

تاريخ الاستلام: (2022-06-26)، تاريخ القبول: (2022-07-24)

درجة توافر معايير القيادة الرقمية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في المحافظات

الجنوبية بفلسطين وسبل تعزيزها

رسمية جعفر أبو قاسم

مديرة مدرسة تابعة لوكالة الغوث الدولية (الأونروا)

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة توافر معايير القيادة الرقمية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في المحافظات الجنوبية بفلسطين وسبل تعزيزها، من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت استبانة موزعة على خمسة مجالات، مجتمع الدراسة جميع مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، والبالغ عددهم (278)، موزعين إلى (130) مديراً و(148) مديرة للعام الدراسي (2021-2022)، واستخدمت الباحثة أسلوب العينة العشوائية، وتمثلت عينة الدراسة ب(128) مديراً ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر معايير القيادة الرقمية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في المحافظات الجنوبية بفلسطين هي (47.84%) وهي درجة قليلة، وبناء على نتائج الدراسة توصي الباحثة أن يتم تبني برامج تنمية مهنية لجميع العاملين في المدرسة (معلم، مدير، مرشد) لتحويل المدارس إلى مدارس رقمية، وبيئة تدعم التحول الرقمي، والتواصل مع خبراء في هذا المجال من الكليات التقنية لاستثمار البرامج الحديثة والتطبيقات في العملية التعليمية.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة الرقمية، معايير، الإدارة الإلكترونية، مدير المدرسة.

The degree of availability of digital leadership standards among UNRWA school principals in the Southern governorates of Palestine and the ways to enhance them

Abstract

This study aimed to measure the degree of availability of digital leadership standards among UNRWA school principals in the southern governorates of Palestine and ways to enhance them, from the perspective of school principals. The researcher used the descriptive analytical approach, and also used a questionnaire divided into 5 domains. The study population consisted of all principals of UNRWA schools in the southern Palestinian governorates, whose number is (278), divided into (130) male principal and (148) female principal for the scholastic year (2021-2022). The researcher used the random sampling method, and the study sample consisted of (128) principals (males and females). The study concluded that the degree of estimation of the study sample members to the degree of availability of standards for digital leadership among the principals of UNRWA schools in the southern governorates of Palestine is (47.84%), which is a very low degree. Based on the results of the study, the researcher recommends that professional development programs be adopted for all school employees (teacher, principals, concealers), to transform schools into digital schools, and an environment that supports digital transformation, and to communicate with experts in this field from technical colleges to invest modern programs and applications in the educational process.

Keywords: leadership, digital leadership, standards, electronic management, school principal.

مقدمة:

تعتبر المدرسة أساس أي تطور في المجتمع، وحيث أن مواكبة التطورات أصبح متطلباً ملحاً وليس مجرد رفاهية، وأهم هذه التطورات التحول الرقمي الذي غزا جميع المجالات، فأصبح لا بد من أن تكتسب الطواقم التعليمية مقومات الحياة الرقمية، ليتمكنوا من إكساب الطلبة المهارات اللازمة لسوق العمل في هذه العصر الرقمي.

إن امتلاك مدير المدرسة للمهارات الرقمية يعزز قدراته في مواجهة التغيرات والتكيف مع الثورة التكنولوجية التي تسود العالم، وقد أشارت (أبو حية، 2021) أنه على المديرين سد الفجوة بين القيادة والتكنولوجيا من خلال توليهم دور قائد تكنولوجيا التعليم، فبدون دعم المدير لمناصرة المبادرات التكنولوجية لن تتحقق الابتكارات والتغيرات المنشودة، ولن يتطور الطلاب مهارات القرن الحادي والعشرين.

أما (الذهلي وآخرون، 2021) فقد أوضحوا أن العالم أصبح أكثر اعتماداً على التكنولوجيا، وعلى القادة تسخير قوة التقنيات الرقمية لإيجاد ثقافة مدرسية جذابة، ويجب أن نبدأ بتغيير طريقة القيادة، ويؤكد (الشريف، 2018) أن التحول الرقمي في التعليم يمثل نقلة نوعية، ويجب النظر إلي التحول الرقمي في التعليم ليس فقط كأداة مساعدة بل كفرصة يجب استثمارها لتعلم أفضل.

أما دراسة (علوان، 2020) فقد أوصت بضرورة توفير الوصول الرقمي لجميع داخل المؤسسات التعليمية، وإعداد قائمة بالمخاطر المحتمل الوقوع فيها جراء الاستخدام الخاطئ للإنترنت، وتوعية الطلبة بها، وقد أظهرت دراسة (الزمر، 2019) وجود علاقة طردية بين درجة توفر متطلبات القيادة الرقمية ومستوى جودة الأداء المؤسسي، وأوصت بنشر ثقافة التعاون بين العاملين بأهمية التحول الرقمي، وتوفير بيئة العمل المناسبة لذلك، مع ضرورة توفير الموازنات اللازمة لدعم متطلباته.

وبناءً على توصيات الدراسات السابقة الوارد ذكرها والأدب التربوي الذي اطلعت عليه الباحثة، فإن الباحثة ترى أن موضوع القيادة الرقمية على درجة عالية من الأهمية، وتزداد أهميته في المجال التعليمي بشكل عام، وعلى الصعيد الفلسطيني بشكل خاص فإن الباحثة تؤمن بأن الحاجة لقيادة رقمية في مجال التعليم ضرورة لا بد منها، لأسباب عدة من أهمها الوضع السياسي وتعرض المحافظات الجنوبية (قطاع غزة) بشكل خاص لأربعة حروب حالت دون استمرار العملية التعليمية لفترة من الزمن، ومن خلال عمل الباحثة كمديرة مدرسة تابعة لوكالة الغوث فقد أعلنت دائرة التعليم أثناء جائحة كورونا ضرورة امتلاك طواقم التعليم من مديري مدارس ومعلمين المهارات الرقمية، فقد كان مديرو ومديرات المدارس بحاجة للعديد من المهارات الرقمية للقيام بمهامهم الإدارية والإشرافية خلال جائحة كورونا، واتباع أنماط جديدة من التعليم والتعلم مثل (التعلم عن بعد، التعليم المدمج، التعليم الإلكتروني....) كذلك لا ننسى أهمية دور المدرسة لإكساب الطلبة مهارات عصر التحول الرقمي لتلبية متطلبات سوق العمل، ولقيام بذلك لا بد أن يكتسب المعلمون والمديرون هذه المهارات ليتمكنوا من نقلها وتطويرها لدى الطلبة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

- 1- ما درجة توافر معايير القيادة الرقمية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في المحافظات الجنوبية بفلسطين؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر معايير القيادة الرقمية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في المحافظات الجنوبية بفلسطين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

3- ما السبل المقترحة لتعزيز درجة توافر معايير القيادة الرقمية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في المحافظات الجنوبية بفلسطين في ضوء نتائج الدراسة؟

فروض الدراسة:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة درجة توافر معايير القيادة الرقمية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في المحافظات الجنوبية بفلسطين تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة درجة توافر معايير القيادة الرقمية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في المحافظات الجنوبية بفلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا).
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة درجة توافر معايير القيادة الرقمية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في المحافظات الجنوبية بفلسطين تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، 5 سنوات فأكثر).

أهداف الدراسة : هدفت الدراسة الحالية إلى :

1. الكشف عن درجة توافر معايير القيادة الرقمية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في المحافظات الجنوبية بفلسطين من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس.
2. الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة درجة توافر معايير القيادة الرقمية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في المحافظات الجنوبية بفلسطين تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة).
3. وضع مجموعة من السبل لتعزيز درجة توافر معايير القيادة الرقمية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في المحافظات الجنوبية بفلسطين في ضوء نتائج الدراسة.

أهمية الدراسة :

تتضح أهمية الدراسة الحالية من زاويتين الأولى نظرية والثانية تطبيقية:

أولاً- الأهمية النظرية:

1. تكملة جهود الباحثين السابقين في هذا الموضوع.
2. يمكن أن تسهم هذه الدراسة في مساعدة الإدارة العليا في وكالة الغوث الدولية في تعزيز درجة توافر معايير القيادة الرقمية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في المحافظات الجنوبية بفلسطين.

ثانياً- الأهمية التطبيقية:

قد تسهم مخرجات هذه الدراسة في تسليط الضوء على درجة توافر معايير القيادة الرقمية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في المحافظات الجنوبية بفلسطين.

حدود الدراسة : وتحدد حدود الدراسة في الجوانب التالية:

- **حد الموضوع** : اقتصرت الدراسة الحالية على تحديد درجة توافر معايير القيادة الرقمية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في المحافظات الجنوبية بفلسطين في المجالات التالية (القيادة الحكيمة ذات رؤية، ثقافة التعلم في العصر الرقمي، التميز في الممارسات المهنية، التحسين والتطوير المنظم، المواطنة الرقمية)
- **الحد البشري** : اقتصرت الدراسة الحالية على مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية.

