

القيادة الرقمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المدارس الحكومية

**Digital Leadership and its Relationship to Job
Performance in Public Schools**

إعداد

أسماء عوض نهار الجريان

إشراف

الدكتورة: ذكريات جبريل القراله

قُدِّمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية
تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية الآداب والعلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

أيار، 2024

تفويض

أنا أسماء عوض نهار الجريان، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: أسماء عوض نهار الجريان.

التاريخ: 2024/5/26

التوقيع: 

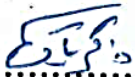
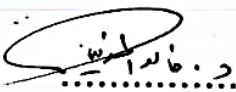
قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة والموسومة ب : القيادة الرقمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المدارس الحكومية.

للباحثة: أسماء عوض نهار الجريان.

وأجيزت بتاريخ: 2024/ 5/26

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
د. ذكريات جبريل القراله	مشرقا	جامعة الشرق الأوسط	
د. عمر علي الرفايعة	عضوا من داخل الجامعة ورئيسا	جامعة الشرق الأوسط	
د. زيد محمد خريسات	عضوا من داخل الجامعة	جامعة الشرق الأوسط	
د. خالد سليمان المومني	عضوا من خارج الجامعة	جامعة عجلون الوطنية	

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين وتبارك وتعالى له الكمال وحده

والصلاة والسلام على سيدنا محمد نبيه

ورسوله الأمين وعلى سائر الأنبياء والمرسلين

فأئما طلبنا العلم لوجه الله تعالى وذلك فضل الله يأتيه من يشاء وقد قال تعالى (يرفع الله الذين

آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات)

احمد الله تعالى الذي بارك لي في إتمام بحثي هذا واتقدم بجزيل الشكر وخالص الامتنان والتقدير

للدكتورة الفاضلة ذكريات جبريل القراله، التي أشرفت على هذه الرسالة، ومنحتني الكثير من وقتها

.وجهدا حتى خرجت هذه الرسالة بهذه الصورة

وأقدم بالشكر الجزيل للأساتذة الأجلاء، أعضاء لجنة المناقشة الموقرين، (الدكتور عمر الرفايعة،

والدكتور زيد خريسات، والدكتور خالد المومني)؛ لما بذلوه من جهد في قراءة هذا العمل، ولما قدموه

من توجيهات وآراء تسهم في تقويم ما يبدو فيها لتجود، ومعالجة ما بها من قصور، حفظهم الله،

وبارك فيهم

الباحثة: أسماء عوض الجريان

الإهداء

إلى من تعلمت منه التواضع والصبر، صاحب القلب الكبير ومنبع الطيب إلى من علمني

ان الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة الى سندي وقوتي وملاذي بعد الله.

والدي الطيب

إلى القدوة الأولى ونبراسي الذي ينير دربي، صاحبة السيرة العطرة

التي وضعتني على طريق الحياة، ومهدت لي العقبات، نبع الحنان

والدتي الغالية

إلى رفيق الدرب... صديق العمر وشريك الحياة.... إلى زوجي العزيز

إلى الذين هم ملاذي ورمز فخري واعتزازي... فلذت كبدي وأمل الغد.... إلى أولادي (عمر ومحمد)

حفظهم الله ورعاهم

إلى من ساندوني في حياتي، وأضاءوا دربي بالفرح والسرور... إلى القلوب الطاهرة والنفوس البريئة

اخواني واخواتي

إلى الأيادي المعطاءة، إلى من لم يدخروا جهداً في وصولي إلى ما وصلت إليه

إلى أساتذتي في جامعة الشرق الأوسط كل باسمه ولقبه

إلى كل من يؤمن بأن بذور نجاح التغيير هي في ذواتنا وفي أنفسنا قبل أن تكون في أشياء أخرى

إليهم أهدي هذا الجهد المتواضع، محبةً ووفاءً وعرفاناً

الباحثة: أسماء عوض الجريان

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان.....	أ.....
تفويض.....	ب.....
قرار لجنة المناقشة.....	ج.....
شكر وتقدير.....	د.....
الإهداء.....	ه.....
فهرس المحتويات.....	و.....
قائمة الجداول.....	ح.....
قائمة الملحقات.....	ي.....
الملخص باللغة العربية.....	ك.....
الملخص باللغة الانجليزية.....	ل.....

الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة.....	1.....
مشكلة الدراسة.....	3.....
هدف وأسئلة الدراسة.....	6.....
أهمية الدراسة.....	7.....
حدود الدراسة.....	8.....
مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية.....	9.....

الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

أولاً: الأدب النظري.....	10.....
ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة.....	37.....
ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها.....	45.....

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة.....	48.....
مجتمع الدراسة.....	48.....
عيينة الدراسة.....	49.....
أداة الدراسة.....	49.....

50	صدق أداة الدراسة.....
54	ثبات أداة الدراسة.....
54	تصحيح أداة الدراسة.....
56	متغيرات الدراسة.....
56	المعالجة الإحصائية.....
56	إجراءات الدراسة.....

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

58	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.....
63	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.....
68	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.....

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

70	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.....
76	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.....
83	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.....
84	التوصيات والمقترحات.....

قائمة المراجع

86	أولاً: المراجع العربية.....
96	ثانياً: المراجع الأجنبية.....
100	الملحقات.....

قائمة الجداول

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل -رقم الجدول
48	التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة	1-3
50	معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه أداة القيادة الرقمية	2-3
51	معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها وبالدرجة الكلية لأداة القيادة الرقمية	3-3
52	معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه أداة الأداء الوظيفي	4-3
52	معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها وبالدرجة الكلية لأداة الأداء الوظيفي	5-3
53	معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية لأداة القيادة الرقمية	6-3
54	معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية لأداة الأداء الوظيفي	7-3
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء قصبة مأدبا من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	8-4
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالقيادة الحكيمة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	9-4
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمواطنة الرقمية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	10-4
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بثقافة التعلم الرقمي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	11-4
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء قصبة مأدبا من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	12-4
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بأداء المهام مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	13-4

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل -رقم الجدول
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالأداء السياقي مرتبة تتازلياً حسب المتوسطات الحسابية	14-4
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالأداء المعاكس مرتبة تتازلياً حسب المتوسطات الحسابية	15-4
68	معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الرقمية، ومستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم في لواء قصبة مآدبا	16-4

قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
101	الاستبانة بصورتها الأولى	1
108	قائمة بأسماء الأساتذة المحكّمين	2
109	الاستبانة بصورتها النهائية	3
116	كتب تسهيل مهمة الباحثة	4

القيادة الرقمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المدارس الحكومية

إعداد: أسماء عوض نهار الجريان

إشراف: الدكتورة ذكريات جبريل القراله

الملخص

هدفت الدراسة تعرّف القيادة الرقمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المدارس الحكومية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة مكوّنة من محورين، المحور الأول: خصص لدرجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء قصبة مأدبا من وجهة نظر المعلمين، موزعة على ثلاثة مجالات هي: (القيادة الحكيمة، والمواطنة الرقمية، وثقافة التعلم الرقمي)، والمحور الثاني: خصص للأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء قصبة مأدبا من وجهة نظر المعلمين، ووزع على ثلاثة مجالات هي: (أداء المهام، والأداء السياقي، والأداء المعاكس)، وتكوّنت عيّنة الدراسة من (330) معلماً ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء قصبة مأدبا من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.70)، وبينت أن مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.60)، وكذلك أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الرقمية، وبين كل من أداء المهام، والأداء السياقي، والأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم في لواء قصبة مأدبا، ووجود علاقة سلبية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الرقمية، وبين الأداء المعاكس من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم في لواء قصبة مأدبا، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بدعوة مديري المدارس نحو المشاركة الفعّالة في المؤتمرات والندوات التي تركز على الجوانب الرقمية في الإدارة المدرسية، وتخفيف العبء والمهام عن مديري المدارس للمساهمة في تحسين الأداء الوظيفي لديهم.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرقمية، الأداء الوظيفي، المدارس الحكومية، مديري المدارس، لواء قصبة مأدبا.

Digital Leadership and its Relationship to Job Performance in Public Schools

Prepared by: Asma Awad Nahar Al-Jaryan

Supervised by: Dr. Thikryat Jibril Qaralleh

Abstract

The study aimed to identify digital leadership and its relationship to job performance in government schools. The study used the descriptive, correlational approach. To achieve the objectives of the study, a questionnaire was developed consisting of two axes. The first axis: was devoted to the degree of digital leadership practice among government school principals in the Directorate of Education in the Kasbah Madaba District from the point of view of From the perspective of teachers, it is divided into three areas: (wise leadership, digital citizenship, and digital learning culture). The second axis: is devoted to the job performance of government school principals in the Directorate of Education in the Kasbah Madaba district from the point of view of teachers, and it is distributed into three areas: (Task performance, contextual performance, and adverse performance). The study sample consisted of (330) male and female teachers. The results of the study showed that the degree of digital leadership practice among government school principals in the Directorate of Education in the Kasbah Madaba district from the teachers' point of view was high, with an average arithmetic. (3.70), and it showed that the level of job performance from the point of view of teachers was moderate, with an arithmetic mean of (3.60). The results also showed that there was a statistically significant positive correlation between the degree of school principals' practice of digital leadership, and between task performance, contextual performance, and job performance. From the point of view of teachers in the Directorate of Education in the Kasbah Madaba District, and the existence of a statistically significant negative relationship between the degree to which school principals practice digital leadership and the opposite performance from the point of view of teachers in the Directorate of Education in the Kasbah Madaba District. In light of the results, the study recommended calling on school principals to Active participation in conferences and seminars that focus on digital aspects of school administration, and alleviating the burden and tasks on school principals to contribute to improving their job performance.

Keywords: Digital Leadership, Job Performance, Public Schools, School Principals, Kasbah Madaba District.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة

يشهد العالم في العصر الحالي العديد من التّطورات في الجانب التقني، حيث زادت التطورات الرقمية بشكل سريع على مدى السنوات الماضية، باعتبار المهارات الرقمية ضرورة حتمية للأفراد في مختلف المجالات سعيًا لمواكبة التطورات السريعة، الأمر الذي جعلها حاجة أساسية في السياقات المختلفة ولعل من أبرزها التعليم، لذا أصبح لزامًا على المعنيين في قضايا التعليم إعادة النظر في العملية التعليمية التعليمية بأكملها والاستفادة من معطيات ومزايا العصر من أجل تحسينها وتحديثها. وللإدارة المدرسية أهمية بارزة في نجاح عملية التعليم وتطورها نحو الأفضل دائمًا وبشكل مستمر، وقدرتها على المواكبة للمستجدات الرقمية التي تحدث كل يوم كما تؤدي دورًا حيويًا في توجيهها نظرًا لما تحدثه من رفع مستوى عمليات الإنتاج العلمي والتقني الذي سيكون له تداعيات إيجابية على المراحل التعليمية اللاحقة في المدارس، حيث إنه يسند للمدرسة عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة لصياغة رسالتها وتحديد أهدافها وحشد الموارد اللازمة وصياغة خططها التقنية والإستراتيجية (عبابنة وجميل، 2016).

ويشغل الأداء الوظيفي مكانه هامة داخل أي مؤسسة أو منظمة، بوصفه الوسيلة الأولى التي توصل المؤسسات إلى تحقيق أهدافها المبتغاة، وعلى ذلك فإنّ الأداء لا يُعد انعكاسًا لقدرات العاملين فقط، وإنّما هو انعكاس لقدرات الإدارة في متابعة الجهود وتنسيقها لتحقيق الأهداف، وقد يؤدي هذا إلى ممارسة القيادة للعديد من الضغوط على العاملين بهدف رفع مستوى أدائهم حتى تتحقق نتائج

فعلية للمؤسسة التي يعملون بها، لأن حياة المؤسسة تتوقف على أداء العاملين فيها، وعلى مدى إنجازهم وقيامهم بالمهام الموكلة إليهم (أبو صعلوك، 2023).

ويرتبط مفهوم الأداء الوظيفي بكل من سلوك الفرد والمنظمة، ويحتل مكانة مميزة داخل أي مؤسسة، حيث يعتبر الناتج النهائي لجهود الأنشطة المختلفة سواءً على مستوى الفرد أو المؤسسة بأكملها، فالعنصر البشري قادر على التطور والسعي إلى تحقيق أهداف المؤسسة إذا أحس العاملين في المؤسسة بالولاء والانتماء والخوف على مصالحها وهي بدورها تحقق له البيئة الملائمة للاستفادة من كفاءته وزيادة الطاقة المحركة لهم لتقديم الأداء الوظيفي، ورفع الروح المعنوية لديهم (الصوص، 2018).

كما أنّ تفعيل القيادة الرقمية في المدارس يساعد في دعم ومساندة الإدارة ووضوح الأساليب الإدارية المتبعة، وإزالة الغموض في تسيير الإجراءات، واتباع الأنظمة والقوانين دون التحايل عليها وتفويض الصلاحيات بالطريقة الصحيحة ودون الوقوع في الأخطاء المتكررة، وتحقيق الجودة وفق معايير فنية تقنية عالية مما يبسر الأعمال ويحقق التكامل بين وظائف القيادة في تقديم خدمات إبداعية واستشراقية حديثة ومتنوعة تناسب القدرات والمهارات للعاملين في المدارس، وتأخذ طابع التطوير والتغيير والإصلاح الشامل لجميع الجوانب المختلفة؛ لمساعدتهم على مواكبة التغيرات والتطورات المستجدة في بيئات العمل المدرسي (الربابعة، 2020).

وتشير الجهني (2019) إلى أنه قد أصبحت القيادة الرقمية ذات تأثير عال في المدارس ولها أهمية في بيئاتها الإدارية والتعليمية والتنظيمية، ودورها الأساسي في عمليات الإصلاح والتطوير وانعكاساتها الإيجابية والصحيحة والفعالة على العملية التعليمية والتربوية، حيث ساعد استخدام مديري المدارس للقيادة الرقمية على نجاحها ونهوضها، ولا يمكن أن يتحقق النجاح لهذه المدارس ما لم يكن

هناك استجابة للتغييرات، الأمر الذي ينعكس على النواحي الإدارية التي تمارسها يوميًا، ويتوقف نجاح مديري المدارس في أداء رسالتهم على مدى قدرتهم في التطوير القائم والمنصب على تطوير الذات ثم الآخرين بدقة ومهارة ووجود تواصل وتفاعل وتعاون بين جميع العاملين من أجل تحقيق الغرض المنشود.

ونظرًا لما طرأ على الميدان التعليمي في المملكة الأردنية الهاشمية مؤخرًا من تحديات غيرت في أسلوب القيادة من قيادة تقليدية إلى قيادة رقميّة؛ وما واكب ذلك من فتح منصات تعليمية رقمية تخدم كافة منسوبيها مما أدى لظهور بعض الصعوبات التي واجهت المدراء في المدارس؛ فقد أضحت الحاجة ماسة لبحث سبل تطوير القيادة الرقمية وتذليل صعوباتها، عبر معرفة واقع تطبيقها لدى قادة المدارس، ثم وضع تصور مقترح لتطوير القيّادة الرقمية لديهم بما يلبي احتياجاتهم، ويتفاعل مع المتغيرات في العصر الحديث ويزيد من مستوى أدائها (السحيمات، 2023)، وقد سعت الدراسة الحالية إلى الكشف عن القيادة الرقمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء مأدبا.

مشكلة الدراسة

أن التحول الرقمي في إدارة المؤسسات التعليمية غدا ضرورة لتأسيس ثقافتها وجودة التعلم فيها لأن الممارسات الإدارية بوجه عام انتقلت من التواصل المباشر الوجيهي إلى التواصل الرقمي ومن ذلك؛ الانتقال من المعاملات الورقية والتعاملات الوجيهية مع العاملين والطلبة والمجتمع المحلي إلى تعاملات رقمية.

ولقد أضحت ضروريًا على المؤسسات التعليمية ومنها المدارس أن تتبنى أساليب عمل حديثة تتوافق مع التغيرات المتسارعة، ونظرًا لتلك التطورات التقنية أصبح العمل الرقمي هو العمل السائد

في مختلف المجالات، وأصبحت التقنية من أهم مفاهيم العصر الحديث، حيث ازداد الاهتمام بالتعليم الرقمي مما انعكس بشكل ايجابي على الأعمال التعليمية، الأمر الذي تطلب من مديري المدارس تغيير نمط العمل لمواكبة التغيرات المتسارعة، وذلك لقلة جودة الأساليب التقليدية وعدم كفاءتها في العمل، فالإدارة التقليدية قاصرة عن القيام بوظائفها في عالم معاصر يعيش انفجار معرفي وتكنولوجي (الفرجات، 2019).

ويؤكد سعادة (2021) على أنّ عملية تطوير التعليم بحاجة لوجود قيادة رقمية فاعلة تستطيع مواكبة كافة التطورات في ميدان التعليم الرقمي، وأنّ الطرق التقليدية لم تعد قادرة على سد حاجات الميدان لمواجهة التطور التعليمي والتقني في العالم، كما أظهرت نتائج دراسة بيرن (Berin, 2016) أنّ (90%) من المديرين يعتقدون أنّ أعمالهم تتعطل أو يعاد تنفيذها بواسطة نماذج الأعمال الرقمية، وأنّ (70%) من المديرين لا يمتلكون المهارات المناسبة أو القيادة أو الهيكل التشغيلي المناسب للتكيف، في حين أنّ المؤسسات التي تتكيف بسرعة الأعمال الرقمية هي مؤسسات تمارس نموذجًا جديدًا تمامًا للإدارة، ويتولى رؤسائهم التنفيذيون القيادة الرقمية.

كما توصلت دراسة برومسون ويتشيتوتشابوم ونيامابا وبراتشونجتشيت ومور وكويدسوان (Promsuwan, Wichitputchrapom, Niyamabha, Prachongchit, Moore & Koedsuwan, 2019) إلى حاجة مدراء المدارس إلى النمو والتطوير المهني لكي يصبحوا قادة رقميين، ومن ثم تطوير خبراتهم، كما وأنه قد أشار دي أروق وبرادان وبارامارت وسنارس (De Araujo, Priadana, Paramarta, & Sunarsi, 2021)، وكذلك الخالدي (2016) إلى أنّ بعض من المؤسسات لا تدرك قيمة القادة الرقميين، مما يؤدي ذلك إلى قصور في أدائها وتواجه تحديات وإخفاقات يصعب عليها إصلاحها.

ولم يقتصر دور مديري المدارس على تنفيذ الإجراءات والأعمال الروتينية، بل شمل ذلك على التخطيط والتقييم والتنفيذ لتحقيق الأهداف وتحسين المخرجات ودعم عمليتي التعلم والتعليم، فقد يتسبب ضعف التأهيل لمديري المدارس في خفض جودة الأداء الوظيفي، ويشير المفيز (2014) لحاجة المؤسسات التربوية لعملية تنظيم وإعادة ترتيب في ضوء المتغيرات المتسارعة لمعالجة العديد من المشاكل والتغلب على الجوانب السلبية التي تؤدي إلى ضعف الأداء الوظيفي، وتؤدي إلى تدني المخرجات وعدم تحقيق توقعات المجتمع.

وبالنظر إلى بداية الألفية الثالثة منذ عقدين من الزمن وما شهدنا من تطورات تكنولوجية متسارعة في مختلف الهيئات والمؤسسات التي تعد التعليمية واحدة منها على مستوى العالم، فإن العمليات الإدارية تجاوزت الطرائق الاعتيادية وانتقلت إلى المرحلة الرقمية في دول مختلفة (القحطاني، 2019)، وبالرغم من الجهود والمبادرات الفاعلة التي أسهمت في تطوير كثير من المجالات، فقد لوحظ أنّ بعضًا من المدارس ما زالت تُعاني من قصور في الأداء، وتواجه مجموعة معوقات والتي تحول دون تحقيق الأهداف المنشودة، ومواكبة المستجدات الرقمية الحديثة وذلك نتيجة نقص في مهارات استخدام التقنيات الحديثة والتكنولوجيا واتباع الطرق التقليدية، وتبيّن ذلك في دراسات كل من (آل كرم ، 2020؛ بصيلي، 2022؛ والريس والعيقان، 2022، العماري، 2022).

ومن واقع الخبرة الميدانية للباحثة وعملها معلمة فقد لاحظت بعض أوجه القصور في مستوى امتلاك المهارات الرقمية لدى مديري المدارس، الأمر الذي قد يؤثر على أداء المهام الوظيفية المنوطة بهم، وهذا القصور يأتي متزامناً مع تنامي الحاجة لاستخدام التقنيات الرقمية في المدارس وانتهاج المنصات الرقمية وأدوات التعلم عن بعد كأحدى أساليب عمليتي التعليم والتعلم الحديثة.

وفي ضوء ما سبق تظهر أهمية القيادة الرقمية حيث عاملاً رئيسياً في تعزيز التحول التربوي وتحقيق النجاح المؤسسي. من خلال استخدام التقنيات الرقمية والتوجيه بشكل فعال، يمكن للمدراء تعزيز التواصل الفعال، وتحسين التنظيم وإدارة الموارد، وتوفير فرص التعلم المستمر والتطوير المهني لأعضاء الهيئة التعليمية. ومن خلال هذه الجهود، يصبح لدى المدراء القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية الأكثر دقة وفاعلية، وتحقيق أهداف التحسين المستمر في الأداء والتميز المؤسسي. وبالتالي، يمكن القول إن القيادة الرقمية للمدراء تشكل ركيزة أساسية لتحقيق الأداء الوظيفي المتميز والنجاح المؤسسي في مجال التعليم، ومن هذا المنطلق جاءت الدراسة الحالية في محاولة للتعرف على العلاقة ما بين القيادة الرقمية والأداء الوظيفي في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء قصبة مآدبا.

هدف وأسئلة الدراسة

جاءت الدراسة الحالية لمحاولة الكشف عن العلاقة ما بين ممارسة القيادة الرقمية والأداء الوظيفي في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء قصبة مآدبا، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء قصبة مآدبا من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثاني: ما مستوى الأداء الوظيفي في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء قصبة مآدبا من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الرقمية،

ومستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم في لواء قصبة

مأديا؟

أهمية الدراسة

تبرز الأهمية لهذه الدراسة من موضوعها المتعلق بالقيادة الرقمية وعلاقتها في الأداء الوظيفي

في المدارس الحكومية، وما تقدمه من أهمية نظرية وتطبيقية على النحو التالي:

الأهمية النظرية:

- تأتي أهمية الدراسة من موضوعها الشامل في الميدان التربوي، وتطبيقها على مجال مديري المدارس، حيث يهدف هذا البحث في جوهره إلى إثراء المكتبة العربية بمحتوى تربوي يعالج موضوع القيادة الرقمية وتأثيرها على الأداء الوظيفي في المدارس الحكومية.
- وكذلك تقديم أداة طوّرت لقياس العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء الوظيفي في المدارس.
- ومن المؤمل أن تسهم هذه الدراسة في توسيع الآفاق والرؤى المستقبلية للبحوث التربوية في هذا المجال.

الأهمية التطبيقية:

- تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله وهو القيادة الرقمية وعلاقتها في الأداء الوظيفي والذي فرض نتيجة التغيرات الاجتماعية والبيئية والاقتصادية، والتي يمكن أن تفيد (الباحثين والمُهتمين)، وأن تسهم هذه القرارات في تحسين أداء المدارس الخاصة وتعزيز جودة التعليم في المدارس الخاصة والحكومية في الأردن.

- كما يؤمل من هذه الدراسة أن تفيد صناع القرار والمعنيين في وزارة التربية والتعليم في وضع برنامج تطويري وإثرائي تستطيع من خلاله إكساب المديرين المهارات والمعارف التي تزيد

من قدرتهم في التعامل مع البرمجيات الرقمية، وتسخيرها في أداء مهامهم الإدارية والتعليمية وتحسن من الأداء الوظيفي لديهم.

- ويؤمل منها أن تقدم بعض المقترحات والتوصيات التي يستفيد منها مديرو المدارس، والقيادات التربوية بمختلف مستوياتهم لتركيز اهتمامهم وزيادة الوعي لديهم بأهمية المهارات الرقمية للقيادة وتحسين الأداء الوظيفي في المدارس.
- كما يؤمل منها أن تفتح بوابة البحث للربط بين محورين مهمين: القيادة الرقمية والأداء الوظيفي، ويستفيد منها الباحثون وطلاب الدراسات العليا وتوجههم إلى إجراء دراسات أخرى مماثلة بربطها بمتغيرات أخرى.

حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة بما يأتي:

الحد الموضوعي: تناولت دراسة العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء الوظيفي.

الحد البشري: اقتصر تطبيق الدراسة على معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء قصبه مادبا.

الحد المكاني: طبقت الدراسة في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء قصبه مادبا.

الحد الزمني: طبقت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2024/2023.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

القيادة الرقمية: عرفها انتربولو وهالكيبولوس وبارلو وبيليجيانيس (Antonopoulou,)

(Halkiopoulou, Barlou & Beligiannis, 2020) بأنها: التكامل في استخدام مجموعة من

الأدوات والتقنيات مثل: إنترنت الأشياء والمنصات الالكترونية، ووسائل التواصل الاجتماعي،

والذكاء الاصطناعي، والتعلم الآلي عند القيام بممارسات القيادة والتعليم والتعلم.

وتعرّف إجرائيًا بأنها: جميع الممارسات التقنية التي يقوم بها مديري المدارس الحكومية في مديرية

التربية والتعليم في لواء قصبة مآدبا من أجل نشر ثقافة العصر الرقمي، من خلال توجيه العاملين

في المدرسة نحو الهدف المنشود باستخدام الأدوات الرقمية بكفاءة وفعالية، وتحقيق من خلال متوسط

استجابة المعلمين والمعلمات على محور "القيادة الرقمية" بأبعادها الثلاثة في أداة الدراسة: (القيادة

الحكيمة، والمواطنة الرقمية، وثقافة التعلم الرقمي).

