



كلية التربية
المجلة التربوية



جامعة سوهاج

دور القيادة المدرسية في التحوّل الرقميّ للفصول الافتراضية من وجهة نظر المعلمين

إعداد

د/ أريج بنت إبراهيم الأنصاري

أستاذ أصول التربية الإسلامية المساعد - الكلية

التطبيقية بسراة عبيدة

جامعة الملك خالد - المملكة العربية السعودية

تاريخ استلام البحث: ١٨ أبريل ٢٠٢٤ م - تاريخ قبول النشر: ٢٢ أبريل ٢٠٢٤ م

مُسْتَخْلَصُ الدِّرَاسَةِ:

هدف البحث إلى الكشف عن الممارسات القيادية الفاعلة في التحول الرقمي للفصول الافتراضية لمديري (٦) ست مدارس ثانوية بإدارة أبحا التعليمية التابعة للإدارة العامة للتعليم في منطقة عسير بالمملكة العربية السعودية، من وجهة نظر المعلمين، واستخدم البحث المنهج الوصفي، وتم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (٢٤٠) معلماً ومعلمة، يعملون في المدارس الستة، وأسفرت نتائج البحث الميدانية أن المدرء يقومون بالممارسات القيادية في مجال توظيف التحول الرقمي للفصول الافتراضية للعملية التعليمية بدرجة مرتفعة، بلغت (٧٨,٢٪) وبتوسط حسابي بلغ (٣,٩١)، كما بينت النتائج عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة عن تقديرات أفراد عينة البحث.

وقدم البحث بعض الآليات المقترحة لتفعيل دور القيادة المدرسية التحويلية في تعزيز الممارسات القيادية في التحول الرقمي للفصول الافتراضية في ضوء النتائج التي توصلت إليها من معلمي المدارس الحكومية بإدارة (أبحا التعليمية)، وكان من أهم التوصيات: أن يركز المدير ممارساته في مجال استخدام التحول الرقمي للفصول الافتراضية على الجوانب العملية، مثل: قيادة التنمية المهنية للمعلمين، وقيادة إجراءات التطبيق عن طريق القيادة أداء وقدوة أكثر من التنظير، كذلك بناء برامج تدريبية تستهدف بقية مدرء المدارس، تنمي لديهم تلك الممارسات القيادية بالبيئة الرقمية المقترحة بالبحث.

الكلمات المفتاحية: التَّحْوِيلُ الرَّقْمِيُّ؛ الفُصُولُ الافتراضية؛ القِيَادَةُ المَدْرَسِيَّة.

The Role of School Leadership in the Digital Transformation of Virtual Classrooms from the teachers' point of view

By

Dr. Areej bint Ibrahim Al-Ansari

Abstract:

The Research Aimed to Uncover Effective Leadership Practices in The Digital Transformation of Virtual Classrooms by Six Governmental Secondary Schools from The Perspective of Teachers. The Study Employed A Descriptive Methodology, and A Questionnaire Was Administered to A Sample of **(240) Teachers** Working in The Six Schools. The Results Indicated That The Principals Engage in Leadership Practices Related to The Digital Transformation of Virtual Classrooms in The Educational Process to A High Degree, With A Mean Score Of **78.2 %**.,With an Arithmetic Average of **(3.91)**, Furthermore, The Results Showed No Statistically Significant Impact of Independent Variables on The Estimates of The Study Sample Individuals. Based on The Findings.

The Research Presented Some Proposed Mechanisms to Activate The Role of Transformational School Leadership in Enhancing Leadership Practices in The Digital Transformation of Virtual Classrooms in Light of The Results It Reached From Government School Teachers In The ABHA Educational Administration. Among The Most Important Recommendations Was: The Principal Focus His Practices in The Field of Using Digital Transformation for Classrooms. Virtualization Focuses on Practical Aspects, Such as: Leading The Professional Development of Teachers, and Leading Implementation Procedures Through Leadership and Role Models More Than Theorizing, as Well as Building Training Programs Targeting Other School Principals, Developing Those Leadership Practices in The Digital Environment Proposed in The Study.

Keywords: Digital Transformation, Virtual Classrooms, School Leadership.

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة

- مقدمة البحث:

فرضت نهضة تكنولوجيا التحول الرقمي بالمملكة العربية السعودية ظهور طرق وأساليب متنوعة، تدعمها تكنولوجيا الوسائل المتعددة، وتعتمد على توظيف المستحدثات التكنولوجية؛ لتحقيق التعلم المطلوب بشكل أفضل. وقد انعكس هذا التطور التكنولوجي على منظومة التعليم؛ مما حثَّ التربويون على دراسة الدور الجديد للقيادة المدرسية في ظل تطبيق التحول الرقمي للفصول الافتراضية وتأثيره في مواكبة التحديات، التي تواجه العملية التعليمية وانعكاس ذلك على نمو قدرات المعلم وإمكاناته في التنفيذ الفعال للتدريس في ظل تعدد الوسائل التعليمية الفاعلة، التي تراعي الفروق الفردية بين الطلاب، وتعمل على تنمية معلوماتهم وقدراتهم التفكيرية ومهاراتهم، التي تساعد المعلم على التواصل الفعال مع الطلاب، وحل المشكلات التي تعترض العملية التعليمية.

ويعد من أبرز وسائل التكنولوجيا الحديثة المفيدة في هذا المجال استخدام الفصول الافتراضية (Virtual Classrooms) والبرامج الحاسوبية وتقنيات الوسائط المتعددة (أبو شحادة والقادري، ٢٠١٩). ومع نجاح وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في التعامل مع جائحة كورونا (Covid 2019) بضوابطها التي شكلت مسلكاً إلزامياً على المؤسسات التعليمية للانتقال من أساليب التعليم التقليدية بمكوناتها المعهودة - التي تربت عليها أجيالاً - إلى واقع جديد وأساليب تعليم جديدة تتناسب مع طبيعة المرحلة، متمثلة في التحول الرقمي (Digital Transformation) بالعملية التعليمية، خاصة في التحول نحو الفصل الافتراضي (Virtual Classroom)، لتشمل التطبيقات التي تساعد على التعلم الفردي، والتعلم التعاوني، والتعلم التفاعلي، والتعلم الافتراضي، وكذلك تتسع لتشمل استخدامها في التعلم داخل الفصول والمعامل والقاعات الدراسية، والتعلم عبر الشبكات، والتعلم عن بعد، وتهتم بالجوانب الخاصة بالمنهج الدراسي ومتطلبات تطبيقه للمتعلمين، وكذلك الجوانب المرتبطة بالفروق الفردية للمتعلمين وكيفية التغلب عليها. وتعمل التقنيات الرقمية - في ضوء ذلك - على دعم كافة الأنماط والأساليب التعليمية، التي تناسب كافة المتعلمين (صبري، ٢٠٢٠).

وكون مدرء المدارس قادة التعليم، فإنهم لن يكونوا - فقط - قادرين على الدعم و التنفيذ لتطبيق استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات (Information Technology)) و توظيفها في هذا المجال وتسهيل تقديمها، والاتصال الفعال بحقل التعليم، لكنهم - أيضاً - يستطيعون التأثير وتوجيه الآخرين إلى كيفية الاستخدام المناسب لهذه التكنولوجيا؛ لتحقيق فاعلية العملية التعليمية، ودعم نجاح التحول الرقمي؛ حيث يُعد مدير المدرسة قائداً تربوياً، يسعى إلى بناء رؤية المدرسة وتحقيق رسالتها؛ وفقاً للسياسة المعتمدة بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، فإن على مديري المدارس مسؤولية التأكد من نجاح التحول الرقمي المدرسي

عن طريق التأكد من التوظيف الأمثل للتحويل الرقمي للفصول الافتراضية في العملية التعليمية وبطريقة تلي طموحات المجتمع. وهو ما يتفق مع آراء كثير من الباحثين الذين يؤكدون دور مدراء المدارس في ذلك الشأن، وأن الأدوار التي يقومون بها هي من أكثر العوامل أهمية في التكيف مع التغيرات الخاصة بتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

ومما سبق ذكره، يمكن القول: إن دور مديري المدارس في قيادة التحويل الرقمي المدرسي ذو تأثير كبير في الإجراءات التنفيذية النهائية، والتحقق من إدارة الفصول الافتراضية بنجاح؛ حيث أظهرت العديد من الدراسات أن مديري المدارس يقومون بدور مهم في ذلك، بوصفهم قادة تغيير عندما يقومون بتسهيل توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال عن طريق ممارستهم القيادية الفعالة في مجالات التحفيز، والتوجيه، والمتابعة، والإرشاد، والدعم؛ لنجاح التحويل الرقمي للمدرسة وتحقيق فاعلية الفصول الافتراضية (أبو حشيش، ومتولي، ٢٠٢٠، ص ١٤٨).

- مشكلة البحث:

إن المؤسسات التربوية من أهم مؤسسات بناء المجتمع وتقدمه، فالمدرسة هي التي تربي وتعلم أجيال المستقبل، وتسعى إلى تحقيق الأهداف التربوية المنبثقة عن الفلسفة التربوية، وحتى يتم تحقيق فاعلية التحويل الرقمي بالمدارس لابد لجميع العاملين في هذه المؤسسات - وفي مقدمتهم المدراء- أن يسلكوا سلوكاً له دور فعّال في تحقيق الأهداف، التي قامت من أجلها المدرسة. فمدير المدرسة -أثناء عمله- يتعامل مع المعلم، الذي يعد من أبرز مدخلات النظام التربوي، وهو العنصر الحاسم في نجاح العملية التربوية، وعلى جهوده وجودة أدائه يعتمد نجاح نوعية التعليم وتحسينه، لذلك اهتم كثير من الدارسين به، وبدراسة العوامل التي تؤثر في فاعليته، التي من أهمها السلوك القيادي الذي يسود المؤسسة التربوية التي ينتمي إليها المعلم (Carreno, 2014).

ومما أن المديرين قد تم عدّهم لاعبين أساسيين في التحويل الرقمي للفصول الافتراضية عن طريق توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالعملية التعليمية، فظهرت حاجة ماسة لعمل المزيد من الدراسات على الممارسات القيادية الفعالة لمدراء المدارس لتوظيف التحويل الرقمي في المدارس، خاصة لدعم نجاح الفصول الافتراضية التي صارت واقعاً ملموساً بعد تعميم استعمالها منذ جائحة كورونا وحتى الآن.

إن وزارة التعليم السعودية - ومنذ إقرار استراتيجية التعلم عن بُعد واعتماد الفصول الافتراضية كأحد أدواتها- تسعى جاهدة لنجاح هذه الاستراتيجية على أرض الواقع، ولكن كثيراً من المدارس، التي تواجه تحديات تتطلب إعادة النظر لآلية التطبيق، وقد سلطت دراسات كل من: آل حبشان (٢٠١٩)، العضائلة (٢٠١٩)، اليامي (٢٠٢٠) الضوء على أهمية إبراز دور مدراء المدارس في قيادة النجاح الفعال لتعزيز

استخدام الفصول الافتراضية وتوفير وصف تحليلي لممارسات بعض مدراء المدارس المتميزين والاستراتيجيات القيادية التي يستخدمونها؛ سعياً لتحقيق التطبيق الفعال لنجاح الفصول الافتراضية بمدارسه.

وفي ظل التحديات التي واجهها النظام التعليمي بالمملكة العربية السعودية منذ جائحة كورونا وتحول الدراسة عن بعد واستخدام الفصول الافتراضية على منصة مدرستي والتي أصبحت واقعاً لا مجال لنبهه أو الالتفاف من حوله حيث أصبحت أحد أهم أدوات مواجهة أزمات توقف التعليم الحضوري بالمملكة عامة وبمنطقة عسير خاصة، لاسيما وأن منطقة عسير ومدينة أبها تحديداً تتميز عن غيرها بطول الأمطار الغزيرة طوال الدراسة. وقد أوصى مؤتمر التحول الرقمي للجامعات السعودية نحو رؤية المملكة ٢٠٣٠ (بتاريخ ٣١ يناير ٢٠١٩) بضرورة تجربة استخدام التقنيات الجديدة في الفصول الدراسية وأثرها الإيجابي على نتائج التعليم في مختلف المؤسسات التعليمية ومنها المدارس والجامعات، كما يُسلط الخبراء الضوء في نقاشهم على كيفية تجهيز الطلاب بأفضل وأحدث التقنيات لإعدادهم بشكل مناسب حتى يتمكنوا من أخذ مكانهم الريادي في بيئة العمل المستقبلية. وعليه فقد عمدت الباحثة بحكم خبرتها بمجال التعليم والعمل كقائدة تعليمية إلى عمل دراسة استطلاعية تم تطبيقها على عينة من المعلمات في مدينة أبها بلغ عددهن (١٠) معلمات وهي عبارة عن سؤال مفتوح وينص على "هل لقيادات المدارس دور في التحول الرقمي للفصول الافتراضية في ضوء السياسات العامة والقيم المجتمعية والنظم واللوائح المنظمة للنظام التعليمي السعودي من وجهة نظر المعلمات في مدينة أبها؟" وقد أكدت المعلمات على أن هناك دور كبير لقيادات المدارس نحو التحول الرقمي للفصول الافتراضية من خلال إعادة النظر في الواقع المتعلق لهذا الدور، وتعديل السياسات التعليمية وتحسينها لضمان توفير الوصول إلى نجاحها بكل سهولة. ومن هنا انبثقت مشكلة البحث الحالي من خلال التعرف على ممارسات المدراء في القيادة والإدارة للتغيير المتعلق بإدخال تكنولوجيا الفصول الافتراضية وتوظيفها في ظل نهضة التحول الرقمي بالسعودية، وذلك من وجهة نظر المعلمين العاملين في تلك المدارس.

