



كلية التربية

إدارة: البحوث والنشر العلمي ( المجلة العلمية)

=====

**تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية في ضوء  
دراسة ميدانية بمديرية تربية لواء ( مهارات التحول الرقمي  
الجامعة)**

إعداد

**أ/ تغريد علي اسحق العدوان**

وزارة التربية والتعليم / مديرية تربية لواء الجامعة / عمان / الأردن

**[adwantghreed@gmail.com](mailto:adwantghreed@gmail.com)**

﴿ المجلد التاسع والثلاثون - العدد الأول - يناير ٢٠٢٣ م ﴾

[http://www.aun.edu.eg/faculty\\_education/arabic](http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic)

**ملخص البحث**

هدف البحث إلى تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية في ضوء مهارات التحول الرقمي، واستخدم البحث المنهج الوصفي، وتم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (٢١٤) من مديري المدارس الحكومية ومساعدتهم بمديرية تربية لواء الجامعة، وكان من أهم النتائج التي توصل إليها البحث الحالي أهمية التحول الرقمي في زيادة المعرفة الإدارية والذاتية لمديري المدارس الحكومية من خلال صقل إمكانيات المدير وقدراته وإمدادهم بأنماط إدارية جديدة، وتوفير المناخ الإبداعي اللازم من أجل المشاركة والتطوير وصنع اتخاذ القرار والتنمية المهنية المستدامة، وتوصي الباحثة: بالاستفادة من تجارب المدارس الرائدة عالمياً في مجال المدارس الرقمية، مع الأخذ بعين الاعتبار ظروف وواقع المجتمع الأردني، ومراعاة تطبيق ما يناسب من العادات والقيم وفلسفة المجتمع وثقافته، وإجراء عملية المراجعة والتقييم المستمر للأداء من قبل المسؤولين لتصميم الانحرافات في أداء المديرين، وتقديم التغذية الراجعة لهم باستمرار، وعقد دورات تدريبية بشكل دوري ومستمر تتعلق بالتحول الرقمي، والمهارات القيادية، وذلك قبل وأثناء وبعد تعيين مديري المدارس.

**الكلمات المفتاحية:** المهارات القيادية - التحول الرقمي

## Abstract

This research aimed to develop the leadership skills of public school principals in the light of digital transformation skills. To achieve this aim, it used the descriptive approach, and a questionnaire was applied to a sample of (214) government school principals and their assistants in the University. The most important finding of the current research was: There is great importance for digital transformation in increasing the administrative and self-knowledge of public school principals by refining their abilities and capabilities, providing them with new administrative patterns, and providing the necessary creative climate for participation, development, decision-making, and sustainable professional development. The researcher recommends: benefiting from the experiences of the world-leading schools in the field of digital schools, taking into consideration the conditions and reality of Jordanian society, and what is appropriate for the customs, values, philosophy, and culture of the community, conducting a continuous review and evaluation process of performance by officials to design deviations in the principals' performance, Providing them with continuous feedback, and carrying out periodic and continuous training courses related to digital transformation and leadership skills, before, during and after recruiting school principals.

## مقدمة:

أدى التطور الكبير في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى ظهور طرق وأساليب متنوعة تدعمها تكنولوجيا الوسائل المتعددة وتعتمد على توظيف المستحدثات التكنولوجية لتحقيق التعلم المطلوب بشكل أفضل وقد انعكس هذا التطور التكنولوجي على منظومة التعليم مما حث التربويين على البحث عن أساليب وتقنيات حديثة لمواكبة التحديات التي تواجه العملية التعليمية.

وقد فرض هذا التطور وهذه المتغيرات المتلاحقة أدوارًا ومسؤوليات جديدة على العاملين في مختلف المؤسسات التربوية، ولا سيما مديري المدارس، وكان لزاماً الاستجابة لهذه التطورات من خلال تزويد مديري المدارس بالمهارات القيادية والمعارف التي تجعلهم قادرين على التكيف مع كل المستجدات والمتغيرات العالمية في المنظومة التربوية (الحري، ٢٠١٨، ٦٥).

ومن ثم، فتسلح المدير بالمهارات القيادية، يمنح المدارس القدرة على التطور والبقاء والنمو والتكيف مع الأحداث والمتغيرات البيئية المعاصرة، من خلال قدرة المدير على التأثير ومرونته الفائقة في التعامل مع الأحداث، وقدرته على تطوير وترسيخ ثقافة تنظيمية. (الشهراني، ٢٠١٢، ٥٤).

بيد أن للقيادة المدرسية الدور الفعّال في تطوير العمل الإداري التعليمي وتجويده وتيسيره لجعله أكثر مرونة وقابلية للتطوير ومع المستجدات والتغيرات الكبيرة في الأساليب والأفكار الإدارية والتقدم التكنولوجي المساند للعمل الإداري وغيرها من المؤثرات التي دعت إلى السرعة في التغيير بأساليب العمل الإداري في المؤسسات التعليمية فقد برزت الحاجة إلى إعادة النظر في الأساليب الإدارية والتربوية لتكون مواكبة مع المستجدات في تطوير التعليم وتحسين مخرجاته (البوهي، ٢٠١٧، ٥٤).

ومن المعلوم أن بداية الألفية الثالثة لم تكن منعطفًا تاريخيًا فقط، وإنما حملت معها تحولات كبرى لعل أبرزها التطور الهائل في تقنية الاتصال والمعلومات لمقابلة حاجات متغيرة في عالم متغير، فكتاب «بناء مدرسة المستقبل» لهيدلي بير" أعلن سيناريو مستقبلي يقدم تصورًا عما يمكن أن تتطوي عليه المرحلة الحالية والمقبلة على السواء للمدرسة شكل انتفاضة في عمق السلوك التعليمي؛ وذلك من خلال توظيف التحول الرقمي و التعلم الإلكتروني لتحقيق مجتمع مدرسي مبتكر، وربط طلاب المدارس بأدوات جديدة ومنها التحول الرقمي (حامد ووفائق، ٢٠١٩، ٤٣).

وانطلاقاً من ذلك فقد عقدت العديد من المؤتمرات والندوات العلمية ومنها على سبيل المثال (المؤتمر الدولي الحادي عشر التعلم في عصر التكنولوجيا، ٢٠١٦؛ المؤتمر الدولي الأول التعليم الرقمي في الوطن العربي، ٢٠١٨)؛ بغرض مناقشة الأفكار الخاصة بكيفية استخدام المدخل الرقمي في المجالات المختلفة ومنها التعليم وتطوير أداء القيادات التربوية، كما كُتبت العديد من البحوث العلمية والمقالات الثقافية العامة حول هذه الاستخدامات وفعاليتها في العملية التعليمية (الزين، ٢٠١٦، ٤٥).

وكان آخر هذه المؤتمرات والندوات، المنتدى الذي نظّمته الأمم المتحدة لمناقشة مستقبل التربية والتعليم (تعلّم لتصبح) في عملية التعليم والتعلم بدول العالم المنتسبة لليونسكو، بهدف وضع تصور جديد للتعلم والمعارف و التعرف على المستجدات التكنولوجية ومنها التعلم الرقمي التي يمكن استخدامها في عملية التعليم والتعلم (جدة، ٢٠٢١، ٥٩٦-٦٠٠).