الأداء الوظيفي: تعرفها فوجكا (Fogaca, 2018: 232) بأنها " الالتزام نحو المؤسسة، ونحو

العمل، والاتجاهات والولاء للرؤساء، والأمانة، والدقة في المواعيد وفي علاقات العمل، والقدرة على

الابتكار والمعرفة بالعمل".

ويعرّف إجرائيًا بأنه: قدرة مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء قصبة

مآدبا على إنجاز أعمالهم المطلوبة بدقة وحرفية عالية، وتقاس من خلال استجابة المعلمين والمعلمات

على محور "الأداء الوظيفي" بأبعادها الثلاثة في أداة الدراسة: (أداء المهام، والأداء السياقي، والأداء

المعاكس).

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل استعراضاً للأدب النظري، والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، والتعقيب عليها وموقع الدراسة الحالية منها.

أولاً: الأدب النظري

يشمل الأدب النظريّ المبحث الأول: القيادة الرقمية، أما المبحث الثاني: الأداء الوظيفي.

المبحث الأول: القيادة الرقمية

المقدمة

تعد التربية أداة حيوية لتطوير وتغيير المجتمع في مختلف مجالات الحياة، حيث تقوم بتأهيل وأعداد الفرد ليكون قادراً على التجديد والإبداع، ولتحقق التربية أهدافها وغاياتها فإنه يتوجب على التربويين الاعتماد على الإدارة الفعالة، إذ أنها تعتبر الركيزة الرئيسية في بناء المجتمعات وتطورها، فهي تمثل نشاطاً إنسانياً منظماً له أهدافه الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، حيث تعمل الإدارة الفعالة على بتفادي الإهدار والفوضى والاضطراب (محمود، 2014).

تُعَدّ القيادة جوهر العملية الإدارية والمفتاح الرئيسي للإدارة الفعالة والنجاح. تعمل القيادة كمحفّز أساسي وملهم للعاملين، حيث تساهم في إطلاق طاقاتهم لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، وتمكنهم من التعامل مع التحديات والعقبات، وتؤكد دراسة زومان (2018) على أن القيادة الفاعلة لا تأتي بدون قائدٍ ناجحٍ قدوة قادرٍ على التأثير بالآخرين، وعلى استشراف المستقبل ومن بين الأدوات

الرئيسية التي تُساهم في تحقق رؤية المنظمات ورسالتها هو نهج القيادة، الذي يتجلى من خلال صياغة الاستراتيجيات اللازمة والتأثير في الاتبع لتنفيذ هذه الاستراتيجيات.

مفهوم القيادة:

ازداد الاهتمام بمفهوم القيادة في عصر التحديات التي تواجهها المؤسسات، وكثرت الدراسات والأبحاث التي تتناول هذا المفهوم، لأنه يرتبط بصورة مباشرة بمختلف مناحي الحياة، حتى نال موضوع القيادة اهتماماً واسعاً في المجتمعات المعاصرة، وذلك للدور الهام الذي تلعبه القيادة من أجل تحقيق أهداف وغايات المؤسسات، فلا تصلح المؤسسات من غير قيادة تسعى في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة لها (كمال والبديري، 2022).

وكانت القيادة سابقاً تنحصر في نطاق القبيلة والأسرة، وأصبحت تشمل المنظمات، والمجتمعات، والقائد له مساعدون سواء كان وجودهم بشكل رسمي أم غير رسمي، ولها تأثير كبير في نجاح القائد وفشله؛ لذا للقيادة أهمية في بقاء الكائن الحي وتطوره، وليست مجرد نظريات للدراسة، من هذا المنطلق ظهرت الدراسات والأبحاث الخاصة بالقيادة، وأنماطها وتطورها، وبدأت بدارسات جامعة أيوا وأوهايو وميتشيغان "Iowa, Ohio, Michigan" التي ركزت على توضيح الأنماط القيادية، والعوامل المؤثرة في تكوينها، وأهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسات والنقد الذي وجه لها (الشرفات، 2023).

ومارس الأفراد القيادة منذ القدم دون أن يستعين بالأبحاث، والدراسات، ويزخر التراث الإسلامي والعربي بالشخصيات القيادية التي تُعتبر كل منها نموذجاً متميزاً في القيادة التربوية، وإن دراسة الشخصيات القيادية هي التي أوحى للعلماء والخبراء الاهتمام بفن القيادة كعلم، وتحديد صفات القائد

وأنماط القيادة في شتى المجالات، ومنها المجال التربوي (Apsorn, Sisan & Tung Kunanan, 2019).

وتعرف القيادة لغةً على أنَّها: علاقة اعتمادية متبادلة بين من يبدأ بالفعل، وبين من ينجزها، وأنَّ هذه العلاقة يترتب عليها تمثيل دورين متبادلين (ابن منظور، 2003)، أما اصطلاحاً فتعرف القيادة كما أوردتها يوسف (2017) بأنَّها: درجة قوة السلطة التي يؤديها ويقوم بها القائد في إحراز تحويل هادف في سلوك الأشخاص، وقيام الشخص بعملية إقناع لأشخاص آخرين في مجموعة معينة، وتعد مؤشراً مهماً للحكم على قيادته بالفاعلية، أي أنَّ القيادة هي التمكن من النفوذ في الآخرين، أو قدرة الشخص أو المجموعة على التأثير أو فرض رأي أو قوانين معينة ليس بالقوة وإنما بالإقناع لتحقيق مقاصد المؤسسة، بحسب طرق وتدابير محددة يتخذها القائد.

ويعرف عطوي (2018) القيادة بأنَّها: فن التأثير على سلوك الأفراد أو فن التعامل مع الطبيعة البشرية لتوجيه الفرد نحو أهداف معينة بطريقة تضمن ثقة واحترام، وتعاون الأفراد مع القائد، وتعرفها ورد (Ward, 2020) بأنَّها: القدرة على إثارة وتحفيز مجموعة من الأفراد العاملين وإطلاق طاقاتهم نحو تحقيق الأهداف بكل فعالية وحماس، وهي قدرة القائد على توجيه الآخرين وشحن الهمم، وقدرته على بث روح التعاون بينهم، وهذا ما يميزه عن الآخرين.

ويمكن تعريف القيادة بأنَّها: "عملية تستلزم وجود عدة عناصر هي: القائد، ومجموعة أفراد يعملون معه هم الاتباع، أهداف مشتركة يعملون من أجل تحقيقها، وأن القيادة لها تأثير على سلوك الآخرين في مواقف معينة ومحددة" (الزعتري، 2020: 14).

وفي سياق ما تم ذكره ترى الباحثة أن القيادة هي البصمة الإيجابية التي يضعها القائد في نفوس المرؤوسين للعمل بإخلاص وجد؛ لتحقيق الأهداف المنشودة مع وجود ثقة، واحترام متبادل بين كل من القائد، والمرؤوسين.

أهمية القيادة

تعدّ القيادة جوهر العملية الإدارية وقلبها النّابض فهي المحور للعملية الإدارية، بحيث تعدّ القيادة ذات الكفاءة إحدى المميّزات الأساسية التي يمكن بواسطتها التّمييز بين المؤسسات الناجحة وغير النّاجحة، وتشير فريحات (2020) إلى أن أهمية القيادة تتبع من خلال حاجة المؤسسات إلى شخص يستطيع قيادة هذه المؤسسات لتحقيق أهدافها المنشودة مع الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الإنسانية مع مرؤوسيه، حيث إنّ المبادئ التقليدية للقيادة تعد مرجعاً ودليلاً للقائد لتذكيره بالنقاط التي يجب الاهتمام بها والانتباه إليها لتكون قيادته فعالة ومثمرة وتستوعب المواقف والناس والمهمة المطلوبة.

والاهتمام بمفهوم القيادة يعكس مدى إدراك أهمية الموارد البشرية كقوة رئيسية في العمل المؤسساتي، ويؤثر أسلوب القائد ونهج إدارته للفريق على درجة قبوله كقائد واحترام العاملين لتوجيهاته وتوجيهاته خلال العمل. بناءً على ذلك، يعتمد نجاح أي منظمة بشكل كبير على وعي القادة وممارستهم دورهم بفعالية داخل تلك المنظمة (بوعزة، 2016).

وتتركز أهمية القيادة التربوية من أهمية القائد في المؤسسة التعليمية، وفي ضوء ذلك حدد البلشي (2023) جوانب أهميتها المتمثلة فيما يأتي:

- دعم القوى العاملة التي تشكل موارد بشرية ذات كفاءة عالية.

- رفد الميدان التربوي بقيادات واعدة.

- تحسين بيئة العمل وإزالة العقبات.

- توظيف التحفيز في إثارة دافعية العاملين في المؤسسات التربوية.

وترى الباحثة أن القيادة بشكل عامّ مقومًا هامًا ترتكز عليه مختلف النشاطات المدرسية، لإحداث التجديد الملائم بالشكل الذي يضمن لها التّفرد، حيث إنّ هذه المهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية حكيمة، تمتلك مهاراتٍ عديدةً ومتنوّعةً وتنعكس بصورةٍ إيجابيةٍ على منهجية العمل الإداري.

القيادة الرقمية

إنّ التطورات التقنية الحديثة التي تشهدها كافة المجتمعات لم تغير النظم الإدارية والصناعية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية فقط بل تعدى ذلك إلى حياة الفرد اليومية، وفي ظل عصر التجارة والصناعة والمجتمع الرقمي المتسارع، أصبح العالم بحاجة لقيادة جديدة ذات رؤية علمية ونهج جديد يتناسب مع هذا العصر التكنولوجي والمجتمع الرقمي المتسارع بالتطوير والتنمية والتغيير (الطائي والحدراوي، 2019).

وإن امتلاك مدير المدرسة للمهارات الرقمية يعزز قدراته في مواجهة التحولات والتكيف مع الثورة التقنية التي تسود العالم، وتظهر أهمية القيادة الرقمية من خلال أهميتها الاستراتيجية التي تساهم في دعم ومساندة المعلمين في المدرسة من أجل تسهيل الإجراءات الإدارية وعملية صنع القرار بالإضافة إلى تمكين الإدارات والقيادات من التخطيط بكفاءة وفاعلية للاستفادة من متطلبات العمل، وتقديم الأعمال بجودة عالية وفق المعايير الفنية وأخرى تقنية عالية تواكب متطلبات العصر وتحقيق الغاية منه (البقعاوي، 2019).

مفهوم القيادة الرقمية

إنّ القيادة الرقمية من المفاهيم التي وصفت دور القيادة وأوضحته، لذا كان لابد من التمييز بين فئتين متقاربتين من القيادة، الأولى: القيادة الرقمية والتي تشير إلى الاستخدام الاستراتيجي للأدوات الرقمية وذلك لتحقيق أهداف العمل، فقد نشأت العديد من الابتكارات القيادية في قطاعات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأساسية مثل استخدام بوابات الانترنت لتسهيل عمليات الاتصال والتواصل بين كافة العاملين في تلك القطاعات، أما الثانية فهي القيادة في العصر الرقمي وتشير إلى أنّ القيادة في أي مؤسسة أو قطاع جزء لا يتجزأ من التحولات الواسعة نحو مجتمع أكثر معرفة وتطوراً، إذ أنّ معظم القادة في مختلف المجالات مطلعون على كافة القيود الحديثة، ويحرصون على توفير فرص متعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدامها بشكل فعال (Collin, Hiekkanen, 2015) (Korhonen, Halen, Itala & Helenius,

وينظر بونفور (Bounfour, 2016) على أن القيادة الرقمية هي: تعبير عن استخدام الموارد القيادية والتنظيمية لإقناع أفراد المجتمع بأهمية اعتماد التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصالات، واستثمار الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المطلوبة، في حين يرى بينج (Peng, 2021) أنها: قدرة الأفراد والمؤسسات المعاصرة بعصر التقنية الرقمية المتطورة على توجيه فرق العمل والمجموعات والمؤسسات ككل، ومنسوبيها من العاملين نحو التبنى الكامل للاستفادة من توظيف أدوات رقمية، وتطوير ممارسات التوجيه والتطبيق الرقمي سعياً لضمان رفاه العاملين ونجاحهم في تحقيق الأهداف المنشودة.

ويعرف شيوما وشيني وسانترسيرو وكارلش (Schiuma, Schettini, Santarsiero & Carlucci, 2021) القيادة الرقمية بأنها: الكفايات الأساسية الواجب صقلها والعمل على تنميتها

لدى القادة بعصرنا الرقمي المعاصر في القرن الحالي، وتعرف القيادة الرقمية بأنها: "تكامل التقنيات الرقمية مثل الأجهزة المحمولة، وتطبيقات الاتصالات والويب واستخدام التكنولوجيا في ممارسة القيادة، أي مزيج من القادة والأجهزة والتكنولوجيا" (أبو حية، 2021: 8).

وفي سياق ما تم ذكره سابقاً ترى الباحثة بأن القيادة الرقمية هي: أسلوب قيادي متطور يتبعه الأفراد القادرين على توليد الأفكار الإبداعية المبتكرة، بالاعتماد على استثمار الموارد البشرية المتاحة بالشكل الأمثل، وتبني استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات، وذلك من خلال تكامل التقنيات الرقمية مثل تطبيقات الاتصال والويب والأجهزة المحمولة في ممارسات القيادة نحو تغيير مستدام في استخدام التكنولوجيا.

وتجدر الإشارة إلى أنه قد يشكل على بعض المهتمين وجود مفردات متشابهة ظاهراً إلا أنّ هنالك اختلافات جوهرية بينها ومنها القيادة الرقمية والقيادة التكنولوجية ويمكن إجمالها فيما يأتي:

- القيادة الرقمية: تعد نمطاً من أنماط القيادة التي يتطلبها التطور التكنولوجي في العالم الحديث، وتحتاجها المؤسسات التعليمية لإنجاز مهامها بأقل جهد وأقصر وقت وبجودة عالية؛ بحيث يمكن للقائد من خلالها ممارسة أدواره القيادية المتنوعة من تنظيم، وتخطيط، وتوجيه، ورقابة، وإشراف بوسائل تقنية عالية الدقة والفعالية (اليوسف، 2021)، وتعتمد على استخدام العديد من التقنيات والأدوات الرقمية ومثاله: الأجهزة المحمولة، وتطبيقات الاتصالات، وتطبيقات الويب، والمنصات الإلكترونية، والذكاء الاصطناعي، والبيانات الضخمة، وتمكين العاملين من استخدامها لإحداث تغييرات مستدامة في الثقافة التنظيمية للمدرسة، ورسالتها وأهدافها وعملياتها الإدارية (محمود،

(2022)

- القيادة التكنولوجية: تُعد مجموعة من الاستراتيجيات والممارسات التي يؤديها مدير المدرسة لتوظيف التكنولوجيا والتنبؤ بمتغيراتها لصالح بيئة العمل (الشрман وخطاب، 2018)، وتعتمد على توظيف التكنولوجيا في العملية الإدارية من خلال استخدام وسائل تقنية متعددة لضمان تحقيق الأهداف (Turan & Gokbulut, 2022).

وبناءً على ما سبق يستنتج أنّ القيادة الرقمية تشتمل على استخدام البرامج والأجهزة الرقمية والعمليات الإدارية والقيادية المترابطة والمتكاملة والمتجانسة مع بعضها بعضاً، وتساهم في تسيير وتوجيه الأفراد نحو العلم والمعرفة دون قيود، وتطوير المجتمعات في مجال التكنولوجيا التقنية، للوصول إلى تكنولوجيا المعلومات التي يمكن أن تساعد في تحقق الأهداف المنشودة، أما القيادة التكنولوجية فهي الأسلوب القيادي الذي يطبقه مدير المدرسة لإتمام المهام الإدارية والإشراف على تنفيذها، وذلك باستخدام الأدوات والتقنيات التي تقدمها التكنولوجيا.

أهمية القيادة الرقمية

تشير أبو قاسم (2022) إلى أهمية دور القيادة الرقمية بصورة خاصة في الجانب التعليمي حيث أنها تساعد في استمرار عملية تعليم، وتوفير الدعم الفني والتقني، وتعزيز التواصل والتعاون، وقد ظهرت هذه الأهمية على أرض الواقع خلال فترة الإغلاق بسبب جائحة كورونا، حيث كان لها الدور الأساسي في استمرار العملية التعليمية عن بعد، وتحسين الإنتاجية والكفاءة، والسرعة في تحقيق أهداف المدرسة، وتوفير الجهد والوقت والتكلفة، إضافة إلى تحسين عملية الاتصال والتواصل بين الإدارة والعاملين، من حيث السرعة ونقل الرسالة، وكذلك الانتقال من الشكل اليدوي التقليدي في إنجاز الأعمال إلى الشكل الإلكتروني، كما أنها لا تقتصر على تقديم الخدمات داخل المدرسة بل

تمتد إلى خارجها، بالإضافة إلى الاستفادة من مميزات الإنترنت في التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، وتمكين الطلبة من اكتساب المهارات الرقمية الضرورية لتلبية متطلبات سوق العمل.

وأكد الخضير (2019) أن القيادة الرقمية تعمل على ما يأتي:

- تحسين فعالية الأداء واتخاذ القرار، وذلك بتوفير المعلومات والبيانات، والسرعة في إنجاز العمل المطلوب، مما يؤدي لاختصار وقت تنفيذ المهام.
 - سهولة حفظ البيانات، واسترجاعها في الوقت المناسب.
 - تساعد في الحصول على المعلومات اللازمة بسرعة، من خلال الأرشفة الإلكترونية.
 - سهولة عقد الاجتماعات عن بعد.
 - الدقة والوضوح في العمليات الإنجازية المختلفة داخل المؤسسة.
 - سهولة وصول التعليمات الإدارية إلى الموظفين، وتبسيط الإجراءات داخل المؤسسة، وانعكاسه على مستوى الخدمة المقدمة.
 - تسهيل إجراء الاتصال بين كافة دوائر المؤسسة، وغيرها من المؤسسات.
- وفي سياق ما تم ذكره سابقاً ترى الباحثة أن للقيادة الرقمية أهمية كبرى في عمليات التحول من الطرق القديمة في العمل إلى الطرق الحديثة بأسلوب ناجح وفعال، وذلك بإضافة فرص جديدة ولا سيما في المدرسة لاستيعاب الاتجاهات الحالية لعملية التعليم الرقمية، وتنظيم طاقات الأفراد وجهودهم وتعزيزها بطريقة مناسبة، وتطور مهارات المديرين والمعلمين والطلبة، وتزيد من خبراتهم التقنية والإلكترونية وتوسع المدارس المعرفة لديهم.

خصائص القيادة الرقمية

يذكر الأقطش (2019) أنَّ القيادة الرقمية تتميز بالعديد من الخصائص وأهمها بأنها غير مرتبطة بزمان ولا مكان محدد، حيث يتم التواصل بين القائد والعاملين دون حدود أو قيود، كما أنها تعتمد بصورة كاملة على تكنولوجيا المعلومات مما يقلل الجهد المبذول على القائد، بينما يرى أحمد (2022) أنها قيادة ذات حس إنساني عالٍ؛ لأن التقنية تحتاج إلى عاملين متخصصين وذوي مؤهلات عالية، وأنها قيادة تمتلك الإحساس بالتقنية فالقائد الرقمي يتحسس أبعاد التطور التقني في الشبكات والبرمجيات والأجهزة الإلكترونية والتطبيقات، وأنها قيادة مبتكرة ذات مهارات ومؤهلات تتميز بروح المنافسة والقدرة على الخوض في تحدي المنافسين الآخرين.

ويرى سدران (2021) والقصص (2023) أنَّ من خصائص القيادة الرقمية التي تجعلها مختلفة عن غيرها من أنواع القيادة ويمكن إجمالها فيما يأتي:

- القيادة الرقمية، قيادة عصرية ساهمت في بناء المجتمعات الإنسانية بكافة جوانبها المتعددة من خلال استخدام الأدوات الرقمية المتاحة في العالم الرقمي، كونها تقوم على أسس ومبادئ إدارية شفافة وواضحة ومعلن عنها للجميع، تتضمن استخدام الأجهزة الرقمية والإلكترونية، بالإضافة إلى العمليات الإدارية والقيادية المترابطة، والتي تسعى إلى تحقيق المميزات المطلوبة للمؤسسات التعليمية بشكل شامل.

- القيادة الرقمية، قيادة إنسانية حرة لها جوانب متشعبة ومتفرعة ومخططة وفق خطوات علمية بحتة، إذ إنّ العلاقات الإنسانية لها قدر كبير في البيئة المدرسية، وعمليات الاتصال والتواصل مفعلة بقنواتها المفتوحة بين الإدارة العليا والدنيا وكافة العاملين في بيئة العمل دون قيود وجميع العاملين يتبعون منهج التطور في ممارساتهم والتوجه نحو كل ما هو جديد ومتطور وتقني، مما يساعد من

تضافر الجهود المبذولة للحصول على أفضل النتائج المنشودة لتطوير كفاياتهم في مجال التقنيات وتكنولوجيا المعلومات الحديثة.

- القيادة الرقمية، قيادة إبداعية تحتاج إلى مهارات تمتاز بالحس الابتكاري الذي يتميز بالقدرة على تحمل المشكلات والصعاب التي يمكن مواجهتها أثناء الخوض في تقبل التغيير لضمان النجاح في مستقبل التحولات الرقمية والمدير الرقمي يحاول دائماً أن يتحسس أبعاد التطور التقني في الأجهزة الإلكترونية والبرمجيات والشبكات والتطبيقات.

متطلبات القيادة الرقمية

كي تصبح القيادة الرقمية أساس العمل اليومي في أي مؤسسة؛ لابد من توفر عدد من المتطلبات الأساسية، وصنفت السويدات (2023) هذه المتطلبات كما يأتي:

- متطلبات إدارية (تشريعية): إنّ القيادة الرقمية تحتاج تغييراً في طريقة إدارة القادة والمروّسين لمسؤولياتهم، وفي كيفية نظرهم إلى وظائفهم، وتتمثل في إصدار التعليمات والقوانين الإدارية اللازمة لتطبيق القيادة الرقمية، كما تحتاج إلى وضع خطة متكاملة للاتصالات الشاملة بينها وبين كل من له علاقة بالعملية التعليمية، والتركيز بشكل أساسي على حاجات ورغبات المستفيدين من خدمات المدرسة والعمل على توفيرها، كما أنّ النموذج الهرمي للاتصالات ليس نموذجاً ملائماً العصر التكنولوجي، حيث أنّ القيادة الرقمية تتطلب وجود بنية تنظيمية شبكية تتمحور حول قيمة الابتكار، والمبادرة، والإبداع في الأداء والكفاءة الفعالة والفاعلية في انجاز المهام.

- متطلبات مادية: تشمل جميع المكونات المادية الضرورية لتنفيذ القيادة الرقمية، بما في ذلك أجهزة الحاسوب ومختلف قدراتها، والبرامج والتطبيقات المتاحة، والبنية التحتية اللازمة لأنظمة الحاسوب داخل المؤسسة التعليمية، بالإضافة إلى الشبكات والبنى التحتية للتواصل الإلكتروني وإدارة المدرسة عبر الإنترنت.
- متطلبات بشرية وفنية: وتعني وجود الكفاءات القادرة على الابتكار، والإبداع والتطوير، كما يتضمن تدريب تعليم العاملين في إدارة المدرسة على استخدام أجهزة الحاسوب، وإدارة الشبكات، واستخدام التطبيقات المرتبطة بالحاسوب، وإدارة وتوجيه القيادة الإدارية المدرسية الإلكترونية بشكل صحيح.
- ويذكر العشماوي والعصيمي (2021) مجموعة من المتطلبات لتطبيق القيادة الرقمية وهي:
 - البنية التحتية وتتضمن شبكة الاتصالات وقواعد البيانات والاتصال بشبكة الإنترنت بشكل متواصل، وأجهزة الحاسوب وغيرها من الأجهزة التي تمكن من الاتصال بالشبكة العالمية، وتوافر مزودي الخدمة بالإنترنت بالأسعار المناسبة قدر الإمكان.
 - التدريب وبناء القدرات ويشمل كافة الموظفين على استخدام أجهزة الحاسوب وقواعد البيانات وإدارة الشبكات وكافة المعلومات اللازمة؛ لإدارة توجيه القيادة الرقمية بصورة سليمة.
 - توفير مستوى مناسب من التمويل وذلك من أجل إجراء الصيانة الدورية وتقديم الدورات التدريبية.
 - توفير الإدارة المؤسسية: لا بد من توافر جهة معينة تتولى تطبيق القيادة الإلكترونية، وتعمل على تهيئة البيئة اللازمة والمناسبة للعمل، وتتولى الإشراف والتطبيق وعمليات التقييم.
 - توفير السرية الإلكترونية والأمن السيبراني؛ وذلك لحماية أمن المعلومات الوطنية والشخصية.

في سياق ما تم ذكره ترى الباحثة أن تطبيق القيادة الرقمية في المدارس يتطلب بنية تحتية تكنولوجية قوية، وتدريب مهني للمعلمين، وكذلك وضع سياسات وإجراءات محددة، وتحفيز الابتكار والتجديد، وكذلك دعم فني وتقني، والتواصل والشراكة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي، فإنه بتوفير هذه العوامل يمكن تحسين تجربة التعلم الرقمي وتعزيز جودة التعليم في المدارس.

