

درجة توافر أبعاد القيادة التنظيمية لدى الإدارات المدرسية في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية مجاهد علي رضوان التميمي*

تاريخ وصول البحث: 2024/5/6 م تاريخ قبول البحث: 2024/9/17 م

الملخص

هدفت هذه الدراسة للكشف عن درجة توافر أبعاد القيادة التنظيمية لدى الإدارات المدرسية في ضوء التحول الرقمي بأبعادها (الموارد البشرية، العمليات، الإستراتيجيات التنظيمية، الثقافة التنظيمية) كما يراها معلمو المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم لمنطقة لواء الرمثا. ولهذا الغرض، تم اتباع المنهج الوصفي المسحي، واستخدام استبانة مكونة من (28) فقرة كأداة لجمع بيانات الدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في لواء الرمثا خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2023/2022، وتكونت عينة الدراسة من (550) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر أبعاد القيادة التنظيمية لدى الإدارات المدرسية جاءت متوسطة، وأوصت الدراسة بتصميم نموذج أعمال رقمية للمدرسة بما يتلاءم مع ما يتوفر من إمكانيات وظروف خاصة بها، ووضع خطة إجرائية متدرجة زمنياً لتطبيق التحول الرقمي في المدرسة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التنظيمية، التحول الرقمي، الإدارات المدرسية، المعلمين، المدارس الحكومية.

* باحث.

The Degree of Availability of Organizational Leadership Dimensions in Public School Administrations in Light of Digital Transformation from Public Teachers' Viewpoint

Abstract

This study aims to explore the degree of availability of organizational leadership dimensions in school administrations in light of digital transformation with its dimensions (human resources, operations, organizational strategies, organizational culture) as perceived by public school teachers affiliated with the Ramtha District Directorate of Education. For this purpose, the descriptive approach was applied, and a questionnaire consisting of (28) items was used as an instrument for data collection. The study community consisted of all teachers at public schools affiliated to the Ramtha Directorate of Education during the second semester of the academic year 2022/2023. The study sample consisted of (550) teachers who were selected by a simple random sample method. The results of the study showed that the degree of availability of organizational leadership dimensions among school administrations was moderate. The study recommended designing a digital business model for the school in accordance with its capabilities and special circumstances, and developing a time-phased procedural plan to implement digital transformation at schools.

Keywords: Organizational Leadership, Digital Transformation, School Administrations, Teachers, Public Schools.

المقدمة:

مع اتساع رقعة الرقمنة ومساهمتها في النهوض بأداء المؤسسات واستمراريتها، أخذت دول العالم جمعاء بتبني نموذج التحول الرقمي كونه أحد المؤشرات المهمة على القدرة التنافسية لمؤسساتها، وعنصراً مهماً من العناصر الحيوية التي يتم على أساسها تقييم جودة خدماتها، وأحد متطلبات الاعتماد الدولي.

وعلى مستوى المؤسسات التعليمية أدى التحول الرقمي إلى تحويل التكنولوجيا من عامل داعم في تطوير المؤسسات إلى عامل رئيسي يؤدي إلى نموها مستقبلاً، وفي ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة سيتعين على المؤسسات إجراء تغييرات تنظيمية جذرية تتعلق باستخدام أدوات الإدارة وأنماط القيادة التي تجعل من للمؤسسات مرنة ومبتكرة، وقادرة على التكيف معها وتحقيق نمو تنظيمي يوازي النمو الرقمي الذي يشهده العصر الحالي (الكردى، 2022).

ويعتبر القائد حلقة الوصل بين العاملين ورؤية المدرسة ورسالتها التي تنصهر ضمنها كافة الجهود البشرية والعمليات التشغيلية وإستراتيجيات العمل والنهج الإداري المشترك، لذا فإن الثقافة التنظيمية بمثابة حجر الأساس للأعمال الإدارية بالنسبة للقادة ذوي النهج التنظيمي؛ إذ لم تعد العمالة النمطية التي تحكمها الممارسات التقليدية قادرة على استيعاب معطيات التحول الرقمي وآليات تطبيقه في المؤسسات وخاصة التعليمية منها، وأصبح التخلص من الفكر البيروقراطي أمراً ضرورياً وحاجة ملحة للوصول إلى التميز والثقافة التنظيمية وتعدد المعارف وتنوعها لدى القائد وتابعيه (Amburgey, 2005).

ويتمثل اختصاص القائد بالتأثير الفعال على أنشطة المؤسسة، وتوجيه جهود العاملين فيها نحو أهدافها من خلال التناسق في العمل على المستوى الفردي أو الجماعي باعتبار العاملين جميعاً يمثلون فريق عمل واحد يعملون في إطار تعاوني لتحقيق أهداف مشتركة، ومن هنا تتجلى أهمية اتباع القائد لممارسات مناسبة باعتباره صانع الأعمال في المؤسسة، لذا يقع على القائد مسؤولية تحقيق أهداف التحول الرقمي ومهامه. وحتى يكون القائد مؤثراً لا بد أن يكون عادلاً قادراً على الارتقاء بالمهارات الشخصية لدى العاملين إدارة علاقته معهم وإشباع احتياجاتهم الشخصية والمهنية ما أمكن، وإن التوافق بين القائد وتابعيه في تبني النهج الإداري التنظيمي بحلته العصرية هو السبيل لدعم التحول الرقمي وتحقيق غاياته السامية (العلوان، 2023).

وإن النهج الإداري يحدد مدى الاستفادة المثلى من التكنولوجيا وتطبيقاتها الهائلة في تجويد وتحسين قطاع التعليم بكافة مكوناته وعناصره، كما أن نجاح القائد بتطبيق التحول الرقمي

واستثماره كمدخل لتطوير المدرسة يعتمد بشكل مباشر على قدرته على مواكبة التطورات التكنولوجية والتعامل معها بذكاء تنظيمي كاستجابة إيجابية للتغيرات التي يشهدها القرن الحادي والعشرين، والمؤسسات التعليمية شأنها شأن أي مؤسسة أخرى تسعى لتحديث منظومتها التعليمية والإدارية (العدوان، 2023).

وتستوجب القيادة التنظيمية في ضوء التحول الرقمي توافر الكفايات الرقمية لدى الأفراد بهدف التأقلم مع بيئة العمل الرقمية، واهتمام القادة بتحديد احتياجاتهم المهنية لتنميتها مستقبلاً؛ بما يؤثر على فاعلية أداء المؤسسة، فضلاً عن اهتمامهم برفع مستويات الارتباط الوظيفي للعاملين؛ إذ من الممكن أن يعزز قدرتهم على التكيف مع بيئة العمل المستحدثة الناتجة عن التحول الرقمي، لذا لا بد من توفير كافة مقوماتها التنظيمية (Chan, Hooi & Ngui, 2021). وحتى ينجح القائد التنظيمي في قيادة التحول الرقمي لا بد له من تبني رؤية ورسالة مشتركة ناظمة للعمل بحيث تكون محل اتفاق القائد ومروؤسيه؛ فالقائد هو الذي يحدد اتجاه العمل من خلال وضع أهداف محددة بالتعاون مع مروؤسيه. ولا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة دون بناء جسور الثقة بينه وبين مروؤسيه إلى جانب سعيه لتوطيد العلاقات الداعمة بينه وبين العاملين أو بين العاملين أنفسهم وصولاً لحالة من التناغم والانسجام بالعمل (Northouse, 2018).

وتتجلى أهمية القيادة التنظيمية في أنها تزيد فرص تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحديدها وتوجيه الأفراد نحوها، وتحسين العمليات والإجراءات المتبعة في المؤسسة، ما يؤدي إلى تحسين بيئة العمل في المؤسسة، كما أنها تساهم في توطيد العلاقات بين العاملين وتحفيزهم للعمل تحت مظلة الفريق الواحد، ومن شأنها كذلك أن تحسّن إدارة الوقت من خلال تحديد أولويات العمل والوقت اللازم لإنجازها، وبالتالي الحيلولة دون هدر الوقت بلا فائدة. إضافة إلى أن تساهم في تحسين كفاءة العاملين في إنجاز ما يناط بهم من أعمال (Somprach, Tang & Popoonsak, 2017).

لذا تسعى الدراسة الحالية لتسليط الضوء على درجة توافر أبعاد القيادة التنظيمية لدى الإدارات التعليمية في المدارس الحكومية في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظر المعلمين.

مشكلة الدراسة:

تسعى الأنظمة التعليمية في شتى دول العالم إلى الاستفادة المثلى من التكنولوجيا وتطبيقاتها الهائلة لتحديث منظومتها التعليمية وممارسات إدارتها التعليمية بما يضمن توفير أرض خصبة للتعليم والتعلم الدامج في ضوء تطبيق التحول الرقمي المدارس الحكومية (التميمي، 2023). وأشارت دراسات عدة إلى أن قادة هذه المدارس يواجهون تحديات إدارية تحول دون قيامهم بالدور المنوط فيهم وفقاً لمتطلبات التحول الرقمي ومنها دراسة محلية مثل دراسة (قزمان وعبد المعطي وثابت، 2023؛ العلوان، 2023)، وساندها دراسات أخرى أجنبية مثل دراسة (Abdel-Shakoor, 2023; Chou & Pearson, 2011; Lock & Crawford, 2003; Mervyn, 2019; Moldavan, Edwards-Leis & Murray, 2022; Myers, 2021; Rachmawati et al., 2022) أشارت إلى وجود قصور في منظومة القيادة التربوية للتحول الرقمي تعود لأسباب تنظيمية، ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتواكب الاتجاهات الحديثة في قيادة التغيير، ولتعيد تشكيل مفهوم القيادة التنظيمية بما يتلاءم ومتطلبات التحول الرقمي.

أسئلة الدراسة:

تأتي هذه الدراسة للإجابة عن السؤال الآتي:

ما درجة توافر أبعاد القيادة التنظيمية (الموارد البشرية، العمليات، الإستراتيجيات التنظيمية، الثقافة التنظيمية) لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية والتطبيقية من الاعتبارات الآتية: -من المتوقع أن تساهم الدراسة الحالية في إثراء المكتبة العربية بمعلومات وافية حول أبعاد القيادة التنظيمية في ضوء التحول الرقمي من خلال تسليطها الضوء على الممارسات القيادية المعاصرة وآليات التطبيق الخاصة بكل بعد منها سواء على مستوى الكوادر البشرية، والعمليات، والإستراتيجيات التنظيمية، والثقافة التنظيمية، مما يعد إضافة جديدة لهذا المجال المعرفي في ظل قلة الدراسات المحلية التي تناولت قيادة التحول الرقمي من الناحية التنظيمية على حد علم الباحث، كما أنه من المتوقع أن تفتح الدراسة الحالية نوافذ بحثية جديدة بسبب حداثة هذا المصطلح نسبياً كونه مرتبط بالتحول الرقمي.

-تنبثق الأهمية العملية للدراسة من اختيارها للمجتمع الذي ستطبق عليه وهو المدارس الحكومية الأردنية، ومن المتوقع أن تفيد قادة المدارس من خلال تقديمها بعض المقترحات لقادة المدارس الحكومية الأردنية للتأمل في الممارسات التنظيمية التي يتبعونها لتحديد ما إذا كانت تتلاءم مع متطلبات العمل في البيئات الرقمية.

-ومن المتوقع كذلك أن تكون عوناً لمتخذي القرار في وزارة التربية والتعليم الأردنية لاتخاذ القرارات، والإجراءات التي من شأنها تعزيز الممارسات التنظيمية لدى قادة المدارس من خلال إعدادهم وتأهيلهم في هذا المجال بحيث يكونوا قادرين على مواكبة التحول الرقمي في المدارس الحكومية الأردنية.