ومن المسلم به أن العصر الرقمي قد أحدث ثورة في التعليم و في شتى مناحي الحياة. حيث مكنت تقانات هذا العصر المتعلمين من أن يصبحوا أكثر نشاطاً وأكثر استقلالية في تعلمهم، فالإنترنت سمحت بإقامة تجمعات ذات بنى معرفية جديدة يمكن فيها للأطفال وللبالغين في أنحاء العالم من أن يتعاونوا وأن يتعلموا الواحد من الآخر، وسمحت لهم بتحمل مسؤولية التعلم عن طريق الاستكشاف والتعبير والتجربة (الدهشان، ٢٠١٩، ٣١٥٥ - ٣١٦٠).

ومن ثم فالعصر الرقمي هو نتاج مباشر للثورة الصناعية بمراحلها الأربعة؛ فالثورة الصناعية الرابعة الرقمنة متمثلة في الشبكات وانترنت الأشياء المعلومات والمعرفة مع تدفق هائل من المعارف، ويستند على مجموعة من المراكز حدها البنك الدولي كركائز أساسيه للتحوّل الرقمي منها: البنية الأساسية في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات نحو منظومة تعليمية وأدوار جديدة لمديري المدارس لمواكبة متطلبات هذا العصر (كسارة، ٢٠٢٢، ٤٨٨ - ٥٠٠).

وفي ضوء ما تم عرضه من تحديات وركائز للتحوّل ومواكبة متطلبات العصر الرقمي تتضح أهمية التحوّل الرقمي كأحد المداخل الحديثة لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية في المملكة الأردنية وتتمثل هذه الأهمية فيما يلي:

- دعم قادة المدارس للتعليم والتعلم بفاعلية، وتحفيزهم لتحقيق التحسين المدرسي والتنمية المهنية لجميع العاملين والأطراف المعنية بالمدرسة (lyush, 2019, 20-30).
- رسم الفرق الجماعية لخطوط السلطة والمسئولية، وتدريب الفرق على أنشطة التحسين المدرسي.

وتسهم هذه الأهمية في تطوير المهارات الإدارية للقيادات التربوية وبخاصة مديري المدارس ومواكبة كافة التحديات والمتغيرات، وهو ما تحاول الباحثة تناوله في هذه الدراسة، وذلك من خلال استخدام مهارات التحول الرقمي الذي يُعد من المداخل الجديدة التي يمكن من خلاله تطوير مهارات المدارس الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية. وذلك من خلال تطوير مهارات مديري المدارس الحكومية على ضوء مهارات التحول الرقمي، وعليه نشأت فكرة البحث الحالي. ومن ثم، أمكن الباحثة صياغة مشكلة البحث الحالي في التساؤل الرئيس الآتي:

**كيف يمكن تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية في ضوء مهارات التحول الرقمي؟**

**ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية الآتية:**

١. ما الإطار المفاهيمي لمهارات التحول الرقمي؟
٢. ما أهم المهارات القيادية اللازمة لمديري المدارس الحكومية بمديرية تربية لواء الجامعة؟
٣. ما واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية بمديرية تربية لواء الجامعة بالمملكة الأردنية الهاشمية للمهارات القيادية في ضوء مهارات التحول الرقمي؟
٤. ما المعوقات التي تحول دون تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية في ضوء مهارات التحول الرقمي؟
٥. ما التصور المقترح للمهارات القيادية المطلوبة لمديري المدارس الحكومية في ضوء مهارات عصر التحول الرقمي؟

### **هدف البحث:**

يهدف البحث الحالي إلى محاولة التوصل إلى أبرز المقترحات لمواجهة معوقات ممارسة مديري المدارس الحكومية بمديرية تربية لواء الجامعة بالمملكة الأردنية الهاشمية لمهارات التحول الرقمي.

### **أهمية البحث:**

**تتمثل أهمية البحث الحالي في النقاط التالية:**

١. أهمية موضوعه وهو مهارات التحول الرقمي حيث إنه من المفاهيم الحديثة على الساحة التربوية، ويحتاج للعديد من الدراسات والبحوث لإلقاء الضوء عليه و اتساع قطاع المستفيدين من نتائج هذا البحث ومنهم مديري المدارس.
٢. محدودية الدراسات العربية والبحوث -على حد علم الباحثة- التي تناولت مهارات التحول الرقمي

## منهج البحث وأداته:

تم استخدام المنهج الوصفي نظرا لملاءمته لطبيعة البحث الحالي، كما تم تصميم استبانة مقدمه إلى عينة من مديري المدارس الحكومية ومساعدتهم بمديرية تربية لواء الجامعة بالمملكة الأردنية الهاشمية بغرض الوقوف علي بعض المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية ومساعدتهم بمديرية تربية لواء لمهارات التحول الرقمي، وأبرز مقترحاتهم لمواجهة تلك المعوقات.

## حدود البحث:

- **حدود الموضوع:** تناول البحث الحالي تطوير المهارات القيادي لمديري المدارس الحكومية ومساعدتهم بمديرية تربية لواء الجامعة بالمملكة الأردنية الهاشمية في ضوء مهارات التحول الرقمي؛ انطلاقاً من الخطة الاستراتيجية للمملكة الأردنية الهاشمية وتوجهاتها في تطوير القيادات التربوية مواكبة للأنظمة العالمية
- **الحد البشري:** اقتصر تطبيق أداة البحث علي عينة من مديري المدارس الحكومية ومساعدتهم بمديرية تربية لواء الجامعة بالمملكة؛ لتطوير أدائهم وفقاً لرؤية المملكة الأردنية الهاشمية ٢٠١٨-٢٠٢٢.
- **الحد الزمني:** تم تطبيق أداة الدراسة في الفصل الدراسي الثاني، من العام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١.

## الدراسات السابقة:

أولاً- دراسات تناولت مهارات التحول الرقمي:

١. دراسة مامغ (MAMCG, 2021)، بعنوان: "درجة امتلاك معلمي المدارس الحكومية لمهارات العلم الرقمي واتجاهاتهم نحو استخدامه في ظل جائحة كورونا. وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة امتلاك معلمي المدارس الحكومية لمهارات العلم الرقمي واتجاهاتهم نحو استخدامه في ظل جائحة كورونا، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت المنهج الوصفي التحليلي والمسحي وطبقت استبانة كأداة للدراسة على عينة من ٣١٠ معلم ومعلمة من المدارس الحكومية الأساسية. وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها امتلاك مديري المدارس الحكومية ومعلميها لمهارات التعلم الرقمي واتجاهاتهم نحو استخدامه في ظل جائحة كورونا بدرجة مرتفعة.
٢. دراسة المهيدلي (٢٠٢١)، بعنوان: حوكمة التحول الرقمي في الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الممارسات العالمية، وهدفت الدراسة إلى تحديد مفهوم حوكمة التحول الرقمي في الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الممارسات العالمية وبيان أوجه الاستفادة منها في تطوير الإدارات التعليمية في المملكة العربية السعودية؛ ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائجها أن استخدام حوكمة التحول الرقمي يحقق أفضل الممارسات الإدارية للمديرين وتنمية مهاراتهم في الإشراف والمتابعة

٣. دراسة أحمد (٢٠٢١) بعنوان: "التحول الرقمي للجامعات: رؤية تحليلية في ضوء بعض النماذج الإدارية". هدفت الدراسة إلى تطبيق نماذج وآليات لرقمنة الإدارة في الجامعات ودراسة وظائفها في عصر التحول الرقمي؛ ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائجها أهمية التحول الرقمي في العمليات الإدارية في منظومة التعليم عامة والتعليم خاصة لما له من أثر كبير في مواكبة التحديات العالمية.