- الحد المؤسسي : اقتصرت الدراسة الحالية على مدارس وكالة الغوث الدولية.
 - الحد المكاني : المحافظات الجنوبية بفلسطين _ فلسطين، المعروفة بقطاع غزة.
 - الحد الزمني: طبقت هذه الدراسة الفصل الثاني في العام الدراسي (2021-2022).
- مصطلحات الدراسة :** من المصطلحات التي اعتمدها الباحثة ما يلي:
- المعيار لغة:** هو ما اتخذ أساساً في التقدير والمقاربة. (مجمع اللغة العربية، 2000، 411).
- المعيار اصطلاحاً:** هو مستويات الأداء الأمثل التي ينبغي أن تتوفر في النظام التعليمي، ويتم الاتفاق عليها عالمياً لتكون رؤية واضحة للمؤسسات التعليمية لتحقيق تعليم ذي جودة.
- المعايير:** عرفتها (الصالح، 2016، 7) بأنها مستويات الأداء الأمثل التي ينبغي أن تتوفر في النظام التعليمي، ويتم الاتفاق عليها عالمياً لتكون رؤية واضحة للمؤسسات التعليمية لتحقيق تعليم ذي جودة.
- معايير القيادة الرقمية:** هي مجموعة من المعايير وضعتها الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم المعايير للتكنولوجيا في مجال التعليم (ISTL)، حيث وضعت الجمعية الدولية للتكنولوجيا عدداً من المعايير لكل من (الطلاب، المعلمين، المدربين، المديرين)، وقد حددت الجمعية خمسة معايير خاصة لمديري المدارس، وقد وجدت الباحثة أن العديد من الدراسات السابقة تبنت هذه المعايير كمعايير للقيادة الرقمية، وفي هذه الدراسة تبنت الباحثة هذه المعايير للقيادة الرقمية، وهي (القيادة الحكيمة ذات رؤية، ثقافة التعلم في العصر الرقمي، التميز في الممارسة المهنية، التحسين الشامل، المواطنة الرقمية).
- القيادة اصطلاحاً:** هي نشاط يقوم به الفرد للتأثير في الآخرين لحثهم على السعي وراء الأهداف العامة للمؤسسة، بطريقة تولد احترامهم وثقتهم والحصول على أفضل الجهود لديهم. (UNRWA,2010, 4).
- القيادة الرقمية (اصطلاحاً):** هي تكامل التقنيات الرقمية مثل الأجهزة المحمولة، وتطبيقات الاتصالات والويب واستخدام التكنولوجيا في ممارسة القيادة، أي هي مزيج من القادة والأجهزة والتكنولوجيا (أبو حية، 2021، 8).
- تعرفها الباحثة (إجرائياً): بأنها النشاط الإيجابي الذي يباشره شخص معين (مدير المدرسة) في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق أهداف محددة مسبقاً، باستخدام التقنيات الرقمية وتعزيز الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا بحيث يكونوا قادرين على مواكبة التطور التكنولوجي، وقادرين على تحمل مسؤولية التغيير.
- وكالة الغوث الدولية (الأونروا UNRWA):** هي منظمة أسستها هيئة الأمم المتحدة بموجب القرار رقم (302) بتاريخ 8 كانون أول / ديسمبر 1949م، وبدأت عملها في أيار 1950م باسم وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى، وتقدم الوكالة خدمات التعليم والرعاية الصحية والخدمات الاجتماعية والمأوى والقروض الصغيرة والمساعدة الطارئة إلى لاجئي فلسطين في الميادين الخمسة لعملها التي تضم الأردن، لبنان وسورية ومحافظات غزة والضفة الغربية، بما في ذلك القدس الشرقية (UNRWA، 2017، 4).
- مدارس وكالة الغوث الدولية :** هي المدارس الابتدائية والإعدادية التابعة لوكالة الغوث الدولية في محافظات غزة، والتي يدرس فيها أبناء اللاجئين الفلسطينيين، من الصف الأول إلى الصف التاسع الأساسي. (وزارة التربية والتعليم العالي، 2015، ص5).
- المحافظات الجنوبية لفلسطين:** تعد محافظات غزة جزءاً من السهل الساحلي لدولة فلسطين، تبلغ مساحتها حوالي (365 كم²)، ويمتد هذا الجزء على الشاطئ الشرقي للبحر المتوسط بطول 45 كم، ويميل للغرب قليلاً من الشمال نحو الجنوب، ويعرض يتراوح ما بين 6 إلى 12 كم (وزارة التخطيط والتعاون، 2014، 6).
- الدراسات السابقة**

لقد تناولت العديد من الدراسات موضوع القيادة الرقمية بنفس المسمى وبمسميات أخرى، كالقيادة التكنولوجية أو إدارة التكنولوجيا، وقد تم ترتيبها ترتيباً زمنياً من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي:

دراسة الحربي (2021) التي هدفت إلى الكشف عن " واقع توظيف القيادة الرقمية في التعلم عن بعد وإدارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة تصور مقترح، ووضع تصور مقترح لتوظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بعد وإدارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس في المرحلة الابتدائية بمدينة مكة المكرمة، اعتمد الباحث المنهج الوصفي وتكون مجتمع البحث من جميع قادة المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة، وتكونت عينة البحث من (50) مديراً، استخدم البحث الاستبانة كأداة للدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود تفاوت في موافقة أفراد العينة على عبارات الاستبيان فيما يتعلق ببعد القيادة الرشيدة الحكيمة، ومن أهم توصيات الدراسة أن يكون المدراء أكثر وعياً بالكيفية التي تزيد من تحسين التكنولوجيا الخاصة بهم، والتركيز المستقل للتكنولوجيا في الإدارة والقيادة، كما يجب تضمين مؤشر المواطنة الرقمية في المدرسة باعتباره أحد الدورات التأسيسية لقيادة المدارس.

دراسة أبو حية (2021) التي هدفت إلى الكشف عن " درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وسبل تحسينها"، من وجهة نظر معلمهم في ضوء تأثير بعض المتغيرات التصنيفية، ومن ثم التوصل لسبل تحسين هذه الممارسة، وقد اتبعت الباحثة المنهج التحليلي الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (522) معلماً ومعلمة من معلمي ومعلمات مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية في فلسطين، وأداة الدراسة هي الاستبانة، وتوصلت إلى مجموعة نتائج منها: أن درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين (64.02%) وهي درجة متوسطة، وأوصت بتضمين مؤشرات الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقيادة المدارس، في دورات التدريب للقيادة المدرسية.

دراسة الذهلي وآخرون (2020) التي هدفت إلى الكشف عن "درجة توظيف مديري المدارس بسلطنة عمان للقيادة الرقمية من وجهة نظر المديرين أنفسهم، وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي، وتم بناء استبانة كأداة للدراسة، وقد اختيرت عينة الدراسة عشوائياً وعددها (207) مديراً ومديرة من مختلف محافظات سلطنة عمان، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة توظيف مديري المدارس بسلطنة عمان للقيادة الرقمية (ككل) من وجهة نظر المديرين أنفسهم (مرتفع)، وأوصى الباحثون بمجموعة من التوصيات منها تزويد الفصول الدراسية بالأجهزة الرقمية، واستخدام التطبيقات الرقمية في العمليات الإدارية والتدريسية جميعها، ومتابعة الحافلات المدرسية، وتدريب المعلمين على الاختبارات الإلكترونية حتى تسهل عملية التصحيح والمتابعة.

- دراسة (الطائي والحدراوي، 2019) التي هدفت إلى استقصاء أثر القيادة الرقمية في تبني الثقافة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بمديرية تربية محافظة النجف الأشرف بالعراق، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي، ووزعت الاستبانة على عينة مكونة من 85 موظفاً، وقد أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الرقمية وتبني الثقافة التنظيمية، بمعامل تأثير مقداره (0.78)، ومن أهم توصيات الدراسة الاهتمام بالقيادة الرقمية لتحقيق أهداف المنظمة.

دراسة Brooks و McCormack (2020). التي هدفت إلى إثراء الفهم الجماعي لقيادة التحول الرقمي في التعليم العالي، واستكشاف التحديات والفرص التي تواجه عملية التحول الرقمي، تم استخدام المنهج الوصفي وتم توزيع استبانة على (13845) من قادة تكنولوجيا المعلومات في 37 ولاية أمريكية و 13 دولة خارج الولايات المتحدة، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن عملية التحول الرقمي ذات مسارات متعددة ومراحل عديدة، وأنها ليست مبادرة تحويلية واحدة

ولكنها عملية تحولات متزايدة التبعية، وأهم التوصيات المشاركة والتعلم من التجارب الجماعية، وبناء نماذج أفضل وقدرات أقوى للتحويل الرقمي في المستقبل.

- دراسة (Sterrett and Richardson, 2019) هدفت الدراسة التعرف إلى تحديات تطبيق التكنولوجيا الحديثة التي تواجه قادة المدارس، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأجرى الباحث مقابلات فردية لجمع البيانات، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن أهم التحديات التي تواجه القادة هي التحديات المالية، كذلك صعوبة مواكبة التسارع التكنولوجي، ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة دعم التطوير المهني للعاملين، وتبني عملية التغيير ومعالجة الخوف من المجهول.

- دراسة (Christoffel, 2019) والتي هدفت إلى الكشف عن تأثير عوامل التغيير على كفايات القيادة الإلكترونية في ظل التحويل الرقمي، وفهم عوامل التغيير القيادية التي تؤثر على مبادرة التغيير التنظيمي متعدد المتغيرات في بيئة التحويل الرقمي، وقد استخدم المنهج التجريبي في هذه الدراسة، ومن أهم نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين القيادة الإلكترونية والتنظيمية وبيئة التحويل الرقمي، ومن أهم توصيات الدراسة أن قادة التغيير الناجح يؤثرون على المنظمات عن طريق اكتشاف وتقييم واستغلال فرص الابتكار المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهذا لا يتطلب مهارات عميقة ورائدة في استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فحسب، بل يتطلب أيضاً مهارات تكنولوجية عالية.