أبعاد القيادة الرقمية

أشار كل من أونيل (O'Neal, 2018) وانتونوبوليو وآخرون (Antonopoulou, et al, 2020) إلى أبعاد للقيادة الرقمية وهي كما يأتي:

- القيادة الحكيمة، ويتضمن هذا البعد التأكيد على مبدأ الرؤية المشتركة بين كافة المهتمين والمشاركين بالعملية التعليمية للتغيرات الهادفة التي تزيد من استخدام موارد العصر الرقمي التي تلبي وتحقق أهداف التعلم، وتدعم وتحفز الممارسات التعليمية الفعالة، تشمل المسؤوليات الرئيسية للقادة في المدارس المشاركة في تنفيذ الخطط الاستراتيجية المحسنة بالتكنولوجيا وضمان توافقها مع الرؤية المشتركة للمدرسة، بالإضافة إلى تبني السياسات والبرامج وتوفير التمويل لتحقيق تلك الرؤية التكنولوجية على المستويات المحلية، والوطنية، والقومية.
- تعلم ثقافة العصر الرقمي: ويتضمن هذا البعد الحرص على الإبداع والابتكار التعليمي الذي يهدف إلى التحسين والتطوير المستمر للتعلم في العصر الرقمي دعم استخدام تكنولوجيا التعليم بصورة فعّالة ومؤثرة، وتوفير ممارسة فعالة في دراسة التكنولوجيا ودمجها في المناهج الدراسية، توفير بيانات تتمركز حول المتعلمين لتلبية احتياجاتهم وتكون مزودة بالتكنولوجيا.

- التميز في الممارسات المهنية: تخصيص الوقت والموارد الضرورية لضمان النمو المهني المستمر في التكنولوجيا، والاطلاع الدائم على البحوث التعليمية الحديثة، المتعلقة باستخدام التكنولوجيا بشكل فعال، وتشجيع ودعم استخدام التكنولوجيا الحديثة في تحسين عملية تعلم الطلبة، وتعزيز التواصل والتعاون بين جميع المشاركين في العملية التعليمية عبر استخدام أدوات التكنولوجيا والمشاركة في مجتمعات التعلم الرقمية، والتي تؤدي إلى دعم وحفز مديري المدارس والمعلمين في دراسة واستخدام التكنولوجيا.
- التحسين والتطوير المنظم: التغيير الهادف يعمل على تحقيق أهداف التعليم والتعلم من خلال الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا والموارد الغنية بالوسائط والتعاون والبناء، وتحليل وجمع البيانات، وتفسير النتائج، وتعمل على تحسين أداء هيئة العاملين وتعليم الطالب من خلال التكنولوجيا، تعيين الموظف ذو الكفاءة العالية والمبتكرة في استخدام التكنولوجيا، يعمل على تحقيق الأهداف المنشودة، ودعم التحسين المنهجي للتكنولوجيا يهدف إلى بناء الشراكات الاستراتيجية، بناء وصيانة مباني الفعالة للتكنولوجيا التي تتضمن أنظمة التكنولوجيا المتكاملة والقبالة للتشغيل المتبادل لدعم ادارة التعليم.
- المواطنة الرقمية: توفير فرص متساوية للوصول إلى الأدوات والموارد الرقمية الملائمة لتلبية احتياجات جميع الطلبة بشكل عادل داخل المؤسسة، والاستخدام الآمن والقانوني والأخلاقي للمعلومات والتكنولوجيا الرقمية، ودعمها وتعزيزها من خلال السياسات الموضوعة للمؤسسة تدريب وتنمية الفهم الثقافي والمشاركة في القضايا العالمية، باستخدام أدوات التواصل والتعاون الحديثة للتكنولوجيا، دعم وتعزيز العلاقات الاجتماعية الناتجة عن استخدام التكنولوجيا.

أما السحيمات (2023) فقد صنفت أبعاد القيادة الرقمية إلى المساواة والمواطنة الرقمية: حيث يستخدم القادة التربويون التكنولوجيا لتعزيز المساواة والمشاركة وممارسات المواطنة الرقمية، ومخطط ذو رؤية: حيث يُشرك القادة المعنيين بالعملية التعليمية التعلمية في خطة استراتيجية وبرنامج تقييم مستمرة للارتقاء بالتعلم من خلال استخدام التكنولوجيا وتوظيفها في العملية التعليمية بفاعلية، والقائد الممكن: حيث يوفر القادة ثقافة يتم فيها تمكين المعلمين والطلبة لاستخدام التكنولوجيا بطرائق مبتكرة لإثراء التعليم والتعلم، ومصمم الأنظمة: يبني القادة فرقاً وأنظمة لتنفيذ استخدام التكنولوجيا وتحسينها باستمرار والحفاظ عليها لدعم التعلم، ومتعلم متواصل: يشكل القادة نموذجاً للتعلم المهني المستمر ويعززونه لأنفسهم وللآخرين.

وحدد لاندر (Lander,2020) ستة أبعاد للقيادة الرقمية، تمثلت في الاتصالات، والتعاون، والنمو والتنمية المهنية، وإضفاء الطابع الشخصي على البيئة المؤسسية، والتعليم والتقييم، والفرص للجميع والعلاقات العامة.

بناءً على ما سبق ذكره من أبعاد للقيادة الرقمية والتي تناولها العديد من الباحثين فقد تناولت الدراسة أبعاد (القيادة الحكيمة، والمواطنة الرقمية، وثقافة التعلم الرقمي)، وذلك نظراً لملاءمتها للدراسة الحالية وتحقيق الأهداف المنشودة.

العوامل المؤثرة في القيادة الرقمية

هناك العديد من العوامل المختلفة التي تؤثر في نجاح القيادة الرقمية ومنها ما تشير إليه دراسة القصصقي (2023) إلى أنّ القيادة الرقمية الناجحة تعمل على قبول التغيير ومواجهته بطرق وأساليب وإستراتيجيات فعالة، وأنّ القيادة الرقمية تحتاج للمهارات التقنية والفهم الدقيق والكافي لكيفية استخدام التكنولوجيا في تحقيق أهداف المدرسة من خلال التخطيط الجيد والوعي لمدى أهمية

التكنولوجيا في البيئات التعليمية، وإدارة الوقت والموارد المتاحة والتعاون مع الأقسام المختلفة، كما أنه لا بد من التأكيد على دور المديرين في تفعيل القيادة الرقمية في مدارسهم، واتباعها في جميع أنشطتهم وممارساتهم، وحث الآخرين من معلمين وإداريين وطلبة على استخدامها والانفتاح على الواقع الرقمي والتقني والتكنولوجي، لذلك يجب على مديري المدارس التوجه لممارسة القيادة الرقمية بتكيف واقعي وإيجابي وفق معايير عالمية واضحة ومحددة تخدم عملية التعلم وتزيد من عمليات النمو والتطور.

وتعد القيادة الرقمية أحد المفاتيح الرئيسية لتحسين التعليم في القرن الحالي، حيث تؤثر العديد من العوامل على فعاليتها، ويجب على القادة التعليميين تحديد رؤية واضحة وتوفير الدعم التنظيمي والموارد اللازمة لتطبيق القيادة الرقمية بنجاح، بالإضافة إلى ذلك، ينبغي توفير فرص التدريب والتطوير المهني للمعلمين وتشجيع ثقافة التعلم المستمر والابتكار داخل المدرسة من خلال بناء شراكات قوية وآليات فعالة للتقييم والمتابعة، ويمكن للمدارس تحقيق تحول رقمي مستدام يعزز جودة عملية التعليم (Jami, 2017; Kelly, 2018).

وفي هذا السياق يجب أن تكون القيادة الرقمية للمعلومات والبيانات بالطرق السليمة وأن تعمل على تحسين وتجويد الأداء، وأن تلتزم بالمعايير والأنظمة والتشريعات والقوانين، وغيرها من السياسات الإدارية والتربوية التي تهتم المديرين وجميع العاملين في المدارس ولها ارتباط وثيق في التقنيات الحديثة.

القيادة الرقمية ومدير المدرسة

حظيت القيادة الرقمية بشكل خاص باهتمام أهل العلم والمعرفة من الباحثين والعلماء في جميع المجالات سواء التربوية أو النفسية أو الإدارية وغيرها؛ لما لها من أهمية بالغة في إدارة مؤسسات

التعليم ومنها المدارس بأنواعها ومستوياتها، حيث جاءت القيادة الرقمية لمساعدة المديرين على استخدام التحول الرقمي، والتكيف معه بصورته الحقيقية التي تتسم بطابع الابتكار والتميز والنمو والإنجاز والاطلاع على كل ما هو جديد في عالم الرقمنة في كافة العمليات الإدارية والتعليمية، مما يساعد المدارس على التكيف مع التحولات الرقمية الحديثة، ورسم سياساتها التعليمية وفق الأهداف العامة (مرعي، 2016).

وقد أصبحت القيادة الرقمية ذات تأثير عال في المدارس ولها أهمية في بيئاتها الإدارية والتعليمية والتنظيمية ودورها الأساسي في عمليات الإصلاح والتطوير، حيث ساعد استخدام مديري المدارس للقيادة الرقمية على نجاحها ونهوضها ورقبها، ويتوقف نجاح مديري المدارس في أداء رسالتهم على مدى قدرتهم في التطوير القائم والمنصب على تطوير الذات ثم الآخرين بدقة ومهارة، ووجود تواصل وتفاعل وتعاون بين جميع العاملين من أجل تحقيق الغرض المنشود (الجهني، 2019).

ويساعد ممارسة القيادة الرقمية في المدارس في دعم ومساندة الإدارة، وإزالة الغموض في تسيير الإجراءات، واتباع الأنظمة والقوانين دون التحايل عليها، وتفويض الصلاحيات بالطريقة الصحيحة دون الوقوع في الأخطاء المتكررة، وتحقيق الجودة وفق معايير فنية تقنية عالية، مما ييسر الأعمال ويحقق التكامل بين وظائف القيادة في تقديم خدمات إبداعية حديثة ومتنوعة تناسب القدرات والمهارات للعاملين في المدارس، وتأخذ طابع التطوير والتغيير والإصلاح الشامل لكافة الجوانب المختلفة، لمساعدتهم على مواكبة التغيرات المستجدة في بيئة العمل المدرسي (الربابعة ، 2020).

والقيادة الرقمية في المدارس الحكومية والخاصة من الموضوعات الرئيسية التي نالت اهتمام العاملين على اختلاف مسمياتهم، حيث يعد استخدامها وتبنيها في العمليات الإدارية والتنظيمية من مقومات نجاح مديري المدارس في القيام بمسؤولياتهم وواجباتهم وقيادتهم الإيجابية لمدارسهم، وتحقيق

الأهداف المدرسية والتربوية بشكل عام دون استثناء، ومواكبة التطورات التقنية والتكنولوجية والرقمية التي ظهرت في البيئات التعليمية وأصبحت ضرورة من ضروريات الحياة اليومية لجميع الأفراد العاملين في المدارس (وهيبة، 2019).

في سياق ما تم ذكره ترى الباحثة أن مديرو المدارس بصفتهم القادة الرئيسيين يلعبون دورًا محوريًا في تعزيز القيادة الرقمية وتحقيق النجاح المدرسي من خلال تبني التكنولوجيا وتوجيه استخدامها بشكل استراتيجي وفعال، ووضع رؤية واضحة لدمج التكنولوجيا في عمليات التعلم والتدريس، وتوجيه المعلمين والموظفين نحو استخدام التكنولوجيا بشكل فعال وإدماجها في الممارسات اليومية للتعليم.

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

يعد موضوع الأداء الوظيفي أحد أهم المواضيع التي يهتم بها الباحثين ولا سيما في مجال القيادة، وذلك باعتبارها من الوسائل التي من خلالها يتم تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، وهو أيضًا يدل على مدى تقدم وتطور المؤسسة، لذا يعد العنصر البشري من أهم مرتكزات التطوير المؤسسي (عدوان، 2022).

حيث إنّ الأداء الوظيفي المكون الرئيس للعملية الإدارية والتنظيمية في المدرسة، فهو يرتبط بالمعلم الذي يدير العملية التعليمية، كما أنه يساعد المعلمين على تحقيق الأهداف المبتغاة من العملية التربوية بالمدارس، كما أنّ له أهمية كبيرة لأي مؤسسة تريد النجاح والتقدم، فإذا كان الأداء مرتفعًا فإنّ ذلك يعد مؤشرًا واضحًا لنجاح المؤسسة واستقرارها وفعاليتها، كما يسهم في عملية تطوير الذات والوصول إلى الإبداع، ويعمل على استثمار قدرات وإمكانيات الفرد أحسن استثمار بتوظيف الفرص المتاحة (بن زيد، 2022؛ بني حمدان وبني حمدان، 2022).

مفهوم الأداء الوظيفي

يعتبر رفع مستوى الأداء وتطوير إدارة المدرسة عوامل مؤثرة إيجاباً على المدرسة ومجتمعها الثقافي والتعليمي، وتحسين تجربة التعلم للطلبة، ويسعى مدير المدرسة إلى تحسين أدائه الوظيفي من خلال اهتمامه بتنظيم وقته والالتزام بالمهام المحددة وتحديد الأولويات بدقة وإتقان، وتقديم الدعم وتوفير الظروف الملائمة، كما يتبنى المدير رؤية مستقبلية حكيمة للمدرسة، ويعمل على التطوير المستمر واستكشاف البدائل (السليمات، 2020).

ويُعرّف الأداء الوظيفي على أنه: المهام والأنشطة التي يؤديها المرؤوس في المؤسسات، وكل ما يتم إنجازه بنجاح في مجاله، ليتم تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، وفق الأنظمة الإدارية، والقواعد، والإجراءات، والطرق التي تحددها تلك الإدارة مع توافر جميع المتطلبات (حلاوة، 2015).

وتعرف بأنها "محاولة تحقيق تلك الأهداف المنتظرة من تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف ويشمل مفهومي الفعالية وهي التوصل إلى الأهداف المنشودة "الناجعة" وهي تخفيض الموارد المستخدمة" (القضاة والمعولي، 2016: 65).

كما ويُعرّف الأداء الوظيفي بأنه: "المخرجات، والنتائج، والإنجازات التي يتم تحقيقها بواسطة فرد أو جماعة أو مؤسسات تعليمية، والعمليات التي تتضمن إتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات، باستخدام موارد إمكانات معينة" (الثقفي، 2017: 4)، وهو "كفاءة الفرد أو العامل لعمله ومسلكه فيه، ومدى صلاحيته في القيام بعمله وتحمله لمسؤولياته" (الحواس، 2017: 277).

وعرفه رسمي وشعلات وأحمد (2019) بأنه: طريقة العامل لتنفيذ الأعمال والمسؤوليات الموكلة إليه من قبل المؤسسة التي يعمل بها، وهي أيضاً الإنجازات التي يحققها كل فرد يعمل في هذه

المؤسسة، وعرف القحطاني (2019) الأداء الوظيفي بأنه: كل ما يبذله الموظف من جهد لإنجاز المهمات حسب استطاعته، وأنه المخرجات والأهداف للمؤسسة التي تسعى لتحقيقها في فترة محددة، ومما تقدم تستنتج الباحثة أن الأداء الوظيفي هو نشاط أو جهد يتبعه الموظف لتأدية عمله، والواجبات الموكلة إليه من قبل الإدارة لتحقيق الأهداف المنشودة بشكل فعال.

أهمية الأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي للعاملين ركيزة رئيسة لتقدم وتطور المؤسسات، لذلك ينبغي على القائد الاهتمام بهم وتلبية احتياجاتهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم لتحقيق أهداف المؤسسة المنشودة، ويحظى الأداء الوظيفي باهتمام أكبر لأنه طريق التقدم والازدهار ولاسيما في مجال التعليم حيث أنّ نجاح المؤسسات يرجع للأداء الوظيفي للعاملين فيها، لذا يعد موضوع الأداء الوظيفي من أهم المواضيع التي تسعى المؤسسات لتطويرها والارتقاء بها من خلال تدريب ودعم العاملين فيها بشكل مستمر ودائم، لأجل الوصول الى الأهداف (الروقي، 2018).

وأضاف كل من (النجار، 2016؛ سبحي، 2016) أنّ أهمية الأداء الوظيفي تتمثل في تحقيق الأهداف المؤسسية، وأيضاً تعد طريقة لتحقيق أهداف فردية للعاملين، وتحدد مؤشرات الأداء الوظيفي نقاط القوة لدى العاملين ليتم استثمارها وتعزيزها، وتسهم أيضاً في الكشف عن نقاط الضعف وتحديد الاحتياجات لتطويرها وتحسين الأداء، ويركز الأداء الوظيفي على قدرات المؤسسة التنافسية، وكيفية استثمارها، وتوظيفها لهذه القدرات الموجودة لدى العاملين، لتحسين المخرجات، كما ويسهم الأداء الوظيفي في تحديد مستويات العاملين، ويساعد في عملية تنقلاتهم وترقيتهم، ويعتمد نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة على الأداء الوظيفي الفاعل لمختلف القطاعات فيها.

تتمثل أهمية الأداء الوظيفي في تحقيق الأهداف التعليمية وتحسين جودة التعليم بشكل عام، وذلك في ظل التحديات التي تواجه عمليات تحسين الأداء الوظيفي في العديد من المدارس، ويعد الأداء الوظيفي ضروريًا لتحقيق النجاح والتقدم في أي مؤسسة، حيث يعكس مستوى الأداء الوظيفي جودة وفاعلية المؤسسة، كما يسهم في توفير بيئة تعليمية محفزة وداعمة لعملية التعلم، وفي تطوير الذات والوصول إلى الإبداع، ويعمل على استثمار قدرات وإمكانيات الفرد بأفضل شكل للاستفادة من الفرص المتاحة (بن زيد، 2022).

عليه فإنّه بظل هذه التطورات الهائلة التي يشهدها العالم، على قادة المدارس الاهتمام بتحسين الأداء الوظيفي حتى يواكبوا هذا التطور، لما له من نفع على كل من المعلم والمؤسسات التعليمية، حيث يلعب الأداء الوظيفي دورًا هامًا في تعزيز الثقة والاعتمادية في المدارس، ويتوقع من مؤسسات التعليم أن توفر بيئة محفزة ومتميزة للتعلم، ويسهم الأداء الوظيفي الجيد في بناء هذه الثقة من خلال تقديم الخدمات التعليمية بشكل فعال.

عناصر الأداء الوظيفي

هناك مجموعة من العناصر الأساسية للأداء الوظيفي وبدونها لا يمكن الحديث عن وجود أداء فعال وذلك لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المؤسسات. ومن أهم هذه العناصر كما ورد في الحارثي (2018)، ودراسة نوري ومحمد (2022) ما يأتي:

- فهم متطلبات الوظيفة: يشمل الحصول على المعرفة الهامة، بما في ذلك المعرفة العامة، والمهارات الفنية والمهنية، والخلفية العامة المتعلقة بالوظيفة.

- بيئة التنظيم: وتتكون من العوامل الداخلية والخارجية، ومن العوامل الداخلية التي تؤثر في أداء المعلم التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، ومن العوامل الخارجية: العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية.
- نوعية العمل: وهي ما يدركه الأفراد عن عملهم الذي يقومون به، وما يملكون من رغبة ومهارات ومقدرة في تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- كمية العمل المنجز: أي حجم الاعمال الفعلية الذي يقوم الموظف بإنجازها في ظروف العمل الاعتيادية.
- المثابرة والوقوف: وتعني التفاني والجدية في العمل، ومقدرة الفرد على تحمل مسؤولية العمل وإتمام المهام في الوقت المحدد.
- هناك عناصر أساسية للأداء الوظيفي لا بد من توافرها للوصول إلى أداء فعال، حيث يشر كل من (سبحي، 2016؛ ماهر، 2017) هنالك عدة عناصر يتوجب توافرها والتي تشتمل على العناصر الآتية:
- الواجبات، والمهام، والمسؤوليات، وأدوار المعلمين المطلوبة في طبيعة عملهم وتشمل الفرص المصاعب، والاحتياجات، ومقدرة كل معلم على تأدية العمل بشكل فعال ومنتقن.
- بيئة العمل وتتكون من مؤثرات داخل المؤسسة، وتشتمل: الهياكل التنظيمية، وأهدافها، ومواردها وجميع ما يجري من معاملات، أما المؤثرات الخارجية، فهي تشمل: التأثيرات الاقتصادية والسياسية، وأيضاً كل ما يخص العوامل التقنية، والعوامل الاجتماعية.

- الكفايات: هي كل المعارف والمهارات والقيم والاتجاهات التي يمتلكها المعلمون، وتتصف بالسمات الرئيسية التي تكون نتاج أداء فعال، وهي الجدية، وإتقان العمل، وحس بالمسؤولية، بجانب الحاجة الماسة إلى إشراف وتوجيه ومتابعة والملاحظ مما سبق أنّ الأداء الوظيفي يتكون من عدة عناصر جوهرية، تعمل على معرفة، وتحديد ما هو مطلوب لتطوير أداء المعلمين، وتسهم أيضا في تطوير برامج مهنية تعليمية تزود كل المعلمين بالكفايات التي يجب توافرها، التي تؤثر في العملية التعليمية بشكل إيجابي وفعال.

وعليه فإنّ عناصر الأداء الوظيفي لمدير المدرسة تتمثل في قدرته وخبرته وما يمتلك من معارف ومهارات ودوافع للعمل، وما تتصف به البيئة التنظيمية التي تشتمل عوامل مثل مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة والهيكل التنظيمي، ومتطلبات وتحديات الوظيفة، فلا بد من التفاعل والتناغم بين هذه العناصر لتحقيق أداء متميز وتعزيز كفاءة المؤسسة التي ينتمي إليها الفرد.

العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

أشار كل من (الحراشة، 2010؛ مكحل، 2023) إلى وجود عوامل مهمة تؤثر بشكل كبير في الأداء الوظيفي للمعلم، ومنها ما يأتي:

- عوامل فنية: وتتمثل في التقدم التقني والمواد الخام والهيكل التنظيمي للعمل وطرق وأساليب العمل، ولهذه العوامل تأثيرها المباشر على كفاءة المؤسسة والأفراد، فنوع الآلات والمواد الخام وطرق وأساليب العمل وتصميم العمليات جميعها تؤثر على مستوى إنتاجية - المؤسسة والعاملين فيها.
- عوامل إنسانية: وتشمل القدرة على الأداء الفعلي للعمل، ويمكن تحديده بالآتي: المعرفة والتعليم والخبرة، إضافة إلى التدريب والمهارة والقدرة الشخصية، كما تشمل الرغبة في العمل وتحدد بالآتي: ظروف العمل المادية، وظروف العمل الاجتماعية، وحاجات الأفراد - ورغباتهم.

ويتحدد الأداء من خلال تفاعل ثلاث مكونات أساسية تتمثل بالدافعية التي يمتلكها الفرد، وهي رغبة الفرد للعمل وتظهر من خلال حماسه وإقباله على العمل، ومناخ العمل ويتمثل بـ البيئة الداخلية المنظمة التي تشمل السياسة والأنظمة الموضوعية فيها، وكذلك البيئة الخارجية تتأثر بشكل مباشر بالظروف العالمية والإقليمية والمحلية، وتؤثر بدورها على قدرة الفرد على أداء عمله، وتلك القدرة تمثل مهارة يكتسبها الفرد من خلال التعليم والتدريب والخبرة السابقة ذات الصلة بمجال العمل (الشريف، 2013).

وفي سياق ما تم ذكره فإنّ هناك بعض العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي ومنها الحوافز والتي تعمل على تشجيع المعلمين للوصول إلى الأداء المنشود، والموارد والتي تعني توافر الأدوات والمواد التي يحتاجها المعلمين للوصول للأداء المطلوب، والتنبؤات أي ما يتنبأ به الموظف وهنا يقع على المدير تحديد أهداف للأداء بشكل واضح وتعمم على الجميع.

أبعاد الأداء الوظيفي

إنّ الأداء الوظيفي يتضمن العديد من الأبعاد الأساسية كما يشير إليها (Kuruppu, Kavirathne & Karunarathna, 2021) وهي كما يأتي:

- الكفاءة: وهي أداء الأعمال بطريقة صحيحة، بالشكل الذي يستخدم فيه الموظف الموارد المتاحة لديه مثل المال الوقت المواد والتجهيزات بشكل جيد، ودون إهدار، ويمكن قياسها من خلال نسبة ما تم إنتاجه أو تنفيذه فعلا بما يمكن تحقيقه باستهلاك نفس المواد.
- الفاعلية: وهي أداء الأعمال الصحيحة، وتتعلق بمستوى جودة تحقيق الأهداف حيث تقاس فاعلية الموظف بمدى تحقيق الأهداف، ويتم تحديد الفاعلية دون الرجوع للتكاليف.
- السرعة: وتعني إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد مع المحافظة على الدقة والجودة.

بينما يصنف (Viswesvaran & Ones, 2017; Rehman & Shahnawaz, 2018)

إلى ثلاثة أبعاد وهي:

- **أداء المهام:** ويشير إلى السلوكيات التي تسهم في إنتاج سلعة أو تقديم خدمة والتي تختلف

باختلاف الوظائف، والاحترافية في إنجاز الأنشطة المحددة رسمياً للفرد، وهي جزء من وظيفة

الفرد ويتضمن إتمام المهام والواجبات المحددة في الوصف الوظيفي باحترافية.

- **الأداء السياقي:** ويشار إليه بالأداء الظرفي ويتضمن السلوكيات التي تلعب دوراً غير مباشر

في تنفيذ العمليات الرئيسية في التنظيم، بالإضافة إلى إسهامها في بناء الثقافة والمناخ

التنظيميين، كالسلوكيات التعامل مع الزملاء ومساعدتهم في معالجة مشاكل العمل، أو

السلوك الموجه نحو التنظيم ككل.

- **الأداء المعاكس:** ويشار إليه بسلوك المعاكسة أو المواجهة، ويشير إلى التصرف السلبي

في الوظيفة كالتأخر في مواعيد العمل، والغياب، فضلاً عن تصرفات أخرى كالعدوان

والانحراف والإساءة في الاستخدامات، والمواجهة والعنف، ويتطرق إلى سلوكيات العمل،

والتي تظهر لدى الفرد التي تؤذي رفاهية المنظمة كالسلوكيات الخارجة عن المهام وتدمر،

والقيام بالعمل المقصود بشكل خاطئ ولا يتوافق مع المعايير المطلوبة أو المتوقعة في البيئة

العملية في المدرسة.

