية تتعلق بالكفاءة الذاتية لتقنية المعلم، وطُبقت على مديري ولاية ميسوري ومعلميها، وقد أظهرت النتائج عدم وجود دلالة بين القيادة الرقمية لمديري المدارس، والتنفيذ الرقمي للمعلمين، والارتباط بين المتغيرين كان ضعيفاً، وعُثر على علاقات قوية بين كلٍّ من المعايير الفردية (ISTE) للمديرين، ومعايير (ISTE) الشاملة للمديرين؛ مما يشير إلى أن الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم، لها حق العمل بالمعايير المعمول بها؛ لتوجيه المديرين في دورهم كقادة رقميين. وبطريقة مماثلة، وجدت علاقات قوية بين معايير (ISTE) الفردية للمعلمين، ومعايير (ISTE) للمعلمين ككل.

التعليق على الدراسات السابقة:

من حيث هدف الدراسة:

تتفق الدراسة الحالية مع أهداف بعض الدراسات السابقة، مثل: دراسة الدهولي وآخرين (Aldhuhli et al, 2021)، ودراسة أبو حية (2021)، ودراسة أبو الخير (2019)، ودراسة التويم (Al-Tweem, 2019)، ودراسة جامي دومني (Jami V. Domeny, 2017).

من حيث منهج الدراسة:

تتفق هذه الدراسة من حيث المنهج المستخدم مع كلٍّ من دراسة الدهولي وآخرين (Aldhuhli et al, 2021)، ودراسة أبو حية (2021)، ودراسة أبو الخير (2019)، ودراسة التويم (Al-Tweem, 2019).

من حيث أدوات الدراسة:

تتفق هذه الدراسة مع مجموعة دراسات في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ومنها دراسة الدهولي وآخرين (Aldhuhli et al, 2021)، ودراسة أبو حية (2021)، ودراسة أبو الخير (2019)، ودراسة التويم (Al-Tweem, 2019).

من حيث مجتمع الدراسة وعينتها:

تتفق الدراسة مع مجموعة من الدراسات من حيث طبيعة عينة الدراسة ومجتمعها، كدراسة الدهولي وآخرين (Aldhuhli et al, 2021)،

للنتائج فإن مستوى استخدام عينة البحث للقيادة الرقمية كانت عالية، كما لوحظت فروق إحصائية بين متوسطات الدرجة التي يستخدم فيها مديرو المدارس القيادة الرقمية (بشكل عام) ومجالاتها، تُعزى إلى الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهلات.

- دراسة سالم (2021): هدفت إلى تحديد معوقات تطبيق (القيادة الرقمية)، في جامعة الجبل الغربي، وتحديدًا كلية العلوم بليبيا. وقد جُمعت البيانات عن طريق إجراء مقابلة مع عميد جامعة الزنتان بالجبل الغربي، وجُمعت الأدبيات ذات الصلة بالموضوع من كتب وتقارير ووثائق. واتبعت الدراسة المنهج الكيفي. وأظهرت نتائج الدراسة ضرورة توفير بعض المتطلبات على المستوى التنظيمي والتقني والبشري والمادي؛ لتنفيذ الإدارة الإلكترونية (القيادة الرقمية).

- دراسة أبو حية (2021): هدفت إلى معرفة مستوى تطبيق القيادة الرقمية، من قبل مديري مدارس الأونروا في محافظات جنوب فلسطين وطرق تطويرها. وشملت العينة (522) معلماً ومعلمة. ولمعرفة أبرز المعوقات التي تعوق تطبيق القيادة الرقمية، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد أُعدَّ استبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة. وبيّنت النتائج وجود فروق مرتفعة في وجهات نظر عينة الدراسة ببعيد القيادة الحكيمة، وبعيد ثقافة التعليم، وبعيد التميز في الممارسة المهنية، وبعيد المواطنة الرقمية على الترتيب، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة وعي قادة المدارس بتحسين المهارات التكنولوجية لديهم.

