



جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

الكفايات الرقمية ودورها بتفعيل القيادة الأخلاقية لدى مديري
المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية
من وجهة نظر المديرين والمعلمين

إعداد

مؤمنه أيمن مصطفى شيخ علي

إشراف

د. أشرف منذر الصايغ

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية،
من كلية الدراسات العليا، في جامعة النجاح الوطنية، نابلس - فلسطين.

الكفايات الرقمية ودورها بتفعيل القيادة الأخلاقية لدى مديري
المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية
من وجهة نظر المديرين والمعلمين

إعداد

مؤمنه أيمن مصطفى شيخ علي

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 20/08/2025م، وأجيزت:

د. أشرف منذر الصايغ

المشرف الرئيسي

د. كمال مخامرة

الممتحن الخارجي

أ. د. غسان الحلو

الممتحن الداخلي

التوقيع

التوقيع

التوقيع

الإهداء

من سعيت دوماً لنيل رضاهم، ومن ساندوا خطاي المتعثرة

الذين كانا دوماً سندي ودعمي الأكبر

إلى والدي العزيز صاحب السيرة العطرة

إلى أُمي الغالية صاحبة الدعوات التي سارت بي نحو التفوق والنجاح

وأدعو الله أن يجزيكما خير الجزاء

إلى من كان لي خير السند والرفيق في رحلتي العلمية

إلى الشخص الذي أمدني بالحب والعطاء والوفاء

إلى من شاركني فرحة النجاح وأعانني على تحمل الصعاب زوجي الحبيب نائر

إلى من هم ملاذي ورمز فخري واعتزازي وأخوتي وأخواتي الأعزاء

إلى زينة حياتي وبهجة أيامي

إلى من تحملوا غيابي وانتشغالي أطفالتي الأحبة محمد، لانا، لارين

إلى أساتذتي الأفاضل والسادة المشرفين الذين لم ييخلوا يوماً في إعطاء معلومة أي فكرة قيمة

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الخلق والمرسلين نبينا محمد صلى الله عليه وسلم،

وبعد

الحمد لله والشكر لله الذي وفقني وأعانني على إنجاز هذه الرسالة،

ثم أتوجه بخالص الشكر والامتنان لأستاذي الفاضل الدكتور أشرف منذر الصايغ على دعمه وتوجيهاته

القيمة وملاحظاته البناءة خلال إشرافه على رحلتي العلمية، حفظه الله ورعاه

كما أتوجه بالشكر إلى الأساتذة الأفاضل الذين ساهموا في دعمي للوصول إلى هذا الإنجاز القيم والشكر

موصول إلى أعضاء لجنة المناقشة الكرام كل من الدكتور غسان الحلو والدكتور كمال مخامرة على

تفضلهم بقبول مناقشة هذا العمل.

الإقرار

أنا الموقعة أدناه مقدمة الرسالة التي تحمل عنوان:

الكفايات الرقمية ودورها بتفعيل القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه
حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أية درجة أو لقب علمي
أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

اسم الطالبة: مؤمنة أمين مصطفى الشيخ علي

التوقيع: 

التاريخ: ٢٥ - ٩ - ٢٥ م.م

فهرس المحتويات

الإهداء	ج
الشكر والتقدير	د
الإقرار	هـ
فهرس المحتويات	و
فهرس الجداول	ط
فهرس الملاحق	ل
الملخص	م
الفصل الأول: المقدمة والإطار النظري	1
مقدمة الدراسة	1
الخلفية النظرية	3
المحور الأول: الكفايات الرقمية	3
المحور الثاني: القيادة الأخلاقية	11
الدراسات السابقة	19
أولاً: الدراسات العربية التي تناولت الكفايات الرقمية	19
ثانياً: الدراسات الأجنبية التي تناولت الكفايات الرقمية	22
ثالثاً: الدراسات العربية التي تناولت القيادة الأخلاقية	25
رابعاً: الدراسات الأجنبية التي تناولت القيادة الأخلاقية	28
التعقيب على الدراسات السابقة	31
الاستفادة من الدراسات السابقة	35
مصطلحات الدراسة	35
مشكلة الدراسة	36
أسئلة الدراسة	38
فرضيات الدراسة	39
أهداف الدراسة	40

41	أهمية الدراسة
42	حدود الدراسة
43	الفصل الثاني: منهجية الدراسة
43	منهجية الدراسة
43	مجتمع الدراسة
44	عينة الدراسة
46	أدوات الدراسة
57	متغيرات الدراسة
58	إجراءات تنفيذ الدراسة
59	المعالجات الإحصائية
59	بروتوكول المقابلة
60	المدونة الأخلاقية
61	الفصل الثالث: نتائج الدراسة
61	مقدمة
61	النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة الكمية
61	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
63	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
65	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
67	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
69	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
70	النتائج المتعلقة بالسؤال السادس
72	النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة النوعية
72	النتائج المتعلقة بأسئلة المقابلة
86	الفصل الرابع: مناقشة نتائج الدراسة
86	أولاً: مناقشة النتائج الكمية

86	مناقشة نتائج سؤال الدراسة الأول
89	مناقشة نتائج سؤال الدراسة الثاني
91	مناقشة نتائج سؤال الدراسة الثالث
94	مناقشة نتائج سؤال الدراسة الرابع
96	مناقشة نتائج سؤال الدراسة الخامس
97	مناقشة نتائج سؤال الدراسة السادس
99	ثانياً: مناقشة النتائج النوعية:
105	الخاتمة
106	التوصيات
107	المراجع العلمية
114	الملاحق
b	Abstract

فهرس الجداول

- جدول (1): توزيع العينة المختارة في المرحلة الأولى حسب متغيري الجنس والمديرية..... 44
- جدول (2): توزيع العينة المختارة في المرحلة الثانية حسب متغيري الجنس والمديرية..... 45
- جدول (3): توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها (الديمغرافية)..... 45
- جدول (4): عينة الدراسة النوعية..... 46
- جدول (5): قيم معاملات ارتباط فقرات محور الكفايات الرقمية بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمحور، وقيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمحور (n=35)..... 49
- جدول (6): قيم معامل ثبات محور الكفايات الرقمية ومجالاته بطريقة كرونباخ ألفا..... 50
- جدول (7): قيم معاملات ارتباط فقرات محور القيادة الأخلاقية بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمحور، وقيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمحور (n=35)..... 52
- جدول (8): قيم معامل ثبات محور القيادة الأخلاقية ومجالاته بطريقة كرونباخ ألفا..... 53
- جدول (9): درجات احتساب مستوى الكفايات الرقمية والقيادة الأخلاقية..... 54
- جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات محور الكفايات الرقمية وعلى المحور ككل مرتبة تنازلياً..... 61
- جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال كفايات استخدام شبكة الإنترنت مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية..... 133
- جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الكفايات الحاسوبية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية..... 134
- جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال كفايات ثقافة التعليم الرقمي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية..... 135
- جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات محور القيادة الأخلاقية وعلى المحور ككل مرتبة تنازلياً..... 136
- جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال العلاقات الإنسانية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية..... 136

- جدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال السلوكيات الإدارية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية..... 137
- جدول (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الخصائص الشخصية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية 138
- جدول (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على محور الكفايات الرقمية تعزى إلى متغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المديرية..... 139
- جدول (19): تحليل التباين المتعدد (بدون تفاعل) على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمحور الكفايات الرقمية تعزى إلى متغيرات، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المديرية..... 140
- جدول (20): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية على محور الكفايات الرقمية ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المديرية 141
- جدول (21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على محور القيادة الأخلاقية تعزى إلى متغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المديرية..... 142
- جدول (22): تحليل التباين المتعدد (بدون تفاعل) على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمحور القيادة الأخلاقية تعزى إلى متغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المديرية..... 143
- جدول (23): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية على محور القيادة الأخلاقية ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المديرية 144
- جدول (24): قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على الكفايات الرقمية والقيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين (n=430) 144
- جدول (25): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لمعرفة مدى إسهام أبعاد الكفايات الرقمية في التنبؤ بالقيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين 145
- جدول (26): توزيع استجابات مديري المدارس حول أهم الكفايات الرقمية التي يجب أن يمتلكوها وفقاً لوجهة نظرهم 146
- جدول (27): توزيع استجابات مديري المدارس حول أهم الممارسات الأخلاقية وفقاً لوجهة نظرهم 146

- جدول (28): توزيع استجابات مديري المدارس حول توظيف اتخاذ القرارات التي تعكس القيم الأخلاقية لديهم في ممارسة نشاطاتهم الإدارية وفقاً لوجهة نظرهم 147
- جدول (29): توزيع استجابات مديري المدارس حول دور الكفايات الرقمية في تفعيل القيادة الأخلاقية وفقاً لوجهة نظرهم 147
- جدول (30): توزيع استجابات مديري المدارس حول أهم التحديات التي تواجه المديرين في تفعيل هذا الدور وفقاً لوجهة نظرهم 148
- جدول (31): توزيع استجابات مديري المدارس حول أهم المقترحات لإيجاد حلول مناسبة لهذه التحديات التي تواجه المديرين في تفعيل دور الكفايات الرقمية للقيادة الأخلاقية وفقاً لوجهة نظرهم 148

فهرس الملاحق

- 114 ملحق (أ): الاستبانة بالصورة الأولية
- 121 ملحق (ب): أسماء لجنة محكمي الاستبانة
- 122 ملحق (ج): الاستبانة بالصورة النهائية
- 129 ملحق (د): تسهيل المهمة
- 130 ملحق (هـ): أسماء لجنة محكمي أسئلة المقابلة
- 131 ملحق (و): أداة المقابلة بالصورة الأولية
- 132 ملحق (ز): المقابلة بالصورة النهائية
- 133 ملحق (ح): الجدول

الكفايات الرقمية ودورها بتفعيل القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين

إعداد

مؤمته أيمن مصطفى شيخ علي

إشراف

د. أشرف منذر الصايغ

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على الكفايات الرقمية ودورها بتفعيل القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وقد استخدمت الباحثة المنهج المختلط الذي يجمع بين المنهج الكمي الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، والمنهج النوعي باستخدام المقابلات شبه المقننة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي ومديري المدارس في المحافظات الشمالية (طولكرم، نابلس، قلقيلية) البالغ عددهم (3300) معلماً ومعلمة و(207) مديراً ومديرة، وتكونت عينة الدراسة الكمية من (430) معلم ومعلمة، وعينة الدراسة النوعية من (8) مديراً ومديرة، وتم تحليل البيانات الكمية باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS)، وتحليل المقابلات وفقاً لمحاول أسئلة الدراسة، وأشارت نتائج الدراسة الكمية إلى أن مستوى كل من الكفايات الرقمية والقيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة مرتفعة، وقد بينت النتائج وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الكفايات الرقمية تعزى لمتغيري (الجنس، والمديرية)، جاءت لصالح الإناث ومديرية طولكرم، وعدم وجود فروق تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)، كما بينت وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات القيادة الأخلاقية تعزى لمتغيري (الجنس، والمديرية)، وعدم وجود فروق تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)، وقد كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الكفايات الرقمية والقيادة الأخلاقية لدى

المديرين، أما نتائج الدراسة النوعية قد بينت مدى وعي مديري المدارس الحكومية الثانوية بأهمية الكفايات الرقمية في تفعيل ممارسات القيادة الأخلاقية، وكشفت عن وجود تحديات مرتبطة بقلة الموارد الرقمية إضافة إلى مقاومة التغيير وضعف البرامج التدريبية، كما بينت نتائج الدراسة الحلول والمقترحات لمواجهة هذه التحديات، وقد أوصت الدراسة بأن تولي وزارة التربية والتعليم بزيادة الاهتمام بتطوير البرامج والدورات التدريبية التي تعزز الكفايات الرقمية لدى القيادات التربوية، وإجراء دراسات مستقبلية تبحث في طبيعة العلاقة بين الكفايات الرقمية والقيادة الأخلاقية ضمن سياقات مختلفة ومقارنة نتائجها.

الكلمات المفتاحية: الكفايات الرقمية، القيادة الأخلاقية، المدارس الثانوية، المحافظات الشمالية.

الفصل الأول

المقدمة والإطار النظري

مقدمة الدراسة

يشهد العالم تغيرات تكنولوجية علمية ومعرفية واسعة تشمل مجالات الحياة المختلفة، بما فيها القطاع التعليمي ولاسيما في إدارة المدارس، الأمر الذي دفع المؤسسات التعليمية للعمل على تطوير إمكاناتها وكفاياتها الرقمية، بما يعزز من جودة العملية التعليمية، ويساعد في تطوير أداء الإدارة المدرسية في ضوء التحول الرقمي.

لقد حظي التحول الرقمي بمكانة بارزة في المؤسسات التعليمية، حيث أصبحت أنظمة الإدارات المدرسية تسعى لتعزيز عملياتها الإدارية لضمان استمرارية تحسين أدائها، وقد انتقل الاستخدام الرقمي من أداة لتبادل البيانات الى وسيلة لتنمية الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس، والتي تسهم في تعزيز أدوارهم القيادية، وتسعى الى تحقيق أهداف العملية التعليمية (أبو جيل و الزفتاوي، 2024). وتكتسب الكفايات الرقمية أهمية خاصة لدى مديري المدارس وذلك باعتبارها جوهر القيادة ومركز اتخاذ القرار في بيئة العمل الرقمية، وتشكل كفاياتهم الرقمية عاملاً مؤثراً في تحقيق التميز لقيادتهم المدرسية، لأهميتها في تعزيز دورهم القيادي في البيئة المدرسية (الخطيب، ومنصور، و محمود، 2024).

إلا أن التحول الرقمي نتج عنه العديد من التحديات لدى الإدارة المدرسية، منها ضعف الاهتمام بالكفايات الرقمية لدى مديري المدارس، والتي تعد ضرورة ملحة لممارسة دورهم القيادي، وفي ظل قصور بعض البرامج التدريبية التي تهتم بالاستخدام الأمثل والأمن للتكنولوجيا الرقمية، لذلك لا بد من التركيز على تنمية الكفايات الرقمية لدى مديري المدارس لأهميتها ببناء بيئة مدرسية إيجابية فاعلة (حسانين، 2020).

ومن جانب آخر أشارت دراسة أجيو بولو ولينزيركو (Argyropoulou and Lintzerakou, 2025) إلى تأثير المبادئ والقيم الأخلاقية على أداء البيئات التعليمية، ومن هنا برزت الحاجة للتركيز على تحسين العلاقات الإنسانية في البيئة المدرسية، وترسيخ القيم والمبادئ الأخلاقية نظراً لكونها أحد المحاور الأساسية لضمان زيادة فاعلية أداء القيادة المدرسية.