- أسئلة البحث:

سعى البحث الحالي الإجابة على الأسئلة التالية:

- ١- ما فلسفة القيادة المدرسية والنمط المناسب لها في تعزيز الممارسات القيادية نحو التَّحَوُّلِ الرَّقْمِيِّ لِلْفُصُولِ الْإِفْتَرَاضِيَّةِ فِي الْأَدْبِيَّاتِ الْإِدَارِيَّةِ وَالتَّرْبَوِيَّةِ الْمُعَاصِرَةِ؟
- ٢- ما درجة الممارسات القيادية بالبيئة الرقمية لدى مدراء المدارس في مجال تعزيز نجاح الفصول الافتراضية من وجهة نظر المعلمين؟
- ٣- هل تختلف تقديرات عينة البحث لدرجة الممارسات القيادية بالبيئة الرقمية لدى مدراء المدارس في مجال تعزيز نجاح الفصول الافتراضية باختلاف متغيرات: الجنس، والخبرة المدنية، والخلفية الأكاديمية؟

٤- ما الآليات المقترحة لتفعيل دور القيادة المدرسية التحويلية في تعزيز ممارسات التَّحْوِيلِ الرَّقْمِيِّ لِلْفُصُولِ الافتراضية مِنْ وَجْهَةِ نَظَرِ المُعَلِّمِينَ؟

- أهداف البحث:

هدف هذا البحث إلى التعرف على الآتي:

- ١- التعرف على مفاهيم ونظريات وأتماط القيادة المدرسية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
- ٢- الكشف عن واقع الممارسات القيادية الفعالة بالبيئة الرقمية لمدراس في القيادة وإدارة التغيير المتعلق بإدخال تكنولوجيا الفصول الافتراضية وتوظيفها في المدارس من وجهة نظر المعلمين.
- ٣- بيان أثر المتغيرات المستقلة (الجنس، والخبرة، والخلفية الأكاديمية) في تقديرات أفراد عينة البحث للممارسات القيادية بالبيئة الرقمية لدى مدراس المدارس؛ لتعزيز نجاح نموذج الفصول الافتراضية.
- ٤- اقتراح بعض الآليات المقترحة لتفعيل دور القيادة المدرسية التحويلية في تعزيز ممارسات التَّحْوِيلِ الرَّقْمِيِّ لِلْفُصُولِ الافتراضية مِنْ وَجْهَةِ نَظَرِ المُعَلِّمِينَ

- أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من أهمية ثورة التحول الرقمي التي ظهرت في هذا العصر، وفي وقتنا الحاضر على وجه خاص، وخاصة أهمية تلك الفصول الافتراضية، بوصفها أساس التعليم الإلكتروني وتحولاته، تلك التي أحدثت نقلة نوعية في طرق التدريس، وكذلك بيان أهمية دور الممارسات القيادية بالبيئة الرقمية لمدير المدرسة في تحقيق أهداف النظام التعليمي، وتأمل الباحثة في هذا البحث تحقيق ما يأتي:

- أن تساعد المديرين على الوعي بممارساتهم القيادية بالبيئة الرقمية، ومعرفة المجالات التي تعاني من قصور، وذلك لتمكينهم من تطوير هذه الممارسات، وزيادة فاعليتها في تشجيع استخدام تكنولوجيا الفصول الافتراضية وتوظيفها في مدارسهم.
- أن تشجع على تعميم هذه التجربة ببقية مدارس الوزارة، وتبني الممارسات الموضحة في أداة البحث.
- أن تساعد القادة التربويين في وزارة التعليم على إعداد الخطط والبرامج التي تهدف إلى تطوير القيادات في المدارس في ظل التحول الرقمي وصناعة واتخاذ القرارات الرشيدة التي تُسهم في تفعيل الممارسات التكنولوجية في الفصول الافتراضية.
- أن يقدم البحث الحالي أداة قياس محدثة، يمكن أن توفر خياراً إضافياً للباحثين بهذا الميدان؛ حيث تم تطوير هذا (الاستبيان) من الأدب النظري مع إعادة تشكيل محاوره وأسئلته لتكون أكثر تركيزاً ووضوحاً لتقصي المعلومات.

- حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: اقتصر على الممارسات القيادية بالبيئة الرقمية لمدير المدرسة في تحقيق نجاح الفصول الافتراضية.
- الحدود المكانية: اقتصر على إدارة التعليم في مدينة أبها.
- الحدود الزمانية: تم إجراء البحث خلال الفصل الأول من العام الدراسي ١٤٤٥ هـ.
- الحدود البشرية: تتمثل في عينة من معلمي المدارس الحكومية الممارسين لأعمالهم باستخدام الفصول الافتراضية.

- مصطلحات البحث:

القيادة: مفهوم القيادة في اللغة العربية كما وردت في لسان العرب لابن منظور (١٤٣٤هـ) بأنها مصدر القَوْدُ، والقود نقيض السَّوْقُ: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، وفي حديث السقيفة: فانطلق أبوبكر وعمر يَتَقَاوَدَانِ حتى اتوهم، أي يذهبان مسرعين كأن كل واحد منهما يقود الآخر لسرعته.

القيادة اصطلاحاً: تعرف القيادة بأنها: " نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حلول المشاكل المتعددة، أو هي نشاط أو حركة تحتوي على التأثير في سلوك الناس: الآخرين أفراد أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة. (طشطوش، ٢٠٠٩، ص ١٤)

القيادة المدرسية:

اصطلاحاً هي: النشاط المخصص الذي يمارسه القائد في المدرسة للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه. (Abu Al-Ela, 2013)

إجرائياً: مسمى وظيفي أطلقته وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية على مديري المدارس.

التحول الرقمي:

اصطلاحاً هو: " التحول من التعامل بين الأفراد للتعامل عبر الأنترنت بدون وسيط درعا للفساد وتوفيراً للوقت وتطوير الأداء وسهولة التعامل (غنام ٢٠٢٢، ص ٥٢).

إجرائياً: الانتقال من النظام التقليدي إلى النظام الرقمي المرتكز على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في السياسة التعليمية في ضوء رؤية ٢٠٣٠ في المؤسسات التعليمية، ووفق عدد من المتطلبات التي تكمن في نشر ثقافة التحول الرقمي، وتمويل التحول الرقمي، والمتطلبات البشرية والتقنية.

الفصول الافتراضية:

اصطلاحاً هي: " بيئة تعلم توفر تفاعل غير مباشر بين كافة المشاركين، حيث لا يستلزم وجودهم في وقت واحد بصرف النظر عن أماكن تواجدهم، ويتضمن هذا النمط أدوات تفاعل متنوعة مثل الرسائل الخاصة والمنتديات النصية" (شيمي، ٢٠١٠، ص ١١)

إجرائياً: التقنية المعتمدة على تصميم بيئة تعلم افتراضية من خلال أحد المواقع الإلكترونية بهدف تدريس الرياضيات في المراحل التدريسية المختلفة.

الممارسات القيادية بالبيئة الرقمية:

اصطلاحاً هي: ممارسات القائد للتحويل نحو مُجْتَمَع المعرفة، ومدى معرفته في مجال التقنية، والاستخدام الاستراتيجي لأصول المنظمة الرقمية بهدف حل مشاكل العمل وسد احتياجاته، ويمكن التعامل مع هذا على المستويين التنظيمي والفردى، وعند النظر إليها من المستوى الفردي غالباً ما يتم تنفيذ ذلك من قبل المسؤولين عن الإشراف على الأصول الرقمية (Yusof, July 2019, P. 1482).

اجرائياً: ممارسة الأدوار القيادية باستخدام مجموعة من التقنيات الرقمية والأدوات مثل: الأجهزة المحمولة والتطبيقات الاتصالات والويب والمنصات الالكترونية والذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة وتمكين العاملين (معلمين واداريين) من استخدامها لإحداث تغييرات للعملية التعليمية.

- منهج البحث:

استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن أسئلتها ومناقشة نتائجها وتفسيرها، وهذا المنهج يتعلق بوصف طبيعة الظاهرة موضوع البحث، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقات بين مكوناته سعياً لفهم الظاهرة (أبو حطب وصادق، ١٩٩١، 2008، Creswell) وهو المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول منه على معلومات تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل الباحث فيها. (الأغا والأستاذ، ١٩٩٩)، كما استخدم البحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات؛ كونها الأنسب للدراسة الحالية، حيث قامت الباحثة ببنائها كأداة لجمع البيانات اللازمة للبحث.

- الدراسات السابقة:

فيما يلي تعرض الباحثة الدراسات السابقة من الأحداث للأقدم وفقاً للمحاور التالية:

أولاً- دراسات تناولت الفصول الافتراضية في ظل التحويل الرقمي للتعليم:

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

كما أجرت (٢٠٢١، Almuqbil) دراسة هدفت إلى التعرف على تأثير برنامج تدريبي باستخدام الفصول الافتراضية على كفاءة التدريس وتطوير مهارات الفصول الافتراضية بين الطالبات والمعلمات في

برنامج التربية العملية، واستخدم البحث المنهج شبه التجريبي، ومن النتائج هيمنة المجموعة التجريبية على المجموعة الضابطة من خلال فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات التجريبية ومجموعات المراقبة في التطبيق اللاحق لكل من بطاقة مراقبة كفاءة التدريس والفصول الافتراضية اختبار المهارات.

كما هدفت دراسة (Vlachopoulos, 2021) إلى تحليل تصورات ٢٥٠ مدرساً عبر الإنترنت يعملون في مؤسسات التعليم العالي الأوروبية، موزعين في ٥ مجالات: الأعمال والتعليم والعلوم الإنسانية والعلوم والصحة وتأثير تكنولوجيا التعليم على جودة التدريس في التعليم العالي عبر الإنترنت وإعادة النظر في المفاهيم العملية وتعريفات الجودة، وتحسين الفعالية والتوافق مع المطالب الاجتماعية الناشئة مع التكيف مع اتجاهات التنافسية والمساءلة كأساس في عملية التدريس والتعلم، وعلى المعلم أن يكون مجهزاً بمجموعة مناسبة من الكفاءات والسمات بالإضافة إلى معرفة المحتوى

دراسة مامكغ (MAMCG, 2021) بعنوان: "درجة امتلاك معلمي المدارس الحكومية لمهارات التعلم الرقمي واتجاهاتهم نحو استخدامه في ظل جائحة كورونا". وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة امتلاك معلمي المدارس الحكومية لمهارات العلم الرقمي واتجاهاتهم نحو استخدامه في ظل جائحة كورونا، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت المنهج الوصفي التحليلي والمسحي وطبقت استبانة كأداة للدراسة على عينة من ٣١٠ معلم ومعلمة من المدارس الحكومية الأساسية. وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها امتلاك مديري المدارس الحكومية ومعلميها لمهارات التعلم الرقمي واتجاهاتهم نحو استخدامه في ظل جائحة كورونا بدرجة مرتفعة.

دراسة المهيدلي (٢٠٢١) بعنوان: حوكمة التحول الرقمي في الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الممارسات العالمية، وهدفت الدراسة إلى تحديد مفهوم حوكمة التحول الرقمي في الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الممارسات العالمية وبيان أوجه الاستفادة منها في تطوير الإدارات التعليمية في المملكة العربية السعودية؛ ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائجها أن استخدام حوكمة التحول الرقمي يحقق أفضل الممارسات الإدارية للمديرين وتنمية مهاراتهم في الإشراف والمتابعة

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

دراسة البقمي (٢٠٢٠) وهدفت إلى تحديد أنسب أنماط الفصول الافتراضية (مسجل/ مباشر) بدلالة تأثيرها في تنمية الجانب المعرفي ومستوى دافعية الإنجاز لدى طلبة كلية التربية بجامعة جدة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي وتطوير النظم، ومن نتائج الدراسة أن الخبرة التعليمية المقدمة من خلال الفصول الافتراضية في حال تصميمها بصورة صحيحة فإنها تساعد على النهوض بدافعية الإنجاز، وتجعل جهود المتعلم أكثر حماساً من خلال ما تولده من أنشطة جديدة موجهة، وما تزود المتعلم به من قوة دافعة.