حدود الدراسة ومحدداتها:

الحدود الموضوعية: تسليط الضوء على القيادة التنظيمية في ضوء التحول الرقمي.

الحدود البشرية: جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في تربية لواء الرمثا.

الحدود المكانية: المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم لمنطقة لواء الرمثا.

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام 2022/2023م.

محددات الدراسة: ما تمتاز فيه أداة الدراسة من خصائص سيكومترية من حيث صدقها وثباتها وموضوعية أفراد العينة في استجاباتهم على فقراتها.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

القيادة: يقصد بها "التأثير الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه من أجل تحقيق هدف معين" (عامر والمصري، 2013: 12).

القيادة التنظيمية: هي "قدرة القائد على التأثير بالأفراد والجماعات بالمؤسسة وتوجيههم نحو تحقيق أهدافها باستعمال التأثير الشخصي أو استعمال السلطة الرسمية عند الضرورة" (وسيلة وعبد الناصر، 2009: ص. 16).

ويعرفها الباحث إجرائياً: بأنها ممارسات القيادة التنظيمية التي تعكس الأدوار المنوطة بالإدارات التعليمية في المدارس الحكومية على مستوى الموارد البشرية، والعمليات، والإستراتيجيات التنظيمية، والثقافة التنظيمية. وتقاس بالدرجة الكلية التي حصل عليها أفراد الدراسة مقابل استجاباتهم على فقرات أداة الدراسة المعدة لهذه الغاية.

التحول الرقمي: هي "استخدام التقنيات الرقمية الجديدة مثل وسائل التواصل الاجتماعي والأجهزة المحمولة بتطبيقاتها الذكية والأجهزة المدمجة لتمكين وتحسين الأعمال الرئيسية مثل تجربة العملاء وتبسيط العمليات وإنشاء نماذج أعمال جديدة" (Fitzgerald, Kruschwitz, Bonnet & Welch, 2014: p.2).

الإطار النظري:

تتأثر المؤسسات التعليمية بالتطورات التكنولوجية الهائلة وما يرافقها من تغييرات جوهرية في العناصر الديناميكية لبيئة العمل الداخلية والخارجية، ويبرز هنا دور القائد في إدراك أهمية التغيير وإعادة صياغة رؤية المدرسة بما يتماشى ومعطيات التغيير المستجدة، وبث ثقافة ملائمة تتوازن معها، ويعتمد تحقيق الأهداف على قدرة القائد على التفاعل مع خصائص العاملين والمواقف التي تحدث بينه وبينهم أفراداً وجماعات (Chua, 2017).

وللقيادة تعريفات عدة من أبرزها: "قدرة شخص ما على التأثير على تابعيه بحيث يتقبلون أوامرهم طواعية دون إلزامهم بذلك عن طريق السلطة لاعتقادهم بأن القائد يعبر عن طموحاتهم" (القريوتي، 2008: 21)، والقيادة تعني استثمار القائد للكفايات والمهارات التي يتمتع فيها وتوجيهها لكسب ود واحترام وطاعة مرؤوسيه وتحفيزهم على العمل بروح الفريق الواحد لتحقيق الأهداف المشتركة. ومن هذا المنطلق، يقصد بالقيادة بأنها: "القدرة على التأثير والإقناع والإبداع والتغيير والتوافق بين طموحات القائد وطموحات المرؤوسين" (عسكر، 2012: 14).

وقد أفرز الأدب النظري المتعلق بالقيادة بمفهومها العام نظريات عدة أظهرت ملامحها وأسسها النظرية، ومن أبرزها نظرية السمات والتي حددت مجموعة من السمات الشخصية للفرد إذا توفرت فيه جعلت منه قائداً وتتمثل بالشجاعة والحماس والفتنة والذكاء (Stoner et al., 2004). وبحسب نظرية الرجل العظيم فإن القيادة تولد بالفطرة وترتبط بعدد من السمات الظاهرية المتوفرة بالفرد مثل الوسامة والحجم (وسيلة وعبد الناصر، 2009). وبحسب النظرية الموقفية فإن القيادة فن مكتسب من المواقف التي يتعرض لها الفرد في العمل. وتتحدد قوة القائد بحسب نظرية السلوك القيادي بقدرته على توجيه الأفراد نحو أهداف المؤسسة وإرشادهم باعتبار أن العلاقة التي تربطه بهم ليست السلطة فحسب، بل الصداقة؛ فهي تنشأ من اهتمامه بهم وبمشكلاتهم وسعيه لتلبية احتياجاتهم والأخذ بمقترحاتهم عند اتخاذ القرار (Rue & Byars, 2003). ومن جانب آخر، أشارت النظرية التبادلية إلى بعدين محوريين للقيادة يتمثلان بتوجه القائد نحو الإنتاجية من خلال اتباع مبدأ الثواب والعقاب وربط المكافأة بالأداء

وذلك لتعزيز السلوك المؤدي إلى الأداء المرضي لدى العاملين. وأفرزت هذه النظريات مجتمعة نظرية جديدة أطلق عليها "القيادة التحويلية" والتي تقوم على المزج بين السمات الشخصية للقائد وقدرته على التأثير في الأفراد بحيث يتوجهون نحو أهداف المؤسسة (الشريف، 2014). وقد بيّنت نظرية القيادة الذاتية أن تبني القائد مبدأ الرقابة الذاتية ابتداء من نفسه من خلال تمثيله نموذجًا يحتذى فيه لتطبيق هذا المبدأ من شأنه توطيد دعائم هذا المبدأ لدى العاملين (Mejia, Balkin & Cardy, 2005). وفي ضوء ما سبق ذكره من نظريات يمكن تلخيص القيادة بأنها صناعة للعمل ووضع للأهداف والخطط وتنفيذها، وإن نجاح المؤسسة يعتمد بشكل رئيس على قدرة القائد على التأثير بالأفراد وتوجيه جهودهم نحو أهدافها وتنفيذ رؤيتها ورسالتها (Shelton, Darling & Walker, 2010).

وقد أحدث التحول الرقمي تغييرات جذرية في المؤسسات التعليمية من حيث مضمون رؤيتها والإستراتيجية المتبعة فيها ونموذج الأعمال المتبع فيها، والقائد الناجح يستطيع تكييف هذه العناصر مع متطلبات رقمنة التعليم (Pratt & Boulton, 2023)، والرقمنة (Digitalization) تعني عملية تقنية اجتماعية يتم من خلالها تبني التقنيات الرقمية في السياق التنظيمي والاجتماعي للمؤسسة، وإن تطوير المؤسسة لنموذج أعمال مناسب يتلاءم مع متطلبات الرقمنة يحتاج إلى توفير بنية تحتية مناسبة تسرع من وتيرتها وتوظيف التقنيات الحديثة في الأعمال الإدارية (Legner et al., 2017: p.303).

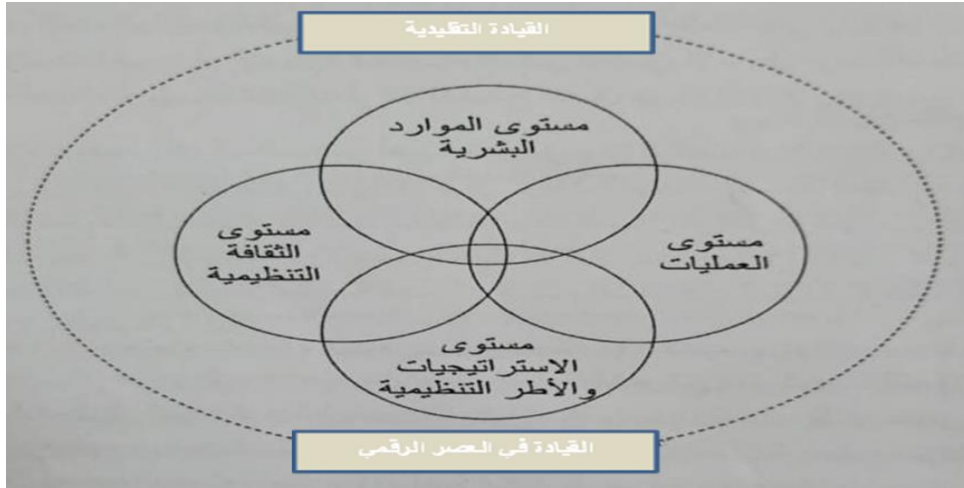
وثمة اختلاف بين الرقمنة والتحول الرقمي (Digital Transformation) حيث تعني الرقمنة بالعمليات وتخفيض التكلفة من خلال تطبيق التقنيات الرقمية في المؤسسة، أما التحول الرقمي فيعني برؤية المؤسسة ومدى تمحورها حول الطلبة، ويلاحظ الباحث من خلال مراجعته للأدب السابق بالرغم من تعدد تعريفات التحول الرقمي إلا أنه يرمي في جوهره إلى اتساع نطاق توظيف التقنيات الحديثة في أعمال المؤسسة، وتشترك جميع التعريفات الواردة فيه بهذه السمة المحورية وإن تعددت مجالات التطبيق أو اختلفت باختلاف طبيعة عمل المؤسسة إلا أن مراميها واحدة (Wiesman, 2019).

ومن أبرز تقنيات التحول الرقمي المتاحة مواقع التواصل الاجتماعي أو التطبيقات الذكية التي يمكن تحميلها عبر الهواتف النقالة (Fitzgerald et al., 2014)، وعلى نحو أكثر حداثة فقد أصبح التوسع باستخدام عدد من التقنيات الرقمية المستحدثة مثل الذكاء الاصطناعي والحوسبة

السحابية وسلسلة الكتل وإنترنت الأشياء سمة بارزة للعصر الحالي ونهجًا إداريًا لتحسين وتطوير منظومة أعمال المؤسسات التعليمية (Warner & Wäger, 2019).

ويواجه التحول الرقمي تحديات عدة تحول دون نجاحه من أبرزها: التمسك بنماذج الأعمال التقليدية، وصعوبة الفصل بين العناصر البشرية ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة بسبب تداخل الأعمال واختلاف العناصر البشرية وأدوارهم في تأديتها وخاصة في المؤسسات التعليمية، وغياب الثقافة التنظيمية في المؤسسة والتي بدونها لا يمكن تطبيق التقنيات الحديثة في العملية التعليمية ومستوى النضج الرقمي لدى أفرادها، وسرعة الانتقال للرقمنة دون السير وفقًا لمنهجية مدروسة ومخطط لها مسبقاً، وعدم استكمال حوكمة التحول الرقمي (Grover, Kohli & Ramanlal, 2018).

وإن القيادة التنظيمية بحلتها الرقمية ما زالت قيد الاستكشاف والدراسة من حيث جوانبها وأبعادها، لذا تجد أن معظم الدراسات التي تناولت هذا الموضوع لم تخرج عن المنهج الاستكشافي بأسلوبه النظري، ومن أبرز هذه الدراسات وأهمها دراسة العلوان (2023) التي حددت أبعاد القيادة التنظيمية واستعرضت إطارًا نظريًا تم وضعه في ضوء التحول الرقمي كما هو مبين في الشكل التالي.