وقد أشارت العديد من الدراسات الحديثة إلى أن الكفايات الرقمية هي مجموعة من المعارف والقدرات والمهارات اللازمة لتوظيف الأدوات الرقمية بكفاءة عالية، وقد أصبحت من الكفايات الأساسية التي يعتمد عليها في نجاح أداء الإدارة المدرسية، وذلك لدورها البارز في تطوير القيادة المدرسية، وتحسين فاعليتها في انجاز مهامها الإدارية والقيادية (Cabero, Barroso, & Palacios, 2021).

فيما تعد القيادة الأخلاقية من الأنماط القيادية المعاصرة التي ساهمت في تعزيز القيم الأخلاقية كالعدالة والاحترام والنزاهة، وبناء بيئة مدرسية تتميز بالشفافية والمسؤولية والاحترام المتبادل، لذلك لم يقتصر دور مديرو المدارس على ممارساتهم الإدارية، بل امتد نحو إيجاد بيئة مدرسية قائمة على العلاقات الإنسانية الإيجابية (عطية، 2023).

على الرغم من إشارة العديد من الدراسات إلى أهمية نمط القيادة الأخلاقية كأحد الأساليب الحديثة في الإدارة، ودوره كنمط قيادي في بناء بيئة مدرسة قائمة على المسؤولية والعدالة، إلا أنه لا تزال الحاجة الماسة إلى المزيد من البحث والدراسة لفهم العلاقة بين الكفايات الرقمية ودورها في تفعيل القيادة الأخلاقية، وتعتقد الباحثة أن العلاقة بين الكفايات الرقمية والقيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس يشكل توجهاً مهماً لتحسين أداء القيادات المدرسية، وخاصة في ظل الحاجة إلى قادة مدارس يمتلكون الكفايات الرقمية، وفي ذات الوقت قادرين على ممارسة دورهم القيادي الأخلاقي، إذ أن الكفايات الرقمية تمكن مديري المدارس من توظيف التكنولوجيا الرقمية بفاعلية عالية، وفي المقابل توجه القيادة الأخلاقية هذا التوظيف نحو ممارسات إدارية مستنيرة أكثر عدلاً ومسؤولية، وتعمل على تعزيز دورهم القيادي في ضوء مجموعة من القيم الأخلاقية.

وتأتي هذه الدراسة للتعرف إلى الكفايات الرقمية ودورها بتفعيل القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

الخلفية النظرية

المحور الأول: الكفايات الرقمية

تعد مواكبة التحولات التكنولوجية من متطلبات عصر الثورة الرقمية، وذلك لدورها بتحقيق التميز في الجوانب التعليمية والتربوية والإدارية، ويظهر ذلك جلياً في ترسيخ القيم التربوية التي تسهم في تعزيز جودة العملية التعليمية، إضافةً إلى تحسين أداء المعلم ليكون قادراً على التكيف مع مستجدات العصر الحديث، لذلك لا بد للمعلم من امتلاك الكفايات الرقمية التي تمكنه من توظيفها ضمن إستراتيجيات تعليمية رقمية تعزز من كفاءة العملية التعليمية (ضرار، 2022).

ومن منطلق ذلك ترى الباحثة أنه قد برزت الحاجة الماسة لامتلاك المعلمين ومديري المدارس للكفايات الرقمية التي تجعلهم مؤهلين لمواجهة مختلف التحديات في ضوء العصر الرقمي.

مفهوم الكفايات الرقمية

اهتمت العديد من الدراسات بتوضيح مفهوم الكفايات الرقمية، حيث اتفق الباحثين في ماهية العناصر والمهارات والأساسيات التي يتضمنها تعريف الكفايات الرقمية، قد أشار دوران (2019) Duran إلى أن الكفايات الرقمية تشمل مجموعة من المهارات والمعارف والإمكانيات التي يمتلكها المعلم أو مدير المدرسة، وتمكنه من التوظيف الأمثل للتكنولوجيا الرقمية بصورة فعالة في مختلف الجوانب منها: التكنولوجية، والمعلوماتية، والوسائط المتعددة، والاتصال والتواصل، والأخلاقية سواء في إدارة الصف أو الإدارة المدرسية. كما اتفقت معه دسوقي (2022) حيث أشارت بأنها مجموعة من المهارات والمعارف والقدرات التي يمكن من خلالها توظيف التكنولوجيا المعاصرة، وذلك باستخدام الحواسيب

والشبكات الالكترونية، وتقديم محتوى تعليمي في بيئة الكترونية تفاعلية يتمكن من خلالها الفرد بتنفيذ مهامه وأنشطته بفاعلية ضمن معايير محددة لتقويم الأداء.

بينما عرفها الاتحاد الأوروبي بأنها: "الاستخدام الآمن والناقد والمسؤول للتكنولوجيا الرقمية والتفاعل معها بطريقة تجعل التعلم والعمل والمشاركة في المجتمع أكثر فاعلية، حيث يشمل المفهوم أيضاً معرفة المعلومات والبيانات، والاتصال والتعاون، ومعرفة وسائل الإعلام، وإنشاء المحتوى الرقمي بما فيها البرمجة، والأمن (الرفاهية الرقمية والأمن السيبراني)، وقضايا الملكية الفكرية، وحل المشكلات والتفكير النقدي." (Council of the European Union, 2018, p. 9)

كما يعد مفهوم الكفايات الرقمية بأنه مزيج من المعارف والمهارات والمواقف، حيث تتكون المعارف من (المفاهيم والحقائق)، المهارات (القدرة على تنفيذ العمليات)، والمواقف (التصرف، وعقلية التصرف)، ويتم تطوير تلك الكفايات بشكل مستمر (Vuorikari , Kluzer, & Punie, 2022).

وعرفها الأرفج والرشيدي: " بأنها التكامل بين الاستراتيجيات والقدرات والمعارف وتصورات الأفراد بالإضافة الى وعيهم بتوظيف التكنولوجيا والأدوات الرقمية." (Alarfaj & Alrashidi, 2025, p. 159)

وترى الباحثة أن الكفايات الرقمية تعد من أهم الركائز اللازمة لنجاح الإدارات المدرسية في ضوء التحول الرقمي السريع، والتي تتمثل بالمعرفة التي يمتلكها مدير المدرسة حول التطبيقات والتقنيات الرقمية الحديثة، وقدرته على توظيفها في ممارساته القيادية، بالإضافة الى مجموعة من القيم الأخلاقية التي تعد أحد المرتكزات الأساسية لضمان توظيف الكفايات الرقمية بصورة مسؤولة وعادلة.

أنواع الكفايات الرقمية

تعددت الكفايات الرقمية التي يتم توظيفها في المجال التربوي، وذلك لتطوير أداء المعلم وتعزيز جودة التعليم، لذلك لا بد أن يمتلك العاملين في المؤسسات التعليمية العديد من الكفايات الرقمية، ومنها كما حددها الخطيب ومنصور ومحمود (2024) بثلاثة كفايات رقمية وهي: كفايات مجال البرمجيات، وكفايات استخدام الأجهزة والأدوات الرقمية، وكفايات الحصول على المعرفة وإدارتها.

بينما حدد الحيدري (2022) الكفايات الرقمية بست كفايات وهي: كفايات اختيار الأداة أو الوسيلة أو التقنية الرقمية، وكفايات استخدام تلك الأداة، كفايات تقويم الأداة أو التقنية الرقمية المستخدمة، وكفايات الاتصال والتواصل الإلكتروني، وكفايات التعلم مدى الحياة، وأخيراً كفايات الإشراف على العملية التعليمية وسيرها نحو تحقيق الهدف المنشود.

وقد أورد يوسف (2022) في دراسته تصنيفاً للكفايات الرقمية في سياق التعليم، وأجزأها بثلاثة أنواع، وهي كفاية اعداد المحتوى التعليمي مثل تجهيز العروض التقديمية وتصاميم الانفوجرافيك ومقاطع الفيديو التعليمية، وكفاية التقويم الرقمي مثل: بناء الامتحانات الكترونية، وكفاية استخدام الأدوات والتطبيقات الرقمية مثل المنصات التعليمية والسبورة التفاعلية وغيرها.

أبعاد الكفايات الرقمية

حددت الجمعة (2025) أبعاد الكفايات الرقمية في ضوء التحول الرقمي، وتتضمن ما يلي: كفايات استخدام الحاسوب، وكفايات استخدام شبكة الانترنت، وكفايات التواصل الرقمي، وكفايات المعلم الرقمي، وكفايات التقويم الرقمي، وفي ضوء ما سبق اعتمدت الدراسة الحالية على هذه الأبعاد في إعداد وتصميم أداة الاستبانة.

مجالات الكفايات الرقمية

في عام (2013) ظهر أول إطار مرجعي للكفايات الرقمية، والذي حُدد من خلاله إحدى وعشرين كفاية رقمية، تم توزيعها على خمسة مجالات رئيسية؛ حسب دراسة (Vuorikari, Kluzer, & Punie, 2022) فإن مجالات الكفايات الرقمية في ضوء الإطار الأوروبي ظهرت كالآتي:

- معرفة المعلومات والبيانات (Information and Data Literacy): ويشمل ذلك عملية تصفح البيانات والمعلومات والمحتويات الرقمية والعمل على تجميعها واختزلها، وكذلك عملية تقييم هذه البيانات والمعلومات والمحتوى الرقمي، وكذلك يشمل عملية إدارتها.
- التواصل والتعاون (Communication and Collaboration): ويتضمن عملية التفاعل والتعاون ومشاركة المحتوى الرقمي.
- إنشاء محتوى رقمي (Digital Content Creation): ويشمل إنتاج وتطوير المحتوى الرقمي ودمجه وإعادة صياغته، وبرمجته، ومراعاة حقوق الطبع والنشر والتراخيص.
- الأمن (Safety): ويتضمن حماية الأجهزة والبيانات الشخصية والخصوصية، كذلك الرفاهية.
- حل المشكلات (Problem Solving): ويشمل حل المشاكل الفنية، وتحديد الاحتياجات والاستجابات التكنولوجية، والاستخدام الإبداعي للتقنيات الرقمية، وتحديد الفجوات للكفايات الرقمية.

من جانب آخر حسب ما ورد في مقياس (SDiCoS) الكفايات الرقمية لدى الطلبة، تمثلت المجالات باستخدام الحاسوب والأجهزة الذكية، والتعليم التعلم عبر الإنترنت، والاتصال والتواصل عبر مواقع التواصل الاجتماعي، والأمن وحماية البيانات والمعلومات (Tzafilkou, Perifanou, & Economides, 2022).

ووفي ضوء ما تم ذكره، ترى الباحثة ضرورة تمكين مديري المدارس في مجالات الكفايات الرقمية من خلال توظيفها في العمليات الإدارية بصورة إيجابية، وإمكانية اعتمادها ضمن برامج إعداد وتأهيل

القيادات المدرسية التي تهتم بتطويرهم مهنيًا، وذلك من أجل تحقيق التميز والارتقاء بأداء الإدارة المدرسية وبناء بيئة عمل إيجابية فعالة.

أهمية الكفايات الرقمية

تكمن أهمية الكفايات الرقمية بكونها تدعم العديد من الكفايات للمعلمين التي تجعلهم أكثر قدرة على التكيف مع متطلبات التحول الرقمي، ومنها كفايات الاتصال والتواصل، وكفايات المهارات اللغوية، والكفايات الأساسية لمادة الرياضيات والعلوم، حيث طورت المفوضية الأوروبية نموذجاً للكفايات الرقمية ضمن مجالات رئيسية وذلك من أجل توضيح أهم الكفايات الرقمية التي لابد من امتلاكها، والتي تستهدف تطوير الأداء في ظل التحولات الرقمية المتسارعة (DigComp, 2021).

ومن جانبهما، ترى دماس وقطب (2023) أن أهمية الكفايات الرقمية للمعلمين تكمن فيما يلي:

- أن يتم توظيف التقنيات الرقمية والبرمجية خلال العملية التعليمية يضمن إحداث تغييرات كبيرة ذات قيمة تعليمية في أداء المعلمين خلال تنفيذهم للعديد من المهام التعليمية والأنشطة المختلفة، مثل وضع الخطط الدراسية وتحضير الدروس وغيرها من المهام.
- أن يتم تطوير كفايات المعلمين الرقمية يساهم في رفع مستوى أدائهم المهني، مما يؤثر إيجاباً في مخرجات العملية التعليمية ويساهم في زيادة كفاءتها وفعاليتها.
- أن يتم خلق بيئة تعليمية تناسب متطلبات القرن الحادي والعشرين، ويساهم في إيجاد بيئة تفاعلية قادرة على فتح آفاق تعليمية جديدة تدعم جميع عناصر العملية التعليمية.

بينما وضح إبراهيم والريامي والمرزوقي (2023) أهمية الكفايات الرقمية كالاتي:

- أنها تساهم في زيادة وتمكين الجانب المعرفي والتقني لدى المعلمين، الأمر الذي يمكنهم من التعامل مع التطورات الرقمية في الجانب التربوي والتعليمي بصورة فعالة.
- أنها تخفف العبء المتراكم على المعلمين، وذلك من خلال توضيح المشهد التعليمي بصورة فعالة.

- أنها تطور مهارات المعلمين المعرفية والرقمية بما يضمن السرعة والدقة في تنفيذ المهام.
- أنها تحسن مخرجات العملية التعليمية وبالتالي زيادة جودتها.
- أنها توسع الآفاق والمجالات التعليمية المتاحة.

وفي ضوء ما سبق، ترى الباحثة أن الكفايات الرقمية لها أهمية كبيرة تعود على أداء مديري المدارس بصورة ايجابية، وذلك من خلال تعزيز ممارساتهم، حيث تسهم أيضاً في تطوير أدائهم المهني، وتحقيق الأهداف التعليمية بفاعلية كبيرة، بما يعزز جودة عملية التعليم والتعلم.

صعوبات توظيف الكفايات الرقمية

يعتبر توظيف الكفايات الرقمية في مجالي التعليم والتعلم ضرورة ملحة، وخاصة في ظل الصعوبات والتحديات المرتبطة بكثرة الأعباء الوظيفية التي تحد من توظيف المعلم للأساليب الرقمية الحديثة في التدريس، كذلك ضعف الاهتمام بتوظيف كفاياته الرقمية في أداء عمله، ونقص الموارد المالية المخصصة لتوفير متطلبات العمل الرقمي داخل المؤسسات التعليمية (العامري و نجم الدين، 2022).

كما أن دمج الكفايات الرقمية في الممارسات القيادية يتطلب معالجة العديد من الجوانب، منها الحاجة الماسة الى ثقافة رقمية لتوضيح طبيعة التقنيات والتطبيقات الرقمية ومجالات توظيفها، كذلك تحديد الأساليب والاستراتيجيات والاطر التكنولوجية التي تعمل على تفعيلها، وذلك بصورة تعكس مدى تطبيقها في بيئة العمل (Howes & Bishop, 2018).