- دراسة أبو الخير (2019): هدفت إلى معرفة المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في تطبيق التعليم الإلكتروني، من وجهة نظر المديرين والمعلمين بمدارس المرحلة الأساسية بمحافظة غزة بفلسطين، وتكوّنت عينة الدراسة من (38) مديراً، و(154) معلماً، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج واختبار الفرضيات، وقد استُخدمت الاستبانة لجمع بيانات الدراسة، وأظهرت النتائج أن أكثر المعوقات التي تقف أمام الإدارة المدرسية في تطبيق التعليم الإلكتروني، هي المعوقات المادية، ثم تليها المعوقات الفنية، والمعوقات البشرية، وحصلت المعوقات الإدارية على أقل المعوقات، وأظهرت النتائج أن المدارس الحكومية تواجه معوقات بدرجة أكبر من المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية، والمدارس الخاصة في التعليم الإلكتروني.

- دراسة (Al-Tweem, 2019): هدفت التعرف إلى درجة تطبيق القيادة الرقمية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، من وجهة نظر القيادات التربوية، وتكوّنت عينة الدراسة من (96) فرداً من القيادات التربوية في وزارة التعليم، من المديرين في الإدارة العامة في الوزارة، ومديري الإدارات، ورؤساء الأقسام في وزارة التعليم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وأظهرت النتائج أن أفراد الدراسة من القيادات التربوية يرون أن القيادة الرقمية في وزارة التعليم

الدراسات السابقة ومنها: دراسة (الجريبي، 2018)، ودراسة (الرشدي والجبر، 2016)، وتكونت أداة الدراسة من (31) فقرة، موزعة على عدة مجالات، عددها ستة مجالات، ولكل فقرة ثلاثة خيارات كالاتي: مرتفع (3.68 - 5) درجة، متوسط (2.34 - 3.6) درجة، منخفض (1.00 - 2.23).

صدق الأداة:

عُرضت الأداة على (7) محكمين بغية معرفة آرائهم حول مدى وضوح الفقرات ودقتها لغوياً وأكاديمياً، ومدى ملائمة الفقرات للمجالات التي اندرجت تحتها، وقد أُجريت التعديلات حسب ملاحظات المحكمين.

ثبات الأداة:

للتحقّق من ثبات أداة الدراسة، تمّ احتساب معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي بين فقراتها، وطُبِّقت أداة الدراسة على عينة استطلاعية تكونت من (30) مديراً ومديرة من مدارس محافظة الكرك، في إقليم جنوب المملكة الأردنية الهاشمية. والجدول (1) يوضح قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي لمجالات أداة الدراسة.

الجدول (1): قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي لدرجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الكرك للقيادة الرقمية من وجهة نظرهم

المجال	الاتساق الداخلي
التخطيط	0.81
التنظيم	0.89
الإشراف والمتابعة	0.84
المحتوى الإلكتروني	0.80
الدرجة الكلية	0.86

وفقاً للقيم المُثبتة في الجدول (1)، يتّضح أنّ قيم الثبات لمجالات أداة الدراسة تراوحت (0.80 - 0.89)، وأنّ ثبات الاتساق الداخلي للأداة قد كانت (0.86)، ويتّضح من خلال دلالات الصدق والثبات، أنّ الأداة مناسبة للتطبيق على عينة الدراسة.

نتائج الدراسة:

- السؤال الأول: ما درجة تطبيق مديري المدارس في محافظة الكرك للإدارة الرقمية؟

للإجابة عن هذا السؤال أُجريت العمليات الإحصائية المُثبتة في الجدول (2).

الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الكرك للقيادة الرقمية من وجهة نظرهم

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	التخطيط	3.57	0.64	4	متوسط
2	التنظيم	3.69	0.67	2	مرتفع
3	الإشراف والمتابعة	3.58	0.71	3	متوسط
4	المحتوى الإلكتروني	3.93	0.68	1	مرتفع
5	الدرجة الكلية	3.69	0.69	-	مرتفع

ودراسة أبو حية (2021)، ودراسة أبو الخير (2019)، ودراسة جامي دومني (Jami V. Domeny, 2017).

