Banykhalaf, Maisa. (2023). Challenges Facing Secondary School Managers in Irbid Governorate in Practicing Digital Leadership Skills during COVID-19 Pandemic from Teachers' Perspectives, *Journal of Educational Science, 10* (2), 585 - 610

Challenges Facing Secondary School Managers in Irbid Governorate in Practicing Digital Leadership Skills during COVID-19 Pandemic from Teachers' Perspectives

Dr. Maisa Mohammad Banykhalaf
Associate Professor , Hail University
Maisa777@yahoo.com

Abstract:

The aim of the study is to reveal the challenges that facing high school principals in Irbid governorate in practicing digital leadership skills in the light of the Covid 19 pandemic from the teachers' point of view and to present some proposals for development. In this study , the descriptive and analytical approach was used by preparing a questionnaire to reveal the challenges that facing school principals. The study sample consisted of (233) teachers , who were chosen by the simple random method. The results of the study showed that the challenges that facing high school principals in Irbid in practicing digital leadership skills in light of the Covid 19 pandemic as a whole , came to a high degree. And the field of technical and functional challenges came in first , While the field of human challenges came in second , The results also indicated that there are no differences in the degree of challenges that facing school principals in practicing digital leadership skills from the teachers' point of view due to variables of gender , experience , and academic qualification. In light of the results reached , some proposals were submitted for development , the most prominent of which is the necessity to hold workshops and training courses for school principals to raise their competence in digital leadership skills in particular and use technology tools in general.

Keywords: school principals , digital leadership , the COVID-19 pandemic.

خلف، ميساء. (٢٠٢٣) التحديات التي تواجه مديري المدارس الثانوية بمحافظة إربد في ممارسة مهارات القيادة الرقمية في ظل جائحة كورونا (١٩) من وجهة نظر المعلمين. *مجلة العلوم التربوية* ، ١٠ (٢) ، ٥٨٥ - ٦١٠

التحديات التي تواجه مديري المدارس الثانوية بمحافظة إربد في ممارسة مهارات القيادة الرقمية في ظل جائحة كورونا (١٩) من وجهة نظر المعلمين

د. ميساء محمد بني خلف[١]

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن التحديات التي تواجه مديري المدارس الثانوية بمحافظة إربد في ممارسة مهارات القيادة الرقمية في ظل جائحة كورونا (١٩) من وجهة نظر المعلمين وتقديم بعض المقترحات للتطوير ، تم في هذه الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال إعداد استبانة للكشف عن التحديات التي تواجه مديري المدارس. وتكونت عينة الدراسة من (٢٣٣) معلمًا ومعلمةً ، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. فأظهرت نتائج الدراسة أن التحديات التي تواجه مديري المدارس الثانوية بمحافظة إربد في ممارسة مهارات القيادة الرقمية في ظل جائحة كورونا (١٩) ككل ، جاءت بدرجة مرتفعة ، وجاء مجال التحديات التقنية والفنية في المرتبة الأولى ، في حين جاء مجال التحديات البشرية في المرتبة الثانية ، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق في درجة التحديات التي تواجه مديري المدارس في ممارسة مهارات القيادة الرقمية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس ، والخبرة ، والمؤهل العلمي. وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج ، تم تقديم بعض المقترحات للتطوير ، التي من أبرزها ضرورة عقد ورشات ودورات تدريبية لمديري المدارس لرفع كفاءتهم في مهارات القيادة الرقمية بشكل خاص.

الكلمات المفتاحية: مديرو المدارس ، القيادة الرقمية ، جائحة كورونا (١٩).

(١) أستاذ مشارك - جامعة حائل، Maisa777@yahoo.com

المقدمة:

يتسم العصر الحالي بتطور واسع في شتى المجالات والأنشطة ، وقد ظهر ذلك جليًّا في مختلف المؤسسات والأنظمة ، وبخاصة في ظل جائحة كورونا (١٩) ، ولا يمكن مسايرة هذه التحولات في ظل الثورة التكنولوجية الحديثة والمعرفية والثقافية إلا بقيادة فعالة ، فالقيادة هي أساس كل نجاح تحققه المجتمعات ، فهي اللبنة الأساسية لبناء وتقدم تلك المجتمعات ، وتعد هذه التغيرات المتسارعة والمتواصلة في جميع جوانب المعرفة الإنسانية تطورًا هائلًا ، وأصبح من الصعب على الأفراد والمجتمعات أن تمضي بعيدًا عن متطلبات الحياة المعاصرة وظروفها ، فعصر التحديات يؤكد الحاجة إلى إدارة متطورة وحديثة تواكب روح التجديد والتطوير ، وتستشرف آفاق المستقبل ، وهذه الإدارة لا يمكن أن تؤتي أُكلها في ظل الآثار السلبية التي أحدثتها هذه الجائحة دون وجود قيادة قوية ، تعاونية ، مرنة ، وقادرة على استنهاض قدرات العاملين نحو آفاق تربوية رحبة ، وتوظيف مختلف المهارات القيادية لإدارة العملية التعليمية التربوية ، والتي من أبرزها مهارات القيادة الرقمية.

وبالتالي لا بد من تطوير منظومة الفكر الإداري ، وذلك من حيث ما يتم استخدامه من استراتيجيات ضمن العملية الإدارية ، بالإضافة إلى العديد من المتطلبات الإدارية كمراجعة الأهداف والفلسفة والنظم الناظمة الإدارية بشكل دوري ، وكذلك طبيعة علاقة المؤسسة التربوية بمؤسسات المجتمع وأفراده بهدف التغلب على المشكلات والتحديات التي تواجه المؤسسة التربوية؛ بهدف التقدم والتطور إلى الأفضل في العملية الإدارية (البرازي ، ٢٠٠٦).

وبالنظر إلى المدرسة فإنها تُعد العنصر الأساسي في المنظومة التعليمية ، وبالتالي فإن نجاح وتميز المدرسة في تحقيق الأهداف المنشودة والمخطط لها ، لا يتحقق إلا بوجود إدارة مدرسية متميزة ، بالإضافة إلى تميز العاملين فيها ، وهذا يتطلب توفير وتهيئة جميع العوامل والظروف التي من شأنها أن تسهم في تحقيق الأهداف والتطور الإداري والمنظومة بشكل عام (عابدين ، ٢٠١٢).