أما الدراسة الحالية فقد اتفقت مع ما تم ذكره سابقاً من أبعاد وصنفتها إلى ثلاثة أبعاد وهي:

(أداء المهام، والأداء السياقي، والأداء المعاكس)، لأنها تشتمل على فقرات تقيس الفاعلية والكفاءة

والسرعة.

تقييم الأداء الوظيفي

تسعى المؤسسة التعليمية لضمان مستوى أداء معين بوضع نظام متابعة خاص بكل مهام العمل أو متطلبات الوظيفة، ويمثل تقييم الأداء تحديد، وتعريف المعلم بكيفية أدائه لعمله، وأحياناً عمل خطة لتحسين وتطوير الأداء، وتركز عملية تقييم الأداء الوظيفي ليس فقط على المجهودات المطلوبة لأداء الوظائف، ولكن أيضاً على النتائج التي تتبع عملية التقييم والتي قد تتضمنها خطة لتحسين الأداء مثل الحاجة إلى برامج تدريب وتوجيه المعلمين، وتغيير نظم الأجور والمكافآت والرتب والعلاوات السنوية وفق السلم التعليمي المعتمد لذلك (الشرفات، 2023).

ويعرف تقييم الأداء الوظيفي بأنه: تحليل وتقييم أداء المعلمين لعملهم ومسلوكهم فيه، وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف التعليمية الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسؤولياتهم وإمكانية لمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى في المؤسسة التعليمية (حواس، 2017). ويرى الحديدي (2021) أن أغراض تقييم الأداء الوظيفي يمكن إجمالها فيما يأتي:

- استخدام التقييم من أجل تطوير علاقات عامة وتحقيق ممارسات جيدة ويستهدف التقييم في هذه الحالة تحديد جوانب القوة والضعف.
- استخدام التقييم لتحسين المساق، وهدف التقييم هنا مستقبلي إذ يستهدف تحقيق التحسن بصرف النظر عن الخبرة الذاتية للمعلم.
- استخدام التقييم لتعليم المعلم كيف يتحمل مسؤولية عمله ومهمة التقييم هنا الوقوف على مدى الوفاء باحتياجات المعلمين والمتعلمين.
- استخدام التقييم لتقديم المعلومات عن سياسة الإنماء المهني والتخطيط لها، ويستهدف التقييم هنا تقديم بيانات تفيد متخذي القرار.

- استخدام التقييم كوسيلة لتشخيص الاحتياجات الهدف هنا هو استخدام التقييم لتحديد احتياجات المعلمين من الإنماء المهني مستقبلاً.

ويشير الملاحيم (2020) إلى أنه يمكن تقييم الأداء الوظيفي من خلال عدة معايير، مثل مستوى الجهد المبذول في العمل خلال فترة زمنية محددة، وسرعة إتمام المهام، والجودة التي يتمتع بها العمل المنجز، كما يتضمن التقييم دراسة مدى تطابق الأداء مع المواصفات والمعايير المحددة، ويتم أيضاً تقدير الأداء بناءً على الأساليب المستخدمة في تنفيذ الأنشطة الوظيفية، علاوة على ذلك يمكن قياس أداء الموظفين من خلال معدلات الإنتاجية وفعالية استخدام الموارد في فترة زمنية محددة. وفي سياق ما تم ذكره فإنّ عملية تقييم الأداء هي عملية لتحديد مستوى أداء الأفراد في المدرسة من النواحي الإنتاجية والمعرفية والسلوكية وتحديد إمكانيات كل فرد وقابليته بما يؤديه من واجبات ومدى حاجته للتطوير بشكل دقيق وما يتحمله من مسؤوليات الوظيفة التي يعمل بها خلال فترة زمنية معينة، وتزويد القادة بالأداء العام للمدرسة، بحيث تعد هذه المعلومات مرجعاً للقيادة وتساعد الأفراد في معرفة نقاط القوة والضعف عندهم، ورفع روحهم المعنوية وما يحتاجه الفرد من برامج مناسبة لتدريبهم وتطويرهم.

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

بعد الاطلاع على الأدب النظري والوقوف على العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، تم عرضها تسلسلياً من الأقدم إلى الأحدث كما يأتي:

أولاً: الدراسات السابقة ذات الصلة بالقيادة الرقمية:

سعت دراسة موري (Moore, 2018) إلى معرفة انطباعات المعلمين حول سلوكيات القيادة الرقمية التي يمارسها مديريهم في تكساس، وتم استخدام الطريقة النوعية لجمع البيانات من خلال

إجراء المقابلة، وطبقت الدراسة على (24) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج منها: أن كثيراً من سلوكيات القيادة الرقمية للمديرين تؤثر على استخدام التكنولوجيا داخل غرفة الصف للمعلمين، وأن سلوكيات القيادة الرقمية التي يمارسها مديريهم جاءت بدرجة متوسطة.

هدفت دراسة يوسف ويعقوب وإبراهيم (Yusof, Yaakob & Ibrahim, 2019) إلى تطوير وتحديد وظائف وسلوكيات القيادة الرقمية لقادة المدارس في ماليزيا، واستخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكونت العينة من (352) مدير مدرسة ابتدائية وثانوية، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارستهم لسلوكيات القيادة الرقمية جاء بدرجة كبيرة.

هدفت دراسة برومسون ويتشيتبوتشرابورن ونيامابا وبراتشونجتشيت ومور وكويدسوان (Promsuwan, Wichitputchraporn, Niyamabha, Prachongchit, Moore, & Koedsuwan, 2019) إلى التعرف مستوى القيادة الرقمية لمدرء المدارس صغيرة الحجم تحت إشراف هيئة للتعليم الأساسي، واقتراح نموذج لتنمية القيادة الرقمية لمدرء المدارس، واتبع المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت على عينة بلغت (385) مديراً ومديرة، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة الى أن مستوى القيادة الرقمية لمدرء المدارس جاء بدرجة متوسطة.

جاءت دراسة جيرلد (Gerald, 2020) بهدف قياس سلوكيات القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية في ولاية فرجينيا، وسلوكيات القيادة الرقمية لمديري المدارس حسب المتغيرات الديموغرافية للمدير والمدرسة، واتبع المنهج الوصفي الكمي، واستخدم استبيان تكنولوجيا قادة التعليم (ELTS)، الذي طوره الدكتور آدم شوينبارت، والذي قام بتقييم معايير الجمعية الدولية للتعليم التكنولوجي لعام 2018 لقادة التعليم على عينة بلغت (23) مديراً ومديرة، وأظهرت النتائج أن المديرين يمتلكون سلوكيات القيادة الرقمية وبدرجة مرتفعة.

سعت دراسة لاندر (Lander, 2020) إلى تحديد مستوى التوافق بين الأفعال والقيم في أركان القيادة الرقمية لدى المديرين، واستخدام المعلم التكنولوجيا في الفصل الدراسي في نيويورك، استخدمت الدراسة المنهج الكمي، ولجمع البيانات تم استخدام الاستبانة، وتكونت العينة من (7) مدراء و(251) معلمًا ومعلمة، وظهرت النتائج ان أركان القيادة الرقمية لدى المديرين لم تتنبأ باستخدام التكنولوجيا في الفصل الدراسي في أي فئة من الفئات الثلاث: (المهام الإدارية والتنظيمية، والتخطيط وتقديم التعليمات، واستخدام الطلاب للتكنولوجيا)، وجاءت بدرجة متوسطة.

أجرى هيرو (Hero, 2020) دراسة في مقاطعة أوباندوا بوالكان، هدفت إلى استكشاف القيادة الرقمية للمدير وتأثيرها على الكفاءة التقنية للمعلمين، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وبلغت عينة الدراسة (105) معلمًا ومعلمة، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن القيادة الرقمية التي يمتلكها مدراءهم جاءت بدرجة مرتفعة.

جاءت دراسة أبو حية (2021) بهدف تعرّف درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة (522) معلمًا ومعلمة، وأداة الدراسة هي الاستبيان، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الرقمية جاءت بدرجة متوسطة.

سعت دراسة الذهلي والخروصي والشعيلي (2021) إلى التعرف على درجة توظيف مديري المدارس بسلطنة عمان للقيادة الرقمية من وجهة نظر المديرين أنفسهم، واتبعت المنهج الوصفي المسحي، وذلك باستخدام الاستبانة لجمع البيانات، وقد اختيرت عينة الدراسة عشوائيًا وعددها (207) مديرًا ومديرةً من مختلف محافظات سلطنة عمان، وكشفت النتائج عن درجة توظيف القيادة الرقمية والتي جاءت مرتفعة.

سعت دراسة أبو قاسم (2022) إلى التعرف إلى درجة توافر معايير القيادة الرقمية لدى مدراء مدارس وكالة الغوث الدولية وسبل تعزيزها في فلسطين، من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، ووزعت الاستبانة على عينة الدراسة المتمثلة في (128) مديرًا ومديرةً، وتوصلت الدراسة إلى أنّ درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر معايير القيادة الرقمية جاءت بدرجة قليلة.

هدفت دراسة بصيلي (2022) إلى تعرّف واقع تطبيق القيادة الرقمية في مدارس التعليم العام بمنطقة أبها الحضرية، واتبع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لتحقيق هدف الدراسة، وبلغت العينة (343) مديرًا ووكلائهم الإداريين، وبينت النتائج أنّ واقع تطبيق القيادة الرقمية جاء بدرجة مرتفعة.

سعت دراسة الرقب (2022) إلى تعرّف درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمّان، واتبع المنهج الوصفي المسحي، وذلك باستخدام الاستبانة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (370) معلمًا ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة ممارسة القيادة الرقمية قد جاء بدرجة مرتفعة.

جاءت دراسة الريس والعيّاف (2022) لتعرف على احتياجات التطوير المهني للقيادات المدرسية في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد القيادة الرقمية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة حيث طبقت على (262) قائدًا وقائدة للمدارس المطبقة لبوابة المستقبل في خمس إدارات تعليمية للبنين والبنات، وبينت نتائج الدراسة وجود احتياج للتطوير المهني بدرجة متوسطة لدى عينة الدراسة حول أبعاد القيادة الرقمية إجمالاً، وكان في مقدمتها بعد إدارة التحول الرقمي، ثم بعد التفكير، ومن ثم بعد التقنية، فبعد التواصل.

سعت دراسة العماري (2022) إلى الكشف عن درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة الرقمية بمحافظة خميس مشيط، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة، وبلغت العينة (40) مديرة، وأظهرت النتائج أنّ ممارسة مديرات المدارس للقيادة الرقمية جاء بدرجة كبيرة.

هدفت دراسة لطفي (2023) إلى تعرف واقع تطبيق القيادة الرقمية لمديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنوفية من وجهة نظر المعلمين في ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم للقادة التربويين وسبل تفعيلها، وقد اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من (293) معلمًا ومعلمةً، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أنّ واقع تطبيق القيادة الرقمية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة المنوفية قد حصل على درجة متوسطة.

ثانيًا: الدراسات السابقة ذات الصلة بالأداء الوظيفي:

أجرى خوخار وضياء الرحمن (Khokhar & Zia ur Rehman, 2017) دراسة هدفت الكشف عن العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي لدى التربويين في ضوء المواطنة التنظيمية في الباكستان، واتبعت الدراسة منهجية الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (107) مديرًا وقائدًا تربويًا أجابوا على أداة الدراسة (الاستبانة)، وقد أظهرت نتائج الدراسة أنّ الأداء الوظيفي لدى التربويين جاء بدرجة مرتفعة.

وقام ويرنيج واجونج (Werange & Agung, 2017) بإجراء دراسة في إندونيسيا هدفت التعرف إلى تأثير الرضا الوظيفي للمعلمين على التزامهم التنظيمي وأدائهم الوظيفي في المدارس الحكومية الابتدائية النائية، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (105)

معلمًا في منطقة ميراروك وبابوا، واستخدام استبيان لجمع البيانات، وكشفت نتائج الدراسة عن تأثير إيجابي ومهم للرضا الوظيفي للمعلمين على كل من التزامهم التنظيمي وأدائهم الوظيفي في المدارس الابتدائية الحكومية النائية والذي جاء بدرجة متوسطة.

وأجرى تشيدي وفكتور (Chidi & Victor, 2017) دراسة هدفت التعرف إلى الأساليب الإشرافية للمديرين باعتبار لها ارتباط بالأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية في ولاية نيجيريا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة لتحقيق هدف الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (1005) معلمًا ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن الأداء الوظيفي للمعلمين جاء بدرجة مرتفعة.

جاءت دراسة ابو عشيبة وحجازي (2018) بهدف التعرف إلى درجة استخدام الإدارة بالتحفيز وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس في منطقة النقب من وجهة نظر مديريها، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم اعتماد الاستبانة أداة للبحث، وتكونت عينة الدراسة من (85) مديرًا ومديرة وبينت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين جاءت بدرجة كبيرة.

سعت دراسة واكلي ويونج ويوكباتا (Wakili & Unung & Ukpata, 2019) إلى البحث في تأثير ممارسات إدارة مديري المدارس على الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية في ولاية كادونا نيجيريا، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي في الدراسة، واستخدم الاستبيان كأداة للدراسة. تكونت عينة الدراسة من (378) مديرًا، وبينت نتائج الدراسة أن الأداء الوظيفي للمعلمين جاء بدرجة متوسطة.

سعت دراسة الحامدي والقاسمية (2020) إلى التعرف على ممارسة الإدارة بالتجوال وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري مدارس بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عُمان من وجهة نظر معلميهما،

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واشتملت عينة الدراسة (280) معلماً ومعلمة، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وقد أظهرت الدراسة النتائج أنَّ مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس جاء بدرجة مرتفعة.

وأجرى وهاب ومنصور وحسين وكومارساري (Wahab, Mansor, Hussin & Kumarasamy, 2020) دراسة هدف إلى تعرف القيادة التعليمية لمديري المدارس وعلاقتها مع الأداء الوظيفي للمعلمين في ماليزيا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة لتحقيق هدف الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (92) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أنَّ مستوى القيادة التعليمية لمديري المدارس ومستوى أداء المعلمين كان عالياً.

سعت دراسة بني حمدان وبني حمدان (2021) إلى تعرّف مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم وعلاقته ببعض المتغيرات، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (320) معلماً ومعلمة، وكشفت النتائج أنَّ مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية جاء بدرجة متوسطة.

جاءت دراسة حلاق وإبراهيم (2021) بهدف التعرف على درجة الأداء الوظيفي لمديري مدارس من وجهة نظر المعلمين في مدينة دمشق، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، و تم أعداد استبانة لجمع البيانات، ووزعت على عينة مكونة من (175) معلماً ومعلمة، وبينت النتائج أنَّ مستوى الأداء الوظيفي للمديرين جاء بدرجة متوسطة.

وهدفَت دراسة مشترك وسعود (2021) إلى تقييم أداء مديري مدارس المرحلة المتوسطة باستخدام مقياس هالينجر من وجهة نظر المعلمين بدولة الكويت، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي،

واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وتكونت العينة من (108) معلم تربية بدنية، وجاءت النتائج أنّ مجالات تقييم أداء مديري مدارس المرحلة المتوسطة على الترتيب التنموية المهنية، التخطيط القيادة التحسين والتطوير، العلاقات الإنسانية وبدرجة متوسطة.

جاءت دراسة نجم (2021) بهدف الكشف عن مستوى فاعلية الأداء الإداري لدى مديري المدارس العربية الدرزية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي للمعلمين في فلسطين. واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدام الاستبيان والمقابلة كأداتين لتحقيق أهداف الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (409) معلمًا ومديرًا أجابوا على الاستبانة، وعينة أخرى مكونة من (30) مديرًا ومعلمًا تم مقابلتهم للإجابة على أداة المقابلة المعمقة، وأشارت نتائج الدراسة أنّ مستوى فاعلية الأداء الإداري ومجالاته جاءت بدرجة متوسطة، ودرجة الأداء الوظيفي لدى المعلمين ومجالاته كانت بدرجة متوسطة.

سعت دراسة صالحة وتخمان (2022) إلى الكشف عن واقع أداء مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في جنوب الخليل، واتبع المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (172) معلمًا ومعلمة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أنّ واقع أداء المديرين جاء بدرجة كبيرة.

جاءت دراسة العبيدي والبرزنجي (2022) بهدف الكشف عن مستوى الإجابة الشخصية ومستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الابتدائية في المدارس التابعة لمديرية تربية كركوك في العراق، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة من (100) معلمًا ومعلمة، وأظهرت النتائج أنّ مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الابتدائية جاء بدرجة منخفضة.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة تبين أنها قد تنوعت أهدافها، فانفتحت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات من حيث متغير القيادة الرقمية لدى مديري المدارس وكذلك مع بعضها الآخر في البحث حول الأداء الوظيفي، واختلفت مع الدراسات السابقة في إجراءاتها والمتغيرات التي تناولتها وفي نتائجها.

من حيث المنهج اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة نجم (2021)، ودراسة الحامدي والقاسمية (2020)، ودراسة وهاب، ومنصور، وحسين وكومارساري (Wahab, Mansor, Hussin & Kumarasamy, 2020)، ودراسة ويرنيج واجونج (Werange & Agung, 2017)، ودراسة تشيدي وفكتور (Chidi & Victor, 2017) في استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، واختلفت مع دراسة لطفي (2023)، ودراسة أبو قاسم (2022)، ودراسة بصيلي (2022)، ودراسة أبو حية (2021)، ودراسة بني حمدان وبني حمدان (2021)، ودراسة مشترك وسعود (2021)، ودراسة برومسون وآخرون (Promsuwan et al., 2019) والتي استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واختلفت مع دراسة الرقب (2022)، ودراسة الرئيس وعيفان (2022)، ودراسة صالحة وتخمان (2022)، ودراسة العبيدي وبرزنجي (2022)، ودراسة العماري (2022)، ودراسة حلاق وإبراهيم (2021)، ودراسة الذهلي والخروصي وشعيلي (2021)، ودراسة هيرو (Hero, 2020)، ودراسة واكلي ويونج ويوكباتا (Wakili & Unung & Ukpata, 2019)، ودراسة يوسف ويعقوب وإبراهيم (Yusof, Yaakob & Ibrahim, 2019)، ودراسة ابو عشيبية وحجازي (2018) والتي اتبعت المنهج الوصفي المسحي، كذلك اختلفت مع دراسة جيرلد (Gerald, 2020)، ودراسة لاندر

(Lander, 2020)، والتي اتبعت المنهج الكمي، ودراسة موري (Moore, 2018) والتي اتبعت المنهج النوعي.

أما من حيث الأداة فقد اتفقت في استخدام الاستبانة مع دراسة لطفي (2023)، ودراسة أبو قاسم (2022)، ودراسة بصيلي (2022)، ودراسة الرقب (2022)، ودراسة الرئيس وعيفان (2022)، ودراسة صالحة وتخمان (2022)، ودراسة العبيدي وبرزنجي (2022)، ودراسة العماري (2022)، أبو حية (2021)، ودراسة بني حمدان وبني حمدان (2021)، ودراسة الذهلي والخروصي وشعيلي (2021)، ودراسة مشترك وسعود (2021)، ودراسة الحامدي والقاسمية (2020)، ودراسة هيرو (Hero, 2020)، ودراسة وهاب، ومنصور، وحسين وكومارساري (Wahab, Mansor, Hussin, 2020) & Kumarasamy, 2020)، ودراسة واكلي ويونج ويوكباتا (Wakili & Unung & Ukpata, 2019)، ودراسة يوسف ويعقوب وإبراهيم (Yusof, Yaakob & Ibrahim, 2019)، ودراسة ابو عشيبة وحجازي (2018)، ودراسة ويرنيج واجونج (Werange & Agung, 2017)، ودراسة تشيدي وفيكتور (Chidi & Victor, 2017)، واختلفت مع دراسة موري (Moore, 2018) والتي استخدمت المقابلة أداة لجمع البيانات، وكذلك اختلفت مع دراسة نجم (2021) التي استخدمت استبانة ومقابلة معاً لجمع البيانات.

ما من حيث العينة فقد اتفقت مع دراسة لطفي (2023)، ودراسة الرقب (2022)، ودراسة صالحة وتخمان (2022)، ودراسة العبيدي والبرزنجي (2022)، ودراسة أبو حية (2021)، ودراسة بني حمدان وبني حمدان (2021)، ودراسة حلاق وإبراهيم (2021)، ودراسة مشترك وسعود (2021)، ودراسة الحامدي والقاسمية (2020)، ودراسة وهاب ومنصور وحسين وكومارساري (Wahab, Mansor, Hussin & Kumarasamy, 2020)، ودراسة هيرو (Hero, 2020)،

ودراسة موري (Moore, 2018)، ودراسة ويرنيج وأجونج (Werange & Agung, 2017)، ودراسة تشيدي وفكتور (Chidi & Victor, 2017) والتي طبقت على المعلمين، **اختلفت** مع دراسة أبو قاسم (2022)، ودراسة الرئيس والعيان (2022)، ودراسة العماري (2022)، ودراسة الذهلي والخروصي والشعيلي (2021)، ودراسة جيرلد (Gerald, 2020)، ودراسة يوسف ويعقوب وإبراهيم (Yusof, Yaakob & Ibrahim, 2019)، ودراسة برومسون وآخرون (Promsuwan, et al., 2019)، ودراسة واكلي ويونج ويوكباتا (Wakili & Unung & Ukpata, 2019)، ودراسة أبو عشيبة وحجازي (2018)، ودراسة خوخار وضياء الرحمن (Khokhar & Zia ur Rehman, 2021) والتي طبقت على مديري المدارس، كما **اختلفت** مع دراسة بصيلي (2022) والتي طبقت على القيادات ووكلاتهم الإداريين، وكذلك **اختلفت** مع دراسة لاندر (Lander, 2020)، ودراسة نجم (2021)، والتي تكونت عينتها من مدراء ومعلمين معاً،

واستفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في صياغة مشكلة وأهمية الدراسة واستلقتها، وفي بناء الإطار النظري، والمنهجية المتبعة، واختيار العينة، وتفسير النتائج ومناقشتها، وفي تطوير أداة الدراسة والاسترشاد بها في تحديد مجالات الأداة التي من خلالها تم قياس علاقة القيادة الرقمية بالأداء الوظيفي في المدارس الحكومية.

وتميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في حدودها الموضوعية والمكانية والزمانية، والمتغيرات، ومنهجيتها حيث تتميز بأنها اتبعت المنهج الوصفي الارتباطي على خلاف غيرها من الدراسات التي اتبعت المنهج الوصفي التحليلي والمسحي، ومجتمع الدراسة وعينته، وفي موضوعها، وتميزت الدراسة الحالية عن بقية الدراسات السابقة بكونها من الدراسات القليلة في - حدود علم الباحثة- التي تبحث في موضوع القيادة الرقمية وعلاقتها في الأداء الوظيفي.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تناول الفصل الحالي وصفاً لمنهجية الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينته، وأداتها، إضافة إلى الإجراءات التي اتبعتها الدراسة للتحقق من صدق وثبات الأداة، ومتغيراتها، والأساليب الإحصائية المتبعة في معالجة وتحليل البيانات، إضافة إلى إجراءات تنفيذ الدراسة.

منهج الدراسة

اتُّبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لمناسبتها طبيعة الدراسة، والتي هدفت إلى الكشف عن علاقة القيادة الرقمية بالأداء الوظيفي في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين، ويعرف المنهج الوصفي الارتباطي بأنه: ذلك المنهج الذي يوصف ما هو كائن البيانات عنه، وتفسيره ذلك المنهج الذي يقوم بوصف ما هو كائن البيانات عنه، وتفسيره وتحديد العلاقات بين الوقائع، كما يهتم بتحديد الممارسات الشائعة أو السائدة والتعرف على المعتقدات عند الأفراد والجماعات وطرق نموها وتطورها (مصطفى، 1994).

مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء قصبة مآدبا، في الفصل الدراسي الثاني 2023 / 2024، والبالغ عددهم (2064) معلماً ومعلمة منهم (798) معلماً و(1266) معلمة وفق إحصائيات وزارة التربية والتعليم.

عيّنة الدّراسة

اختيرت عينة من مجتمع الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، بلغت (330) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء قصبة مآدبا، وذلك بالرجوع إلى جدول كريجسي ومورغان لتحديد حجم العينة (Krejcie & Morgan, 1970) بهامش ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)، والجدول (1-3) يبين توزيع عيّنة الدّراسة وفقاً لمتغيّراتها.

جدول (1-3)

التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

المتغير	الفئة / المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	49	14.8%
	أنثى	281	85.2%
	المجموع	330	100%
الخبرة	أقل من 5 سنوات	36	10.9%
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	90	27.3%
	أكثر من 10 سنوات	204	61.8%
	المجموع	330	100.0%

أداة الدّراسة

لتحقيق هدف الدراسة طورت الباحثة استبانة مكونة من ثلاثة محاور، الأول: مرتبط بمعلومات عامة عن عينة الدراسة (البيانات الديموغرافية)، والمحور الثاني: استبانة درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية، توزعت على ثلاثة مجالات وهي: (القيادة الحكيمة، المواطنة الرقمية، ثقافة التعلم الرقمي) وتكوّنت من (30) فقرة، بالرجوع لدراسة (Lim & Teoh, 2021)، ودراسة الغزاوي (2023)، والمحور الثالث: استبانة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية، توزعت على ثلاثة مجالات وهي: (أداء المهام، الأداء السياقي، الأداء المعاكس)، وتكوّنت من (27) فقرة،

وذلك بالاستعانة بالدراسات السابقة ومنها دراسة نوري ومحمد (2022)، ودراسة حسين (2023) (ملحق (1)).