ومن أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة هي: تدعيم الإطار النظري، وبناء فكرة الدراسة، وتحديد نوع المنهج المناسب للاستخدام في الدراسة الحالية، والمساهمة في بناء أداة الدراسة (الاستبيان)، والمساهمة في كيفية عرض النتائج ومناقشتها بعد الانتهاء من الجزء الميداني من الدراسة.

وتتميز الدراسة الحالية بسعيها لسدّ الثغرة في الدراسات السابقة، التي تتركز بمعرفة درجة تطبيق مديري المدارس للقيادة الرقمية من وجهة نظرهم.

المنهجية والإجراءات:

منهج الدراسة:

استُخدم المنهج الوصفي في الدراسة الحالية وهو المنهج المناسب لمثل هذا النوع من الدراسات، ويعرف المنهج الوصفي بأنه: ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطة استجواب جميع أفراد مجتمع الدراسة أو عيّنته، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها، ودرجة وجودها، دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب (القحطاني، 2010: 22).

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس للمرحلة الأساسية والثانوية في محافظة الكرك، في إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية.

عينة الدراسة:

تكوّنت عينة الدراسة من (127) مديراً من مديري المدارس للمرحلة الأساسية والثانوية في محافظة الكرك، التابعة لإقليم جنوب المملكة الأردنية الهاشمية للعام الدراسي (2023/2022).

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة طُوّرت أداة لجمع البيانات (الاستبانة)، اعتماداً على الأدب التربوي، وبعض الدراسات السابقة المتصلة بموضوع الدراسة الحالية، بالإضافة إلى بعض آراء التربويين المُتخصصين؛ وطُوّرت أداة الدراسة من خلال الرجوع إلى عدد من

تعكس هذه النتيجة الجهود المبذولة من قبل مديري المدارس؛ لتحسين إدارة العملية التعليمية بواسطة التكنولوجيا الرقمية في أعمالهم الإدارية، التي توفر الوقت والمال والجهد، وتعزز من جودة العمل الإداري، وإدراك مديري المدارس لأهمية الرقمنة في الممارسة العملية للإداريين، والسعي المستمر لتطوير كفاءاتهم الإدارية والمهارية والتكنولوجية، التي ساعدت على ممارستهم للقيادة الرقمية باستخدام أدوات التكنولوجيا المختلفة في إدارتهم للمؤسسات التعليمية.

المجال الأول: التخطيط:

لتوضيح هذا المجال أجريت الإحصائيات الآتية المثبتة في الجدول (3).

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مجال التخطيط

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	استخدام الجدول المدرسي إلكترونياً في توزيع جدول الحصص للمعلمين.	3.55	0.73	متوسط
2	أشجع العاملين على توظيف البرمجيات الرقمية في تخطيط الدروس.	3.82	0.65	مرتفع
3	أوفر البرمجيات الرقمية لمكاتب للمعلمين.	3.37	0.79	متوسط
4	أتابع تنفيذ الأهداف الإجرائية لخطة المدرسة باستخدام الأجهزة الرقمية.	3.56	0.83	متوسط
5	أوزع حصص الاحتياط إلكترونياً بين المعلمين باستخدام الجدول المدرسي.	3.59	0.66	متوسط
6	استخدم البرمجيات الرقمية في وضع الخطط المدرسية.	3.62	0.91	مرتفع
7	أجهز الفصول الدراسية بالأجهزة الرقمية.	3.51	0.76	متوسط
	الدرجة الكلية	3.57	0.64	متوسط

وقلة الأجهزة، تحدّ من استخدامها في التخطيط، كتوفير البرمجيات الرقمية لمكاتب المعلمين.

المجال الثاني: التنظيم:

لتوضيح هذا المجال أجريت العمليات الإحصائية وفقاً لما هو مثبت في الجدول (4) أدناه.