٤. دراسة كسارة (٢٠٢٢) وعنوانها: دور التعليم الرقمي في تحقيق الإصلاح التعليمية من وجهة نظر المشرفين التربويين مستخدمين منصة مدرسي. وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور التعلم الرقمي في تحقيق الإصلاح التعليمي من وجهة نظر المشرفين التربويين مستخدمين منصة مدرستي؛ ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وتكونت عينة الدراسة من ٣٢٠ من المشرفين التربويين مستخدمين منصة مدرستي، وقد توصلت الدراسة الدور الكبير الذي تلعبه المنصة في تطوير العملية التعليمية والنظام التعليمي.

### ثانياً - دراسات تناولت المهارات القيادية:

١. دراسة هزيمة (٢٠١٤) بعنوان: "درجة ممارسة مديرات المدارس للمهارات القيادية ومعوقاتهما وسبل تطويرها في محافظة إربد". وهدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديرات المدارس للمهارات القيادية في محافظة إربد، من وجهة نظر المعلمات، وسبل تطويرها من وجهة نظر مديرات المدارس في المحافظة، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي والنوعي، وتم تصميم أداتين: الأولى استبانة مكونة من (٦٠) فقرة موزعة على أربعة مجالات (المهارات الذاتية، الإنسانية، الفنية والمهارات الإدراكية) تم تطبيقها على عينة مكونة من (٤٨٦) معلمة من مجتمع الدراسة، والأداة الثانية استبانة في شكل مقابلة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة المهارات القيادية لمديرات المدارس، من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة متوسطة، احتلت المهارات الذاتية المرتبة الأولى، يليها المهارات الإدراكية، ثم الإنسانية وأخيراً الفنية.

٢. دراسة مايكل وآخرون (Michael, et.al., 2015) بعنوان: "المهارات القيادية الفاعلة لمديري المدارس الثانوية بولاية بلاتيو في نيجيريا".

هدفت الدراسة لتعرف إلى المهارات القيادية الفاعلة لمديري المدارس الثانوية بولاية بلاتيو في نيجيريا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، كما تم تصميم استبانة كأداة للدراسة طبقت على عينة عشوائية مكونة من (٣٢) مديرة و(١٨) مديراً من مدارس جوس الشمالية في ولاية بلاتيو، وقد توصلت الدراسة إلى افتقار مديري المدارس للمهارات القيادية،



والتي كانت سبباً في ضعف الأداء الأكاديمي للطلاب، ويرجع الباحثون سبب ضعف امتلاك مديري المدارس للمهارات القيادية إلى مشكلات تتعلق بالتمويل والتجهيزات، وضعف الإشراف بالمدارس وكثرة التغييرات بالسياسات التعليمية، وتبين مدي حاجة مديري المدارس لامتلاك المهارات .

٣.دراسة بواي (Bwoi, et al., 2015) بعنوان: "المهارات الإدارية لمديري المدارس الثانوية في ولاية بلاتو في نيجيريا".

هدفت الدراسة تحديد المهارات التي يحتاجها مديري المدارس في الإدارة الفعالة في المدارس الثانوية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة موجهة لمديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مهارات القيادة التي يحتاجها مديري المدارس تشمل التعاون مع المعلمين في تحديد أهداف المدرسة، والإشراف علي خطط الدروس، وأنشطة التعليم والتعلم، وتقييم خطة المناهج وتنفيذها.

٤.دراسة الزهراني (٢٠١٩) بعنوان: "المهارات القيادية لدى مديري مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين"، حيث هدفت الدراسة الكشف عن درجة المهارات القيادية لدى مديري مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين، وأيضاً تحديد دلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة؛ ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي بصورته الارتباطية، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، كما تم اختيار عينة عشوائية طبقية من المعلمين بلغ عددها (٨٦٥) معلماً، وقد توصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج: أن الدرجة الكلية لتقدير أفراد عينة الدراسة من معلمي مدارس التعليم العام بمنطقة الباحة لتوفر المهارات القيادية لدى مديري مدارسهم جاءت كبيرة.

٥.دراسة رضوان وعمرى (٢٠٢٠) بعنوان: "المهارات القيادية مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي". وهدفت الدراسة إلى التعرف على أهم المهارات الواجب توافرها في قيادات مؤسسات التعليم قبل الجامعي؛ ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحثان المنهج الوصفي، واستبانة بأبعاد المهارات القيادية طبقت على مديري المدارس الثانوية بمحافظة دمياط وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج لعلّ من أبرزها: من آليات تفعيل المهارات القيادية لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي أن يتم اختيار قيادات المدارس على أساس توافر المهارات القيادية لديهم. من خلال ما تم عرضه من دراسات عربية وأجنبية يتضح الآتي:-تشابه البحث الحالي مع الدراسات السابقة في مجال الاهتمام بتطوير المهارات القيادية لمديري المدارس، وكذلك في الأداة والمنهج المستخدم، حيث استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي، معتمداً علي أداة الاستبانة لجمع المعلومات.

- يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة، في أن معظم الدراسات السابقة أجريت في بيئات أجنبية غير البيئة الأردنية وقد استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في صياغة مشكلة البحث، وبناء الإطار النظري، وإثرائه وتنظيم الفصول، والتعرف على الدراسات السابقة والبحوث ذات الصلة بموضوع البحث وتحليل النتائج.
- لا توجد دراسة واحدة في حدود علم الباحثة اهتمت بتطوير المهارات القيادية على ضوء مهارات التحول الرقمي.

### إجراءات البحث

تمت معالجة البحث من خلال المحاور الآتية:

- أولاً: الإطار النظري و المفاهيمي

- ثانياً: الإطار الميداني

وفيما يلي عرض تفصيلي للمحورين السابقين:

أولاً: الإطار النظري و المفاهيمي:

المحور الأول: التحول الرقمي، مفهومه، أهميته، دواعيه، متطلباته

(١) مفهوم التحول الرقمي:

يعد العصر الراهن عصر التقدم العلمي بكل مقاييسه؛ لذا فقد شهد العقد الأخير من القرن الحالي، تقدماً هائلاً في مجال تكنولوجيا التعليم، وحولت الوسائل التكنولوجية الحديثة العالم إلى قرية كونية صغيرة، ويعتبر توظيف مستحدثات تكنولوجيا التعليم في التدريب والتعليم والإدارة.

ويعرفه سبالي (172, 2019, Sebaaly) بأنه استخدام التطورات التكنولوجية الجديدة كتطبيقات الحوسبة السحابية الجديدة ووسائل التواصل الاجتماعي عبر الوسائط المتعددة والواقع الافتراضي في عمليات التعليم والتعلم والبحث والتطوير والتميز في تقديم الخدمات الإدارية وتحسين الميزة التنافسية.