دراسة Thannimalai و Raman (2018) التي هدفت إلى الكشف عن تأثير التطوير المهني للقيادة التقنية للمديرين على تكامل تكنولوجيا المعلمين في المدارس الثانوية، واستخدم المنهج الوصفي، وتم أخذ عينات الدراسة عشوائياً، وقد بلغت العينة (90 مديراً و 645 معلماً) من مدارس الثانوية الوطنية في ولاية قدح في ماليزيا، ومن أهم نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التقنية للمديرين وتكامل تكنولوجيا المعلمين، علاوة على أن التطوير المهني له تأثير كبير على المتغيرين، ومن أهم توصيات الدراسة أن يتم التركيز في عملية التطوير المهني على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ويجب أن يتم تنفيذها لمديري المدارس حتى يتمكنوا من أن يصبحوا قادة التكنولوجيا، وتحفيز المعلمين على دمج التكنولوجيا في الفصول الدراسية.

- دراسة Shepherd و Rosemarye (2018) التي هدفت إلى الكشف عن تحليل العوامل التي تؤثر على جهوزية مديري المدارس الثانوية وثقتهم لتقديم القيادة التعليمية الرقمية، تم استخدام أسلوب دراسة الحالة، وتكون مجتمع البحث من 58 مدرسة ثانوية، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (19) مدرسة، وطبقت الدراسة على جميع العاملين الإداريين في (19) مدرسة، حيث طبقت التقنيات الرقمية لمدة عام دراسي كامل (2016-2017)، وشملت الدراسة ثلاثة محاور (الإشراف على المعلمين، متابعة الطلاب والتعاون مع المعلمين، التطوير المهني)، ومن أهم نتائج الدراسة أن أهم العوامل التي تؤثر على معرفة وثقة مديري المدارس المستهدفة هي: (الزملاء بنسبة 79%)، التطوير المهني والممارسات المهنية بنسبة 55%، الخبرة في الإشراف على الآخرين بنسبة 51%)، ومن أهم التوصيات أنه يجب على المسؤولين البحث عن الفرص المصنفة على أنها الأكثر تأثيراً: التطوير المهني، الفرص، والزملاء المطلعين والواقفين، وفرص الإشراف على الآخرين.

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية تبين ما يلي:

أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة :

1- **من حيث المنهج المستخدم:** اتفقت الدراسة الحالية التي استخدم فيها الباحثة المنهج الوصفي التحليلي مع دراسة (الطائي والحدراوي، 2019م) ودراسة ستيريت (Sterrett and Richardson, 2019م)، ودراسة أبو حية (2021)، ودراسة الحربي (2021)، ودراسة الذهلي وآخرون (2020)، دراسة Thannimalai و Raman (2018) بينما استخدم المنهج التجريبي مع دراسة (Christoffel, 2019) وأسلوب دراسة الحالة مع دراسة Shepherd و Rosemarye (2018).

2- **من حيث الأداة المستخدمة :** الدراسة الحالية استخدمت الاستبانة أداة للبحث وهذا يتفق مع دراسة (الطائي والحدراوي، 2019م)، بينما استخدمت دراسة ستيريت (Sterrett, 2019م) (المقابلة الشخصية).

3- **من حيث مجتمع الدراسة وعينتها :** استهدفت الدراسة الحالية مديري المدارس، وهذا يتفق مع دراسة ستيريت (Sterrett, 2019م)، ويتفق مع دراسة الحربي (2021)، وكذلك دراسة Brooks و McCormack (2020). بينما دراسة (الطائي والحدراوي، 2019م) كان مجتمع الدراسة الموظفين بوزارة التربية والتعليم، بينما دراسة أبو حية (2021) كان مجتمع الدراسة معلمي مدارس الأونروا، أما دراسة Shepherd و Rosemarye (2018م) فكان مجتمع الدراسة العاملين الإداريين في المدارس الثانوية، أما دراسة Thannimalai و Raman (2018) فجمعت بين المعلمين ومديري المدارس الثانوية.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة يمكن الاستفادة منها في عدة أمور :

1. اختيار المنهج المناسب للدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي.

2. التعرف إلى المعالجات الإحصائية المناسبة .

الإطار النظري

إن الثورة الصناعية الرابعة أو ما يعرف بالثورة الرقمية الثانية أثرت بشكل كبير على الطريقة التي يعيشها الانسان ويعمل بها، من خلال غزو التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي، بحيث أصبحت التكنولوجيا مرتبطة بالإنسان كظله، لا تفارقه في شتى مجالات الحياة، ولكي تواكب المنظومة التربوية هذا التطور، أصبح لزاماً أن تتغير الكوادر التعليمية بجميع مستوياتها، من أجل إعداد جيل يملك مهارات القرن الحادي والعشرين.

وتبعاً لذلك فقد تغيرت المهارات اللازمة للقيام بأي عمل، بل إن هناك الكثير من الوظائف مهددة بالانقراض، وحيث أن المدرسة أساس لأي تغيير في المجتمع فلا بد من أن يتغير أسلوب القيادة لدى مديري ومديرات المدارس، وكذلك المهارات التي يمتلكها المعلمون والمعلمات، لينعكس هذا بدوره على الطلبة.

وقد أكدت أبو حية (2021) ضرورة تضمين مؤشرات الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقيادة المدارس، في دورات التدريب للقيادة المدرسية، كما أشارت دراسة الحربي (2021) إلى أن المدرسة الرقمية تجربة ناجحة، تجعل العملية التعليمية تنتج أفراداً يمتلكون القدرة في التعامل الإيجابي مع مختلف المواقف، ومسؤولية مدير المدرسة حث معلميه لتوظيف التكنولوجيا في عملية التعلم.

تتوعد تعريفات القيادة الرقمية حسب مجالات البحث ومقاصد الباحثين، وهنا القيادة الرقمية تشمل مفهومين هما:

(القيادة الرقمية).

القيادة لغةً "(Leadership): نقيض السوق، فيقود الدابة من أمامها، ويسوقها من الخلف. (ابن منظور، 2003،

3770).

القيادة اصطلاحاً: هي نشاط يقوم به الفرد للتأثير في الآخرين لحثهم على السعي وراء الأهداف العامة للمؤسسة، بطريقة تولد احترامهم وثقتهم والحصول على أفضل الجهود لديهم. (4, 2010, UNRWA)

الرقمية (Digital): تعني التكنولوجيا الإلكترونية التي تخزن وتعالج البيانات عن طريق الرقمين 0 و1، (Rouse, 2005).

أما **القيادة الرقمية: Digital Leadership:** فتعرفها الباحثة بأنها النشاط الإيجابي الذي يبشره شخص معين في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق أهداف محددة مسبقاً، باستخدام التقنيات الرقمية وتعزيز الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا بحيث يكونوا قادرين على مواكبة التطور التكنولوجي، وقادرين على تحمل مسؤولية التغيير.

فوائد تطبيق القيادة الرقمية

أكد الأشقر أن من مميزات توظيف الإدارة الإلكترونية في قيادة وإدارة المؤسسات الأفراد:

1. السرعة في إنجاز العمل المطلوب، مما يؤدي لاختصار وقت تنفيذ المهام.
2. تحسين فعالية الأداء واتخاذ القرار، وذلك بتوفير المعلومات والبيانات.
3. سهولة حفظ البيانات، واسترجاعها في الوقت المناسب.
4. الحصول على المعلومات اللازمة بسرعة، من خلال الأرشيف الإلكتروني.
5. سهولة عقد الاجتماعات عن بعد.
6. الدقة والوضوح في العمليات الإنجازية المختلفة داخل المؤسسة.
7. سهولة وصول التعليمات الإدارية إلى الموظفين.
8. تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة، وغيرها من المؤسسات.
9. تبسيط الإجراءات داخل المؤسسة، وانعكاسه على مستوى الخدمة المقدمة. (الأشقر، 2018، 22-23).

وتضيف الباحثة إلى أهمية دور القيادة الرقمية بشكل خاص في الجانب التعليمي بما يلي:

1. استمرار العملية التعليمية في حالات الطوارئ، وقد ظهرت هذه الأهمية على أرض الواقع خلال فترة الإغلاق بسبب جائحة كورونا، حيث كان لها الدور الأساسي في استمرار العملية التعليمية عن بعد.
2. تحسين الإنتاجية والكفاءة، والسرعة في تحقيق أهداف المدرسة، وتوفير الوقت والجهد والتكلفة.
3. تحسين عملية التواصل بين الإدارة والعاملين، من حيث نقل الرسالة والسرعة.
4. الانتقال من الشكل اليدوي التقليدي في إنجاز الأعمال إلى الشكل الإلكتروني.
5. لا تقتصر على تقديم الخدمات داخل المدرسة بل تمتد إلى خارجها.
6. الاستفادة من مميزات الإنترنت في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
7. إكساب الطلبة المهارات الرقمية اللازمة لسوق العمل.

معايير القيادة الرقمية:

لقد أوضحت الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم معايير التكنولوجيا في مجال التعليم، حيث وضعت الجمعية الدولية للتكنولوجيا عدداً من المعايير لكل من (الطلاب، المعلمين، المديرين، المديرين).