الجدول (2) يظهر تراوح المتوسطات الحسابية بين (3.57 – 3.93)، وجاء المتوسط لدرجة ممارسة أفراد العينة في محافظة الكرك للقيادة الرقمية بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي مقداره (3.69)، حيث احتلّ مجال المحتوى الإلكتروني المرتبة الأولى وذلك بمتوسط حسابي بلغ (3.93)، بينما سجّل مجال التنظيم المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (3.69)، بينما جاء مجال الاشراف والمتابعة بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.58)، وأمّا مجال التخطيط فقد جاء بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (3.57)، وتتفق الدراسة مع دراسة الدهوهلي وآخرين (Aldhuhli et al, 2021)، ودراسة أبو حية (2021)، ودراسة تويم (Al-Tweem, 2019).

يتبين من الجدول (3) أنّ المتوسطات الحسابية كانت (3.37 – 3.82)، وجاءت الدرجة الكلية الخاصة بمجال التخطيط بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.57)، وبانحراف معياري مقداره (0.64). وهذه النتيجة تثبت رغبة مديري المدارس بالتخطيط بتوظيف التكنولوجيا، حيث إنهم يشجعون المعلمين على توظيف الرقمنة في تخطيط الدروس وتنفيذ الأهداف الإجرائية. أضف إلى ذلك توزيع الحصص ووضع الخطط المدرسية، إلّا أنّ ضعف الإمكانيات المادية،

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مجال التنظيم

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	أنشئ معرفات رقمية للمدرسة عبر مواقع التواصل المختلفة.	4.05	0.68	مرتفع
2	أفعل التطبيقات الرقمية لإجراء عملية التواصل والاتصال مع المجتمع المحلي.	4.01	0.64	مرتفع
3	أستخدم التطبيقات الرقمية لتخزين البيانات وحفظها.	3.82	0.75	مرتفع
4	أوظف البرمجيات الرقمية في إنجاز الأعمال الإدارية.	3.85	0.84	مرتفع
5	أحث المعلمين على استخدام التطبيقات الرقمية للرد على المراسلات الواردة لهم.	3.87	0.92	مرتفع
6	أنشر نتائج المتعلمين عبر التطبيقات الرقمية.	3.54	0.81	متوسط
7	أستخدم التطبيقات الرقمية لإنجاز مختلف الأعمال المدرسية عن بُعد.	3.51	0.76	متوسط
8	أوظف البرمجيات الرقمية في إنجاز الأنشطة.	3.42	0.77	متوسط
9	أستخدم الأجهزة الرقمية في إدارة الاجتماعات المدرسية.	3.38	0.93	متوسط
10	أستقبل الملاحظات والشكاوى من المعلمين والطلبة وأولياء الأمور عبر التطبيقات الرقمية.	3.36	0.71	متوسط
11	أوظف الاختبارات الإلكترونية في المدرسة.	3.87	0.69	مرتفع
	الدرجة الكلية	3.69	0.67	مرتفع

الاجتماعي المختلفة، وتوظيف هذه التطبيقات الرقمية في إنجاز الأنشطة المختلفة من إدارة الاجتماعات، واستقبال الملاحظات، ونشر النتائج، والدردشة على المراسلات، وتخزين البيانات المختلفة وحفظها.

المجال الثالث: الإشراف والمتابعة:

لتوضيح هذا المجال نستعرض القيم المثبتة في الجدول (5).

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مجال الإشراف والمتابعة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	أدّون الزيارات الصفية للمعلمين إلكترونياً.	3.54	0.81	متوسط
2	أتابع عملية حضور العاملين وانصرافهم عبر التطبيقات الرقمية.	3.75	0.76	مرتفع
3	أقيم تنفيذ الخطط إلكترونياً.	3.51	0.84	متوسط
4	أقيم الأداء الوظيفي للعاملين باستخدام البرامج المحوسبة.	3.79	0.85	مرتفع
5	أتابع جميع برامج الأنشطة التي يجريها الطلبة والمعلمون عبر التطبيقات الرقمية.	3.56	0.72	متوسط
6	أدّون الملاحظات اليومية للأعمال المدرسية عبر التطبيقات الرقمية.	3.42	0.66	متوسط
7	أربط الكاميرات الرقمية بأجهزة الهواتف الذكية لمتابعة الأعمال المدرسية.	3.47	0.68	متوسط
9	الدرجة الكلية	3.58	0.71	متوسط

لأعمال المدرسة، والزيارات الميدانية للصفوف الدراسية، وتقييم المعلمين بواسطة التكنولوجيا الرقمية باستخدام البرامج المحوسبة، ومتابعة البرامج الدراسية والأنشطة المختلفة.