مشكلة الدراسة

يشهد العالم اليوم حدثًا مهمًّا أثر في جميع مجالات الحياة ، بل أصبح يشكل خطرًا على قطاع التعليم بكافة أنواعه في ظل أزمة مجتمعية خطيرة؛ ففي ٢٨ اذار ٢٠٢٠ تسببت جائحة كورونا (١٩) في انقطاع الطلبة عن التعليم وإغلاق المدارس على المستوى العالمي ، وهذا أثر بدوره بشكل سلبي في نظم التعليم وهدر الفرص التعليمية المتاحة للطلبة في مدارسهم ، وشكَّل تحديًا وضغطًا كبيرًا

على التربويين في قطاع التعليم وخاصة في المدارس الثانوية ، ولم يعد كافيًا أن يقوم مدير المدرسة بوظيفته الإدارية التقليدية في ظل هذه الأزمة ، وهذا فرضَ على مدير المدرسة أن يكون قائدًا رقميًّا يسعى إلى تطوير نفسه وأدواته واستراتيجياته والانتقال إلى سياسة التعليم عن بعد ، وأن يكون ملمًّا بالتقنيات الرقمية الجديدة ليستطيع تطبيق المبادئ الحديثة في إدارته ، وأن يتمتع بمهارات رقمية تساعده في التعامل مع الأزمات التي تواجه العملية التعليمية ، وتوليد أفضل النتائج التي تعكس الإنجازات والإبداعات المميزة. وبالتحديد ، فإن مشكلة الدراسة تكمن في الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

السؤال الرئيس: ما درجة التحديات التي تواجه مديري المدارس الثانوية بمحافظة إربد في ممارسة مهارات القيادة الرقمية في ظل جائحة كورونا (١٩) من وجهة نظر المعلمين؟

وينبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- أولًا: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=٠,٠٥) في درجة التحديات التي تواجه مديري المدارس الثانوية بمحافظة إربد في ممارسة مهارات القيادة الرقمية تعزى لمتغيرات: الجنس ، والمؤهل العلمي ، والخبرة العملية؟
- ثانيًا: ما المقترحات لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة إربد في ممارسة مهارات القيادة الرقمية في ظل جائحة كورونا (١٩) من وجهة نظر المعلمين؟
- ثالثًا: ما التحديات التي يمكن أن تواجه مديري المدارس في ممارسة مهارات القيادة الرقمية؟

أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- الكشف عن درجة التحديات التي تواجه مديري المدارس الثانوية بمحافظة إربد في ممارسة مهارات القيادة الرقمية في ظل جائحة كورونا (١٩) من وجهة نظر المعلمين.
- التعرف على دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة؛ للكشف عن درجة التحديات التي تواجه مديري المدارس الثانوية في ممارسة مهارات القيادة الرقمية في ظل جائحة كورونا (١٩) تبعًا لمتغيرات: الجنس ، والمؤهل العلمي ، والخبرة العملية.
- تقديم مقترحات لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة إربد في ممارسة مهارات القيادة الرقمية في ظل جائحة كورونا (١٩) من وجهة نظر المعلمين.

ثالثًا: ما التحديات التي تواجه مديري المدارس في ممارسة مهارات القيادة الرقمية؟

- الكشف عن التحديات التي يمكن أن تواجه مديري المدارس في ممارسة مهارات القيادة الرقمية.

أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من خلال جانبين ، هما:

أولًا: الأهمية النظرية

تبرز الأهمية النظرية فيما تقدمه من معلومات ، التي من المتوقع أن تضيفها هذه الدراسة؛ وذلك لقلة البحوث التربوية والأدب النظري الذي تناول التحديات التي تواجه مديري المدارس الثانوية في ممارسة مهارات القيادة الرقمية في ظل جائحة كورونا (١٩) ، كما تُعد هذه الدراسة من الدراسات الحديثة التي تتحدث عن مهارات القيادة الرقمية في عصر التحول الرقمي في ظل أزمة جائحة كورونا (١٩) ، ومن المؤمل أن تسهم هذه الدراسة في إثراء البيئة التربوية التي تستدعي أن يمتلك مديرو المدارس مهارات وقدرات من نوع خاص لمواجهة الأزمات وإدارتها بكفاءة عالية.

ثانيًا: الأهمية العملية

تركز هذه الدراسة على أهمية معرفة مديري المدارس الثانوية لمهارات القيادة الرقمية ، وما يتطلب ذلك من مفاهيم إدارية حديثة تشجع على الإبداع والسرعة في الإنجاز وتوليد النتائج المرجوة من خلال الخبرة الرقمية ، وقد تفيد هذه الدراسة في رفع مستوى التنمية المهنية لمديري المدارس ، كما تسهم الدراسة أيضًا في الكشف عن المعوقات التي تواجه مديري المدارس في تطبيقهم للقيادة الرقمية في ظل جائحة كورونا (١٩).

مصطلحات الدراسة

اشتملت الدراسة على المصطلحات الآتية:

التحديات: "هي مجموعة من الأزمات التي تقع في جميع المجالات على المستوى العالمي ، والإقليمي ، والمحلي ، ويجب التخطيط لمواجهتها". (سليمان ، ٢٠١٤).

وتعرف إجرائيًّا بأنها: الصعوبات والمشكلات التي تحول دون ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة إربد لمهارات القيادة الرقمية في ظل جائحة كورونا (١٩).

وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على الأداة المستخدمة في هذه الدراسة.

القيادة الرقمية: "هي القدرة على اختيار واستخدام التطبيقات التكنولوجية الحديثة بكفاءة عالية ، وهي القيادة غير المرتبطة بزمان ومكان معينين ، التي تتضمن جميع المسافات البعيدة والقريبة والتي تتوسط المعلومات المتقدمة وتقوم بتغيير الانفعالات المختلفة والتفكير والأداء". (Van Wart et al ,2016).

حدود الدراسة

تقتصر الدراسة على الحدود الآتية:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على تناول التحديات التي تواجه مديري المدارس الثانوية بمحافظة إربد في ممارسة مهارات القيادة الرقمية في ظل جائحة كورونا (١٩) من وجهة نظر المعلمين.
- **الحدود البشرية:** طبقت هذه الدراسة على عينة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في قصبة إربد الأولى.
- **الحدود الزمنية:** تم إجراء هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام ٢٠٢٠/٢٠٢١.
- **الحدود المكانية:** تم إجراء هذه الدراسة في المدارس الثانوية الحكومية في قصبة إربد الأولى.

الإطار النظري

تحتل الإدارة المدرسية مكانة وأهمية كبيرة في المجتمع؛ حيث يؤدي ضبط عملية التعليم وتنظيمها وتوجيهها والإشراف عليها بقيادة واضحة إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسات التعليمية المختلفة ، وتحقيق الأهداف العامة للعملية التربوية ضمن إطار الفلسفة التربوية ، وكلما كانت الإدارة التربوية ناجحة والقيادة واضحة دون تحيز كان التعليم ناجحًا ، ويؤدي إلى تحقيق مفهوم واسع منظم يختلف من مفهوم القيادة التقليدية ، وتتميز القيادة الرقمية بمجموعة مختلفة من المهارات والمواقف والمعرفة والخبرات الشخصية والمهنية ، وتكون قابلة للتكيف ومرنة ، فالقيادة الرقمية لمديري المؤسسات لا تشمل فقط التعرف على أنفسهم وعلى الأدوات الرقمية ، وإنما أيضًا تشارك في خلق رؤية مشتركة (Harris , 2005).

ويقصد بالقيادة الرقمية: تعبئة الموارد والعمليات القيادية والقيادة الهيكلية ، ويكمن دورها في بناء الوعي وإقناع أفراد المجتمع بتطبيق أنظمة حديثة تسهم في تحقيق أهداف القيادة الرقمية ،

الأمر الذي يساعد في زيادة قدرة الإدارة على تحسين الجوانب الإدارية والتنظيمية ، بالإضافة إلى زيادة قدرتها على التعامل مع التقنيات التي تساعد في التطوير بمختلف المجالات الإبداعية ، وتوفير البيئة المناسبة للتطور والإبداع. (Bounfour , 2016)

لقد حظي موضوع القيادة الرقمية باهتمام العلماء والباحثين؛ انطلاقًا من الدور الذي تلعبه القيادة الرقمية ، كونها تسهم في إيجاد التكامل بين مختلف جوانب العملية الإدارية والتعليمية على حد سواء ، وكذلك تسهم في إيجاد قاعدة تنظيمية يتم الانطلاق منها في تحقيق الأهداف المخطط لها مسبقًا (آمال ، ٢٠١٦).