أجرى (Johnson & Veletsianos and Seaman, 2020) دراسة هدفت إلى إعطاء نبذة عن الجهود المبذولة نحو استمرارية التدريس عن بعد في حالات الطوارئ في الأسابيع الأولى للوباء بالولايات المتحدة وأفاد غالبية أعضاء هيئة التدريس بإجراء تغييرات على مهامهم نتيجة الانتقال إلى طريقة جديدة للتعليم، وضرورة مساعدة الطلاب بتقديم الدعم وزيادة الوصول إلى المواد الرقمية عبر الانترنت، والتوجيه للعمل من المنزل والتعلم على نطاق واسع وتوفر بعض الأفكار للبحث والممارسة في المستقبل.

في حين هدفت دراسة عوض (٢٠٢٠) إلى التوصل إلى قائمة بكفايات إدارة الفصول الافتراضية المطلوب تنميتها لدى معلمي التعليم الثانوي، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي والمنهج التحريبي، ومن نتائج الدراسة: توجد مجموعة من الكفايات الخاصة بإدارة الفصول الافتراضية يجب توافرها وتمثل في: القدرة على تثبيت برامج إدارة الشبكة، تشغيل أجهزة الحاسب وغلقتها والتحكم بها من خلال برامج إدارة الشبكة، التعامل مع قوائم الفصول، التعامل مع قائمة عرض شاشة المعلم على الطلبة وتشغيل الفيديو، تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى المعلمين نحو الفصول الافتراضية قد يساعد على زيادة استخدام وإدارة تلك الفصول.

ثانياً- دراسات تناولت الممارسات القيادية بالبيئة الرقمية:

دراسة الأنصاري وعبد الله (٢٠٢١)، حيث هدفت إلى الكشف عن واقع تطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا من وجهة نظر العينة، من خلال تطبيق استبانة على عينة تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة من الوكلاء والمعلمين بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا، وذلك للتوصل إلى آليات مقترحة لتطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام في ضوء نتائج الدراسة الميدانية، واستخدمت المنهج الوصفي، وتم تطبيق الاستبانة على عينة تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة تضمنت (٢٠٠٠) من وكلاء ومعلمي المرحلة الابتدائية والإعدادية والثانوية بمدارس التعليم العام، وتوصلت إلى مجموعة نتائج أهمها أن درجة تطبيق القيادة الافتراضية جاء بدرجة متوسطة، وجاءت التحديات التي تواجه القيادة الافتراضية بدرجة مرتفعة، وانتهى البحث بتقديم آليات مقترحة لتطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا.

دراسة بانج وزانج (Zhang, 2021 & Pang): حيث هدفت هذه الدراسة لتحديد المبادئ الأخلاقية للممارسات القيادية في بيئة الذكاء الاصطناعي، وتوصلت إلى أنه يجب أن تتمتع القيادة بالبيئة

الرقمية لمنظمات الذكاء الاصطناعي بحضور أخلاقي، لذلك ، يجب أن يتم وضع الغرض من إنشاء عامل اصطناعي على تعزيز الذكاء البشري وخدمة البشر، بدلاً من استبدال البشر ؛ في عملية إنشاء وكيل مصطنع، لذلك يجب غرس حكم القيمة البشرية والمتطلبات الأخلاقية والحدس في العوامل الافتراضية المختلفة، وذلك للتأكد من أنهم مخلصون للنية والمهمة الأصلية المتمثلة في تحقيق التقدم للمنظمة.

دراسة حماد (٢٠٢١) والتي تمثل الهدف الرئيسي منها في تشخيص طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد الممارسات القيادية بالبيئة الرقمية (فعالية قرار القائد الإلكتروني، الثقة الإلكترونية، البعد التكنولوجي للشركة محل الدراسة) على أداء فرق العمل الافتراضية، وتحميل تأثير القيادة الإلكترونية على أداء تلك الفرق، وذلك بالتطبيق على عينة عشوائية طبقية قدرها (٢٨٠) مفردة من كافة المستويات الإدارية (إدارة عليا- إدارة وسطى- إدارة تنفيذية) بشركة مصر للتأمين، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية قرارات القائد الإلكتروني وبين أداء فرق العمل الافتراضية بشركة مصر للتأمين، و وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة الإلكترونية للقائد وبين أداء فرق العمل الافتراضية بشركة مصر للتأمين، بالإضافة إلى وجود عالقة ذات دلالة إحصائية بين البعد التكنولوجي وبين أداء فرق العمل الافتراضية بشركة مصر للتأمين، وفي ضوء تلك النتائج تم تقديم بعض التوصيات والمقترحات والتي أهمها إمكانية إنشاء قاعدة بيانات تكون بمثابة وحدة مرجعية للعاملين في مختلف فروع الشركة محل الدراسة، تخصص تلك الوحدة لأرشفة تقارير محاضر الاجتماعات التي تمت لمناقشة المشكلات والتحديات التي واجهت فرق العمل الافتراضية أو حتى قيادتها سابقا، فهي كفيلة باختصار الوقت وتوفير الجيد في البحث عن حلول أو مقترحات المشكلة .

دراسة الوارد وفيليبس (Alward & Phelps , 2019) : وهدفت الدراسة إلى التعرف على سمات القائد الفعال بالبيئة الرقمية والمؤثر في مؤسسات التعليم العالي، واستخدمت لتحقيق هذا الهدف المنهج النوعي من خلال المقابلات المفتوحة وتقييم التجارب الحية ل (١٠) من القادة الأكاديميين الافتراضيين، وخلصت الدراسة إلى تقديم نظرة ثاقبة حول قيادة الفرق الافتراضية في مؤسسات التعليم العالي المتطور من خلال إعداد قادة افتراضيين بكفايات أهمها التدريب الشامل للقادة الافتراضيين، وأهمية الثقة، والذكاء العاطفي، والتواصل الفعال والمحترم.

وقام Elmusharaf (٢٠١٧) بدراسة بعنوان التحديات الإدارية التي تواجه الجامعة الرقمية وهدفت إلى التعرف على هذه التحديات، واستخدم لتحقيق هذا الهدف المنهج الاستقرائي والتحليلي الذي يقوم على تحليل الدراسات والأبحاث والأدبيات ذات العلاقة بالجامعة الافتراضية ووصفها، وتوصلت إلى عدد من التحديات أهمها تلك المتعلقة بالموظفين وبالسياسات والتشريعات، وأخرى متعلقة بالجودة والأمن والسرية. دراسة كوزو وارسلان (Kuscu, m & Arslan , 2016): هدفت هذه الدراسة لمعرفة دور الممارسات القيادية بالبيئة الرقمية وأهم مهارات القائد الافتراضي لنجاح التعلم عن بعد، واستخدمت هذه

الدراسة طريقة البحث النوعي متمثلاً بالمقابلة، ونتج عن هذه الدراسة أنه من الضروري بمكان إعطاء خصوصية للقائد عن بعد لأن البيانات الافتراضية أكثر حرية ومن الصعب تحقيق الولاء المؤسسي فيها إلا بوجود قائد مؤثر وذلك عن طريق تحفيز أعضاء الفريق وفقاً لأهداف المؤسسة.

وقد أجرى محمد إبراهيم (٢٠١٥) دراسة هدفت لبناء نموذج للممارسات القيادية بالبيئة الرقمية والتواصل بين أعضاء الفريق والأداء الوظيفي بين قادة المدارس في ماليزيا، وقد تم جمع بيانات ١٠٨٢ مستجيباً من خلال الاستطلاع عبر الإنترنت وتم تحليلها بواسطة نموذج المعادلة الهيكلية (SEM) حيث أظهرت النتائج أن القيادة الافتراضية باستخدام تقنية الهاتف المحمول ساهمت بشكل كبير في التواصل داخل الفريق، بينما تم توقع التواصل داخل الفريق أيضاً بشكل إيجابي تجاه الأداء الوظيفي، وتظهر النتائج أيضاً أن الاتصال داخل الفريق قد توسط بشكل كامل في العلاقة بين القيادة الافتراضية والأداء الوظيفي، حيث كان النموذج مع الاتصال داخل الفريق كوسيط مناسباً بشكل أفضل، وأخيراً، نجحت هذه الدراسة في تطوير نموذج افتراضي للقيادة يمكن أن يمارسه قادة المدارس بالتوازي مع التطور السريع لتكنولوجيا الهاتف المحمول.

تعليق عام على الدراسات السابقة؛

لمعالجة هذا الجانب تم تناول هذا الأمر من خلال ثلاثة محاور هي:

أوجه الشبه بين الدراسات والبحوث السابقة والبحث الحالي:

- اتفقت أغلب الدراسات السابقة مع منهج الدراسة الحالية وهو المنهج الوصفي المسحي.
- اتفقت على أهمية الممارسات القيادية بالبيئة الرقمية في ضوء التحول الرقمي والتطور التقني في العالم.
- اتفقت جميع الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية على استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.
- أوجه الاختلاف بين الدراسات والبحوث السابقة والبحث الحالي:
- اختلفت هذه الدراسة مع دراسة كسارة (٢٠٢٢) التي اختارت المشرفين التربويين كمجتمع للدراسة.

مدى الاستفادة من الدراسات والبحوث السابقة في البحث الحالي؛

أما أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة فإن هذه الدراسات بمثابة المصدر الأساسي لكثير من المعلومات المهمة، التي وجهت الباحثة في بحثها الحالي من حيث اختيارها وتحديد مشكلتها ومنهجيتها والإجراءات الملائمة لتحقيق أهدافها. هذا بالإضافة إلى أن تلك الدراسات وجهت الباحثة نحو العديد من البحوث والدراسات والمراجع المناسبة ومكنتها من تكوين تصور شامل عن الأطر النظرية التي ينبغي أن يشملها البحث الحالي عن الممارسات القيادية بالبيئة الرقمية في ضوء التحول الرقمي والتطور التقني في العالم، فيما يتميز هذا البحث عن الدراسات السابقة بسعيه لتحديد واقع الممارسات القيادية بالبيئة الرقمية في البيئة السعودية، ومجتمعها وعينيتها من القيادات المدرسية السعودية بالاستناد إلى نهضة التحول الرقمي وممارستها الناجحة بالمملكة العربية السعودية، ومتغيراتها التي لم تتناولها الدراسات السابقة بشكل جامع.

- خطوات وإجراءات السير في البحث:

تسير خطوات السير في البحث على النحو الإجرائي التالي:

الخطوة الأولى: الإطار العام للدراسة ويتضمن: مقدمة البحث، مشكلته، أسئلة البحث، أهمية وأهداف البحث، مصطلحات البحث وحدوده، منهج البحث، الدراسات السابقة، خطوات السير في البحث. وهذا ما يتضمنه المبحث الأول للبحث.

الخطوة الثانية: الإجابة عن السؤال الأول كما في أسئلة البحث وتحديد محاور مفهوم القيادة وأنماطها ونظرياتها ونمط القيادة التحويلية مفهومها ومبادئها وأبعادها الذي اعتمدت عليه الباحثة وهذا ما يتضمنه المبحث الثاني.

الخطوة الثالثة: الإجابة عن السؤال الثاني والسؤال الثالث من أسئلة البحث؛ للكشف عن واقع الممارسات القيادية الفعالة بالبيئة الرقمية لمدرء المدارس في القيادة وإدارة التغيير المتعلق بإدخال تكنولوجيا الفصول الافتراضية وتوظيفها في المدارس من وجهة نظر المعلمين، وبيان أثر المتغيرات المستقلة (الجنس، والخبرة، والخلفية الأكاديمية) في تقديرات أفراد عينة البحث للممارسات القيادية بالبيئة الرقمية لدى مدرء المدارس؛ لتعزيز نجاح نموذج الفصول الافتراضية وهذا ما يتضمنه المبحث الثالث.

الخطوة الرابعة: الإجابة عن السؤال الرابع والأخير المتعلق بالآليات المقترحة لتفعيل دور القيادة المدرسية التحويلية في تعزيز ممارسات التحوّل الرقْمِيّ لِلْفُصُولِ الْإِفْتِرَاضِيَّةِ مِنْ وَجْهَةِ نَظَرِ الْمُعَلِّمِينَ، وهذا ما يتضمنه المبحث الرابع.

