

Empowering Educational Leaders in Jordan in light of the Digital Age

Researcher Maen hamdan slamah alzboun

Researcher Abdul Majeed bin Mohammed Al Nasser

Jordanian Ministry of Education

University of Tunisia - Head of the Research Unit

Maenalzboun1991@gmail.com

Received: 2/8/2024

Accepted: 18/11/2024

Abstract:

The study aimed to identify the need to empower educational leaders in Jordan in light of the digital age. A descriptive survey method was used, and a questionnaire was developed as a tool for the study, distributed to a sample of 351 individuals selected using a simple random sampling technique. The study's results indicated a high degree of need to empower educational leaders in the digital age. The first area, "providing necessary training for many leaders to make sound decisions when facing multiple digital communication options," showed a high level of importance. The second area, "ensuring leadership rights to privacy and freedom of expression," was rated as moderate. The study recommended the continuation of training and professional development programs for educational leaders, and emphasized the need to reinforce a culture of selecting appropriate technology for educational institutions.

Keywords:

Empowerment, Educational Leadership, Digital Age.

تمكين القيادات التربوية في الأردن في ضوء عصر الرقمنة

الباحث معن حمدان سلامة الزبون

جامعة تونس - رئيس وحدة البحث

وزارة التربية والتعليم الأردنية

Maenalzboun1991@gmail.com

18/11/2024: تاريخ القبول

2/8/2024: تاريخ التقديم

المُلخص

هدفت الدراسة الى التعرف على الحاجة لتمكين القيادات التربوية في الأردن في ضوء عصر الرقمنة. تم استخدام المنهج الوصفي المسمحي. تم تطوير الاستبانة كأداة للدراسة موزعه على عينة مكونه من (351) فرداً. وتم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة. أظهرت نتائج الدراسة أنَّ درجة الحاجة لتمكين القيادات التربوية في عصرالرقمنة جاءت بدرجة مرتفعة. وقد جاء المجال الأول، الذي ينص على «توفير التدريب اللازم لدى الكثير من القيادات لاتخاذ القرارات السليمة عند مواجهة خيارات الاتصالات الرقمية المتعددة»، بدرجة مرتفعة. أما المجال الثاني، الذي ينص على «تتمتع القيادة بحقوق الخصوصية وحرية التعبير»، فقد جاء بدرجة متوسطة. وأوصت الدراسة بضرورة استمرار برامج التدريب والتطوير المهني للقيادات التربوية. كما يجب أن تستمر الجهود في تعزيز ثقافة اختيار التكنولوجيا المناسبة للمؤسسة التربوية.

الكلمات الدالة: تمكين، القيادات التربوية، عصر الرقمنة.

مقدمة:

تُعدُّ القيادة التربوية أحد العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل كبير على نجاح وتطور نظام التعليم؛ فالقادة التربويون هم الذين يتولون مسؤولية توجيه وتحفيز الطلبة والمعلمين والموظفين في المؤسسات التعليمية، ويسعون لتحقيق رؤية استراتيجية لتحقيق الجودة التعليمية (Novković Cvetković et al., 2023).

مع التحول الرقمي الشامل في قطاع التعليم، أصبح على القادة التربويين التكيف مع التحديات واستثمار الفرص الرقمية بفعالية. يلعب القادة دوراً حيوياً في تعزيز الابتكار بدمج التقنيات الحديثة في العمليات التعليمية والإدارية، مما يرفع من كفاءة الأنشطة ويحقق أهداف المدرسة بجودة عالية (العشماوي والعصيمي، 2021). ويُعرف التمكين بأنه تأهيل الأفراد لتحمل مسؤوليات أكبر عبر التدريب والثقة، مع منحهم الاستقلالية في اتخاذ القرارات والعمل كشريكاء في تحقيق الأهداف (أمباركة وعمر، 2021).

فهو عملية تهدف إلى تعزيز شعور الأفراد في المؤسسة بأهميتهم ومشاركتهم الفعالة في العمل، مما يجعلهم يحظون بتقدير من زملائهم ويتمتعون بالحرية الالزمة لأداء أدوارهم الوظيفية. وقد اعترف المنظرون الإداريون بفوائد شعور الموظفين بالتمكين منذ العقود الأخيرة من القرن العشرين، حيث وُجدت علاقة واضحة بين أداء الموظفين وأرباح المنظمات (أسماء، 2018).

ويظهر أن مفهوم التمكين يختلف عن مفهوم التفويض: فالتفويض يعني أن يقوم الرئيس بنقل جزء من صلاحياته إلى شخص آخر في مستوى أدنى ضمن الهيكل الإداري؛ إذ يصبح هذا الشخص مسؤولاً أمامه من فوض إليه عن نتائج الأعمال التي يقوم بها وفي هذه الحالة، تبقى المسؤلية على عاتق المفوض، ويتحمل الرئيس مسؤولية أخطاء مرؤوسه في المهام التي فوضهم بها (القلاف، 2015). أما التمكين، فيشمل نقل جميع الصلاحيات وليس جزءاً منها، مما يعني أن المسؤلية تنتقل إلى المفوض إليه (بشرى، 2019)؛ لذا، يتميز التمكين عن التفويض في أن المسؤلية تنتقل مع السلطة والصلاحيات، بينما يقتصر التفويض على الصلاحيات لإنجاز بعض المهام.

أبعاد التمكين:

توجد عدة تصنيفات لأبعاد التمكين، منها (الرقب، 2020): تفويض السلطة، وفرق العمل، وتدريب العاملين.

وتتطلب عملية التمكين الإداري إجراءات ترتكز على أبعاد أساسية تسهم في تحقيق آثار إيجابية لدى العاملين، وتشمل: الأثر (Impact) الذي يعكس أهمية تطوير العمل وتحسين الأداء لتحقيق الأهداف الشخصية والمؤسسية، الكفاءة (Competence) التي تعتمد على امتلاك المهارات الالزمة لأداء المهام بكفاءة عالية، معنى العمل (Meaningfulness) الذي يعزز ارتباط العامل بأهمية وقيمة مهامه، والختار (Choice) الذي يتيح الحرية للعاملين في

اتخاذ القرارات و اختيار أساليب تنفيذ المهام، مما يحفزهم على تحقيق نتائج متميزة (المالكي وشعبي، 2024).

أشار مهيرات (2010) إلى أن التمكين الإداري يحقق فوائد متعددة للمؤسسة والعاملين والمستفيدين، منها تعزيز الانتماء الفردي والمؤسسي وزيادة التفاعل الإيجابي مع المهام وفريق العمل، بالإضافة إلى تشجيع المشاركة الفاعلة وطرح الأفكار الجديدة، كما يسهم في تطوير أداء العاملين واكتسابهم للمعرفة والمهارات الضرورية لنجاح التمكين، ويرفع التمكين من معنويات الموظفين من خلال تقدير قدراتهم وثقة الإدارة بهم، مما ينعكس إيجاباً على سرعة تقديم الخدمات وتسهيلها للعملاء.