وجاءت القيادة الرقمية لتحقق مفهوم التكامل الإداري والتعليمي ، واستجابة للتغيرات المتسارعة في هذا العصر لتحسين مستوى الأداء في البيئة المدرسية ، كون هذه القيادة تتسم بالكفاءة والفاعلية وسرعة الاستجابة للمتطلبات؛ لوجود المرونة الإدارية سواء في مجال التخطيط أو التنظيم أو المتابعة ، وتمكين العاملين إداريًّا ، واتخاذ القرارات التي من شأنها زيادة فاعلية الأداء الإداري والتعليمي على حدٍّ سواء (العدوان ، ٢٠١٣).

ويبرز دور القيادة الرقمية من خلال ما تمتلكه من مزايا ومقومات تسهم في توفير بيئة مدرسية إيجابية ، انطلاقًا من وضع استراتيجيات فاعلة تعمل على إيجاد التفاعل الإيجابي المستمر بين مختلف الأطراف ذات العلاقة بالبيئة الإدارية والتعليمية ، كما أنها تشجع على الإبداع والتميز في مختلف جوانب العملية الإدارية والتعليمية (الشهري ، ٢٠١٨).

وفي ظل اجتياح جائحة كورونا للعالم ، وبروز دور التقنيات في التعليم بشكل كبير نظرًا للإغلاقات ومظاهر الحظر المنزلي ، فكان لا بد من تطبيق نظام التعليم عن بعد ، لذا هناك الكثير من المهارات الواجب توافرها في مديري المدارس في ظل القيادة الرقمية ، وأيضًا يوجد العديد من العقبات التي تواجه مديري المدارس ، لذا جاءت هذه الدراسة لمحاولة إلقاء الضوء على التحديات التي تواجه مديري المدارس الثانوية بمحافظة إربد في ممارسة مهارات القيادة الرقمية في ظل جائحة كورونا (١٩) من وجهة نظر المعلمين.

الدراسات السابقة

قد أجريت العديد من الدراسات في هذا المجال؛ حيث أجرى أونيما (Onyema , 2020) دراسة هدفت إلى الكشف عن أثر جائحة كورونا (١٩) على العملية التعليمية ، وتم استخدام الاستبانة

كأداة لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) معلم وطالبٍ وولي أمر وصانعي السياسات المختارين من بلدان مختلفة. وبينت نتائج الدراسة أن جائحةً كورونا لها العديد من الآثار السلبية على المنظومة التعليمية ، وبخاصة القدرة على الوصول إلى مختلف المرافق التعليمية واستخدامها ، كما بينت النتائج أن معظم المعلمين والطلاب اعتمدوا على الإنترنت من أجل استمرار العملية التعليمية ، وبالرغم من ذلك فقد كانت هناك إعاقة للعملية التعليمية بسبب قلة الإمكانات المتوافرة لتطبيق القيادة الرقمية ، وضعف قدرة المعلمين والطلبة في استخدام التقنيات والمهارات الرقمية.

كما أجرى الطائي والحدراوي (٢٠١٩) دراسة هدفت إلى استقصاء أثر القيادة الرقمية في تبني الثقافة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بمديرية تربية محافظة النجف بالعراق ، وتم اتباع المنهج الوصفي باستخدام الاستبانة ، وتم توزيعها على عينة مكونة من (٨٥) موظفًا.

بينت النتائج أن القيادة الرقمية ، جاءت بدرجة متوسطة ، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الرقمية والثقافة التنظيمية ، كما أشارت إلى أن القيادة الرقمية تسهم في تنمية قدرة الموظفين.

وأجرى المصاروة (٢٠١٩) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الرقمية. استُخدمت في هذه الدراسة الاستبانة لجمع البيانات ، وتكونت عينة الدراسة من (٣١٧) معلمًا ومعلمةً. فأشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الرقمية ، جاءت بدرجة مرتفعة ، وبينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق في درجة ممارسة القيادة الرقمية تبعًا لاختلاف متغيرَي الجنس والخبرة ، حيث إن درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس لا ترتبط بطول مدة الخبرة العملية ، كما بينت النتائج عدم توافر الدعم الكافي لتطبيق القيادة الرقمية.

في حين قامت آل تويم (٢٠١٩) بدراسة لتقصي درجة ممارسة القيادة الرقمية في وزارة التعليم السعودية. تكونت عينة الدراسة من (١٠٢) من مديري المدارس ، واستخدمت في هذه الدراسة الاستبانة لجمع البيانات. فأظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس يطبقون القيادة الرقمية بدرجة متوسطة ، كما بينت النتائج عدم وجود فروق في درجة استخدام القيادة الرقمية تبعًا لاختلاف متغير المسمى الوظيفي ، وكذلك بينت وجود العديد من التحديات التي تواجه مديري المدارس والتي تحول دون تطبيق القيادة الرقمية ، والتي من أبرزها عدم توافر البنية التحتية اللازمة لتطبيق القيادة الرقمية.

أما دراسة زهونج (Zhong, 2016) فقد تناولت فاعلية القيادة الرقمية، تم في هذه الدراسة استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٢٣٥) مدير مدرسة. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للقيادة الرقمية في تبادل المعلومات والتواصل بين مديري المدارس، وذلك من خلال إيجاد أساليب وطرائق للتواصل والتعاون، كما بينت النتائج وجود بعض التحديات التي تحول دون تطبيق القيادة الرقمية، كضعف امتلاك مهارات القيادة الرقمية لدى مديري المدارس، وعدم توافر الدافعية لتطبيق القيادة الرقمية.

أما دراسة الستروب وروتزين (Alstrup & Rootzen, 2016) فقد هدفت إلى الخروج بتوصيات لتفعيل عملية التحول إلى النظام الرقمي في التعليم، وتم إجراء هذه الدراسة خلال عام دراسي، استخدم في هذه الدراسة أسلوب المقابلة، كما تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من (١٩) شركة تعلم إلكتروني، بالإضافة إلى (٢٤٠) معلمًا وطالبًا. أظهرت نتائج الدراسة وجود أهداف أساسية لتطبيق التعلم عن بُعد، كما بينت النتائج ضرورة توفير البنى التحتية والأدوات اللازمة في المدارس لتفعيل هذا النظام، بالإضافة إلى توفير الإنترنت في المدارس، وتوفير دليل واضح يبين فوائد تطبيق هذا النظام والتعلم الإلكتروني.

وقام الغنبوصي والهاجري (٢٠١٦) بدراسة هدفت إلى تناول الصعوبات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٤٠٠) مدير مدرسة ومساعد. حيث أشارت نتائج الدراسة إلى وجود صعوبات كان من أبرزها أن هناك فجوة لدى الأفراد في الثقافة الإلكترونية، بالإضافة إلى قلة الإمكانات المادية، وكذلك عدم توافر الأنظمة والتشريعات التي تنظم عمل الإدارة الإلكترونية.