ويرى بروكس وماك كروماك (Brooks& McCormac, 2020,3,5) أنه التحولات التكنولوجية التي تمكن النماذج التعليمية والتشغيلية الجديدة وتحول نموذج الأعمال المؤسسية والتوجهات الاستراتيجية، مما يتطلب قيادة مبتكرة على جميع المستويات لتخطيط وتنفيذ وتبني نظام تكنولوجي متكامل مدعوماً بتحليلات البيانات ليصبح النهج الرقمي هو الطريقة التي تستخدمه المؤسسات.

ويرى أحمد (٢٠٢١، ١٥) أنه: توجه عالمي لتحول المنظمات الإدارية (الجامعة، المدارس، وغيرها..) إلى منظمات ذكية رقمية تعتمد التكنولوجيا في أداء مهامها ووظائفها وأنشطتها المختلفة بما يحقق لها التقدم والميزة التنافسية.

وتأسيساً على ما انتهت إليه التعريفات السابقة ترى الباحثة تعدد الرؤى والزوايا لتعريف التحول الرقمي وقد أجمعت فيما بينها على أنه: أسلوب من أساليب التواصل بين مديري المدارس الحكومية في التنمية المهنية للعاملين وتحقيق جودة العملية التعليمية وتوسيع بيئة التعلم والتعليم لتشمل المدرسة والمنزل والبيئة لتنمية قدرات المتعلمين المستقبلية من خلال التقنيات الحديثة للحاسب والشبكة العالمية ووسائلها المتعددة مثل الأقراص المدمجة، والبرمجيات التعليمية، والبريد الإلكتروني وساحات التواصل الاجتماعي في الحوار والنقاش.

## (٢) أهمية التحول الرقمي:

لما كان العصر الذي نعيشه عصر التقدم العلمي الذي أثر في كل ميادين الحياة ومنها المؤسسات التعليمية لذا يمثل التحول الرقمي ضرورة من ضرورات الإدارة المدرسية، حيث وضعت اليونسكو من أولوياتها لكونه يسهم في إنشاء بنية تحتية وقاعدة من تقنية المعلومات قائمة على أسس ثقافية بغرض إعداد مجتمع الجيل الجديد لمتطلبات القرن الحالي نحو تقنية المعلومات من خلال استخدام الشبكة من قبل أولياء الأمور والمجتمعات المحلية (اليونسكو، ٢٠١٨، ٥٦).

وعلى صعيد آخر فإنه يساعد المديرين على تعزيز مهارات البحث لدى المتعلمين وإعداد شخصيات عقلانية واعية واستخدام مصادر الشبكة للتعامل معها وحلها، كما يمهد لإعطائهم الاستقلالية والاعتماد في البحث عن المعارف والمعلومات التي يحتاجونها مما يؤدي إلى تطوير مهارات التحاور، وتبادل الأفكار الخلاقة والبناءة، والتعاون في المشاريع المفيدة التي تقود إلى مستوى معيشي أفضل (حامد وفائق، ٢٠١٩، ٣٧).

وتأسيساً على ما انتهت إليه عدة دراسات عربية وأجنبية سابقة منها: ( Akberdina, 2020; Al-Ruhaili, 2019; عبد الرؤوف، ٢٠٢١؛ كسارة، ٢٠٢٢) ترى الباحثة أن أهمية التحول الرقمي تتضمن ما يلي:

- إنشاء غرف للحوار بين المديرين والمعلمين وجميع المتعلمين مما يعطي فرصاً للنقاش وطرح الأسئلة والاستعانة بالصور والوسائل التوضيحية والفيديو
- يسهم في تقييم المعلمين والمتعلمين؛ وذلك لوجود أدوات تقوم بتقييم درجات الطالب بناءً على الاختبارات التي قام باجتيازها.
- يوفر مزيد من الجهد والوقت.

## (٣) دواعي ومتطلبات التحول الرقمي:

وبعد استقراء الأدب التربوي السابق تتعدد دواعي ومبررات التحول الرقمي نظرًا للثورة المعلوماتية التي اعتمدت بشكل كبير على الشبكة العنكبوتية (الإنترنت)، بوصفها الإنجاز التقني الحديث الذي أسهم في إلغاء المسافات، واختصار الزمن، وجعل العالم بقراراته، ودوله، وتبويضاته المختلفة قرية إلكترونية صغيرة حيث لا حدود بين أعضائها (الدهبان، ٢٠١٩، ٤٩٠-٥٠٠).

وتعامدًا مع ما سبق فقد تعددت التحديات العالمية التي تواجه المدارس وإدارتها التي لعل من أبرزها الثورات الصناعية المتتالية التي غيرت معها الحياة وفرضت على المؤسسات عامة والتعليمية خاصة التحول الرقمي الذي ارتبط بالتقدم المذهل في مجالات الذكاء الاصطناعي وأنترنت الأشياء، فهذه الثورة هي ثورة الذكاء أو الثورة الذكية والتي تنتشر آثارها وتطبيقاتها بسرعة مذهلة، وكما أطلق عليها رئيس منتدى دافوس العالمي مصطلح تسونامي التكنولوجيا وجعل عنوان "الثورة الصناعية الرابعة" شعارا لدورته الـ ٤٦ (الفاقي (٢٠١٨، ٢٠١٨ - ١٥)

وعلى المستوى العربي ليس هناك رؤى واضحة للتعامل مع تحديات الثورة الصناعية الرابعة، وإن كان بعض الدول العربية اتخذت خطوات قوية بهذا الصدد، فمثلا أطلقت حكومة دولة الإمارات العام الماضي ٢٠١٨، استراتيجية جديدة تتضمن عدة محاور، أبرزها: تحسين مخرجات قطاع التعليم بالتركيز على التكنولوجيا والعلوم المتقدمة (أبو حمور، ٢٠١٩).

ويتفق البحث الحالي مع الدواعي والمبررات اهتمت وزارة التربية والتعليم بالمملكة الأردنية الهاشمية في خطتها الاستراتيجية، حيث وضعت آلية لتحقيق أهداف الاستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية ٢٠١٦ - ٢٠٢٥ ورؤية الأردن وأهداف التنمية المستدامة ومتطلبات التحول الرقمي، فقد اعتمدت فيها على استراتيجيات تطويرية طموحة لتطوير قدرات ومهارات مديري المدارس ومعلميها في مجال التحول الرقمي من خلال مجموعة من برامج التنمية المهنية الرقمية لإنجاز مهامهم الإدارية وتطوير إدارة التعلم، وإدارة المحتوى، ونظم إدارة التقييم LMS, CMS (AMS) (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٨، ٦٤ - ٦٦).

ومجمل القول يتضح أن للتحول الرقمي أهميته في إحداث نقلة نوعية في الإدارة المدرسية ووظائفها وتطوير أداء مديريها في المهارات الإدارية، وكان لهذا التحول دواعي ومبررات متعددة ومتنوعة متعلقة بمواكبة التطورات العالمية وتحقيق التنافسية العالمية.