والمؤسسات التربوية الناجحة التي تسعى إلى ضمان بقائها واستمرارها قوية لا تقف عند حد الكفاءة وإلا فإنها ستصبح تقليدية، وإنما يجب أن تكون طموحة، بحيث يصبح الابتكار والإبداع والتجديد من السمات المميزة لأدائها وخدماتها ويمتلك قاداتها مهارات إبداعية كالخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة والاتصال (Iqbal, 2021).

تواجه المؤسسات التربوية المعاصرة تحديات جديدة تتطلب استجابة سريعة وكفاءة، مما يتطلب إبداعاً عالياً لتطوير حلول مبتكرة تضمن النمو والاستمرار في ظل الظروف المتغيرة (فريوان، 2022). لتحقيق القيادة الفعالة، يجب توفير عناصر أساسية تشمل قائد ملهم، فريق متعاون، نظام داعم لاتخاذ القرارات، وأهداف واضحة للنظام التعليمي (حلق، 2020). أما مهارات القائد الرقمي فتشمل فهم العلاقة بين التكنولوجيا والأداء الوظيفي، والقدرة على استخدام التقنيات وإدارة الوقت، بالإضافة إلى الاهتمام بالأفراد الموهوبين (De Araujo et al., 2021).

يشهد عصرنا تحوّلاً رقمياً سريعاً يتطلب من القادة تطوير مهارات جديدة للتكييف مع بيئة العمل المتغيرة، حيث يبرز القادة الرقميون بقدرتهم على الاستفادة من التكنولوجيا وبناء فرق فعالة تشجع الابتكار والتعلم المستمر (Gilli, 2023). وفي المجال التربوي، تتطلب القيادة الناجحة تحقيق التوازن بين التطلعات الأكademية واحتياجات المجتمع والطلبة، مع رؤية واضحة ورغبة في تحسين العملية التعليمية وتطوير الكوادر وتحفيزها لتحقيق أداء متميز (النعميمي وحاتمة، 2023).

فقد أثر العصر الرقمي بشكل عميق على نمط الحياة، حيث أصبح جزءاً أساسياً من الواقع، متسللاً بسرعة لافتاً خلال فترة زمنية مختصرة (Abbu & Gopalakrishna, 2021). ويتميز هذا العصر بقدراته على تخزين واسترجاع البيانات في أي لحظة أو زمان، مما يعزز من قوّة تأثيره. ومن هنا، تبرز أهمية تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصالات كجوانب حيوية وبارزة، تساهم بشكل كبير في صياغة واقع جديد وتحديد ملامح جديدة للمجتمع (عبد الكريم وآخرون، 2023).

ويرى الباحث في الدراسة الحالية أن العصر الرقمي أثبت نجاحاً هائلاً في عالم المعرفة، وحدث فرق كبير في العناصر الأساسية للوجود الحي، وأصبح الإنسان ينتمي لهذه الطفرة التكنولوجية.

ويُعَرَّف العصر الرقمي بأنه فترة تميزت بازدياد كبير في استخدام وتواجد تكنولوجيا المعلومات الرقمية في مختلف جوانب الحياة، مما أدى إلى تغييرات جذرية في أساليب التواصل والعمل والتعلم (الحجاجي، 2019).

أدى التقدم التكنولوجي في مجال الاتصال والمعلومات إلى تحول كبير، حيث أصبحت الرقمنة محركاً رئيسياً للتطور البشري، وجعلت العالم أكثر ترابطًا (عبيد وحربي، 2022). وسعت تكنولوجيا المعلومات إمكانيات التعلم الرقمي، خاصة بعد جائحة كورونا، مما جعل التعليم الرقمي جزءاً أساسياً في العملية التعليمية. يُسهم التعليم الرقمي في تعزيز التواصيل بين الطلبة والمعلمين، وتجاوز قيود المكان والزمان، مع تمكين التعلم الذاتي بمرونة وكفاءة، كما يعزز فرص القبول ومراعاة الفروق الفردية (Reimann et al., 2022؛ كنسارة، 2022؛ إبراهيم وآخرون، 2023).

ومفهوم القيادة الرقمية هو مفهوم حديث يعكس التحول نحو استخدام التكنولوجيا في أداء الأعمال. وتعتمد القيادة الرقمية على تقنيات مثل الحواسيب، الشبكات، البريد الإلكتروني، وغيرها من الأدوات الرقمية التي تساهم في تسريع وتنظيم الأعمال الإدارية بدقة عالية. كما تشمل دمج تقنيات متقدمة مثل الذكاء الاصطناعي، إنترنت الأشياء، والبيانات الضخمة، مما يعزز المؤسسات التعليمية ويجعل بيانات العمل التقليدية إلى بيانات رقمية، يتطلب ذلك من القادة والمدربين تطوير مهاراتهم في القيادة الرقمية لدعم التحول الرقمي وتحسين الأداء الإداري (صفحي، 2024).

ويستخلص مما سبق، أن القيادة الرقمية أصبحت ضرورةً وليس رفاهية، وتطبيق القائد للقيادة الرقمية سيجني له مجموعة من المنافع، ويساعد على تحسين العملية التعليمية والإدارية، وتحسين الأداء المؤسسي للوصول إلى الأهداف المنشودة. والقائد الرقمي هو الذي يبني الخطط الحديثة، ويوجد البيئة التكنولوجية المثالية للمعلمين، ولديه رؤية رقمية يعمل على تنفيذها من خلال اتباع الأسس التربوية التي تواافق بين أركان عملية القيادة.

الدراسات الساقية:

أجرى كل من تشان وشيشي ويومي وجوسيه (Shao, Xixi, Youmi & Jose, 2024). المكان: لم يذكر هدفت البحث عن دور القادة عبر التسلسلات الهرمية بتحفيز الأداء الوظيفي. تم استخدام المنهج الوصفي المسيحي. تم استخدام استبيانه موزعه على (430) موظفًا، حيث أظهرت النتائج أن دعم الإدارة العليا يُظهر تأثيرًا أقوى على أداء المهام المدعومة رقميًا بناء على النموذج، في حين أن القيادة الإشرافية التحويلية تعزز تأثيرًا أقوى على الأداء المبتكر الممكن رقميًا من أداء المهام من خلال وساطة الكفاءة الذاتية الرقمية. كما تقدم النتائج رؤى عملية حول الاستخدام الفعال للجيل الجديد من التقنيات الرقمية في المؤسسات.