إن القيادة الرقمية تركز على قدرة مدير المدرسة على تحديد رؤيته الرقمية التي يسعى نحو تحقيقها بصورة واضحة وهادفة، وتوظيف الموارد الرقمية المتاحة لتحقيق أهداف المدرسة، وهذا الأمر قد يترتب عليه العديد من الصعوبات والتحديات التي قد تواجه مديري المؤسسات التعليمية عند توظيف التقنيات والتطبيقات الرقمية (de Araujo, Priadana, Paramarta, & Sunarsi, 2021).

وترى الباحثة وجود العديد من الصعوبات الحقيقية التي تواجه مديري المدارس عند توظيفهم للكفايات الرقمية في ممارساتهم القيادية، والتي تحد من قدرتهم على توظيفها بشكل فعال، وتتمثل الصعوبات في التمسك بالسياسات التربوية القديمة، والتي قد تكون حققت أهدافاً مقبولة، إلا إنها لم تعد تواكب متطلبات العصر الرقمي، وصعوبات أخرى تتعلق بتوفير بنية تكنولوجية تشمل العديد من الموارد والتجهيزات الرقمية في جميع المدارس، بالإضافة إلى الصعوبات المرتبطة بضعف التدريب ونقص الخبرة.

تنمية الكفايات الرقمية

تواجه عملية تفعيل وتوظيف الكفايات الرقمية العديد من الصعوبات والتحديات التربوية، وهذا الواقع يفرض ضرورة تنميتها وتطويرها، خاصة في ظل عصر التحول الرقمي، ومن أبرز هذه التحديات: نشر سياسة وثقافة التغيير بما ينسجم مع متطلبات العصر الرقمي، تعزيز الاتجاهات الإيجابية نحو الكفايات الرقمية في العملية التعليمية، وإكساب عناصر العملية التعليمية المهارات والأساليب الرقمية، وتطوير البنية التحتية بما يتناسب مع الإمكانيات الرقمية، وأخيراً ترسيخ سياسة رقمية متكاملة وتعزيز ثقافة مؤسسية والعمل تبنيها بفاعلية (Cortellazzo, Bruni, & Zampieri, 2019).

ترى دراسة السيد (2023) أن تنمية الكفايات الرقمية للمعلمين تعتمد على دمج الأساليب الحديثة في التعليم الرقمي، وذلك بتطوير الكفايات المتعلقة بالذكاء الاصطناعي، وأشارت إلى ضرورة دمج تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتعزيز الوصول إليها، كما أكدت على أهمية التدريب المستمر قبل وأثناء الخدمة لتحسين الكفايات الرقمية للمعلمين.

وهذا ما يتفق مع دراسة عبد العزيز وصميذة (2024) التي أكدت على أهمية دمج تقنيات الثورة الصناعية الخامسة، وعقد ورش العمل التدريبية قبل وأثناء الخدمة، وذلك من أجل تنمية الكفايات الرقمية لدى المعلم، لأن تطويرها وتنميتها يعد من متطلبات هذا العصر.

وترى الباحثة في ذات السياق أن القيادة المدرسية بحاجة إلى الكفايات الرقمية المتقدمة في ظل
الإمكانيات والموارد المتاحة، وبالتالي لا بد من تمهيتها وتطويرها بما ينسجم من متطلبات التحول
الرقمي، وذلك من خلال تنظيم الدورات التدريبية والمتخصصة بكفايات العصر الرقمي الحديث،
وتعزيز هذه الدورات بالمشاريع العملية والأنشطة المتنوعة، بالإضافة إلى تشجيع التعلم الذاتي عبر
المنصات الإلكترونية المتنوعة، والتي تحقق لمديري المدارس الاستقلالية والتميز في الحصول على
المعرفة الكافية من أجل تنمية كفاياتهم الرقمية.

الكفايات الرقمية لدى مديري المدارس

يعكس امتلاك مديري المدارس للكفايات الرقمية مدى تأثير التقنيات الرقمية في تحسين أداء قيادتهم
لمدارسهم، حيث لا بد من توظيف كفاياتهم الرقمية لتحسين ممارساتهم الإدارية والقيادية، وقد بلغت
الكفايات الرقمية أهميتها عند انتشار استخدام التعلم الإلكتروني، وهذا الأمر الذي دفع إلى وجود قيادات
مدرسية قادرين على إنشاء بيئة مدرسية تتبنى تقنيات التعلم والتعليم الرقمي الحديث، وذلك من خلال
دمجها في خططهم التنفيذية و الاستراتيجية القائمة عليها المدرسة، بالإضافة إلى قدرتهم على بلورة
الممارسات التعليمية المناسبة للمعلمين، وتحديد الأدوات والموارد الرقمية والأساليب التربوية التي
تعمل على تطوير بيئة تعليمية تعلمية إيجابية، وتسعى إلى التحسين المستمر وتطوير أداء الإدارة
المدرسية (Akkarapittayaampon, Prasertcharoensuk, & Kanjug, 2022).

تتضح أهمية الكفايات الرقمية من خلال تحقيق قيادة رقمية ناجحة للمدارس، لذلك برزت الحاجة لإعادة
التفكير في إدارة المسؤوليات والمهام التربوية، كذلك إصدار القوانين والسياسات المتعلقة بالحماية
والخصوصية والسرية للبيانات والمعلومات، وطريقة تبادلها وتخزينها، وذلك بوضع خطة تضمن
الاتصال والتواصل الآمن وتعزز من تحسين العلاقات بين أفراد بيئة العمل (الشديفات، 2022).

ويمكن تقييم العديد من الكفايات الرقمية التي يمتلكها قادة المدارس بعدة طرق منها: قدرة القائد على استخدام وتفعيل التكنولوجيا الرقمية، ووعيه بأهمية استخدامها، وتعزيز استخدامها بين الموظفين وتشجيعهم عليها، تمكين التكنولوجيا والوسائط الرقمية المتنوعة بينهم (Op' Roodt, Bracht, van Dick, & Dark, 2025).

وبهذا ترى الباحثة ضرورة الاهتمام بتمكين قادة المدارس من الكفايات الرقمية، لما تقدمه من خدمات تساهم في إنجاز العديد من المهام الإدارية والقيادية، وكذلك الدقة والسرعة في إنجازها، وكونها تساهم بتحقيق النجاح والتميز في أسلوبهم القيادي في بيئة المدرسة.

المحور الثاني: القيادة الأخلاقية

يعد نمط القيادة الأخلاقية من الأنماط القائمة على السلوكيات والقيم الأخلاقية في الإدارة المدرسية، وذلك لدوره البارز في دعم وتشجيع العاملين بالالتزام بالقيم والمبادئ الأخلاقية، وقدرته على مواكبة التطورات العصر السريعة (الصراف، 2022)، حيث اكتسبت القيادة الأخلاقية اهتماماً خاصاً في مختلف الجوانب سواء الأكاديمية أو المهنية نتيجة لتراجع ثقة الأفراد بالإدارات الأخرى على اختلاف أنواعها ومجالاتها (Lins, Servaes, & Tamayo, 2017)، بالإضافة إلى قدرتها على زيادة الوعي الأخلاقي لدى مديري المدارس، وتساهم في صنع القرارات الإدارية التي تدعم ممارسات القيادة الأكاديميين والمهنيين (Budur & Demir, 2019).

مفهوم القيادة الأخلاقية

حظي السلوك الإنساني القائم على الأخلاق والمبادئ والقيم باهتمام خاص لاسيما في العصر الحالي ضمن مجال القيادة الحديثة، حيث تركز المجتمعات البشرية الناجحة على المبادئ والقيم الأخلاقية المنتشرة في ثناياها، وذلك بفعل العلاقة الوطيدة بينها وبين السلوك الإنساني الحميد، كما تعتبر الأخلاق والمبادئ والقيم من أهم المعايير التي تحكم السلوك الإنساني وتوجيهه (غنيم، 2020).

ومن جانب آخر يتطلب نجاح المؤسسات التعليمية اعتمادها على أنماط قيادية فعالة، وذلك باعتبارها عنصر التحكم والتوجيه في سلوكيات كوادرها البشرية، والقيادة الناجحة لا بد أن تراعي العديد من القيم والمبادئ منها الأخلاقية، والفنية، والإدارية، لذلك تعد القيادة الأخلاقية من الأنماط القيادية التي تساهم في زيادة مستوى تقدم المجتمعات وازدهارها (الصراف، 2022).

تعددت وجهات النظر التي تناولت مفهوم القيادة الأخلاقية، حيث يمكن توضيح القيادة الأخلاقية بأنها الممارسات التي يقوم القادة الإداريين، بحيث تعمل على التأثير في الآخرين، واستثارتهم نحو تحقيق الأهداف المحددة، وذلك باتباع أساليب أخلاقية يتوجب من خلالها الالتزام بالسلوكيات الأخلاقية كالعدالة والرحمة والتعاون والأمانة والصدق، وتشجيع تلك السلوكيات من خلال مناقشة الأقران واتخاذ القرارات، ودعم المعايير الأخلاقية بهدف تحسين بيئة العمل وظروفها (جودة، النبوي، و عبد الحميد، 2024).

وحدها القاسم ورننيسي (2023) بأنها المهام والممارسات التي يقوم بها القائد وتؤثر على الأنشطة والمهام الموكلة إلى جميع أعضاء المؤسسة، بينما أشارت عطية (2023) إلى أنها عملية التزام القادة بسلوك معياري محدد وواضح يقوم على سماته الشخصية وعلاقته مع جميع الأعضاء.

كما ارتبط مفهوم القيادة الأخلاقية بالعديد من القيادات المستمدة من ثقافات مختلفة منها العربية والغربية، فالقيم الأخلاقية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمعايير الاجتماعية والثقافية السائدة بالمجتمع، ومن تلك القيادات ظهور القيادة الإسلامية القائمة على القيم الإسلامية المستمدة من مصدرين رئيسيين هما؛ القرآن الكريم والسنة النبوية (Zaim, Demir, & Budur, 2021).

حيث ترى الباحثة أن ممارسة نمط القيادة الأخلاقية في المدارس يقوم على التزام مديري المدارس بمجموعة من المبادئ والسمات الأخلاقية، التي قد تشكل مقياساً للعديد من الممارسات الشخصية

والمهنية، ولها تأثير إيجابي في تعزيز بيئة تعليمية عادلة ومسؤولة قائمة على الاحترام المتبادل والتقىة بين أفرادها.

أبعاد القيادة الأخلاقية

حدد كل من رافتي (2021) Raffety و زارجامفارد ودانائيفرد (2020) Zarghamifard & Danaeefard أبعاد القيادة الأخلاقية بما يلي:

- العدالة: وهي الإجراءات والسلوكيات والقوانين التي من شأنها نشر العدالة بين جميع أفراد المدرسة أو المؤسسة.
- توضيح وتحديد الأدوار: باعتماد الشفافية في العمل، والقدرة على تحديد اختصاص ومسؤوليات جميع الأفراد.
- مشاركة السلطة: وتقوم على إشراك المدير العاملين في عملية اتخاذ القرارات، وذلك بهدف إيجاد عاملين يتمتعون بالاستقلالية في أداء مهامهم واعتمادهم على ذاتهم، حيث تعزز ثقمتهم في أنفسهم وقدراتهم.
- التوجه الأخلاقي: ويتمثل في التعامل الأخلاقي بين الأفراد القائم على أساس تقديم المساعدة والعون فيما بينهم، من خلال توضيح إدارة المؤسسة أو المدرسة لقواعد التعامل والمعايير والسلوكيات الأخلاقية.
- التوجه نحو الأفراد: ويقوم على الاهتمام بالفرد والاتصال والتواصل المستمر أثناء أدائه للمهام المحددة له، وتقديم الدعم والاهتمام الكامل به، والاحترام المتبادل بين الجميع.
- النزاهة: وهي السلوك الأخلاقي للقائد الذي يقوم على المصادقية في المهام والمواقف المرتبطة بالوظيفة، وذلك من خلال التفاعل ضمن بيئة عمل إيجابية.

وقد أوردت كيرك Kirk (2024) مبادئ القيادة الأخلاقية التي ينبغي أن يتحلى بها كل مدير ليصبح قائد أخلاقي، وترى أنها تتمثل بتجسيد القادة للمبادئ الأخلاقية في ممارستهم ومناصبهم، وتشمل ست مبادئ، وأجملتها كالآتي:

1. المساءلة: القائد الأخلاقي يتحمل مسؤولية ممارساته ولا يلقي اللوم على الآخرين عند حدوث تقصير من جانبه، ويعتمد على النزاهة في اتخاذ قراراته.
 2. الاحترام: الاحترام المتبادل بين القادة الأخلاقيين والعاملين، والثقة بين كلا الطرفين، لذلك لابد من الاحترام المتبادل، وخاصة مع جيل Z الذي يسمى الجيل الرقمي، ويتميز بمعاصرة وسائل التواصل الاجتماعي بالإضافة استخدام الأجهزة الذكية، حيث أنه لن يتساهل مع التسلسل الهرمي القديم الذي لا يدعم الاحترام.
 3. المجتمع: ينظر القائد الأخلاقي الى منظمته بصفتها مجتمعاً، حيث يشارك الجميع في اتخاذ القرار العادلة، ويشجع على التعاون ودعم الأقران في بيئة العمل.
 4. الخدمة (المصلحة العامة): يتصف القائد الأخلاقي بحس قوي نحو المشاركة وخدمة المجتمع، ويشجع العاملين على ذلك، ويتخذ قراراته بناءً على مصلحتهم العامة.
 5. الصدق: مسؤولية القائد الأخلاقي التحدث بكل شفافية وصدق من أجل اتخاذ قرارات صحيحة، من أجل بناء الثقة والسمعة الطيبة للمنظمة.
 6. العدالة: يبني القائد الأخلاقي بيئة عمل تعتمد على العدالة، من خلال العدالة في اتباع القانون، وضمان حصول جميع العاملين على حقوقهم ومعاملتهم بالمساواة، وبالتالي يتوقع من العاملين معاملة بعضهم البعض على نفس المبدأ، حتى يبنون بيئة عمل تتصف بالاحترام المتبادل.
- وفي ضوء ما سبق اعتمدت الدراسة الحالية على هذه الأبعاد في بناء أداة الدراسة (الاستبانة)، حيث تم صياغة فقرات تقيس أبعاد القيادة الأخلاقية بما يضمن شمولية الأداة وملائمتها لأهداف الدراسة.

خصائص القيادة الأخلاقية

تكمن خصائص القيادة الأخلاقية من وجهة نظر غنيم (2020) كونها تعزز من وضوح أهداف المنظمة التي تسعى لها، ومنح العمل التنظيمي أهمية خاصة وذلك من خلال إبراز دور الجماعة، والبحث في قدرات الأقران وتوظيفها بصورة مثالية، والعمل على خلق مشاركات إبداعية بين أعضاء وأفراد المؤسسة، وربط القيم بقدرات المؤسسة والعاملين فيها.