وهدفت دراسة الشمري (Al Shammari, 2010) إلى الكشف عن المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في الكويت. استخدم في هذه الدراسة الاستبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (١١٣) مديرًا ومديرة في دولة الكويت. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود العديد من التحديات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية، والتي من أبرزها ضعف البنية التحتية، وعدم توافر الصيانة، ونقص الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة، بالإضافة إلى العزوف عن تطبيق الإدارة الإلكترونية خوفًا من التغيير، وكذلك عدم توافر الأنظمة والتشريعات في هذا الجانب.

التعقيب على الدراسات السابقة

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة سواءً العربية أو الأجنبية التي تناولت التحديات التي تواجه مديري المدارس في ممارسة مهارات القيادة الرقمية ، توصلت الباحثة إلى أن هناك ندرة في الدراسات التي تطرقت إلى المعوقات والتحديات التي تواجه مديري المدارس في ممارسة مهارات القيادة الرقمية في ظل جائحة كورونا (١٩) ومقترحات للتطوير.

وقد تناولت بعض الدراسات أثر جائحة كورونا (١٩) على العملية التعليمية ، كدراسة أونيما (Onyema , 2020) ، والبعض الآخر تناول درجة تطبيق القيادة الرقمية في وزارة التعليم كدراسة آل تويم (٢٠١٩) ، في حين تناولت دراسة زهونج (Zhong, 2016) فاعلية القيادة الرقمية في دعم التعليم من خلال تفعيل الاتصالات والتعاون بين الكادر التعليمي ، وهدفت دراسة الشمري (Al Shammari , 2010) إلى الكشف عن المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية.

وفي ضوء تحليل الدراسات السابقة وما تناولته من متغيرات تجدر الإشارة إلى أن الدراسات السابقة اهتمت بتناول معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية ، وفاعلية القيادة الرقمية ، الأمر الذي يعزز من إجراء هذه الدراسة ، كما أنه يعزز موقع الدراسة بين الدراسات السابقة.

وقد استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة بإثراء الأدب النظري المتعلق بالقيادة الرقمية ، وتحديد المنهج المناسب ، وصياغة مشكلة الدراسة ونوع المعالجة الإحصائية المستخدمة. وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها تقع ضمن الدراسات الأولى التي تناقش التحديات التي تواجه مديري المدارس وممارسة مهارات القيادة الرقمية معًا ، وكونها من الدراسات الأولى التي ستُجرى بمحافظة إربد.

إجراءات الدراسة

منهج الدراسة

استُخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ وذلك لمناسبته لأهداف الدراسة وأسئلتها ، وذلك باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالتحديات التي تواجه مديري المدارس الثانوية بمحافظة إربد في ممارسة مهارات القيادة الرقمية في ظل جائحة كورونا (١٩) من وجهة نظر المعلمين ومقترحات للتطوير ، وتم طرح سؤال مفتوح في نهاية الاستبانة عن مقترحات تطوير مهارات القيادة الرقمية لدى مديري المدارس.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في لواء قصبة إربد الأولى. وتكونت عينة الدراسة من (٢٣٣) معلمًا ومعلمةً. منهم (٩٨) معلمًا بنسبة مئوية بلغت (٤٢٪) ، كما بلغ عدد المعلمات (١٣٥) معلمةً بنسبة مئوية بلغت (٥٨٪) ، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة ، والجدول (١) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقًا لمتغيرات: الجنس ، والخبرة ، والمؤهل العلمي.

جدول (١)

توزيع أفراد العينة بحسب الجنس وحقل التدريس

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٩٨	٤٢
	أنثى	١٣٥	٥٨
	المجموع	٢٣٣	١٠٠,٠
الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٦٧	٢٩
	من ٥ — ١٠ سنوات	١٠٥	٤٥
	١٠ سنوات فأكثر	٦١	٢٦
	المجموع	٢٣٣	١٠٠,٠
المؤهل العلمي	دبلوم	٨	٣
	بكالوريوس	١٦٠	٦٩
	ماجستير	٤٨	٢٠
	دكتوراة	١٧	٨
	المجموع	٢٣٣	١٠٠,٠

أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة ، تم إعداد استبانة للكشف عن التحديات التي تواجه مديري المدارس الثانوية بمحافظة إربد في ممارسة مهارات القيادة الرقمية في ظل جائحة كورونا (١٩) من وجهة نظر المعلمين ومقترحات للتطوير ، وذلك بالرجوع إلى الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية ، كدراسة الشمري (Al Shammari , 2010) ، ودراسة الطائي والحدراوي (٢٠١٩). وتكونت أداة الدراسة بصورتها الأولية من (٢٠) فقرة موزعة على مجالين ، وهما مجال التحديات البشرية ، ويتكون من (١٠) فقرات ، ومجال التحديات التقنية والفنية ، ويتكون من (١٠) فقرات.

صدق الأداة

للتحقق من مؤشرات صدق أداة الدراسة ، تم استخراج مؤشرات الصدق التالية:

أولًا: الصدق الظاهري

للتحقق من الصدق الظاهري لمحتوى الأداة ، تم عرضها بصورتها الأولية على (٩) محكمين من أعضاء هيئة التدريس المختصين في مجال الإدارة التربوية وأصول التربية في الجامعة الأردنية وجامعة اليرموك ، وطلب منهم إبداء آرائهم حول فقرات الاستبانة وسلامة الصياغة اللغوية للفقرات ، ومدى انتماء الفقرة إلى المجال ، وأي ملاحظات وتعديلات يرونها مناسبة. وفي ضوء ملاحظات المحكمين ، تمت إعادة صياغة (٦) فقرات من الناحية اللغوية ، كما تم حذف (٨) فقرات ، وبعد الأخذ بآراء المحكمين تكونت أداة الدراسة بصورتها النهائية من (١٢) فقرة ، موزعة على مجالين.

ثانيًا: الصدق الداخلي

لأغراض التحقق من مؤشرات الصدق الداخلي لأداة الدراسة ، تم حساب قيم معاملات الارتباط (الاتساق الداخلي) بين الأداة ككل ومجالاتها ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين مجال التحديات البشرية والأداة ككل (٠.٨٦) ، كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين مجال التحديات التقنية والفنية والأداة ككل (٠.٨٧) ، وبلغت قيمة معامل الارتباط بين مجالي الأداة (٠.٨٣).

كما تم استخراج قيم معاملات الارتباط (الاتساق الداخلي) بين كل فقرة والمجال الذي تنتمي إليه ، وتراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠.٨١ — ٠.٩٢) ، كما تراوحت قيم معاملات الارتباط بين الفقرات والأداة ككل بين (٠.٨٢ — ٠.٨٦).

ثبات الأداة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة ، تم تطبيقها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة قوامها (٣٥) معلمًا ومعلمةً ، وتمت إعادة التطبيق على العينة نفسها بعد فاصل زمني مدته أسبوعان من التطبيق الأول ، وتم استخدام معادلة كرونباخ ألفا لحساب قيمة الثبات للأداة ككل ، وبلغت (٠,٨٦) في حين بلغ معامل الثبات لمجال التحديات البشرية (٠,٨٤) ، ومجال التحديات التقنية والفنية (٠,٨٣).

المعالجات الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة ، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، كما تم استخدام تحليل التباين المتعدد ، واختبار (T-test)

مقياس التحليل

لتحديد درجة الموافقة تم استخدام المعيار الإحصائي الآتي ، والمبين في الجدول (٢).