صدق أداة الدراسة

جرى التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال:

أولاً: **الصدق الظاهري**: جرى التأكد من صدق المحتوى للاستبانة بعرضه بصورته الأولى على

محكمين مختصين في الإدارة والقيادة التربوية، ومناهج وأساليب التدريس، بلغ عددهم (16) محكمًا

(ملحق (2))، للحكم على درجة مناسبة فقرات الاستبانة وانتمائها للمعايير المرغوب قياسه، وإبداء

آراءهم حول مدى وضوح الفقرات ودقة الصياغة اللغوية وسلامتها العلمية، فضلاً عن إضافة أية

فقرات ضمن معايير الاستبانة أو تعديلها أو حذفها، واستجابةً لمقترحات المحكمين وآرائهم، تم حذف

بعض الفقرات والإبقاء على تلك التي وجدوها مناسبة بنسبة (80%)، ومن الفقرات المحذوفة (يشجع

المعلمين على المشاركة في تحليل الواقع واستشراف المستقبل المدرسي في ضوء المستجدات الرقمية،

يوظف المواطن الرقمية في مجالات الحياة باحترافية، يحفز المعلمين المستثمرين للتقنيات الرقمية

في تحسين العملية التعليمية، يمنح المعلمين الدعم التعليمي عن طريق التقنيات الرقمية، يوجه

المعلمين لاستخدام الأدوات الرقمية داخل الغرفة الصفية، ينجز ما يوكل إليه من مهام في وقتها

المحدد، يقيم إنجازهم للمهام المفوضّة إليه بنفسه)، واعتمدت الاستبانة بصورتها النهائية حيث تكونت

من ثلاث محاور، المحور الأول: معلومات عامة عن عينة الدراسة (البيانات الديموغرافية)، والمحور

الثاني: استبانة درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية، موزعة على ثلاثة

مجالات وهي: (القيادة الحكيمة، المواطن الرقمية، ثقافة التعلم الرقمي) والمكونة من (26) فقرة،

والمحور الثالث: استبانة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية، موزعة على ثلاثة مجالات

وهي: (أداء المهام، الأداء السياقي، الأداء المعاكس) والمكونة من (25) فقرة، (ملحق (3)).

ثانياً: صدق البناء:

أ- صدق البناء/ القيادة الرقمية: تم استخراج معاملات ارتباط كل فقرة وبين الدرجة الكلية، وبين

كل فقرة وارتباطها بالمجال الذي تنتمي إليه، وبين المجالات في بعضها البعض والدرجة الكلية،

لاستخراج دلالات صدق البناء للأداة بتطبيقها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة

الاساسية تكونت من (30) معلماً ومعلمة، وتراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين

(0.83-0.49)، ومع المجال (0.88-0.47) والجدول أدناه يبين ذلك.

جدول (2-3)

معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه أداة القيادة الرقمية

معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة
** .74	** .72	19	** .60	** .71	10	** .67	** .68	1
** .66	** .64	20	** .80	** .82	11	** .69	** .75	2
** .53	** .76	21	** .72	** .81	12	** .61	** .72	3
** .57	** .82	22	** .59	** .69	13	** .71	** .73	4
** .62	** .61	23	** .83	** .88	14	** .68	** .72	5
** .68	** .77	24	** .72	** .72	15	** .57	** .47	6
** .49	** .67	25	** .76	** .82	16	** .59	** .69	7
** .52	** .75	26	** .74	** .78	17	** .68	** .74	8
			** .82	** .81	18	** .75	** .77	9

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

ويجدر الإشارة إلى أنَّ معاملات الارتباط جميعها كانت ذات دلالة إحصائية ودرجات، لذا لم تحذف أي من هذه الفقرات.

واستخرج معامل ارتباط المجال بالدرجة الكلية، ومعاملات الارتباط بين المجالات ببعضها والجدول أدناه يبين ذلك.

جدول (3-3)

معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها وبالدرجة الكلية لأداة القيادة الرقمية

المجالات	القيادة الحكيمة	المواطنة الرقمية	ثقافة التعلم الرقمي	القيادة الرقمية
القيادة الحكيمة	1			
المواطنة الرقمية	.851**	1		
ثقافة التعلم الرقمي	.630**	.729**	1	
القيادة الرقمية	.930**	.950**	.840**	1

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يبين الجدول (3-3) أنَّ معاملات الارتباط جميعها ذات دلالة إحصائية ودرجات مقبولة،

مما يشير إلى درجة مناسبة من الصدق البنائي.

ب- صدق البناء/ الأداء الوظيفي: تم استخراج معاملات ارتباط كل فقرة وبين الدرجة الكلية، وبين

كل فقرة وارتباطها بالمجال التي تنتمي إليه، وبين المجالات ببعضها والدرجة الكلية، لاستخراج

دلالات صدق البناء للأداة بتطبيقها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة الأساسية بلغ

عددها (30) معلماً ومعلمة، وتراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (-0.36-

0.80)، ومع المجال (0.67-0.95) والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (3-4)

معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه أداة الأداء الوظيفي

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة
1	** .67	** .70	10	** .80	** .55	19	** .87	** .59
2	** .69	* .45	11	** .88	** .69	20	** .89	** .67
3	** .76	** .60	12	** .79	** .60	21	** .78	* .36
4	** .70	** .70	13	** .82	* .39	22	** .86	** .59
5	** .75	** .54	14	** .70	* .45	23	** .81	** .64
6	** .85	** .61	15	** .86	** .66	24	** .95	** .69
7	** .88	** .65	16	** .78	** .58	25	** .81	** .80
8	** .73	** .48	17	** .67	** .50			
9	** .83	** .63	18	** .91	** .62			

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

ويجدر الإشارة إلى أنَّ معاملات الارتباط جميعها كانت ذات دلالة إحصائية ودرجات، لذا

لم تحذف أي من هذه الفقرات.

واستخرج معامل ارتباط المجال بالدرجة الكلية، ومعاملات الارتباط بين المجالات ببعضها

والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (3-5)

معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها وبالدرجة الكلية لأداة الأداء الوظيفي

المجالات	أداء المهام	الأداء السياقي	الأداء المعاكس	الأداء الوظيفي
أداء المهام	1			
الأداء السياقي	** .732	1		
الأداء المعاكس	** .720	** .692	1	
الأداء الوظيفي	** .784	** .664	** .724	1

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يتضح من الجدول (3-5) أنّ معاملات الارتباط جميعها قد كانت ذات درجات دالة إحصائية ومقبولة، ما يدل على مستوى مناسب من صدق البناء.

ثبات أداة الدراسة

أولاً: للتأكد من ثبات استبانة درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق الأداة، وإعادة تطبيقها بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (30) معلماً ومعلمة، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين.

وكذلك حسب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، والجدول (3-6) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمجالات والدرجة الكلية واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول (3-6)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمجالات والدرجة الكلية لأداة القيادة الرقمية

المجال	ثبات إعادة	الاتساق الداخلي
القيادة الحكيمة	0.80	0.79
المواطنة الرقمية	0.83	0.74
ثقافة التعلم الرقمي	0.85	0.80
القيادة الرقمية ككل	0.89	0.86

ثانياً: للتحقق من ثبات استبانة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية، تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على

مجموعة من خارج عينة الدراسة مكوّنة من (30) معلماً ومعلمة، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين.

وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول (3-7) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية واعتبرت هذه القيم مناسبة لغايات الدراسة الحالية.

جدول (3-7)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية لأداة الأداء الوظيفي

المجال	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
أداء المهام	0.82	0.79
الأداء السياقي	0.80	0.71
الأداء المعاكس	0.84	0.80
الأداء الوظيفي ككل	0.90	0.85

تصحيح أداة الدراسة

اعتمدت الباحثة مقياس Likert الخماسي كأداة للدراسة، حيث قامت بتحديد خمس مستويات تقييم وزن كل منها، وهي: موافق بشدة (5)، موافق (4)، موافق إلى حد ما (3)، غير موافق (2)، وغير موافق بشدة (1)، وللحكم على استجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة، اعتمدت الباحثة طريقة الفئات المتساوية، التي تشير إليها الدراسات السابقة ويؤيدها العديد من المحكمين، والتي تتبع المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحدّ الأعلى للتدرّج} - \text{الحدّ الأدنى للتدرّج}}{(5-1)} = \frac{4 - 1.33}{4} = 1.33$$

وتمّ استخدام المعايير الآتية للحكم على المتوسطات الحسابية:

- مستوى منخفض من (1.00-2.33).
- مستوى متوسط من (2.34 - 3.67).
- مستوى مرتفع (3.68 - 5.00).

متغيرات الدراسة

تشتمل الدراسة على المتغيرات الآتية:

المتغيرات الوصفية وتتمثل في:

- الجنس وله فئتان: (ذكر، أنثى).
- سنوات الخبرة ولها 3 فئات: (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
- بالإضافة إلى كل من متغير القيادة الرقمية ومتغير الأداء الوظيفي.

المعالجة الإحصائية

استخدمت الأساليب الإحصائية الآتية للإجابة عن أسئلة الدراسة:

- معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha) لإيجاد ثبات الاستبانة.
- المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة والانحرافات المعيارية للإجابة عن سؤالي الدراسة الأول والثاني.
- معامل ارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء الوظيفي للإجابة عن السؤال الثالث.

إجراءات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة جرى الآتي:

- الرجوع للأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الارتباط بموضوع الدراسة.

- تطوير الاستبانة وعرضها على المختصين والمحكمين للتحقق من صدقها، وإجراء التعديلات اللازمة في ضوء نتائج التحكيم
- التحقق من ثبات الاداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا.
- تصميم الاستبانة إلكترونياً باستخدام نماذج جوجل (Google Form).
- تحديد مجتمع الدراسة وعينته من معلمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء مأدبا.
- الحصول على كتب تسهيل مهمة الباحثة والموافقات الرسمية لتطبيق الأداة (ملحق (4)).
- تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة وذلك بتوزيعها بشكل إلكتروني.
- استرجاع الاستبانات الإلكترونية وتدقيقها وفرزها، للتحقق من صلاحيتها، لأغراض التحليل الإحصائي.
- تفرغ استجابات أفراد عينة الدراسة، وتحليل النتائج باستخدام برنامج (SPSS).
- تفسير ومناقشة النتائج.
- تقديم توصيات الدراسة ومقترحاتها.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تناول هذا الفصل عرضاً للناتج التي تم التوصل إليها من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة كما

يأتي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء قصبة مادبا من وجهة نظر المعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة

القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية، والجدول (4-8) يبين ذلك.

جدول (4-8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء قصبة مادبا من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	القيادة الحكيمة	3.72	0.69	مرتفعة
1	2	المواطنة الرقمية	3.72	0.69	مرتفعة
3	3	ثقافة التعلم الرقمي	3.66	0.72	متوسطة
		الدرجة الكلية للقيادة الرقمية	3.70	0.66	مرتفعة

يتضح من الجدول (4-8) أنَّ المتوسطات الحسابية للقيادة الرقمية تتراوح ما بين (3.66-

3.72)، حيث جاء كل من مجال القيادة الحكيمة، والمواطنة الرقمية في الرتبة الأولى وبمتوسط

حسابي بلغ (3.72) وبدرجة مرتفعة، بينما مجال ثقافة التعلم الرقمي جاء في الرتبة الأخيرة وبمتوسط

حسابي بلغ (3.66) وبدرجة متوسطة، أما المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة القيادة الرقمية لدى

مديري المدارس الحكومية ككل (3.70)، وبانحراف معياري (0.66) وبدرجة تقدير مرتفعة.

وحسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات

كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو الآتي:

أولاً: القيادة الحكيمة

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والدرجة، والرتبة، لفقرات مجال القيادة

الحكيمة، والجدول (4-9) يوضح ذلك.

جدول (4-9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالقيادة الحكيمة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	4	يلتزم بسياسات وزارة التربية والتعليم فيما يخص استخدام الوسائل الرقمية في العملية التدريسية.	4.20	0.88	مرتفعة
2	5	يجري تحديث على الخطة المدرسية بشكل دوري بناء على نتائج تقييم الاستخدامات الرقمية في العملية التعليمية.	4.08	0.95	مرتفعة
3	3	يرشد المعلمين إلى الالتزام الأخلاقي والقانوني عند استخدام الأدوات الرقمية.	4.02	0.87	مرتفعة
4	8	يحدد الإجراءات الملزمة بتطوير محتوى الكتب المدرسية إلى محتوى رقمي.	3.92	1.04	مرتفعة
5	2	يعمل باستمرار على تعزيز البرامج التكنولوجية في العمليات الإدارية والتعليمية.	3.71	0.95	مرتفعة
6	1	يُشرك معلميه بصياغة رؤية ورسالة المدرسة في ضوء مستجدات العصر التقني.	3.48	1.17	متوسطة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
6	10	يوفر للمعلمين وطلاب المدرسة دورات تدريبية للإسهام في تنمية قدراتهم للتعامل مع الرقمية.	3.48	1.10	متوسطة
8	7	يُجري اجتماعات دورية فعّالة مع معلميه عبر المنصات الافتراضية.	3.46	0.97	متوسطة
9	6	يتخذ قرارات بمشاركة معلميه بناءً على معلومات رقمية.	3.42	1.20	متوسطة
9	9	ينشئ شراكات مع مدارس متميزة بالجانب الرقمي.	3.42	1.10	متوسطة
الدرجة الكلية للقيادة الحكيمة			3.72	0.69	مرتفعة

يُوضح الجدول (4-9) أنّ المتوسطات الحسابية تتراوح ما بين (3.42-4.20)، وجاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على "يلتزم بسياسات وزارة التربية والتعليم فيما يخص استخدام الوسائل الرقمية في العملية التدريسية" في الرتبة الأولى ومتوسطها الحسابي (4.20) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (9) ونصها "يُنشئ شراكات مع مدارس متميزة بالجانب الرقمي" بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.42) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال القيادة الحكيمة ككل (3.72) وبانحراف معياري (0.69) وبدرجة تقدير مرتفعة.

ثانيًا: المواطنة الرقمية

يتضح في الجدول (4-10) التّالي حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والدرجة، والرتبة، لفقرات مجال المواطنة الرقمية.

جدول (4-10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمواطنة الرقمية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	13	يلتزم باحترام حقوق الملكية الفكرية للتطبيقات الرقمية.	4.06	1.00	مرتفعة
2	18	يوفر الفرص المتكافئة للمعلمين في استخدام أدوات الوصول الرقمي داخل المدرسة.	4.00	1.00	مرتفعة
3	15	يُنمّي قيم المواطنة الرقمية في ضوء تحديات العصر.	3.97	1.02	مرتفعة
4	11	يُعزز الانسجام مع مؤسسات المجتمع بتخطيط تشاركي مساند لتنشئة الطالب الرقمي.	3.62	0.98	متوسطة
4	14	ينشر الوعي بالمواطنة الرقمية بين منتسبي المدرسة.	3.62	0.96	متوسطة
6	16	يتواصل مع أولياء الأمور باعتماده على وسائل التواصل الاجتماعي المختلفة.	3.60	1.18	متوسطة
7	12	يدرك أبعاد الثقافة الرقمية التي تسهم في تميّز المدرسة.	3.55	1.03	متوسطة
8	17	يتعامل بمهارة عالية في حال وقوع إساءة مثل: (الاختراق، التشهير الخ) عبر شبكة الإنترنت.	3.35	1.27	متوسطة
		الدرجة الكلية للمواطنة الرقمية	3.72	0.69	مرتفعة

يُشير الجدول (4-10) أنّ المتوسطات الحسابية تتراوح ما بين (3.35-4.06)، وجاءت

الفقرة رقم (13) ونصها "يلتزم باحترام حقوق الملكية الفكرية للتطبيقات الرقمية" في المرتبة الأولى

وبمتوسط حسابي بلغ (4.06) وبدرجة مرتفعة، والفقرة رقم (17) ونصها "يتعامل بمهارة عالية في

حال وقوع إساءة مثل: (الاختراق، التشهير.... الخ) عبر شبكة الإنترنت" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.35) وبدرجة متوسطة. ولمجال المواطنة الرقمية ككل بلغ متوسطها الحسابي (3.72)، والانحراف المعياري (0.69) وبدرجة تقدير مرتفعة.

ثالثاً: ثقافة التعلم الرقمي

في هذا المجال حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والدرجة، والرتبة، لفقرات مجال ثقافة التعلم الرقمي، والجدول (4-11) وضح ذلك.

جدول (4-11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بثقافة التعلم الرقمي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	19	يحرص على نشر ثقافة التحول الرقمي في المدرسة.	3.97	1.01	مرتفعة
2	26	يشجع المعلمين على الابتكار أثناء بناء دروسهم بأسلوب رقمي.	3.96	1.02	مرتفعة
3	20	يعقد شراكات مجتمعية لتقديم خدمات تقنية للمعلمين متعلقة بالجانب التعليمي.	3.77	0.91	مرتفعة
4	21	يتعاون مع المعلمين لاكتشاف موارد رقمية جديدة مدّعة للتعليم والتعلم.	3.75	0.95	مرتفعة
5	25	يستخدم التطبيقات الرقمية لتخزين وحفظ البيانات والمعلومات المرتبطة في المعلمين وأدائهم.	3.58	0.99	متوسطة
6	24	يقدم نموذجاً للزملاء في تبني الموارد والأدوات الرقمية الجديدة الداعمة للتعليم الفعال.	3.56	0.95	متوسطة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
7	23	يتفق مع معلميه على توظيف أدوات رقمية لدعم التعليم والتعلم وفق آلية محددة وفعّالة.	3.37	1.18	متوسطة
8	22	يوفر للمعلمين مواد رقمية داعمة لتطويرهم المهني كالفديوهات والتسجيلات.	3.31	1.20	متوسطة
الدرجة الكلية لثقافة التعلم الرقمي			3.66	0.72	متوسطة

يوضح الجدول (4-11) أنه قد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.31-3.97)، حيث

جاءت الفقرة رقم (19) ونصّها "يحرص على نشر ثقافة التحول الرقمي في المدرسة" في المرتبة الأولى وبلغ متوسطها الحسابي (3.97) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (22) "يوفر للمعلمين مواد رقمية داعمة لتطويرهم المهني كالفديوهات والتسجيلات" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.31) وبدرجة متوسطة. أمّا المتوسط الحسابي لمجال ثقافة التعلم الرقمي ككل (3.66)، وانحراف معياري (0.72) وبدرجة تقدير متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "ما مستوى الأداء الوظيفي في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء قصبة مادبا من وجهة نظر المعلمين؟"

في هذا السؤال تم الإجابة عليه من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي في المدارس الحكوميّة، والجدول (4-12) يبين ذلك.

جدول (4-12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء قصبة مادبا من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	أداء المهام	3.95	0.68	مرتفع
2	2	الأداء السياقي	3.80	0.74	مرتفع
3	3	الأداء المعاكس	3.01	0.91	متوسط
		الدرجة الكلية للأداء الوظيفي	3.60	0.53	متوسط

في الجدول (4-12) تبين أنّ المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.95-3.01)، حيث جاء مجال أداء المهام في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.95) وبدرجة مرتفعة، بينما جاء مجال الأداء المعاكس في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.01) وبدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمستوى الأداء الوظيفي ككل (3.60)، وانحراف معياري (0.53) وبدرجة تقدير متوسطة.

وتوضحت تقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة بحساب المتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية، حيث كانت على النحو التالي:

أولاً: أداء المهام

حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والدرجة، والرتبة، لفقرات مجال أداء المهام،

وتظهر النتائج في الجدول (4-13).

جدول (4-13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بأداء المهام مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	3	يشجع المعلمين على التعلم المستمر.	4.18	0.87	مرتفع
2	4	يلتزم بإجراءات وتعليمات المدرسة في أداء واجبات عمله.	4.15	0.98	مرتفع
3	2	ينجز المهام في المدرسة حسب أولوياتها.	4.10	0.93	مرتفع
4	8	يحدد المهمات والأدوار للمعلمين بما يتناسب مع قدراتهم.	4.07	0.98	مرتفع
5	9	يتابع العمل بدقة وإخلاص للتأكد من إنجاز الأهداف المنشودة.	3.98	0.86	مرتفع
6	6	يركز على تحقيق أهداف المدرسة بكفاءة.	3.91	0.91	مرتفع
7	7	يشارك في تنفيذ أنشطة وبرامج تربوية مختلفة لتطوير الأداء المدرسي.	3.84	0.95	مرتفع
8	1	ينسق مع المعلمين لإنجاز المهام المدرسية.	3.70	1.08	مرتفع
9	5	يشارك المعلمين بتنفيذ الخطة السنوية للمدرسة.	3.64	1.13	متوسط
		الدرجة الكلية لأداء المهام	3.95	0.68	مرتفع

يتضح من الجدول (4-13) أنَّ المتوسطات الحسابية تتراوح ما بين (3.64-4.18)، فجاءت

الفقرة رقم (3) في المرتبة الأولى والتي تنص على "يشجع المعلمين على التعلم المستمر" ومتوسطها

الحسابي بلغ (4.18) وبدرجة مرتفعة، أما الفقرة رقم (5) ونصها "يشارك المعلمين بتنفيذ الخطة

السنوية للمدرسة" جاءت بالرتبة الأخيرة ومتوسطها الحسابي (3.64) وبدرجة متوسطة. وقد بلغ

المتوسط الحسابي لمجال أداء المهام ككل (3.95)، والانحراف المعياري (0.68) وبدرجة تقدير مرتفعة.

ثانيًا: الأداء السياقي

حيث يتبين من الجدول (4-14) حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والدرجة، والرتبة، لفقرات مجال الأداء السياقي.

جدول (4-14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالأداء السياقي مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	14	يبحث عن الحلول الابتكارية للمشاكل الجديدة في المدرسة.	3.95	0.96	مرتفع
2	10	يمتاز بمرونته في التعامل مع التغييرات التي تطرأ على بيئة العمل.	3.95	0.90	مرتفع
3	15	يشارك المعلمين بفاعلية في الاجتماعات المدرسية.	3.90	0.95	مرتفع
4	13	يدير المعرفة المطلوبة للأداء الوظيفي في المدرسة.	3.76	0.99	مرتفع
5	16	يسهم في البحث عن الممارسات والأساليب الداعمة لبيئة العمل.	3.76	0.94	مرتفع
6	17	يتمتع بروح المبادرة في المهام الإدارية.	3.75	1.04	مرتفع
7	11	يواجه المواقف الصعبة بكفاءة عالية في ضوء النمط القيادي المتعلق بالموقف.	3.72	0.99	مرتفع
8	12	يُناقش المعلمين بالمشكلات الحالية والمتوقعة في بيئة العمل.	3.57	1.07	متوسط
		الدرجة الكلية للأداء السياقي	3.80	0.74	مرتفع

إن المتوسطات الحسابية في الجدول (4-14) السابق تتراوح ما بين (3.57-3.95)، فجاءت الفقرتان رقم (14، و 10) والتي تتصان على "يبحث عن الحلول الابتكارية للمشاكل الجديدة في المدرسة"، و "يمتاز بمرونته في التعامل مع التغييرات التي تطرأ على بيئة العمل" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.95) وبدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة رقم (12) ونصها "يُناقش المعلمين بالمشكلات الحالية والمتوقعة في بيئة العمل" في الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.57) وبدرجة متوسطة. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال الأداء السياقي ككل (3.80)، والانحراف المعياري (0.74) وبدرجة تقدير مرتفعة.

ثالثاً: الأداء المعاكس

حسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والدرجة، والرتبة، لفقرات مجال الأداء المعاكس، وتظهر النتائج في الجدول الآتي.

جدول (4-15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالأداء المعاكس مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	*20	يتأخر في إنجاز الأعمال الروتينية.	3.34	1.22	متوسط
2	*24	يتحدث مع الآخرين من خارج المدرسة عن الجوانب السلبية لوظيفته.	3.18	1.21	متوسط
3	*18	يركز على الجوانب السلبية في ظروف العمل أكثر من الجوانب الإيجابية.	3.12	1.28	متوسط
4	*22	يشتكى من الجزئيات السلبية المرتبطة بأعمال الإدارة المدرسية.	3.07	1.12	متوسط

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
5	*25	يرى أنّ هناك ضعف في التعاون بين المعلمين لإنجاز أعمال إضافية في المدرسة.	3.04	1.18	متوسط
6	*23	يرى أنّ الأعمال المنجزة لا تصل إلى الجودة المرغوبة.	2.99	1.11	متوسط
7	*19	يرى المشكلات في المدرسة بصورة أكبر مما هي في الواقع.	2.89	1.14	متوسط
8	*21	يتحدث مع المعلمين عن الجوانب السلبية في العمل.	2.48	1.20	متوسط
الدرجة الكلية للأداء المعاكس			3.01	0.91	متوسط

*فقرة سلبية تم عكس تصحيحها

يبين الجدول (4-15) أنّه قد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.48-3.34)، حيث الفقرة رقم (20) ونصها "يتأخر في إنجاز الأعمال الروتينية" جاءت في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.34) وبدرجة متوسطة، بينما الفقرة رقم (21) والتي تنص على "يتحدث مع المعلمين عن الجوانب السلبية في العمل" فكانت بالمرتبة الأخيرة ومتوسطها الحسابي (2.48) وبدرجة متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الأداء المعاكس ككل (3.01)، وانحرافها المعياري (0.91) وبدرجة تقدير متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الرقمية، ومستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم في لواء قصبه مادبا؟"

استخرج معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الرقمية، ومستوى الأداء الوظيفي للإجابة عن هذا السؤال، والجدول (4-16) يبين ذلك.