المجال الرابع: المحتوى الإلكتروني:

لتوضيح هذا المجال نستعرض القيم المثبتة في الجدول (6).

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مجال المحتوى الإلكتروني

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	أشجع المعلمين على توظيف التقنيات في الموقف الصفّي.	4.02	0.72	مرتفع
2	أعمل على توظيف تطبيقات الهواتف الذكية والأجهزة اللوحية ذات الصلة بالمناهج الدراسية.	3.91	0.64	مرتفع
3	أحفّز المعلمين على إنتاج الألعاب التعليمية التفاعلية.	3.87	0.76	مرتفع
4	أوجه المعلمين على استخدام الكتب الرقمية.	3.93	0.62	مرتفع
5	أشجع المعلمين على إنتاج قنوات تعليمية في اليوتيوب.	3.96	0.66	مرتفع
9	الدرجة الكلية	3.93	0.68	مرتفع

توظيف التكنولوجيا الرقمية وأدواتها في المحتوى التعليمي؛ لما لها من أهمية كبيرة في التسهيل على المعلم والطلبة بإعطاء الدروس التعليمية، وبفهمها وإدراكها.

- السؤال الثاني: ما معوقات تطبيق مديري المدارس في محافظة الكرك للإدارة الرقمية؟

استُخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، للمعوقات التي تحدّ من ممارسة مديري المدارس في محافظة الكرك للقيادة الرقمية من وجهة نظرهم، والجدول (7) يوضح ذلك.

يبين الجدول (4) أنّ المتوسطات للفقرات قد تراوحت ما بين (3.36 - 4.05)، وجاءت الدرجة الكلية لمجال التنظيم بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.69)، وبانحراف معياري مقداره (0.67). وتعزو الباحثة النتيجة إلى أنّ مديري المدارس يسعون بشكل مستمرّ لتنظيم الأعمال الإدارية باستخدام التكنولوجيا الرقمية؛ من خلال نشر المعلومات والأنشطة على الصفحات الرسمية للمدرسة، وعلى مواقع التواصل

يظهر الجدول (5) أنّ المتوسطات الحسابية تتراوح ما بين (3.42 - 3.79)، وجاءت الدرجة الكلية لمجال الإشراف والمتابعة بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.58) وبانحراف معياري مقداره (0.71). وتعزو الباحثة النتيجة إلى أنّ مديري المدارس يتابعون ويشرفون بشكل مستمر على المدرسة والمعلمين والطلبة، باستخدام أدوات التكنولوجيا الرقمية؛ من خلال تسجيل الملاحظات اليومية

يبين الجدول (6) أنّ المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.91 - 4.02)، وجاءت الدرجة الكلية لمجال المحتوى الإلكتروني بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.93)، وبانحراف معياري مقداره (0.68). وتعزو الباحثة النتيجة إلى أنّ مديري المدارس يشجعون على استخدام التكنولوجيا والتقنيات الرقمية المختلفة في المواقف الصفّيّة، ويحفزون المعلمين على تصميم الألعاب الإلكترونية التفاعلية، واستخدام كتب تعليمية رقمية، وعمل فيديوهات أثناء الممارسة المهنية في العملية التعليمية، وإنشاء قنوات على اليوتيوب، وتحميل هذه الفيديوهات التي يستطيع الطلبة الرجوع إليها في أيّ وقت يرونها مناسباً، وتعزو الباحثة النتيجة أيضاً إلى أنّ مديري المدارس يقدّرون أهمية