الشكل (2): الإطار النظري لموضوعات القيادة بمستوياتها التنظيمية (المصدر: دراسة العلوان (2023))

ووفقاً لهذا الإطار فتتمثل أدوار القائد على مستوى الموارد البشرية بتشكيل فرق العمل، وإقامة المشاريع التعليمية المشتركة بهدف توطيد تبادل المعارف والخبرات بين الأفراد، والاستفادة من ذوي المواهب الرقمية في تطويرها لدى أقرانهم في العمل. أما على مستوى العمليات فيتمثل دوره بتبني نموذج أعمال رقمي، وأتمتة العمليات التشغيلية في المدرسة والاعتماد على البيانات الرقمية في إدارة شؤونها. وبالنسبة لبعد الإستراتيجيات التنظيمية فينبط فيه تبني إستراتيجيات الأعمال الرقمية وحوكمة التحول الرقمي في المدرسة من خلال تشكيل هياكل تنظيمية تتسم بالمرونة والرشاقة والتعاون بين الأفراد، وعلى مستوى الثقافة التنظيمية فيتمثل دور القائد بالانفتاح على التحول الرقمي، والتحلي بروح التحدي والمخاطرة المدروسة، ووضع مبادئ وقيم مشتركة في العمل يلتزم فيها القائد وتابعيه من حيث تطبيق التحول الرقمي ووضع رؤية ورسالة مشتركة لتطبيق التحول الرقمي في المدرسة ملزمة لجميع الأفراد بناء على اتفاقهم على صياغتها والأهداف المنبثقة منها بحيث تكون جهود الأفراد موجهة نحو تحقيقها.

والقائد التنظيمي يمنح العاملين سلطة كافية لممارسة أعمالهم ومهامهم، مما يعزز شعورهم بالاستقلالية، ويزيد من ثقتهم بأنفسهم وينمي لديهم المسؤولية الفردية تجاه العمل، وينمي قدرتهم على التصرف في المواقف غير المألوفة ويتيح لهم مشاركته باتخاذ القرارات. ومن جهة أخرى، لذا يقتصر دوره على التوجيه والتحفيز لتحقيق الأهداف المشتركة (Warwas & Helm, 2018).

ويقدم الجدول (1) مقارنة بين النهج الاعتيادي للقيادة التنظيمية والنهج الجديد لها القائم على إدارة التغيير في بيئة عمل متسارعة التغيير.

جدول (1): تحليل مقارن للنهج التنظيمي التقليدي والمبتكر في الإدارات التعليمية	
النهج التقليدي	النهج التنظيمي الجديد
البيئة الخارجية المتوقعة	البيئة الخارجية غير المتوقعة
الدور الداعم لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) في العملية التعليمية	الدور الإستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) في العملية التعليمية
أهداف تطويرية ثابتة	أهداف تطويرية قابلة للتغيير
التخطيط (الحالي بناء على الإستراتيجي)	القدرة على المناورة هي الأهم: استخدام خيارات متنوعة
تحسين خدمات المدرسة، وقياس الأداء	التحسين المستمر والابتكار المتواصل والسرعة
نادراً ما يتم تغيير نموذج الأعمال	يعتبر التغيير والمخاطرة قاعدة وليس استثناء
الاهتمام بامتلاك الأفراد المهارات والمعارف الأساسية	الاهتمام بامتلاك الأفراد الكفايات الرقمية إلى جانب المهارات والمعارف الأساسية

نموذج الثقة جيد، ولكن التقييم المرحلي للنمو والتقدم ضروري	نموذج الرقابة مع التركيز على التشجيع والإلهام والعاطفة
البطء والتدرج في تحقيق مخرجات التعلم	السرعة في تحقيق مخرجات التعلم والبحث عن مخرجات جديدة
المفتاح للنجاح أداء الأفراد	المفتاح للنجاح الذكاء التنظيمي

المصدر: (Kovalenko, B. & Kovalenko, E., 2019) بتصرف الباحث

الدراسات السابقة:

دراسة (Akci, Altinay., Dagli & Altinay, 2019): والتي هدفت إلى التعرف إلى مستوى الكفاءة الذاتية لقيادة التكنولوجيا في العمليات التعليمية في العصر الرقمي في سياق نموذج قبول التكنولوجيا (TAM). واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه النوعي. وتم استخدام نموذج المقابلات شبه المنظمة كأداة لجمع البيانات. وقد تكونت عينة الدراسة من (20) مديراً ومديرة تم اختيارهم من مدارس التعليم العام في مدينة إسلام آباد في باكستان. وأظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس الذين يتمتعون بمستوى مرتفع من الكفاءة الذاتية في القيادة التكنولوجية هم أكثر عرضة لدمج التكنولوجيا في التعليم، وتعزيز فعالية استخدامها لأغراض تعليمية، وإدارة عمليات التواصل بشكل فعال مع مختلف أصحاب المصلحة، وإقامة تفاعلات اجتماعية مبنية على الثقة المتبادلة بين القائد ومروسيه. وأظهرت النتائج أن تنمية الكفاءة الذاتية لدى مديري المدارس يتطلب تزويدهم بالكفايات التكنولوجية اللازمة لمواكبة العصر الرقمي.

دراسة (حامد ومراد، 2020): والتي هدفت إلى وضع أنموذج مقترح لهندسة العمليات الإدارية بالمدارس الثانوية في مصر في ضوء تحديات العصر الرقمي وتحديد متطلباته المعاصرة. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه الاستكشافي المعتمد على الرجوع إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع العمليات الإدارية باتجاهاتها الحديثة كمصادر لجمع البيانات. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن من أبرز متطلبات التطبيق الناجح للعمليات الإدارية من الناحية التنظيمية بناء ثقافة تنظيمية تدعم التكيف مع متطلبات التحول الرقمي، وصياغة رؤية للمدرسة قائمة على مبادئ التحول الرقمي وتبنيه في كافة الأعمال المدرسية والتنبؤ بأنسب وأنجع الطرق لتطبيقه فيها، واعتماد معايير التقييم الجماعي، والتخصيص المسبق للموارد البشرية والمادية والمالية للمدرسة لبلوغ أهدافها، والمرونة في الأداء وسرعة ودقة الإنجاز للمهام الوظيفية، وترسيخ نهج الابتكار والإبداع لدى الأفراد. كما أظهرت النتائج أن الأنموذج المقترح يقوم في جوهره على توفير بيئة تنظيمية مناسبة من حيث الإجراءات التشغيلية، وإدخال أحدث النظم الرقمية لتقليل

الجهد والوقت والتكلفة وتوجيه جهود الأفراد لدعم التحول الرقمي بكافة أشكاله، وإمام العاملين بالمعلومات والبيانات والكفايات الرقمية اللازمة لتطوير الأداء التدريسي، وزيادة الاعتماد على التكنولوجيا الرائدة مثل الذكاء الاصطناعي وأدواته الرقمية في كافة أعمال التدريس والعمليات الإدارية، والتقييم المستمر لأداء العاملين.

دراسة (سكر وأبو حية، 2021): والتي هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الرقمية بأبعادها التنظيمية (المساواة والمواطنة الرقمية، التخطيط ذو الرؤية، قائد ممكن، تصميم النظام، التعليم المهني المستمر) لدى مديري مدارس الأنونرو جنوب فلسطين. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. وقد تكونت عينة الدراسة من (522) معلماً ومعلمة. وقد تم استخدام استبانة مؤلفة من محورين؛ الأول يقيس درجة ممارسة القيادة الرقمية، والثاني يقيس الاستعداد للتعديل التنظيمي كأداة لجمع البيانات. وقد أظهرت نتائج الدراسة درجة متوسطة من ممارسة القيادة الرقمية، ودرجة منخفضة لمجال التخطيط ذي الرؤية، ودرجة متوسطة لمجال تصميم النظام والتعليم المهني المستمر، ودرجة كبيرة لمجال المساواة والمواطنة الرقمية وقائد ممكن. وأشارت نتائج الدراسة إلى عدة طرق لتحسين ممارسة القيادة الرقمية من أبرزها: اعتماد آليات جديدة محددة للتواصل بين كافة أطراف العملية التعليمية، وتحديد احتياجات التحول الرقمي بدقة وفقاً لمراجعات دورية منتظمة، والتوسع في تأسيس مجتمعات تعلم مهنية محلية وعالمية، إعداد أدلة إرشادية تتضمن جميع البرامج الرقمية وإدارة التعلم عن بعد بحيث تكون مرجعاً لقادة المدارس لاتباع الممارسات الإيجابية.

دراسة (الجدوع، 2023): والتي هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الرقمية بأبعادها التنظيمية (القيادة والرؤية، وتهيئة فريق العمل، وتبني الثقافة الداعمة، وتطوير التنظيم المدرسي، والممارسات المهنية، والتقييم المؤسسي) من وجهة نظر الملتحقين ببرامج الاستثمار الأمثل للكوادر التعليمية بجامعة المجمعة في المملكة العربية السعودية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من (183) ملتحقاً في البرنامج. وأظهرت نتائج الدراسة درجة متوسطة من ممارسة مديري المدارس للقيادة الرقمية. وجاء تطبيق مجال الممارسات المهنية والتقييم المؤسسي بدرجة مرتفعة، تلاه مجال تهيئة فريق العمل وتبني الثقافة الداعمة بدرجة متوسطة، بينما جاء تطبيق مجال تطوير التنظيم المدرسي والقيادة والرؤية بدرجة منخفضة.

دراسة (قزمان وعبد المعطي وثابت، 2023): والتي هدفت لتقديم مقترح لتفعيل دور القيادات المدرسية في منظومة التعليم الثانوي العام بمصر لتحقيق متطلبات التحول الرقمي. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه الاستكشافي المعتمد على الرجوع إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع القيادة في ضوء التحول الرقمي كمصادر لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة أهمية القيام بتأهيل الكوادر البشرية وتوفير مخصصات مالية كافية، وتحديد آليات تطبيق التحول الرقمي فيها، وعمل أدلة إرشادية عن التعلم الرقمي، ونشرها بين جميع العاملين، وتوعيتهم بالاتجاهات والتحديات الجديدة للعصر الرقمي في سوق العمل، وإشراك جميع أصحاب المصلحة وهم: الطلاب وأولياء أمورهم والمعلمين والمجتمع في صياغة رؤية رقمية للمدرسة وتحديد الأهداف المنبثقة منها والأنشطة المناسبة لتحقيقها، والاستفادة من الشراكات المهنية والمجتمعية من أجل تحقيق متطلبات التحول الرقمي في مدارس التعليم الثانوي العام.

دراسة (العدوان، 2023): والتي هدفت إلى الكشف عن تحديد المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية الأردنية والكشف عن واقع ممارستهم لها، وتحديد المعوقات التي تحول دون تطوير تلك المهارات، وتقديم تصور مقترح حول المهارات القيادية الواجب توافرها لديهم في ضوء مهارات التحول الرقمي. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد تكونت عينة الدراسة من (214) مديرًا ومديرة من مديري المدارس الحكومية بلواء الجامعة. وأظهرت النتائج درجة كبيرة من ممارسة مديري المدارس لمهارات التحول الرقمي، كما أظهرت نتائج الدراسة مجموعة من مهارات التحول الرقمي في مجال القيادة المدرسية حيث تصنف إلى مهارات: فنية، وإنسانية، وفكرية، وتنظيمية، ورقمية، وتنافسية استشرافية، وأشارت النتائج إلى جملة من المهارات التنظيمية التي من الواجب توافرها لدى القائد وتتمثل بمهارات اتخاذ القرار، وإدارة الوقت، وإدارة التغيير، وإدارة عمليات الاتصال والتواصل الرقمي بين الأفراد والجماعات، وإدارة الذات، وجملة من المهارات المتعلقة بالمهارات التنافسية الاستشرافية وهي: القدرة على تقديم صياغة جديدة لرؤية المدرسة وابتكار إستراتيجيات تنظيمية جديدة لتطبيق التحول الرقمي على أرض الواقع في كافة الأعمال المدرسية، والدعم والمناصرة لفريق العمل بالمدرسة، والتفرد والتميز في توفير بيئة تنظيمية مناسبة تتلاءم ومتطلبات التحول الرقمي. وأشارت نتائج التطبيق الميداني للدراسة إلى عدد من الأسس النظرية التي اشتمل عليها التصور المقترح حول المهارات القيادية التي يجب على القائد امتلاكها في ضوء التحول الرقمي وتتمثل بالمبادرة بإعادة تشكيل المناخ التنظيمي داخل المدرسة ليصبح ملائمًا للتحول الرقمي

بحيث يدعم التطوير والتحديث والتنمية المستدامة، وإعداد وتأهيل مديري المدارس لامتلاك مثل هذه المهارات ليكونوا قادرين على صياغة رؤية ورسالة جديتين للمدرسة منبثقتين من مبادئ وأسس التحول الرقمي.