الجمعية الدولية للتكنولوجيا في مجال التعليم (ISTE)

International Society for Technology in Education

الجمعية الدولية للتكنولوجيا في مجال التعليم (ISTE) هي منظمة هادفة غير ربحية، تعمل على المستوى التعليمي العالمي لتسريع استخدام التكنولوجيا في كافة المجالات العملية التعليمية وحل مشاكلها وتشجيع وتدعيم الإبداع والابتكار

التكنولوجي، وذلك لتأصيل مبدأ التعلم مدى الحياة والتنمية المستدامة، وترسيخ استخدام التكنولوجيا في مختلف مجالات العملية التعليمية مواكبةً لتطورات وتغيرات وتحديات العصر. (ابراهيم والنافعي، 2020، ص 1087).

الإطار النظري للدراسة، إجراءات الدراسة ويتم فيها ما يلي: (منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أداة الدراسة وصدقها وثباتها، العمليات الإحصائية) نتائج الدراسة ويتم فيه الإجابة عن كل سؤال من أسئلة الدراسة، ثم تعقيب عام على النتائج).

أولاً: معايير ISTE للطلاب وشملت سبعة معايير وهي:

- المتعلم المفوض
- المواطن الرقمي
- منتج المعرفة
- المصمم المبتكر
- المفكر الحاسوبي
- المتواصل المبدع
- المتعاون العالمي

ثانياً: معايير ISTE للمعلمين والتي تضمنت مجالين رئيسيين وسبعة معايير أساسية:

- المجال الأول: التمكين المهني، واندراج تحته ثلاثة معايير: المعلم المتعلم، المعلم القائد، المعلم المواطن.
- المجال الثاني: تحفيز التعلم، واندراج تحته أربعة معايير: المعلم المتعاون، المعلم المصمم، المعلم المُيسر المُسهل، المعلم المحل.

ثالثاً: معايير ISTE للمدربين وتضمنت:

- القيادة الحكيمة
- التعليم والتعلم والتقييم
- بيئات التعلم في العصر الرقمي
- التنمية المهنية وتقييم البرامج
- المواطنة الرقمية
- معرفة المحتوى والنمو المهني. (ابراهيم والنافعي، 2020، 1091_1098).

رابعاً: معايير ISTE لمديري المدارس على النحو التالي: (وهي محور هذه الدراسة)

المعيار الأول : القيادة الحكيمة ذات رؤية

يقوم المديرون التربويون بتحفيز وقيادة وتنفيذ الرؤية المشتركة، لتحقيق الدمج الشامل للتقنية ذلك من أجل تشجيع التحول الجيد في جميع أرجاء المؤسسة، ويقومون على وجه الخصوص بما يلي:

- تشجيع وتهيئة الرؤى المشتركة لدى جميع المعنيين للتغيير الهادف الذي يرفع مستوى استخدام موارد العصر الرقمي إلى أقصى حد ممكن لتلبية الأهداف التعليمية، ودعم الممارسة المهنية الفاعلة، وتجويد أداء المناطق التعليمية ومديري المدارس إلى أقصى درجة.
- الانخراط في عملية مستمرة للاتصال والتطوير والتنفيذ لخطة إستراتيجية في تقنية المعلومات والاتصال تتماشى مع الرؤية المشتركة، والخطة الاستراتيجية الشاملة للتعليم.

- الدفاع عن السياسات والبرامج والتمويل من أجل دعم تنفيذ رؤية إستراتيجية تقنية المعلومات والاتصال على المستوى المحلي والوطني.

المعيار الثاني: ثقافة التعلم في العصر الرقمي:

ينشئ ويعزز ويحافظ مديرو المدارس على ثقافة تعلم فاعلة، توفر تعليماً جاداً وجاذباً وذا صلة بجميع الطلاب، ويقومون بما يلي:

- ضمان الابتكار في التدريس والتركيز على التحسين المستمر لتعلم العصر الرقمي.
- تعزيز الاستخدام المتكرر والفاعل للتكنولوجيا من أجل التعلم، وأن يكون المدير أنموذجاً في ذلك.
- توفير بيئة تعلم تركز على المتعلم، مجهزة بكافة الموارد التقنية والتعليمية لتلبية الاحتياجات الفردية والمتنوعة لجميع المتعلمين.

المعيار الثالث: التميز في الممارسة المهنية

يعزز المديرون التربويون بيئة للتعلم المهني تمكّن المربين من تعزيز تعلم الطلاب، من خلال دمج التقنيات والموارد الرقمية المعاصرة، ويقومون بما يلي:

- تخصيص الوقت والموارد لضمان استمرار النمو المهني في إدماج التقنية وانسيابها.
- التسهيل والمشاركة في المجتمعات التعليمية التي تحفز وتنشئ وتدعم المديرين والمعلمين وكافة الموظفين بالمدرسة في دراسة التقنية واستخدامها.
- تعزيز وصياغة التواصل والتعاون الفاعل بين المعنيين باستخدام أدوات العصر الرقمي.

المعيار الرابع: التحسين الشامل

يوفر المديرون التربويون قيادة وإدارة مواكبة للعصر الرقمي، في سبيل تحسين مستمر للمؤسسة، وذلك من خلال الاستخدام الفاعل لموارد التقنية، ويقومون بما يلي:

- قيادة التغيير الهادف لتحقيق أقصى حد ممكن من أهداف التعلم من خلال الاستخدام الملائم للتكنولوجيا والموارد الغنية بالوسائط المعلوماتية.
- التعاون في تأسيس المقاييس، وجمع البيانات وتحليلها، وتفسير ومشاركة النتائج من أجل تحسين أداء المعلمين وتعلم الطلاب.
- توظيف ذوي الكفاءة العالية الذين يستخدمون التقنية بشكل جيد وابتكاري لتحقيق الأهداف التعليمية والتشغيلية والمحافظة عليهم.

المعيار الخامس: المواطنة الرقمية

يصوغ المديرون التربويون ويسرون فهماً للقضايا الاجتماعية، والأخلاقية، والقانونية، والمسئوليات المرتبطة بثقافة رقمية متطورة، ويقومون بما يلي:

- كفالة الفرص المتساوية للحصول على الأدوات والموارد الرقمية الملائمة لتلبية احتياجات جميع الطلاب.
- إنشاء السياسات للاستخدام الآمن والقانوني والأخلاقي للمعلومات والتقنية الرقمية ويعززونها، ويكونون قدوة في تطبيق ذلك.
- تعزيز التفاعلات الاجتماعية المسؤولة ذات الصلة باستخدام التكنولوجيا والمعلومات، ويكونون قدوة في تطبيق ذلك. (ابراهيم والنايفي، 2020، 1091_1098).

متطلبات القيادة الرقمية

كي تصبح القيادة الرقمية أساس العمل اليومي في أي مؤسسة؛ لأبد من توفر عدد من المتطلبات الأساسية، ذكرتها (أبو حية، 2021م):

- **متطلبات تشريعية:** وتتمثل في إصدار التعليمات والقوانين الإدارية اللازمة لتطبيق القيادة الرقمية.
- **متطلبات مادية:** وتشمل كل ما يلزم من أجهزة وشبكة اتصالات وبنية تحية داعمة للتكنولوجيا.
- **متطلبات بشرية:** وتعني تدريب الموارد البشرية على تطبيق القيادة الرقمية.

وتضيف الباحثة المتطلبات البرمجية: وهي توفير البرامج والنظم (Software) اللازمة لتطبيق القيادة الرقمية، حسب احتياجات المدرسة والمسيرة التعليمية.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة موضوع الدراسة بطريقة علمية منظمة، وتصويرها كميًا. (ملحم، 324، 2000)

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين للعام 2022م والبالغ عددهم (278) مديرا ومديرة.

عينة الدراسة:

ثالثاً: عينة الدراسة:

1. **العينة الاستطلاعية:** تم اختيار عينة استطلاعية قوامها (30) مديرا ومديرة من مجتمع الدراسة الأصلي بطريقة عشوائية، بغرض تقنين أداة الدراسة، والتحقق من صلاحيتها، من خلال حساب الصدق والثبات بالطرق المناسبة للتطبيق على جميع أفراد العينة الفعلية، وقد تم احتسابهم ضمن عينة الدراسة التي تم التطبيق عليها.

2. **العينة الميدانية للدراسة:** تم استخدام عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة الأصلي، بلغ حجمها (128) مديرا ومديرة، والجدول التالي يوضح العينة الميدانية:

جدول رقم (1): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	العدد	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	25.78%
	أنثى	74.22%
	المجموع	100.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس	79.68%
	دراسات عليا	20.32%
	المجموع	100.0
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	83.59%
	أكثر من 5 سنوات	16.41%
	المجموع	100.0

أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الإطار النظري والدراسات السابقة قامت الباحثة ببناء استبانة تتكون في صورتها النهائية من (32) فقرة، موزعة على خمسة مجالات وهي: (القيادة الحكيمة ذات رؤية، ثقافة التعلم في العصر الرقمي، التميز في الممارسة المهنية،

التحسين الشامل، المواطنة الرقمية) كما تم الاستجابة لفقرات الاستبانة وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي بدرجة (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، وتصحح الاستجابات بالدرجات (5، 4، 3، 2، 1).

صدق المقياس:

1- الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):

تم عرض المقياس في صورته الأولية على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في مجال الإدارة التربوية الذين يعملون في الجامعات ومناصب تربوية عالية في الأونروا، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات المقياس، ومدى انتماء الفقرات إلى المقياس، وكذلك وضوح صياغاتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر.

2- صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها (30) مديراً ومديرة، وذلك بحساب معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابعة له، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

جدول (2): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال الذي تتبع له

المجال الأول		المجال الثاني		المجال الثالث		المجال الرابع		المجال الخامس	
1	معامل الارتباط	1	معامل الارتباط	1	معامل الارتباط	1	معامل الارتباط	1	معامل الارتباط
	.906*		.892**		.871**		.922**		.884**
	Sig. .000		Sig. .000		Sig. .000		Sig. .000		Sig. .000
2	معامل الارتباط	2	معامل الارتباط	2	معامل الارتباط	2	معامل الارتباط	2	معامل الارتباط
	.806*		.832**		.881**		.930**		.879**
	Sig. .000		Sig. .000		Sig. .000		Sig. .000		Sig. .000
3	معامل الارتباط	3	معامل الارتباط	3	معامل الارتباط	3	معامل الارتباط	3	معامل الارتباط
	.904*		.897**		.911**		.942**		.913**
	Sig. .000		Sig. .000		Sig. .000		Sig. .000		Sig. .000
4	معامل الارتباط	4	معامل الارتباط	4	معامل الارتباط	4	معامل الارتباط	4	معامل الارتباط
	.866*		.909**		.910**		.942**		.823**
	Sig. .000		Sig. .000		Sig. .000		Sig. .000		Sig. .000
5	معامل الارتباط	5	معامل الارتباط	5	معامل الارتباط	5	معامل الارتباط	5	معامل الارتباط
	.907*		.857**						.815**
	Sig. .000		Sig. .000						Sig. .000
6	معامل الارتباط	6	معامل الارتباط	6	معامل الارتباط	6	معامل الارتباط	6	معامل الارتباط
	.920*		.883**						.926**
	Sig. .000		Sig. .000						Sig. .000
7	معامل الارتباط	7	معامل الارتباط	7	معامل الارتباط	7	معامل الارتباط	7	معامل الارتباط
	.851*		.755**						.842**
	Sig. .000		Sig. .000						Sig. .000
8	معامل الارتباط	8	معامل الارتباط	8	معامل الارتباط	8	معامل الارتباط	8	معامل الارتباط
	.937*		.849**						
	Sig. .000		Sig. .000						
9	معامل الارتباط								
	.913*								
	Sig. .000								

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

ويتضح من الجدول أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة (0.01)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من (0.01)، وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

3- صدق الاتساق البنائي:

جدول (3) يبين معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل مجال من مجالات الاستبانة، مع الدرجة الكلية لفقرات الاستبانة ككل، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة، أقل من (0.05)، وبذلك تعد مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (3): معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة.

#	المجال	م. الارتباط	ق. الاحتمالية (Sig.)
1.	القيادة الحكيمة ذات رؤية	.959**	.000
2.	ثقافة التعلم في العصر الرقمي	.968**	.000
3.	التميز في الممارسات المهنية	.959**	.000
4.	التحسين والتطوير المنظم	.954**	.000
5	المواطنة الرقمية.	.932**	.000

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

ثبات الاستبانة: فيعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات أخرى، وقد أجرت الباحثة خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما: معامل ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية

1. طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha: استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة أولى

لقياس الثبات، وأظهرت النتائج أن معامل ألفا كرونباخ لكافة الفقرات هو (0.988)، وهي قيمة عالية.

جدول (4) أن معامل الثبات لفقرات الاستبانة.

#	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1.	القيادة الحكيمة ذات رؤية	9	.802
2.	ثقافة التعلم في العصر الرقمي	8	.826
3	التميز في الممارسات المهنية	4	.676
4	التحسين والتطوير المنظم	4	.660
5	المواطنة الرقمية.	7	.876
	الدرجة الكلية للاستبانة	31	.988

2. طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient: تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية

الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة، والجدول التالي يوضح أن درجة الثبات عالية وهي (0.926)

جدول (5): نتائج معامل الثبات للاستبانة باستخدام طريقة التجزئة النصفية.

Reliability Statistics			
معامل ألفا كرونباخ	النصف الأول	القيمة	.979
		عدد الفقرات	16 ^a
	النصف الثاني	القيمة	.977
		عدد الفقرات	16 ^b
إجمالي الفقرات			32
درجة الارتباط الكلية			.926

(a) عدد الفقرات الفردية، (b) عدد الفقرات الزوجية

نتائج الدراسة:

تتضمن الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة، التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج " (SPSS)، للحصول على نتائج الدراسة.

المحك المعتمد في الدراسة: لتحديد المحك المعتمد في الدراسة، فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس ($5-1=4$)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي ($4/5=0.80$)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول الآتي: (التمييزي، 2004، 42)

جدول (6): يوضح المحك المعتمد في الدراسة

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له	درجة الموافقة
من 1 - 1.80	من 20%-36%	قليلة جداً
أكبر من 1.80 - 2.60	أكبر من 36%-52%	قليلة
أكبر من 2.60 - 3.40	أكبر من 52%-68%	متوسطة
أكبر من 3.40 - 4.20	أكبر من 68%-84%	كبيرة
أكبر من 4.20 - 5	أكبر من 84%-100%	كبيرة جداً

الإجابة عن السؤال الأول: ما درجة توافر معايير القيادة الرقمية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في المحافظات الجنوبية بفلسطين؟

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل مجال وللاستبانة ككل، والجدول التالي يوضح المعالجات الإحصائية.

جدول (7) تحليل مجالات الاستبانة

المجال	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
القيادة الحكيمة ذات رؤية	9	2.2969	.99441	45.938	4	قليلة
ثقافة التعلم في العصر الرقمي	8	2.4014	.98271	48.028	3	قليلة
التميز في الممارسات المهنية	4	2.5781	1.02467	51.562	1	قليلة
التحسين والتطوير المنظم	4	2.4434	1.01718	48.868	2	قليلة
المواطنة الرقمية.	7	2.2422	.93163	44.844	5	قليلة
الدرجة الكلية للاستبانة	32	2.3924	94039.	47.848		قليلة

يتضح من جدول (7) أن الأوزان النسبية لجميع المجالات متقاربة، أما الدرجة الكلية للاستبانة ككل فقد حصلت على وزن نسبي (47.84%)، مما يدل أن درجة توافر معايير القيادة الرقمية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في المحافظات الجنوبية بفلسطين جاءت بدرجة قليلة، أما ترتيب المجالات حسب أوزانها النسبية فقد جاء في مجال (التميز في الممارسات المهنية) في الترتيب الأول، المرتبة الخامسة والأخيرة كانت لمجال (المواطنة الرقمية) وكلا المجالين حصل على درجة قليلة، وتعرزو الباحثة ذلك إلى:

من خلال عمل الباحثة كمديرة لإحدى مدارس الأونروا فإن قلة اهتمام مديري مدارس الأونروا بقيادة التكنولوجيا في مدارسهم يعود لقلة توافر الإمكانيات المادية والبشرية المقدمة لهم، كذلك معظم برامج التنمية المهنية تركز على الأساليب التربوية والإشرافية ولا تعطي اهتماماً كافياً لتدريب المديرين على القيادة والإدارة الرقمية ومواكبة تطورات التحول الرقمي،

ويتتبع إستراتيجية إصلاح التعليم التي تبنتها الأونروا منذ عام 2011، سنجد أنها تركز على برامج التنمية المهنية وتطوير العاملين سواء للمديرين أو المعلمين أو المختصين التربويين في مجالات (SBTD)، التعليم الجامع، إطار المنهاج، وبرنامج (NAT) وهي برامج لا تشتمل على أي نوع من التطور الرقمي، بل تركز على أساليب التعلم النشط، والأساليب الإشرافية وتنفيذ المهام القيادية والإدارية، كذلك كثرة الأعباء الموكلة على عاتق مديري المدارس في ظل الضائقة المالية التي تمر بها الأونروا، فمعظم المدارس لا يوجد بها (كاتب/سكرتير)، وهناك عدد من المدارس بدون نائب مدير، وبدون مرشد مدرسي، مما يزيد من الأعباء على مديري هذه المدارس، وهذا يحول دون أن يقدم مديرو المدارس على أي مبادرات في هذا المجال، بالإضافة إلى ان دائرة التعليم في الأونروا بدأت تستشعر هذه الحاجة خلال جائحة كورونا وبدأت في تصميم برامج تدريبية للمديرين والمعلمين نهاية العام الدراسي 2022، ولكن ما زالت هذه المحاولات في مراحلها الأولى.