المبحث الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي**المحور الأول: القيادة في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة (مفهومها، أنماطها، نظرياتها).**

القيادة: بالنظر إلى المفاهيم المتعددة للقيادة نجد أن معظمها يتمركز حول وجود هدف يراد تحقيقه، وذلك لأهمية وجود الهدف بالنسبة للقائد، فمن وجهة نظر الباحثة أن وجود الهدف هو من يبرز الشخص كقائد، فالشخص ربما يملك كل مقومات القيادة- من الكاريزما والشجاعة والقدرة على التأثير والإقناع والفصاحة والذكاء والقدرة على التنبؤ وتحمل المسؤولية- إلا أنه لا يملك الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه فلن يتمكن- مع كل هذه المقومات- من أن يكون قائداً ومن كسب اتباعه، وكلما تمكن القائد من اقناع اتباعه بأن تحقيقهم للهدف سيصب في مصلحتهم أولاً كلما أدى ذلك إلى كسب ولائهم وزاد من حماسهم لتحقيقها، بل إن ذلك يضمن للقائد استمرار العمل على أعلى درجاته حتى في ظل غياب الرقابة عنهم.

مفهوم القيادة المدرسية:

لقد انتقل علم القيادة أو الإدارة من المؤسسات العسكرية والصناعية والتجارية إلى مجالات التربية في الولايات المتحدة الأمريكية، ولم تبدأ القيادة المدرسية في الظهور كعلم مستقل عن علم الإدارة العامة أو الإدارة الصناعية والتجارية إلا منذ عام ١٩٤٦ م إذ بدأت الإدارة المدرسية تفرض نفسها على علوم التربية وتتخذ لنفسها أهمية خاصة.

يعرفها البعض بأنها: "عملية تنسيق الجهود واستغلال الموارد المدرسية المتاحة لتلبية الاحتياجات التربوية ومساعدة التلاميذ على التعلم إلى أقصى حد تسمح به قدراتهم، وتهيئتهم للحياة والاندماج في المجتمع" (الهنداوي، ٢٠١٢، ص ٢١).

أنماط القيادة الإدارية:

صنف العلاق (٢٠١٩) الأنماط القيادية إلى أربعة أنماط وهي كما يأتي:

١- النمط التسلطي:

تشير الدراسات ان الخاصية المميزة لسلوك القادة المتسلطين تتمثل في اتخاذهم من سلطتهم أداة للتحكم والضغط على مرؤوسيهم لإجبارهم على انجاز العمل.

٢- النمط الفوضوي:

فيه يترك القائد الحرية للأفراد لاتخاذ القرارات لاعتقاده ان ذلك يجعله محبوبا بين افراد الجماعة او لعدم قدرته على إدارة المجموعة او نوع من اللامبالاة.

٣- النمط الديمقراطي:

يحد هذا النمط التفرد بالرأي ويتيح لأعضاء المجموعة المشاركة الفعالة في انجاز القرارات ذات الصلة بهم، ويفوض السلطة لمرؤوسيه.

٤- النمط الدبلوماسي:

هو الذي يجمع بين صفات القائد الديمقراطي في مظهره وصفات القائد التسلطي في جوهره فهو لبق في التعامل مع مرؤوسيه ويعتمد على اتصالاته الشخصية لإنجاز العمل ويتسم هذا النمط بالمرونة في معالجة المشكلات.

نظريات القيادة: أوضحت آل قماش وآخرون (٢٠٢٠) أنه توجد العديد من نظريات اتخاذ القرار

والتي من أهمها ما يلي:

نظرية الرجل العظيم: تفترض النظرية أن القدرة على القيادة فطرية، أي أن القادة العظام يولدون لا

يصنعون.

نظرية السمات: تفترض النظرية أن الناس يرثون صفات وسمات معينة تجعلهم أكثر ملاءمة للقيادة. وغالبًا ما تحدد نظريات السمات خصائص سلوكية يتقاسمها القادة، مثل الانطوائية والانبساطية والثقة بالنفس والشجاعة، فكلها سمات يمكن ربطها بقيادة عظماء.

النظرية السلوكية: تركز على سلوكيات وأفعال القادة وتفترض أن نجاح القائد يعتمد على سلوكه بدلاً من سماته الطبيعية. وتتضمن نظرية القيادة السلوكية مراقبة وتقييم تصرفات القائد وسلوكياته عندما يستجيب لموقف معين. وتؤمن هذه النظرية بأن القادة يصنعون لا يولدون، ويقترح أنصار هذه النظرية أنه يمكن لأي شخص أن يصبح قائداً فعالاً إذا كان بإمكانه تعلم وتنفيذ سلوكيات معينة.

النظرية الموقفية: تؤكد النظرية الموقفية أن أفضل نوع من القادة هو الشخص الذي يمكنه تكييف أسلوبه بناءً على الموقف. فقد يستجيب القادة لموقف ما عن طريق الأمر أو التدريب أو الإقناع أو المشاركة أو التفويض أو كيفما يعتقدون أنه ضروري. فالقادة الموقفيون يعرفون من خلال مرونتهم.

نظرية قيادة المعاملات: تعتمد على المكافآت والعقوبات كأساس لأعمال القيادة. وهي إحدى النظريات المستخدمة كثيراً في مجال الأعمال، ويستخدم مؤيدو أسلوب القيادة للمعاملات المكافآت والعقوبات لتحفيز الموظفين.

نظرية القيادة التحويلية: القادة التحويليون يحفزون ويلهمون رؤوسهم من خلال حماسهم وشغفهم، ومن خلال أنهم نموذج يحتذى به لموظفيهم، ومع التركيز على بيئة العمل التعاونية، ومهارات الاتصال الفعالة، والتفويض الفعال.

٢- القيادة التحويلية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة (مفهومها وأهدافها، أبعادها).

مفهوم القيادة التحويلية: عرفت بأنها "نمط قيادي يتبنى التغيير إلى الأفضل والارتقاء بأداء المعلمين إلى أفضل وضع وأقصر وقت وأقل جهد، من خلال الممارسة الفعالة لأبعاد الجاذبية والتأثير، والتحفيز والإلهام، والاستثارة الفكرية، والاهتمام الفردي" (أبو تينة وآخرون، ٢٠٠٨). ويتبين من التعريف بأن القيادة التحويلية تسعى إلى تفويض السلطات وتمكين الأفراد وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم بأنفسهم من خلال الدافعية المستوحاة من التحفيز، والقدرة للنيل من إعجاب وثقة تقدير الرؤوسين وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم.

أهداف القيادة التحويلية المدرسية: تهدف القيادة التحويلية المدرسية إلى تحقيق جملة من الأهداف (الفليتيية، ٢٠١٤):

١- تحقيق التعاون مع فريق العمل المدرسي على تطوير وتحقيق الثقافة المهنية: وذلك من خلال وضعه هدفاً تعاونياً تسعى المدرسة لتحقيقه، والعمل على الانخراط والتفاعل مع المشكلات المجتمعية، والعمل على

الاتصال بفاعلية باليُم والمعتقدات والمعايير الثقافية بالمدرسة، ومشاركة القيادة مع الآخرين، وتفويض السلطة للأفراد القادرين على التحسين والتطوير.

٢- مشاركة المعلمين في حل مشاكلهم بطرق أكثر فعالية: حيث تساعد مشاركة مدير المدرسة للمعلمين على تفسير المشكلة من وجهات نظر عديدة ورؤى مختلفة، وتوضيح وتلخيص المعلومات الرئيسة للمشكلة موضوع النقاش، والتوصل لمجموعة من الحلول البديلة المبتكرة، وتعزيز العمل التعاوني وروح الحوار البناء.

٣- تعزيز تنمية المعلم: على مدير المدرسة تعزيز دافعية المعلمين لتطوير ذاتهم وتنميتها مهنيًا من خلال تبنيهم مجموعة من المَهداف الداخلية للنمو المهني، ويتم تسهيل هذه العملية عندما يرتبطون بأهداف ومنهج المدرسة، وخلق الشعور لديهم بأنهم ملتزمون بها بشكل قوي.

أبعاد القيادة التحويلية: يمكن تلخيص أبعاد القيادة التحويلية من خلال أربعة أبعاد (الشهري، ٢٠١٩):

١- الجاذبية القيادية: يتميز القائد التحويلي بأنه صاحب مبدأ ثابت، وصاحب جاذبية على المستوى العاطفي والوجداني، ويمتلك القائد التحويلي قدرات فائقة في التأثير بالمرؤوسين، بحيث يصبح نموذجًا يقتدي به المرؤوسين، يضع الرؤية، وينمي الإحساس بالرسالة، ويغرس الاعتداد بالنفس، ويجوز على احترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم، مما يدفع المرؤوسين إلى تقليده واتباع سلوكه.

٢- التحفيز الإلهامي: ويتمثل بسلوكيات القائد التي تثير التحدي والمنافسة بين العاملين، وتوضيح التوقعات لدى المرؤوسين، والأهداف المستقبلية التي تسعى المؤسسة التعليمية لتحقيقها، وتصف مدى الالتزام بالأهداف التنظيمية واستثارة روح الفريق من خلال الحماس والمثالية.

٣- الاستثارة العقلية: وتصف قدرة القائد على التحدي للمخاطر والأزمات، ومعالجتها بطريقة إبداعية، مما يشجع على الإبداع والابتكار لدى المرؤوسين، وذلك من خلال ما يقوم به القائد التحويلي، من استثارة تفكير المرؤوسين، وتشجيعهم على العمل الإبداعي وابتكار الأفكار الخلاقة.

٤- الاعتبار الفردي أو الاهتمام بالفرد: وتعني اهتمام القائد في تلبية احتياجات الفرد لتحقيق الانجاز والنمو من خلال سلوكه كمدرّب وناصح ومتابع، ومعاملة كل فرد بصفة مستقلة، ومساعدتهم على حل المشكلات التي تواجههم.

المحور الثاني: التحول الرقمي للفصول الافتراضية، مفهومه، أهميته، دواعيه، متطلباته

١- مفهوم التحول الرقمي للفصول الافتراضية:

شهد العقد الأخير من القرن الحالي، تقدمًا هائلًا في مجال تكنولوجيا التعليم وهي سمة من سمات التقدم الرقمي بكل مقاييسه؛ ويعتبر توظيف مستجدات تكنولوجيا التعليم والتعلم والإدارة أحد أبرز نتائج التحول الرقمي.

ويعرف سبالي (Sebaaly, 2019) التحول الرقمي بأنه استخدام التطورات التكنولوجية الجديدة كتطبيقات الحوسبة السحابية الجديدة ووسائل التواصل الاجتماعي عبر الوسائط المتعددة والواقع الافتراضي في عمليات التعليم والتعلم والبحث والتطوير والتميز في تقديم الخدمات الإدارية وتحسين الميزة التنافسية. ويرى بروكس وماك كروماك (Brooks & McCormac, 2020) أنه التحولات التكنولوجية التي تمكن النماذج التعليمية والتشغيلية الجديدة وتحول نموذج الأعمال المؤسسية والتوجهات الإستراتيجية، مما يتطلب قيادة مبتكرة على جميع المستويات لتخطيط وتنفيذ وتبني نظام تكنولوجي متكامل مدعومًا بتحليلات البيانات ليصبح النهج الرقمي هو الطريقة التي تستخدمها المؤسسات. ويرى أحمد (٢٠٢١) أنه: توجه عالمي لتحول المنظمات الإدارية (الجامعة، المدارس، وغيرها..). إلى منظمات ذكية رقمية تعتمد التكنولوجيا في أداء مهامها ووظائفها وأنشطتها المختلفة بما يحقق لها التقدم والميزة التنافسية.

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

٢- أهمية التحول الرقمي:

إن عصر التقدم التكنولوجي الذي أثر في كل ميادين الحياة ومنها المؤسسات التعليمية جعل التحول الرقمي ضرورة من ضرورات الإدارة المدرسية، حيث وضعته اليونسكو من أولوياتها لكونه يساهم في إنشاء بنية تحتية وقاعدة من تقنية المعلومات قائمة على أسس ثقافية بغرض إعداد مجتمع الجيل الجديد لمتطلبات القرن الحادي نحو تقنية المعلومات من خلال استخدام الشبكة من قبل أولياء الأمور والمجتمعات المحلية (Elayyan, 2021).

وعلى صعيد آخر فإنه يساعد مديري المدارس على تعزيز مهارات المعلمين وإعداد شخصيات عقلانية واعية واستخدام مصادر الشبكة المعلوماتية للتعامل معها وحلها، كما يمهد لإعطائهم الاستقلالية والاعتماد في التعلم على المعارف والمعلومات التي يحتاجونها مما يؤدي إلى تطوير مهاراتهم، وتبادل الأفكار الخلاقة والبناء، والتعاون في عملية التعلم التي تقود إلى مستوى معيشي أفضل (حامد وفائق، ٢٠١٩).