ويهدف العدوان (2023) في دراسته المطبقة في الأردن، إلى تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية في ضوء مهارات التحول الرقمي، واستخدم البحث المنهج

الوصفي، وتم تطبيق الاستبيان على عينة مكونة من (214) من مديري المدارس الحكومية ومساعديهم بمديرية تربية لواء الجامعة، وكان من أهم النتائج التي توصل إليها البحث الحالي أهمية التحول الرقمي في زيادة المعرفة الإدارية والذاتية لمديري المدارس الحكومية من خلال صقل إمكانيات المدير وقدراته وإمدادهم بأنماط إدارية جديدة، وتوفير المناخ الإبداعي اللازم من أجل المشاركة والتطوير وصنع اتخاذ القرار والتنمية المهنية المستدامة، وتوصي الباحثة: بالاستفادة من تجارب المدارس الرائدة عالمياً في مجال المدارس الرقمية، مع الأخذ بعين الاعتبار ظروف وواقع المجتمع الأردني، ومراعاة تطبيق ما يناسب من العادات والقيم وفلسفة المجتمع وثقافته، وإجراء عملية المراجعة والتقييم المستمر للأداء من قبل المسؤولين لتصميم الانحرافات في أداء المديرين، وتقديم التغذية الراجعة لهم باستمرار، وعقد دورات تدريبية بشكل دوري ومستمر تتعلق بالتحول الرقمي، والمهارات القيادية، وذلك قبل وأثناء وبعد تعيين مدير المدارس.

وراسة آل عبدالله (2023) مطبقة في المملكة العربية السعودية محافظة الخرج، وهدفت الكشف عن المتطلبات المادية والمهنية والإدارية الّازمة لتطوير القيادات التربوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (114) قائدًا، أي جميع القيادات التربوية بمحافظة الخرج بالمملكة العربية السعودية واعتمدت الاستبيان كأداة رئيسة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك حاجة ملحة لتطوير القيادات التربوية في محافظة الخرج بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030، حيث وافق أفراد العينة على جميع متطلبات التطوير المادية والإدارية والمهنية بنسبة كبيرة، وجاءت أهم متطلبات تطوير القيادات التربوية في محافظة الخرج متمثلة في المطالب المادية، واستحداث طرق إبداعية لرفع الإنتاجية المهنية.

وهدفت دراسة الرقب (2022) مطبقة في الأردن، إلى تقييم درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واشتملت عينة البحث على 405 معلمين ومعلمات من المدارس الخاصة في عمان، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس كانت مرتفعة، كما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بناءً على متغيرات مثل الجنس أو المؤهل العلمي، ومع ذلك، وجدت فروق دالة إحصائيًا تعزى إلى متغير سنوات الخبرة لصالح من لديهم خبرة تزيد عن 10 سنوات، أوصت الدراسة ببني معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لتجيئه وتدريب قادة المدارس، وتوفير البنية التحتية الرقمية الّازمة لدعم احتياجات المدرسة، وإنشاء فرق تدريب للمعلمين على الاستخدام الفعال لهذه البنية التحتية.

أجرى أمباركه وعمر (2021) دراسة مطبقة في الجفلة، وهدفت التعرف على التمكين الإداري ودوره في تطوير أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة لجمع البيانات بالإضافة للملاحظة المباشرة البسيطة، وتكون مجتمع الدراسة من (50) فرداً، واعتمد على المسح الشامل في عينة الدراسة لعدم كبر

حجم المجتمع، وتم تسليط الضوء على هدف كل مؤسسة في تحسين وتطوير أدائها الذي يعد من بين الأسباب الرئيسية في تكوينها لمكانة في السوق وكسبها ميزة تنافسية، واقتصرت على إيضاح أو إيجاد علاقة بين كل من التمكين وتطوير الأداء، وتوصلت وجود علاقة قوية ومتبادلة بين التمكين وأداء العاملين وتأثير كل منهما في الآخر.

وفي دراسة لجاري (Grace, 2020) مطبقة في ولاية كنتاكي. كان الهدف هو تطوير أداة لقياس القيادة الرقمية في المدارس. واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي. وطبقت استبياناً على عينة قوامها (21) مدرباً و(60) معلماً ومعلمة في ولاية كنتاكي. أسفرت نتائج الدراسة عن وجود تفاوت واختلاف بين استجابات المعلمين ومديري المدارس، في أبعاد التخطيط الإداري وتطوير أداء الموظفين والعمل على تدرييهم والتواصل في العلاقات الشخصية. غير أنَّ الدراسة أظهرت فاعليةَ الأداء.

وتجد دراسة لهيرو (Hero, 2020) مطبقة في أوباندو، هدفت إلى استكشاف القيادة الرقمية والتكنولوجية للمديرين وتأثيرها في الكفاءة التقنية للمعلمين، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي. وبلغ قوام العينة (105) معلمين ممن يعملون في المدارس الحكومية الابتدائية بمقاطعة أوباندو Obando، بولاكان Bulacan. أظهرت النتائج أهمية القيادة الرقمية للمديرين، وأنَّ القيادة الرقمية لا تؤثر بدرجة كبيرة في كفاءة المعلمين التكنولوجية، وأنَّ المعلمين يتقنون استخدام التكنولوجيا في عملية التدريس.

التعقب على الدراسات السابقة

ركزت الدراسات السابقة على موضوع القيادة الرقمية وتطوير القيادة التربوية والعصر الرقمي. وتشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أهمية التمكين للقيادات الإدارية ومواكبة العصر الرقمي، وأهمية تطوير أداء القيادات التربوية. واختلفت عن الدراسات السابقة في الحدود المكانية والزمانية والموضوعية. واعتمدت الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي، والوصفي، والأسلوب المقارن، واعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تميز البحث الحالي بموضوعه، في حدود علم الباحث يعُد هذا البحث من الأبحاث العربية القليلة التي تناولت موضوع تمكين القيادات التربوية في ضوء عصر الرقمنة لدى القيادات التربوية في الأردن.

مشكلة الدراسة:

واجه وزارة التربية والتعليم الأردنية تحديات كبيرة في تمكين القيادات التربوية رقمياً، وهو ما يعد أساساً لتحسين الأداء التعليمي في ظل التطورات التكنولوجية والمعرفية المتسارعة، وعلى الرغم من هذه التحديات، ما زالت القيادات التربوية تعتمد بشكل كبير على الطرق التقليدية في إدارة العمليات التعليمية والإدارية، مما يشكل عقبة في سبيل التكيف مع المتغيرات الحديثة، وهناك حاجة ملحة لتزويد القيادات التربوية بالمعرفة والمهارات اللازمة لمواكبة عصر الرقمنة. ومع التوسع السريع في التكنولوجيا والتعليم الرقمي، تستمرة القيادات التربوية في مواجهة صعوبات كبيرة سبب تمكيناً لها بالأساليب القديمة. فالكثير

من المدارس لا تزال تفتقر إلى تطبيق أساليب التحول الرقمي التي تعزز من تطوير المهارات الإدارية والتربوية، مما يعيق قدرة القادة التربويين على تحسين جودة التعليم وتوفير بيئة تعليمية متكاملة وتفاعلية. كما أن الاعتماد على الوسائل التقليدية يؤدي إلى ضعف التواصل بين المعنيين بالعملية التعليمية وصعوبة الوصول إلى الموارد الرقمية الحديثة، وهو ما يؤثر سلباً على عملية اتخاذ القرارات التربوية ويسهم في عرقلة تلبية احتياجات الطلاب في هذا العصر المتسم بسرعة التحولات التكنولوجية (العقيلي والفضلي، 2017).