تحليل فقرات الاستبانة:

تحليل فقرات المجال الأول (القيادة الحكيمة ذات رؤية)

جدول (8): تحليل فقرات المجال الأول

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
5	44.4	1.086	2.22	لدى مدير المدرسة رؤية واضحة تعبر عن التوجه نحو توظيف التكنولوجيا الرقمية في إدارة جميع شؤون المدرسة.
1	54.6	1.202	2.73	يشكل مدير المدرسة لجنة تكنولوجيا رقمية في المدرسة تتكون من فريق من (المعلمين، الطلبة، أولياء الأمور) ذوي الخبرة في التكنولوجيا الرقمية.
3	47.8	1.081	2.39	تشمل رؤية المدرسة المشتركة جانبا للارتقاء بالمدرسة في مجال التكنولوجيا الرقمية.
9	40.8	1.125	2.04	يحلل مدير المدرسة واقع المدرسة رقمياً، باستخدام أدوات وبيانات رقمية (برامج التحليل الإحصائي....).
4	47.4	1.100	2.37	يضع مدير المدرسة خطة استراتيجية لدمج التكنولوجيا الرقمية في كافة مجالات العمل المدرسي (الإدارية والفنية).
8	42.6	1.146	2.13	يشجع مدير المدرسة جميع العاملين على استخدام البرمجيات الرقمية في جميع مراحل العملية التعليمية (تخطيط وتنفيذ وتقييم).
2	52.8	1.049	2.64	تشتمل خطة المدرسة وخطط جميع اللجان على أهداف تتعلق بالجانب التكنولوجي الرقمي.
6	43.4	1.095	2.17	يدعم مدير المدرسة ويعزز الممارسات الجيدة نحو بيئة مدرسية رقمية.
7	43.2	1.176	2.16	يحرص مدير المدرسة على تطوير معرفته ومهاراته في مجال القيادة الرقمية ومتطلباتها.

الفقرة التي حصلت على أعلى ترتيب هي الفقرة الثانية من هذا المجال والتي تنص على " يشكل مدير المدرسة لجنة تكنولوجيا رقمية في المدرسة تتكون من فريق من (المعلمين، الطلبة، أولياء الأمور) ذوي الخبرة في التكنولوجيا الرقمية" وتعزو الباحثة ذلك لحاجة المدرسة الملحة أثناء وبعد جائحة كورونا للتعليم المدمج الذي يتكون من التعليم والوجاهي والتعلم عن بعد عبر مواقع التواصل الاجتماعي والمنصات التعليمية المختلفة والفصول الافتراضية وتوظيف التكنولوجيا بشكل عاجل وضروري، جعل كل مدير مدرسة يشكل هذه اللجنة للاستفادة من خبرات المعلمين وأولياء الأمور والطلبة ذوي المهارات المتميزة في هذا المجال.

أما الفقرة التي احتلت أقل ترتيب هي الفقرة (يحلل مدير المدرسة واقع المدرسة رقمياً، باستخدام أدوات وبيانات رقمية (برامج التحليل الإحصائي....) وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مديري المدارس يعتمدون على برنامج موحد وهو

(EMIS) الذي يزودهم بنتائج الطلاب ونسب النجاح والرسوب ومتوسطات الدرجات، كذلك صعوبة برنامج SPSS على مديري مدارس الأونروا، وأنه يعطي تحليلاً أعمق غير مطالب به أي مدير مدرسة.

تحليل فقرات المجال الثاني (ثقافة التعلم في العصر الرقمي)

جدول (9): تحليل فقرات المجال الثاني

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
5	46	2.45	2.30	يقوم مدير المدرسة بحصر المصادر الرقمية (الأدوات والبرامج) المتاحة في المدرسة ويوضح للمعلمين سبل لتوظيفها.
8	36.4	1.098	1.82	يشجع مدير المدرسة انخراط الهيئة التدريسية في مجتمعات تعلم عبر مواقع التواصل الاجتماعي (وتساب، فيس بوك، تليجرام....).
7	41.8	1.075	2.09	يوفر مدير المدرسة التطوير المهني (ورش عمل، لقاءات) للمعلمين في استخدام المنصات والبرامج الرقمية ذات الصلة المباشرة بالعملية التعليمية.
3	50.8	1.035	2.54	يوفر مدير المدرسة مواد التعلم الرقمية للمعلمين والطلبة مثل (كتب، عروض، مواد صوتية ومرئية،....).
2	56.2	1.136	2.81	يعمل مدير المدرسة على توفير المكتبة الرقمية لتكون في متناول جميع الطلبة والعاملين.
6	45.2	1.182	2.26	يشجع مدير المدرسة العاملين على الاستخدام الدائم للتكنولوجيا من أجل تحسين تعلم وتعليم الطلبة (السيورة الذكية، المنصة التعليمية، مواقع مثل اليوتيوب، مواقع التواصل، تطبيقات الويب....).
1	58.2	1.117	2.91	يوفر إنترنت لجميع المرافق التعليمية في المدرسة (المكتبة، المختبرات، غرف متعددة الوسائط،....).
4	49	1.316	2.45	جميع مجالات العمل المدرسي توظف رقمياً (شؤون العاملين، شؤون الطلبة، المراسلات، السجلات،.....).

الفقرة التي حصلت على أعلى ترتيب هي (يوفر إنترنت لجميع المرافق التعليمية في المدرسة) المكتبة، المختبرات، غرف متعددة الوسائط،....) وتعزو الباحثة ذلك ان الأونروا تزود كل مدرسة بخط إنترنت للغرف الإدارية ومختبرات الحاسوب، بالإضافة إلى أن شركات الاتصالات تقدم حملات وباقات إنترنت على الهواتف الذكية المحمولة التي بحوزة كل موظف في المدرسة، أيضاً المكاتب بالقرب من المدارس تقدم خدمات (WIFI) بأسعار زهيدة، مما جعل الإنترنت في متناول جميع أعضاء المدرسة.

أما الفقرة التي احتلت أقل ترتيب هي الفقرة (يشجع مدير المدرسة انخراط الهيئة التدريسية في مجتمعات تعلم عبر مواقع التواصل الاجتماعي) (وتساب، فيس بوك، تليجرام....) وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مديري المدارس أنفسهم لم يتلقوا تدريباً على هذا النمط لذلك لا يمكنهم تنفيذ شيء لم يتقنوه ولم يتم تدريبهم عليه.

تحليل فقرات المجال الثالث (التميز في الممارسات المهنية)

جدول (10): تحليل فقرات المجال الثالث

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
2	52.4	1.073	2.62	يصمم مدير المدرسة مجموعة من الأنشطة المصاحبة للمناهج تشجع على تطوير المهارات الرقمية عند المعلمين والطلبة.

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
3	51.2	1.202	2.56	يشجع مدير المدرسة المعلمين على الحضور أو المشاركة بمؤتمرات أو أيام دراسية ذات صلة بالمجال الرقمي.
4	48.4	1.181	2.42	يحرص مدير المدرسة على تحفيز الطلبة والمعلمين (ماديا ومعنويا) الذين يقدمون إنجازات في المجال التكنولوجي الرقمي.
1	54.2	1.130	2.71	يعمل على تطوير مهارات أولياء الأمور في المجالات التي يحتاجونها ليتمكنوا من متابعة تحصيل أبنائهم.

الفقرة التي حصلت على أعلى ترتيب هي (يعمل على تطوير مهارات أولياء الأمور في المجالات التي يحتاجونها ليتمكنوا من متابعة تحصيل أبنائهم)، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن أولياء الأمور شركاء أساسيون في العملية التعليمية التقليدية، وزادت أهمية دورهم كشركاء بعد جائحة كورونا، فلا يمكن لأولياء الأمور أن يتابعوا تعلم أبنائهم دون أن يمتلكوا المهارات اللازمة والتغيرات التكنولوجية الرقمية على العملية التعليمية، لذا وجب على جميع مديري المدارس أن يهتموا بهذا الجانب.

أما الفقرة التي احتلت أقل ترتيب هي الفقرة يحرص مدير المدرسة على تحفيز الطلبة والمعلمين (ماديا ومعنويا) الذين يقدمون إنجازات في المجال التكنولوجي الرقمي) وتعزو الباحثة ذلك إلى أن التحفيز بأنواعه من أهم العوامل لإنجاح أي عمل داخل المجال التربوي، وهو عمل متأصل في ممارسات مديري المدارس، إلا أن التعزيز غالبا ما يكون معنويا أكثر منه ماديا فالمدير لا يمتلك أي صلاحيات لتعزيز الطاقم ماليا، أم عن تعزيز الطلاب فتكون الجوائز عينية بسيطة، وهذا ما يفسر حصول هذه الفقرة على (48.4) وهو تقدير قليل.

تحليل فقرات المجال الرابع (التحسين والتطوير المنظم)

جدول (11): تحليل فقرات المجال الرابع

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
3	49.4	1.072	2.47	تعاون مدير المدرسة مع المعلمين لتأسيس المقاييس الرقمية، وجمع البيانات وتحليلها رقمياً، وتفسير ومشاركة النتائج من أجل تحسين أداء المعلمين وتعلم الطلبة.
4	42.8	1.085	2.14	يستثمر مدير المدرسة العاملين ذوي الكفاءة العالية الذين يستخدمون التقنية بشكل جيد وابتكاري لتحقيق الأهداف التعليمية والتشغيلية.
1	52.8	1.121	2.64	يؤسس ويرفع مستوى الشراكات الإستراتيجية من أجل دعم التحسين الشامل، مع مؤسسات المجتمع المحلي ذات الصلة بالمجال الرقمي.
2	50.4	1.079	2.52	يسعي مدير المدرسة لتحويل المدرسة لمنظمة تعلم في المجال التكنولوجي الرقمي.

الفقرة التي حصلت على أعلى ترتيب هي (يؤسس ويرفع مستوى الشراكات الإستراتيجية من أجل دعم التحسين الشامل، مع مؤسسات المجتمع المحلي ذات الصلة بالمجال الرقمي). وتعزو الباحثة ذلك إلى أن شراكة المدرسة مع مؤسسات من المجتمع المحلي في ضوء اللوائح والقوانين التي يحددها الإطار التنظيمي للأونروا أصبحت من أهم مؤشرات إطار ضمان الجودة، ويتم تقييم المجالس المدرسية من خلالها، بالإضافة إلى أن مجال الرقمنة والقيادة الرقمية والتحول الرقمي التكنولوجي يحتاج إلى خبراء وأشخاص يمتلكون هذه المهارات ليقوموا بنقلها للمدرسة على جميع مستوياتها، وهذه المهارات لا يمتلكها الطاقم المدرسي، مما يجعل الخيار أمام مديري المدارس الاستعانة بشراكات خارجية.