كما حدد الصراف (2022) خصائص القيادة الأخلاقية، بحيث تقوم على النحو الآتي:

- الخصائص الإدارية: التي تقوم على مجالات خاصة في اتخاذ القرارات، وتحديد القوانين وتطبيقها بعدالة وشفافية، ودقة وضوح المهام المطلوبة.
- الخصائص الشخصية: المتمثلة بالإنصاف والعدل والنزاهة والاحترام المتبادل، والتوزيع العادل للمهام والمسؤوليات، والاعتراف بالأخطاء.
- الخصائص القائمة على العلاقات الإنسانية: المتمثلة بالاحترام والتقدير، والتواضع والحفاظ على خصوصية العاملين.

سمات القائد الأخلاقي

يتمتع القائد الأخلاقي بسمات عديدة، وقد سعت العديد من الدراسات جاهدة لتحديدها، منها دراسة بدوي (2023)، حيث أشار بوجود سمات رئيسية يتمتع بها القائد الأخلاقي وهي: سمات شخصية تتمثل بالصدق والنزاهة، وتحمل المسؤولية، وسمات إدارية تتمثل بتفويض الصلاحيات، وإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات، والعلاقات الإنسانية المتمثلة ببناء علاقات قائمة على التعامل برقي وسلوك أخلاقي مع الأفراد العاملين، والعمل بروح الفريق. بينما حدد جواد (2021) أهم السمات التي لا بد من توافرها لدى القائد الأخلاقي مثل: الصدق، والاستقامة، والاحترام، والعدالة، والاستقلالية، والثقة، والأمانة، والقدوة الحسنة.

ترى الباحثة وجود العديد من السمات الأخلاقية التي يمتلكها مدير المدرسة وتدعم ممارساته القيادية، ولا يمكن حصرها بسمات محددة، منها الأمانة والصدق، وتفضيل المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، والعدالة، والابتعاد عن استغلال العاملين لتحقيق مكاسب شخصية في بيئة العمل.

مصادر القيادة الأخلاقية

هنالك ست مصادر أساسية لأخلاقيات القيادة تقوم عليها مبادئ القيادة الأخلاقية، وحددتها الفقيه (2019) بما يلي:

1. المصادر الدينية: وهي من أهم المصادر الأخلاقية الذي تستمد منها القيادة الأخلاقية أسس تعاملاتها مع الأفراد من حيث التنظيم والممارسات والمهام.
2. المصادر الاجتماعية: وهي كل عادات وتقاليد المجتمع من قيم ومعارف وأعراف ومبادئ واتجاهات.
3. المصادر السياسية: وتتمثل بتوجهات النظام السياسي الحاكم وألوياته وأهدافه.
4. المصادر الاقتصادية: وهي تمثل الظروف الاقتصادية في البلد وفلسفتها الاقتصادية.
5. المصادر الإدارية التنظيمية: وهي المتمثلة بالقانون المعتمد في تنظيم المجتمعات.

أهمية القيادة الأخلاقية في المؤسسات التربوية

تحتاج المؤسسات بشكل عام ولاسيما المؤسسات التربوية بشكل خاص إلى قيادة أخلاقية، لأهميتها بكونها أساس التعامل الإنساني القائم على ترسيخ القيم والمبادئ الإنسانية للفرد، مع الاهتمام بجميع جوانبه الشخصية، الأمر الذي يدفع الحاجة إلى وجود قائد تربوي يتبنى مبادئ وأبعاد القيادة الأخلاقية، وذلك في عملية اتخاذ القرارات، وتوفير بيئة تعليمية مناسبة (الحلواني و محمد، 2022).

كما أن طبيعة النظام التربوي المتمثل بمجموعة من الأنظمة، ومنها نظام العلاقات الإنسانية حيث أن مكوناته جعلت من البعد الأخلاقي بعداً هاماً، لا بد أن تقوم عليه الإدارة التربوية في مواجهة المواقف اليومية، وصنع القرار وتطوير النظام التربوي بأكمله (الشهري، 2020).

تحتل القيادة الأخلاقية أهمية كبيرة في المؤسسات التعليمية، لأنها تعمل على خلق الانسجام ما بين السمات الشخصية وأخلاقيات المهنة، وإيجاد ثقافة جديدة قائمة على الكفاءة والأخلاقيات، وتعزز من قيم العدالة والثقة بين العاملين بالإضافة إلى زيادة الرضا الوظيفي لديهم، وتسهم في بناء بيئة عمل تستند إلى العمل بروح الفريق، وتعزز سمعتها الطيبة (صفية، 2024).

وترى حسانين (2020) أهمية القيادة الأخلاقية تكمن في جوانب عدة أهمها:

- العمل على ضبط خلافات العمل والتقليل منها.
- حث العاملين وتشجيعهم للعمل.
- رفع الكفاءة الإنتاجية.
- إشباع حاجات ورغبات العاملين.

ومن وجهة نظر الباحثة تبرز أهمية القيادة الأخلاقية من خلال الفوائد القيمة التي تنعكس إيجاباً على العمليات الإدارية، فهي تسهم بصورة أو بأخرى في تحسين جودة المخرجات التعليمية، وتدعم الممارسات والمهام وانجازها بفاعلية وكفاءة، وذلك من خلال تبني المبادئ الأخلاقية كالعدالة والاحترام المتبادل والصدق والأمانة في الإدارة المدرسية.

تنمية القيادة الأخلاقية

تعددت الأساليب التي يمكن للقائد من خلالها تنمية مهاراته القيادية وحسب دراسة جودة والبنوي وعبد الحميد (2024) تلعب الممارسة العملية دوراً هاماً في تنمية السلوك الأخلاقي سواء في الحياة اليومية أو العملية، بالإضافة إلى تعزيز السلوك الأخلاقي الحسن، وذلك لضمان تكراره بصورة منتظمة ومدرسة، ويمكن اعتماد نظام المكافآت لتعزيز الممارسات الأخلاقية.

بينما ترى يعقوب (2024) أنه يمكن تنمية مهارات ومتطلبات القيادة الأخلاقية لدى التربويين من خلال دمج البرامج المتخصصة في هذا الصدد ضمن برامج التطوير المهنية للقادة، والتي تعزز من التواصل

الفعال في المؤسسة التربوية، كما أكدت على ضرورة الاهتمام بالبرامج التي تدعم انفتاح وقبول القادة لمقترحات وأفكار العاملين الابتكارية، والاحترام المتبادل فيما بينهم وتقدير جهودهم ومساهماتهم الإيجابية.

وتشير دراسة كل من راهميرادي وزملائه Rahimzadeh, Raziabad, and Babolan (2025) الى مجموعة من الاستراتيجيات التي تؤثر بشكل مباشر في تنمية أبعاد القيادة الأخلاقية لدى القادة التربويين، ومنها: الاهتمام بالتواصل الإيجابي بين القادة و العاملين، وتطوير ممارساتهم القيادية في صنع القرار وإدارة الأزمات، وتنمية مهاراتهم الشخصية والمهنية، كذلك تنمية دافعيتهم نحو العمل الجماعي، لذلك لابد من الاهتمام بتعزيز القيم الأخلاقية مثل الصدق والأمانة والشفافية التي تتسهم بتعزيز العلاقات الإنسانية بين العاملين في بيئة المدرسة، وهذا ما ينعكس ايجاباً على ممارساتهم الأخلاقية.

القيادة الأخلاقية في العصر الرقمي

في ظل العصر الرقمي ساعد ظهور العديد من المنظمات الرقمية مثل Zoom Video، Communications، وGitLab بالتغلب على المشكلات الأخلاقية في ظل التغيرات الرقمية السريعة، وساهمت في إنتشار معالم القيادة الأخلاقية بصورة واضحة في العديد من البيئات والمجتمعات، مع التأكيد على أهمية كل من الشفافية والمساءلة والثقة ودورها في تعزيز السلوك الأخلاقي، وضمان نجاح العمل في البيئات المختلفة لاسيما الرقمية منها، الأمر الذي دفع إلى إيجاد نماذج خاصة لصنع القرار الأخلاقي، والاستخدام الأخلاقي للتكنولوجيا، بالإضافة الى تصميم برامج تهتم في تنمية القيادة في

البيئات الافتراضية (Jayavelu, Maheswari, Chinthamu, John, & Rai, 2024)

الدراسات السابقة

فيما يلي تناولت الباحثة عرض العديد من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بالدراسة الحالية، وذلك بالرجوع الى الأدبيات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة (الكفايات الرقمية والقيادة الأخلاقية)، وتم عرضها وفقاً للتسلسل الزمني من الأحدث الى الأقدم.

أولاً: الدراسات العربية التي تناولت الكفايات الرقمية

هدفت دراسة الجمعة (2025) للتعرف إلى درجة الكفايات الرقمية لدى أعضاء هيئة التدريس ومعوقات استخدامها في عصر التحول الرقمي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وبلغت عينة الدراسة (169) عضواً، وأظهرت نتائج الدراسة أن الكفايات الرقمية لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية جاءت بدرجة كبيرة من وجهة نظرهم، كما جاءت معوقات استخدام الكفايات الرقمية في التعليم لدى أعضاء هيئة التدريس ذات تأثير كبير، وبينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الأفراد نحو درجة توافر الكفايات الرقمية لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخدمة، وقد أوصت الدراسة بتبني برامج التوعية بأهمية الكفايات الرقمية في تعزيز العملية التعليمية، وإجراء دراسات مستقبلية تتناول متطلبات الكفايات الرقمية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

بينما هدفت دراسة النقي (2025) للتعرف إلى درجة امتلاك الكفايات الرقمية لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة الطائف، تبعاً للمتغيرات الآتية: الدورات التدريبية في مجال الكفايات الرقمية و سنوات الخدمة، قد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، تم تطبيق الاستبانة لجمع بيانات

الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات رياض الأطفال بمدينة الطائف في السعودية والبالغ عددهن (691) معلمة، وقد بلغ حجم العينة (171) معلمة، وقد توصلت الدراسة الى العديد من الدراسات أهمها أن درجة امتلاك معلمات رياض الأطفال للكفايات الرقمية بمدينة الطائف جاء بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول درجة امتلاك معلمات رياض الأطفال للكفايات الرقمية تعزى لمتغير الدورات التدريبية، وأوصت الدراسة بضرورة عقد المزيد من الدورات التدريبية في مجال الكفايات الرقمية لمعلمات رياض الأطفال، واعتماد الكفايات الرقمية كرخصة لمزاولة مهنة التعليم، كذلك إجراء العديد من الدراسات حول التحديات التي تواجه معلمات رياض الأطفال عند ممارستهن للكفايات الرقمية، وإيجاد الحلول المقترحة له.

وسعت دراسة الضلعان (2024) إلى معرفة مستوى توافر الكفايات الرقمية للذكاء الاصطناعي لدى معلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية في السعودية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة أداة الاستبانة لجمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية في منطقة الحدود الشمالية والبالغ عددهم (833) معلماً ومعلمة، وتم اختيار عينة طبقية بطريقة الرابطة الأمريكية وفقاً لمعادلة ستيفن ثامبسون، والبالغ حجمها (317) معلماً ومعلمة، وأشارت نتائج الدراسة الى أن مستوى امتلاك الكفايات الرقمية للذكاء الاصطناعي لدى معلمي منطقة الحدود الشمالية جاء بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، كما بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، قد أوصت الدراسة بتحفيز المعلمين على دمج تطبيقات الذكاء الاصطناعي في أنشطتهم التعليمية وخططهم المدرسية، وعقد الورشة والدورات التدريبية في مجال التوعية بأهمية الكفايات الرقمية في العصر الحديث، كما أوصت بإجراء الدراسات المستقبلية المتعلقة بالتحديات التي تواجه المعلمين باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي.

وفي دراسة أجراها كاظم (2024) والتي هدفت للتعرف إلى مستوى الكفايات الرقمية لمعلمي الجغرافيا في المرحلة الثانوية وفق بيئة التعلم الافتراضي، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، قد تكون مجتمع الدراسة من معلمي الجغرافيا في المدارس الثانوية بمحافظة ديالى والبالغ عددهم (693) معلماً ومعلمة، وبلغت عينة الدراسة (98) معلماً ومعلمة بالطريقة العشوائية، وقد أظهرت نتائج الدراسة ضعف الكفايات الرقمية لمعلمي الجغرافيا للمرحلة الثانوية في البيئات التعليم الافتراضية، كما أوصت الدراسة بإجراء الدراسات المستقبلية المتعلقة بتطوير الكفايات الرقمية لدى معلمي الجغرافيا للمرحلة الثانوية في بيئات التعليم الافتراضية، وكذلك أوصت بضرورة تدريب معلمي الجغرافيا للمرحلة الثانوية على استخدام الأدوات والوسائل الرقمية في عملية التعليم والتعلم.

دراسة الخطيب، ومنصور ومحمود (2024) التي سعت إلى تحديد كفايات المعلم الرقمي في ضوء نموذج T-BACK، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة بمعلمي المرحلة الثانوية، وتم اختيار عينة قصدية والبالغ عددها (40) معلماً من معلمي المواد التجارية، استخدمت بطاقة ملاحظة لقياس الجانب الأدائي كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن امتلاك معلمي التعليم التجاري للكفايات الرقمية كانت مرتفعة بعد تطبيق البرنامج المقترح، وقد أوصت الدراسة بتطبيق البرنامج المقترح واستخدامه لتطوير الكفايات الرقمية في التعليم، كما أوصت بإجراء المزيد من البحوث المتخصصة بنموذج تيباك في المجال التربوي.

كما جاءت دراسة العلي (2024) بهدف تحديد الكفايات الرقمية الواجب توافرها لدى طلاب المرحلة الثانوية في المملكة العربية السعودية، والتعرف على التحديات التي تواجه طلاب المرحلة الثانوية في المملكة العربية السعودية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وقد شمل مجتمع البحث من جميع طلاب المرحلة الثانوية بالمملكة العربية السعودية، وتمثلت عينة الدراسة من (70) طالب ثانوي، وأشارت نتائج الدراسة إلى امتلاك طلاب المرحلة الثانوية في

المملكة العربية السعودية للكفايات الرقمية جاء بدرجة عالية، وأوصت الدراسة بضرورة تنمية الكفايات الرقمية وتوظيفها لخدمت قدراتهم التعليمية وتطويرها بما يتناسب وسوق العمل، كما أوصت بمعالجة التحديات التي تواجه استخدام وتطبيق الكفايات الرقمية.