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعوقات تطبيق مديري المدارس في محافظة الكرك للقيادة الرقمية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	ضعف المهارات التقنية اللازمة للتعامل مع التطبيقات الرقمية.	3.22	0.82	متوسط
2	زيادة القلق بسبب التغير في منهجية العمل ومتطلبات العمل الإداري المتزايد.	3.84	0.85	مرتفع
3	ضعف الرغبة في التعامل مع التقنيات التكنولوجية خوفاً من الآثار الصحية التي تتركها طول استخدامها.	3.63	0.73	مرتفع
4	الخوف من زيادة أعباء العمل مع استخدام تقنيات القيادة الرقمية	3.71	0.65	مرتفع
5	صعوبة مسايرة التحول نحو القيادة الرقمية وتسيير العمل بالإجراءات الورقية.	3.65	0.67	مرتفع
6	ضعف البنية التحتية لنظام الاتصالات داخل المدرسة، الذي يمنع استخدام التقنيات الرقمية في الأعمال الإدارية.	3.81	0.91	مرتفع
7	ضعف صيانة الأجهزة الإلكترونية في المدرسة.	3.56	0.94	متوسط
8	الافتقار إلى وجود نظام تشغيل احتياطي للتعامل مع الأزمات عند تعطل أجهزة الحاسب وشبكات الاتصال.	3.61	0.84	مرتفع
9	الافتقار إلى وجود نظام أمني إلكتروني لحماية البيانات والمعلومات وضمان سرّيتها.	3.67	0.75	مرتفع
10	التطور السريع للبرمجيات والتطبيقات والحاجة إلى التحديث المستمر.	3.78	0.66	مرتفع
11	قلة التجهيزات: (الأجهزة، البرامج، التقنيات) اللازمة لتطبيق القيادة الرقمية في المدرسة.	3.57	0.62	متوسط
12	الافتقار إلى وجود خطة إستراتيجية واضحة لتطبيق القيادة الرقمية.	3.66	0.79	مرتفع
13	ندرة الدورات التدريبية المُقدّمة لمديري المدارس لتطبيق القيادة الرقمية.	3.42	0.93	متوسط
14	الافتقار إلى وجود هيكل تنظيمي يتلاءم مع تطبيق القيادة الرقمية.	3.45	0.88	متوسط
15	غياب تبادل الخبرات والاستفادة من تجارب ناجحة في تطبيق القيادة الرقمية في بيئات مجاورة.	3.35	0.94	متوسط
	الدرجة الكلية	3.59	0.71	متوسط

الإبداعية، واستخدام التكنولوجيا لترشيد الإجراءات الإدارية، وتطوير نظم دعم اتخاذ القرار.

- التطوير الإداري الشامل لمديري المدارس، من خلال التدريب على كيفية تحقيق مستويات مرتفعة بالفكر الإستراتيجي للقيادة؛ من خلال تنمية مهارات التخطيط، واستشراف المستقبل باستخدام التكنولوجيا الرقمية.
- بناء خطط غير تقليدية لتطوير العمل الإداري، والتفاعل من خلال التكنولوجيا الإدارية.
- وضع معايير مُعلنة مرتبطة بالمهارات والكفاءات التكنولوجية؛ لاختيار القيادات الرقمية من مديري المدارس وفقاً لقدراتهم الإبداعية خاصة التكنولوجية.

References:

1. Abbas, S. (2019). A training program designed to re-engineer administrative and government processes in developing the administrative performance of wonderful kindergarten principals: A semi-popular study on the creativity of kindergarten principals in the city of Latakia [Doctoral thesis, Tishreen University]. Faculty of Education, Syrian Arab Republic.
2. Abdel Hamid, H., & El-Sayed, A. F. (2004). E-government in education between scratch and