جدول (4-16)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الرقمية، ومستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم في لواء قصبه مادبا

المجالات	معامل الارتباط والدلالة الإحصائية	القيادة الحكيمة	المواطنة الرقمية	ثقافة التعلم الرقمي	القيادة الرقمية
أداء المهام	معامل الارتباط ر الدلالة الإحصائية العدد	** .670 .000 330	** .700 .000 330	** .662 .000 330	** .717 .000 330
الأداء السياقي	معامل الارتباط ر الدلالة الإحصائية العدد	** .754 .000 330	** .756 .000 330	** .696 .000 330	** .781 .000 330
الأداء المعاكس	معامل الارتباط ر الدلالة الإحصائية العدد	** -.187 .001 330	* -.134 .015 330	** -.149 .007 330	** -.169 .002 330
الأداء الوظيفي ككل	معامل الارتباط ر الدلالة الإحصائية العدد	** .540 .000 330	** .584 .000 330	** .531 .000 330	** .584 .000 330

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).
** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يتضح من الجدول (16) وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الرقمية بجميع مجالاتها والدرجة الكلية، وبين كل من أداء المهام، والأداء السياقي، والأداء الوظيفي، ووجود علاقة سلبية دالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الرقمية بجميع مجالاتها والدرجة الكلية، وبين الأداء المعاكس من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم لواء قصبه مادبا.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تتناول الفصل الحالي تفسيرات تفصيلية لنتائج الدراسة ومناقشتها، ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة، وما أنبثق عن هذه النتائج من توصيات ومقترحات.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء قصبة مأدبا من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت نتائج الجدول (4-8) أنّ المتوسط الحسابي الكلي لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء قصبة مأدبا جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.70)، وانحراف معياري (0.66)، إذ جاء في الرتبة الأولى مجال "القيادة الحكيمة" وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الأخيرة جاء مجال "ثقافة التعلم الرقمي" وبدرجة متوسطة.

ويمكن تفسير ذلك بأن امتلاك مديري المدارس للكفايات اللازمة لإنجاز الأعمال الإدارية والقيادة تعتبر سمة رئيسية للقادة المتميزين، حيث يمتلكون الخبرة اللازمة لتحفيز المعلمين وتعزيز روح العمل الجماعي وخاصة أن العصر الحالي أصبحت التطورات الرقمية جزءاً أساسياً من الحياة اليومية والعمل في مختلف المجالات بما في ذلك التعليم، حيث يدرك مديري المدارس أهمية القيادة الرقمية في تعزيز جودة التعليم وتحسين الأداء المدرسي، وكذلك تعزى هذه النتيجة إلى جائحة COVID-19 التي غزت العالم، وأدت بتحول المدارس إلى التعلم عن بعد من خلال المنصات والتطبيقات الرقمية، حيث تحتم على مدير المدرسة امتلاك المهارات الرقمية لمواكبة هذا التحول المفاجئ، ومواكبته والتأقلم مع بعد الجائحة، وإدراكهم للاحتياجات التعليمية المتغيرة وما يتطلبه ذلك من توفير تقنيات وأدوات رقمية تساعد في تلبية الاحتياجات المتغيرة للطلبة والمعلمين، وضرورة تجهيز المعلمين بالأدوات والمهارات اللازمة لمواكبة هذه التطورات التكنولوجية والمستحدثات الرقمية، وإدراكهم كذلك لأهمية

التواصل والتعاون حيث تعد الأدوات الرقمية وسيلة قوية لتعزيز التعاون والتواصل بين العاملين في المدرسة من مديرين ومعلمين وطلبة وأولياء أمور، حيث سهلت الوسائل الرقمية تبادل المعلومات بينهم، وإدراكهم أن استخدام هذه التقنيات في العملية التعليمية يعزز قدرة المدارس الحكومية على التميز والتنافس في الميدان التربوي، حيث يعتقد المعلمون أن مدير المدرسة يمارس القيادة الرقمية بدرجة مرتفعة، وذلك كون هذه التقنيات الرقمية عنصراً هاماً في المدرسة.

وقد تشابهت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة بصيلي (2022)، ودراسة الرقب (2022)، ودراسة العماري (2022)، ودراسة الذهلي والخروصي والشعيلي (2021)، ودراسة جيرلد (Gerald, 2020)، ودراسة هيرو (Hero, 2020)، ودراسة يوسف ويعقوب وإبراهيم (Yousof, Yaakob, 2019 & Ibrahim, 2019) والتي جاءت نتائجها بدرجة مرتفعة.

واختلفت مع نتائج دراسة لطفي (2023)، ودراسة أبو حية (2021)، ودراسة لاندر (Lander, 2020)، ودراسة برومسون وآخرون (Promsuwan et al., 2019)، ودراسة موري (Moore, 2018) والتي أظهرت أن درجة ممارسة المديرين للقيادة الرقمية قد جاء بدرجة متوسطة، وكذلك اختلفت مع نتائج دراسة أبو قاسم (2022) والتي جاءت بدرجة قليلة.

وفيما يأتي عرض لنتائج مجالات الدراسة:

أولاً: القيادة الحكيمة

يُوضح الجدول (4-9) أنَّ المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.42-4.20)، حيث جاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على "يلتزم بسياسات وزارة التربية والتعليم فيما يخص استخدام الوسائل الرقمية في العملية التدريسية" في الرتبة الأولى وبلغ متوسطها الحسابي (4.20) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (9) ونصها "يُنشئ شراكات مع مدارس متميزة بالجانب الرقمي" بدرجة

بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.42) وبدرجة متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي لمجال القيادة الحكيمة ككل (3.72) وانحراف معياري كلي بلغ (0.69).

ويعزى ذلك إلى أن اهتمام وزارة التربية والتعليم بتعيين إدارات مدرسية تتسم بالكفاءة العالية، وتتابع الإنجازات المحققة من قبلهم بصورة دورية، ومعالجة أوجه القصور بشكل فوري، الأمر الذي يدفع هذه المدارس الاهتمام بالمهارات القيادية قبل الشهادات، والقادرون على العمل تحت الضغط ومتطلبات وسياسات وزارة التربية والتعليم، ويتميزون بمهارات قيادية فاعلة، وكونهم يخضعون لعملية تقويم بشكل مستمر فإنهم يسعون باستمرار لتطوير وتنمية مهاراتهم للحفاظ على وظائفهم، ويحرصون على فهم الوضع الحالي وما سيكون عليه في المستقبل وما يؤثر عليه من مستجدات لتحقيق أهداف المدرسة، وجاءت الفقرة " يلتزم بسياسات وزارة التربية والتعليم فيما يخص استخدام الوسائل الرقمية في العملية التدريسية" بالرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة وقد يعزى ذلك إلى الحرص لدى مديري المدارس على استخدام الوسائل الرقمية وتوظيفها لإنجاز المهام الإدارية لما توفره هذه التقنيات من وقت وجهد، أو ربما يعود ذلك إلى الاهتمام الكبير بالمستحدثات الرقمية الذي يبديه مديرو المدارس والمعلمون انطلاقاً من رؤية المدرسة ورسالتها المنبثقة من رؤية الوزارة ورسالتها، والتي تؤكد على ضرورة توظيفها في العمل المدرسي خاصة في ظل انتشار جائحة كورونا (Covid- 19) وتحول المدارس إلى نظام التعلم عن بعد وذلك توافقاً مع الظروف والتحديات الاجتماعية والصحية التي يمر بها المجتمع الأردني والعالم أجمع أثر جائحة كورونا، حيث تؤكد وزارة التربية على مكانة التقنيات الرقمية في التعليم والتعلم، الأمر الذي بات يقيناً، ولا يمكن التراجع عن استخدامها.

وقد جاءت الفقرة " ينشئ شراكات مع مدارس متميزة بالجانب الرقمي" بالرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة وهذه النتيجة رغم المتوسطة إلا أنها تعتبر مقبولة ولكنها لم تصل إلى المستوى المرغوب،

وخاصة أن مدير المدرسة قائد مجتمعي وهذا من صلب أدائه، وربما يعود ذلك إلى تركيز مديري المدارس على الأمور الداخلية للمدرسة، مما قد يؤدي إلى عدم إيلاء اهتمام كبير للعلاقات الخارجية التي تتجاوز نطاق جو العمل، وخاصة ان استغراق المدير في القضايا العامة للمدرسة يمكن أن يشغله عن انشاء شراكات مع مدارس متميزة في الجانب الرقمي، كما يمكن تفسير ذلك في ضوء الحجم الهائل من التحديات التكنولوجية والمستحدثات الرقمية وهو ما تعكسه - درجة الممارسة المرتفعة- ووعيهم بها وإدراكهم أهميتها ودورها في تطوير العملية التعليمية على مختلف المستويات خاصة في ظل ما عايشه العالم أجمع من ظروف استثنائية أثناء جائحة كورونا، والتي جعلت من القيادة الرقمية أحد أهم الحلول التي تم استخدامها لمواجهة تلك الظروف، إلا أن الأعباء الإدارية والادوار المناطة بالقيادات التربوية القيام بها جعلت انشاء شراكات والاطلاع على المدارس المتميزة بهذا المجال يأتي بدرجة متوسطة.

ثانياً: المواطنة الرقمية

يُشير الجدول (4-10) أنَّ المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.35-4.06)، حيث جاءت الفقرة رقم (13) والتي تنص على "يلتزم باحترام حقوق الملكية الفكرية للتطبيقات الرقمية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.06) وبدرجة مرتفعة، والفقرة رقم (17) ونصها "يتعامل بمهارة عالية في حال وقوع إساءة مثل: (الاختراق، التشهير.... الخ) عبر شبكة الإنترنت" بالرتبة الأخيرة ومتوسطها الحسابي (3.35) وبدرجة متوسطة. ولمجال المواطنة الرقمية ككل بلغ متوسطها الحسابي (3.72)، والانحراف المعياري (0.69) وبدرجة مرتفعة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى البرامج التأهيلية والتدريبية واللقاءات التربوية التي ترفع من كفايات ومهارات مديري المدارس للمشاركة الفعالة والمسؤولة في المجتمع الرقمي المعاصر، وخاصة في ظل

المتطلبات الحديثة التي فرضت نفسها على القطاع التعليمي فلا مجال مثلاً لأن يهمل مدير المدرسة جانب التقنيات الرقمية، وعليه ان يطور نفسه بحضور الندوات والدورات المتعلقة بهذا الأمر، والتدريب على استخدام الوسائل الرقمية الحديثة.

وجاءت الفقرة " يلتزم باحترام حقوق الملكية الفكرية للتطبيقات الرقمية" بدرجة مرتفعة ويعزى ذلك إلى الخبرات التراكمية لمديري المدارس والمكتسبة من خلال عملهم الإداري والتي تجعلهم أكثر دراية بحقوق الملكية الفكرية وعلى مواكبة التطورات والمستحدثات التكنولوجية التي يعيشها العالم من حولهم، والتعامل بكفاءة مع التطبيقات الرقمية، والحرص على حضور الدورات التدريبية التطويرية المتعلقة بهذا المجال، لأن الواقع العملي المفروض على مديرو المدارس يحتم عليهم مواكبة التحديات ومواجهتها للحفاظ على استعدادهم الوظيفي ومكانتهم الإدارية والحرص على استمرارية العمل.

وجاءت الفقرة " يتعامل بمهارة عالية في حال وقوع إساءة مثل: (الاختراق، التشهير.... الخ) عبر شبكة الإنترنت" بدرجة متوسطة، حيث تعزو الباحثة ذلك إلى افتقار بعض المديرين للمهارات اللازمة للتعامل مع وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخاصة في حال وقوع إساءة مثل الاختراق والتشهير وغيرها أثناء استخدام شبكة الانترنت، أيضاً، يمكن لمديري المدارس أن يرى أن معالجة المشكلات الفنية ليست من ضمن مسؤولياتهم المباشرة، وإنما تقع تحت اختصاص فنيين متخصصين أو موظفي دعم فني، كما قد تعزى إلى قلة الورش التدريبية المتعلقة بهذه المهارات، مما يجعلهم يحتاجون إلى تطوير وتحسين مهاراتهم والاطلاع على المعرفة المتعلقة بالمشاكل التقنية للحواسيب واستخدام الإنترنت.

ثالثاً: ثقافة التعلم الرقمي

يبين الجدول (4-11) أنَّ المتوسطات الحسابية تتراوح ما بين (3.31-3.97)، حيث جاءت الفقرة رقم (19) ونصُّها "يحرص على نشر ثقافة التحول الرقّمي في المدرّسة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.97) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (22) "يوفر للمعلمين مواد رقمية داعمة لتطويرهم المهني كالفديوهات والتسجيلات" بالرتبة الأخيرة ومتوسطها الحسابي (3.31). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال ثقافة التّعلم الرّقمي ككل (3.66)، وبانحراف معياري (0.72) وبدرجة متوسطة.

وقد يعزى ذلك إلى ما يشهده الميدان التربوي من متغيرات وتطورات متسارعة والتي أدت إلى دخول التكنولوجيا إلى العملية التعليمية، فإنه أصبح إلزاماً على مديري المدارس البحث عن أنماط قيادية أكثر فاعلية تكون قادرة على تعزيز الاستخدام الفعّال والمسؤول للتكنولوجيا والوسائل الرقمية في عملية التعلم والتعليم، وجاءت الفقرة " يحرص على نشر ثقافة التحول الرّقمي في المدرّسة" بدرجة مرتفعة ويعزى ذلك إلى أن مدير المدرسة يتم اختياره بعناية وفقاً لمفاهيم القيادة الحديثة، ويتلقّى تدريبات على المهارات ويمر بمراحل تؤهله لقيادة المدرسة بعد سلسلة من التدريب النظري والعملي ولفترة كافية من الوقت يعرف من خلالها متطلبات القيادة الرقمية، ويمتلك رؤية واضحة عملية قابلة للتطبيق على أرض الواقع، وكذلك تعزى إلى القناعة التامة لدى مدير المدرسة بأهمية ودور القيادة الرقمية في تطوير عملية التعليم، وأنها بحاجة إلى التوعية ونشر ثقافة القيادة الرقمية لدى الجميع بدءاً من الطلبة ومروراً بالمعلمين والأداريين وجميع العاملين في المدرسة، ومن ثم أعداد الجميع وتهيئتهم من خلال الدورات التدريبية الملاءمة، وتوفير بيئة تحفيزية داخل المدرسة تشجع وتدعم الجميع لممارسة القيادة الرقمية والاستفادة منها، وتوفير الدعم التكنولوجي والفني المناسب.

وجاءت الفقرة " يوفر للمعلمين مواد رقمية داعمة لتطويرهم المهني كالفديوهات والتسجيلات" بدرجة متوسطة، حيث يعزى ذلك إلى جهد مديري المدارس في إعداد جميع العاملين في المدرسة وتهيئتهم للتحويل الرقمي من خلال توفير مختلف الأجهزة والمواد الرقمية الداعمة لتطويرهم المهني كالفديوهات والتسجيلات وغيرها، وإقامة الدورات التدريبية الهادفة للتدريب على استخدام وتوظيف التكنولوجيا الرقمية في العملية التعليمية، إلا أنها جاءت بدرجة متوسطة ربما لوجود بعض العقبات والعوائق للتطبيق الفعلي للقيادة الرقمية في المؤسسات التعليمية، وقلة الإمكانيات المادية والبنية التحتية المتوفرة في المدارس، وكذلك ترى الباحثة أن هذه النتيجة تعزى إلى دخول القيادة الرقمية إلى الإدارة المدرسية بشكل مفاجئ وأصبح التحويل إليها سريعاً بسبب ما فرضته جائحة كورونا على القطاع التربوي، كما أن الاستعداد التقني والجاهزية التكنولوجية للمدارس لم تكن بالدرجة المطلوبة، إضافة إلى ضعف امتلاك بعض المديرين المهارات اللازمة لتوظيف الوسائط الرقمية في المدارس، ولأن البنية التقنية التحتية للمدرسة ترتبط معظم الأحيان بالميزانيات المخصصة للمدرسة، والتي تقف عائقاً في توفير الكثير من الأدوات والأجهزة الرقمية المتطورة ودمجها في العملية التعليمية، والتي أثرت في دور مدير المدرسة في هذا الجانب وأسهم في مجيء الدرجة الكلية على الأداة متوسطة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى الأداء الوظيفي في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء قصبة مادبا من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت نتائج الجدول (4-12) أن المتوسط الحسابي الكلي لتقديرات المعلمين لمستوى الأداء الوظيفي للمديرين في المدارس الحكومية جاء بدرجة متوسطة بمتوسطٍ حسابي (3.60)، وانحرافٍ معياري (0.53) إذ جاء في المرتبة الأولى مجال "أداء المهام" وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الأخيرة جاء مجال "الأداء المعاكس" وبدرجة متوسطة.

وقد يعزى ذلك إلى أفئقار بعض المديرين إلى التوجيه والدعم اللازم من قبل الجهات الإدارية العليا، مما يؤثر على قدرتهم على اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحقيق الأهداف، وكذلك عدد المعلمين والطلبة الكبير في المدارس، مما يجعل تحقيق الأداء بدرجة عالية أمرًا صعبًا في ظل الضغوطات الناتجة عن هذا العدد وكثرة المهام، كما يمكن عزو هذه النتيجة إلى الدور الكبير الذي يقع على عاتق مدير المدرسة، حيث إن المدير هو قائد في مدرسته، وعليه مواكبة كافة المستجدات التربوية والمستحدثات التقنية، وعليه تقع مسؤوليات كبيرة تجاه المعلمين خاصة في ضوء متطلبات العصر الذي بات يزدهر بهذه المستجدات وبشكل مستمر، لذلك فإن مديري المدارس يحرصون على تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين والمعلمات، ويعملون على تلبية هذه الاحتياجات التدريبية بالتنسيق مع قسم الإشراف التربوي من خلال تقديم البرامج التدريبية الخاصة الأمر الذي يسهم في تحسين الأداء الوظيفي، علاوة على ذلك فإن طبيعة العلاقات الإنسانية القائمة بين كافة أطراف المجتمع المدرسي تسهم في تبادل الخبرات داخل المدرسة وخارجها، مما ينعكس إيجابيًا على أدائهم لواجباتهم ومهامهم الوظيفية.

وقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة بني حمدان وبني حمدان (2021)، ودراسة حلاق وإبراهيم (2021)، ودراسة مشترك وسعود (2021)، ودراسة نجم (2021)، ودراسة واكلي ويونج ويوكباتا (Wakili & Unung & Ukpata, 2019)، ودراسة يرنيج واجونج (Werange & Agung, 2017) والتي جاء مستوى الأداء الوظيفي بدرجة متوسطة.

واختلفت مع نتائج دراسة صالحة وتخمان (2022)، ودراسة الحامدي والقاسمية (2022)، ودراسة وهاب وآخرون (Wahab, et al., 2020)، ودراسة أبو عشيبة وحجازي (2018)، ودراسة خوخار وضياء الرحمن (Khokhar & Zia ur Rehman, 2017)، ودراسة تشيدي وفيكتور

(Chidi & Victor, 2017) والتي جات نتائجها بدرجة مرتفعة، وكذلك جاءت النتيجة مختلفة مع

نتائج دراسة العبيدي والبرزنجي (2022) والتي جاءت بدرجة منخفضة.

وفيما يأتي عرض لنتائج مجالات الدراسة:

أولاً: أداء المهام

يبين الجدول (4-13) أنّ المتوسطات الحسابية تتراوح ما بين (3.64-4.18)، فجاءت الفقرة

رقم (3) في الرتبة الأولى والتي تنص على "يشجع المعلمين على التعلم المستمر" وبمتوسط حسابي

بلغ (4.18) وبدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة رقم (5) ونصها "يشارك المعلمين بتنفيذ الخطة السنوية

للمدرسة" بالرتبة الأخيرة وبلغ متوسطها الحسابي (3.64) وبدرجة متوسطة. وقد بلغ المتوسط

الحسابي لمجال أداء المهام ككل (3.95)، والانحراف المعياري (0.68) وبدرجة مرتفعة.

وقد يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس يمتلكون الكفايات العلمية والخبرة والمهنية لتأدية المهام

الموكلة إليهم، فالمديرون عندما يتم اختيارهم تحدد مجموعة من المعايير الشخصية والمهنية وتعد

لهم مقابلات شخصية وامتحانات في العمل الإداري، وتعد لهم دورات مختلفة قبل اختيارهم

كمديرين لذلك يتم تعيين المدير بناءً على معايير إدارية محدده يمكن تطبيقها ومتابعة ذلك ضمن

مقاييس الإشراف العام والتقييم الشامل الذي تعتمده وزارة التربية والتعليم، وتعزو هذه النتيجة الى

مركزية القرار بالمدرسة يعطي المدير الدور ويكسبه الخبرة والسلوك القيادي بالمدرسة، لذلك فهذه

نتيجة طبيعية أن يكون مديرو المدارس على درجة عالية من ممارسة المهام القيادية المحددة بفعالية

وكفاءة وفي الوقت المناسب، إضافة إلى الحرص والشعور بالمسؤولية على المدرسة والمعلمين

والطلبة ومستقبلهم وتربيتهم.

وجاءت الفقرة " يشجع المعلمين على التعلم المستمر " بالمرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة ويعزى ذلك إلى الدور الكبير الذي يقوم به مديري المدارس اتجاه المعلمين، حيث أنهم يحرصون كل الحرص على تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين في المدرسة، ويعملون على تلبية هذه الاحتياجات بالتنسيق مع قسم الاشراف التربوي لتشجيعهم على التعلم المستمر، الأمر الذي يساهم في تحسين مستوى أدائهم الوظيفي، كذلك ربما بسبب الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للمعلم سواء من قبل مدير المدرسة أو الوزارة والتي قد ترفع من معنويات المعلم وتحفزه على التعلم باستمرار، وتزيد من درجة الرضا لديه مما ينعكس على أدائه الوظيفي للمهام الموكلة إليه، كما ان هناك توجه من وزارة التربية والتعليم الأردنية إلى التطوير في المجالات كافة ومنها الإدارة المدرسية التي تحثها على التميز وتشجيع الإبداع والابتكار والتعلم المستمر لدى المعلمين والتطوير من أساليبهم ، وإضافة أساليب جديدة في العمل.

أما الفقرة "يشارك المعلمين بتنفيذ الخطة السنوية للمدرسة" بالرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة السبب وراء ذلك يمكن أن يعزى إلى أنه قد يحتاج مديرو المدارس إلى تخصيص الوقت لإدارة الموارد البشرية والمالية، وحل المشكلات الإدارية، مما يحد من مشاركته للمعلمين في تنفيذ الخطة السنوية بشكل مرتفع، ورغبة بعض المديرين في السيطرة في إدارة المدرسة، وقد يكون هذا بسبب قلة العدد من المعلمين المؤهلين والمتفانين القادرين على المساهمة في المهام الإدارية، كما أن المعلمين أنفسهم لا يمتلكون كفايات التخطيط التربوي الفعال من حيث إعداد الخطط ومتابعة تنفيذها.

ثانيًا: الأداء السياقي

يبين الجدول (4-14) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.57-3.95)، فجاءت الفقرتين رقم (14، و10) والتي تتصان على "يبحث عن الحلول الابتكارية للمشاكل الجديدة في

المدرسة"، و "يمتاز بمرونته في التعامل مع التغييرات التي تطرأ على بيئة العمل" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.95) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (12) ونصها "يُناقش المعلمين بالمشكلات الحالية والمتوقعة في بيئة العمل" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.57) وبدرجة متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الأداء السياقي ككل (3.80)، وبانحراف معياري (0.74) وبدرجة متوسطة.

وقد يعود ذلك إلى التحولات السريعة والتغيرات المتسارعة في الميدان التربوي، مما يفرض على المديرين ضرورة البحث عن أساليب قيادية أكثر فعالية وملائمة تكون قادرة على التعامل مع أي عوامل خارجية وبيئية تُؤثر على أدائه في موقف محدد أو في بيئة العمل، توجيه المعلمين بشكل فعال نحو تحسين الأداء الوظيفي يعتمد على فهم الموقف الذي يواجهه كل معلم وعلى معرفة طبيعته الشخصية، ويجب توجيههم بشكل مناسب للمساعدة في تجاوز العقبات التي تعترض تحقيق الأداء المثالي، وتقديم الدعم اللازم لتحفيزهم وتوجيههم نحو تحقيق أهداف التعلم بفعالية، مع توفير الارشاد المستمر. وجاءت الفقرة "يبحث عن الحلول الابتكارية للمشاكل الجديدة في المدرسة"، و "يمتاز بمرونته في التعامل مع التغييرات التي تطرأ على بيئة العمل" في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة وتعزو الباحثة ذلك إلى مراعاة مديري المدارس للفروق الفردية والقدرات بين المعلمين لتنفيذ المهام، فيقوم في البحث عن حلول إبتكارية للمشاكل الجديدة التي تطرأ في المدرسة، وإعطائهم مساحة من الحرية لتنفيذ مهامهم حتى لا تكون عبئاً عليهم، ومراعاة الظروف المحيطة بالعمل، وتفهم المدير للأعباء التي يتحملها المعلمين، ومرونته في التعامل مع التغييرات التي تطرأ على بيئة العمل، ووقوفه معهم ومساندته لهم حتى تكون النتائج مرضية.

أما الفقرة " يُناقش المعلمين بالمشكلات الحالية والمتوقعة في بيئة العمل " جاءت بالرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم توافر الوقت لدى مديري المدارس لكثرة الأعباء الإدارية المنوطة بهم، حيث أن مناقشة المعلمين بالمشكلات الحالية والمتوقعة في بيئة العمل يحتاج إلى إعداد وجهد كبيرين، وخاصة عقد ورش العمل والندوات ذات العلاقة بمهارات التعامل مع المشكلات والأزمات الإدارية، وكذلك تعزى هذه النتيجة إلى انشغال المعلمين خلال اليوم الدراسي لكثرة نصابهم من الحصص، وكثرة الأعمال الكتابية المطلوبة منهم، وبالتالي قد لا يتقبلون العمل للبحث عن حلول للمشكلات الحالية والمتوقعة، عدم تناسب حجم الدعم الذي تقدمه الإدارة العليا لعملية توليد الحلول للمشكلات مع حجم الجهد المبذول من أجل فرص التجريب للحلول والمقترحات لاستخدامها في حل المشكلات.