وجاءت دراسة النهار والمغربي (2023) بهدف استكشاف درجة امتلاك الكفايات الرقمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في لواء ناعور، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وشمل مجتمع الدراسة جميع معلمي المدارس الحكومية والخاصة في لواء ناعور البالغ عددهم (1215) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (322) معلماً ومعلمة، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع بيانات الدراسة، وكشفت نتائج الدراسة أن درجة امتلاك المديرين للكفايات الرقمية جاءت متوسطة، وأوصت الدراسة المسؤولين بعقد المزيد من الدورات والبرامج التدريبية لمديري المدارس التي تعنى بتطوير الكفايات الرقمية لديهم، وتفعيل البرامج والتطبيقات الرقمية في عملية الاتصال والتواصل في السلك التربوي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية التي تناولت الكفايات الرقمية

هدفت دراسة Nurjani & Susanto (2025) الى تحليل دور الكفاءة التكنولوجية في فعالية الإدارة المدرسية، استخدمت الدراسة المنهج النوعي من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها: أن الكفايات التكنولوجية تلعب دوراً في تعزيز فعالية المدرسة، وتحقق المساءلة والشفافية لإدارة المدرسة، وتدعم التواصل المدرسي الفعال، والتطوير المهني المرن على صعيد التعاون العالمي للمعلمين، وتمكن من اتخاذ القرارات السريعة والدقيقة القائمة على البيانات، وتجعل الإدارة المدرسية ذات كفاءة وفعالية كبيرة، كما أظهرت النتائج أن المكونات الأساسية للكفاءة التكنولوجية تحددت بثلاث مكونات وهي الثقافة الرقمية، الثقافة الإنسانية، والثقافة التكنولوجية، والتي لا بد لمديري المدارس امتلاكها من أجل دعم قيادتهم في العصر الرقمي،، وأوصت الدراسة بإجراء دراسات مستقبلية تجريبية من الميدان حول دور الكفاءة التكنولوجية للمدير في إدارة التعليم.

بينما حللت دراسة (2025) Palacios-Rodriguez, Llorente-Cejudo, Lucas, & Bem-haja الإختلافات في الكفايات الرقمية للمعلمين في اسبانيا والبرتغال، كما هدفت الى تحديد العوامل المؤثرة على الكفايات الرقمية، واعتمدت الدراسة المنهج الكمي ذو التصميم غير التجريبي بأثر رجعي، وبهدف جمع البيانات استخدمت الدراسة أداة (DigCompEdu Check-In)، وهي استبيان تم تطويره بمساعدة أحد مراكز البحث التابع للمفوضية الأوروبية وتكونت من (22) فقرة تشمل مجالات الكفاية الستة، وتمثل المجتمع بمعلمي البلدين اسبانيا والبرتغال والبالغ عددهم (170603) معلماً، وأظهرت نتائج الدراسة أن المعلمين البرتغاليين امتلكوا مستوى أعلى من الكفايات الرقمية مقارنة مع المعلمين الاسبان في جميع مجالات الكفاية التي تم تقييمها، كما بينت النتائج أثر العوامل مثل العمر والجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة في تفسير الكفايات الرقمية لدى المعلمين، وقد أوصت الدراسة بضرورة تنفيذ دورات تدريبية موائمة للخصائص الفردية تتاسب المعلمين في البلدين، وتعزيز التواصل بين المعلمين في البلدين من أجل تبادل المعرفة والخبرات لسد الفجوة في الكفايات الرقمية بين المعلمين، ومواكبة التعليم الحديث في العصر الرقمي.

أما دراسة (2025) Antonopoulou and Matzavinou فقد هدفت الى معرفة أثر أنماط القيادة المختلفة على رضا المعلمين واعتمادهم على الممارسات الرقمية، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتكون مجتمع الدراسة من (105) من معلمي المرحلة الابتدائية، وقد بينت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية تلعب دوراً استراتيجياً في تعزيز رضا المعلمين وتشجيعهم على ممارسة القيادة الرقمية، وأشارت النتائج الى وجود فجوة كبيرة في الكفاءات الرقمية لدى المعلمين، كما بينت أن المتغيرات الديموغرافية مثل الجنس والعمر لا تعد مؤشراً مهماً على أسلوب القيادة، بل أن التعليم العالي أظهر ارتباطاً ايجابياً بالممارسات القيادية الحديثة، وقد أوصت الدراسة بإجراء المزيد من الأبحاث المستقبلية التي تدعم تطوير القيادة الرقمية لدى المدارس.

وأجرى Alarfaj and Alrashidi (2025) دراسة هدفت للتعرف على فعالية برنامج تدريبي قائم على الكفايات الرقمية في تنمية قياس القدرات لمعلمي الطلبة الموهوبين في ضوء الثورة الصناعية الرابعة في السعودية، واعتمدت الدراسة المنهج الكمي ذو التصميم شبه التجريبي، وتم تطبيق استبيان لقياس أداء المعلمين لجمع بيانات الدراسة، واشتمل مجتمع الدراسة معلمي الطلبة الموهوبين في مدارس المناطق الشرقية والبالغ عددهم (185) معلم ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (48) معلم ومعلمة ممن أبدوا التزامهم في الانضمام للبرنامج التدريبي، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود فروق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي الطلبة الموهوبين في التطبيق القبلي والبعدي لأداة الدراسة (الاستبيان)، كما أوضحت نتائج الدراسة أن توظيف التكنولوجيا في العملية التعليمية ينقل التعليم من الأسلوب التقليدي إلى التعليم المتمركز حول الطالب، وقد أوصت الدراسة بتحسين الكفايات الرقمية للمعلمين في ضوء عصر الثورة الصناعية الرابعة من خلال تطوير برامج متخصصة لذلك، كما أوصت واضعي السياسات التعليمية بضرورة الاهتمام بالتمويل والتطوير المهني وتطوير المناهج في سبيل تعليم الطلبة الموهوبين.

بينما هدفت دراسة Rasdiana, et al. (2024) إلى استكشاف أثر القيادة التكنولوجية لمديري المدارس والإشراف الإلكتروني على تنمية الكفايات الرقمية المهنية للمعلمين، وذلك لتحديد الفجوات المحتملة ومجالات التحسين من خلال برامج التدريب، اعتمدت الدراسة المنهج الكمي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، شمل مجتمع الدراسة المعلمين المتميزين في مقاطعة جنوب سولاويزي في اندونيسيا والبالغ عددهم (450) معلماً، وتكونت عينة الدراسة من (257) معلماً، وأختيرت بالطريقة العشوائية، وأظهرت نتائج الدراسة أن الإشراف الإلكتروني له تأثير مباشر على الكفايات الرقمية المهنية للمعلمين، كما بينت نتائج الدراسة التأثير المباشر للقيادة التكنولوجية في تعزيز الثقافة الرقمية وبدورها تؤثر على الكفايات الرقمية للمعلمين، وقد أوصت الدراسة بضرورة دمج القيادة التكنولوجية في الإدارة المدرسية، كما أوصت بتشجيع البحوث المستقبلية في ذات الموضوع.

ثالثاً: الدراسات العربية التي تناولت القيادة الأخلاقية

هدفت دراسة عباينة (2025) الى معرفة درجة ممارسة مديري مدارس مديرية قصبة اربد للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بتنمية السلوك الإبداعي للمعلمين من وجهة نظرهم، اعتمدت الدراسة على المنهج المسحي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وقد شمل مجتمع الدراسة جميع المعلمين في مديرية قصبة اربد والبالغ عددهم (5611) معلماً ومعلمة، وتكونت العينة العشوائية البسيطة من (363) معلماً، وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج منها: جاءت العلاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس وتنمية السلوك الإبداعي لدى المعلمين من وجهة نظرهم، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير الجنس، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيري سنوات الخدمة والتخصص، وقد أوصت الدراسة بعقد برامج تدريبية من أجل توعية مديري المدارس بمهارت القيادة الأخلاقية ومبادئها، كما أوصت بضرورة تشجيع مديري المدارس على ممارسة القيادة الأخلاقية والتأكيد على أهميتها في تعزيز السلوك الإبداعي لديهم.

وقد سعت دراسة عيساوي (2025) الى التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة الأخلاقية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالمركز الجامعي علي كافي تندوف، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة لجمع بيانات الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة بجميع الأساتذة بالمركز الجامعي علي كافي تندوف، وبلغ عددهم (84) أستاذاً، بينما تكونت عينة الدراسة من (54) استاذاً اختيرت بالطريقة العشوائية، وأشارت نتائج الدراسة الى وجود علاقة إيجابية بدرجة متوسطة بين القيادة الأخلاقية ومستوى الأداء الوظيفي، كما بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية قوية بين أبعاد القيادة الأخلاقية مع بعد الفعالية، بينما أشارت الى وجود علاقة ضعيفة بين بعد الشفافية وبعد الفاعلية، وقد أوصت الدراسة بضرورة تنمية الوعي لدى المديرين والمشرفين والعاملين بأهمية ممارسة القيادة الأخلاقية، كما أوصت بتطبيق برامج تحفيزية من أجل تشجيع العاملين على ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية.

وهدفت دراسة الراسبي والفارسي والحضرمي (2025) الى معرفة مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدرس الحكومية وعلاقتها بتمية أداء المعلمين في سلطنة عمان، واعتمدت الدراسة المنهج التحليلي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع بيانات الدراسة، قد شمل مجتمع الدراسة جميع المعلمين بالمدارس الحكومية في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان البالغ عددهم (1158) معلماً ومعلمة، وبلغت عينة الدراسة (290) معلماً ومعلمة اختيرت بالطريقة العشوائية، وقد كشفت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية جاء بدرجة كبيرة، كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغيرات سنوات الخدمة والجنس و التخصص العلمي، كما أشارت الى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية وتطوير أداء المعلمين، وقد أوصت الدراسة الى اجراء المزيد من الدراسات المستقبلية المتعلقة بالقيادة الأخلاقية ومتغيرات أخرى، مثل السمات الشخصية للقائد، كما وأوصت باتاحة الفرص التبادلية بين مديري المدارس الحكومية في مجال تطبيق القيادة الأخلاقية.

وسلّطت دراسة لطفي (2024) الضوء على تفعيل الاستقامة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء تحسين ممارسة القيادات الجامعية الممثلة في رؤساء الأقسام وعمداء الكليات السلوكيات القيادة الأخلاقية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، قد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية وذلك بنسبة (10%) من مجتمع الدراسة، والتي تمثلت من أعضاء هيئة التدريس في جامعة المنوفية من الكليات العملية والنظرية، والبالغ عددهم (252) من مدرسين وأساتذة مساعدين وأساتذة، وكشفت نتائج الدراسة أن ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى القيادات الجامعية الممثلة في رؤساء الأقسام وعمداء الكليات جاءت بدرجة كبيرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، كما أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن ممارسة سلوكيات الاستقامة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم جاءت أيضاً بدرجة كبيرة، وقد أوصت الدراسة بتنظيم ورشات عمل ودورات تدريبية للتوعية بأهمية الاستقامة التنظيمية، كما أوصت الدراسة

بانشاء قوائم لتقييم ورصد سلوكيات الأخلاقية للقيادات التربوية في الجامعات، كما شجعت على تعزيز ثقافة البحث والنشر الأخلاقي في الجامعة.

بينما هدفت دراسة الغباري وآل مرعي (2024) للتعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس التعليم العام بمنطقة نجران من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم تطبيق استبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس التعليم العام في نجران والبالغ عددهم (1439) معلماً، تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العرضية غير العشوائية والبالغ عددها (237) معلماً، قد توصلت نتائج الدراسة بأن ممارسة مديري مدارس التعليم العامة بمنطقة نجران لمجالات القيادة الأخلاقية جاء بدرجة كبيرة، كما أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية تبعاً للمتغيرات الاتية: التخصص وسنوات الخدمة والمرحلة التعليمية، وأوصت الدراسة العديد من التوصيات منها: أن تضع التربية والتعليم بعين الاعتبار الضوابط الأخلاقية في تقييم أداء مديري المدارس، كما أوصت الباحثين بإجراء المزيد من البحوث لدراسة العلاقة بين القيادة الأخلاقية مع أبعاد أخرى.

كما هدفت دراسة القاسم ورننيسي (2023) للتعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير أداة الاستبانة والتي تناولت محاور القيادة الأخلاقية لجمع بيانات الدراسة، وشمل مجتمع الدراسة جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة خضوري والبالغ عددهم (400) عضواً، وتم اختيار عينة عشوائية وبلغ عددها (100) عضو هيئة تدريس، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية جاء بدرجة عالية، كما كشفت نتائج الدراسة بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة

ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تبعاً لمتغيرات كل من (سنوات الخبرة، والجنس، والكلية)، وقد أوصت الدراسة بتشجيع المسؤولين في المستويات الإدارية والأكاديمية على ممارسة القيادة الأخلاقية، وتعزيز العدالة والموضوعية وذلك بهدف تحقيق الشفافية.

رابعاً: الدراسات الأجنبية التي تناولت القيادة الأخلاقية

هدفت دراسة Ghezelseflo and Bay (2025) للبحث في تأثير القيادة الأخلاقية لمديري المدارس على مشاركة المعرفة لدى معلمي التربية الرياضية، واعتمدت الدراسة المنهج الكمي المسحي، وتم جمع البيانات من خلال اعداد استبانة شملت متغيرات الدراسة، وقد شمل المجتمع جميع المعلمين للتربية الرياضية في محافظة غولستان والبالغ عددهم (686) معلماً، وتكونت العينة من (247) معلماً تم اختيارها بالطريقة العشوائية التطبيقية، وقد بينت نتائج الدراسة أن القيادة الأخلاقية لها تأثير مباشر على مشاركة المعرفة لدى معلمي التربية الرياضية، كما أشارت نتائج الدراسة الى الدور الوسيط الذي تلعبه الملكية النفسية في تأثير القيادة الأخلاقية على مشاركة المعرفة، وقد أوصت نتائج الدراسة واضعي السياسات التعليمية في مديريات التربية والتعليم بضرورة دمج الالتزام بالسمات الأخلاقية ضمن معايير توظيف وتقييم مديري المدارس، والعمل على توفير المنصات اللازمة للمعلمين من أجل تعزيز معرفتهم واكتسابها وتبادلها، كما أوصت باجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية مع زيادة حجم المجتمع الأصلي في محافظات أخرى.