دراسة (العلوان، 2023): والتي هدفت إلى تحديد أبرز أدوار قادة المدارس في العصر الرقمي وضمن أربعة أبعاد (الموارد البشرية، والعمليات، والإستراتيجيات والاطر التنظيمية، والثقافة التنظيمية). واتبعت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه الاستكشافي المعتمد على الرجوع إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع القيادة في ضوء التحول الرقمي كمصادر لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة أهمية تبني المهارات والسلوكيات المنسجمة مع التحول الرقمي، وتفعيل فرق العمل وتوعية القادة بآليات عملها في بيئات افتراضية والتواصل عبر المنصات الإلكترونية على مستوى الكوادر البشرية، أما فيما يتعلق بالعمليات فقد أشارت النتائج إلى تطوير العمليات وتبسيط إجراءات العمل والعمل على أتمتها وتبني نماذج أعمال متطورة، أما بالنسبة للإستراتيجيات والاطر التنظيمية فقد أشارت النتائج إلى ضرورة تبني هياكل تنظيمية مناسبة للتحول الرقمي، وصياغة رؤية رقمية مشتركة، ومواءمة إستراتيجية المؤسسة مع إستراتيجية التحول الرقمي، وفيما يتعلق بالثقافة التنظيمية فقد أشارت النتائج إلى تبني نهج التغيير في مراحل مبكرة، وتطبيق مبدأ الشفافية في المؤسسة، والسعي إلى رقمنة أنظمتها التشغيلية كافة، وزيادة الاعتماد على التقنيات الرقمية المتقدمة الداعمة لرفاه الأفراد.

التعقيب على دراسات القيادة التنظيمية:

يتضح من الاطلاع على الدراسات السابقة أن الدراسة الحالية اتفقت مع سابقتها من الدراسات في الهدف العام من حيث تناولها للقيادة التنظيمية، إلا أنها اختلفت معها في المنهج العلمي المتبع فيها؛ فمنها دراسات اتبعت المنهج الوصفي الاستكشافي ومن أهمها: دراسة (حامد ومراد، 2020) والتي هدفت لوضع نموذج مقترح للعمليات الإدارية في ضوء تحديات العصر الرقمي، ودراسة (قزمان وعبد المعطي وثابت، 2023) والتي هدفت إلى تقديم نموذج لتفعيل دور القيادات المدرسية لتحقيق متطلبات التحول الرقمي، ودراسة (العلوان، 2023) والتي هدفت إلى تحديد أدوار القادة التنظيميين في العصر الرقمي. وتشابهت من حيث المنهج المتبع مع دراسة (سكر وأبو حية، 2021) والتي اتبعت المنهج الوصفي المسحي للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الرقمية بأبعاد فرعية تنظيمية مثل: التخطيط ذو رؤية، وتصميم النظام.

وقد استفاد الباحث من الدراسات سالفة الذكر في اكتشاف الفجوة البحثية المتمثلة بنقص الدراسات المحلية التي تناولت القيادة التنظيمية في سياق التحول الرقمي والتفريق بين ممارستها في هذا السياق مقارنة مع السياقات الاعتيادية. واستفاد منها كذلك في صياغة مشكلة الدراسة وإعداد أدواتها استناداً لنتائج الدراسات النظرية مثل دراسة (قزمان وعبد المعطي وثابت، 2023) ودراسة (العلوان، 2023) والتي قدمت الأسس النظرية لها وحددت الأبعاد الرئيسة للقيادة التنظيمية في ضوء التحول الرقمي والممثلة بالموارد البشرية والعمليات والإستراتيجيات التنظيمية والثقافة التنظيمية. وتتميز هذه الدراسة في أنها تقدم أداة تقييمية شاملة تضمنت مؤشرات أدائية تقيس درجة توافر هذه الأبعاد على كافة المستويات الأساسية لأي مؤسسة تعليمية.

الطريقة والإجراءات:

منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى الكشف عن درجة توافر أبعاد القيادة التنظيمية في لدى الإدارات التعليمية في المدارس الحكومية، ووصفه وصفاً دقيقاً بهدف الحصول على معلومات تجيب عن أسئلة الدراسة (عودة، 2010).

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة الحالية من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم لمنطقة لواء الرمثا البالغ عددهم (2180) معلماً ومعلمة في الفصل الثاني للعام الدراسي 2023 / 2024 بحسب الإحصائية الرسمية الصادرة عن قسم التخطيط التربوي في المديرية.

عينة الدراسة:

وتكونت عينة الدراسة من (550) معلماً ومعلمة بواقع (250) معلماً و(300) معلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة ونسبة تمثيل (25%) من إجمالي مجتمع الدراسة، وللحكم على العينة ما إذا كانت ممثلة أم لا تم استخدام معادلة ريتشارد وجايجر (Richard & Jaeger) والتي تعطي الحد الأدنى لحجم العينة المقبول استناداً للمعادلة ذات الصيغة الآتية:

$$N = [(z/d)^2 \cdot \sigma^2] / [1 + (1/n) \cdot ((z/d)^2 \cdot \sigma^2 - 1)]$$

وقد تم الاعتماد في حسابه على (95%) مستوى ثقة و (5%) هامش الخطأ المقبول (d) في هذه الدراسة وقيمة الدرجة المعيارية (z) المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) والتي تساوي (1.96)، وبناء

على حجم المجتمع الكلي البالغ (2180) معلماً ومعلمة وبعد التعويض في المعادلة فقد بلغت قيمته (384)، وبذلك تكون العينة المأخوذة مقبولة كونها تفوق هذا الحد، ما يعني أنها قد تساهم في زيادة مستوى الثقة وتقليل نسبة الخطأ في تعميم النتائج حسب المرجع (Daniel, 2012).

أداة الدراسة:

اعتمد الباحث في جمع البيانات الأولية من أفراد العينة على استبانة أعدها لقياس درجة توافر أبعاد القيادة التنظيمية في ضوء التحول الرقمي، ولهذا الغرض تم الرجوع إلى عدد من الدراسات من أهمها: (Sow & Aborbie, 2018; Warner & Wäger, 2019; Weisman, 2019) لإعدادها وصياغة فقراتها، ولدراسة العلوان (2023) لتحديد أبعادها والمتمثلة بالموارد البشرية، والعمليات، والإستراتيجيات التنظيمية، والثقافة التنظيمية. وقد تكون المقياس بصورته الأولية من (28) فقرة، وجاء توزيع فقرات المقياس بحسب هذه الأبعاد على النحو التالي.

جدول (2): توزيع الفقرات حسب أبعاد استبانة الدراسة		
البعد	عدد الفقرات	ترتيب الفقرات
الموارد البشرية	9	9-1
العمليات	5	14-10
الإستراتيجيات التنظيمية	6	20-15
الثقافة التنظيمية	8	28-21
عدد فقرات المقياس ككل	28	

صدق الأداة: تم التحقق من صدق الاستبانة بثلاث طرق، وهي:

الصدق الظاهري: تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخدمة والاختصاص من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية، ممن يتصفون بالمهارة، في تطوير أدوات القياس ذات الصلة بمتغير الدراسة (القيادة التنظيمية)، وذلك للتحقق من صدق الاستبانة (Face Validity). وقد تم إجراء التعديلات المناسبة في ضوء ما قدموه من مقترحات وملاحظات اقتصرت على إعادة صياغة بعض الفقرات بحيث تكون أكثر وضوحاً وإيجازاً، دون إجراء أي حذف لأية فقرة منها أو إضافة لفقرات جديدة.

الصدق البنائي: تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (35) معلماً من خارج عينة الدراسة، ومن ثم استخراج معاملات الارتباط بين أبعاد مقياس القيادة التنظيمية والدرجة الكلية على المقياس ككل، كما هو مبين في الجدول التالي.

جدول (3): معاملات الارتباط بين أبعاد مقياس درجة توافر أبعاد القيادة التنظيمية وبينها وبين الدرجة الكلية للمقياس				
البعد	الموارد البشرية	العمليات	الإستراتيجيات التنظيمية	الثقافة التنظيمية
الموارد البشرية	1	-	-	-
العمليات	*0.708	1	-	-
الإستراتيجيات التنظيمية	*0.746	**0.767	1	-
الثقافة التنظيمية	*0.723	*0.754	*0.702	1

* دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$) ** دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)

وكذلك تم استخراج معاملات ارتباط كل فقرة بالبعد الخاص فيها كما هو مبين في الجدول التالي.

جدول (4): معاملات الارتباط بين الفقرة والبعد الخاص فيها والدرجة الكلية على المحور ككل*										
الفقرة	معامل ارتباطها بالدرجة الكلية	الفقرة	معامل ارتباطها بالدرجة الكلية	الفقرة	معامل ارتباطها بالدرجة الكلية	الفقرة	معامل ارتباطها بالدرجة الكلية	الفقرة	معامل ارتباطها بالدرجة الكلية	الفقرة
1	0.742	0.631	10	0.691	0.664	19	0.661	0.642	28	0.743
2	0.701	0.600	11	0.703	0.601	20	0.750	0.739		
3	0.721	0.651	12	0.645	0.624	21	0.894	0.796		
4	0.723	0.622	13	0.679	0.566	22	0.872	0.812		
5	0.705	0.604	14	0.628	0.607	23	0.797	0.778		
6	0.794	0.773	15	0.601	0.688	24	0.668	0.645		
7	0.716	0.695	16	0.594	0.544	25	0.658	0.646		
8	0.677	0.612	17	0.625	0.617	26	0.525	0.551		
9	0.692	0.677	18	0.734	0.716	27	0.835	0.802		

**معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)

تظهر البيانات الواردة في الجدول (4) أنَّ قيم معاملات ارتباط الفقرات بالبعد الخاص، وقد تراوحت ما بين (0.525-0.894)، في حين تراوحت قيم معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية على الأداة ككل ما بين (0.544-0.812)، وتعد هذه القيم مقبولة لغايات إجراء الدراسات الميدانية حسب عودة (2010).

معيار الحكم الإحصائي: تم تحديد مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) للإجابة عن فقرات الاستبانة والمكون من (5) استجابات وعلى النحو الآتي: أوافق بشدة = 5 درجات، أوافق

= 4 درجات، أوافق إلى حد ما = 3 درجات، أرفض = 2 درجتان، أرفض بشدة = 1 درجة واحدة فقط، وللحكم على المتوسطات الحسابية للفقرات والأبعاد الخاصة فيها تم اعتماد المعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{القيمة العليا للبدل (5)} - \text{القيمة الدنيا للبدل (1)}}{\text{عدد المستويات (3)}}$$

واستناداً لهذه المعادلة بلغ طول الفئة (1.33)، وتم استخلاص ثلاث مستويات هي: المستوى المنخفض من (1-2.33)، المستوى المتوسط (أعلى من 2.33_3.67)، المستوى المرتفع (أعلى من 3.67-5).