جدول (٢)

المعيار الإحصائي

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
من ١,٠٠ – أقل من ٢,٣٣	منخفضة
من ٢,٣٣ – اقل من ٣,٦٦	متوسطة
من ٣,٦٦ – ٥,٠٠	مرتفعة

حيث تم حساب طول الفئة من خلال قسمة

$$\frac{\text{أكبر قيمة – أصغر قيمة}}{\text{عدد الفئات}} = \frac{٥-١}{٣} = ١,٣٣$$

نتائج الدراسة ومناقشتها

أولًا: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرئيس، ونصه: "ما درجة التحديات التي تواجه مديري المدارس الثانوية بمحافظة إربد في ممارسة مهارات القيادة الرقمية في ظل جائحة كورونا (١٩) من وجهة نظر المعلمين؟".

للإجابة عن هذا السؤال ، تم استخراج المتوسطات والانحرافات المعيارية لمجالات التحديات والتحديات ككل ، كما هو مبين في الجدول (٣).

جدول (٣)

المعيار الإحصائي

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الدرجة
١	التحديات التقنية والفنية	٤,٠٩	٠,٣٣	مرتفعة
٢	التحديات البشرية	٣,٤٧	٠,٨٥	مرتفعة
التحديات ككل		٣,٧٨	٠,٥٠	مرتفعة

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (٣) أن المتوسطات الحسابية للتحديات ككل جاءت بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٨) ، وبدرجة مرتفعة ، وجاء مجال التحديات التقنية والفنية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٩) ، وبدرجة مرتفعة ، في حين جاء مجال التحديات البشرية في المرتبة الثانية ، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٧) ، وبدرجة مرتفعة.

ويمكن أن يعزى ذلك إلى وجود تحديات فعلية وكبيرة للقيادة الرقمية تواجه مديري المدراس ، التي تشتمل على التحديات البشرية والتحديات الفنية والتقنية ، والتي من الممكن أن تحد من قدرة مديري المدارس على ممارسة القيادة الرقمية ، وبالنظر إلى هذه التحديات فقد تبرز من خلال عدم امتلاك المهارات الأساسية بالإضافة إلى صعوبة فهم المصطلحات والتعامل مع محركات البحث ، وكذلك ضعف البنية التحتية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشمري (Al Shammari , 2010) ، التي أشارت نتائجها إلى أن هناك عدة تحديات تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية ، ومنها: البنية التحتية ونقص الصيانة الدورية لها ، وكذلك النقص في الكوادر المدربة لتطبيقها ، وكذلك الخوف من التغيير في العمل وكمية الجهد اللذين كانا خلف هذه العوائق ، وغياب التشريعات والقوانين اللازمة للتطبيق لهذا النوع من الإدارة.

كما تتفق مع دراسة الغنبوصي والهاجري (٢٠١٦) التي أظهرت نتائجها أن هناك عدة صعوبات في تطبيق الإدارة الإلكترونية ، ومنها: وجود فجوة في الثقافة الإلكترونية ، بالإضافة إلى التحديات في الموارد المالية والبشرية ، وصعوبات تتعلق بالأنظمة والتشريعات الموجودة.

كما تم استخراج المتوسطات الحسابية لفقرات كل مجال من مجالات التحديات كل على حدة ، وهي على النحو الآتي:

أولًا: مجال التحديات البشرية

للكشف عن درجة التحديات البشرية ، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال ، كما هو مبين في الجدول (٤).

جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحديات البشرية التي تواجه مديري المدارس الثانوية بمحافظة إربد في ممارسة مهارات القيادة الرقمية في ظل جائحة كورونا (١٩) مرتبة ترتيبًا تنازليًّا حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الدرجة
١	صعوبة أداء مديري المدارس للمهارات الأساسية في استخدامات أدوات التكنولوجيا الحديثة.	٣,٧٨	٠,٩٤٠	مرتفعة
٤	عدم إخضاع مديري المدارس لدورات تدريبية تواكب التقدم التكنولوجي.	٣,٦٨	١,٠٩	مرتفعة
٣	صعوبة فهم مصطلحات القيادة الرقمية وتطبيقاتها.	٣,٦٤	١,٠١	متوسطة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الدرجة
٢	عدم ممارسة وإتقان تطبيقات وبرامج الحاسوب المطلوبة في أداء عملهم من خلال قنوات الاتصال الحديثة.	٣,٦٢	١,٠٢	متوسطة
٥	عدم امتلاك مديري المدارس لشهادات تخص الحاسوب ك ICDL وال Intel	٣,٥٢	١,١٣	متوسطة
٦	عدم استجابة معلمي المدارس للتقنيات الحديثة لأسباب فنية وتقنية وأسباب تخص المهارات.	٣,٤١	١,١١	متوسطة
٧	عدم اعتياد المديرين على مثل هذه الأعمال التي تواكب التكنولوجيا لاعتيادهم على الطرق الورقية والتقليدية.	٣,١٧	١,١٥	متوسطة
	التحديات البشرية ككل	٣,٤٧	٠,٨٥٠	مرتفعة

*الدرجة العظمى (٥)

يظهر من الجدول (٤) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال التحديات البشرية التي تواجه مديري المدارس الثانوية بمحافظة إربد في ممارسة مهارات القيادة الرقمية في ظل جائحة كورونا (١٩) ، تراوحت بين (٣,١٧-٣,٧٨) ، وبدرجات تراوحت بين مرتفعة ومتوسطة ، حيث كان أعلاها للفقرة (١) التي تنص على "صعوبة أداء مديري المدارس للمهارات الأساسية في استخدامات أدوات التقنيات الحديثة" بمتوسط حسابي (٣,٧٨) وبانحراف معياري (٠,٩٤) ، تليها الفقرة (٤) التي تنص على "عدم إخضاع مديري المدارس لدورات تدريبية تواكب التقدم التقني" بمتوسط حسابي (٣,٦٨) وبانحراف معياري (١,٠٩) ، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (٧) التي تنص على "عدم اعتياد مديري المدارس على مثل هذه الأعمال التي تواكب التقنيات لاعتيادهم على الطرق الورقية والتقليدية" بمتوسط حسابي (٣,١٧) وبانحراف معياري (١,١٥) ، وبدرجة متوسطة.

ويمكن أن يعزى ذلك إلى عدم معرفة واطلاع مديري المدارس على أساليب القيادة الرقمية بشكل جيد ، وعدم إخضاعهم لدورات تدريبية تساعدهم في ذلك من قبل وزارة التربية والتعليم ، وضعف مهاراتهم اللازمة لتطبيق هذا النوع من القيادة الذي يحتاج إلى مهارات متطورة في استخدام الكمبيوتر والإنترنت والمواقع الإلكترونية ، وعدم وجود كوادر مؤهلة ومدربة بشكل مميز لتدريب مديري المدارس على استخدام القيادة الرقمية ، وربما يكون الخوف من التغيير لدى مديري المدارس سببًا في التحول إلى القيادة الرقمية وتطبيقها ووجود فجوة في الثقافة الإلكترونية لدى مديري المدراس ، وقلة أو انعدام الثقة بالتقنيات الحديثة وعدم الاطلاع على تجارب الدول الرائدة في تطبيق القيادة الرقمية. وهذا يتفق مع ما أشارت إليه نتائج دراسة الغنبوصي والهاجري (٢٠١٦) التي أوضحت أن هناك عدة صعوبات في تطبيق الإدارة الإلكترونية وتخوف بعض الإدارات

من التغيير ، وكذلك دراسة الشمري (Al Shammari , 2010) التي بينت أن هناك عدة تحديات تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية ، ومنها: البنية التحتية ونقص الصيانة الدورية لها ، وكذلك النقص في الكوادر المدربة لتطبيقها ، بالإضافة إلى الخوف من التغيير في العمل وكمية الجهد اللذين كانا خلف هذه العوائق.