ثالثاً: الأداء المعاكس

يظهر الجدول (4-15) أنّ المتوسطات الحسابية تتراوح ما بين (2.48-3.34)، حيث الفقرة رقم (20) ونصها "يتأخر في إنجاز الأعمال الروتينية" جاءت في الرتبة الأولى ومتوسطها الحسابي (3.34) وبدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (21) ونصها "يتحدث مع المعلمين عن الجوانب السلبية في العمل" فكانت بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.48) وبدرجة متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الأداء المعاكس ككل (3.01) وانحرافها المعياري (0.91) وبدرجة متوسطة.

وقد يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس يدركون العواقب والأضرار التي تؤثر على إيجابية سير أعمال الإدارة في المدرسة، والبعد عن الفشل في تحقيق الأهداف المخطط لها، كما أن أكثر مديري المدارس يسعون إلى تقديم الدعم والمساندة والعون للعاملين في المدرسة، ودعم ابتداعات المعلمين

في حل مشكلاتهم في العمل، ويتعامل مع المعلمين بروح القانون لتحقيق الأهداف المدرسية، وبيتعدون عن الأداء الذي لا يتوافق مع المعايير المطلوبة أو المتوقعة في البيئة العملية في المدرسة. وقد تعزى نتيجة الفقرة " يتأخر في إنجاز الأعمال الروتينية" والتي جاءت بدرجة متوسطة إلى ان مدير المدرسة يُعد شخصية ذات منصب بارز داخل البيئة التعليمية، حيث يتحمل مسؤوليات ومهام عدة، فهو المسؤول الرئيسي عن تطوير أداء المدرسة وتحقيق الأهداف المحددة لها، بالإضافة إلى مسؤوليته عن تطوير وتحسين أداء المعلمين، كما يقوم بالإشراف على العمليات الروتينية التي تجري في المدرسة يوميًا، ومتابعة أداء المعلمين، والكثير من الأعباء والواجبات الإدارية، ويقضون أوقاتًا ليست بقليلة في عملية متابعة المعلمين والطلبة وأولياء الأمور، بالإضافة إلى الأعباء الأخرى التي يتعرضون لها، حيث انه في يومه العادي مطالب بالعمل بصورة يومية مع المعلمين والطلبة ومجتمعه المحلي بجميع مكوناته ومؤسساته والذي يسبب لهم الإرهاق الشديد، مما يؤثر على مجهودهم ويؤدي إلى تأخره في إنجاز بعض الأعمال الادارية الروتينية الموكلة إليه، وقد يواجه تحديات في التنظيم والتخطيط للأعمال الروتينية، مما يؤدي إلى تأخر في إنجازها، وكذلك قد يُلغى المدير الأعمال الروتينية لصالح التركيز على الأولويات الأخرى التي تعتبر أكثر أهمية في الوقت الحالي، مما يؤدي إلى تأخر في إنجاز الأعمال الروتينية.

وكذلك تعزى نتيجة الفقرة "يتحدث مع المعلمين عن الجوانب السلبية في العمل" والتي جاءت في الرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة إلى أنه بعض مديرو المدارس يرغبون في تجنب إحداث التوتر والقلق لدى المعلمين من خلال تقديم صورة إيجابية للوضع العام في المدرسة لذا لا يتحدثون عن الجوانب السلبية التي تؤدي إلى زيادة التوتر والقلق، وكذلك من الممكن أن يفضل مديري المدارس التركيز على البحث عن الحلول للتحديات والمشاكل بدلاً من التركيز على السلبيات بشكل مفرط، ويمكن أن

يرى المدير أن الحديث المفرط عن الجوانب السلبية قد يؤثر على صورة المدرسة أمام الطلبة وأولياء الأمور والمجتمع بشكل عام، فيرغبون في الحفاظ على سمعة إيجابية للمدرسة وتعزيز الثقة فيها، كما يمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى شعور المعلمين والمعلمات بالراحة النفسية والطمأنينة؛ مما يزيد من انتمائهم لمدرستهم ومحاولتهم لإيجاد حلول للجوانب السلبية في العمل، وأن المعلمين أنفسهم يدركون حساسية المعلومات المتعلقة بالجوانب السلبية في العمل، لذلك يحاولون إيجاد الحلول لهذه الجوانب السلبية والتقليل منها من تلقاء أنفسهم دون الحاجة إلى التحدث مع المدراء عن هذا الأمر، كما أن هناك الكثير من الواجبات التي تقع على عاتق مديري المدارس فلا يتوافر لديهم الوقت الكافي للتحدث مع المعلمين عن الجوانب السلبية في العمل، وتكون هذه الأمور من مسؤوليات وصلاحيات قسم الاشراف التربوي ومساعد المدير، بالتالي، يتحمل مديرو المدارس مسؤولية كبيرة تتضمن مجموعة من المهام المتنوعة، مما قد يجعل من الصعب عليهم متابعة أداء المعلمين بشكل فعال والتحدث عن الجوانب الضعف في العمل بدرجة مرتفعة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الرقمية، ومستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم في لواء قصبة مادبا؟

أظهرت نتائج الجدول (4-16) أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الرقمية بجميع مجالاتها والدرجة الكلية، وبين كل من أداء المهام، والأداء السياقي، والأداء الوظيفي، ووجود علاقة سلبية دالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الرقمية بجميع مجالاتها والدرجة الكلية، وبين الأداء المعاكس.

حيث تعد هذه النتيجة منطقية وقد يعزى ذلك إلى أن توفر عناصر القيادة الرقمية لدى مديري المدارس تتلاءم مع مستويات الأداء الوظيفي ومن أهم المتطلبات اللازمة لتحقيق الأداء الوظيفي في المدرسة، وأنه كلما اعتمد المدير على المهارات الرقمية في التوجهات القيادية ساهم ذلك إيجاباً في تحقيق أداء وظيفي أفضل، مما يدل على أن الأداء الوظيفي يمكن أن يكون إيجابياً عند توظيف الأدوات الرقمية لدى المديرين وخاصة أنها ضرورية في القيادة المعاصرة، وأن القيادة الرقمية تساهم في تنمية مهارات الابداع لديهم، وتحفزهم على الالتحاق بالبرامج التدريبية اللازمة للتقني والنمو المهني، وتؤدي إلى رغبتهم بالمشاركة في عملية تحقيق أهداف المدرسة التي يعملون فيها، أو بسبب الحوافز المادية والمعنوية المقدمة لمديري المدارس، والتي قد ترفع من معنوياتهم وتزيد درجة الرضا لديهم وتساعد في تحسين أدائهم الوظيفي، كذلك يمكن للقيادة الرقمية تسهيل التواصل بين المدير والمعلمين والطلبة وأولياء الأمور من خلال استخدام التقنيات الرقمية، ويمكن للمدير تبادل المعلومات بشكل فعال وسريع، مما يساعد على توجيه العمل وتحقيق الأهداف بشكل أفضل، وكذلك يمكن للتقنيات الرقمية الحديثة تحسين عمليات الإدارة والتنظيم في المدرسة، مثل إدارة الجداول والمواعيد والموارد بشكل أفضل، وأن تساهم في تحسين فعالية الإدارة وتوفير الموارد بشكل أكثر كفاءة وبالتالي تطور العملية التعليمية وتحسن من الأداء الوظيفي في المدرسة.

التوصيات والمقترحات

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج توصي الباحثة بما يأتي:

- دعوة مديري المدارس نحو المشاركة الفعالة في المؤتمرات والندوات التي تركز على الجوانب الرقمية في الإدارة المدرسية.

- الاهتمام بمتطلبات النمو الوظيفي لدى مديري المدارس والبحث عن طرق رفع مستوياتهم وأدائهم الوظيفي.
- تعزيز القيادة الرقمية بمختلف المؤسسات التعليمية وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية الداعمة لتطبيقها.
- تخفيف العبء والمهام عن مديري المدارس للمساهمة في تحسين الأداء الوظيفي لديهم.
- توجيه مديري المدارس للاستمرار في ممارسة القيادة الرقمية وثقافة التعلم الرقمي لما لها من آثار إيجابية على سير العمل المدرسي، ومخرجاته.
- تحفيز مديري المدارس على إنجاز المهام الوظيفية المنوطة بهم من خلال تنمية الرقابة الذاتية، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم على الجهود التي يبذلونها للارتقاء بالعملية التعليمية ومخرجاتها.
- إنشاء مراكز تدريبية متخصصة تهتم بتوفير الدورات التدريبية وورش العمل اللازمة لتنمية مهارات القيادة الرقمية لدى مديري المدارس والمعلمين وجميع العاملين بالمؤسسات التعليمية.
- دعوة الباحثين نحو إجراء المزيد من الدراسات المشابهة لموضوع الدراسة الحالية، وعلى مجتمعات أخرى، وفي ضوء متغيرات أخرى.

قائمة المراجع

المراجع العربية

الأقطش، نور (2019). أثر ممارسات القيادة الإلكترونية على الإبداع الاستراتيجي اختبار الدور

الوسيط لإنترنت الأشياء: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الخلوية الأردنية. رسالة ماجستير

غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

ابن منظور، جمال (2003). لسان العرب. بيروت: دار الكتب العلمية

أبو حية، نجاه (2021). درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري مدارس الأونروا بالمحافظات

الجنوبية لفلسطين وسبل تحسينها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة،

فلسطين.

أبو صعلوك، خميس (2023). الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة

النقب وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم. المجلة العلمية لكلية التربية-

جامعة أسيوط، 39(3)، 28-48. <https://doi.org/10.21608/mfes.2023.298549>

أبو عشيبة، ايناس وحجازي، عبد الحكيم (2018). درجة استخدام الإدارة بالتحفيز وعلاقتها بالأداء

الوظيفي للمعلمين في مدارس النقب من وجهة نظر مديريها. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات

التربوية والنفسية، 27(3)، 344-361.

أبو قاسم، رسمية (2022). درجة توافر معايير القيادة الرقمية لدى مديري مدارس وكالة الغوث

الدولية في المحافظات الجنوبية بفلسطين وسبل تعزيزها. مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث

والدراسات، 9(1)، 532-554.

آل كردم، مفرح (2020). دور القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية. *مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 12، 3-25.

أحمد، نوال (2022). معوقات تطبيق القيادة الرقمية من وجهة نظر مديرات المرحلة الثانوية في لواء قصبة إربد. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 11(3)، 498-517.

<https://doi.org/10.31559/eps2022.11.3.2>

بصيلي، أماني (2022). واقع تطبيق القيادة الرقمية بمدارس التعليم العام بمنطقة أبها الحضرية من وجهة نظر القيادات التربوية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 6(42)، 23-42.

<https://doi.org/10.26389/ajsrp.e060222>

البقعاوي، موسى (2019). دور الإدارة الرقمية في تفعيل الاتصال الإداري لدى الإداريات في المرحلة الثانوية بمدينة حائل. *مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث*، 3(24)، 1-25.

البلاشي، محمد (2023). القيادة المدرسية في تحقيق ممارسات المدارس الخضراء المستدامة بمدارس التعليم الثانوي العام وفق مدخل الإنتاج الخالي من الهدر. *المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية*، 6(2)، 81-162.

بن زيد، إسحاق (2022). *الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.

بني حمدان، صفاء وبني حمدان، إبراهيم (2021). مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم وعلاقته ببعض المتغيرات. *مجلة*

الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 29(5)، 419-432.

<https://doi.org/10.33976/iugjeps.29.5/2021/19>

بوعزة، الصالح (2016). القيادة التربوية. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف.

الثقفي، طارق (2017). القيادة الأخلاقية لقادة المدارس وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين

بالبائف. مجلة البحث العلمي في التربية، 18(10)، 1-26.

<https://doi.org/10.21608/jsre.2017.8316>

الجهني، هدى (2019). القيادة الإلكترونية في ضوء تقنيات المعلومات والاتصالات. السعودية: مكتبة الرشد للنشر.

الحارثي، عبيده (2018). القيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن مسعود الإسلامية، الرياض، السعودية.

الحامدي، سالم والقاسمية، عائدة (2020). الإدارة بالتجوال وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري مدارس الصفوف (5-10) بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين.

المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 4 (17)، 299-344.

الحديدي، إبراهيم (2021). دور المشرفين التربويين في تطوير الأداء الوظيفي للمعلمين الأوائل في ضوء نموذج الإشراف بالأهداف في مدارس محافظة مسقط. مجلة كلية التربية بالمنصورة،

108(1)، 254-281.

الحراحشة، حسن (2010). إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي. عمان: دار جليس الزمان.

حسين، عبد الإله (2023). أثر نمط القيادة الإدارية الأوتوقراطية على الأداء الوظيفي. مجلة رماح للبحوث والدراسات، (78)، 83-105.

حلاوة، عماد (2015). غموض الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على موظفي القطاع الحكومي المدنيين في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الحواس، حمد بن خالد (2017). نموذج تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين في مدينة الرياض. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 33(6)، 276-326.

<https://doi.org/10.12816/0042482>

الخالدي، مشعل (2016). تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية. مجلة كلية التربية، 63(3)، 363-419.

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

الذهلي، ربيع والخروصي، حسين والشعيلي، صالح (2021). درجة توظيف مديري المدارس في سلطنة عمان للقيادة الرقمية من وجهة نظر المديرين أنفسهم. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 12(33)، 79-93.

الربابعة، أماني (2020). دور التعليم عن بعد في تعزيز التعلم الذاتي لدى طلبة جامعة الزرقاء الخاصة. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، 10(3)، 52-72.

رسمي، محمد وشعلان، عبد الحميد وأحمد، هند (2019). تحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الليبية، مجلة كلية التربية ببنها، 2 (18)، 231-246.

الرقب، يوسف (2022). درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الروقي، راشد (2018) برنامج تدريبي مقترح لتطوير الأداء التدريسي لمعلمي اللغة العربية بالمرحلة الثانوية في ضوء رؤية المملكة 2030. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، 1(2)، 65-107.

الريس، إيمان والعيغان، مي (2022). احتياجات التطوير المهني للقيادات المدرسية في المملكة العربية السعودية في ضوء القيادة الرقمية. رسالة الخليج العربي، 42(164)، 13-38.

الزومان، موزي (2018). القيادة ومعوقات تطبيقها في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية. الرياض: معهد الإدارة العامة.

الزعتري، دنيا (2020). القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.

سبحي، نسرين (2016). مدى استفادة معلمات العلوم بالمرحلة الابتدائية من الدورات التدريبية في رفع مستوى أدائهن التدريسي من وجهة نظر المعلمات بمكة المكرمة. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (75)، 377-403.

السحيمات، آسيا (2023). مستوى ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

سدران، وجدان (2021). واقع القيادة الرقمية لمعلمات اللغة الانجليزية في المرحلة الثانوية بنجران. المؤتمر الدولي (الافتراضي) للتعليم في الوطن العربي مشكلات وحلول، 2021/1/12-8، 477-466.

سعادة، نانسي (2021). درجة ممارسة القيادة التكنولوجية لدى مديري المدارس الاساسيه في لواء قصبة عمان في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الاردن.

السليمات، محمد (2020). القيادة التبادلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة مأدبا من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين. مجلة الثقافة والتنمية، 20(158)، 228-183.

السويدات، سارة (2023). درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية لواء الرصيفة للقيادة الرقمية في ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

الشرفات، أميرة (2023). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة المفرق خلال جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6(36)، 19-1.

الشرفات، نايل (2023). درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة التربوية وفقاً لمقياس هالينجر وعلاقته بالأداء الوظيفي لمعلميهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

الشريف، ناجي (2019). برنامج تدريبي مقترح لتطوير الأداء الوظيفي للموظفين الأردنيين بجامعة نجران في ضوء الإدارة الإلكترونية. *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث*، 3(10)، 1-40.

صالحة، محمد وتخمان، محمد (2022). واقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 6(1)، 45-64.

الصوص، نداء (2018). *السلوك الوظيفي*. عمان: مكتبة المجتمع العربي.

الطائي، يوسف والحدراوي، باقر (2019). أثر القيادة الرقمية في تبني أثر الثقافة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بمديرية تربية محافظة النجف الأشرف بالعراق. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، فلسطين - غزة*، 3(6)، 19-39.

عبابنة، هائل وجميل، عمر (2016). الثقافة التنظيمية وأثرها في التطوير التنظيمي - دراسة استطلاعية الآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق*، 8 (16)، 50-76.

<https://doi.org/10.34009/0782-008-016-003>

العبيدي، صباح والبرزنجي، ليلي (2022). 2022 الإجابة الشخصية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الابتدائية. *مجلة العلوم النفسية*، 33(1)، 199-224.

عدوان، ضحى (2022). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في لواء الجامعة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط، الأردن.

العشماوي، عبد الله والعصيمي، خالد (2021). القيادة الإلكترونية وعلاقتها بالوعي الرقمي لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، (9)، 524-566.

عطوي، جودت (2018). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. ط13، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

العمار، عبد الله (2008). الإدارة التقليدية والتحول الإلكتروني. الرياض: مكتبة فهد الوطنية.

العماري، جواهر (2022). درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة الرقمية بمحافظة خميس مشيط. مجلة التربية كلية التربية بالقاهرة، 2(194)، 200-239.

عيسى، آسيا (2018). الإدارة التربوية والتعليمية الحديثة. عمان: المكتبة الوطنية للنشر والتوزيع.

الفرجات، هشام (2019). دور الإدارة المدرسية في توظيف التقنية في التعليم بالمدارس الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 3(8)، 20-36.

فريحات، تقوى (2020). درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في لواء ماركا لمبادئ القيادة التبادلية وعلاقتها بالريادة الإدارية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

القحطاني، محمد (2019). *بيئة عمل الشركات نحو منظمة صحية واحترافية وطموحة*. إنجلترا: e-Kutub Lud.

القصصقي، حلوة (2023). *درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها*. *مجلة الدراسات والبحوث التربوية*، 3(9)، 466-491.

القضاة، محمد والمعولي، إيمان (2016). *درجة ممارسة مديري المدارس للرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين في سلطنة عُمان*. *الجمعية الأردنية للعلوم التربوية*، 1(1)، 64-89.

كمال، حنان والبدر، محمود (2022). *القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية جامعة أسوان*. *المجلة التربوية*، 100(100)، 135-228.

لطفي، هناء (2023). *واقع تطبيق القيادة الرقمية لمديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنوفية وسبل تفعيلها*. *مجلة كلية التربية*، 38(1)، 2-74.

<https://doi.org/10.21608/muja.2023.288070>

ماهر، أحمد (2017). *إدارة الموارد البشرية*. الإسكندرية: الدار الجامعية.

محمود، إيناس (2022). *قائمة مقترحة بممارسات القيادة الرقمية بالمدرس المصرية على ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقادة التعليم*. *مجلة الإدارة التربوية الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*، 34(34)، 231-331.

محمود، عبد الفتاح. (2014). *المدير المتميز وتطوير الأداء الإداري*. Al Manhal .

<https://www.overdrive.com>. تم استرجاعه بتاريخ 2024/3/7.

مرعي، توفيق (2016). *تفريد التعليم*. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع

مشارك، عبد المحسن وسعود، محمد (2021). *تقييم أداء مديري مدارس المرحلة المتوسطة باستخدام*

مقياس هالينجر من وجهة نظر معلمي التربية البدنية بدولة الكويت. *مجلة العلوم التربوية*،

29(1)، 107-140. <https://doi.org/10.21608/ssj.2021.190969>

مصطفى، زيدان (1994). *معجم المصطلحات النفسية والتربوية*. جدة: دارالشروق للنشر والتوزيع.

المفيز، خولة (2014). *متطلبات تطبيق الشفافية من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية في جامعة*

الملك سعود. *مجلة كلية التربية بجامعة الإسكندرية*، 24(5) 229-284.

<https://doi.org/10.21608/jealex.2014.243835>

مكل، هيا (2023). *التخطيط الفعال لمديري مدارس الصفوف الثلاث الأولى الحكومية في محافظة*

الزرقاء وعلاقته بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة،

جامعة جرش، جرش، الأردن.

الملاحيم عودة (2020). *القيادة الأخلاقية لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية في لواء الشوبك*

وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 4(35)

1-18.

النجار، فائق (2016). *دور قادة المدارس في تنمية المهارات الصفية للمعلمين في ضوء الإدارة*

الذاتية الحديثة. مكة المكرمة: الدار العالمية لتقنية المعلومات.

نجم، صالح (2021). مستوى فاعلية الأداء الإداري لدى مديري المدارس العربية الدرزية داخل الخط

الأخضر وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين:

المعوقات ومقترحات التطوير. أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

نوري، عبد الودود ومحمد، علي (2023). أثر الدعم التنظيمي المدرك في الأداء الوظيفي: دراسة

ميدانية في شركات الاتصالات بالجمهورية اليمنية. مجلة الجامعة العراقية، 3(57)، 654-

668.

وهيبة، أحمد (2019) التعليم الرقمي في ظل التحديات المعاصرة. المجلة العربية للإعلام وثقافة

الطفل، 5(1)، 109-122.

يوسف، أغادير (2017). درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في

محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها وعلاقتها بدافعية الإنجاز.

رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

اليوسف، خلود (2021). آليات تفعيل القيادة الرقمية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة

2030. مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلة كلية التربية، 1(4)، 35-

54.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Antonopoulou, H., Halkiopoulos, C., Barlou, O., & Beligiannis, G.N. (2020). Leadership types and digital leadership in higher education: Behavioral data analysis from University of Patras in Greece. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 19 (4), 110-129.
- Apsorn, A., Sisan, B., & Tung Kunanan., p., (2019). Information and communication Technology leadership of School Administrators in Thailand. *International Journal of Instruction*, 12(2), 48-82. <https://doi.org/10.29333/iji.2019.12240a>
- Bounfour, A., (2016). *Digital Futures, Digital Transformation*, progress in IS.springer international publishing, cham
- Chidi, N., & Victor, A.A. (2017). Principals' Supervisory Techniques as Correlates of Teachers' Job Performance in Secondary Schools in Ebonyi State Nigeria. *International Journal for Social Studies*. (3), (13-22).
- Collins Dictionary (2021). *Digital*. Available at: <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/English/digital>.
- De Araujo, L. Priadana, S., Paramarta, V., & Sunarsi, D. (2021). Digital leadership in business organizations. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 45-56.
- Fogaça, N., Rego, M. C., Melo, M. C., Armond, L. P., & Coelho, F. A. (2018). Job performance analysis: Scientific studies in the main journals of management and psychology from 2006 to 2015. *Performance Improvement Quarterly*, 30(4), 231-247. <https://doi.org/10.1002/piq.21248>
- Gerald, S.N., (2020). *Measuring principals' Technology leadership and principals' Behaviors: A Quantitative Study*. Doctoral Dissertation, virginia polytechnic Institute and University virginia tech, USA.
- Hero, J. (2020). Exploring the Principal's Technology Leadership: Its Influence on Teachers' Technological Proficiency, Online Submission, *International Journal of Academic Pedagogical Research*, 4(6), 4-10.

- Jami, V. (2017). *The relationship between digital leadership and digital implementation in elementary schools*. Doctor of Education. The Faculty of the Graduate Education Department, Southwest Baptist University.
- Kelly Ann Moore (2018). *Teachers' Perceptions of Principal Digital Leadership Behaviors That Impact Technology Use in the Classroom*, PHD, Dissertation, Dallas Baptist University.
- Khokhar, A., & Zia-ur-Rehman, M. (2017). Linking ethical leadership to employees' performance: Mediating role of organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 11(1), 222-251.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
<https://doi.org/10.1177/001316447003000308>
- Kuruppu, L. Kavirathne, C. & Karunaratna, N. (2021). The impact of training on employee performance in a selected apparel sector organization in Sri Lanka. *Global Journal of Management and Business Research*, 21(2), 13-20.
<https://doi.org/10.34257/gjmbvol21is2pg13>
- Lander, J., (2020). *The Relationship between principals' pillars of Digital leadership Aligned values and Action and Teacher Technology Use*. Doctoral dissertation, the faculty of the department of Administrative and Instructional leadership, st. john's university, New York.
- Lim, C. H., & Teoh, A. P. (2021). Predicting the Influence of Digital Leadership on Performance of Private Higher Education Institutions: Evidence from Malaysia. *Journal of Entrepreneurship, Business and Economics*, 10(1), 1-38.
- Moore, K., A., (2018). *Teachers' perceptions of principal Digital leadership Behaviors that Impact Technology Use in the Classroom*. Doctoral dissertation, Dallas Baptist university, USA.
- O'Neal, C. (2012). *Data-Driven Decision Making: A Handbook for School Leaders*, Washington: International Society For technology in Education.

- Peng, B. (2021). Digital leadership: State governance in the era of digital technology. *Cultures of Science*, 5(4), 210-225. <https://doi.org/10.1177/2096608321989835>
- Promsuwan, P.; Wichitputchraporn, W.; Niyamabha, A.; Prachongchit, S.; Moore, K.; & Koedsuwan, S. (2019). A Model of Digital Leadership Development for Principals of Small Size Schools under the Office of the Basic Education Commission. *Asian Political Science Review*, 3(2). 96-104
- Rehman, U., & Shahnawaz, M. G. (2018). Machiavellianism, job autonomy, and counterproductive work behavior among Indian managers. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 34(2), 83-88.
- Schiuma, G., Schettini, E., Santarsiero, F., & Carlucci, D. (2021). The transformative leadership compass: Six competencies for digital transformation entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 28(5), 1273-1291.
- Turan, S. & Gökbulut, B. (2022). An Analysis of the Technology Leadership Behaviours of School Principals from the Perspective of Teachers. *The Turkish Online Journal of Educational Technology*, 21, 35-44
- Viswesvaran, Chockalingam and Ones, Deniz S. , (2017), Perspectives on models of Job performance, *International journal Of selection and assessment*, Blackwell publishers Ltd. Oxford OX4 1JF, UK.
- Wahab, J. A., Mansor, A. Z., Hussin, M., & Kumarasamy, S. (2020). Headmasters' instructional leadership and its relationship with teachers performance. *Universal Journal of Educational Research*, 8(11A), 97-102. <https://doi.org/10.13189/ujer.2020.082112>
- Ward, S (2020). *What is leadership?* Available on website: <https://www.thebalancesmb.com> recalled on 1st nov.2020..
- Wakili, O. T., & Unung, O. P, & Ukpata, I.S. (2019). Influence Of Principals' Management Practices On Teachers' Job Performance In Secondary Schools In Kaduna State, Nigeria. *Fudma Journal Of Educational Foundatipns (FUJEF)*. 2(3), 1–10.