وأوضحت دراسة Argyropoulou and Lintzerakou (2025) مفهوم السياق وتأثيره على ممارسة القيادة الأخلاقية في البيئات التعليمية، واعتمدت الدراسة المنهج النوعي من خلال مراجعة الأدبيات السابقة، وقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها تأثير مجموعة من العوامل للسياق (البيئة الخارجية) بشكل قوي على أداء المؤسسات منها: الدين والقيم والديموقراطية، كما أشارت نتائج الدراسة

أن البيئة الخارجية الممثلة بالظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية يعد أمر بالغ الأهمية عند دراسة القيادة من وجهة نظر مجتمعية، كما بينت النتائج أن الاختلاف في السياق يؤدي الى تشكيل خلفيات أخلاقية متباينة لكل مجتمع، كما وضحت نتائج الدراسة رؤية الباحثين المشتركة وهي أن تحسين العلاقات الأنسانية في المدارس سيؤدي بكل سلاسة زيادة فاعليتها من حيث المهام الإدارية والعمليات والقواعد، واعتبار الاخلاق هي نقطة البداية لكل عمل، كما بينت نتائج الدراسة بأن القيادة الأخلاقية تتطلب الصبر والمثابرة والقوة من مديري المدارس، ويجب أن يتحلى جميع العاملين في المدرسة بالمرونة والتعاطف لتحقيق اتخاذ القرارات الأخلاقية، وقد أوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تدمج العلاقة بين العوامل الثلاث القائد وأتباعهم والسياق لاعادة صياغة سلوكيات القيادة.

دراسة (Rahim-zadeh, Abad, & Babolan 2025) قد هدفت لتصميم نموذجاً لتطوير القيادة الأخلاقية في المدارس الابتدائية في أردبيل (ايران)، واعتمدت الدراسة على المنهج المختلط الذي يعد مزيجاً من البحث الكمي والبحث النوعي، وأجريت المقابلات شبه المنظمة لجمع البيانات النوعية، بينما استخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية في المنهج الكمي، وشمل مجتمع الدراسة الكمية من جميع معلمي المدارس الابتدائية في أردبيل، وتكونت العينة في المرحلة الكمية من (335) معلماً تم اختيارها بالطريقة القصدية، وقد اختبرت العينة في المرحلة النوعية بطريقة قصدية والبالغ عددها (15) استاذاً جامعياً من قسم العلوم التربوية في أردبيل، وكشفت نتائج الدراسة الى أن النموذج المقترح لتطوير القيادة الأخلاقية منظم حول مجموعة من المواضيع مثل: التواصل الإيجابي، وتنمية المهارات الشخصية والمهنية للقيادة، والسمات الشخصية، وتنمية الدافعية، والتمسك بالقيم الأخلاقية، كما كشفت نتائج الدراسة عن ملائمة النموذج المقترح للتطبيق، كذلك كشفت عن مجموعة من الاستراتيجيات التي تساهم في تطوير القيادة الأخلاقية وذلك بتعزيز التواصل الإيجابي وزيادة الدافعية والاهتمام بالقيم الأخلاقية، كما أكدت نتائج الدراسة على أن تعزيز القيادة الأخلاقية يمكن أن يساهم في بناء منظمات صحية ومستدامة تمتاز

بالاستمرارية والايجابيه، وقد أوصت الدراسة بتوفير الموارد والأدوات اللازمة لتطوير مهارات القيادة الأخلاقية، وإتاحة المساحات للعمل الجماعي، وتسهيل التواصل الفعال.

وهدفت دراسة Kaduma (2024) لمعرفة مدى التزام مديري المدارس الابتدائية والثانوية بالقيادة الأخلاقية، والبحث فيما اذا كان القادة يظهرون سمات القيادة الأخلاقية، واعتمدت الدراسة على المنهج النوعي بأسلوب مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتمثل بثلاث خطوات البحث ومراجعة الأدبيات وتلخيصها، وقد توصلت نتائج الدراسة الى جانبين من الالتزام بممارسات القيادة الأخلاقية، الجانب الإيجابي وفيه أظهر مديري المدارس سمات كل من الانصاف والعدالة والنزاهة والتوجه نحو الأفراد، في المقابل الجانب الآخر كان هناك بعض الحالات من مديري المدارس الذين أظهروا انحراف عن سمات القيادة الأخلاقية، وقد أوصت الدراسة بضرورة وضع استراتيجيات تهتم بتعزيز ممارسات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس، وذلك من خلال تنفيذ برامج التطوير المهني لقيادة المدارس.

وقد هدفت دراسة Gocen (2021) لتسليط الضوء على ممارسات القيادة الأخلاقية للهيئة التدريسية من الثقافتين الشرقية والغربية، كما حللت الدراسة ممارسات القادة بناءً على استكشاف تجاربهم في المجال التربوي، ومدى تأثير التكنولوجيا وأحداث الهجرة وكورونا على تصوراتهم الأخلاقية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي، باستخدام المقابلات شبه المنظمة واستبيان مفتوح، وتكونت عينة الدراسة من (51) معلماً من الدول الشرقية والغربية منها (10) مقابلات شخصية، وأظهرت نتائج الدراسة تأييد القادة من مختلف الثقافتين للسمات القيادة الأخلاقية مثل العدالة والاحترام والصدق، وقد أوصت الدراسة بتعزيز المساواة والدفاع عن حقوق الآخرين.

التعقيب على الدراسات السابقة

قامت الباحثة باستعراض الدراسات السابقة وتحديد أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في محور الكفايات الرقمية ومحور القيادة الأخلاقية، من حيث الهدف والمنهجية والأدوات، ومجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة الى تسليط الضوء على أهم النتائج للدراسات السابقة.

من حيث الهدف: من خلال مراجعة الدراسات السابقة العربية والأجنبية ونتائجها تبين أنها تسلط الضوء على الدراسات ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الرئيسية من حيث تناولها الكفايات الرقمية ومتغيراتها، والقيادة الأخلاقية ومتغيراتها، حيث جاءت دراسات المحور الأول المتعلق بالكفايات الرقمية، بحيث هدفت بعض الدراسات السابقة للتعرف على درجة امتلاك المعلمين للكفايات الرقمية، مثل دراسة دراسة الجمعة (2025)، والتقفي (2024)، والضلعان (2024)، وكاظم (2024)، والنهار وآخرون (2023)، وقد هدفت دراسة الخطيب وآخرون (2024) لتحديد كفايات المعلم الرقمية في ضوء نموذج T-BACK، بينما هدفت دراسة نورجاني وسوزانتو Nurjani and Susanto (2025) لتحليل دور الكفاءة التكنولوجية في فعالية الإدارة المدرسية، وهدفت دراسة الأرفج والرشيدي Alarfaj (2025) and Alrashidi للتعرف على فعالية برنامج تدريبي قائم على الكفايات الرقمية في تنمية قياس القدرات لمعلمي الطلبة الموهوبين في ضوء الثورة الصناعية الرابعة في السعودية، وجاءت دراسات المحور الثاني المتعلقة بالقيادة الأخلاقية بحيث هدفت بعض الدراسات لمعرفة مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس وعلاقتها مع متغيرات مختلفة مثل دراسة الراسبي وآخرون (2025)، والقاسم وآخرون (2023)، وعبابنة (2025)، والغباري وآخرون (2024)، بينما هدفت دراسة راسديانا وآخرون (Rasdiana, et al., 2024) لمعرفة أثر أنماط القيادة المختلفة على رضا المعلمين واعتمادهم على الممارسات الرقمية، وقد سعت دراسة عيساوي (2025) للتعرف على الدور الذي تلعبه القيادة الأخلاقية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالمركز الجامعي علي كافي تندوف، بينما سلطت دراسة لطفي (2024) الضوء على تفعيل الاستقامة التنظيمية لأعضاء هيئة

التدريس بجامعة المنوفية في ضوء تحسين ممارسة القيادات الجامعية الممثلة في رؤساء الأقسام وعمداء الكليات لسلوكيات القيادة الأخلاقية، كما وضحت دراسة أنطونيوبولووا وآخرون (Antonopoulou & Matzavinou, 2025) مفهوم السياق وتأثيره على ممارسة القيادة الأخلاقية في البيئات التعليمية، بينما هدفت دراسة رحيم وآخرون (Rahim-zadeh et al., 2025) لتصميم نموذجاً لتطوير القيادة الأخلاقية في المدارس الابتدائية في أربيل (إيران)، وقد هدفت دراسة جوسين (Gocen, 2021) لتحليل ممارسات القادة بناءً على استكشاف تجاربهم، ومدى تأثير التكنولوجيا وأحداث الهجرة وكورونا على تصوراتهم الأخلاقية.

ومن حيث المنهج: اعتمدت الدراسات السابقة على أكثر من منهج، أولاً: المنهج الوصفي التحليلي كدراسة الجمعة (2025)، الضلعان (2024)، القاسم وآخرون (2023)، ثانياً: المنهج الوصفي المسحي كدراسة كل من النقي (2025)، النهار وآخرون (2023)، جيزلسيفلو وباي (Ghezelseflo & Bay, 2025) (2025)، ثالثاً: المنهج الوصفي الارتباطي كدراسة عبابنة (2025)، الراسبي وآخرون (2025)، رابعاً: المنهج الكمي التجريبي كدراسة الأرفج والرشيدي (Alarfaj & Alrashidi, 2025)، خامساً: المنهج النوعي كدراسة أرجيوبولو ولينزيركو (Argyropoulou & Lintzerakou, 2025)، ونورجاني وسوزانتو (Nurjani & Susanto, 2025)، سادساً: المنهج المختلط كدراسة رحيم وآخرون (Rahim-zadeh, Abad, & Babolan, 2025).

ومن حيث الأدوات: تنوعت الدراسات السابقة باستخدام أدوات الدراسة، حيث استخدمت بعض الدراسات أداة الاستبانة: كدراسة كل من الراسبي وآخرون (2025)، عيساوي (2025)، عبابنة (2025)، كاظم (2024)، الجمعة (2025)، النقي (2025)، جوسين (2021)، بلاكويس وليرونتي ولوكاس وبيم حجا (Palacios-Rodriguez, Llorente-Cejudo, Lucas, & Bem-haja, 2025)، بينما استخدمت دراسة رحيم زاده وآخرون (Rahim-zadeh et al., 2025) الاستبانة والمقابلات شبه المنظمة، والمنهج الذي يعتمد على أداة مراجعة الأدبيات السابقة مثل دراسة كل من

أرجيوبولو ولينزيركو (Argyropoulou & Lintzerakou, 2025)، نورجاني وسوزانتو (Nurjani & Susanto, 2025).

أما من حيث العينة: من خلال مراجعة الدراسات السابقة تبين استخدام عينات متنوعة، وذلك من حيث الفئة المستخدمة وطبيعتها وحجمها، حيث تضمنت العينات فئات كأعضاء هيئة تدريس الجامعات مثل دراسة كل من الجمعة (2025)، عيساوي (2025)، لطفي (2024)، القاسم وآخرون (2023)، والمعلمين مثل دراسة التقفي (2025)، الضلعان (2024)، كاظم (2024)، عباينة (2025)، الراسبي وآخرون (2025)، رحيم وآخرون (2025)، Rahim-zadeh et al. (2025)، أنتو نوبولو وماتزوفينو (Antonopoulou & Matzavinou, 2025)، وجيزلسيفلو وباي (Ghezselflo & Bay, 2025)، والطلبة مثل دراسة العلي (2024).

أما من حيث النتائج: أشارت الدراسات السابقة من خلال استعراضها إلى امتلاك المعلمين ومديري المدارس للكفايات الرقمية بدرجة مرتفعة كدراسة الجمعة (2025)، التقفي (2025)، الخطيب وآخرون (2023)، العلي (2024)، بينما في دراسة الضلعان (2024)، والنهار وآخرون (2023)، أظهرت النتائج أن امتلاك المعلمين للكفايات الرقمية جاء بدرجة متوسطة، كما أن معوقات استخدام الكفايات الرقمية له تأثير كبير كما جاء في دراسة كل من الجمعة (2025)، وأنتونولولو وماتزوفينو (Antonopoulou & Matzavinou, 2025)، كما أشارت بعض الدراسات عدم وجود فروق ذات دلالة احصائياً تعزى لمتغير الجنس، كما بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة كدراسة الضلعان (2024)، ومن جهة أخرى أشارت نتائج بعض الدراسات كدراسة نورجاني وآخرون (Nurjani et al., 2025) إلى أن الكفايات التكنولوجية تلعب دوراً في تعزيز فعالية المدرسة، وتعمل على تحقيق المساواة والشفافية لإدارة المدرسة، وتدعم التواصل المدرسي الفعال، كما أن القيادة تلعب دوراً بارزاً في تعزيز ممارسات المعلمين وتشجيعهم على ممارسة القيادة الرقمية، وهذا ما توصلت إليه دراسة وأنتونولولو وماتزوفينو (Antonopoulou &

(Matzavinou, 2025) والتي بينت وجود فجوة كبيرة في الكفاءات الرقمية للمعلمين، كما أشارت دراسة راسديانا وآخرون (Rasdiana, et al., 2024) الى أن القيادة التكنولوجية تعمل على تعزيز الثقافة الرقمية والتي تؤثر بدورها على الكفايات الرقمية للمعلمين.

كما تناولت بعض الدراسات السابقة أهمية ممارسة نمط القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس مثل دراسة الراسبي وآخرون (2025)، الغباري وآخرون (2021)، ونوهت الدراسات السابقة كدراسة جوسين (Gocen, 2021)، و أرجيو بولو ولينزيركو (Argyropoulou & Lintzerakou, 2025)، إلى أن اختلاف السياق قد يؤثر على في ممارسات قادة المدارس، ولكن كانت تجمعهم رؤية مشتركة تتمثل في أن تحسين العلاقات الإنسانية تؤدي الى زيادة الفاعلية وتطوير الأداء، واعتبرت الأخلاق هي نقطة البداية لكل عمل أو ممارسة، كما أشارت دراسة رحيم زاده وآخرون Rahim-zadeh et al. (2025) الى أن تعزيز القيادة الأخلاقية يساهم في بناء منظمات صحية ومستدامة تمتاز بالاجابية والتوصل الفعال.

أما الدراسة الحالية قد تميزت عن الدراسات السابقة بتناولها الكفايات الرقمية ودورها بتفعيل القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، كما أنها استخدمت المنهج المختلط الذي يتكون من المنهج الوصفي الارتباطي، والمنهج النوعي، كما طبقت أداة الاستبانة للمرحلة الكمية وأداة المقابلة للمرحلة النوعية، وأظهرت نتائج الدراسة الحالية الدور الفعال للكفايات الرقمية في تفعيل القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية في المحافظات الشمالية، كما كشفت نتائج الدراسة الكمية عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الكفايات الرقمية والقيادة الأخلاقية لدى المديرين، أما نتائج الدراسة النوعية قد بينت وعي مديري المدارس الحكومية الثانوية بأهمية دور الكفايات الرقمية في تفعيل القيادة الأخلاقية، كما أظهرت وجود تحديات تواجه تفعيل هذا الدور.