ثبات أداة الدراسة: للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول رقم (5) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول (5): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لأبعاد استبانة الدراسة			
البعد	عدد الفقرات	ثبات الإعادة	معامل الاتساق لداخلي
الموارد البشرية	9	0.92	0.89
العمليات	5	0.93	0.87
الإستراتيجيات التنظيمية	6	0.92	0.85
الثقافة التنظيمية	8	0.91	0.88
المقياس ككل	28	0.93	0.90

إجراءات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، اتبع الباحث الإجراءات الآتية في تطبيق الدراسة وهي:
- تجهيز أداة الدراسة في ضوء مراجعة الأدبيات السابقة ذات الصلة، واختيار عينة استطلاعية مناسبة لتطبيق الأداة عليها من أجل التحقق من صدقها وثباتها.
- تصميم أداة الدراسة بنسختها الإلكترونية باستخدام نماذج جوجل (Google Forms).
- أخذ الموافقة الرسمية من مديرية التربية والتعليم التابعة لمنطقة لواء الرمثا للبدء بتطبيق الدراسة.

- اختيار عينة ممثلة من مجتمع الدراسة، ومن ثم توزيع الأداة على أفراد العينة عبر مجموعة الواتس آب (WhatsApp) الخاصة بمديري المدارس على مستوى المديرية المختصة ليتولوا هم زمام توزيعها على المعلمين التابعين لهم من خلال المجموعات الخاصة بكل مدرسة.

-حصر الاستبانات المعتمدة للتحليل الإحصائي علماً بأنه لم يتم استبعاد أي منها، وإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة والمنحصرة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية للمقياس والبعد والفقرات الخاصة فيه.

-استخراج نتائج الدراسة وتحليلها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS (v.26) ومناقشتها وتفسيرها في ضوء نتائج الدراسات السابقة، والخروج بالتوصيات المناسبة في ضوء نتائج الدراسة.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

نتائج السؤال الأول: ما درجة توافر أبعاد القيادة التنظيمية (الموارد البشرية، العمليات، الإستراتيجيات التنظيمية، الثقافة التنظيمية) لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية لأبعاد أداة الدراسة كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى ممارسة للقيادة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية					
الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	الثقافة التنظيمية	3.31	1.237	1	متوسطة
2	الموارد البشرية	3.28	1.198	2	متوسطة
3	العمليات	3.08	0.980	3	متوسطة
4	الإستراتيجيات التنظيمية	2.95	1.230	4	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	3.16	1.161	-----	متوسطة

يتبين من الجدول (6) أن المتوسط الحسابي العام لمقياس توافر أبعاد القيادة التنظيمية بلغ (3.16)، وتشير نتائج الجدول (6) إلى درجة متوسطة من توافر أبعاد القيادة التنظيمية مجتمعة ومنفردة، حيث جاء بعدي الثقافة التنظيمية والموارد البشرية متقاربين بحسب استجابة أفراد العينة، يقابلهما بعدي العمليات والإستراتيجية التنظيمية. ما يدل على أن المعلمين يرون أن اهتمام قادة المدارس بجانب الثقافة التنظيمية بالموازاة مع بعد الموارد البشرية كان واضحاً، في حين أن اهتمامهم بجانب العمليات والإستراتيجية التنظيمية كان محدوداً، وقد تعود هذه النتيجة إلى حداثة التجربة من جهة، وقلة إلمام قادة المدارس بآليات تطبيقها من الناحية العملية من جهة أخرى، فضلاً عن غموض أدوارهم القيادية التي فرضها التحول الرقمي من الناحية

التنظيمية. كما قد تعزى إلى ردود الأفعال السلبية التي أظهرها قادة الفكر القيادي الاعتيادي مع انطلاقا التحول الرقمي في ظل عدم التهيئة المسبقة للمدارس، وقناعتهم بعدم قابلية تطبيقه فيها بظروفها الحالية، ما أدى إلى وجود تفاوت في تحركهم نحو التغيير.

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على أبعاد هذا المقياس (3.31-2.95)، حيث جاء بعد الثقافة التنظيمية بالمرتبة الأولى، تلاه بعد الموارد البشرية، تلاه بعد العمليات، تلاه بعد الإستراتيجيات التنظيمية. وقد يفسر معي بعد الثقافة التنظيمية بالمرتبة الأولى بسبب أن الثقافة التنظيمية السائدة بالمدارس الحكومية شهدت تغييرات طفيفة إلا أنها لا تغطي جميع جوانب التحول الرقمي، وأن هنالك قيادات مدرسية متمسكة بالثقافة التنظيمية التي اعتادوا عليها لسنوات طوال رغم قناعتهم بعدم ملاءمتها لمستجدات العصر. وقد يفسر معي بعد الإستراتيجيات التنظيمية بالمرتبة الأخيرة بسبب تمسك قادة المدارس بالأنماط القيادية الاعتيادية لظنهم بأنها الأنسب لتيسير شؤون المدرسة، فضلاً عن أن النظام التعليمي ما زال يتبنى هذه الإستراتيجيات على مستوي الكوادر البشرية والعمليات، وأن التغيير المنشود لا بد أن يشمل هذه الأبعاد مجتمعة وإلا ستبقى منظومة القيادة التنظيمية قاصرة عن مواكبة التحول الرقمي والتطورات التكنولوجية الهائلة.

وتتفق نتائج هذا البعد جزئياً مع دراسة (الجدوع، 2023) والتي أظهرت مستوى متوسطاً من قدرة قادة المدارس على تهيئة فريق العمل وتبني الثقافة الداعمة للتحول الرقمي، في الوقت الذي أظهرت فيه مستوى منخفضاً من قدرتهم على تطوير التنظيم المدرسي والقيادة والرؤية، كما تتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة (قزمان وعبد المعطي وثابت، 2023) والتي أظهرت الحاجة إلى توعية قادة المدارس بآليات تطبيق التحول الرقمي في المدارس، وتتفق كذلك مع دراسة (العدوان، 2023) والتي دعت إلى تمكين قادة المدارس من ابتكار إستراتيجيات تنظيمية جديدة مغايرة للإستراتيجيات الاعتيادية لتطبيق التحول الرقمي في كافة الأعمال المدرسية.

ولمزيد من التفصيل فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد القيادة التنظيمية ومستويات موافقة المشاركين على الفقرات المخصصة لكل بعد من هذه الأبعاد على النحو الآتي:

أولاً: الثقافة التنظيمية:

يبين الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على فقرات بعد الثقافة التنظيمية.

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر بعد الثقافة التنظيمية				
الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
21	صياغة رؤية للتحويل الرقمي في كافة معاملات المدرسة وخدماتها التعليمية والتقييم المستمر لها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة	3.80	1.258	1 مرتفعة
22	التبادل المعرفي وتدفق المعلومات بين الأفراد بشفافية	3.75	1.258	2 مرتفعة
23	ترسيخ العمل التعاوني لدى الأفراد في المدرسة	3.74	1.315	3 مرتفعة
24	تشجيع المعلمين على إطلاق المبادرات والمشاريع الريادية التعليمية القائمة على التقنية	3.63	1.192	4 متوسطة
25	الاتفاق المشترك على الضوابط والقيم الناظمة لتطبيق التحويل الرقمي في المدرسة	3.57	1.171	5 متوسطة
26	تكييف اتخاذ القرارات مع السياقات الرقمية في العمل والمواقف الطارئة	3.43	1.226	6 متوسطة
27	التواصل الفعال مع الأفراد حول مزايا وسلبات التوسع في دمج التكنولوجيا في العملية التعليمية	2.29	1.284	7 منخفضة
28	تبني هيكل تنظمي على مستوى المدرسة (لجان الخطة التطويرية، فرق العمل، لجنة متخصصة بالتحويل الرقمي، ...)	2.25	1.194	8 منخفضة
المتوسط الحسابي العام		3.31		متوسطة

يبين جدول (7) درجة متوسطة من توافر القيادة التنظيمية على مستوى بعد الثقافة التنظيمية إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.31). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الجدوع، 2023) والتي دعت إلى تبني ثقافة تنظيمية داعمة للتحويل الرقمي. وقد تباينت مستوى الموافقة لأفراد العينة على فقرات هذا البعد بين المرتفع والمنخفض، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد ما بين (2.25-3.80)، وبدرجة مرتفعة للفقرات (21-23)، ومتوسطة للفقرات (24-26)، ومنخفض للفقرتين (27، 28)، وتشير النتائج إلى درجة مرتفعة من صياغة رؤية للتحويل الرقمي في كافة معاملات المدرسة وخدماتها التعليمية وإجراء التقييم المستمر لها حيث كان أعلى متوسط حسابي للفقرة (21) والتي تنص على: "صياغة رؤية للتحويل الرقمي في كافة معاملات المدرسة وخدماتها التعليمية والتقييم المستمر لها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية

المناسبة" حيث بلغ (3.80)، وتفسّر هذه النتيجة بسبب قناعة قادة المدارس بالانعكاسات الإيجابية لتبني التحول الرقمي في المدارس على أداء المدرسة والأفراد العاملين فيه، فضلاً عن تحسين منظومة التعلم بأكملها. كما تشير النتائج إلى مستوى مرتفع في التبادل المعرفي وتدفق المعلومات بين الأفراد، وتعود هذه النتيجة إلى انفتاح قادة المدارس الحكومية على التغيير إلا أن الأدوار المنوطة فيهم وبالمعلمين ما زالت غامضة، لذا تعدّر عليهم ملاءمة رؤية المدرسة ورسالتها التي اعتادوا تكرارها من سنة لأخرى مع متطلبات التحول الرقمي ومعطياته الجديدة. وإن صياغة رؤية رقمية مناسبة جاءت محل اتفاق مع نتائج دراسات عدة مثل دراسة (قزمان وعبد المعطي وثابت، 2023)، ودراسة (العلوان، 2023)، ودراسة (العدوان، 2023) حيث دعت جميعها إلى الاستناد لمبادئ وأسس التحول الرقمي في صياغة رؤية عصرية للمدرسة.

وتشير النتائج إلى درجة مرتفعة من ترسيخ القادة للعمل التعاوني لدى كوادر المدرسة حيث جاءت الفقرة (23) والتي تنص على: "ترسيخ العمل التعاوني لدى الأفراد في المدرسة" بمتوسط حسابي (3.74)، وقد تعود هذه النتيجة إلى كثرة الأعباء الوظيفية المنوطة بالعاملين ما يدفع القادة إلى تقسيم المسؤوليات وتوزيع الأدوار لإنجازها أولاً بأول. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العلوان، 2023) والتي أشارت إلى إدارة فرق العمل التعاونية من أبرز المهارات القيادية التي يحتاجها القائد للاستجابة للتحول الرقمي وتلبية متطلبات تطبيقه في المدرسة.

وتشير نتائج هذا البعد إلى درجة متوسطة من تشجيع المعلمين على إطلاق المبادرات والمشاريع الريادية التعليمية القائمة على التقنية حيث جاءت الفقرة (24) والتي تنص على: "تشجيع المعلمين على إطلاق المبادرات والمشاريع الريادية التعليمية القائمة على التقنية" بمتوسط حسابي (3.63)، وتعود هذه النتيجة إلى أن إطلاق مبادرات مبتكرة قائمة على التقنية يعدّ معياراً من معايير التميز في الأداء ووسيلة لتغذية ملف الإنجاز الذي يحتاجه القادة لأغراض الترقية، ما يدفع المعلمين إلى تبني مثل هذه المبادرات كونها تحقق عائداً أكبر من العلامات عند المنافسة على الوظائف الإدارية أو الترقيات الوظيفية ومستوى متقدم في تقرير الأداء السنوي الخاص بهم.