**المحور الثاني: المهارات القيادية لمديري المدارس بين الماهية والأهمية وتصنيفاتها الرقمية**  
والحديث عن المهارات القيادية التي تميز مديري المدارس الحكومية، وتجعله متفوقاً علي أقرانه، يقتضي ذكر أن للقيادة دوراً مهماً ورئيساً في حياة الأفراد والأمم والشعوب وتكمن أهمية هذه المهارات القيادية في أنها تساعد مدير المدرسة على تحقيق التواصل والتفاعل بينه وبين العاملين من أجل بناء بيئة عمل مناسبة يتم من خلالها تحقيق الأهداف، لذا يتناول المحور التالي مفهوم المهارات القيادية، وأهمية اكتساب المديرين لها، و تصنيفها، كما يلي:

### (١) مفهوم المهارات القيادية

تعددت رؤى وزوايا باحثي التربية والإدارة المدرسية والتربوية في تعريف المهارات القيادية وتحديد مفهومها؛ وذلك لارتباطها بكثير من المفاهيم التربوية ويحدد طبيعة المهارات القيادية في إطار يتناسب مع ركائز التحول الرقمي، هذا وقد عرفها (المحليبي، ٢٠١٥، ٧٦) بأنها: "مجموعة من المهارات والسلوكيات التي يتبناها مديري المدارس، من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية بكفاءة وفاعلية، من خلال برامج تدريبية متخصصة، وتظهر تلك المهارات من خلال الأدوار التي يؤديها مستقبلاً".

وفي هذا الصدد يشير (خليل و دياب، ٢٠١٨، ١٢) بأنها مجموعة من المهارات التي تساعد القائد (مدير المدرسة) حتى يكون بارعاً في عمله على التأثير الذي يمارسه في مرؤوسيه (العاملين في المدرسة) وأهم هذه المهارات تتلخص في المحاور الثلاثة التالية: تحليل المهارات وإدارة الصراع (الخلافات) وإدارة الإخفاق إدارة الاجتماعات.

وأيضاً عرفتھا (الحريري، ٢٠١٨، ٨٧) بأنها: "مجموعة القدرات التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة، وتمكنه من ممارسة دوره القيادي بطريقة تضمن أداء المهام الموكلة إليه بكفاءة وفاعلية".

وتتفق معها (نورث، ٢٠١٨، ١٤٥): في أنها: "الأفعال التي يمارسها المدير من خلال دوره القيادي في مهامه وأدواره للتأثير في نشاطات مرؤوسيه عن طريق المناقشة والإقناع؛ لتحقيق أهداف محددة.

وأخيراً توصل (Tulasi, 2019, 281) إلى أنها: "قدرة المدير علي إحداث المواعمة بين الفريق، والبيئة الداخلية والخارجية المحيطة بهذا الفريق، بحيث يجعل من هذه البيئة قوة دافعة لتحقيق أهداف الفريق من خلال مجموعة من المهارات التي يمارسها مدير المدرسة، والتي تمكنه من التأثير علي مرؤوسيه لتحقيق أهداف المدرسة.

وبالنظر في التعريفات السابقة نجد أنها تتفق في مضمونها، وتختلف في عرضها، كما أن أموراً مشتركة في تعريفات الباحثين، وتأسيساً على ما انتهت إليه التعريفات السابقة ترى

الباحثة تعدد الرؤى والزوايا لتعريف المهارات القيادية، ومن ثم تعرفها الباحثة على أنها: قدرة مديري المدارس الحكومية علي ممارسة الدور التربوي والإداري للمهام الموكلة إليه بكفاءة وفاعلية مع التركيز علي بناء العلاقات الإنسانية التي تسهم في تحسين العمل التربوي ونتائجه مع تطبيق السياسات والقوانين بشكل عادل باستخدام الموارد والإمكانات المتاحة، وتشمل المهارات الإدارية والفنية والإنسانية والتكنولوجية باستخدام التقنيات الحديثة للحاسب والشبكة العالمية ووسائهما

### (٢) أهمية اكتساب مديري المدارس المهارات القيادية:

هذا غير عديد من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت أهمية المهارات القيادية التي يمكن إيجاز هذه الأهمية فيما يلي: (الحر، ٢٠١٠؛ لهلوب، ٢٠١٢؛ الطاهر، ٢٠١٨؛ 2019 Tuff, Elayyan, 2021 )

- تحقيق الميزة التنافسية الرقمية: تعتبر المهارات القيادية ركيزة أساسية للوصول إلى الميزة التنافسية في المدارس من خلال مواجهة التوجهات التقنية المعاصرة.
- السرعة في معالجة المعلومات: حيث تفيد المهارات القيادية المديرين وتساعدهم على التحليل المنطقي والسليم للمواقف والأحداث بذكاء وسرعة بديهية، تجعلهم قادرين على إصدار الأحكام
- تنمية الابتكار: تلعب المهارات القيادية دوراً مهماً في تنمية الابتكار في المدارس، حيث تعطي مؤشراً قوياً إلي أن هذه المهارات تقوم بدور كبير في تعزيز الابتكار والتغلب على النمطية.
- التأثير التطويري علي العاملين وزيادة ثقتهم: ومن الفوائد التي قد يحصل عليها العاملون في المدارس عند امتلاك مديرهم للمهارات القيادية، تنمية الذكاء والقدرة على اكتساب الخبرات، حيث تؤدي القيادة الفعالة من قبل المدير إلي وجود إدارة سليمة للمعرفة في المدارس، مما يضمن العمل بروح الفريق الواحد لتحقيق الأهداف المشتركة.

### (٣) تصنيف المهارات القيادية

تتعدد الكتابات التربوية التي تناولت المهارات القيادية اللازمة لمديري المدارس الحكومية، وكذلك الصفات القيادية اللازمة لهم، بما يسهم في رفع كفاءتهم، ومن ثم تطوير مدارسهم، إلا أن مستوى ونمط هذه المهارات يختلف من مدير إلى آخر ولم تجمع الدراسات على تصنيف واحد للمهارات القيادية لمديري المدارس، حيث صنفتها العديد من الدراسات إلى: فنية، وإنسانية، وفكرية، وتنظيمية، أضافت الباحثة مهاترتين وهما المهارات الرقمية، والمهارات التنافسية الاستشرافية.

أ. المهارات الذاتية **Individualistic Skills**: وهي مهارات فطرية لدى المدير تتفاعل مع مؤثرات بيئية مختلفة، ومن تلك المهارات ما يلي: القدرات الجسمية، القدرات العقلية، المبادأة والابتكار و الإصغاء للعاملين (العجمي، ٢٠١٣، ١٨٤).

ب. المهارات الفنية **Technical Skills**: وهي مجموعة من المهارات تمكن مديري المدارس من تطوير العملية التعليمية، ورفع الكفايات المعرفية والمهنية لتحقيق أهداف مدارسهم بكفاءة، وكذلك أداء المهام والأعمال المنوطة بهم بإنقان ودراية؛ لأنها تعد الطرق والأساليب التي يستخدمها مديري المدارس لمعالجة المواقف التي يصادفونها (الحري، ٢٠١٠، ٢٦).

ج. المهارات الإنسانية **Human Skills**: يقصد بها قدرة المدير علي التعامل مع الغير بنجاح، وتكوين بناء متماسك ومتعاون من العاملين معه، وزيادة إنتاجيتهم، وبناء الثقة والاحترام المتبادل بين أفراد المجموعة الواحدة والقدرة علي تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يخدم مصالح المرؤوسين والمدرسة ككل (جوهر و الباسل، ٢٠١٨، ٨٩).

د. المهارات الإدارية **Management Skills**: مجموعة من المعارف والخبرات المكتسبة في مجال اختصاصهم، مما يساعدهم علي أداء عملهم ببراعة وتميز، وتشمل: مهارات اتخاذ القرارات، وإدارة الوقت، وإدارة التغيير، والإخفاق، وإدارة الاجتماعات، والذات، والصراع وضغوط العمل (Koohang, 2017,76).