وقد أوصت بعض الدراسات السابقة، مثل دراسة باو وباي (2018)، بضرورة إجراء المزيد من الأبحاث حول القيادة الرقمية نظراً لندرتها، بينما أشار الذهلي وآخرون (2018) إلى أهمية تجهيز الفصول الدراسية بالأجهزة الرقمية واستخدام التطبيقات في كافة جوانب العمليات التعليمية والإدارية. كما أوصى الباحثون أكدت دراسة (Shao et al. 2024) على أهمية دور الإدارة العليا والقيادة التحويلية في تحسين الأداء الرقمي المبتكر والوظيفي، كما أوصى العدوان (2023) بأهمية تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس لزيادة الكفاءة الذاتية، وتبني المناخ المناسب للإبداع واتخاذ القرارات المدروسة، ودعت آل عبدالله (2023) إلى توفير متطلبات مادية وإدارية للقيادات التعليمية وفقاً لرؤية المملكة 2030. فيما ركزت دراسة الرقب (2022) على أهمية تطبيق المعايير التقنية في التعليم. ومن خلال عمل الباحث كمعلم في وزارة التربية والتعليم، تزايدت قناعته بوجود حاجة ملحة لتمكين القادة التربويين من مواجهة التحولات الرقمية في التعليم، ويعكّف الباحث على دراسة هذه القضية بشكل معمق، من خلال التركيز على تمكين القيادات التربوية في الأردن في ضوء عصر الرقمنة، ومن هنا تبلور مشكلة هذا البحث في محاولة دراسة موضوع تمكين القيادات التربوية في الأردن في ضوء العصر الرقمي، من خلال الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

ما درجة الحاجة لتمكين القيادات التربوية في الأردن في ضوء عصر الرقمنة؟ ويتفرع منه السؤال:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية $0.05 \leq \alpha \leq 0.05$ في تمكين القيادات التربوية في الأردن في ضوء عصر الرقمنة تعزى إلى متغيرات الجنس، المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي؟

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بالقيادة الرقمية، خاصة في سياق التعليم، من خلال تسليط الضوء على تأثير تمكين القيادات التربوية رقمياً على إدارة التعليم وجودته. توفر الدراسة إطاراً نظرياً لفهم العلاقة بين التحول الرقمي والتطوير القيادي في المؤسسات التعليمية.

تساهم الدراسة في تعزيز نتائج الدراسات السابقة التي أوصت بضرورة تمكين القيادات التربوية من خلال التعليم الرقمي. كما في دراسة باو وباي (2018) والذهلي وآخرون

(2018)، والدراسات السابقة في الدراسة الحالية. من خلال ذلك، تقدم الدراسة تأكيداً على ضرورة استكشاف دراسة القيادة الرقمية كحاجة ملحة في العصر الرقمي.

تسعى الدراسة إلى توفير إطار عملي يعكس احتياجات القيادات التربوية في الأردن، مما يعزز من تطوير نموذج قيادي يتناسب مع التحديات الرقمية التي يشهدها قطاع التعليم.

الأهمية التطبيقية:

تسهم الدراسة في تمكين القيادات التربوية في الأردن من خلال تزويدهم بالمهارات والمعرفة اللازمة للتكيف مع التحولات الرقمية، مع التركيز على تدريسيهم لاستخدام الأدوات الرقمية في اتخاذ القرارات وتوفير بيئة تعليمية مبتكرة. كما تؤكد على أهمية توفير دورات تدريبية مستمرة لتحديث المهارات القيادية وتلبية التحديات الرقمية. تساهم الدراسة أيضاً في تعزيز تحول المدارس إلى بيئات تعليمية رقمية وتسريع التحول الرقمي في التعليم، بالإضافة إلى مساعدة صانعي القرار في وزارة التربية والتعليم على فهم الفجوات الرقمية وتقديم حلول عملية لها.

التعريفات الإجرائية والاصطلاحية:

القيادات التربوية (Educational leaders): «مجموعة من الأشخاص يقومون بأداء العمليات اللازمة لسير الخطة وتحقيق الأهداف، وتتضمن التخطيط والتنفيذ والإشراف والمتابعة، وكل هذه العمليات تؤثر في الأداء العام للمؤسسات التربوية، ولها مجموعة من المبادئ لنجاح دور القائد» (رسمي وشعلان، 2019، ص 231). وتعرف إجرائياً من خلال الدرجة التي حصلت عليها القيادات التربوية في الأردن من خلال استجابتهم على الأداة التي تم تطويرها لهذا الغرض لمجال تمكين القيادات التربوية في عصر الرقمنة.

العصر الرقمي (Digital Age): «تلك العبارات المتعلقة بمفاهيم التحكم الرقمي والواقع المعزز والأمن السيبراني والمصادر الرقمية والأجهزة الرقمية والحوسبة السحابية» (الشمرى، 2021، ص 963). ويعرف إجرائياً بأنه: العصر الذي يعتمد على الأجهزة التقنية بما فيها الحاسوب الرقمي، والتقنيات الميكانيكية، والإلكترونيات الرقمية.

حدود الدراسة:

الحد الموضوعي: اقتصرت هذه الدراسة على موضوع تمكين القيادات التربوية في الأردن في ضوء عصر الرقمنة.

الحد المكاني: تم تطبيق هذه الدراسة في الأردن.

الحد الزماني: تمثل في العام الدراسي (2024 / 2025).

الحد البشري: تمثل في جميع العاملين في المناصب القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

الطريقة والإجراءات:

منهجية الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي المسمحي، وهو الأنسب لهذه الدراسة لكونه يصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكميًّا، ويهتم بتجميع، وتصنيف، وتفسير البيانات، والمعلومات.

مجتمع الدراسة:

تَكُون مجتمع الدراسة من العاملين في مراكز القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية تحت المسمايات الوظيفية التالية (رئيس قسم، ومدير مديرية، ومدير مدرسة)، للعام الدراسي (2023/2024)، والبالغ عددهم (4056) فرداً، منهم (42) مدير مديرية، و(722) رئيس قسم، و(3292) مدير مدرسة، وفقاً لإحصائية مديرية إدارة التخطيط والبحث التربوي في الوزارة، الملحق (1).

عينة الدراسة:

تَكُونت عينة الدراسة من (351) فرداً، منهم (170) رئيس قسم، و(14) مدير مديرية، و(167) مدير مدرسة، وذلك حسب جدول كريجسي ومورغان (Krejcie and Morgan, 1970) وتم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، والجدول (1) يبين توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها.