وتشير نتائج هذا البعد إلى درجة منخفضة من التواصل الفعال مع الأفراد حول مزايا وسلبات التوسع في دمج التكنولوجيا في العملية التعليمية حيث جاءت الفقرة (27) والتي تنص على: "التواصل الفعال مع الأفراد حول مزايا وسلبات التوسع في دمج التكنولوجيا في العملية التعليمية" بمتوسط حسابي (2.29). وتعود هذه النتيجة إلى أن تفعيل هذه الممارسة يتطلب

امتلاك القادة كفايات رقمية أعمق من تلك التي تتوفر لدى المعلمين، بل قد تجد معلماً يفوق قائد المدرسة من حيث الكفاءة الرقمية، فضلاً عن ضغوط العمل التي يتعرض لها القائد في إدارته لشؤون المدرسة وعدم التفرغ لإقامة مثل هذه الفعاليات، ما يجعل تركيزه منصباً على الأولويات الفورية دون الاهتمام بشكل مباشر بمتابعة دمج التكنولوجيا داخل المدرسة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العدوان، 2023) والتي أظهرت حاجة مديري المدارس إلى التمكين الرقمي وتوعيتهم بالمخاطر والمشكلات التقنية التي قد تواجه المعلمين حتى يقوموا بدورهم في تقديم الدعم الفني والمناصرة لفريق العمل، وتتفق كذلك مع دراسة (Akcil et al., 2019) والتي دعت إلى تزويد قادة المدارس بالكفايات الرقمية اللازمة حتى يكونوا قادة رقميين في مواقعهم.

كما تشير نتائج هذا البعد إلى مستوى منخفض من تبني هيكل تنظيمي على مستوى المدرسة (لجان الخطة التطويرية، فرق العمل، لجنة متخصصة بالتحول الرقمي) حيث جاءت الفقرة (28) والتي تنص على: "تبني هيكل تنظيمي على مستوى المدرسة (لجان الخطة التطويرية، فرق العمل، لجنة متخصصة بالتحول الرقمي،...) "بمتوسط حسابي (2.25). وتعود هذه النتيجة إلى عدم اهتمام المعلمين بالمشاركة بمثل هذه اللجان لما يترتب عليها من أعباء وظيفية إضافية، وعدم تفرغهم لها نتيجة ما يلحق بهم من أعباء تدريسية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العدوان، 2023) والتي أظهرت إلى ضرورة تبني هياكل تنظيمية جديدة تتسم بالرشاقة والمرونة في إدارة التغيير والتعامل مع معطيات التحول الرقمي.

ثانياً: الموارد البشرية:

يبين الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على فقرات بعد الموارد البشرية.

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر بعد الموارد البشرية					
الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	عقد لقاءات دورية مع المعلمين باستخدام التقنيات الحديثة لتبادل المعارف والخبرات	3.85	1.106	1	مرتفعة
2	الاتصال والتواصل الموسع مع المعلمين عبر مختلف الوسائل الرقمية (البريد الإلكتروني، وسائل التواصل الاجتماعي، الاجتماعات الافتراضية، ...)	3.76	1.189	2	مرتفعة
3	توجيه المعلمين وإرشادهم عند الحاجة وتقديم كافة أشكال الدعم المؤسسي لهم	3.69	1.345	3	مرتفعة

درجة توافر أبعاد القيادة التنظيمية لدى الإدارات المدرسية

مجاهد التميمي

4	إقامة فعاليات افتراضية خاصة بالمعلمين (اجتماعية، ثقافية،...)	3.47	1.227	4	متوسطة
5	المرونة في توزيع مهام العمل استناداً لقدرات الأفراد في التعامل مع المستجدات الرقمية	3.44	1.17	5	متوسطة
6	إتاحة فرص التشبيك المهني الخارجي للمعلمين	3.39	1.196	6	متوسطة
7	ربط المعلمين بالعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من خلال التقنيات الحديثة (الهاتف المحمول، الحوسبة السحابية، ...)	3.35	1.226	7	متوسطة
8	التوسع بتشكيل فرق العمل الرقمية داخل المدرسة	2.32	1.172	8	منخفضة
9	تشجيع المعلمين على تنفيذ المشاريع التعليمية القائمة على التقنية داخل المدرسة (المشاريع التعليمية الرقمية، المشاريع التكنولوجية صديقة البيئة، ...)	2.21	1.152	9	منخفضة
المتوسط الحسابي العام		3.28			متوسطة

يبين جدول (8) درجة متوسطة من توافر القيادة التنظيمية على مستوى الموارد البشرية إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.28)، ما يدل على ضرورة إعداد وتأهيل قادة المدارس في إدارة الموارد البشرية بحيث تكون مهيئة للتغيير والاستجابة لمتطلبات التحول الرقمي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (قزمان وعبد المعطي وثابت، 2023) والتي أظهرت الحاجة لتدريب قادة المدارس على آليات تهيئة الكوادر البشرية وتزويدهم بالكفايات المهنية التي تتلاءم ومتطلبات التحول الرقمي على مستوى القادة والمعلمين.

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد ما بين (2.21- 3.85)، وقد جاءت الفقرات (1-3) بدرجة ممارسة مرتفعة، والفقرات (4-7) بدرجة متوسطة، والفقرتين (8، 9) بدرجة منخفضة، ما يظهر تبايناً في مستوى الموافقة لأفراد العينة على فقرات هذا البعد، حيث كان أعلى متوسط حسابي للفقرة (1) والتي تنص على: "عقد لقاءات دورية مع المعلمين باستخدام التقنيات الحديثة لتبادل المعارف والخبرات" بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.85)، تلتها الفقرة (2) والتي تنص على: "الاتصال والتواصل الموسع مع المعلمين عبر مختلف الوسائل الرقمية (البريد الإلكتروني، وسائل التواصل الاجتماعي، الاجتماعات الافتراضية،...)" بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.76)، ما يظهر ارتفاعاً في مستوى عقد مديري المدارس للقاءات الدورية الهادفة مع المعلمين من خلال شتى تقنيات الاتصال والتواصل الرقمية، وذلك من أجل تبادل المعارف والخبرات ومناقشة التحديات التي تعرقل سير العمل. ويفسر الباحث هذه النتيجة بسبب وعي القادة لأهمية فهم احتياجات العاملين بدقة ليتسنى لهم تقديم الدعم

المناسب، فضلاً عن قناعتهم بأهمية تظافر الجهود لمواجهة التحديات المشتركة، الأمر الذي يدفعهم لأن يكونوا على مقربة من تابعيهم من خلال تكثيف اللقاءات الدورية مع المعلمين في ظل وفرة وسائل التواصل الرقمي المجانية التي تتيح للقادة التواصل مع المعلمين بسهولة دون أخذ اعتبار للحدود الزمانية أو المكانية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العدوان، 2023) والتي أظهرت حاجة القادة لفهم احتياجات تابعيهم في ضوء التحول الرقمي، وذلك من أجل مؤازرتهم وتقديم الدعم المناسب لهم، وتنسجم كذلك مع دراسة (سكر وأبو حية، 2021) والتي أظهرت أنه يتعين على قادة المدارس تكثيف الاتصال والتواصل مع كافة الأطراف المعنية للتعرف إلى ما يواجههم من تحديات، وتوفير كافة أشكال الدعم لهم لاجتيازها والتغلب عليها.

وتشير نتائج هذا البعد إلى مستوى متوسط من التشبيك المهني الرقمي حيث جاءت الفقرة (6) والتي تنص على: "إتاحة فرص التشبيك المهني الخارجي للمعلمين" بمتوسط حسابي (3.39)، وقد تعود هذه النتيجة إلى التفاوت في اهتمام المعلمين في الانخراط بالتشبيك المهني الرقمي من معلم لآخر واقتصره على زملائه في المدرسة وعدم التوسع فيه على المستوى الخارجي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (قزمان وعبد المعطي وثابت، 2023) والتي دعت إلى استثمار أدوات التحول الرقمي في التوسع بالعلاقات المهنية كمتطلب من متطلبات تطبيق التحول الرقمي في المدرسة. وكان أدنى متوسط حسابي للفقرة (8) والتي تنص على: "التوسع بتشكيل فرق العمل الرقمية داخل المدرسة" بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.76)، ما يظهر انخفاضاً في مستوى تشكيل فرق العمل الرقمية داخل المدرسة، وتفسّر هذه النتيجة بسبب قلة وعي القادة بكيفية عمل فرق العمل الافتراضية وكيفية إدارتها، لذا فإن تفعيل هذه الممارسة يتطلب أن يكون القائد ملماً بآليات عمل الفرق، فضلاً عن أن نجاح فرق العمل يعتمد على مدى تعاون المعلمين مع القائد في تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها. وتنسجم مطالب المعلمين بتفعيل هذه الممارسة مع دراسة (سكر وأبو حية، 2021) والتي أظهرت أنه يتعين على قادة المدارس التوسع في تشكيل فرق العمل التعاونية لما لها من مساهمة في رفع قدرات المعلمين على التعامل مع معطيات التحول الرقمي والوفاء بمتطلباته.

وجاءت الفقرة (9) والتي تنص على: "تشجيع المعلمين على تنفيذ المشاريع التعليمية القائمة على التقنية داخل المدرسة" بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.76)، ما يظهر انخفاضاً في درجة تنفيذ المشاريع التعليمية القائمة على التقنية، وتفسّر هذه النتيجة بأن تنفيذ هذه المشاريع يتطلب تنسيقاً متعدد الأطراف على مستوى الكوادر البشرية ومختصين بالتقنيات

الرقمية لتحديد الإجراءات التنفيذية للمشروع واختيار التقنيات المناسبة التي تتلاءم وأهدافه. وتنسجم هذه النتيجة مع دراسة (حامد ومراد، 2020) والتي أظهرت أنه يتعين على الإدارات التعليمية إعادة النظر في العمليات المرتبطة بالعمل، والتوسع في الاعتماد على التقنية في التدريس، وإدخال أحدث النظم الرقمية لدعم ومساندة التعلم الرقمي.

ثالثاً: العمليات:

يبين الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على فقرات بعد ممارسات القائد التنظيمي على مستوى العمليات.

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى ممارسة القيادة التنظيمية على مستوى العمليات					
الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
12	توفير بيانات دقيقة حول الأفراد والتحديث المستمر لها باستخدام الأساليب الرقمية	3.69	1.131	1	مرتفعة
11	أتمتة إجراءات العمل وتبسيطها لأصحاب المصلحة	3.15	1.193	2	متوسطة
10	المراجعة الدورية لأداء المدرسة وتحديد البيانات الخاصة بكل مرحلة لاتخاذ قرارات مناسبة في ضوء النتائج	3.14	1.279	3	متوسطة
14	وضع خريطة للموارد الرقمية الخاصة بالمدرسة وتوفير بيانات حول أثرها في تحسين الأداء	3.09	1.15	4	متوسطة
13	تبني نموذج رقمي للأعمال المدرسية والتقييم الدوري لكفاءة النموذج	2.32	1.285	5	منخفضة
المتوسط الحسابي العام		3.08			متوسطة

يبين جدول (9) درجة متوسطة من توافر القيادة التنظيمية على مستوى العمليات حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد العينة على فقرات هذا البعد (3.08)، وتنسجم هذه النتيجة مع ما جاء في دراسة (سكر وأبو حية، 2021) والتي أظهرت أنه يتعين على الإدارات التعليمية إعادة النظر في العمليات الإدارية لتلبية متطلبات التحول الرقمي، وذلك لرفع سوية الأداء لدى العاملين، وتوفير بيئة تنظيمية مناسبة لتبسيط إجراءات العمل. وقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد ما بين (2.32-3.69)، وبدرجة مرتفعة للفقرة (12)، ومتوسطة للفقرات (11-13)، ومنخفضة للفقرة (13)، ما يظهر تبايناً في درجة الموافقة لأفراد العينة على فقرات هذا البعد بين المرتفعة والمنخفضة.