يبين الجدول (7) أنّ المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.22 - 3.84)، وجاءت الدرجة الكلية لمعوقات ممارسة مديري المدارس في محافظة الكرك للقيادة الرقمية من وجهة نظرهم بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.59)، وبانحراف معياري مقداره (0.71). وتتفق الدراسة مع دراسة سالم (2021)، ودراسة أبو الخير (2019)، وتعزو الباحثة النتيجة إلى أنّ مديري المدارس عندهم قابلية استخدام التقنيات الرقمية في العملية الإدارية للمدرسة، إلّا أنّ هنالك عدّة معوقات تحدّ من استخدامهم لهذه التقنيات الرقمية، ويسعون جاهدين للحدّ منها كضعف البنية التحتية، وعدم توفر البرمجيات والأنظمة التشغيلية للتقنيات الرقمية في العملية الإدارية، كما أنّ التطور السريع بهذه الأنظمة والبرمجيات، يعطي نوعاً من الإحباط لمديري المدارس، حيث إنّ بُعد التدريب والتعويد وممارسة تقنية تكنولوجية معيّنة، يظهر تقنية تكنولوجية جديدة تحتاج إلى تدريب وممارسة مرة أخرى.

التوصيات:

- في ضوء النتائج التي تمّ الوصول إليها من خلال الدراسة، توصي الباحثة بمجموعة من التوصيات على النحو الآتي:
- إنشاء مركز لتكوين القيادات الأكاديمية وتنميتها وتطويرها، يختصّ بتوفير التدريب اللازم للقيادات في مجال الإدارة الرقمية، وزيادة مشاركة القيادات بالبرامج المتخصصة بتنمية مهارات القيادة

13. Al-Harbi, H. (2020). The reality of employing digital leadership in education after crisis management among middle schools in the city of Makkah Al-Mukarramah (conceptualization). *Arab Journal for Scientific Publishing*, 27, 82–105.
14. Al-Khawaldeh, M. (2015). The reality of electronic administration in private secondary schools in the Capital Governorate from the point of view of the principals themselves. *Journal of Educational Science Studies*, 42(3), 1043–1062.
15. Al-Khudairi, B. (2019). The role of digital technology in the distinguished leadership of the education system. *Proceedings of the First Digital Leadership for Development Conference*, Kuwait, March 25–27.
16. Al-Satouri, A., & Al-Jumabi, J. (2020). *General teaching methods* (3rd ed.). Amman, Jordan: Dar Amjad for Publishing and Distribution.
17. Al-Twaim, H. (2019). The application of digital leadership in the Ministry of Education and its relationship to administrative work from the point of view of educational leaders. *Journal of the Faculty of Social Work Studies and Research, Fayoum University – Faculty of Social Work*, 16(1), 60–140.
18. Al-Tweem, H. (2019). The degree of application of digital leadership in the Ministry of Education and its relationship to the development of administrative work from the point of view of educational leaders. *Journal of the Faculty of Social Work for Social Studies and Research*, 2(16), 229–249.
19. Aukcil, U. (2016). An examination of open and technology leadership in managerial practices of the education system. *EURASLA Journal of Mathematics Science and Technology Education*, 13(1), 119–131.
20. Awad, M. (2019). Some recent approaches to success for star managers. *Fayoum University Journal of Educational and Psychological Sciences*, 12(2), 411–449.
21. Beytekin, O. F. (2014). High school administrators' perceptions of their technology leadership preparedness. *Educational Research and Reviews*, 9(14), 441–446.
22. Brett, J. (2019). *Evolving digital leadership*. Spencer Science Media.
23. Darweesh, A. (2005). The application of the electronic governments: Field study on the nationality and accommodation administration in Dubai [Master's thesis]. Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh.
24. Domeny, L. (2017). The relationship between digital leadership and digital implementation in elementary schools [Unpublished doctoral thesis]. The Faculty of Graduate Education, Southwest Baptist University, Missouri, U.S.A.
- practice: Comparison of possibility and applicability. *Journal of the College of Education in Zagazig*, 46.
3. Abdel Nasser, M., & Qureshi, M. (2011). Electronic contribution to developing the executive work of higher education institutions: A study of the Faculty of Science and Technology in Biskra, Algeria. *Research Journal*.
4. Abu Al-Khair, A. (2019). Obstacles facing the administration in electronic educational application from the administrative point of view and teachers in basic schools in Gaza Governorate. *Palestine Technical University Kadoorie Research Journal*, 7(3), 1–15.
5. Abu Hayya, N. (2021). The degree of digital leadership practice among UNRWA school principals in the southern governorates of Palestine and ways to facilitate it [Unpublished master's thesis]. College of Education, Al-Aqsa University.
6. Al-Amiri, A. (2021). The strategic strategy in government colleges in Hajjah Governorate: Its role in community development. *Scientific Journal, College of Education, Hodeidah University*, 21.
7. Al-Aqtash, N. (2019). Good electronic architecture practices: Testing the mediating role of the Internet of Things: A field study in Jordanian telecommunications companies [Unpublished master's thesis]. College of Business, Middle East University.
8. ALDhuhli, R., Alkharusi, H., & Alshuieli, S. (2021). The degree to which school principals in the Sultanate of Oman employ digital leadership from the principals' viewpoint. *Journal of Al-Quds Open University for Educational and Psychological Research & Studies*, 12(33), 79–93.
9. Al-Fadhli, M. (2019). Leadership challenges in the digital world. In *The First Conference on Developmental Leadership in the Digital World (Leadership – Technology – Modern Development)*. Saudi Arabia.
10. Al-Farji, A. (2010). *Executive management based on the idea and requirements of establishing the method* (2nd ed.). Cairo: Infrastructure Publications for Administrative Development.
11. Al-Ghamdi, T. (2012). Educational leadership requirements in the knowledge age from the point of view of public school principals in Taif Governorate [Unpublished master's thesis]. College of Education, Umm Al-Qura University.
12. Alharbi, H. (2021). The reality of employing digital leadership in distance education and emergency crisis management among primary school leaders in the city of Makkah Al-Mukarramah (proposed visualization). *Arab Journal for Scientific Publishing*, 2(27), 82–105.