الفقرة التي حصلت على أقل تقدير هي (يستثمر مدير المدرسة العاملين ذوي الكفاءة العالية الذين يستخدمون التقنية بشكل جيد وابتكاري لتحقيق الأهداف التعليمية والتشغيلية) وتعزو الباحثة ذلك إلى ندرة العاملين الذين يمتلكون هذه

المهارات، وذلك لأن برامج إصلاح التعليم بالأونروا التي تخص المعلمين ومديري المدارس لا تستهدف التكنولوجيا والتحول الرقمي، ولكنها تركز على إستراتيجيات التعلم والنشط والتعليم الجامع وإطار المنهاج... الخ، مما يجعل البديل أمام مديري المدارس الاستعانة بخبراء من خارج المدرسة.

تحليل فقرات المجال الخامس (المواطنة الرقمية)

جدول (12): تحليل فقرات المجال الخامس

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
5	42.2	1.029	2.11	يحرص مدير المدرسة على إكساب المعلمين والطلبة أخلاقيات استخدام التكنولوجيا الرقمية.
6	40.4	1.015	2.02	يحث مدير المدرسة المعلمين والطلبة على احترام القوانين المصاحبة لأي تقنية.
7	39	1.006	1.95	يحرص مدير المدرسة على توعية المعلمين والطلبة بمخاطر المواقع الإلكترونية المحظورة والمخلة بالأداب.
2	50	1.171	2.50	يزود مدير المدرسة المعلمين والطلبة بالأفكار الدخيلة التي ينشرها العدو.
1	54.2	1.144	2.71	يتواصل مدير المدرسة مع مختصين لتوعية المعلمين والطلبة وأولياء الأمور بالاستخدام غير القانوني للتقنيات الرقمية (هاكرز، اختراق الأجهزة).
4	42.8	1.033	2.14	يعزز الاستخدام الخلاق على مواقع التواصل مع احترام حريات وخصوصيات الآخرين.
3	45.4	1.126	2.27	يشجع مدير المدرسة المعلمين والطلبة على استخدام اللغة العربية الفصحى السليمة الصحيحة.

الفقرة التي حصلت على أعلى ترتيب هي (يتواصل مدير المدرسة مع مختصين لتوعية المعلمين والطلبة وأولياء الأمور بالاستخدام غير القانوني للتقنيات الرقمية (هاكرز، اختراق الأجهزة)) وتعزو الباحثة ذلك لأن هذا المجال يحتاج مختصين وخبراء، ومعلمي المدرسة لا يمتلكون هذه المهارات، فيكون البديل الاستعانة بخبراء لتقديم التوعية للمعلمين والطلاب، كذلك على مدار آخر عامين دراسيين تطلق الأونروا حملة بعنوان (الإنترنت الآمن) يطالب فيها مدير المدرسة بتوعية الطلبة والمعلمين وأولياء الأمور حول مخاطر استخدام الإنترنت الخاطيء على الطلبة، ويتخلل هذه الحملة إرسال روابط تشمل فيديوهات توعوية، ومسابقات للطلبة على نطاق المناطق الخمسة التابعة للأونروا.

أما الفقرة التي حصلت على أقل تقدير (يحرص مدير المدرسة على توعية المعلمين والطلبة بمخاطر المواقع الإلكترونية المحظورة والمخلة بالأداب) وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه رغم أهمية الموضوع فإن تعامل الطلاب مع الأجهزة الذكية يعرضهم لبعض الإعلانات غير الأخلاقية، وقد يعرضهم لمخاطر استخدام الإنترنت الخاطئة، إلا أن مديري المدارس يحرصون على عملية التحصيل الدراسي أكثر من أي موضوع آخر، فمن خلال عمل الباحثة فإن تقييم المدرسة يتم في ضوء مؤشرات ضمان الجودة (56) مؤشرا، ولا يوجد مؤشر واحد من هذه المؤشرات يتطرق لتوعية الطلبة والمعلمين بمخاطر الإنترنت.

الإجابة عن السؤال الثاني

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر معايير القيادة الرقمية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في المحافظات الجنوبية بفلسطين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

وللإجابة عن هذا السؤال تحققت الباحثة من ثلاث فرضيات، وللتحقق من صحة كل فرضية تم استخدام اختبار t للعينتين المستقلتين (Independent Samples T Test)، والفرضيات هي كما يلي:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة درجة توافر معايير القيادة الرقمية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في المحافظات الجنوبية بفلسطين تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

جدول (13): نتائج اختبار T للعينتين المستقلتين لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ق (t)	sig	الدلالة الإحصائية
المجال الأول القيادة الحكيمة ذات رؤية	ذكر	33	2.0808	1.03536	-1.455	.787	غير دال إحصائياً
	أنثى	95	2.3719	.97416			
المجال الثاني ثقافة التعلم في العصر الرقمي	ذكر	33	2.1136	1.02763	-1.975	.591	غير دال إحصائياً
	أنثى	95	2.5013	.95188			
المجال الثالث التميز في الممارسات المهنية	ذكر	33	2.5455	1.00866	-2.212	.274	غير دال إحصائياً
	أنثى	95	2.5895	1.03523			
المجال الرابع التحسين والتطوير المنظم	ذكر	33	2.3409	1.07859	-2.670	.813	غير دال إحصائياً
	أنثى	95	2.4789	.99845			
المجال الخامس المواطنة الرقمية	ذكر	33	2.1299	1.10735	-2.803	.144	غير دال إحصائياً
	أنثى	95	2.2812	.86557			
الدرجة الكلية للاستبانة	ذكر	33	2.2421	1.02050	-1.066	.939	غير دال إحصائياً
	أنثى	95	2.4446	.91082			

تبين من جدول (13) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) للدرجة الكلية للاستبانة تساوي (0.939) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة درجة توافر معايير القيادة الرقمية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في المحافظات الجنوبية بفلسطين تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)، وكذلك في جميع المجالات، وتعزو الباحثة ذلك أن جميع مديري ومديرات مدارس الأونروا يخضعون لنفس البرامج التدريبية والتنمية المهنية وبرامج الإصلاح التربوي، فلا توجد برامج خاصة بالذكور أو الإناث، فالمعلمون جميعاً يخضعون لبرنامج (SBTD) والمديرون والمديرات يجب أن ينهوا برنامج القيادة من أجل المستقبل (LFTF)، بالإضافة لبقية برامج إصلاح التعليم من تعليم جامع وإطار المنهاج، وبرنامج التدريب أثناء الخدمة والذي يستمر لمدة عام دراسي. (UNRWA.2011)

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة درجة توافر معايير القيادة الرقمية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في المحافظات الجنوبية بفلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا).

جدول (14): نتائج اختبار T للعينتين المستقلتين لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ق (t)	sig	الدلالة الإحصائية
المجال الأول القيادة الحكيمة ذات رؤية	بكالوريوس	102	2.2462	.99585	-1.144	.566	غير دال إحصائياً
	دراسات عليا	26	2.4957	.98243			
المجال الثاني ثقافة التعلم في العصر الرقمي	بكالوريوس	102	2.3811	.98510	-2.460	.691	غير دال إحصائياً
	دراسات عليا	26	2.4808	.98849			
المجال الثالث التميز في الممارسات المهنية	بكالوريوس	102	2.5686	1.06483	-2.207	.470	غير دال إحصائياً
	دراسات عليا	26	2.6154	.86669			

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ق (t)	sig	الدلالة الإحصائية
المجال الرابع التحسين والتطوير المنظم	بكالوريوس	102	2.4118	1.04280	-0.695	.982	غير دال إحصائياً
	دراسات عليا	26	2.5673	.91804			
المجال الخامس المواطنة الرقمية	بكالوريوس	102	2.1891	.93929	-1.281	.795	غير دال إحصائياً
	دراسات عليا	26	2.4505	.88773			
الدرجة الكلية للاستبانة	بكالوريوس	102	2.3594	.96341	-0.786	.749	غير دال إحصائياً
	دراسات عليا	26	2.5219	.84897			

تبين من جدول (14) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) للدرجة الكلية للاستبانة تساوي (.749) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة درجة توافر معايير القيادة الرقمية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في المحافظات الجنوبية بفلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا)، وكذلك في جميع المجالات، وتعزو الباحثة ذلك أن مهارات التحول الرقمي ومتابعة التطور التكنولوجي لا تتطلب دراسات عليا بقدر ما تتطلب مبادرات شخصية وحرص من مديري المدارس على تطوير مهاراتهم الرقمية، ومتابعة التطورات الرقمية أولاً بأول. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة درجة توافر معايير القيادة الرقمية الدولية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في المحافظات الجنوبية بفلسطين تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، 5 سنوات فأكثر).