وكان أعلى متوسط حسابي للفقرة (12) والتي تنص على: "توفير بيانات دقيقة حول الأفراد والتحديث المستمر لها باستخدام الأساليب الرقمية" حيث بلغ (3.35)، ما يظهر درجة مرتفعة من توفير بيانات دقيقة حول الأفراد وتحديثها باستمرار، وقد تعزى هذه النتيجة إلى فرض نظام الربط الإلكتروني على المدارس الحكومية بحيث تكون مربوطة بالمديرية التابعة لها، وبمركز الوزارة وأن هناك متابعة مستمرة من قبل فرق متخصصة لإدخال بيانات الأفراد وتحديثها باستمرار عبر منصة الربط الرقمية وخضوع القائد للمساءلة عند التقصير في أداء هذه المهمة، ما اقتضى المتابعة الحثيثة لتنفيذها بداية كل عام دراسي والعمل على تحديثها أولاً بأول. وتنسجم هذه النتيجة مع ما جاء في دراسة (حامد ومراد، 2020) والتي أظهرت أن التوجهات الحديثة للقيادة في ضوء التحول الرقمي تتجه نحو توفير كافة البيانات والمعلومات اللازمة للأفراد للارتقاء بالخدمات التي تقدمها المدرسة، والنهوض بالأداء التدريسي لدى المعلمين وتطويره بما يتماشى مع متطلبات التحول الرقمي من خلال أتمتة كافة البيانات التي يحتاجونها في عملهم، فضلاً عن سعي الجهات الرسمية لتوفير قاعدة بيانات متكاملة حول أفراد المجتمعات المدرسية في كافة المدارس التابعة للوزارة، بحيث تخدم أصحاب القرار في مركز الوزارة ليتسنى لهم اتخاذ القرار المناسب بحسب ما يتطلبه الواقع التعليمي في ضوء التحول الرقمي.

وتشير نتائج هذا البعد إلى درجة متوسطة من أتمتة إجراءات العمل، ما يدل على أنه لم يتم أتمتة الأعمال المدرسية بالكامل حيث جاءت الفقرة (11) والتي تنص على: "أتمتة إجراءات العمل وتبسيطها لأصحاب المصلحة" بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.29)، وقد يعود ذلك إلى الأنظمة الرقمية للعمل غير مهيئة بالكامل لتنفيذ المعاملات المدرسية إلكترونياً، وما زال العمل على استكمال الأتمتة الكاملة جارياً ولكن بشكل تدريجي. وتنسجم هذه النتيجة مع ما جاء في دراسة (العلوان، 2023) والتي دعت الإدارات التعليمية إلى التوسع في الاستفادة من التقنيات الحديثة في تطوير العمليات وأتمتة إجراءات العمل بالكامل.

وتشير نتائج هذا البعد إلى درجة متوسطة من توفير بيانات كافية للمعلمين حول آليات استثمار الموارد الرقمية في تحسين الأداء حيث جاءت الفقرة (14) والتي تنص على: "وضع خريطة للموارد الرقمية الخاصة بالمدرسة وتوفير بيانات حول أثرها في تحسين الأداء" بمتوسط حسابي (3.09). وقد تعود هذه النتيجة إلى قلة إلمام قادة المدارس بآليات توظيف التكنولوجيا لتحسين الأداء، الأمر الذي يدفعهم إلى التخوف من التوسع في دمج التكنولوجيا في الأعمال المدرسية واتخاذ موقف سلبي حيال ذلك.

وتشير نتائج هذا البعد إلى درجة متوسطة من إجراء المراجعات الدورية لأداء المدرسة وتقديمها في تطبيق التحول الرقمي والاستفادة منها في اتخاذ قرارات تعليمية مناسبة حيث جاءت الفقرة (10) والتي تنص على: "المراجعة الدورية لأداء المدرسة وتحديد البيانات الخاصة بكل مرحلة لاتخاذ قرارات مناسبة في ضوء النتائج" بمتوسط حسابي (3.14)، وقد تعود هذه النتيجة إلى أن تطبيق التحول الرقمي من الناحية العملية يتطلب تطبيقاً مرحلياً وفقاً لمراحل عدة تبدأ بتهيئة المدرسة تنظيمياً قبل الشروع في التحول الرقمي ما يجعل إجراء مثل هذه المراجعات أمراً صعباً، وتلبية كافة متطلباته أمراً شائكاً، وهنا تجد التفاوت في شمولية المراجعات الدورية التي يجريها مدير المدرسة من مدرسة لأخرى كل حسب اهتمامه وتخصيص الوقت الكافي لها خاصة مع تعدد الأعباء الوظيفية المنوطة فيه إدارياً. وتتفق هذه النتيجة مع ما جاء في دراسة (سكر وأبو حية، 2021) والتي دعت إلى إجراء مراجعات دورية منتظمة لتقييم التقدم الحاصل في تطبيق التحول الرقمي داخل المدرسة.

وتشير نتائج هذا البعد إلى درجة منخفضة من تبني القادة لنموذج رقمي للأعمال المدرسية وإجراء التقييم الدوري للتحقق من كفاءته حيث جاءت الفقرة (13) والتي تنص على: "تبني نموذج رقمي للأعمال المدرسية والتقييم الدوري لكفاءة النموذج" وبأدنى متوسط حسابي قدره (2.32)، وتعود هذه النتيجة إلى عدم فهم القادة لأسس التحول الرقمي وغموض حيثياته بالنسبة لهم، فضلاً عن مركزية العمل والتي تفرض عليهم اتباع ذات النموذج الرقمي الذي تتبناه الوزارة في إدارة أعمالها على مستوى المركز والمديريات والمدارس التابعة لكل مديرية منها، ما يحد من تمكينهم من إنشاء النماذج الرقمية الخاصة بهم، علاوة على أن الصلاحيات الممنوحة لهم لا تسمح لهم بالخروج عن النموذج المتبع في المؤسسة على اختلاف هياكلها الإدارية. وتنسجم هذه النتيجة مع دراسة (العلوان، 2023) والتي دعت الإدارات التعليمية إلى تبني نماذج أعمال متطورة تتلاءم والتطورات التكنولوجية التي يشهدها العصر الحالي.

رابعاً: الإستراتيجيات التنظيمية:

يبين الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على فقرات بعد ممارسات القادة التنظيمي على مستوى الإستراتيجيات التنظيمية.

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى ممارسة القيادة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية على مستوى الإستراتيجيات التنظيمية				
الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
17	توظيف تقنيات الاتصال والتواصل الرقمي بين الأفراد داخل وخارج المدرسة	3.55	1.315	2
16	إعداد أدلة إرشادية إلكترونية (إرشادية، وإجرائية) للأفراد حول مخاطر دمج التكنولوجيا في بيئات التعلم الرقمية وآليات التعامل معها	3.22	1.192	3
15	امتلاك سياسة داعمة لتحقيق أهداف الأمن والأمان الرقمي على مستوى المدرسة	3.18	1.171	4
20	إعداد أدلة إرشادية إلكترونية (إرشادية، وإجرائية) للأفراد لضبط الأنشطة والمشاريع التعليمية والمبادرات الفردية والجماعية التي تنفذها المدرسة	3.13	1.226	5
19	تفعيل مشاركة أصحاب المصلحة في تقييم مستوى وجودة الخدمات التي تقدمها المدرسة	2.34	1.284	6
18	إنشاء أدوار رقمية للمعلمين ضمن المبحث الواحد وعلى مستوى المباحث المختلفة	2.30	1.194	7
المتوسط الحسابي العام		2.95		متوسطة

يبين جدول (10) درجة متوسطة من توافر القيادة التنظيمية على مستوى الإستراتيجيات التنظيمية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد العينة على فقرات هذا البعد (2.95). وتتفق هذه النتيجة مع ما جاء في دراسة (العلوان، 2023) والتي دعت إلى مواءمة الإستراتيجيات والأطر التنظيمية في العمل مع متطلبات إستراتيجية التحول الرقمي.

وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد ما بين (2.30-3.55)، وبدرجة متوسطة للفقرات (15-19)، ومنخفض للفقرة (20)، ما يظهر تبايناً في مستوى الموافقة لأفراد العينة على فقرات هذا البعد بين الدرجة المتوسطة والمنخفضة، وتشير النتائج إلى درجة متوسطة من توظيف تقنيات الاتصال والتواصل الرقمي بين الأفراد داخل وخارج المدرسة حيث كان أعلى متوسط حسابي للفقرة: "توظيف تقنيات الاتصال والتواصل الرقمي بين الأفراد داخل وخارج المدرسة" حيث بلغ (3.55)، وتفسر هذه النتيجة بسبب أن التوجهات الرسمية تدعم توظيف تقنيات الاتصال والتواصل الرقمي في جميع أعمالها الإدارية خاصة مع توفر تقنيات اتصال وتواصل مناسبة ومتاحة بالمجان. وتتفق هذه النتيجة مع ما جاء في دراسة (العلوان، 2023) والتي دعت إلى تمكين القادة من امتلاك مهارات إدارة الاتصال والتواصل الرقمي سواء مع

الأفراد أو مؤسسات المجتمع المدني حتى يكونوا مؤهلين لقيادة التحول الرقمي وإدارة التغييرات المرافقة له باقتدار.

وتشير نتائج هذا البعد إلى درجة متوسطة من تفعيل مشاركة أصحاب المصلحة في تقييم مستوى وجودة الخدمات التي تقدمها المدرسة حيث كانت الفقرة (19) والتي نصها: "تفعيل مشاركة أصحاب المصلحة في تقييم مستوى وجودة الخدمات التي تقدمها المدرسة" الأدنى من بينها وبمتوسط حسابي (2.34)، وقد تفسّر هذه النتيجة بأن هذه الممارسة تتماشى وسياسة وزارة التربية والتعليم من حيث قياس رضا متلقي الخدمات التعليمية؛ إذ دأبت إلى قياس رضا كافة الأطراف المعنية عن جودة الخدمات التي تقدمها المدرسة إلا أنها ليس لها ذلك الأثر الملموس في عمليات التحديث والتطوير التي تجريها الوزارة من فترة لآخرى. وتتفق مطالب المعلمين بتفعيل هذه الممارسة مع دراسة (قزمان وعبد المعطي وثابت، 2023) والتي دعت إلى مشاركة أصحاب المصلحة كافة في النهوض بأداء المدرسة وتحديث منظومة العمل، ولا شك أن تقصي رضا الأطراف المعنية مطلب أساسي للتعرف على التقدم الفعلي الذي حققته المدرسة من حيث الأداء وجودة الخدمات التعليمية، وتنسجم كذلك مع دراسة (حامد ومراد، 2020) والتي دعت إلى التقييم المستمر للتقدم الرقمي الذي حققته المدرسة ومتابعة مدى انسجام أداء العاملين مع متطلبات التحول الرقمي.