- Werang, R., & Agung, G. (2017). Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Performance in Indonesia: A Study from Merauke Distriet Papua. *International Journal of Development and Sustainability*, 6(8), 700–711.
- Yusof, M.R., Yaakob, M.F. & Ibrahim, M.Y., (2019). Digital leadership Among school leaders in Malaysia. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 8(9), 1481– 1484.

الملحقات

ملحق (1) الاستبانة بصورتها الأولى



كلية الآداب والعلوم التربوية
قسم الإدارة والمناهج

سعادة عضو هيئة التدريس:..... المحترم

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان (القيادة الرقمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المدارس الحكومية)؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من كلية الآداب و العلوم التربوية في جامعة الشرق الأوسط، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من ثلاثة أجزاء، الجزء الأول: البيانات الديمغرافية والجزء الثاني يتعلق بمتغير القيادة الرقمية وسوف تقاس من استجابة معلمي لواء قصبة مأدبا، ويتضمن (30) فقرة موزعة على (3) مجالات وهي (القيادة الحكيمة، المواطنة الرقمية، ثقافة التعلم الرقمي) بالرجوع لدراسة (Lim & Teoh, 2021) ودراسة الغزاوي (2023)، والجزء الثالث يتعلق بمتغير الأداء الوظيفي بالرجوع إلى دراسة نوري ومحمد (2022)، ودراسة حسين (2023)، ويقاس باستجابة معلمي لواء قصبة مأدبا، ويتضمن (27) فقرة موزعة على (3) أبعاد وهي: (أداء المهام، الأداء السياقي، الأداء المعاكس)، علماً بأن الإجابة على الفقرات ستكون وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي،

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

حيث أنّ القيادة الرقمية تعني التكامل في استخدام مجموعة من التقنيات والأدوات، مثل: إنترنت الأشياء والمنصات الإلكترونية، ووسائل التواصل الاجتماعي، والذكاء الاصطناعي، والتعلم الآلي عند القيام بممارسات القيادة والتعليم والتعلم (Antonopoulou, 2020).

ويتضمن مفهوم الأداء الوظيفي الالتزام نحو المؤسسة، ونحو العمل، والاتجاهات والولاء للرؤساء، والأمانة، والدقة في المواعيد وفي علاقات العمل، والقدرة على الابتكار والمعرفة بالعمل (Fogaca, 2018).

وتضمنت الدراسة الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية لواء قصبة مأدبا من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثاني: ما مستوى الأداء الوظيفي في المدارس الحكومية في مديرية لواء قصبة مأدبا من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الرقمية، ومستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في مديرية لواء قصبة مأدبا؟

آملين من حضراتكم التكرم بإبداء آراءكم حول الفقرات من حيث انتمائها للأبعاد، ودرجة وضوحها، وصلاحياتها؛ وذلك لما تتمتعون به من خبرة علمية وعملية، وسيتم الأخذ بملاحظاتكم التي ستقترحونها.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة: أسماء الجريان

البيانات العامة للمحكم

اسم المحكم	التخصص	الرتبة الأكاديمية	جهة العمل

الجزء الأول: استبانة درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية
لواء قصبة مآدبا من وجهة نظر المعلمين.

الرقم	الفقرة	مدى انتماء الفقرة		مدى وضوح الفقرة		سلامة الصياغة اللغوية		التعديلات والاقتراحات
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	سليمة	غير سليمة	
البُعد الأول: القيادة الحكيمة وتعني قدرة مدير المدرسة على فهم الوضع الحالي وما سيكون عليه في المستقبل وما يؤثر عليه من مستجدات لتحقيق أهداف المدرسة. فإن مدير المدرسة:								
1	يُشرك معلميه بصياغة رؤية ورسالة مدرسته في ضوء مستجدات العصر التقني.							
2	يعمل باستمرار على تعزيز البرامج التكنولوجية في العمليات الإدارية والتعليمية.							
3	يرشد المعلمين إلى الالتزام الأخلاقي والقانوني باستخدام الأدوات الرقمية.							
4	يلتزم بسياسات وزارة التربية والتعليم بما يخص استخدام الوسائل التكنولوجية والرقمية في العملية التدريسية.							
5	يجري تحديث على الخطة المدرسية بشكل دوري بناء على نتائج تقييم استخدامات التكنولوجيا في العملية التعليمية.							
6	يشجع المعلمين على المشاركة في تحليل الواقع واستشراف المستقبل المدرسي في ضوء المستجدات الرقمية.							
7	يتخذ قرارات بناء على معلومات رقمية بمشاركة معلميه.							
8	يُجري اجتماعات دورية فعّالة مع معلميه عبر المنصات الافتراضية.							
9	يُحدد الإجراءات الملزمة بتطوير المحتوى للتحويل الرقمي المدرسي.							
10	ينشئ شراكات مع مدارس متميزة بالجانب الرقمي.							

							11	يوفر لمعلميه وطلابه دورات تدريبية للإسهام في تنمية قدراتهم للتعامل مع التكنولوجيا.
البُعد الثاني: المواطنة الرقمية وتعني مجموعة المهارات والمعرفة والسلوكيات التي يمتلكها مدير المدرسة للمشاركة الفعالة والمسؤولة في المجتمع الرقمي المعاصر. فإن مدير المدرسة:								
							12	يُعزز الانسجام مع مؤسسات المجتمع بتخطيط تشاركي مساند لتنشئة الطالب الرقمي.
							13	يدرك أبعاد الثقافة الرقمية التي تسهم في تميز مدرسته.
							14	يوظف المواطنة الرقمية في مجالات الحياة باحترافية.
							15	يلتزم باحترام حقوق الملكية الفكرية للتطبيقات الرقمية.
							16	ينشر الوعي بالمواطنة الرقمية بين منتسبي مدرسته.
							17	يُنمي قيم المواطنة الرقمية في ضوء تحديات العصر.
							18	يعتمد على وسائل التواصل الاجتماعي عندما يتواصل مع أولياء الأمور.
							19	يدرك كيفية التعامل عند وقوع إساءة مثل: (الاختراق، التشهير،...) عبر شبكة الإنترنت.
							20	يوفر الفرص المتكافئة للمعلمين في استخدام أدوات الوصول الرقمي داخل المدرسة.
البُعد الثالث: ثقافة التعلم الرقمي وتعني مجموعة من القيم والمعتقدات والممارسات لدى مدير المدرسة والتي تعزز الاستخدام الفعال والمسؤول للتكنولوجيا والوسائل الرقمية في عملية التعلم والتعليم فإن مدير المدرسة:								
							21	يحرص على نشر ثقافة التحول الرقمي في المدرسة.
							21	يعقد شراكات مجتمعية لتقديم خدمات تقنية للمعلمين تُعزز الجانب التعليمي.

						يتعاون مع المعلمين لاكتشاف موارد رقمية جديدة مُدعمة للتعليم والتعلم.	22
						يوفر للمعلمين مواد رقمية داعمة لتطويرهم المهني كالفديوهات والتسجيلات.	23
						يتفق مع معلميه على توظيف أدوات تكنولوجية لدعم التعليم والتعلم وفق آلية محددة وفعالة.	24
						يقدم نموذجًا للزملاء في تبني الموارد والأدوات الرقمية الجديدة الداعمة للتعليم الفعال.	25
						يستخدم التطبيقات الرقمية لتخزين وحفظ البيانات والمعلومات المرتبطة في المعلمين وأدائهم.	26
						يمنح المعلمين الدعم التعليمي عن طريق التقنيات الرقمية.	27
						يحفز المعلمين المستثمرين للتقنيات الرقمية في تحسين العملية التعليمية.	28
						يوجه المعلمين لاستخدام الأدوات الرقمية داخل الغرفة الصفية.	29
						يشجع المعلمين على الابتكار أثناء بناء دروسهم بأسلوب رقمي.	30

الجزء الثاني: استبانة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية لواء قصبه

مأدبا من وجهة نظر المعلمين

الرقم	الفقرة	مدى انتماء الفقرة		مدى وضوح الفقرة		سلامة الصياغة اللغوية		التعديلات والاقتراحات
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	سليمة	غير سليمة	
البُعد الأول: أداء المهام ويعني قدرة مدير المدرسة على إتمام المهام المحددة بفعالية وكفاءة وفي الوقت المناسب. فإن مدير المدرسة:								
1	ينسق مع زملائه لإنجاز المهام المدرسية.							
2	ينجز المهام في المدرسة حسب أولوياتها.							
3	يشجع المعلمين على التعلم المستمر.							
4	يلتزم بإجراءات وتعليمات المدرسة في أداء واجبات عمله.							
5	يشارك زملائه بتنفيذ الخطة السنوية لمدرسته.							
6	يركز على تحقيق أهداف مدرسته بكفاءة.							
7	يشارك في تنفيذ أنشطة وبرامج تربوية مختلفة لتطوير الأداء المدرسي.							
8	يحدد المهمات والأدوار للمعلمين بما يتناسب مع قدراتهم.							
9	يتابع العمل بدقة وإخلاص للتأكد من إنجاز الأهداف المنشودة.							
10	ينجز ما يوكل إليه من مهام في وقتها المحدد.							
البُعد الثاني: الأداء السياقي ويعني العوامل الخارجية والبيئية التي تؤثر على أداء مدير المدرسة في موقف محدد أو في بيئة العمل. فإن مدير المدرسة:								

							يمتاز بمرونته بالتعامل مع التغييرات التي تطرأ على بيئة العمل.	11
							يواجه المواقف الصعبة في ضوء نمط قيادته.	12
							يُناقش زملائه بالمشكلات الحالية والمتوقعة في بيئة العمل.	13
							يقيم إنجازاته للمهام المفوضّة إليه بنفسه.	14
							يُحدّث المعرفة المطلوبة للإداء الوظيفي في المدرسة.	15
							يتطلع للبحث عن الحلول الابتكارية للمشاكل الجديدة في المدرسة.	16
							يشارك بفاعلية في الاجتماعات المدرسية.	17
							يميل لتحمل مسؤوليات إضافية في المدرسة.	18
							يأخذ مسؤولية المهام الإدارية التي تنسم بطابع التحدي.	19
البعد الثالث: الأداء المعاكس ويعني الأداء الذي لا يتوافق مع المعايير المطلوبة أو المتوقعة في البيئة العملية في المدرسة. فإن مدير المدرسة:								
							يركز على الجوانب السلبية في ظروف العمل أكثر من الجوانب الإيجابية.	20
							يرى أن هناك مشاكل في المدرسة تكون أكبر مما هو في الواقع.	21
							يتأخر في إنجاز الأعمال الاعتيادية.	22
							يتحدث مع زملائه عن الجوانب السلبية في العمل.	23

							يشتمل من الجزئيات السلبية المرتبطة بأعمال الإدارة المدرسية.	24
							يرى أن الأعمال المنجزة لا تصل إلى الجودة المرغوبة.	25
							يتحدث مع الآخرين من خارج المدرسة عن الجوانب السلبية لوظيفته.	26
							يرى أن هناك ضعف في التعاون بين الزملاء لإنجاز أعمال إضافية في المدرسة.	27

الملحق (2)
قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم	الرتبة العلمية	التخصص	مكان العمل
1.	أ.د أحمد بدح	أستاذ	إدارة تربوية	جامعة البلقاء التطبيقية
2.	أ.د أخليف الطراونة	أستاذ	القيادة التربوية	الجامعة الأردنية
3.	أ.د خالد السرحان	أستاذ	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
4.	أ.د علي حورية	أستاذ	إدارة وتخطيط	جامعة الشرق الأوسط سابقاً
5.	أ.د ماجد الصعوب	أستاذ	مناهج وأساليب تدريس	جامعة مؤتة
6.	أ.د محمد القضاة	أستاذ	أصول التربية	الجامعة الأردنية
7.	أ.د ناصر الشرعة	أستاذ	أصول التربية	جامعة البلقاء التطبيقية
8.	أ.د وردة أبو كلوب	أستاذ	القيادة التربوية	جامعة ميد أوغن الامارات العربية المتحدة
9.	د. أحمد داود	أستاذ مشارك	مناهج وأساليب تدريس	جامعة الزرقاء
10.	د. عمر الرفايعة	أستاذ مشارك	إدارة وقيادة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
11.	د. فواز شحادة	أستاذ مشارك	مناهج وطرق تدريس	جامعة عمان العربية
12.	د. كاظم الغول	أستاذ مشارك	إدارة وقيادة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
13.	د. أسامة حسونة	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	جامعة جرش
14.	د. أميرة الشرايعة	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	جامعة الأسراء الخاصة
15.	د. دانا أخوارشيدة	أستاذ مساعد	قيادة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
16.	د. زيد خريسات	أستاذ مساعد	قيادة تربوية	جامعة الشرق الأوسط

ملحق (3) أداة الدراسة بصورتها النهائية



كلية الآداب والعلوم التربوية
قسم الإدارة والمناهج

حضرة المعلم/ة: المحترمة

تحية طيبة وبعد،

تُجري الباحثة دراسة بعنوان (القيادة الرقمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المدارس الحكومية)؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من كلية الآداب و العلوم التربوية في جامعة الشرق الأوسط، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من ثلاثة أجزاء، الجزء الأول: المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة، والجزء الثاني يتعلق بمتغير القيادة الرقمية وسوف تقاس من خلال استجابة معلمي مديرية التربية والتعليم للواء قصبه مآدبا، ويتضمن (26) فقرة موزعة على (3) مجالات وهي (القيادة الحكيمة، المواطنة الرقمية، ثقافة التعلم الرقمي)، والجزء الثالث يتعلق بمتغير الأداء الوظيفي، ويقاس باستجابة معلمي لواء قصبه مآدبا، ويتضمن (25) فقرة موزعة على (3) مجالات وهي: (أداء المهام، الأداء السياقي، الأداء المعاكس).

حيث إنّ القيادة الرقمية تعني التكامل في استخدام مجموعة من التقنيات والأدوات، مثل: إنترنت الأشياء والمنصات الإلكترونية، ووسائل التواصل الاجتماعي، والذكاء الاصطناعي، والتعلم الآلي عند القيام بممارسات القيادة والتعليم والتعلم (Antonopoulou et al., 2020)، ويتضمن مفهوم الأداء الوظيفي الالتزام نحو المؤسسة، ونحو العمل، والاتجاهات والولاء للرؤساء، والأمانة، والدقة في المواعيد وفي علاقات العمل، والقدرة على الابتكار والمعرفة بالعمل (Fogaca, 2018).

فترجو الباحثة من حضرتكم التكرم بملء فقرات الاستبانة، وكلية ثقة بأن تتم الإجابة بدقة وموضوعية حول جميع العبارات الواردة فيها، لأهمية الدراسة ونتائجها التي تعتمد في المقام الأول على المعلومات المقدمة من قبلكم، علماً بأنه سيتم التعامل مع البيانات بسرية ولأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة: أسماء الجريان

الجزء الأول

المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة

الجزء الأول: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

(يرجى وضع إشارة ✓ في المكان الذي يمثل إجابتك):

1- الجنس:

☐ ذكر	☐ أنثى
---------------------------	----------------------------

2- الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات	☐ من 5 سنوات إلى 10 سنوات	☐ أكثر من 10 سنوات
--------------------------------------	---	--

الجزء الثاني: درجة ممارسة القيادة الرقمية في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم
لواء قصبة مادبا من وجهة نظر المعلمين.

الرقم	المجالات والفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
البُعد الأول: القيادة الحكيمة وتعني قدرة مدير المدرسة على فهم الوضع الحالي وما سيكون عليه في المستقبل وما يؤثر عليه من مستجدات لتحقيق أهداف المدرسة. فإن مدير المدرسة:						
1	يُشرك معلميه بصياغة رؤية ورسالة المدرسة في ضوء مستجدات العصر التقني.					
2	يعمل باستمرار على تعزيز البرامج التكنولوجية في العمليات الإدارية والتعليمية.					
3	يرشد المعلمين إلى الالتزام الأخلاقي والقانوني عند استخدام الأدوات الرقمية.					
4	يلتزم بسياسات وزارة التربية والتعليم فيما يخص استخدام الوسائل الرقمية في العملية التدريسية.					
5	يجري تحديث على الخطة المدرسية بشكل دوري بناء على نتائج تقييم الاستخدامات الرقمية في العملية التعليمية.					
6	يتخذ قرارات بمشاركة معلميه بناءً على معلومات رقمية.					
7	يُجري اجتماعات دورية فعّالة مع معلميه عبر المنصات الافتراضية.					
8	يُحدد الإجراءات الملزمة بتطوير محتوى الكتب المدرسية إلى محتوى رقمي.					
9	ينشئ شراكات مع مدارس متميزة بالجانب الرقمي.					

					10	يوفر للمعلمين وطلاب المدرسة دورات تدريبية للإسهام في تنمية قدراتهم للتعامل مع الرقمية.
البُعد الثاني: المواطنة الرقمية وتعني مجموعة المهارات والمعرفة والسلوكيات التي يمتلكها مدير المدرسة للمشاركة الفعالة والمسؤولة في المجتمع الرقمي المعاصر. فإن مدير المدرسة:						
					11	يُعزز الانسجام مع مؤسسات المجتمع بتخطيط تشاركي مساند لتنشئة الطالب الرقمي.
					12	يدرك أبعاد الثقافة الرقمية التي تسهم في تميز المدرسة.
					13	يلتزم باحترام حقوق الملكية الفكرية للتطبيقات الرقمية.
					14	ينشر الوعي بالمواطنة الرقمية بين منتسبي المدرسة.
					15	يُنمّي قيم المواطنة الرقمية في ضوء تحديات العصر.
					16	يتواصل مع أولياء الأمور باعتماده على وسائل التواصل الاجتماعي المختلفة.
					17	يتعامل بمهارة عالية في حال وقوع إساءة مثل: (الاختراق، التشهير، الخ) عبر شبكة الإنترنت.
					18	يوفر الفرص المتكافئة للمعلمين في استخدام أدوات الوصول الرقمي داخل المدرسة.
البُعد الثالث: ثقافة التعلم الرقمي وتعني مجموعة من القيم والمعتقدات والممارسات لدى مدير المدرسة والتي تُعزز الاستخدام الفعال والمسؤول للتكنولوجيا والوسائل الرقمية في عملية التعلم والتعليم. فإن مدير المدرسة:						
					19	يحرص على نشر ثقافة التحول الرقمي في المدرسة.

					20	يعقد شراكات مجتمعية لتقديم خدمات تقنية للمعلمين متعلقة بالجانب التعليمي.
					21	يتعاون مع المعلمين لاكتشاف موارد رقمية جديدة مدّعمة للتعليم والتعلم.
					22	يوفر للمعلمين مواد رقمية داعمة لتطويرهم المهني كالفديوهات والتسجيلات.
					23	يتفق مع معلميه على توظيف أدوات رقمية لدعم التعليم والتعلم وفق آلية محددة وفعّالة.
					24	يقدم نموذجًا للزملاء في تبني الموارد والأدوات الرقمية الجديدة الداعمة للتعليم الفعّال.
					25	يستخدم التطبيقات الرقمية لتخزين وحفظ البيانات والمعلومات المرتبطة في المعلمين وأدائهم.
					26	يشجع المعلمين على الابتكار أثناء بناء دروسهم بأسلوب رقمي.

الجزء الثالث: الأداء الوظيفي في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه
مأدبا من وجهة نظر المعلمين

الرقم	المجالات والفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق الى حدٍ ما	غير موافق	غير موافق بشدة
البُعد الأول: أداء المهام ويُعني قدرة مدير المدرسة على إتمام المهام المحددة بفعالية وكفاءة وفي الوقت المناسب. فإن مدير المدرسة:						
1	ينسق مع المعلمين لإنجاز المهام المدرسية.					
2	ينجز المهام في المدرسة حسب أولوياتها.					
3	يشجع المعلمين على التعلم المستمر.					

					يلتزم بإجراءات وتعليمات المدرسة في أداء واجبات عمله.	4
					يشارك المعلمين بتنفيذ الخطة السنوية للمدرسة.	5
					يركز على تحقيق أهداف المدرسة بكفاءة.	6
					يشارك في تنفيذ أنشطة وبرامج تربوية مختلفة لتطوير الأداء المدرسي.	7
					يحدد المهمات والأدوار للمعلمين بما يتناسب مع قدراتهم.	8
					يتابع العمل بدقة وإخلاص للتأكد من إنجاز الأهداف المنشودة.	9
البُعد الثاني: الأداء السياقي ويَعني العوامل الخارجية والبيئية التي تؤثر على أداء مدير المدرسة في موقف محدد أو في بيئة العمل. فإن مدير المدرسة:						
					يمتاز بمرونته في التعامل مع التغييرات التي تطرأ على بيئة العمل.	10
					يواجه المواقف الصعبة بكفاءة عالية في ضوء النمط القيادي المتعلق بالموقف.	11
					يُناقش المعلمين بالمشكلات الحالية والمتوقعة في بيئة العمل.	12
					يُدير المعرفة المطلوبة للأداء الوظيفي في المدرسة.	13
					يبحث عن الحلول الابتكارية للمشاكل الجديدة في المدرسة.	14
					يشارك المعلمين بفاعلية في الاجتماعات المدرسية.	15
					يسهم في البحث عن الممارسات والأساليب الداعمة لبيئة العمل.	16
					يتمتع بروح المبادرة في المهام الإدارية.	17

البعد الثالث: الأداء المعاكس ويعني الأداء الذي لا يتوافق مع المعايير المطلوبة أو المتوقعة في البيئة العملية في المدرسة. فإن مدير المدرسة:					
					18
يركز على الجوانب السلبية في ظروف العمل أكثر من الجوانب الإيجابية.					
					19
يرى المشكلات في المدرسة بصورة أكبر مما هي في الواقع.					
					20
يتأخر في إنجاز الأعمال الروتينية.					
					21
يتحدث مع المعلمين عن الجوانب السلبية في العمل.					
					22
يشتكى من الجزئيات السلبية المرتبطة بأعمال الإدارة المدرسية.					
					23
يرى أن الأعمال المنجزة لا تصل إلى الجودة المرغوبة.					
					24
يتحدث مع الآخرين من خارج المدرسة عن الجوانب السلبية لوظيفته.					
					25
يرى أن هناك ضعف في التعاون بين المعلمين لإنجاز أعمال إضافية في المدرسة.					

الملحق (4)

كتب تسهيل مهمة الباحثة



مكتب رئيس الجامعة
Office of the President

الرقم: در/خ/1181
التاريخ: 28/03/2024

معالي الأستاذ الدكتور عزمي محمود محافظتة الأكرم

وزير التربية والتعليم

تحية طيبة وبعد،

تهنئكم جامعة الشرق الأوسط لأطيب وأصدق الأمنيات، وحيث إن المسؤولية المجتمعية قيمة أساسية في تحقيق رسالة الجامعة ورؤيتها، ويهدف تعزيز وترسيخ أسس التعاون المشترك الذي يسهم في تأدية الجامعة لالتزامها نحو خدمة المجتمع المحلي وتنميته، يرجى التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة للطلبة أسماء عوض الجريان ورقمها الجامعي (402210089) المسجلة في برنامج ماجستير الإدارة والقيادة التربوية/ كلية الآداب والعلوم التربوية، والتي تتولى القيام بتوزيع استبانات لدى المدارس الحكومية في لواء قصبة مادبا/ لاستكمال رسائلها الجامعية والموسومة بعنوان "القيادة الرقمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المدارس الحكومية"، علماً أن المعلومات التي ستحصل عليها ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا معاليكم بقبول فائق الاحترام والتقدير...

رئيس الجامعة

أ.د. سلام خالد المحادين





الرقم: ١٥٦٢٥/١١/٣
تاريخ: ٢١ رمضان ١٤٣٥
المكان:
الوقت:

السيد مدير إدارة مركز الملكة رانيا العبدالله لتكنولوجيا التعليم والمعلومات
السيد مدير مديرية السياسات والتخطيط الإستراتيجي
السيد مدير التربية والتعليم للواء قصبة مادبا

الموضوع:
(البحث التربوي)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد
فلأرجو العلم بأن الطالبة أسماء عوض الجريان تقوم بإجراء دراسة بعنوان " القيادة الرقمية وعلاقتها
بالأداء الوظيفي في المدارس الحكومية "، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج ذلك إلى بيانات ومعلومات
وتطبيق أدلة الدراسة على عينة من معلمي المدارس التابعة لإدارتكم/مديرتكم.
راجياً تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها، على أن تتم مطابقة الأدلة
المطبقة مع الأدلة المرفقة، وألا تستخدم البيانات والمعلومات المتحصلة إلا لأغراض البحث
العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

وزير التربية والتعليم

رياض أحمد المحمدي
مدير السياسات والتخطيط الاستراتيجي

السيد مدير إدارة التخطيط والبحث التربوي
السيد مدير البحث والتطوير التربوي
السيد رئيس قسم البحث التربوي
السيد المشرف (١٥٣)
المرافق: (٧) ملفات

المستقبل: ٢٠٢٥/١١/٣