جدول (15): نتائج اختبار T للعينتين المستقلتين لمتغير عدد سنوات الخدمة

المجال	سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ق (t)	sig	الدلالة الإحصائية
المجال الأول القيادة الحكيمة ذات رؤية	أقل من 10 سنوات	21	2.4603	1.11515	.823	.381	غير دال إحصائياً
	10 سنوات فأكثر	107	2.2648	.97148			
المجال الثاني ثقافة التعلم في العصر الرقمي	أقل من 10 سنوات	21	2.7381	1.07740	1.731	.334	غير دال إحصائياً
	10 سنوات فأكثر	107	2.3353	.95454			
المجال الثالث التميز في الممارسات المهنية	أقل من 10 سنوات	21	2.6310	1.08288	.257	.506	غير دال إحصائياً
	10 سنوات فأكثر	107	2.5678	1.01787			
المجال الرابع التحسين والتطوير المنظم	أقل من 10 سنوات	21	2.4405	1.01213	-0.014	.802	غير دال إحصائياً
	10 سنوات فأكثر	107	2.4439	1.02291			
المجال الخامس المواطنة الرقمية	أقل من 10 سنوات	21	2.4286	.92140	1.003	.681	غير دال إحصائياً
	10 سنوات فأكثر	107	2.2056	.93352			
الدرجة الكلية للاستبانة	أقل من 10 سنوات	21	2.5397	.97301	1.003	.509	غير دال إحصائياً
	10 سنوات فأكثر	107	2.3635	.93582			

تبين من جدول (15) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) للدرجة الكلية للاستبانة تساوي (0.509). وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة درجة توافر معايير القيادة الرقمية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في المحافظات الجنوبية بفلسطين تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة (أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر) وكذلك في جميع المجالات، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن جميع مديري ومديرات مدارس الأونروا يخضعون لنفس البرامج التدريبية والتنمية المهنية وبرامج الإصلاح التربوي، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات السابقة كدراسة (أبو حية)، لكن اكتساب مهارات التحول الرقمي تتم من خلال عمليات التعلم والتطوير الذاتي، فالمدير الذي يسعى لتطوير ذاته واكتساب مهارات جديدة تكون صفة ذاتية له، ولا تعتمد على عدد سنوات الخدمة.

إجابة السؤال الثالث: ما السبل المقترحة لتعزيز درجة توافر معايير القيادة الرقمية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في المحافظات الجنوبية بفلسطين في ضوء نتائج الدراسة؟

من خلال اطلاع الباحثة على نتائج الدراسة، ومن خلال خبرتها الميدانية، ومن خلال الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات العلاقة، ومن خلال عقد مقابلات مع بعض مديري المدارس والمختصين التربويين في دائرة التعليم بالأونروا فإنها تقترح مجموعة من السبل:

1. تشكيل لجنة رقمية أو تكنولوجية في كل مدرسة، تضع رؤية وخطة استراتيجية لمواكبة عمليات التحول الرقمي وربطها بالمسيرة التعليمية.
2. تضمين مؤشرات ضمان الجودة التي يتم تقييم المدارس في ضوءها على بنود تتعلق بالقيادة الرقمية، والمدرسة الرقمية والمعلم الرقمي، وتعزيز جميع العوامل التي تساعد نحو بيئة تعليمية رقمية.
3. دراسة احتياجات التحول الرقمي (المادية، البشرية)، والعمل على تلبية هذه الاحتياجات، وتقديم الدعم المادي والتقني والبشري للارتقاء بهذا الجانب.
4. نقل الممارسات الجيدة في مجال تطبيق القيادة الرقمية، ونشرها بين المدارس، لتعم الفائدة وتطبق على أوسع نطاق.
5. العمل بصورة تعاونية وتشاركية بين دائرة التعليم بالأونروا ووزارة التربية والتعليم لتبادل الخبرات في مجال القيادة الرقمية والمدرسة الرقمية والمعلم الرقمي، ليصبح نهجا موحدًا.
6. تنظيم شراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي خاصة المدارس والكليات التقنية التي تهتم بالتكنولوجيا والتحول الرقمي، بما يعود بالنفع على المدرسة من معلمين وطلاب ومديري مدارس وأولياء أمور.
7. على مستوى دائرة التعليم في الأونروا، لا بد من تنظيم برنامج تنمية مهنية لمديري المدارس والمعلمين وتدريبهم على التقنيات الحديثة، وتطبيقاتها في العملية التعليمية.

التوصيات

1. أن تضع وحدات الدعم الاستراتيجي في الوكالة (وحدة التطوير المهني والمنهاج، وحدة التقييم، وحدة ضمان الجودة) عملية الارتقاء بمستوى الأداء الرقمي أو التكنولوجي ضمن خططها، ومؤشرات العمل التي يتم تقييم المدارس على أساسها.
2. أن تتضمن شروط توظيف المعلمين الجدد على شروط امتلاك مهارات المعلم الرقمي ويتم تطبيق اختبارات التوظيف على عملية خاصة بالجانب التكنولوجي.

3. أن يتم تبني برامج تنمية مهنية لجميع العاملين في المدرسة (معلم، مدير، مرشد) لتحويل المدارس إلى مدارس رقمية، وبيئة تدعم التحول الرقمي.
4. التواصل مع خبراء في هذا المجال من الكليات التقنية لاستثمار البرامج الحديثة والتطبيقات في العملية التعليمية.
5. التعاون مع شركات الاتصالات لتساهم بدورها تجاه دعم عملية التعليم والتعلم وتقديم تسهيلات للمعلمين والمديرين والطلبة.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. ابراهيم، النافعي، حسام، تركي. (2020م). معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في مجال التعليم كمدخل لصياغة المنظومة التعليمية المستقبلية بسلطنة عمان. مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية. عدد خاص. ص ص (1085-1104).
2. ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم. (2003م). لسان العرب. (15) جزء. بيروت: دار صادر.
3. أبو حية، نجاه. (2021م). درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية بفلسطين وسبل تحسينها. (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الإسلامية بغزة.
4. الأشقر، مصطفى. (2018م). دجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بإدارة التميز من وجهة نظر معلميه. (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الإسلامية، بغزة.
5. الأونروا. (2010م) القيادة مفهومها وأنماطها وتطبيقاتها.
6. التميمي، فواز. (2004م). فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (أيزو 9001) في تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها ودرجة رضاهم عن هذا النظام. (رسالة دكتوراه). جامعة عمان العربية. الأردن.
7. الحربي، حمدان. (2021م). واقع توظيف القيادة الرقمية في التعلم عن بعد وإدارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة تصور مقترح. المجلة العربية للنشر العلمي، (27) 82_105.
8. الحربي، حمدان. (2021م). واقع توظيف القيادة الرقمية في التعلم عن بعد وإدارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة تصور مقترح. المجلة العربية للنشر العلمي، (27) 82_105.
9. الذهلي، ربيع و الخروصي، حسين و الشعيلي، صالح. (2021م). درجة توظيف مديري المدارس في سلطنة عُمان للقيادة الرقمية من وجهة نظر المديرين أنفسهم. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، (12) 33 . 79_93.
10. الزمر، إبراهيم. (2019م). درجة توفر متطلبات الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية بغزة.
11. الشريف، عمار. (2021م). درجة توظيف المدارس الخاصة للخدمات الإلكترونية بوزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة وسبل تطويرها. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية بغزة. فلسطين.
12. الصالحي، رولا. (2016م). درجة توافر معايير التعليم الدولية في حالات الطوارئ بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وسبل تعزيزها. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية بغزة. فلسطين.

13. الطائي، الحدراوي، يوسف، باقر. (2019م). أثر القيادة الرقمية في تبني الثقافة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بمديرية تربية محافظة النجف الاشرف بالعراق. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (3) العدد (6)، ص 19_39.

14. علوان، وسام. (2019م). مدى امتلاك معلمي التكنولوجيا في المرحلة الثانوية لقيم المواطنة الرقمية وتصور مقترح لتطويرها. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية بغزة.

مجمع اللغة العربية. (2011م). المعجم الوسيط، (د.ط) مصر.

ملحم، سامي. (2000م). مناهج البحث في التربية وعلم النفس. (د.ط). عمان دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.

وزارة التخطيط والتعاون الدولي. (2014م). تقرير وزارة التخطيط الاطلس الفني. غزة، وزارة التخطيط والتعاون الدولي.

وزارة التربية والتعليم العالي. (2015م). الكتاب الإحصائي السنوي للتعليم العام والعالي في محافظات غزة للعام الدراسي (2014م-2015م). الإدارة العامة للتخطيط.

المراجع الأجنبية

1. Brooks, McCormack, Mark, Christopher . (2020). Driving Digital Transformation in Higher Education.
2. Christoffel, Mervyn. (2019). A Framework Of managing Change Leadership In A Digital Transformation Environment. University of South Africa, Pretoria, South Africa.
 - a. Factors Which Influence High School Administrators' Readiness and Confidence to Provide Digital Instructional Leadership.
3. Shepherd, Rosemarye, Andrew, Taylor. (2018). An Analysis of
4. Sterrett, Richardson, William, Jayson. (2019). The Change Ready Leadership of Technology Savvy Superintendents. Journal of Educational Administration, v57 n3 p227-242 2019.
5. Thannimalai, Raman, Raamani, Arumugam. (2018). The Influence of Principals' Technology Leadership Professional Development On Teachers' Technology Integration In Secondary Schools.
6. UNRWA. (2010). Leading and Administration.
7. UNRWA. (2011). Education Reform Strategy.
8. UNRWA. (2017). Module 1, Being a Leader. Leading For The Future Program.