- Mountain University, Faculty of Science, Zintan, Libya [Unpublished master's thesis]. Faculty of Graduate Studies, Maulana Malik Ibrahim State Islamic University, Malang.
32. Sheninger, E. (2014). *Digital leadership: Changing paradigms for changing times*. Sage Publications Inc.
33. Slataniyeh, B., et al. (2013). *Administrative effectiveness in the institution*. Cairo: Darat Al-Fajr for Publishing and Distribution.
34. Stukalina, Y. (2015). Management of higher education institutions: Searching for ways to gain competitive advantage. *Economics and Culture*, 12, 87–98.
35. Youssef, M. (2009). *Management measurement skills for direct managers* (1st ed.). Riyadh: Obeikan Cosmetics Company.
36. Zabi, S., & Baaitesh, Sh. (2021). A strategic role in achieving digital transformation: A case study of Mohamed Boudiaf University in M'sila. *Advanced Business Magazine*, 6(1), 144–164.
37. Zubancic, T., & Herneoja, A. (2016). Digital leadership. *Research Gate*, (34), 34–63.
25. Hero, J. L. (2020). Exploring the principal's technology leadership: Its influence on teachers' technological proficiency. *International Journal of Academic Pedagogical Research*, 4(6), 4–10.
26. Husing, T. (2016). Digital and leadership skills for the transformation of European economies. *Empirica Schriftenreihe Nr. 3/2016*.
27. Karunanayaka, S. P., & Weerakoon, W. M. S. (2020). Fostering digital education among teachers and learners in Sri Lankan schools. *Journal of Learning for Development*, 7(1), 61–77.
28. Lyman, P. (2015). Information literacy and liberal education. *Liberal Education*, 87(1), 28–38.
29. Oberer, B., & Erkollar, A. (2019). Leadership: Digital leaders in the age of industry. *International Journal of Organizational Leadership*, 7(4), 404–412.
30. Piaw, C., & Peia, O. (2018). An explorative review of e-leadership studies. *International Online Journal of Educational Leadership*, 2(1), 4–20.
31. Salem, A. (2021). Obstacles to the application of administrative management at the Western