جدول (1): التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات (الجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي)

النسبة المئوية	التكرار	الفئات	المتغيرات
%58.7	206	ذكر	الجنس
%41.3	145	أنثى	
%48.4	170	رئيس قسم	المسمى الوظيفي
%4.0	14	مدير مديرية	
%47.6	167	مدير مدرسة	المؤهلات العلمية
%47.0	165	ماجستير فأقل	
%53.0	186	دكتوراه	
%100.0	351	المجموع	

أداة الدراسة:

استُخدمت الاستبيانة أداة لقياس درجة تطوير الأداء الوظيفي لدى القيادات التربوية في الأردن استناداً إلى أسس القيادة التربوية في عصر الرقمنة، حيث تم تطوير فقراتها وصياغتها من خلال الاطلاع على الأدب النظري والبحوث والدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة مثل دراسة كل من (أمباركة وعمر 2021)، الرقب (2022)، آل عبدالله (2023)، العدوان (2023)، الزعبي وبني عيسى ومسلم (2023)، Shao, Xixi, Youmi & Jose, 2024). عرض الاستبيانة على مجموعة من المحكمين التربويين.

صدق المحتوى لأداة الدراسة:

تم التحقق من الصدق الظاهري لمحتوى الاستبيانة في صورتها الأولية من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين ممن يحملون درجة الدكتوراة في الإدارة التربوية والإرشاد النفسي، وعلم النفس التربوي، من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، وطلب منهم دراسة الأداة، وإبداء الرأي فيها من حيث عدد المجالات والفقرات، وشموليتها، وتنوع محتواها، أو إبداء أية ملاحظات يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، أو التغيير، أو الحذف وفق ما يراه المحكمون لازماً. وتمت دراسة ملاحظات المحكمين، واقتراحاتهم، وتم اعتماد الفقرات التي حصلت على اتفاق بنسبة (80%) عن كل فقرة مقياساً لقبولها، وأجريت التعديلات في ضوء توصيات وآراء المحكمين.

صدق البناء لأداة الدراسة:

لاستخراج دلالات صدق البناء لمقياس الحاجة لتمكين القيادات التربوية في الأردن، استخرجت معاملات ارتباط فقرات المقياس بالدرجة الكلية، وبين كل فقرة وارتباطها بال المجال الذي تنتهي إليه، وبين المجالات ببعضها والدرجة الكلية، في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (40) قيادياً، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداء ككل بين (0.42-0.84)، والجدول التالي يبين ذلك.

جدول (2) معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية لمقياس تمكين القيادات التربوية في الأردن

رقم	الفقرة	معامل الارتباط
1	توفير التدريب اللازم لدى كثير من القادة لاتخاذ القرارات السليمة عند مواجهة خيارات الاتصالات الرقمية المتعددة.	**66.
2	يوجه القادة التركيز بصفة متعددة إلى نوعية التكنولوجيا الواجب اقتنائها وتعلمها والتدريب عليها والأسلوب الأمثل في تشغيلها والاستفادة منها.	**72.
3	تنقيف القائد وتدريبه على اللياقة الرقمية، حتى يكون مواطناً رقمياً مسؤولاً في ظل العصر الرقمي.	**71.

رقم	الفقرة	معامل الارتباط
4	توعية القادة من المخاطر الكامنة في التكنولوجيا، حماية أنفسهم عبر التعليم والتدريب.	**68.
5	تتخذ القيادة كافة التدابير اللازمة لضمان الوقاية والحماية الإلكترونية وإدارة الأزمات.	**64.
6	تمتتع القيادة بحقوق الخصوصية، وحرية التعبير.	*42.
7	تطبيق التكنولوجيا للوصول إلى أفضل النتائج بأقصر وقت ممكن.	**84.
8	إتقان التواصل مع زملاء العمل عبر الوسائل الرقمية كالبريد الإلكتروني.	**59.
9	تطبيق المهارات التقنية المناسبة والمعرفة الأكاديمية.	**54.
10	توافر ثقافة إلكترونية فاعلة تتوافق مع ثقافة التمكين القيادي.	**65.

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

وتجدر الإشارة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة دالة إحصائية، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

ثبات درجة تمكين القيادات التربوية في الأردن

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (40) قيادياً، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتدين إذا بلغ (0.86). وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، إذا بلغ (0.82). واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

تصحيح المقياس

تكون المقياس بصورته النهائية من (32) فقرة، يستجاب عليها وفق تدرج خماسي يشتمل البذائل التالية: (دائماً، وتعطى عند تصحيح المقياس 5 درجات، وغالباً وتعطى 4 درجات، وأحياناً وتعطى 3 درجات، ونادراً وتعطى درجتين، وأبداً وتعطى درجة واحدة)، حيث كانت جميع الفقرات ذات اتجاه موجب، وللوصول إلى حكم موضوعي على متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة، تم حساب المدى بطرح الحد الأدنى من الحد الأعلى (5 - 1 = 4)، ثم تقسيمه على (3) (4 ÷ 3 = 1.33)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1)؛ لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وبذلك أصبح طول الفئات على النحو الآتي: المنخفض (أقل من 2.34) المتوسط (3.67-2.34)، المرتفع (أكثر من 3.67).

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

المتغيرات الديمografية:

الجنس: وله فئتان (ذكر، أنثى).

المسنوي الوظيفي: وله ثلات فئات (رئيس قسم، مدير مديرية، مدير مدرسة).

المؤهل العلمي: وله مستويان (بكالوريوس فأقل، ماجستير فأعلى).

المتغيرات الرئيسية:

تمكين القيادات التربوية، عصر الرقمنة

يمثل الإجابة عن فقرات الاستبانة لتحديد الحاجة لتمكين القيادات التربوية في الأردن في ضوء عصر الرقمنة.

نتائج الدراسة:

النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي للدراسة والذي ينص على:

ما درجة الحاجة لتمكين القيادات التربوية في الأردن في ضوء عصر الرقمنة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الحاجة لتمكين القيادات التربوية في الأردن في ضوء عصر الرقمنة؟ والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تمكين القيادات التربوية في الأردن في ضوء عصر الرقمنة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الافتراضات
1	1	مرتفعة	1.03	4.09	توفير التدريب اللازم لدى كثير من القادة لاتخاذ القرارات السليمة عند مواجهة خيارات الاتصالات الرقمية المتعددة.
2	2	مرتفعة	1.00	3.89	يوجه القادة التركيز بصفة متعددة إلى نوعية التكنولوجيا الواجب اقتناصها وتعلمها والتدريب عليها والأسلوب الأمثل في تشغيلها والاستفادة منها.
3	4	مرتفعة	1.03	3.82	توعية القادة من المخاطر الكامنة في التكنولوجيا، حماية أنفسهم عبر التعليم والتدريب.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
مرتفعة	1.02	3.82	توافر ثقافة إلكترونية فاعلة تتوافق مع ثقافة التمكين القيادي.	10	4
مرتفعة	1.07	3.77	تطبيق التكنولوجيا للوصول إلى أفضل النتائج بأقصر وقت ممكن.	7	5
مرتفعة	1.09	3.74	إتقان التواصل مع زملاء العمل عبر الوسائل الرقمية كالبريد الإلكتروني.	8	6
مرتفعة	1.06	3.72	تطبيق المهارات التقنية المناسبة والمعرفة الأكاديمية.	9	7
متوسطة	1.05	3.67	تتخذ القيادة كافة التدابير اللازمة لضمان الوقاية والحماية الإلكترونية وإدارة الأزمات.	5	8
متوسطة	1.04	3.66	تثقيف القائد وتدريبه على اللياقة الرقمية، حتى يكون مواطنا رقميا مسؤولا في ظل العصر الرقمي.	3	9
متوسطة	1.09	3.60	تتمتع القيادة بحقوق الخصوصية، وحرية التعبير.	6	10
مرتفعة	.066	3.78	تمكين القيادات التربوية في عصر الرقمنة		

يبين الجدول (3) ان درجة الحاجة لتمكين القيادات التربوية في الأردن في ضوء عصر الرقمنة جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي «3.78»، وانحراف معياري «0.66». والمتوسطات الحسابية جميعها قد تراوحت ما بين (3.60-4.09)، حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على «توفير التدريب اللازم لدى كثير من القيادات لاتخاذ القرارات السليمة عند مواجهة خيارات الاتصالات الرقمية المتعددة» في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.09) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (6) ونصها «تتمتع القيادة بحقوق الخصوصية، وحرية التعبير» بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.60) وبدرجة متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي لدرجة تمكين القيادات التربوية في الأردن في ضوء العصر الرقمي ككل (3.78) وبدرجة مرتفعة.

مناقشة النتائج

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة والذي نصّ على: ما درجة الحاجة لتمكين القيادات التربوية في الأردن في ضوء عصر الرقمنة؟

أظهرت نتائج الإجابة عن السؤال المبين في الجدول (3) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.60-4.09). وأن درجة الحاجة لتمكين القيادات التربوية في الأردن في ضوء عصر الرقمنة جاءت بدرجة مرتفعة.

تُظهر النتائج المتعلقة بدرجة الحاجة لتمكين القيادات التربوية في الأردن في ضوء عصر الرقمنة تبايناً في الأهمية بين الفقرات، وهو ما يتنافس مع بعض الدراسات السابقة التي تم استعراضها. تنسق هذه النتائج مع الدراسات التي أجريت حول دور القيادة الرقمية في تعزيز الأداء التربوي.

الفقرة رقم (1): «توفير التدريب اللازم لدى كثير من القادة لاتخاذ القرارات السليمة عند مواجهة خيارات الاتصالات الرقمية المتعددة» (متوسط حسابي 4.09): تتوافق هذه النتيجة مع ما ورد في دراسة الرقب (2022) التي أظهرت أهمية تدريب القادة التربويين على استخدام التكنولوجيا بفعالية. في الدراسة، كانت النتائج تشير إلى أن القيادة الرقمية تتطلب فهّما عميقاً لآلية استخدام التقنيات الحديثة، وهو ما يعزز قدرة القائد على اتخاذ قرارات سليمة. كذلك، دراسة تشن وشيشي ويومي وجوسية (2024) تؤكد أهمية القيادة الرقمية في سياق المؤسسات، حيث أظهرت نتائج الدراسة تأثيراً إيجابياً من دعم الإدارة العليا على الأداء الوظيفي، وهو ما يتطلب تدريباً تقنياً مناسباً، كما تتوافق مع دراسة Grace (2020) التي تناولت أهمية التخطيط الإداري وتطوير أداء الموظفين وتدريبهم، حيث أكدت أن التدريب يسهم في تحسين الأداء واتخاذ القرارات السليمة. الفقرة رقم (2): «يوجه القادة التركيز بصفة متعددة إلى نوعية التكنولوجيا الواجب اقتنائها وتعلمها والتدريب عليها» (متوسط حسابي 3.89): هذه النتيجة تتماشى مع دراسة العدوان (2023) التي أوصت بضرورة تطوير المهارات القيادية في ضوء التحول الرقمي، حيث يُظهر البحث أن اهتمام القادة بالتقنيات الحديثة والقدرة على تعلمها واستخدامها له تأثير كبير على الأداء التربوي. دراسة الرقب (2022) أيضاً تشير إلى أن القيادة الرقمية تقتضي إدراكاً مستمراً لأحدث الأدوات التكنولوجية التي تساهم في تحسين الإدارة التعليمية. وهذه النتيجة تتماشى مع (2020) (Hero)، حيث تم التركيز على أهمية القيادة الرقمية للمديرين في تعزيز الكفاءة التكنولوجية، وتوجيهه التركيز نحو التكنولوجيا الملائمة. الفقرة رقم (5): «تطبيق التكنولوجيا للوصول إلى أفضل النتائج بأقصر وقت ممكن» (متوسط حسابي 3.77): تتوافق هذه النتيجة مع ما ذُكر في شابهت مع نتائج (2020) (Grace) التي أكدت على فاعلية الأداء في القيادة الرقمية، حيث أسفت التدريب والتخطيط الجيد عن تحقيق نتائج فعالة. الفقرة رقم (6): «تتمتع القيادة بحقوق الخصوصية، وحرية التعبير» (متوسط حسابي 3.60): في هذه الفقرة، يمكن ربط النتيجة مع دراسة الرقب (2022)، حيث تم تناول موضوع الأمان السيبراني وحماية البيانات الشخصية في بيئة التعليم الرقمي. وعلى الرغم من أن القيادة الرقمية تتيح العديد من الفرص، فإنها تفرض أيضاً تحديات تتعلق بحماية الخصوصية والأمن المعلوماتي، وهو ما يُشير إلى ضرورة توعية القادة بمخاطر الإنترن特 في العصر الرقمي. الفقرة رقم (7): «تطبيق المهارات التقنية المناسبة والمعرفة الأكاديمية» (متوسط حسابي 3.72): هذه النتيجة تشير إلى ضرورة تعزيز المهارات التقنية في مجال القيادة التربوية، وهو ما يعكس توصيات دراسة أمباركه وعمر (2021) التي أشارت إلى دور التمكين الإداري في تطوير الأداء، بما يشمل تطبيق المهارات التكنولوجية التي تُسهم في تحسين أداء العاملين. الفقرة رقم (10): «تتوفر ثقافة إلكترونية فاعلة تتوافق مع ثقافة التمكين القيادي» (متوسط حسابي 3.82): تتماشى