هـ. المهارات الفكرية **Conceptual Skills** : وتعني قدرة المدير العقلية على اكتساب المعلومات وتحليلها وتفسيرها، واتخاذ القرارات المناسبة في مختلف الظروف والتعقيدات في سبيل تحقيق أهداف المدرسة والنظر إلى المدرسة ككل (Mumford, , 2017, 47).

و. المهارات الرقمية **Technological Skills** : وهي المهارات التي يمكن من خلالها استخدام البريد الإلكتروني من خلال تبادل المعلومات والرسائل، القدرة على نقل الملفات الإلكترونية وإرسالها وتلقيها استخدام محركات البحث الإلكترونية والقدرة على تفعيل شبكات الاتصال المحلية في الإشراف والمتابعة (Brooks, 2020 , 76).

ز. المهارات التنافسية الاستشرافية **Competitive Skills**: مع دخول الألفية الثالثة، يجب أن تتوافر لمديري المدارس القدرة على تقديم صيغ جديدة للمستقبل تساعد على تعزيز واستخدام التكنولوجيا استراتيجيات جديدة لتنمية العاملين؛ لمواكبة الأوضاع والظروف التي يفرضها تطور العلوم والمعارف، وحادثة التكنولوجيا المتجددة، ومن أبرزها: الكفاءة والفاعلية، الحوكمة، الدعم والمناصرة، التفرد والتميز والتدويل (Elayyan, 2021, 27).

ثانياً: الإطار الميداني:

يهدف إلى تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية في ضوء مهارات التحول الرقمي دراسة ميدانية بديرية تربية لواء الجامعة؛ ولتحقيق ذلك قامت الباحثة بالآتي:

(١) إعداد أداة البحث: والتي تمثلت في استبانة، ولقد مرت عملية بناء هذه الاستبانة بالخطوات الآتية:

- الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وذلك بهدف صياغة محاور الاستبانة، وتكونت الاستبانة من محورين الأول: واقع ممارسة المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية بمديرية تربية لواء الجامعة في ضوء مهارات التحول الرقمي
- تم عرض الاستبانة على السادة المحكمين من الخبراء والمتخصصين.
- تم وضع الأداة في صورتها النهائية وللتأكد من مدى صلاحية هذه الاستبانة للتطبيق، تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الأول والدرجة الكلية له، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط عالية، حيث تراوحت  $(0.91^{**} - 0.59^{**})$ ، وللتأكد من ثبات الأداة، تم حساب معاملات الفا كرونباخ التي تراوحت بين  $(0.91^{**} - 0.92^{**})$  وهي قيم عالية

(٢) عينة الدراسة: تم تطبيق الاستبانة على عينة من مديري المدارس الحكومية ومساعدتهم بلغ عددهم (٢١٤).

(٣) المعالجة الإحصائية

- تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences (SPSS)v.17 في حساب التكرارات المقابلة لكل عبارة موزعة على تكرارات الاستجابات (كبيرة - متوسطة - صغيرة) والنسب المئوية لهذه التكرارات وقيمة كاً ومستوى دلالتها والأوزان النسبية والترتيب.
- حساب الوزن النسبي لعبارات الاستبانة:
- أعطيت موازين رقمية لمستوى الاستجابة كالأتي: (كبيرة ٣، متوسطة ٢، صغيرة ١) وتم حساب الوزن النسبي، أي درجة الموافقة على كل عبارة، تم حساب قيمة كاً لحسن المطابقة لكل مفردة، وذلك للكشف عن الفروق في اختيارات أفراد العينة لبدائل الاستجابة الثلاثة (عالية - متوسطة - منخفضة) وذلك بتطبيق المعادلة الآتية:

$$(ت - ت م) ٢$$

$$كاً = مج$$

نتائج دراسة استبانة واقع ممارسة المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية في ضوء مهارات التحول الرقمي؛ لمعرفة وجهة نظر المديرين حول واقع ممارسة المهارات القيادية من قبل مديري المدارس الحكومية في ضوء مهارات التحول الرقمي، كانت استجاباتهم كما هي مبينة بالجدول (١):



جدول (١)  
التكرارات والنسب المئوية لاستجابات المديرين حول واقع ممارسة المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية في ضوء مهارات التحول الرقمي والأهمية النسبية وقيمة (كا) ومستوى دلالتها

م	العبارة	المديرون (ن= ٢٠٠)						قيمة كا <sup>٢</sup>	مستوى الدلالة		
		يمارس درجة كبيرة		يمارس درجة متوسطة		يمارس درجة صغيرة					
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	يدعم الثقافة المدعومة للسياسات التي تتعلق بالتكنولوجيا المتجددة.	١١٩	٥٩.٥	٦١	٣٠.٥	٢٠	١٠.٠	٨٢.١٧	٨	٧٠.٧٧٠	٠.٠١
٢	يقدم دورات تدريبية للعاملين بالتحول الرقمي في التعليم والتعلم.	١١٧	٥٨.٥	٦٣	٣١.٥	٢٠	١٠.٠	٨١.٨٤	٩	٦٩.٨٧٠	٠.٠١
٣	يستخدم التقنيات الرقمية في متابعة والرقابة والإشراف على القوى البشرية في مدرسته.	١١٩	٥٩.٥	٥٩	٢٩.٥	٢٢	١١.٠	٨١.٥١	١٠	٦٩.٧٥٠	٠.٠١
٤	يستخدم برامج الإدارة الإلكترونية في الأعمال الإدارية في المدرسة.	١٢٠	٦٠.٠	٦١	٣٠.٥	١٩	٩.٥	٨٢.٨٣	٧	٧٠.٨٧٠	٠.٠١
٥	يستخدم السيرة الذكية داخل فصول المدرسة.	١٢٠	٦٠.٠	٦٠	٣٠.٠	٢٠	١٠.٠	٨٣.٤٩	٥	٧٤.٢٣٠	٠.٠١
٦	يوظف شبكات التواصل الاجتماعي للتواصل مع العاملين وأولياء الأمور بالمدرسة .	١٢١	٦٠.٥	٥٩	٢٩.٥	٢٠	١٠.٠	٨٣.١٦	٦	٧١.٨٩٠	٠.٠١
٧	يوظف التقنيات الرقمية في المدرسة في التنمية المهنية للمعلمين	١٢٠	٦٠.٠	٦٠	٣٠.٠	٢٠	١٠.٠	٨٣.٤٩	٥ مكرر	٧٤.٢٣٠	٠.٠١
٨	يستخدم البرمجيات التقنية لتطوير العملية التعليمية وتنمية قدرات المعلمين في المدرسة .	١١٧	٥٨.٥	٦٣	٣١.٥	٢٠	١٠.٠	٨١.١٨	١١	٦٨.٧٤٠	٠.٠١
٩	يوظف نظام الكاميرات الإلكترونية داخل المدرسة.	١١٥	٥٧.٥	٦٥	٣٢.٥	٢٠	١٠.٠	٨٤.١٥	٣	٧٧.٢٣٠	٠.٠١
١٠	يستخدم نظام البصمة الإلكترونية في انضباط العاملين بالمدرسة.	١١٤	٥٧	٦٦	٣٣	٢٠	١٠.٠	٨٤.٤٨	٢	٧٩.٠٣	٠.٠١
١١	يوظف الحاسوب في تقييم المتعلمين و رصد نتائجهم.	١١٥	٥٧.٥	٦٧	٣٣.٥	١٨	٩.٠	٨٤.٨١	١	٧٧.٨٣	٠.٠١
١٢	يجهز مكاتب العاملين تقنياً لتطوير الأعمال المدرسية وفقاً للمستجدات المعاصرة.	١٢١	٦٠.٥	٦٠	٣٠.٠	١٩	٩.٥	٨٠.١٩	١٢	٦٨.٤٤٠	٠.٠١
١٣	يستخدم التقنيات الحديثة في إعداد البرامج التربوية والإرشادية والعلاجية للمتأخرين دراسياً وذوي صعوبات التعلم	١٢٥	٦٢.٥	٤٠	٢٠.٠	٣٥	١٧.٥	٧٩.٨٦	١٣	٦٧.٥٤٠	٠.٠١
١٤	يستعين ببرامج الحاسوب في تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في المدرسة.	١٢١	٦٠.٥	٦٠	٣٠.٠	١٩	٩.٥	٨٢.٨٣	٧ مكرر	٧٠.٨٧	٠.٠١
١٥	يستخدم أدوات التواصل الإلكتروني في التعامل مع الجهات التعليمية المختلفة بشكل سريع.	١٢٠	٦٠.٠	٦٠	٣٠.٠	٢٠	١٠.٠	٨٣.٤٩	٥ مكرر	٧٤.٢٣	٠.٠١
٩	يوظف نظام الكاميرات الإلكترونية داخل المدرسة.	١١٥	٥٧.٥	٦٥	٣٢.٥	٢٠	١٠.٠	٨٤.١٥	٣	٧٧.٢٣٠	٠.٠١