الاستفادة من الدراسات السابقة

تستخلص الباحثة مما سبق التأكيد على الاهتمام بالكفايات الرقمية لمديري المدارس، كونها جزء لا يتجزأ من مهارات القرن الحادي والعشرين، وضرورة تبني قادة المدارس متطلبات التحول الرقمي، وإدراك أهمية التكامل بين الكفايات الرقمية ودورها في فهم الأبعاد الأخلاقية للتقنيات الرقمية، وبالتالي تمكين مديري المدارس من ممارسة أدوارهم القيادية بكفاءة في ظل تعقيدات العصر الرقمي الحديث.

قد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

- بناء الاطار النظري للدراسة الحالية، حيث توفر الدراسات السابقة المفاهيم والنظريات التي تدعم هذه الدراسة.
- ساعدت الدراسات السابقة الباحثة في تطوير أدوات وأساليب جمع البيانات من خلال تصميم أداتي الاستبانة والمقابلة.
- مقارنة النتائج: تحديد الفجوات البحثية في الدراسات السابقة، ومقارنة النتائج التي توصلت اليها الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة، مما يساهم ذلك في تحليل مدى اتفاق أو اختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة.

مصطلحات الدراسة

تناولت هذه الدراسة المصطلحات الآتية:

الكفايات الرقمية: وتتمثل بالقدرات التكنولوجية التي يمتلكها المعلمون ويوظفونها خلال أداء مهامهم والمتمثلة باستخدام الأجهزة والآلات وغيرها من الأدوات التكنولوجية (الخطيب، ومنصور، و محمود، 2024).

وتعرفها الباحثة إجرائياً: بالمعارف والقدرات التكنولوجية التي يمتلكها مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية حول التفعيل الأمثل للتكنولوجيا الرقمية بما يساهم في تعزيز ممارساتهم القيادية، حيث يتم قياسها من خلال بناء استبانة متعلقة بمحور الكفايات الرقمية.

القيادة الأخلاقية: وتتمثل السلوكيات والممارسات التي يتحلّى بها القائد التربوي في تعامله مع طاقم العمل وذلك لإنجاز العديد من المهام المرتبطة بالمؤسسة (يعقوب، 2024).

وتعرفها الباحثة إجرائياً: بالممارسات الأخلاقية التي يلتزم بها مديرو المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية وذلك خلال أداء دورهم القيادي في بيئة العمل، ويتم قياسها من خلال بناء استبانة متعلقة بمحور القيادة الأخلاقية.

مشكلة الدراسة

تشهد الأنظمة الإدارية في المؤسسات التعليمية تغيرات مجتمعية حديثة، ولاسيما في ضوء التحول الرقمي السريع، حيث تعد الكفايات الرقمية ضرورة ملحة لدى مديري المدارس لدورها الجوهرية في تحسين ممارساتهم القيادية وتعزيز المشاركة في صنع القرارات، الأمر الذي دفع العديد من الإداريين والتربويين لإجراء العديد من الدراسات والأبحاث التي اعتمدت الكفايات الرقمية كموضوع قيم ذو قيمة تربوية مهمة.

وقد ساهمت التغيرات التكنولوجية السريعة في ظهور العديد من التحديات التي واجهت العديد من المؤسسات ومنها المؤسسات التعليمية، مما جعلها بحاجة ماسة إلى تغيير ثقافتها المؤسسية، ومعتقداتها وقيمها السائدة، ودفعها نحو تبني أنظمة إدارية مستحدثة تواكب التغيرات السريعة، بالإضافة إلى تبني العديد من القيم الأخلاقية في المدارس مثل سياسة العمل التعاوني، واتخاذ القرارات التشاركية، وبذل المزيد من الاهتمام لحاجات العاملين (جودة، والبنوي، و عبد الحميد، 2024).

وبعد مراجعة الباحثة واطلاعها على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة والأخذ بتوصياتها ومقترحاتها، كدراسة ميلاني وأهياي وموليادي (Meilani, Ahyani, and Mulyadi) (2024) التي هدفت إلى تحديد تأثير قيادة المدير وتنفيذ الإدارة المدرسية للاستراتيجية القائمة على الرقمية في تحسين الكفاءة التربوية للمعلمين، وتوصلت إلى أن هناك تأثيراً لقيادة المدير والتنفيذ الاستراتيجي للإدارة

المدرسية القائمة على الرقمية في تحسين الكفاءة التربوية للمعلمين، وأوصت بضرورة تطبيق النموذج المقترح وعقد دورات لتدعم الكفايات الرقمية، ودراسة الغباري وآل مرعي (2024) التي هدفت للتعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس التعليم العام بمنطقة نجران من وجهة نظر المعلمين، وتوصلت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية، وقد أوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من البحوث لدراسة العلاقة بين القيادة الأخلاقية مع متغيرات أخرى، وبناءً على ذلك لاحظت الباحثة ندرة الأبحاث التي تتمحور حول دور الكفايات الرقمية في تفعيل القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

وعلى الرغم من تناول العديد من الدراسات والأبحاث لموضوع الكفايات الرقمية والقيادة الأخلاقية بشكل منفصل، حيث أن بعض الدراسات أشارت إلى أهمية الكفايات الرقمية في دعم الدور القيادي لمديري المدارس (Akkarapittayaampon, Prasertcharoensuk, & Kanjug, 2022)، وأهمية نمط القيادة الأخلاقية كأحد أساليب الإدارة الحديثة، والذي يسهم في إيجاد بيئة مدرسية قائمة على العلاقات الإنسانية، وترتكز على قيم العدالة والمسؤولية والاحترام المتبادل، بما يضمن استمراريتها وفقاً لرؤيتها التي تسعى لتحقيقها (Argyropoulou & Lintzerakou, 2025)، إلا أن الحاجة لا تزال قائمة لإجراء المزيد من الدراسات والأبحاث لفهم العلاقة بين الكفايات الرقمية ودورها في تفعيل القيادة الأخلاقية، حيث أشارت دراسة Jayavelu, Maheswari, Chinthamu, John, & Rai (2024) إلى أهمية دور كل من العدالة والشفافية والثقة في تعزيز السلوك الأخلاقي.

ومن خلال عمل الباحثة معلمة في العديد من المدارس الحكومية الفلسطينية وخاصة في محافظة طولكرم، تعتقد الباحثة أن العلاقة بين الكفايات الرقمية والقيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس يشكل توجهاً مهماً لتحسين الدور القيادي لمديري المدارس، وخاصة في ظل الحاجة إلى مديري مدارس

يمتلكون الكفايات الرقمية، وفي ذات الوقت قادرين على ممارسة دورهم القيادي الأخلاقي بما ينسجم مع متطلبات عصر التحول الرقمي، وهنا ما يثير التساؤل حول مدى قدرة مديري المدارس على توظيف كفاياتهم الرقمية مع الالتزام بدورهم الأخلاقي في ظل غياب الدراسات التي تبحث في توضيح العلاقة بين الكفايات الرقمية والقيادة الأخلاقية بشكل أعمق

لذلك جاءت هذه الدراسة للبحث في دور الكفايات الرقمية بتفعيل القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، والكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وذلك بهدف تقديم إضافة قيمة علمية للدراسات والأدبيات في ذات السياق.

أسئلة الدراسة

وبناء على ذلك تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما دور الكفايات الرقمية في تفعيل القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

وينبثق من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى الكفايات الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما مستوى القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الكفايات الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى الى متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمديرية)؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى الى متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمديرية)؟
5. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الكفايات الرقمية والقيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين؟
6. هل توجد قدرة تنبؤية دالة إحصائياً لأبعاد الكفايات الرقمية في التنبؤ بالقيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين؟

فرضيات الدراسة

تسعى هذه الدراسة الى فحص الفرضيات الصفرية الآتية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الكفايات الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمديرية).
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمديرية).
3. لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الكفايات الرقمية والقيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين.
4. لا توجد قدرة تنبؤية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الكفايات الرقمية في التنبؤ بالقيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى مستوى الكفايات الرقمية ودورها بتفعيل القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المديرين والمعلمين.
2. التعرف إلى مستوى الكفايات الرقمية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين.
3. الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابات المديرين نحو واقع الكفايات الرقمية في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين باختلاف متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمديرية).
4. التعرف إلى مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين.
5. الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابات المعلمين نحو مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين باختلاف متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمديرية).
6. التعرف إلى العلاقة الارتباطية ما بين الكفايات الرقمية والقيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين.
7. التعرف إلى القدرة التنبؤية لأبعاد الكفايات الرقمية في ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين.

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية النظرية

تكمن أهمية الدراسة الحالية كونها تسلط الضوء على دور الكفايات الرقمية في تفعيل القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية، فهي:

- إثراء الأدب النظري المتعلق بالكفايات الرقمية والقيادة الأخلاقية: ستساهم الدراسة الحالية في تعزيز المفاهيم والنظريات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وكيفية تعزيز توظيف الكفايات الرقمية، وتحسين ممارسات القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس، من خلال مراجعة الدراسات السابقة وتطبيق هذه النظريات في السياق الفلسطيني، مما قد تساهم الدراسة الحالية في إثراء الأدب النظري المتعلق بالكفايات الرقمية والقيادة الأخلاقية.
- تساعد هذه الدراسة على سد الفجوات البحثية في الأدبيات السابقة حيث تسلط الضوء على موضوع مهم وحديث يواكب التطورات المستجدة في ضوء التحول الرقمي وهو الكفايات الرقمية لمديري المدارس، وارتباطه بأحد أساليب القيادة التربوية المهمة وهو القيادة الأخلاقية، حيث نجد ندرة الأبحاث التي تناولت هذا الموضوع في السياق الفلسطيني، والذي يجعل من هذه الدراسة الحالية إضافة قيمة علمية للأدبيات والدراسات.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

تكتسب الدراسة الحالية أهمية تطبيقية كونها:

- ستفيد نتائج هذه الدراسة في لفت أنظار وصناع القرار في مديريات التربية والتعليم الى الآخذ بالتوصيات والمقترحات من أجل تعزيز ودعم ممارسات المديرين القيادية وخاصة القيادة الأخلاقية، وتطبيقها في المؤسسات التعليمية، لأنها تعزز قدرات مدراء المدارس، وهذا بدوره يؤدي الى دعم كفاياتهم، ولا سيما الرقمية.

- قد تسلط الضوء على أهمية الكفايات الرقمية في دعم الممارسات القيادية لدى مديري المدارس، وذلك لضمان نجاحها واستمراريتها.
- قد تشكل نقطة مهمة يستفيد منها التربويين وذلك لتطوير مجالات الإدارة التربوية ومواكبة التغيرات في ضوء التحول الرقمي.

حدود الدراسة

تقتصر الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

الحدود البشرية: مديرو ومعلمو المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية الفلسطينية، (طولكرم - نابلس - قلقيلية).

الحدود المكانية: المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية، واقتصرت على محافظات (طولكرم - نابلس - قلقيلية).

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 2024 / 2025م.

الحدود الإجرائية: تتحدد إجراءات الدراسة بالمنهج المتبع في الدراسة والمجتمع وعينته كما يتحدد بالأدوات المستخدمة في جمع البيانات واستجابات عينة الدراسة عنها، وطبيعة التحليل الإحصائي المستخدم في معالجة البيانات.

الحدود المفاهيمية: تقتصر الدراسة على المفاهيم والمصطلحات الواردة في الدراسة المتمثلة بالكفايات الرقمية ودورها بتنفيذ القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

الفصل الثاني

منهجية الدراسة

يوضح هذا الفصل الطرق والإجراءات التي اتبعت، ويتضمن تحديد منهج الدراسة المتبعة، ومجتمع الدراسة والعينة، وعرض الخطوات والإجراءات العملية التي اتبعت في بناء أدوات الدراسة وخصائصها، ثم توضيح لمتغيرات الدراسة، والإشارة إلى أنواع الاختبارات الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

منهجية الدراسة

استخدمت الدراسة الحالية المنهج المختلط (Mixed Method) الذي يتضمن منهجين: المنهج الوصفي الارتباطي والمنهج النوعي، إذ يساعد المنهج النوعي على فهم ووصف الظاهرة وصفاً نوعياً دقيقاً، كما ويساعد المنهج الوصفي الارتباطي على فهم ووصف الظاهرة وصفاً كمياً دقيقاً، وإن هذا المنهج لا يعتمد فقط على جمع المعلومات إنما يقوم بالربط وتحليل العلاقة ما بين متغيرات الدراسة للوصول إلى الاستنتاجات المرجو الوصول إليها من خلال الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية الفلسطينية في كل من طولكرم، ونابلس، وقلقيلية، والبالغ عددهم (3300) معلماً ومعلمة، (207) مديراً ومديرة حسب إحصائية وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي (2024/2025).

عينة الدراسة

أولاً: عينة الدراسة الكمية

اختيرت كالاتي:

1. العينة الاستطلاعية (Pilot Study): تم اختيار عينة استطلاعية تتكون من (35) من معلمي المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، وذلك بغرض التأكد من صلاحية أدوات الدراسة واستخدامها لحساب الصدق والثبات.
2. عينة الدراسة (Sample Study): اختيرت عينة الدراسة وفقاً لعدة مراحل؛ ففي المرحلة الأولى اختيرت العينة بالطريقة العشوائية العنقودية، فقد اختارت الباحثة؛ ثلاثة عناقيد وهي: (نابلس، وطولكرم، وقلقيلية)، من مجموع مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية البالغ عددها (18) مديرية، والجدول (1) يوضح توزيع العينة المختارة في المرحلة الأولى حسب متغيري الجنس والمديرية.

جدول (1)

توزيع العينة المختارة في المرحلة الأولى حسب متغيري الجنس والمديرية

المجموع	طولكرم	قلقيلية	نابلس	المديرية
1339	549	320	470	ذكر
1961	703	609	649	أنثى
3300	1252	929	1119	المجموع

ثم في المرحلة الثانية اختارت الباحثة عينة ممثلة وفقاً لمتغيري: الجنس والمديرية وذلك بالطريقة العشوائية الطبقية، وقد ضمت المديريات التي تم اختيارها (3300)، معلماً ومعلمة، وقد بلغ حجم العينة (430) معلماً ومعلمة، بنسبة (13%) من مجتمع الدراسة. والجدول (2) يوضح توزيع عينة الدراسة المختارة في المرحلة الثانية حسب متغيري الجنس والمديرية، كما يوضح الجدول (3) توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها الديمغرافية:

جدول (2)

توزيع العينة المختارة في المرحلة الثانية حسب متغيري الجنس والمديرية

المجموع	طولكرم	قليلية	نابلس	المديرية
175	72	42	61	ذكر
255	92	79	84	أنثى
430	164	121	145	المجموع

جدول (3)

توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها (الديمغرافية)

النسبة %	العدد	المستوى	المتغير
40.7	175	ذكر	الجنس
59.3	255	أنثى	
100.0	430	المجموع	
8.4	36	دبلوم	المؤهل العلمي
70.9	305	بكالوريوس	
20.7	89	دراسات عليا	
100.0	430	المجموع	
23.3	100	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
26.5	114	من 5-10 سنوات	
50.2	216	أكثر من 10 سنوات	
100.0	430	المجموع	
33.7	145	نابلس	المديرية
28.1	121	قليلية	
38.1	164	طولكرم	
100.0	430	المجموع	

ثانياً: عينة الدراسة النوعية:

تناولت الباحثة عينة قصدية من مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية الفلسطينية (طولكرم، نابلس، قلقيلية)، وبلغ حجم العينة من مديري المدارس (8) مديراً ومديرة، ويوضح الجدول (4) توزيع عينة الدراسة النوعية حسب (الجنس، والمديرية، وعدد سنوات الخدمة، والتخصص).