وتأسببًا على ما انتهت إليه عدة دراسات عربية وأجنبية سابقة منها: (عبد الرؤوف، ٢٠٢١؛ كسارة، ٢٠٢٢) ترى الباحثة أن أهمية التحول الرقمي تتضمن ما يلي:

- إنشاء غرف للحوار بين المديرين والمعلمين وجميع المعلمين مما يعطي فرصًا للنقاش وطرح الأسئلة والاستعانة بالصور والوسائل التوضيحية والفيديو

- يساهم في تقييم المعلمين والمتعلمين؛ وذلك لوجود أدوات تقوم بتقييم درجات الطالب بناءً على الاختبارات التي قام باجتيازها.

- يوفر مزيد من الجهد والوقت.

٣- دواعي ومتطلبات التحول الرقمي:

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

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

ويتفق البحث الحالي مع الدواعي والمبررات ؛ لذلك اهتمت وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في خطتها الاستراتيجية، حيث وضعت آلية لتحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ وأهداف التنمية المستدامة ومتطلبات التحول الرقمي، فقد اعتمدت فيها على استراتيجيات تطويرية طموحة لتطوير قدرات ومهارات مديري المدارس ومعلميها في مجال التحول الرقمي من خلال مجموعة من برامج التنمية المهنية الرقمية لإنجاز مهامهم الإدارية وتطوير إدارة التعلم، وإدارة المحتوى، ونظم إدارة التقييم (LMS, CMS AMS). على ما تقدم يتضح أن للتحول الرقمي أهميته في إحداث نقلة نوعية في الإدارة المدرسية ووظائفها وتطوير أداء مديريها في المهارات الإدارية، وكان لهذا التحول دواعي ومبررات متعددة ومتنوعة متعلقة بمواكبة التطورات العالمية وتحقيق التنافسية العالمية (المهدي، ٢٠٢١).

المحور الثالث: الممارسات القيادية الرقمية لمديري المدارس بين الماهية والأهمية وتصنيفاتها الرقمية

الحديث عن الممارسات القيادية الرقمية التي تميز مديري المدارس، وتجعله متفوقاً على أقرانه، يقتضي ذكر أن للقيادة دوراً مهماً ورئيساً في حياة الأفراد والأمم والشعوب وتكمن أهمية هذه المهارات القيادية في أنها تساعد مدير المدرسة على تحقيق التواصل والتفاعل بينه وبين العاملين من أجل بناء بيئة عمل مناسبة يتم من خلالها تحقيق الأهداف، لذا يتناول المحور التالي مفهوم المهارات القيادية، وأهمية اكتساب المديرين لها، وتصنيفها، كما يلي:

١- مفهوم المهارات القيادية الرقمية

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

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

وأيضاً عرفتها (الحري، ٢٠١٨) بأنها: "مجموعة القدرات التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة، وتمكنه من ممارسة دوره القيادي بطريقة تضمن أداء المهام الموكلة إليه بكفاءة وفاعلية". وتتفق معها (Akberdina, 2019): في أنها: "الأفعال التي يمارسها المدير من خلال دوره القيادي في مهامه وأدواره للتأثير في نشاطات رؤوسيه عن طريق المناقشة والإقناع؛ لتحقيق أهداف محددة. وأخيراً توصل (٢٠١٩, Tulasi) إلى أنها: "قدرة المدير علي إحداث الموازنة بين الفريق، والبيئة الرقمية الداخلية والخارجية المحيطة بهذا الفريق، بحيث يجعل من البيئة الرقمية قوة دافعة لتحقيق أهداف الفريق من خلال مجموعة من المهارات الرقمية التي يمارسها مدير المدرسة، والتي تمكنه من التأثير على رؤوسيه لتحقيق الأهداف المرجوة.

وبالنظر في التعريفات السابقة نجد أنها تتفق في مضمونها، وتختلف في عرضها، كما أن أموراً مشتركة في تعريفات الباحثين، وتأسيساً على ما انتهت إليه التعريفات السابقة ترى الباحثة تعدد الرؤى والزوايا لتعريف المهارات القيادية الرقمية، ومن ثم تعرفها الباحثة على أنها: قدرة مديري المدارس الحكومية علي ممارسة الدور التربوي والإداري للمهام الرقمية الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية مع التركيز علي بناء العلاقات الإنسانية التي تسهم في تحسين العمل التربوي وتنتج مع تطبيق السياسات والقوانين بشكل عادل باستخدام الموارد والإمكانات الرقمية المتاحة، وتشمل المهارات الإدارية والفنية والإنسانية والتكنولوجية باستخدام التقنيات الحديثة للحاسب والشبكة العالمية ووسائطهما.

٢- أهمية اكتساب مديري المدارس المهارات القيادية الرقمية:

ترى العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت أهمية المهارات القيادية التي يمكن إنجاز هذه الأهمية فيما يلي: (Elayyan, 2021 & Tulasi 2019)

تحقيق الميزة التنافسية الرقمية : تعتبر المهارات القيادية ركيزة أساسية للوصول إلى الميزة التنافسية في المدارس من خلال مواجهة التوجهات التقنية المعاصرة.

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

٣- تصنيف المهارات القيادية الرقمية

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

أ. المهارات الذاتية **Individualistic Skills**: وهي مهارات فطرية لدى المدير تتفاعل مع مؤثرات بيئية مختلفة، ومن تلك المهارات ما يلي: القدرات الجسمية، القدرات العقلية، المبادأة والابتكار والإصغاء للعاملين (الطاهر، ٢٠١٨).

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

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

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

هـ. المهارات الفكرية **Conceptual Skills**: وتعني قدرة المدير العقلية على اكتساب المعلومات وتحليلها وتفسيرها، واتخاذ القرارات المناسبة في مختلف الظروف والتحديات في سبيل تحقيق أهداف المدرسة والنظر إلى المدرسة ككل (Mumford, ٢٠١٧).

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

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

وبذلك تكون الباحثة اجابات على السؤال الأول من أسئلة الدراسة وهو: ما فلسفة القيادة المدرسية والنمط المناسب لها في تعزيز الممارسات القيادية نحو التَّحَوُّلِ الرِّقْمِيِّ لِلْفُصُولِ الافتراضية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.

المبحث الثالث: الإطار الميداني: وفيه يتم إيجاد الإجابة عن السؤالين الثاني والثالث من أسئلة البحث وهما واقع الممارسات القيادية الفعالة بالبيئة الرقمية لمدرء المدارس في القيادة وإدارة التغيير المتعلق بإدخال تكنولوجيا الفصول الافتراضية وتوظيفها في المدارس من وجهة نظر المعلمين، وبيان أثر المتغيرات المستقلة (الجنس، والخبرة، والخلفية الأكاديمية) في تقديرات أفراد عينة البحث للممارسات القيادية بالبيئة الرقمية لدى مدرء المدارس؛ لتعزيز نجاح نموذج الفصول الافتراضية.

١- إعداد أداة البحث: لجمع بيانات البحث ومن ثم الإجابة عن أسئلتها، تم استخدام الاستبانة أداة للبحث، حيث تم إعدادها على مراحل وخطوات هي كالآتي:

أ- مراجعة الأدب النظري المتعلق بواقع ممارسة المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية بإدارة أهما التعليمية في ضوء مهارات التحول الرقمي، والاستعانة بالأدبيات والبحوث والدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية ذات العلاقة.

ب- تم إعداد مقياس أولي تكون من جزأين؛ الأول: البيانات الديمغرافية للمستجيبين، والجزء الثاني: تكونت الاستبانة من (٢٤) فقرة موزعة على ستة مجالات خاصة بالممارسات القيادية بالبيئة الرقمية وهي: (بناء العلاقات الإنسانية، التوجيه الرقمي، القيادة الرقمية المهنية، قيادة إجراءات التطبيق الرقمي، التحفيز المعنوي، المهارات الرقمية الشخصية).

ت- تم عرض الاستبانة على السادة المحكمين من الخبراء والمتخصصين.

٢- مجتمع البحث وعينته: تكون مجتمع البحث من المدارس الثانوية في إدارة أبحا التعليمية، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من ست مدارس ثانوية رياضية في مجال التحول الرقمي والفصول الافتراضية (٣مدارس بنين و٣مدارس بنات)، ووزعت الاستبانة على (240) معلما ومعلمة يعملون في هذه المدارس.

الجدول(1)

توزيع أفراد عينة البحث تبعاً للعوامل الشخصية

المدارس ككل		الفئة	المتغير
النسبة المئوية	التكرار		
40.4	97	ذكر	الجنس
59.6	143	أنثى	
45.8	110	أقل من ١٠ سنوات	الخبرة الميدانية
38.8	93	من ١١ - ٢٠ سنوات	
15.4	37	أكثر من ٢٠ سنة	
19.2	46	متخصص بالتحول الرقمي	الخلفية الأكاديمية
80.8	194	غير متخصص بالتحول الرقمي	
100	240	مجموع	

من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج SPSS

ولأغراض تحليل البيانات، اعتمد البحث ترتيب المتوسطات الحسابية لل فقرات كالتالي:

المتوسطات (٣,٦٧ فأعلى) تمثل درجة عالية.

المتوسطات (من ٢,٣٤ إلى ٣,٦٦) تمثل درجة متوسطة.

المتوسطات (٢,٣٣ فما دون) تمثل درجة متدنية.

٣- صدق أداة البحث وثباتها:

الصدق: تمثل صدق أو صحة أو صلاحية الأداة، بحيث يتم التأكد من أن مضمون الفقرات شامل ومع الوصف الدقيق في مفرداتها، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، وللتأكد من الصدق الظاهري للأداة تم عرضها على مجموعه من المحكمين ذوي الاختصاص بجامعة الكويت والجامعة الهاشمية بالمملكة الأردنية الهاشمية، حيث قاموا بمراجعة محتوى فقراتها ومدى وملاءمتها وشموليتها وتغطيتها للموضوع المبحوث فيه، وبناء على ملاحظاتهم تم تعديل أداة البحث بصورتها النهائية.

الثبات: يقصد بثبات أداة البحث استقرار النتائج أي مدى توافق أو الاتساق في نتائج الاستبيان إذا طبقت أكثر من مرة وفي ظروف مماثلة، وقد تم استخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Alpha Cronbach) إذ يقيس مدى التناسق في إجابات المجيبين على كل الأسئلة الموجودة في المقياس، كما يُمكن تفسير ألفا بأنها معامل الثبات الداخلي بين الإجابات، ويدل ارتفاع قيمته على درجة ارتفاع الثبات ويتراوح ما بين (٠ و ١) ويكون قيمته مقبولة عند (٠.٦٠٪) وما فوق، ولقد تم تطبيق الأداة على عينة مكونة من ٢٠ معلمة من مدرسة ثانوية بخلاف عينة البحث بفترتين مختلفتين بفارق زمني ٤ أسابيع. وقد كانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (2)

جدول(2)

معاملات ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لأدائي البحث

الثبات	المجال	الاستبانة
0.81	بناء العلاقات الإنسانية	1
0.80	التوجيه الرقمي	2
0.76	القيادة الرقمية المهنية	3
0.75	قيادة إجراءات التطبيق الرقمي	4
0.79	التحفيز المعنوي	5
0.77	المهارات الرقمية الشخصية	6
0.86	الأداة ككل	

من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج SPSS

٤- المعالجة الإحصائية:

الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث: للإجابة عن أسئلة البحث تم استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة والمستقاة من الرزمة الإحصائية (SPSS) وهي:

- مقياس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics Measures) لوصف خصائص عينة البحث، والإجابة عن أسئلتها.
- اختبار ثبات الأداة (Reliability Test) عن طريق معامل كرونباخ ألفا لتقدير ثبات الاتساق الداخلي للأداة.
- تحليل التباين الثلاثي (Three Way ANOVA) لاختبار دلالة الفروقات في متوسطات وفي تقديرات عينة البحث لدرجة الممارسات القيادية لدى مدرّاء المدارس في مجال توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالعملية التعليمية تبعاً لمتغير (الجنس، والخبرة الميدانية، والخلفية الأكاديمية).