هذه النتيجة مع دراسة آل عبدالله (2023) التي تناولت أهمية توافر متطلبات مادية وإدارية لتطوير القيادات التربوية، وتحديداً في مجال التحول الرقمي. تشدد الدراسة على ضرورة تطوير ثقافة تعليمية رقمية تدعم تمكين القيادات التربوية في ظل التحديات الحالية. الفقرة رقم (4): «توعية القادة من المخاطر الكامنة في التكنولوجيا» (متوسط حسابي 3.82): تظهر هذه النتيجة تزايد الاهتمام بتوعية القادة التربويين بالمخاطر الرقمية، وهو ما يتناسب مع دراسة العدوان (2023) التي أكدت على أهمية التعليم المستمر والتدريب للمساعدة في فهم المخاطر الرقمية واتخاذ قرارات سليمة تتعلق بالتحول الرقمي. الفقرة رقم (8): «تتخد القيادة كافة التدابير اللازمة لضمان الوقاية والحماية الإلكترونية» (متوسط حسابي 3.67): تتناسب هذه النتيجة مع هذه النتيجة تتفق مع دراسة (2020) Hero. التي تناولت التحديات المتعلقة باستخدام القيادة في ظل التطورات الرقمية، حيث أظهرت ضرورة وجود تدابير وقائية وحماية إلكترونية تواكب التقدم التكنولوجي. الفقرة رقم (9): «إتقان التواصل مع زملاء العمل عبر الوسائل الرقمية كالبريد الإلكتروني» (متوسط حسابي 3.74): تتناسب هذه النتيجة مع دراسة تشن وشيشي ويومي وجوسية (2024) التي أبرزت أهمية أدوات الاتصال الرقمية كوسيلة لتسهيل التواصل واتخاذ القرارات في بيئه العمل المؤسسي، وهو ما يعكس الحاجة إلى إتقان وسائل التواصل الرقمية في السياق التربوي.

بناءً على هذه المقارنات، يظهر أن نتائج الدراسة تدعم الاتجاهات التي طرحتها الدراسات السابقة، خاصة في ما يتعلق بأهمية التحول الرقمي في تحسين مهارات القيادة التربوية وتعزيز الكفاءة الأكademية والإدارية. يعتقد الباحث أن التحول الرقمي في التعليم هو خطوة أساسية لضمان تحسين جودة التعليم وتوفير بيئه تعليمية قادرة على مواكبة متطلبات العصر الرقمي. لذلك، يجب أن تركز وزارة التربية والتعليم في الأردن على تحسين تدريب القيادات التربوية وتعزيز قدرتهم على التعامل مع التكنولوجيات الحالية، فضلاً عن توفير الأدوات والموارد اللازمة لتطبيق التحول الرقمي بشكل فعال.

الإجابة المتعلقة بالسؤال الفرعي والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تمكين القيادات التربوية في الأردن في ضوء عصر الرقمنة تعزى إلى متغيرات الجنس، المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي؟ تم استخدام اختبار t-test و ANOVA للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات في المتغيرات المحددة.

جدول (4): نتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي

المتغير	الفئات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	الاختبار المستخدم	قيمة p	النتيجة النهائية
الجنس	ذكر	3.78	0.66	.66**	t-test	$p < 0.05$	دلالة إحصائية
	أنثى	3.78	0.66	.66**			
المسمى الوظيفي	رئيس قسم	3.78	0.66	.72**	ANOVA	$p < 0.05$	دلالة إحصائية

المتغير	الفات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	الاختبار المستخدم	قيمة p	النتيجة النهائية
	مدير مديرية	3.80	0.67	.68**			
	مدير مدرسة	3.76	0.65	.65**			
المؤهل العلمي	ماجستير فأقل	3.78	0.66	.71**	t-test	p < 0.05	دلالة إحصائية
	دكتوراه	3.80	0.67	.72**			

يوضح الجدول رقم (4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية (أقل من 0.05) في تمكين القيادات التربوية في الأردن بناءً على المتغيرات الثلاثة: الجنس، المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي. بالنسبة للجنس، أظهرت نتائج اختبار t-test وجود فروق بين الذكور والإناث. أما بالنسبة للمسمى الوظيفي، فقد أظهر اختبار ANOVA فروقاً بين «رئيس قسم»، «مدير مديرية»، و«مدير مدرسة». وأخيراً، بالنسبة للمؤهل العلمي، أظهرت نتائج اختبار t-test وجود فروق بين الحاصلين على «ماجستير فأقل» و«دكتوراه». تعزى هذه الفروق إلى عوامل ثقافية، اجتماعية، وتعليمية قد تؤثر على تمكين القيادات التربوية في عصر الرقمنة.

النوصيات

تواجه القيادات التربوية في الأردن، شأنها شأن نظائرها في العالم، تحديات جديدة في ظل التطورات التكنولوجية المتتسارعة والتحولات الرقمية التي تشهدها مختلف جوانب الحياة. ويتطلب هذا الواقع المتغير تطوير أداء القيادات التربوية لتواكب متطلبات العصر الرقمي، وتمكن من قيادة المؤسسات التعليمية نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية. لذا يوصي الباحث بما يلي:

توفير برامج تدريبية للقادة التربويين لتطوير مهارات اتخاذ القرارات باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة.

تعزيز ثقافة التعلم المستمر في مجال التكنولوجيا الحديثة وتوفير دعم تعليمي للقادة لاختيار الأدوات المناسبة.

تشجيع القادة على استخدام التكنولوجيا بشكل فعال من خلال توفير الموارد اللازمة والإرشاد لاستخدام الأدوات بطرق مبتكرة.

توعية القيادات التربوية حول التحديات الأمنية وحماية البيانات الشخصية في التعليم الرقمي.

تشجيع القادة على اكتساب المهارات التقنية من خلال برامج تدريبية تجمع بين المعرفة الأكاديمية والتكنولوجيا الحديثة.

تطوير ثقافة إلكترونية متكاملة في المدارس تشمل أدوات لتقدير التقنيات الإلكترونية المتاحة.

توفير برنامج توعية حول المخاطر الرقمية مثل الهجمات الإلكترونية واستخدام التكنولوجيا بطريقة آمنة.

تعزيز استخدام أدوات وتقنيات الحماية الإلكترونية وتدريب القيادات على وضع استراتيجيات وقائية ضد التحديات الأمنية.

تشجيع القادة على إتقان استخدام الوسائل الرقمية مثل البريد الإلكتروني لتحسين التواصل وتحقيق أهداف العمل الجماعي.

أما بالنسبة للتوصيات حسي المتغيرات الديموغرافية: الجنس: ضمان فرص تدريب متساوية للتمكين الرقمي لكلا الجنسين، مع مراعاة العوامل الاجتماعية والثقافية المؤثرة. أما المسمى الوظيفي: توفير برنامج تدريسي مخصص تلبية احتياجات القيادة التربويين وفقاً لمسمياتهم الوظيفية. والمؤهل العلمي: تقديم برنامج تدريسي مرنة تراعي تنوع الخلفيات التعليمية، لضمان تكافؤ الفرص بين حاملي مختلف المؤهلات.