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن استجابات المديرين حول واقع ممارسة المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية في ضوء مهارات التحول الرقمي أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل (كبيرة)، حيث جاءت قيم كا<sup>٢</sup> دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١ ودرجات حرية = ٢ واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العدوان (٢٠١٩) حول درجة توافر كفايات التعلم الرقمي من وجهة نظر مديري المدارس

الحكومية الأردنية والمعوقات التي تواجههم في لواء الشونة الجنوبية، التي توصلت إلى أن كفايات التعلم التكنولوجي لمديري المدارس الحكومية الأردنية، جاءت بدرجة مرتفعة، كما اتفقت مع نتيجة دراسة Elayyan (2021) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التكنولوجية من وجهة نظرهم كانت بدرجة مرتفعة، بينما اختلفت مع نتيجة دراسة الجراح (٢٠١٢) حول واقع استخدام مديري ومديرات المدارس الأردنية لمنظومة التعلم الإلكتروني من وجهة نظر المديرين والمديرات أنفسهم، والتي توصلت إلى أن واقع استخدام المنظومة الكلي لم يكن بالواقع الجيد.

أما بالنسبة لترتيب العبارات حسب الأهمية النسبية لها جاء كما يلي: جاءت العبارة رقم (١١) " يوظف الحاسوب في تقييم المتعلمين و رصد نتائجهم " في المرتبة الأولى في استجابات المديرين حول واقع ممارسة المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية في ضوء مهارات التحول الرقمي، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٤.٦١%)، جاءت العبارة رقم (١٠) "يستخدم نظام البصمة الإلكترونية في انضباط العاملين بالمدرسة، " في المرتبة الثانية في استجابات المديرين حول واقع ممارسة المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية في ضوء مهارات التحول الرقمي، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٤.٤٨%)، جاءت العبارة رقم (١٢) " يجهز مكاتب العاملين تقنياً لتطوير الأعمال المدرسية وفقاً للمستجدات المعاصرة، " في المرتبة الثانية عشر (قبل الأخيرة) في استجابات المديرين حول واقع ممارسة المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية في ضوء مهارات التحول الرقمي، حيث بلغت الأهمية النسبية لهما (٨٠.١٩%)، جاءت العبارة رقم (١٣) " يستخدم التقنيات الحديثة في إعداد البرامج التربوية والإرشادية والعلاجية للمتأخرين دراسياً وذوي صعوبات التعلم ."، في المرتبة الثالثة عشر (الأخيرة) في استجابات المديرين حول واقع ممارسة المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية في ضوء مهارات التحول الرقمي، حيث بلغت الأهمية النسبية لهما (٧٩.٨٦%)، وتعزي الباحثة النتائج السابقة وترتيب العبارات حسب أهميتها لأهمية استخدامات الحاسب الألي وتقنيات التحول الرقمي في النظم التعليمية؛ لأنه ضرورة مجتمعية وعصرية لمواكبة الرقمية العالمية والنظم الالكترونية واستباق التغير المستمر للمجتمع ومتطلباته، والاستجابة للتغيرات العالمية واتجاهاتها، وتحقيق القيادة والريادة للمؤسسة التربوية، ورفع مستوى كفاء الداخلية و مواجهة التحديات نتيجة للزيادة المستمرة في متطلبات العملية التعليمية وضرورة مواكبة التقنيات الحديثة وانتشار المعلومات. ويأتي في مقدمة هذه التحديات، التحدي الإداري الذي يواجه مديري المدارس.

## النتائج والتصور المقترح:

توصل البحث الحالي لمجموعة من النتائج النظرية والميدانية يمكن عرضها على النحو التالي:

↪ إن التغيير والتحول، الذي يحدث في العالم المعاصر، يفرض على المدير أن يكون قادراً على استخدام الأدوات المناسبة لمواجهة هذه التحديات، وأهمها التحول الرقمي في العمل المدرسي

↪ أن الإدارة الناجحة وراء نجاح المدرسة في أداؤها، لذلك ينبغي أن يأخذ المدير بزمام المبادرة، وأن يمتلك المهارات القيادية؛ لتحديد ما يمكن أن تكون عليه مدرسته في المستقبل.

↪ يعد التحول الرقمي أسلوباً جديداً على المستوى المدرسي، لم تمارسه المدارس الأردنية من قبل، ولم تع مدلوله وخطواته، لكونها تتسم بالمحافظة والتشكك بشأن التغيير

↪ يوفر التحول الرقمي لمديري المدارس الحكومية المناخ الإبداعي اللازم من أجل المشاركة والتطوير والتحديث والتنمية المهنية المستدامة.

↪ يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المديرين حول واقع ممارسة المهارات الرقمية من قبل مديري المدارس الحكومية في ضوء التحول الرقمي في جميع العبارات لصالح البديل (يمارس بدرجة كبيرة)

**توصي الباحثة بإجراء العديد من الدراسات والبحوث المستقبلية في مجال التحول الرقمي بصفة عامة، وتشير إلى بعض الموضوعات منها:**

١. تصور مقترح لمتطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية في ضوء مهارات التحول الرقمي لدى مديري المدارس الحكومية

٢. سيناريوهات بديلة لتطوير سياسيات المدارس الحكومية في الأردن على متطلبات الثورة الصناعية الرابعة.