وتشير نتائج هذا البعد إلى درجة متوسطة من توجيه الإدارات المدرسية للكوادر التدريسية فيما حول المخاطر المحتملة لدمج التكنولوجيا في البيئة التعليمية حيث جاءت الفقرة (16) والتي تنص على:

"إعداد أدلة إرشادية إلكترونية (إرشادية، وإجرائية) للأفراد حول مخاطر دمج التكنولوجيا في بيئات التعلم الرقمية وآليات التعامل معها" بمتوسط حسابي (3.22). ما يدل على أن هذا الجانب لم يحظ بالاهتمام الكافي من قبل الجهات الرسمية، وقد تعود هذه النتيجة إلى تنوع المخاطر المحتملة للتكنولوجيا وتعدد مصادرها ما يجعل عملية التوعية بها تحتاج وقتاً طويلاً وخبراء مختصين، إضافة إلى أن هذا الجانب لا يمثل أولوية مستعجلة مقارنة مع أولويات أخرى مثل التركيز على تطوير المناهج الدراسية الرقمية وتطوير منصات التعلم الإلكتروني، فضلاً عن تعويل الجهات الرسمية على الحس بالمسؤولية الموجود لدى المعلمين والذي يقودهم بحكم عملهم إلى التعامل الجاد مع التكنولوجيا والاقتصار على استخدام أدواتها الآمنة في الأغراض

التعليمية. وتتفق هذه النتيجة مع ما جاء في دراسة (سكر وأبو حية، 2021) والتي دعت إلى توفير أدلة إرشادية خاصة بتطبيق البرامج الرقمية في المدرسة بحيث تكون أطر مرجعية للإدارات التعليمية.

وتشير نتائج هذا البعد إلى درجة منخفضة من إنشاء أدوار رقمية للمعلمين ضمن المبحث الواحد وعلى مستوى المباحث المختلفة حيث كانت الفقرة (18) والتي نصها: "إنشاء أدوار رقمية للمعلمين ضمن المبحث الواحد وعلى مستوى المباحث المختلفة" الأدنى مرتبة من بين فقرات هذا البعد وبمتوسط حسابي (2.30)، وقد تعود هذه النتيجة إلى الأعباء التدريسية المنوطة بالمعلم وقلة أوقات الفراغ ما يحد من الانفتاح المهني بين المعلمين من مختلف التخصصات. وتنسجم هذه النتيجة جزئياً مع دراسة (العدوان، 2023) من دعوة لابتكار إستراتيجيات تنظيمية جديدة لتطبيق التحول الرقمي في المدارس الحكومية.

توصيات الدراسة:

- توصي الدراسة في ضوء ما أظهرته من نتائج بما يلي:
- تشكيل فريق متخصص بالتحول الرقمي على مستوى المدرسة والمديرية والوزارة.
- التوسع في فرق العمل التعاوني داخل المدرسة وتكليف كل فريق بهمة محددة من المهام المرافقة لتطبيق التحول الرقمي في المدرسة.
- إطلاق مشاريع تعتمد على التقنية على مستوى المدرسة وتقديم الدعم الإداري للمشاريع التي الخاصة بالمعلمين.
- تصميم خارطة للموارد الرقمية المتوفرة بالمدرسة وتحديد آليات الاستفادة منها بحيث توضع في مكان بارز داخل المدرسة.
- تصميم نموذج أعمال رقمية للمدرسة بما يتلاءم مع ما يتوفر من إمكانيات وظروف خاصة بها.
- تشكيل مجتمعات التعلم المهنية داخل وخارج المدرسة على مستوى المبحث الواحد والمباحث المختلفة.
- وضع خطة إجرائية متدرجة لتطبيق التحول الرقمي في المدرسة على فترات زمنية محددة وتحديد المهام والمعني بمسؤولية التنفيذ وتحديد أنشطة خاصة في ضوء الظروف المحيطة بالمدرسة.
- تعديل الوصف الوظيفي للمعلم بحيث يتضمن مهام خاصة بالتحول الرقمي وربطها بتقرير الأداء السنوي.
- آفاق بحثية مستقبلية:** من المحتمل كذلك أن تجذب الباحثين المهتمين بمواضيع القيادة التربوية وتحفزهم على إجراء دراسات مماثلة تتناول أنماطاً قيادية أخرى مثل القيادة التحويلية أو التشاركية.

المراجع العربية:

- التميمي، مجاهد علي رضوان. (2023). معوقات التعلم المتمازج في المدارس الحكومية من وجهة نظر مديري المدارس والمشرفين. مجلة المشكاة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العلوم العالمية الإسلامية، 10(3)، 143-182.
- الجدوع، فهد (2023). درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين المتحقين ببرنامج الاستثمار الأمثل للكوادر التعليمية بجامعة المجمعة. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، 13(2)، 105-154.
- حامد، نجلاء ومراد، أسماء (2020). أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) بالمدارس الثانوية بمصر في ضوء تحديات العصر الرقمي. مجلة العلوم التربوية، 28(3)، 17-118.
- [10.21608/SSJ.2020.147160](https://doi.org/10.21608/SSJ.2020.147160)
- سكر، ناجي وأبو حية، نجاه (2022). درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وسبل تحسينها. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 18(4)، 809-829.
- الشريف، طلال. (2014). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- طوالبة، هادي. (2017). المواطنة الرقمية في كتب التربية الوطنية والمدنية دراسة تحليلية. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 13(3)، 291-308.
- عامر، طارق والمصري، إيهاب. (2013). القيادة التربوية ومهارات الاتصال. دار العلوم للنشر والتوزيع، إربد، الأردن.
- العامري، راضية وآخرون. (2022). التمكين الإداري وأثره في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بمراقبة الخدمات المالية غريان. مجلة الدراسات الاقتصادية، 5(3)، 200-225.
- العدوان، تغريد. (2023). تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية في ضوء مهارات التحول الرقمي: دراسة ميدانية بمديرية تربية لواء الجامعة. مجلة كلية التربية، أسبوط، 39(1)، 206-228.
- عسكر، عبدالعزيز. (2012). القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، مصر.
- العلوان، جعفر. (2023). القيادة التنظيمية في عصر التحول الرقمي: دراسة استكشافية، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 20(1)، 290-315.
- عودة، أحمد سليمان (2010). القياس والتقويم في العملية التدريسية (ط 1). دار الأمل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- القريوتي، محمد. (2008). نظرية المنظمة والتنظيم. دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

قزمان، ألفونس، وعبد المعطي، حسين، وثابت، أحمد حمدي (2023). تفعيل دور القيادات المدرسية في التعليم الثانوي العام بمصر لتحقيق متطلبات التحول الرقمي، مجلة كلية التربية، أسيوط، 39(10)، 367-386.

الكردي، سعاد الدين. (2022). تطور أنماط التعليم بين الماضي والحاضر. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 3(5)، 420-403.

المصري، إيهاب. (2015). القيادة الإدارية والقائد الإداري. المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، دار الكتب المصرية.

وسلية، واعر؛ وعبد الناصر، موسى (2009). أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة: دراسة حالة وحدة البريد الولائية بسكرة، ملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.

References:

- Abdel-Shakoor, H., (2023). The effect of workplace spirituality on employee well-being, knowledge-sharing behavior, and intention to stay: Applied to hotels sector in Sharm El-Sheikh City. *Arab Journal of Administration*, 43(2), 75-96.
- Akcil, U., Altinay, Z., Dagli, G., & Altinay, F. (2019). *The role of technology leadership: Innovation for school leadership in digital age*. The International Scientific Conference eLearning and Software for Education Bucharest, 2, 323-329.
- Amburgey, W.(2005). *An Analysis of Relationship Between Job Satisfaction, Organizational Culture, And Perceived Leadership Characteristics*. Electronic Theses and Dissertations, 425. <https://stars.library.ucf.edu/etd/425/>
- Chan, A., Hooi, L., & Ngui, S., (2021). Do digital literacies matter in employee engagement in digitalized workplace? *Journal of ASIA Business Studies*, 15(3), 523-540.
- Chou, S. Y. & Pearson, J. (2011). A Demographic Study of Information Technology Professionals' Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Management Research*, 3(2), 1-15.
- Chua, Y. P. (2017). How are e-leadership practices in implementing a school virtual learning environment enhanced? A grounded model study. *Computers & Education*, 109, 109-121.
- Daniel, J. (2012). *Sampling essentials: practical guidelines for making sampling choices*. USA, CA: Sage Publications.
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT Sloan Management Review*, 55(2), 1-12.
- Grover, V., Kohli, R., & Ramanlal, P. (2018). Being mindful in digital initiatives. *MIS Quarterly Executive*, 17(3), 223–236.

Legner, C., Eymann, T., Hess, T., Matt, C., Böhmman, T., Drews, P., & Ahlemann, F. (2017). Digitalization: opportunity and challenge for the business and information systems engineering community. *Business & Information Systems Engineering*, 59(4), 301–308.

<https://doi.org/10.1007/s12599-017-0484-2>

Lock & Crawford. (2003). The effect of organizational culture and leadership - style on job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management Development*, 23(4), 321-338.

Mejia, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2005). *Management: People, Performance, Change* (2nd ed.). McGraw-Hill.

Mervyn, Ch. (2019). *A framework of managing Change leadership in a digital transformation environment*. South Africa: University of south Africa, Pretoria.

Moldavan, A. M., Edwards-Leis, C., & Murray, J. (2022). Design and pedagogical implications of a digital learning platform to promote well-being in teacher education. *Teaching and Teacher Education*, 115, 103732. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2022.103732>

Myers M. (2021). *Digital Well-being In The Classroom: Choosing Technology that Supports the Whole Child*. Hamline University; Saint Paul, CO, USA.

Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice*. SAGE Publications.

Pratt, M. K., & Boulton, C. (2023, August 09). *What is Digital Transformation? A Necessary Disruption*. CIO. <https://www.cio.com/article/230425/what-is-digitaltransformation-a-necessary-disruption.html>. Last access: 13/09/2023.

Rachmawati Maruf, I., Sulistiyo Nugroho, B., Kurniawan, A., Musiafa, Z., & Satria, E. (2022). Virtual Learning Apps: Best Instructional Leadership Practices in the Digital Age Efforts to Improve Student Learning Outcomes. *Jurnal Iqra' : Kajian Ilmu Pendidikan*, 7(1), 32–43. <https://doi.org/10.25217/ji.v7i1.2187>

Rue, L. and Byars, L. (2003). *Management*. McGraw-Hill.

Shelton, C., Darling, J. & Walker, W. (2010). Foundations of Organizational Excellence: Leadership Values, Strategies, and Skills. *Language Testing in Asia*, 2(1), 46-63.

Somprach, K., Tang, K. N., & Popoonsak, P. (2017). The relationship between school leadership and professional learning communities in Thai basic education schools. *Educational Research Policy and Practice*, 16, 157-175. <https://doi.org/10.1007/s10671-016-9206-7>

- Sow, M., & Aborbie, S.(2018). Impact of leadership on digital transformation. *Business and Economic Research*, 8(3), 139-148.
- Stoner, J., Freeman, R. E. & Gilbert, J. D. (2004). *Management* (6th ed.). Baba BarkhaNath Printers.
- United Nation. (2022). *Digital Strategy (2022-2025)*. New York, NY 10017. Retrieved from <https://digitalstrategy.undp.org/>
- Warner, K. S., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326-349.
- Warwas, J. & Helm, C. (2018). Professional learning communities among vocational school teachers: Profiles and relations with instructional quality. *Teaching and Teacher Education*, 73, 43-55.
- Weisman, R. (2019). *A leadership approach to successful digital transformation using enterprise architecture*. Doctoral dissertation, University of Ottawa.