٥- عرض النتائج ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: ما درجة الممارسات القيادية بالبيئة الرقمية لدى مدرء المدارس في مجال الفصول الافتراضية للعملية التعليمية من وجهة نظر المعلمين؟ بهدف التعرف على آراء المعلمين والمعلمات حول درجة الممارسات القيادية بالبيئة الرقمية لمديري المدارس الثانوية، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال من مجالات أثر الممارسات القيادية بالبيئة الرقمية لمديري المدارس الثانوية، كما هو موضح في الجدول رقم (٣) كما يلي:

جدول رقم (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث على كل مجال من مجالات الممارسات القيادية بالبيئة الرقمية لمديري المدارس الثانوية

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	النسبة	درجة التقدير	الترتبة
1	بناء العلاقات الإنسانية	4.11	0.77	82.20%	عالية	1
2	التوجيه الرقمي	4.02	0.72	80.40%	عالية	2
6	القيادة الرقمية المهنية	3.94	0.8	87.80%	عالية	3
5	قيادة إجراءات التطبيق الرقمي	3.86	0.87	77.20%	عالية	4
4	التحفيز المعنوي	3.86	0.78	77.20%	عالية	5
3	المهارات الرقمية الشخصية	3.67	0.77	73.40%	عالية	6
	مجالات الممارسات القيادية بالبيئة الرقمية لمديري المدارس الثانوية	3.91	0.69	78.2	عالية	

(*): الدرجة الدنيا (١) والدرجة القصوى من (5)

من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج SPSS

يبين الجدول (٣) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة البحث تراوحت ما بين [٣,٦٧ - ٤,١١] وبانحراف معياري ما بين [٠,٧٢ : ٠,٨٧] وبدرجة تقدير (عالية)، كما يتبين من الجدول أن متوسط تقديرات عينة من (المعلمين والمعلمات) على أداة البحث (الممارسات القيادية بالبيئة الرقمية لمديري المدارس الثانوية) ككل (٣,٩٥) بانحراف معياري (٠,٨٠) وبدرجة تقدير عالية.

ويعكس ذلك وعي الإدارات المدرسية بأهمية الفصول الافتراضية في العملية التعليمية، والتزام المديرين بالمسؤولية الملقاة على كواهلهم في هذا الميدان، وقد يعود ذلك لعدة أمور أولها طبيعة العصر والذي هو عصر التحول الرقمي حيث دخلت في جميع جوانب الحياة وفي كل تفاصيلها للصغير والكبير، لصاحب الثقافة العالية وصاحب الثقافة البسيطة. وقد يعود ذلك أيضاً لطبيعة المجتمع السعودي الذي نمت فيه عدد مستخدمي الانترنت بنسبة 600 % خلال العشر سنوات الأخيرة وثانيها الرغبة الذاتية لدى المدرء باستخدام التحول الرقمي وحرص كل منهم على أن تكون مدرسته في المقدمة في هذا المجال حيث أصبح من

المعايير التي يقوم أداء المدير ومدرسته وفقها فلا يريد أحد منهم أن يتخلف عن الركب . وثالثها الجهود والتوجهات من قبل وزارة التعليم في هذا الميدان حيث تم الإشارة في مقدمة البحث إلى بعض تلك الجهود والتوجهات. وهو ما قد يفسر هذه النتائج والتي تؤكد على تميز المدراء المشاركين وهو ما تهدف إليه هذه البحث من الكشف على الممارسات القيادية بالبيئة الرقمية من قبل مدراء المدارس في مجال توظيف التحول الرقمي لخدمة العملية التعليمية.

يظهر من الجدول السابق أن المدراء يقومون بالممارسات القيادية بالبيئة الرقمية في مجال توظيف التحول الرقمي للإدارة الفاعلة للفصول الافتراضية بدرجة عالية وفي جميع المجالات، وجاء مجالي بناء العلاقات الإنسانية والتوجيه الرقمي - وهما ذوا طبيعة إرشادية - في المرتبة الأولى، وقد جاء مجال المهارات الرقمية الشخصية في المرتبة الأخيرة، وهي ذات طبيعة عملية تطبيقية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الأنصاري وعبد اللاه (٢٠٢١)، ودراسة الوارد وفيليبس (2019) , وارسلان (Kusu & Arslan, 2016) التي بينت أهمية القيادة المدرسية في توظيف تكنولوجيا التعليم. الأنصاري وعبد اللاه (٢٠٢١) التي أشارت إلى أن المدراء يبذلون جهودا واضحة في مجال لعلاقات الإنسانية. وتختلف مع دراسة Elmusharaf (٢٠١٧) حيث بينت أن المدراء يستخدمون أسلوب العلاقات الإنسانية بدرجة متوسطة.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة البحث على فقرات كل مجال من مجالات البحث الستة:

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث على فقرات مجال بناء العلاقات الإنسانية.

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	درجة التقدير	الرتبة
9	يشرف مدير المدرسة على العمليات الرقمية بالمدرسة	4.33	0.75	عالية	1
6	يهتم مدير المدرسة بالنتائج الأخلاقية للقرارات المتخذة	4.13	0.9	عالية	3
2	ينسق مدير المدرسة ما بين جهود فريق العمل الرقمي	4.03	0.95	عالية	4
7	يحافظ مدير المدرسة على علاقات فعالة مع معلمي الفصول الافتراضية	3.96	1.07	عالية	10
	المجال ككل	4.11	0.77	عالية	

(* الدرجة الدنيا (١) والدرجة القصوى من (5) من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج SPSS

يتبين من الجدول (٤) أن المدراء يهتمون بشكل كبير ببناء العلاقات الإنسانية في المجتمع المدرسي، حيث حصلت جميع الفقرات على درجة عالية، وهذا يعكس وعي المدراء بأهمية وجود علاقات إيجابية بين أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في المدرسة.

كما تصور قدرة واهتمام المدراء لممارسة هذه المهارات بكفاءة عالية على أهمية أن يكون مدير المدرسة مطلع على الإجراءات والخطوات، التي يجب أن يراعى بها طبيعة العلاقات بين أفراد مجتمع المدرسة وأهمية أن يتذكر خطورة وصعوبة المرحلة التي يمر بها أفراد مجتمع المدرسة في ضوء المحاولات الرامية لتوظيف التحول الرقمي بالعملية التعليمية وهو ما يمثل تغييراً يتطلب تفهماً لخصوصية التحديات.

بناء على ذلك يمكن لنا أن نستنتج أهمية أن يباشر مدير المدرسة لممارسة هذه المهارات القيادية لضمان علاقة صحية بين أفراد مجتمع المدرسة بحيث تنمو ثقافة التعاون وتبادل الخبرات وتضمحل الخلافات داخل البيئة المدرسية.

جدول

(5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث على فقرات مجال التوجيه الرقمي

المرتبة	درجة التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي *	المجال	رقم المجال
2	عالية	0.86	4.18	يتحدث مدير المدرسة بحماس عن ما يجب عمله وإنجازه حتى أحقق الأهداف المرجوة من التحول الرقمي للفصول الافتراضية	23
6	عالية	0.85	3.98	يساعد مدير المدرسة في توضيح الأسباب الداعية لاستخدامات التحول الرقمي للفصول الافتراضية في المدرسة	3
7	عالية	0.85	3.98	يوضح مدير المدرسة أهمية إيمان المعلمين بالأهداف المتعلقة باستخدامات التحول الرقمي للفصول الافتراضية بالمدرسة	5
13	عالية	0.82	3.94	يضع مدير المدرسة توقعات عالية ومتميزة من المعلمين في حالة استخدام التحول الرقمي للفصول الافتراضية	10
	عالية	0.72	4.02	المجال ككل	

(*) الدرجة الدنيا (١) والدرجة القصوى من (5)

من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج SPSS

توضح النتائج المبينة في الجدول (٥) أن المدراء يهتمون بتوجيه المعلمين لاستخدام التحول الرقمي للفصول الافتراضية، ويعزى ذلك لقناعتهم بأن استخدام التحول الرقمي للفصول الافتراضية أصبح معياراً من المعايير الهامة للحكم على جودة المدرسة، كما أنهم بذلك يتواءمون مع توجهات وزارة التعليم في حثها للمدارس على توظيف التحول الرقمي للفصول الافتراضية.

وهنا يجب أن نسلط الضوء على أهمية التواصل والنقاش والتوعية لأفراد مجتمع المدرسة من أجل أن نحقق مفهوم التوعية والتطبيق بحيث نزيل اللبس لدي معلمينا وطلابنا بتبني استراتيجية توعوية واضحة. كما يمثل توقعات مدراء المدارس من أفراد مجتمع المدرسة عامل مهم لدفعهم للمزيد من العطاء والبذل في سبيل تحقيق تطبيق أمثل للتحول الرقمي للفصول الافتراضية بالعملية التعليمية.

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث على فقرات مجال المهارات الرقمية

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	درجة التقدير	الرتبة
4	يستطيع مدير المدرسة استخدام وسائل التحول الرقمي للفصول الافتراضية بشكل جيد	4.01	0.87	عالية	5
15	يستطيع مدير المدرسة صياغة سياسة تطويرية تكنولوجية مستدامة من أجل تشجيع التطوير المستمر بالمدرسة	3.97	0.9	عالية	8
22	يستطيع مدير المدرسة تقييم البرامج التكنولوجية المستخدمة	3.85	0.86	عالية	16
	المجال ككل	3.94	0.8	عالية	

(* الدرجة الدنيا (١) والدرجة القصوى من (5))

من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج SPSS

يظهر من نتائج فقرات الجدول (٦) أن مدراء المدارس يمتلكون مهارات عالية في مجال التحول الرقمي للفصول الافتراضية، ويعزى ذلك إلى وعي المدراء بأهمية امتلاكهم لمهارات التحول الرقمي للفصول الافتراضية حتى يكونوا قُدوة في ذلك، وحتى يكون لهم القدرة على متابعة وتشجيع المعلمين على استخدامها، وهذه النتائج تعطي دلالة واضحة على أهمية أن يمارس المدير ما يأمر به ليقدم نموذج يقتدي به في التطبيق الفعلي لمثل هذه المهارات الرقمية بالعملية التعليمية. كما أن وزارة التعليم تولي اهتماماً كبيراً في مجال تأهيل وتدريب المدراء تكنولوجياً.

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث على فقرات مجال التحفيز المعنوي.

الرتبة	درجة التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي *	الفقرة	رقم الفقرة
11	عالية	0.93	3.96	يتبنى مدير المدرسة إستراتيجيات تحفيزية وتشجيعية للعاملين بالفصول الافتراضية بالمدرسة.	14
12	عالية	0.98	3.95	يرفع مدير المدرسة إرادة المعلمين العاملين بالفصول الافتراضية للعمل بشكل مضاعف	13
15	عالية	1.03	3.88	يشير مدير المدرسة روح التحدي لدى المعلمين العاملين بالفصول الافتراضية لتعلم أشياء جديدة	18
19	عالية	1.14	3.79	يشجع مدير المدرسة ثقافة العمل التعاوني بين جميع المعلمين العاملين بالفصول الافتراضية (التشاركية)	1
21	عالية	1.05	3.73	يوفر مدير المدرسة محفزات معنوية من أجل التطور الذاتي في استخدام التحول الرقمي للفصول الافتراضية	24
	عالية	0.9	3.86	المجال ككل	

(* الدرجة الدنيا (١) والدرجة القصوى من (5))

من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج SPSS

يتبين من النتائج في الجدول (٧) أن المدراء لا يكتفون بالتوجيه لاستخدام التحول الرقمي للفصول الافتراضية، وإنما يحرصون على تقديم التحفيز وإثارة روح التحدي والتنافس من أجل الوصول إلى الأفضل، ولا شك أن ذلك يرفع من طاقات وقدرات المعلمين لتحسين المستمر في تقديم الأفضل للطلبة. ومن هنا ندعو إلى التأمل في أهمية وجود استراتيجية تحفيزية واضحة المعالم لدي كل مدير يسعى لتحقيق التغيير المنشود، تكون ذات مراحل واضحة تمكن المعلمين من التنافس الإيجابي فيما بينهم لتطوير ذواتهم بصورة تعزز توظيف التحول الرقمي للفصول الافتراضية في العملية التعليمية ولتكن جزء من الممارسات اليومية لديهم.