ثانيًا: مجال التحديات التقنية والفنية

للكشف عن درجة التحديات الفنية والتقنية ، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال ، كما هو مبين في الجدول (٥).

جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحديات الفنية والتقنية التي تواجه مديري المدارس الثانوية بمحافظة إربد في ممارسة مهارات القيادة الرقمية في ظل جائحة كورونا (١٩) مرتبة ترتيبًا تنازليًّا حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الدرجة
١٠	عدم توفر الأجهزة والأدوات والتطبيقات بالإضافة إلى ضعف شبكة الإنترنت بشكل مستمر.	٤,١٢	٠,٤٣	مرتفعة
٨	ضعف البنية التحتية اللازمة لتطبيق القيادة الرقمية.	٤,١٠	٠,٣٧	مرتفعة
٩	تعاني المدارس نقصًا في الأمور التقنية وتزويد شبكة الإنترنت.	٤,٠٧	٠,٤٠	مرتفعة
١٢	عدم وجود مخصصات مالية لتلبية المتطلبات التكنولوجية الحديثة.	٤,٠٧	٠,٤٧	مرتفعة
١١	نقص الأدلة الإرشادية الموضحة لآليات تطبيق القيادة الرقمية.	٤,٠٥	٠,٤٨	مرتفعة
	التحديات التقنية والفنية ككل	٤,٠٩	٠,٣٣	مرتفعة

يظهر من الجدول (٥) أن المتوسطات الحسابية لفقرات التحديات الفنية والتقنية التي تواجه مديري المدارس الثانوية بمحافظة إربد في ممارسة مهارات القيادة الرقمية في ظل جائحة كورونا (١٩) ، تراوحت بين (٤,١٢-٤,٠٥) ، وبدرجة مرتفعة ، حيث كان أعلاها للفقرة (١٠) التي تنص على "عدم توفر الأجهزة والأدوات والتطبيقات بالإضافة إلى ضعف شبكة الإنترنت بشكل مستمر" بمتوسط حسابي (٤,١٢) وبانحراف معياري (٠.٤٣) ، وبدرجة مرتفعة ، تليها الفقرة (٨) التي تنص على "ضعف البنية التحتية اللازمة لتطبيق القيادة الرقمية" بمتوسط حسابي (٤,١٠) بانحراف معياري (٠.٣٧) ، وجاءت أدناها الفقرة (١١) التي تنص على "نقص الأدلة الإرشادية الموضحة لآليات تطبيق القيادة الرقمية" بمتوسط حسابي (٤,٠٥) وانحراف معياري (٠.٤٨).

ويمكن أن يعزى ذلك إلى قلة الإمكانات المادية ، وضعف البنية التحتية في المدارس الحكومية التي قد تساعدهم في تطبيق القيادة الرقمية ، وإلى ضعف الإمكانات التقنية التي تساعد مديري المدارس في تطبيق القيادة الرقمية ، وعدم وجود أدلة إرشادية واضحة لكيفية تطبيق القيادة الرقمية ، وعدم وجود مخصصات مالية كافية لتطبيق هذا النوع من القيادة الرقمية ، وعدم وجود رؤية واضحة لتطبيق هذا النوع من القيادة وارتفاع التكلفة المالية لإنشائه ، وعدم وجود تشريعات كافية وواضحة منظمة للعمل الإداري لتطبيق القيادة الرقمية. ويتفق ذلك مع دراسة (Onyema 2020,) التي أشارت نتائجها إلى تعرقل التعليم عبر الإنترنت بسبب ضعف البنية التحتية ، ودراسة (Alstrup & Rootzen , 2016) التي أشارت نتائجها إلى عدد من المعوقات التي تواجه التعلم الإلكتروني ، ومنها ، عدم وجود دليل واضح لفوائد أدوات التعليم الإلكتروني ، ووجود فجوة بين أدوات التعليم الاعتيادية وأدوات التعليم الإلكتروني. .

ثانيًا: النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول ونصه: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=٠,٠٥) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة للتحديات التي تواجه مديري المدارس الثانوية بمحافظة إربد في ممارسة مهارات القيادة الرقمية تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية؟".

للإجابة عن هذا السؤال ، تم تطبيق اختبار (Independent –t-test) على التحديات ككل تبعًا لمتغير الجنس ، كما هو مبين في الجدول (٦).

جدول (٦)

نتائج تطبيق اختبار (Independent –t-test) على فقرات أداة الدراسة ككل بالنسبة لمتغير الجنس

المجال	الجنس	المتوسط الحسابي	قيمة T	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الأداة ككل	ذكر	٣,٧٥٧	-٧٤٤.	٣٦٨	٤٥٨٠٠
	أنثى	٣,٨٢٥			

يتبين من الجدول (٦) ما يلي:

بلغت قيم (T) للدراسة ككل (-٠,٧٤٤) ، وهي قيم غير دالة إحصائيًّا عند مستوى الدلالة (α≤٠,٠٥) ، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق في تقديرات أفراد العينة حول التحديات ، وفقًا لمتغير الجنس (ذكور ، إناث).

ويمكن أن يعزى ذلك إلى تشابه الظروف والبيئات التعليمية التي يعيشها المعلمون بغض النظر عن جنسهم ، وأن جميع المعلمين يتلقون البرامج والورش التدريبية بشكل متساوٍ بغض النظر عن جنسهم مما انعكس على استجاباتهم. وهذا يتفق مع دراسة المصاروة (٢٠١٩) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الموزعة ، تعزى لمتغير الجنس.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على التحديات ككل تبعًا لمتغيرَي (الخبرة العملية ، والمؤهل العلمي) ، والجدول (٧) يبين ذلك.

جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على التحديات ككل تبعًا لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي

المتغير	المستوى	الإحصائي	الكلي
الخبرة العملية	أقل من ٥ سنوات	المتوسط الحسابي	٣,٧١
		الانحراف المعياري	٠,٦٦٠
	من ٥ — ١٠ سنوات	المتوسط الحسابي	٣,٨٨
		الانحراف المعياري	٠,٩١٠
	١٠ سنوات فأكثر	المتوسط الحسابي	٣,٤٦
		الانحراف المعياري	٠,٧٦٠
المؤهل العلمي	دبلوم	المتوسط الحسابي	٣,٥٠٦
		الانحراف المعياري	٠,٨١٠
	بكالوريوس	المتوسط الحسابي	٣,٩٨٧
		الانحراف المعياري	٢,٢٠٣
	ماجستير	المتوسط الحسابي	٣,٦٠٨
		الانحراف المعياري	٠,٦١٥
	دكتوراة	المتوسط الحسابي	٣,٧٨٤
		الانحراف المعياري	٠,٥٨٨

كما تم استخدام تحليل التباين المتعدد للكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة على التحديات ككل تبعًا لمتغيرَي الخبرة العملية والمؤهل العلمي ، كما هو مبين في الجدول (٨).