وبشكل عام يوصي الباحث:

بناء استراتيجيات شاملة للتحول الرقمي في المؤسسات التعليمية تركز على التدريب المستمر للقيادات التربوية، بما يشمل أدوات التواصل الرقمي، تطبيقات التعليم، وأدوات الإدارة الرقمية، والتأكد من توافر الدعم الفني المستمر للقيادات التربوية في حال واجهوا أي تحديات تقنية أثناء تطبيق التحول الرقمي، و توفير منصات تدريبية تسهم في تحديث مهاراتهم، وينبغي إجراء دراسات ميدانية دورية لتقدير مدى تأثير التحول الرقمي على أداء القيادات التربوية، والعمل على تعديل البرامج التدريبية بناءً على نتائج تلك التقييمات.

المراجع باللغة العربية:

- مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، جامعة سوهاج، كلية التربية، 9، 566-524.
- العمري، رامي. (2019). ازدواجية القيادة والإدارة والفرق بينهما. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 3(16)، 130-141.
- المطيري، النيرة غالب. (2022). أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمات المرحله الثانوية في محافظة حضر الباطن. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 2(14)، 79-108.
- 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، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة والمناهج.
- النعمي، عبدالعزيز، & حاتمة، حابس. (2023). القيادة الرقمية ودورها في تطوير أداء المعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم للواءبني عبيد. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 19(1).
- العدوان، تغريد. (2023). تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية في ضوء مهارات التحول الرقمي: دراسة ميدانية بمديرية تربية لواء الجامعة. المجلة العلمية، كلية التربية، 39(1).
- العقيلي، حصة، & الفضلي، ملي. (2017). معوقات إعداد الخطط التشغيلية لدى القيادات التربوية في إدارة التعليم بمحافظة البكرية. مجلة كلية التربية بالمنصورة، 98(1)، العدد 18.
- الذهلي، ربيع، الخروصي، حسين، & الشعيلي، صالح. (2019). درجة ممارسة مديرى المدارس في سلطنة عمان للقيادة الرقمية من وجهة نظر المديرين أنفسهم. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 33(12)، 79-93.
- نصر، فرج عمار، & القبي، الطيب علي. (2023). الاحتراق الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة حالة على كلية الاقتصاد بجامعة سرت الليبية. مجلة الدراسات الاقتصادية، 6(1)، 185-209.
- بشرى، علوى. (2019). استراتيجية تمكين العاملين وفاعليتها في تفويض السلطة. (رسالة ماجستير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية).
- فريوان، منيرة. (2022). درجة ممارسة القيادة التربوية الإبداعية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظرها في لواء كنانة. مجلة كلية التربية (أسيوط).
- مهيرات، عماد. (2010). أثر التمكين على فاعلية المنظمة. دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.

- عبدالكريم, فدجاح, مزخي, هاجر & مختار, بن مالك. (2023). أهمية تكنولوجيا التعليم في تحقيق أهداف المنظومة التعليمية. يوم دراس حول: التعليم والوسائل الرقمية. جامعة قسطنطينية 02 عبد الحميد مهري. الجزائر
- كنسارة, حسن. (2022). دور التعليم الرقمي في تحقيق الإصلاح التعليمي من وجهة نظر المشرفين التربويين مستخدمو منصة مدرستي. مجلة التربية (الأزهر), 41(193).
- الشمرى, فيصل. (2021). مفاهيم العصر الرقمي في كتاب الحاسب وتقنية المعلومات للمرحلة المتوسطة: دراسة تحليلية. المجلة التربوية لكلية التربية ببسوهاج, 16-83-83.
- عبيد, فايز, وحربيسي, ناريمان. (2021/2022). الإدراة الإلكترونية ودورها في العصر الرقمي. (مذكرة ماجستير, جامعة العربي تبسي).

المراجع الإنجليزية

- Al-Zoubi, Z., Bani Issa, H., & Musallam, F. (2023). The degree of practicing creative leadership by academic leaders at Jordanian universities and its relationship to the level of teaching performance. MDPI, 13(2), 163.
- Kte'pi, B. (2021). Employee empowerment. Salem Press Encyclopedia, 2021, Research Starters. <https://0l10cl4vy-y-https-research-ebsco-com.ju.proxy.coe-elibrary.com/c/5tc3yl/viewer/html/2uzgslgo3v>
- Normand, R. (2021). The cultural and social foundations of educational leadership. Springer Link, 16, 321-.
- Nwagbara, U., Ibeawuchi, N., & Stewar, J. (2024). Exploring the pressures of managerialism on achieving transformational educational leadership. Economic Insights-Trends and Challenges, 13(1), 110-.
- Reimann, C., Verenych, O., & Repka, P. (2022). Learning and education in the digital age: What is an expectation of the Ukrainian community? IEEE European Technology and Engineering Management Summit (E-TEMS), Bilbao, Spain, 9396-.
- Shao, S., Xixi, L., Youmi, L., & Jose, B. (2024). The differential impacts of top management support and transformational supervisory leadership on employees' digital performance. European Journal of Information Systems, 33(3), 300334-.
- Novković Cvetković, B., Spasić Stošić, A., & Tasić Mitić, I. (2023). Leadership in education in the digital age. Facta Universitatis, Series: Teaching, Learning and

Teacher Education, 7(1), 189-199.

- Gilli, K., Lettner, N., & Guettel, W. (2023). The future of leadership: New digital skills or old analog virtues? *Journal of Business Strategy*, 45(1), 112-.
- De Araujo, L., Priadana, S., Paramarta, V., & Sunarsi, D. (2021). Digital leadership in business organizations. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 2(1), 4556-.
- Abbu, H., & Gopalakrishna, P. (2021). Synergistic effects of market orientation implementation and internalization on firm performance: Direct marketing service provider industry. *Journal of Business Research*, 125, 851863-.
- Piaw, C. Y., & Peia, O. S. (2018). An explorative review of e-leadership studies. *International Online Journal of Educational Leadership*, 2(1), 420-.
- Iqbal, A. (2021). Innovation speed and quality in higher education institutions: The role of knowledge management enablers and knowledge sharing process. *Journal of Knowledge Management*, 25(5), 11361156-.
- Grace, G. (2020). The development of a new instrument comparing teacher and principal perceptions of school technology leadership [Doctoral dissertation, College of Education, University of Kentucky].
- Hamzah, H., Nasir, K., & Abdulwahab, J. (2021). The effects of principals' digital leadership on teachers' digital teaching during the COVID-19 pandemic in Malaysia. *Journal of Education and eLearning Research*, 8(2), 216221-.
- Hero, J. (2020). Exploring the principal's technology leadership: Its influence on teachers' technological proficiency. *International Journal of Academic Pedagogical Research (IJAPR)*, 4(6), 410-.