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث على فقرات مجال قيادة إجراءات التطبيق الرقمي

الرتبة	درجة التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي *	المجال	رقم المجال
9	عالية	0.89	3.97	يوفر مدير المدرسة التعليمات (مثلا التوقيت، والخطط العملية) المرتبطة في استخدامات التحول الرقمي للفصول الافتراضية	19
17	عالية	0.90	3.82	يوفر مدير المدرسة حلاً ممكناً للمشكلات الناتجة عن تطبيق استخدامات التحول الرقمي للفصول الافتراضية بالمدرسة	21
18	عالية	0.82	3.80	يتعرف مدير المدرسة على المشكلات الناتجة عن تطبيق استخدامات التحول الرقمي للفصول الافتراضية بالمدرسة	20
عالية		0.78	3.86	المجال ككل	

(* الدرجة الدنيا (١) والدرجة القصوى من (5)

من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج SPSS

يتضح من نتائج الفقرات الثلاثة في الجدول (٨) أن المدراء يقومون بخطوات عملية ولا يكتفون بالتوجيه أو التحفيز، فهم يتعرفون على المشكلات الناتجة عن تطبيق استخدامات التحول الرقمي للفصول الافتراضية بالمدرسة، ويسعون لتوفير حلولاً لهذه المشكلات، ويعزى ذلك لإدراك المدراء بأن القائد التربوي يجب أن يكون مع العاملين عملاً لا تنظيراً فقط، كما تمثل هذه الممارسات نموذجاً قيماً للدور الذي يلعبه مدير المدرسة لخلق نوع من التناغم بين الأهداف المنشودة والإجراءات الواجب إتباعها لتحقيق تلك الأهداف.

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث على فقرات مجال القيادة الرقمية المهنية

الرتبة	درجة التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي *	الفقرة	رقم الفقرة
20	عالية	0.94	3.76	يتعرف مدير المدرسة على احتياجات العاملين التدريسية المتعلقة باستخدامات التحول الرقمي للفصول الافتراضية	16
22	عالية	0.88	3.7	يشرف مدير المدرسة على البرامج التدريسية المتعلقة باستخدامات التحول الرقمي للفصول الافتراضية	17
23	متوسطة	0.9	3.64	يقيم مدير المدرسة البرامج التدريسية المتعلقة باستخدامات التحول الرقمي للفصول الافتراضية	11
24	متوسطة	0.96	3.57	يستطيع مدير المدرسة تصميم البرامج التدريسية المتعلقة باستخدامات التحول الرقمي للفصول الافتراضية	8
	عالية	0.69	3.76	المجال ككل	

(*) الدرجة الدنيا (١) والدرجة القصوى من (5)

من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج SPSS

يتضح من الجدول (٩) أن فقرات هذا المجال حصلت على تقديرات عالية، لكنها من جهة أخرى جاءت بالترتيب الأخير بين بقية فقرات الاستبانة ال (٢٤)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى الاعتقاد بأن اقتراح الدورات التدريبية والتخطيط لها هو من مسؤوليات الإدارة المتوسطة والعليا، ويقتصر دور مدير المدرسة على التنسيق بالمشاركين. لذا ندعو وزارة التربية إلى إعطاء مدرء المدارس صلاحيات أكبر للعب دور حيوي في قيادة عمليات التنمية المهنية داخل المدارس وهو ما يعزز أدوارهم القيادية ويضعهم في موقع قيادي متقدم.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث:

هل تختلف تقديرات عينة البحث لدرجة الممارسات القيادية لدى مدرء المدارس في مجال توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالعملية التعليمية باختلاف متغيرات: الجنس، الخبرة الميدانية، الخلفية الأكاديمية؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث على الأداة ككل والمتعلقة بالممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية وحسب متغير (الجنس، والخبرة الميدانية، والخلفية الأكاديمية)، والجدول (١٠) يبين ذلك.

جدول

(10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث على الأداة ككل والمتعلقة بالممارسات القيادية بالبيئة الرقمية لمديري المدارس وحسب متغير (الجنس، والخبرة الميدانية، والخلفية الأكاديمية)

الكلية	متخصص بالتحول الرقمي للفصول الافتراضية		غير متخصص بالتحول الرقمي للفصول الافتراضية		عدد سنوات الخبرة	الجنس	
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي			
ذكر	0.75	3.98	0.7	4.01	0.88	3.82	أقل من (١٠)
	0.79	3.74	0.7	3.67	0.92	3.89	من ١٠ - ٢٠
	0.65	3.67	0.7	3.61	0.58	3.98	أكثر من ٢٠
	0.75	3.82	0.7	3.80	0.81	3.88	الكلية
أنثى	0.62	3.99	0.6	4.02	0.50	3.86	أقل من (١٠)
	0.68	3.95	0.7	3.92	0.69	4.07	من ١٠ - ٢٠
	0.66	3.95	0.4	4.14	1.03	3.02	أكثر من ٢٠
	0.65	3.97	0.6	3.99	0.67	3.90	الكلية
الكلية	0.67	3.99	0.7	4.01	0.65	3.84	أقل من ١٠
	0.72	3.88	0.7	3.84	0.78	3.99	من ١٠ - ٢٠
	0.66	3.76	0.6	3.78	0.81	3.66	أكثر من ٢٠
	0.69	3.91	0.7	3.92	0.73	3.89	الكلية

من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج SPSS

يتبين من الجدول (١٠) وجود فروق ظاهرية في متوسطات تقديرات أفراد عينة البحث على الأداة ككل والمتعلقة بالممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية وحسب متغير (الجنس، والخبرة الميدانية، والخلفية الأكاديمية)، ولمعرفة الدلالة الإحصائية لتلك الفروق؛ تم استخدام تحليل التباين الثلاثي (Three Way ANOVA) والجدول (١١) يبين ذلك.

جدول (11)

نتائج تحليل التباين الثلاثي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة البحث على الأداة ككل والمتعلقة بالممارسات القيادية بالبيئة الرقمية لمديري المدارس وحسب متغير (الجنس، والخبرة الميدانية، والخلفية الأكاديمية)

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.952	0	0	1	0.002	الجنس
0.443	0.8	0.4	2	0.770	الخبرة الميدانية
0.371	0.8	0.4	1	0.379	الخلفية الأكاديمية
0.465	0.8	0.4	2	0.725	الجنس × الخبرة الميدانية
0.066	3.4	1.6	1	1.608	الجنس × الخلفية الأكاديمية
0.187	1.7	0.8	2	1.592	الخبرة الميدانية × الخلفية الأكاديمية
0.109	2.2	1.1	2	2.110	الجنس × الخبرة الميدانية × الخلفية الأكاديمية
		0.5	228	107.494	الخطأ
			239	114.68	المجموع

من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج SPSS

يتبين من الجدول (١١) ما يلي:

- عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) بين المتوسطين الحسابيين لتقديرات أفراد عينة البحث على الأداة ككل والمتعلقة بالممارسات القيادية بالبيئة الرقمية لمديري المدارس الثانوية يعزى لمتغير (الجنس)، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (٠,٩٥٢). وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) لذا لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي تقديرات عينة من المعلمين والمعلمات على فقرات الأداة ككل والمتعلقة بالممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية ككل يعزى لمتغير الجنس.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة البحث على الأداة ككل والمتعلقة بالممارسات القيادية بالبيئة الرقمية لمديري المدارس الثانوية يعزى لمتغير (الخبرة الميدانية)، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (٠,٤٤٣). وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) وبذلك فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة من المعلمين والمعلمات على فقرات الأداة ككل والمتعلقة بالممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية ككل تعزى لمتغير الخبرة الميدانية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($a = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة البحث على الأداة ككل والمتعلقة بالممارسات القيادية بالبيئة الرقمية لمديري المدارس الثانوية يعزى لمتغير (الخلفية الأكاديمية)، حيث بلغت قيمة الدلالة إحصائية (٠,٣٧١). وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($a = 0.05$) وبهذا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة من المعلمين والمعلمات على فقرات الأداة ككل والمتعلقة بالممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية ككل تعزى لمتغير الخلفية الأكاديمية.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($a = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة البحث على مستوى الأداة ككل والمتعلقة بالممارسات القيادية بالبيئة الرقمية لمديري المدارس الثانوية تعزى للتفاعل الثنائي بين متغير الجنس، والخبرة الميدانية، وبين الجنس والخلفية الأكاديمية، وبين الخبرة الميدانية والخلفية الأكاديمية، حيث كانت قيم الدلالة إحصائية أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($a = 0.05$) وبذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة من المعلمين والمعلمات على فقرات الأداة ككل والمتعلقة بالممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية ككل تعزى للتفاعل الثنائي بين متغير الجنس، والخبرة الميدانية، وبين الجنس والخلفية الأكاديمية، وبين الخبرة الميدانية والخلفية الأكاديمية.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($a = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة البحث على الأداة ككل والمتعلقة بالممارسات القيادية بالبيئة الرقمية لمديري المدارس الثانوية تعزى للتفاعل الثلاثي بين متغير الجنس، والخبرة الميدانية، والخلفية الأكاديمية، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($a = 0.05$) وبذلك يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة من المعلمين والمعلمات على فقرات الأداة ككل والمتعلقة بالممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية ككل تعزى للتفاعل الثلاثي بين متغير الجنس، والخبرة الميدانية، والخلفية الأكاديمية.
- وتشير هذه النتيجة وهي: عدم وجود فروق تعزى للجنس أو الخلفية الأكاديمية أو الخبرة إلى وحدة الظروف الموضوعية التي يعمل فيها المعلمون، من حيث البنية التحتية، والقوانين والأنظمة والدورات التدريبية، كما أن المدراء يتعاملون مع جميع المعلمين بنفس التساوي باعتبار وحدة الرسالة والرؤية، وفيما يتعلق بمتغير الخلفية الأكاديمية، يمكن أن يعزى ذلك إلى أن التحول الرقمي سمة العصر ولذلك يلزم بما معظم الناس فضلا عن المعلمين، كما أن الدورات التي تعقدها الوزارة تقلص الفجوة وترفع من قدرة غير المتخصصين. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الأنصاري وعبد اللاه (٢٠٢١) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات: الجنس والخبرة.

ويستخلص من هذه النتائج أن مدراء المدارس يلعبون أدوار مهمة تساهم بتوظيف التحول الرقمي للفصول الافتراضية بالعملية التعليمية بصورة فاعله، وان تلك الأدوار متنوعة ومتعددة في طبيعتها وهي تمثل تحديات إضافية لمدراء المدارس وتنقلهم من بيئة العمل الإداري البحث إلى أسلوب قيادي فعال يقود لمزيد من التطوير والتحديث.

وتؤكد هذه النتائج على أهمية الممارسات القيادية بالبيئة الرقمية لمديري المدارس وأنه عنصر رئيس يجب أن يأخذ بعين الاعتبار حين تصاغ الاستراتيجيات التطويرية والتغييرية في المجال التعليمي. ومن هنا تدعوا الباحثة إلى تسليط الضوء على دور مدير المدرسة في توظيف التحول الرقمي للفصول الاستراتيجية في العملية التعليمية لتحقيق الأهداف المنشودة من تلك الاستراتيجية، كما يحث الباحثون في وزارة التعليم السعودية على توفير فرض تدريبية للمدراء تساهم في تنمية الممارسات القيادية بالبيئة الرقمية لديهم. وفي ضوء هذه الخلاصة تقدم الباحثة عدداً من التوصيات والتي تؤكد على ضرورة تطوير وتنمية الممارسات القيادية بالبيئة الرقمية لمدراء المدارس.

المبحث الرابع: الآليات المقترحة لتفعيل دور القيادة المدرسية التحويلية في تعزيز ممارسات التَّحْوِيلِ الرَّقْمِيِّ لِلْفُصُولِ الْاِفْتِرَاضِيَّةِ مِنْ وَجْهَةِ نَظَرِ الْمُعَلِّمِينَ.

- بناء برامج تدريبية تستهدف بقية مدراء المدارس تنمي لديهم الممارسات القيادية بالبيئة الرقمية المقترحة بالبحث.
- تعميم تجربة هذه المدارس الرائدة في مجال توظيف التحول الرقمي للفصول الافتراضية على بقية المدارس بالمملكة العربية السعودية.
- إجراء دراسات مستقبلية حول واقع الاستخدام الفعلي للتحول الرقمي للفصول الافتراضية وعلاقته بالممارسات القيادية بالبيئة الرقمية لمدراء المدارس.
- إجراء دراسات على مدارس المراحل الوسطى والأساسية في توظيف التحول الرقمي للفصول الافتراضية في العملية التعليمية.
- ضرورة الاهتمام ببيئة العمل، ومحاولة إيجاد بيئة تشجع القيادات المدرسية على ممارسة سلوكيات القيادة التحويلي في تعزيز ممارسات التَّحْوِيلِ الرَّقْمِيِّ لِلْفُصُولِ الْاِفْتِرَاضِيَّةِ.
- عقد دورات تثقيفية للقيادات المدرسية لعموم مدارس المملكة تهدف إلى تعريفهم بأهمية ممارسات التَّحْوِيلِ الرَّقْمِيِّ لِلْفُصُولِ الْاِفْتِرَاضِيَّةِ.
- عقد ورشات عمل تدريبية للقيادات المدرسية وللمرؤوسين بهدف تطوير معارفهم وخبراتهم في التَّحْوِيلِ الرَّقْمِيِّ لِلْفُصُولِ الْاِفْتِرَاضِيَّةِ.