جدول (٨)

تحليل التباين المتعدد للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على التحديات ككل تبعًا لمتغيرَي الخبرة والمؤهل العلمي

مصدر التباين	المجال	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الخبرة العملية	التحديات ككل	٢,٩٥٧	٢	١,٤٧٨	٢,٠٢٠	٠,١٣٤٠
المؤهل العلمي	التحديات ككل	٦,٤٩٧	٤	١,٦٢٤	٢,٢١٩	٠,٠٦٦٠
الخطأ	التحديات ككل	٢٦١,٢٩٦	٣٥٧	٠,٧٣٢٠		

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥)

يتبين من الجدول (٨) ما يلي:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على الأداة ككل تبعًا لمتغيرَي (الخبرة ، المؤهل العلمي). ويعزى ذلك إلى أن عملية الحكم على ممارسات مديري المدارس لمهارات القيادة الرقمية في الأردن لا تحتاج إلى خبرات طويلة لإدراكها من المعلمين ، وإلى أن المؤهل العلمي والخبرة العملية لا تتغير بغض النظر عن مستوياتها؛ إذ إن أصحاب الخبرات الطويلة تشكلت لديهم ممارسات اعتادوا عليها ، ويوازيهم في ذلك أصحاب الخبرات المتوسطة والقليلة الذين يسعون لإثبات وجودهم من خلال ما يقدمونه من ممارسات صفية. وقد يعزى ذلك إلى أن المعلمين والمعلمات يخضعون لبرامج تدريبية واحدة قبل وفي أثناء الخدمة ، مما انعكس على استجاباتهم على عينة الدراسة ، وأن حملة المؤهلات العلمية بجميع مستوياتها يتبعون لجهة رسمية واحدة ترسم لهم سياسة التعليم العامة.

كما يمكن عزو هذه النتيجة إلى أن كفايات التطبيق الفعال للقيادة الرقمية غير مرتبطة بالضرورة بطول الخبرة أو علو المؤهل العلمي ، وهذا ما أشارت إليه دراسة المصاروة (٢٠١٩) حول درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الرقمية؛ حيث أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق في درجة ممارسة القيادة الرقمية تبعًا لاختلاف متغيرَي الجنس والخبرة ، وأن درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس لا ترتبط بطول مدة الخبرة العملية. ويتفق ذلك مع دراسة عبد الباري (٢٠١٧) التي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات توظيف مديري المدارس الثانوية للتعلم الإلكتروني من وجهة نظر المعلمين ، تعزى لمتغيرَي المؤهل العلمي والخبرة العملية.

ثالثًا: النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني، ونصه: "ما المقترحات لتطوير دور مديري المدارس الثانوية بمحافظة إربد في ممارسة مهارات القيادة الرقمية في ظل جائحة كورونا (١٩) من وجهة نظر المعلمين؟".

للإجابة عن هذا السؤال ، تم استخراج التكرارات لمقترحات التطوير ، كما هو مبين في الجدول (٩).

جدول (٩)

التكرارات لمقترحات المعلمين لتطوير دور مديري المدارس في ممارسة مهارات القيادة الرقمية

المقترحات	التكرارات
عقد دورات تدريبية لمديري المدارس لتعريفهم بالتكنولوجيا الحديثة وكيفية استخدامها.	٢١
تزويد المدارس بالإمكانات التكنولوجية والتقنية اللازمة.	٢٠
عقد دورات تعليمية للمعلمين.	١٨
زيادة الوعي بأهمية ممارسة القيادة الرقمية في ظل جائحة كورونا.	١٧
العمل على تأهيل وتوظيف مديري المدارس المختصين بتكنولوجيا المعلومات.	١٦
تصميم منصات تعليمية خاصة بمديري المدارس تعرفهم مهارات القيادة الرقمية وكيفية تطبيقها.	١٥
توفير المخصصات المالية لتطبيق القيادة الرقمية في المدارس.	١٣
التدريب على أساليب وقواعد البحث في قواعد المعلومات وشبكة الإنترنت، وأساليب التعامل مع نظم إدارة التعليم وكيفية الاستفادة من التطبيقات المتاحة.	٨
تعزيز مديري المدارس بدورات للغة الإنجليزية نظرًا لشيوع استخدامها في التكنولوجيا الحديثة.	٣

يتبين من الجدول (٩) أن هناك عدة حلول للتغلب على المشكلات التي تواجه مديري المدارس في ممارسة مهارات القيادة الرقمية في ظل جائحة كورونا (١٩) ، وجاءت مرتبة حسب الأهمية كالتالي:

"عقد دورات تدريبية لمديري المدارس لتعريفهم بالتقنيات الحديثة وكيفية استخدامها" بتكرار بلغ (٢١) ، و "تزويد المدارس بالإمكانات والتقنية اللازمة" بتكرار بلغ (٢٠) ، و "عقد دورات تعليمية للمعلمين" بتكرار بلغ (١٨).

رابعًا: النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث، ونصه: "ما التحديات التي يمكن أن تواجه مديري المدارس في ممارسة مهارات القيادة الرقمية؟".

للإجابة عن هذا السؤال ، تمت مراجعة وتحليل التحديات التي يمكن أن تواجه مديري المدارس في هذه الدراسة ، بالإضافة إلى تحليل ومراجعة الدراسات السابقة التي تم تناولها في هذه الدراسة.

ومن خلال تحليل ومراجعة التحديات التي وردت في هذه الدراسة ، والدراسات السابقة التي تم تناولها ، تم التوصل إلى أن أبرز التحديات التي يمكن أن تواجه مديري المدارس في ممارسة مهارات القيادة الرقمية ، تمثلت فيما يلي:

- قلة الإمكانات المتوافرة لتطبيق القيادة الرقمية بشكل إيجابي وفعال.
- ضعف قدرة مديري المدارس على استخدام التقنيات والمهارات الرقمية.
- عدم توافر الدعم المادي الكافي لتطبيق القيادة الرقمية.
- عدم توافر البنية التحتية اللازمة والصيانة الكافية للأجهزة والأدوات التقنية.
- عدم توافر الدافعية والرغبة لدى مديري المدارس لتطبيق القيادة الرقمية.
- عدم توافر الإنترنت في المدارس بشكل فعال وضعف الشبكة.
- عدم وجود دليل واضح يبين فوائد تطبيق القيادة الرقمية.
- وجود فجوة في الثقافة الإلكترونية لدى مديري المدارس بين الواقع والطموح.
- عدم توافر الأنظمة والتشريعات التي تنظم عمل القيادة الرقمية.
- نقص الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة على استخدام القيادة الرقمية.
- عدم إخضاع مديري المدارس للدورات التدريبية التي تواكب التطور التقني.

في ضوء ما تم تناوله من تحديات تواجه مديري المدارس في تطبيق واستخدام القيادة الرقمية ، تجدر الإشارة إلى أن هذه التحديات ترتبط بالعديد من الجوانب ، منها ما هو ذات علاقة بالتحديات البشرية ، ومنها ما هو مرتبط بالتحديات التقنية والفنية ، بالإضافة إلى التحديات المادية ، وبالنظر إلى هذه التحديات فإنها تتداخل فيما بينها.