٣. التحول الرقمي مدخل لتطوير مهارات المعلمين في المدارس الحكومية

## المراجع

## أولاً: المراجع العربية

١. أحمد، محمد فتحي (٢٠٢١): التحول الرقمي للجامعات: رؤية تحليلية في ضوء بعض النماذج الإدارية، مجلة إبداعات تربوية، رابطة التربويين العرب، ع ١٩، أكتوبر ٩-٢٩
٢. البوهي، فاروق شوقي (٢٠١٧): نظريات القيادة الإدارية الحديثة المطلوبة لأحداث التغيير الإداري بمؤسسات التعليم، في اعمال المؤتمر العلمي السنوي الرابع والعشرين: قيادة التعليم في الوطن العربي: الواقع والرؤى المستقبلية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية.
٣. جدة، على ناصر يحي (٢٠٢١): واقع ممارسة القيادات التربوية بمدارس التعليم العام بمحافظة ضمد لمهارات القيادة في ظل الثورة الصناعية الرابعة، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، جامعة تعز فرع التربية، ع ١٨٤، سبتمبر ٥٩٣-٦٢٦.
٤. جوهر، على صالح والباسل، ميادة محمد (٢٠١٨): الطريق إلى الإبداع الإداري بالمؤسسات التعليمية بالدول العربية، القاهرة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
٥. حامد، سهير عادل وفائق، تلا عاصم (٢٠١٩): التعليم الرقمي: مدخل مفاهيمي ونظري، المجلة العربية للعلوم والتربية والآداب، ع٧، بغداد، العراق.
٦. الحر، عبد العزيز (٢٠١٠): أدوات مدرسة المستقبل (القيادة التربوية)، الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.
٧. الحريري، رافدة (٢٠١٨): مهارات القيادة واتخاذ القرارات الإدارية، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
٨. أبو حمور، حمد (٢٠١٩): الثورة الصناعية الرابعة ومستقبل التعليم والتنمية، صحيفة الرأي، بتاريخ ٦/١٠/٢٠١٩، عمان، الأردن.
٩. خليل، نبيل سعد و دياب عبد الباسط محمد (٢٠١٨): المهارات القيادية و الإدارية لمديري مدارس المستقبل في جمهورية مصر العربية: رؤية مستقبلية، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، ع١٦٤ ج ٢، يوليو ١-٧١

١٠. الدهشان، جمال علي (٢٠١٩): برامج إعداد المعلم لمواكبة متطلبات الثورة الصناعية الرابعة، *المجلة التربوية*، كلية التربية، جامعة سوهاج، ج ٦٨، ديسمبر ٣١٥٣ - ٣١٩٩.
١١. رضوان، وائل وفيق وعمري، عاشور أحمد (٢٠٢٠): المهارات القيادية مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، *المجلة التربوية*، كلية التربية، جامعة سوهاج، ج ٧٤، يونيو، ١١٢٩ - ١١٧٦.
١٢. الزهراني، أنور علي بن أحمد (٢٠١٩): المهارات القيادية لدي مديري مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين، *مجلة كلية التربية*، جامعة أسيوط، المجلد ٣٥، العدد التاسع الجزء الثاني.
١٣. الزين، اميمة سميح (٢٠١٦، أبريل): التحول لعصر التعلم الرقمي تقدم معرفي أم تقهقر منهجي، في أعمال المؤتمر الدولي الحادي عشر: *التعلم في عصر التكنولوجيا الرقمية*، مركز جيل البحث العلمي (لبنان).
١٤. الطاهر، رشيدة السيد (٢٠١٨): القائد المدرسي، إعداده، اختياره، تنميته، تقويمه، ملف إنجازة أمثلة ونماذج عالمية، حلوان: دار العلوم للنشر والتوزيع.
١٥. عبد الرؤوف، مصطفى محمد (٢٠٢١): برنامج تدريبي في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة لتنمية الوعي بتوجه تعليم والأدوار المستقبلية لمعلم الجيل الرابع لدى الطلاب المعلمين الشعب العلمية بكلية التربية، *المجلة التربوية*، كلية التربية، جامعة سوهاج، ج ١.
١٦. كسارة، حسن بن علي (٢٠٢٢): دور التعليم الرقمي في تحقيق الإصلاح التعليمي من وجهة نظر المشرفين التربويين مستخدمي منصة مدرستي، *مجلة كلية التربية*، جامعة الأزهر، ع ١٩٣، ج ١، ص ص ٤٨٣ - ٥٢٢.
١٧. لهلوب، ناريمان يونس (٢٠١٢): *مهارات القيادة التربوية الحديثة*، عمان: دار الخليج للطباعة والنشر.
١٨. الفقي، محمد عبد القادر (٢٠١٨): الثورات الصناعية الأربع؛ إطلالة تاريخية، *مجلة التقدم العلمي - مجلة علمية فصلية تصدر عن مؤسسة الكويت للتقدم العلمي*، ع ١٠٣، ص ص ٨ - ١٥.
١٩. المحيلبي، عبد العزيز سعود (٢٠١٥): *الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية - قضايا معاصرة ورؤي مستقبلية*، الأردن: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
٢٠. المهيدلي، سامية تراحيب (٢٠٢١، أبريل): حوكمة التحول الرقمي في الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الممارسات العالمية، *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، كلية العلوم التربوية، جامعة الإمارات، ع ٦٦، ص ص ١٩٢ - ٢١٦.
٢١. وزارة التربية والتعليم (٢٠١٨): *الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم بالمملكة الأردنية الهاشمية*، ٢٠١٨ - ٢٠٢٥.

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

22. Al-Ruhaili, Taghreed Abdel-Fattah and Al-Omari, Aisha Belbehsh. 2020. The effectiveness of using some electronic support applications on developing digital empowerment among general education teachers in light of educational design quality standards, Journal of Educational and Psychological Studies – Sultan Qaboos University, Volume 14, Issue April 2, 2020, 206 –228.
23. Akberdina, Victoria (2019, October). Key aspects of technological leadership within the context of fourth industrial revolution. Proceedings of the 4th International Conference on Social, Business, and Academic Leadership.
24. Brooks, C.,& McCormack, M. (2020, June). Driving Digital Transformation in Higher Education. EDUCAUSE, ECAR research report, Louisville, CO: ECAR.
25. Elayyan, Shaher (2021). The future of education according to the fourth industrial revolution. Journal of Educational Technology & Online Learning, 4(1), pp 24–30
26. Koohang, A., Paliszkievicz, J., & Goluchowski, J. (2017). The impact of Leadership on trust, Knowledge management, and organizational performance: A research model. Industrial Management & Data Systems, 117 (3).

27. MAMCG, Lara Saad El-Din, (2021). The degree to which public school teachers possess digital science skills and their attitudes towards using it in light of the Corona pandemic, master dissertation, Middle East University, Faculty of Educational Sciences.
28. Mumford, D., Todd, M., Higgs, C., & Mcintosh, T. (2017). Cognitive skills and leadership performance: The nine critical skills. *The Leadership Quarterly*, 28(1).
29. Sebaaly, M. et al. (2019). Digital Transformation and Quality, Efficiency, and Flexibility in Arab Universities, in: Badran, A. (Chief Editor), Major Challenges Facing Higher Education in the Arab World: Quality Assurance and Relevance, Springer Nature Switzerland, 167- 177.
30. Tulasi, Daniel &Sigit, Robertus & Pradana, Dominicu & Ellitan, Lena(2019). The Role of Leadership in Industrial Revolution 4.0. *International Journal of Trend in Research and Development*, Volume 6(5), p97-100.