المراجع:

- ابن منظور محمد بن كرم ، (ت ٧١١هـ/١٣١١م)، لسان العرب، ط٣، دار إحياء التراث العربي، بيروت، ١٤٣٤هـ، ج ٩.
- أبو تينة، عبد الله؛ وعبيدات، أسامة؛ والخصاونة، سامر (٢٠٠٨). درجة ممارسة مديري مدارس محافظة البلقاء ومديراتها لنموذج لثيوود وجانترتي في القيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم ومعلماتهم. مجلة دراسات العلوم التربوية. ٣٥ (١). ٩٩-١١٠.
- أبو حشيش، محمد، متولي، تامر. (٢٠٢٠). مدى تأثير البنية التحتية المعلوماتية والكفايات المهنية التكنولوجية في تنمية مهارات إدارة التعلم عن بعد لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة كفر الشيخ في ظل أزمة فيروس كورونا المستجد. مجلة كلية التربية، ٣١ (١٢٢)، ١٣٢-٢٣٦.
- أبو حطب، ف، صادق، آ. (١٩٩١). مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية. ط١. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- أبو شحادة، عبد الله فضل، والقادري، سليمان أحمد. (٢٠١٩). أثر استخدام إستراتيجية التدريس التبادلي في اكتساب المفاهيم الفيزيائية وتنمية مهارات التفكير العلمي لدى طلبة الصف التاسع الأساسي. مجلة دراسات الرياضيات التربوية: الجامعة الأردنية، مج(٤٦)، ع(١)، ٨١-١١٦.
- أحمد، محمد فتحي (٢٠٢١): التحول الرقمي للجامعات: رؤية تحليلية في ضوء بعض النماذج الإدارية، مجلة إبداعات تربوية، رابطة التربويين العرب، ع ١٩، أكتوبر ٩-٢٩.
- الأغا، إ.، الأستاذ، م. (١٩٩٩). تصميم البحث التربوي (النظرية والتطبيق). غزة: مطبعة الرنتيسي.
- آل حبشان، حافظ عبد الله. (٢٠١٩). مدى توافر الكفايات التقنية لدى معلمي العلوم بالمرحلة المتوسطة ودرجة ممارستهم لها من وجهة نظرهم. مجلة كلية التربية: جامعة أسيوط، مج(٣٥)، ع(٩)، ١٩٧-٢٠٧.
- آل قماش، عبير حسين، والجهني، أريج مكي. (٢٠٢٠). نظريات القيادة واتخاذ القرارات: نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات، النظرية الموقفية، نظرية اتخاذ القرار. مجلة كلية التربية، مج٣٦، ع١٢، ٣٩٤ - ٤٢٩.
- الأنصاري، محمد صبري وعبد اللاه، ابتسام محمد (٢٠٢١)، تطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا: آليات مقترحة. مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للعلوم التربوية، ٧ (١)، ١٨٧-٢٥٥.

- البقمي، سلطان سعد. (٢٠٢٠). نمط الفصل الافتراضي (مباشر/ مسجل) وأثره على التحصيل المعرفي ودافعية الإنجاز لدى طلاب كلية التربية بجدة. *المجلة التربوية*، (٧١)، ٦٠٠-٦٤٥.
- جوهر، على صالح والباسل، ميادة محمد: (2018) الطريق إلى الإبداع الإداري بالمؤسسات التعليمية بالدول العربية، القاهرة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- حامد، سهير عادل وفائق، تلا عاصم (٢٠١٩): التعليم الرقمي: مدخل مفاهيمي ونظري، *المجلة العربية للعلوم والتربية والآداب*، ٧٤، بغداد، العراق.
- الحريري، رافدة: (2018) مهارات القيادة واتخاذ القرارات الإدارية، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- حماد، محمد محمود (٢٠٢١)، أثر القيادة الإلكترونية على أداء فرق العمل الافتراضية. *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، ٣ (١)، ١٠-٤٧.
- خليل، نبيل سعد و دياب عبد الباسط محمد (٢٠١٨): المهارات القيادية و الإدارية لمديري مدارس المستقبل في جمهورية مصر العربية: رؤية مستقبلية، *مجلة كلية التربية*، جامعة بني سويف، ١٦٤ ج ٢، يوليو ١- ٧١.
- الدهشان، جمال علي (٢٠١٩): برامج إعداد المعلم لمواكبة متطلبات الثورة الصناعية الرابعة، *المجلة التربوية*، كلية التربية، جامعة سوهاج، ج٦٨، ديسمبر ٣١٥٣ - ٣١٩٩.
- الشهراني، رحمة (٢٠١٩). القيادة التحويلية من منظور إسلامي. *مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية*. (١٧). ٢٢٩ - ٢٦١.
- شيمي، نادر سعيد. (٢٠١٠). أثر اختلاف نمط الفصول الافتراضية القائمة على مجتمعات الممارسة على التحصيل وتنمية بعض مهارات تصميم المحتوى الإلكتروني والاتجاه نحوها لدى منسقي التصميم التعليمي بمراكز إنتاج المقررات الإلكترونية، *الجمعية المصرية لتكنولوجيا التعليم*، مج(٢٠)، ع(٣)، ٣-٤٨.
- صبري، رشا السيد. (٢٠٢٠). برنامج مقترح قائم على نظريتي تعلم لعصر الثورة الصناعية الرابعة باستخدام إستراتيجيات التعلم الرقمي وقياس فاعليته في تنمية البراعة الرياضية والاستمتاع بالتعلم وتقديره لدي طالبات السنة التحضيرية. *المجلة التربوية*، (٧٣)، ص ٤٣٩ - ٥٤٠.
- الطاهر، رشيدة السيد: (2018) القائد المدرسي، إعداده، اختياره، تنميته، تقويمه، ملف إنجاز أمثلة ونماذج عالمية، حلوان: دار العلوم للنشر والتوزيع.
- طشطوش، هايل عبدالمولى (٢٠٠٩)، "أساسيات في القيادة والإدارة": دار الكندي، إربد، ط١.

- عبد الرؤوف، مصطفى محمد (٢٠٢١): برنامج تدريبي في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة لتنمية الوعي بتوجه تعليم والأدوار المستقبلية لمعلم الجيل الرابع لدى الطلاب المعلمين الشعب العلمية بكلية التربية، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ج ١.
- العضائية، أحمد حامد. (٢٠١٩). فاعلية استخدام الفصول الافتراضية لتنمية المهارات الإشرافية لدى المشرفين التربويين بمديريات التربية والتعليم محافظة الكرك، مجلة التربية: جامعة الأزهر، ع(١٨٢)، ٢٦٨-٢٤٩.
- العلق، بشير. القيادة الإدارية. دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ٢٠١٩.
- عوض، أماني محمد. (٢٠٢٠). تصميم برنامج تدريبي لتنمية كفايات إدارة الفصول الافتراضية لدى معلمي التعليم الثانوي في ضوء احتياجاتهم التدريبية وقياس فاعليته واتجاهاتهم نحوه. مجلة تكنولوجيا التعليم... سلسلة دراسات وبحوث محكمة، ٣(٤)، ٤٧-١١٤.
- الفقهي، محمد عبد القادر (٢٠١٨): الثورات الصناعية الأربع؛ إطلالة تاريخية، مجلة التقدم العلمي - مجلة علمية فصلية تصدر عن مؤسسة الكويت للتقدم العلمي، ع ١٠٣، ص ص ٨ - ١٥.
- الفليتيّة، بدرية (٢٠١٤). القيادة التحويلية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نزوى.
- كسارة، حسن بن علي (٢٠٢٢): دور التعليم الرقمي في تحقيق الإصلاح التعليمي من وجهة نظر المشرفين التربويين مستخدمين منصة مدرستي، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع ١٩٣، ج ١، ص ص ٤٨٣ - ٥٢٢ .
- المحلبي، عبد العزيز سعود: (2015) الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية- قضايا معاصرة ورؤي مستقبلية، الأردن: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع .
- المهيدلي، سامية تراحيب (٢٠٢١، أبريل): حوكمة التحول الرقمي في الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الممارسات العالمية، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، كلية العلوم التربوية، جامعة الإمارات، ع٦٦، ص ص ١٩٢ - ٢١٦.
- المهيدلي، سامية تراحيب (٢٠٢١، أبريل): حوكمة التحول الرقمي في الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الممارسات العالمية، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، كلية العلوم التربوية، جامعة الإمارات، ع٦٦، ص ص ١٩٢ - ٢١٦.
- هنداي، ياسر فتحي (٢٠١٢)، إدارة المدرسة وإدارة الفصل: أصول نظرية وقضايا معاصرة. الطبعة الأولى، القاهرة.

– الياحي، هدي يحيي. (٢٠٢٠). برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات التدريس الرقمي لدى معلمات التعلم العام بالمملكة العربية السعودية، مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية الاجتماعية، ع(١٨٥)، ١١-٦١.

Abu Al-Ela, Leila Muhammad Hosni, (2013). Concepts and visions in educational leadership between originality and modernity. Jordan, Amman: Jaffa Scientific House for Publishing and Distribution.

- Almuqbil, N, M. (2021). The Impact of a Training Program Using Virtual Classroom On the Teaching Competencies and The Development of Virtual Classroom's Skills Among Female Student-Teachers. Journal of Distance Education, 22 (2), p.2629-2638. <http://ilkogretim-online.org>
- Alward, E., & Phelps, Y. (2019). **Impactful leadership traits of virtual leaders in higher education**. Online Learning, 23(3), 72-93.
- Carreno, I. (2014), Educational leadership: E-leadership importance in Virtual education. Academia Journal of Educational Research: Educational leadership, Retrieve in 5/8/2021 from: <http://dx.doi.org/10.15413/ajer.2014.0122>.
- Elayyan, Shaher (2021). The future of education according to the fourth industrial revolution. Journal of Educational Technology & Online Learning, 4(1), pp 24-30
- Elmusharaf, M. (2017). Administrative challenges for virtual Universities Proceedings of the 82nd International Conference. **ISERD**, 22nd – 23rd, Pp. 23-27.
- Johnson, N, and Seaman, J, (2020). U.S. faculty and administrators' experiences and approaches in the early weeks of the COVID-19 Pandemic. Online Learning Journal, 24 (2).
- Koohang, A., Paliszkievicz, J., & Goluchowski, J. (2017). The impact of Leadership on trust, Knowledge management, and organizational performance: A research model. Industrial Management & Data Systems, 117 (3).
- Kuscu, m & Arslan, h. (2016), Virtual Leadership at Distance Education Teams. **Turkish Online Journal of Distance Education**. 17(10), 136- 156.
- MAMCG, Lara Saad El-Din, (2021). The degree to which public school teachers possess digital science skills and their attitudes towards using it in light of the Coronapandemic, master dissertation, Middle East University, Faculty of Educational Sciences.
- Mumford, D., Todd, M., Higgs, C., & Mcintosh, T. (2017). Cognitive skills and leadership performance: The nine critical skills. *The Leadership Quarterly*, 28(1).
- Pang, Dong & Zhang, Yushi (2021). **Ethical Principles of Virtual Leadership Construction in Artificial Intelligence Environment**, Retrieve in 5/8/2021 from: https://web.archive.org/web/20210419225320id_/https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/pdf/2021/27/e3sconf_ictes2021_02023.pdf

- Sebaaly, M. et al. (2019). Digital Transformation and Quality, Efficiency, and Flexibility in Arab Universities, in: Badran, A. (Chief Editor), Major Challenges Facing Higher Education in the Arab World: Quality Assurance and Relevance, Springer Nature Switzerland, 167- 177.
- Tulasi, Daniel & Sigit, Robertus & Pradana, Dominicu & Ellitan, Lena (2019). The Role of Leadership in Industrial Revolution 4.0. International Journal of Trend in Research and Development, Volume 6(5), p97-100.
- Vlachopoulos, D, and Makri, A, (2021). Quality Teaching in Online Higher Education: The Perspectives of 250 Online Tutors on Technology and Pedagogy,, International Journal of Emerging Technology in Learning, 16(6), <https://online-journals.org/index.php/i-jet>.
- Yusof, M., Yaakob, M., & Ibrahim, M. (2019). Measurement model of teaching competency of secondary school teachers in Malaysia. International Journal of Emerging Technologies in Learning (iJET), 14(20), 157-164.
- Akberdina, Victoria (2019, October). Key aspects of technological leadership within the context of fourth industrial revolution. Proceedings of the 4th International Conference on Social, Business, and Academic Leadership.
- Brooks, C., & McCormack, M. (2020, June). Driving Digital Transformation in Higher Education. EDUCAUSE, ECAR research report, Louisville, CO: ECAR.