وبالتالي لا بد من تضافر الجهود للعمل على تحييد هذه المعوقات والتحديات التي تحول دون تطبيق مديري المدارس للقيادة الرقمية بشكل إيجابي وفعال ، وهذا يقع على عاتق جميع الأطراف ذات العلاقة بهذا الجانب ، والعمل على وضع الحلول الناجعة والجذرية لتجاوز هذه التحديات ، وهذا يتطلب وضع الخطط والعمل على تنفيذها في الواقع والمتابعة الحثيثة والمستمرة للعمل على معالجة جوانب الضعف وتعزيز جوانب القوة ودعمها.

وقد تمت الإشارة إلى ذلك في جانب المقترحات لتطوير استخدام القيادة الرقمية ، الأمر الذي قد يسهم في جسر الهوة والإحاطة بتلك التحديات ، ووضع الحلول لها ، وهذا يتطلب التشاركية بين جميع الأطراف في وضع الحلول والمقترحات.

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة ، فإن الباحثة توصي بالآتي:

- دعم مديري المدارس لممارسة مهارات القيادة الرقمية في الأردن من خلال توفير مقومات استخدام هذه المهارات.
- تدريب مديري المدارس على مهارات القيادة الرقمية؛ وذلك بعقد ورشات ودورات تدريبية تساعدهم في استخدام الحاسوب والإنترنت بكفاءة وفعالية للتعامل مع متطلبات العصر واحتياجاته.
- إجراء العديد من الدراسات والأبحاث في مراحل وقطاعات تعليمية أخرى للكشف عن معوقات استخدام القيادة الرقمية.
- دعم البنية التحتية اللازمة للمدارس في الأردن من خلال توفير الأجهزة والمعدات الضرورية واللازمة لاستخدام القيادة الرقمية.

قائمة المصادر و المراجع

المراجع العربية:

آل تويم ، هياء. (٢٠١٩م). درجة تطبيق القيادة الرقمية في وزارة التعليم وعلاقتها بتطوير العمل الإداري من وجهة نظر القيادات التربوية. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية ، جامعة الفيوم ، ١٩(٢) ، ٢٢٩ — ٢٤٩.

آمال ، بحتي. (٢٠١٦). القيادة الإدارية والاتصال في المؤسسة. رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير ، جامعة أبي بكر بلقاد ، الجزائر.

البرازي ، مبارك. (٢٠٠٦م). تطوير إدارة المدرسة الابتدائية في دولة الكويت وفقًا لمعايير الجودة. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة طنطا ، مصر.

الشهري ، عجلان. (٢٠١٨). القيادة الإلكترونية- منهج علمي مقترح- مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية ،٢(٩) ،٣٩ -٦٧.

العدوان ، عزات. (٢٠١٣). العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات: دراسة ميدانية. دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.

سليمان ، هدى. (٢٠١٤م). التحديات الاجتماعية في الوطن العربي في الألفية (العقد الجديد). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية.

الطائي ، يوسف والحدراوي ، باقر. (٢٠١٩م). أثر القيادة الرقمية في تبني الثقافة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بمديرية تربية محافظة النجف الأشرف بالعراق. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث ، ٦(٣) ، ١٩- ٣٩.

عابدين ، محمد. (٢٠١٢م). الإدارة المدرسية الحديثة. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

عماد الدين ، منى. (٢٠٠٣م). إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير: النمط القيادي المنشود لتحقيق التعايش الفاعل في القرن الواحد والعشرين. مركز الكتاب الأكاديمي. عمان.

الغنبوصي ، سالم والهاجري ، سالم. (٢٠١٦م). صعوبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بمدارس وزارة التربية والتعليم في كل من سلطنة عمان ودولة الكويت. مجلة دراسات العلوم التربوية ، ٤٣ (٢) ، ٥٣٥ — ٥٥٠.

المصاروة ، أسامة. (٢٠١٩م). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين. مجلة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) ، ٣٣(١) ، ١-٢٦.

منظمة الصحة العالمية. (٢٠٢٠م). فايروس كورونا ١٩. تم استرجاعه بتاريخ ٢٠٢١/٢/١٥. متوفر على الرابط: http://www.emro.who.int/ar/health-topics/corona-virus/about-covid-19.html

المراجع العربية المترجمة: (Arabic references in English)

Abdeen, Mohamed. (2012). Modern school administration. Amman: Dar Al-Shorouk for Publishing and Distribution.

Abdel Bari, Lena. (2017). The role of secondary school principals in employing e-learning from the point of view of teachers in the capital governorate Amman. Unpublished master's Thesis, Middle East University, Jordan.

Al Twaim, Hey. (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, Fayoum University, 19(2), 229-249.

Al-Barazi, Mubarak. (2006). Developing the management of the primary school in the State of Kuwait in accordance with quality standards. Unpublished master's Thesis, Tanta University, Egypt.

Al-Ghanbosi, Salem. & Al-Hajri, Salem. (2016). Difficulties of applying electronic management in schools of the Ministry of Education in both the Sultanate of Oman and the State of Kuwait. Journal of Educational Sciences Studies, 43 (2), 535-550.

Al-Masarwa, Osama. (2019). The degree of public-school principals in the northern Mazar district of distributed leadership practice from the teachers' point of view. An-Najah Journal for Research (Humanities), 33(1), 1-26.

Altai, Youssef. & Al-Hadrawi, Baqer. (2019). The impact of digital leadership on the adoption of organizational culture among employees working in the Directorate of Education of Najaf Governorate, Iraq. The Arab Journal of Science and Research Publishing, 6(3), 19-39.

Imad Eddin, Mona. (2003). Preparing the school principal to lead change: the desired leadership style to achieve effective coexistence in the twenty-first century. Academic Book Center, Oman.

Suleiman, Huda. (2014). Social challenges in the Arab world in the millennium (the new decade). Naif Arab University for Security Sciences, Saudi Arabia.

World Health Organization. (2020). Corona Virus Covid-19. Retrieved on February 15, 2021. Available at: http://www.emro.who.int/ar/health-topics/corona-virus/about-covid-19.html.

المراجع الأجنبية: References

Alshammari, I. (2010). High School Principals' Attitudes toward the Implementation of E-Administration in Kuwait's Public Schools. (Doctoral dissertation), Retrieved from Proquest Dissertations and Theses, (UMI 3439093).

Alstrup, S. & Rootzén, H. (2016). 'Possibilities and Barriers for e-Learning in Primary School in Denmark'. Proceedings Of the European Conference On E-Learning.

Bounfour, A. (2016). Digital Futures, Digital Transformation, Progress in IS. Springer International Publishing, Cham, p134- 137.

Harris, A. (2005). "Crossing boundaries and breaking barriers, distributing leadership in Schools". International Networking for Educational Transformation, 1-31, London.

Onyema. E.. (2020). Impact of Corona virus Pandemic on Education. Journal of Education and Practice, 11(13), 108-121.

Van Wart, M., Roman, A., Wang, X. & Liu, C. (2016). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership International Review of Administrative Sciences.

Zhong, L. (2016). "The Effectiveness of Digital Leadership at K-12 Schools in Mississippi Regarding Communication and Collaboration During CCRS Implementation". Dissertations, 328.