جدول (4)

عينة الدراسة النوعية

الرقم	الجنس	الاسم	المديرية	عدد سنوات الخدمة	التخصص
1	ذكر	أحمد	طولكرم	15	بكالوريوس جغرافيا
2	أنثى	رانية	طولكرم	25	بكالوريوس جغرافيا
3	أنثى	سجود	نابلس	5	ماجستير إدارة تربوية
4	ذكر	إبراهيم	نابلس	10	بكالوريوس هندسة كهربائية
5	ذكر	نظمي	طولكرم	4	بكالوريوس نظم معلومات
6	ذكر	محمد	قلقيلية	16	دكتورة علم اجتماع
7	أنثى	آلاء	قلقيلية	20	بكالوريوس لغة انجليزية
8	أنثى	أسماء	طولكرم	4	ماجستير إدارة مؤسسات

أدوات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الباحثة على أداتين هما: أداتي الاستبانة والمقابلة:

الاستبانة

أعدت الباحثة استبانة للتعرف على الكفايات الرقمية ودورها بتفعيل القيادة الأخلاقية، وفيما يلي وصف لخطوات إعدادها والخروج بصورتها النهائية.

1. عمدت الباحثة إلى إجراء مراجعة ودراسة للأدبيات السابقة التي تناولت موضوع الكفايات الرقمية

والقيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس، وذلك للتوصل إلى أبعادها وبناء فقرات ومحاور الاستبانة

بصورتها الأولية وهي مرفقة في الملحق (أ).

2. عرضت الباحثة الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين في لجنة التحكيم والبالغ عددهم 8 محكمين من ذوي الاختصاص والشهادات العليا في جامعات الوطن، وهي كما في الملحق (ب).

3. أخذت الباحثة في اقتراحاتهم وتوجيهاتهم من إضافة وحذف فقرات معينة، وتعديل على بعض الفقرات حتى خرجت بالصورة النهائية كما في الملحق (ج)، إذا اعتمد معيار إبقاء الفقرة والمجال من رأي المحكمين بنسبة (80%).

والتي تكونت من: محور الكفايات الرقمية، ومحور القيادة الأخلاقية، كما يلي:

محور الكفايات الرقمية

من أجل تحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية، وبعد اطلاع الباحثة على الأدب التربوي والدراسات السابقة وعلى أدوات الكفايات الرقمية المستخدمة في بعض الدراسات ومنها: دراسة الجمعة (2025)، ودراسة الخطيب وآخرون (2024)، ودراسة العلي (2024)، ودراسة النهار وآخرون (2023)، ودراسة ميلاني وأحياني وموليادي Meilani, Ahyani, & Mulyadi (2024)، ودراسة راسديانا وآخرون Rasdiana, et al. (2024) قامت الباحثة بتطوير محور الكفايات الرقمية استناداً إلى تلك الدراسات.

الخصائص السيكومترية لمحور الكفايات الرقمية

الصدق

استخدم نوعان من الصدق كما يلي:

أولاً: الصدق الظاهري (Face validity)

للتحقق من الصدق الظاهري أو ما يعرف بصدق المحكمين لمحور الكفايات الرقمية، عرضت الاستبانة بصورتها الأولية كما في الملحق (أ) على مجموعة من ذوي الخبرة والاختصاص ممن يحملون درجة

الدكتوراه، وقد بلغ عددهم (10) محكمين، كما هو موضح في ملحق (ب)، إذ أعتد معيار الاتفاق (80%) كحد أدنى لقبول الفقرة، وبناءً على ملاحظات وآراء المحكمين أجريت التعديلات المقترحة، فقد عدلت صياغة بعض الفقرات حتى وصلت إلى الصورة النهائية كما في الملحق (ج).

ثانياً: صدق البناء (Construct Validity)

من أجل التحقق من الصدق للمحور الكفايات الرقمية استخدّم أيضاً صدق البناء، على عينة استطلاعية مكونة من (35) من معلمي المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، واستخدّم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرة بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لمحور (الكفايات الرقمية)، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية لمحور الكفايات الرقمية، كما هو مبين في الجدول (5).

جدول (5)

قيم معاملات ارتباط فقرات محور الكفايات الرقمية بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمحور، وقيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمحور ($n=35$):

الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع الدرجة الكلية
الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع الدرجة الكلية
الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع الدرجة الكلية
كفايات الحاسوبية	كفايات استخدام شبكة الإنترنت	كفايات ثقافة التعليم الرقمي	كفايات الحاسوبية	كفايات استخدام شبكة الإنترنت	كفايات ثقافة التعليم الرقمي	كفايات الحاسوبية	كفايات استخدام شبكة الإنترنت	كفايات ثقافة التعليم الرقمي
.83**	.76**	.65**	.83**	.76**	.65**	.83**	.76**	.65**
.82**	.85**	.83**	.82**	.85**	.83**	.82**	.85**	.83**
.87**	.78**	.74**	.87**	.78**	.74**	.87**	.78**	.74**
.89**	.77**	.66**	.89**	.77**	.66**	.89**	.77**	.66**
.80**	.76**	.79**	.80**	.76**	.79**	.80**	.76**	.79**
.56**	.51**	.64**	.56**	.51**	.64**	.56**	.51**	.64**
.79**	.69**	.62**	.79**	.69**	.62**	.79**	.69**	.62**
.87**	.78**	.71**	.87**	.78**	.71**	.87**	.78**	.71**
.86**	.82**	.57**	.86**	.82**	.57**	.86**	.82**	.57**
-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-
درجة كلية للبعد. 91**	درجة كلية للبعد. 91**	درجة كلية للبعد. 84**	درجة كلية للبعد. 91**	درجة كلية للبعد. 91**	درجة كلية للبعد. 84**	درجة كلية للبعد. 91**	درجة كلية للبعد. 91**	درجة كلية للبعد. 84**

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < 0.01$)

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (5) أن قيم معامل ارتباط الفقرات تراوحت ما بين (-0.38 و 0.89)، وكانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً؛ إذ ذكر جارسيا (Garcia, 2011) أن قيمة معامل الارتباط التي تقل عن (0.30) تعتبر ضعيفة، والقيم التي تقع ضمن المدى (0.30 - أقل أو يساوي 0.70) تعتبر متوسطة، والقيمة التي تزيد عن (0.70) تعتبر قوية، لذلك لم تحذف أي فقرة من فقرات المحور.

ثبات محور الكفايات الرقمية

للتأكد من ثبات محور الكفايات الرقمية، وزعت الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (35) من معلمي المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة،

وبهدف التحقق من ثبات الاتساق الداخلي للمحور، وأبعاده، فقد استخدمت معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على بيانات العينة الاستطلاعية بعد استخراج الصدق (29) فقرة، والجدول (6) يوضح قيم معامل ثبات الاتساق الداخلي لمحور الكفايات الرقمية، كما في الآتي:

جدول (6)

قيم معامل ثبات محور الكفايات الرقمية ومجالاته بطريقة كرونباخ ألفا

البيد	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
الكفايات الحاسوبية	9	0.94
كفايات استخدام شبكة الإنترنت	9	0.86
كفايات ثقافة التعليم الرقمي	11	0.95
الدرجة الكلية	29	0.96

يتضح من الجدول (6) أن قيم معامل ثبات كرونباخ ألفا لمجالات محور الكفايات الرقمية تراوحت ما بين (0.86 - 0.95)، كما يلاحظ أن معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية بلغ (0.96). وتعد هذه القيم مرتفعة، وتجعل من الأداة صالحة للتطبيق على العينة الأصلية.

محور القيادة الأخلاقية

من أجل تحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية، وبعد اطلاع الباحثة على الأدب التربوي والدراسات السابقة، وعلى أدوات القيادة الأخلاقية المستخدمة في بعض الدراسات السابقة كدراسة الغباري وآخرون (2024)، ودراسة القاسم وآخرون (2023)، ودراسة كادوما (Kaduma) (2024)، ودراسة لطفی (2024)، حيث قامت الباحثة بتطوير محور القيادة الأخلاقية استناداً إلى تلك الدراسات.

الخصائص السيكومترية لمحور القيادة الأخلاقية

الصدق

استخدم نوعان من الصدق كما يلي:

أولاً: الصدق الظاهري (Face validity)

للتحقق من الصدق الظاهري أو ما يعرف بصدق المحكمين لمحور القيادة الأخلاقية، عرض الاستبانة بصورتها الأولية في الملحق (أ) على مجموعة من ذوي الخبرة والاختصاص ممن يحملون درجة الدكتوراه، وقد بلغ عددهم (10) محكمين، كما هو موضح في ملحق (ب)، إذ أعتد معيار الاتفاق (80%) كحد أدنى لقبول الفقرة، وبناءً على ملاحظات وآراء المحكمين أجريت التعديلات المقترحة، فقد عدلت صياغة بعض الفقرات حتى خرجت بصورتها النهائية في الملحق (ج)

ثانياً: صدق البناء (Construct Validity)

من أجل التحقق من الصدق لمحور القيادة الأخلاقية استخدم أيضاً صدق البناء، على عينة استطلاعية مكونة من (35) من معلمي المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، واستخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرة بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لمحور (القيادة الأخلاقية)، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية لمحور القيادة الأخلاقية، كما هو مبين في الجدول (7).

جدول (7)

قيم معاملات ارتباط فقرات محور القيادة الأخلاقية بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمحور، وقيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمحور (n=35):

الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الرقم
العلاقات الإنسانية		السلوكيات الإدارية		الخصائص الشخصية				
.42**	.52**	.85**	.86**	.72**	.80**			1
.81**	.85**	.56**	.62**	.73**	.84**			2
.80**	.84**	.75**	.80**	.75**	.83**			3
.89**	.90**	.81**	.79**	.81**	.88**			4
.87**	.89**	.61**	.71**	.87**	.91**			5
.74**	.76**	.89**	.90**	.86**	.90**			6
.83**	.85**	.84**	.86**	.90**	.88**			7
.77**	.84**	.32*	.43**	.77**	.79**			8
.65**	.72**	.78**	.77**	.76**	.76**			9
.63**	.63**	.70**	.75**	.66**	.69**			10
-	-	.74**	.75**	.82**	.84**			11
-	-	.54**	.58**	.70**	.74**			12
-	-	.67**	.66**	-	-			-
-	-	.85**	.90**	-	-			-
درجة كلية للبعد. 95**		درجة كلية للبعد. 96**		درجة كلية للبعد. 95**				

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (p < .01)

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (7) أن قيم معامل ارتباط الفقرات تراوحت ما بين (-0.32) و(0.91)، وكانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً؛ إذ ذكر جارسيا (Garcia, 2011) أن قيمة معامل الارتباط التي تقل عن (0.30) تعتبر ضعيفة، والقيم التي تقع ضمن المدى (-0.30) أقل أو يساوي (0.70) تعتبر متوسطة، والقيمة التي تزيد عن (0.70) تعتبر قوية، لذلك لم تحذف أي فقرة من فقرات المحور.

ثبات محور القيادة الأخلاقية

للتأكد من ثبات محور القيادة الأخلاقية، وزعت الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (35) من معلمي المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، ويهدف التحقق من ثبات الاتساق الداخلي للمحور، وأبعاده، فقد استخدمت معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على بيانات العينة الاستطلاعية بعد استخراج الصدق (36) فقرة، والجدول (8) يوضح قيم معامل ثبات الاتساق الداخلي لمحور القيادة الأخلاقية، كما في الآتي:

جدول (8)

قيم معامل ثبات محور القيادة الأخلاقية ومجالاته بطريقة كرونباخ ألفا

البعد	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
الخصائص الشخصية	12	0.95
السلوكيات الإدارية	14	0.93
العلاقات الإنسانية	10	0.93
الدرجة الكلية	36	0.98

يتضح من الجدول (8) أن قيم معامل ثبات كرونباخ ألفا لمجالات محور القيادة الأخلاقية تراوحت ما بين (0.93-0.95)، كما يلاحظ أن معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية بلغ (0.98)، وتعد هذه القيم مرتفعة، وتجعل من الأداة صالحة للتطبيق على العينة الأصلية.

تصحيح محوري الدراسة

أولاً: محور الكفايات الرقمية: تكون محور الكفايات الرقمية في صورته النهائية بعد استخراج الصدق من (29)، فقرة موزعة على ثلاث مجالات كما هو موضح في ملحق (ج)، وقد مثلت جميع الفقرات الاتجاه الإيجابي للكفايات الرقمية.

ثانياً: محور القيادة الأخلاقية: تكون محور القيادة الأخلاقية في صورته النهائية بعد استخراج الصدق من (36)، فقرة، موزعة على ثلاث مجالات كما هو موضح في ملحق (ج)، وقد مثلت جميع الفقرات الاتجاه الإيجابي للقيادة الأخلاقية.

وقد طُلب من المستجيب تقدير إجابته وفق تدرج ليكرت (Likert) الخماسي، وأعطيت الأوزان للفقرات كما يلي: بدرجة مرتفعة جداً (5)، بدرجة مرتفعة (4)، بدرجة متوسطة (3)، بدرجة منخفضة (2)، بدرجة منخفضة جداً (1).

ولغايات تفسير المتوسطات الحسابية، ولتحديد مستوى الكفايات الرقمية والقيادة الأخلاقية لدى عينة الدراسة حولت العلامة وفق المستوى الذي يتراوح من (1-5) درجات وتصنيف المستوى إلى خمس مستويات: مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً، وذلك وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى (لتدرج)}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$= \frac{5 - 1}{5}$$

$$= 0.80$$

وبناءً على ذلك، فإن مستوى الإجابة على الاستبانة تكون على النحو الآتي:

جدول (9)

درجات احتساب مستوى الكفايات الرقمية والقيادة الأخلاقية

العلامة	الدرجة
1.80	درجة منخفضة جداً
2.60 - 1.81	درجة منخفضة
3.40 - 2.61	درجة متوسطة
4.20 - 3.41	درجة مرتفعة
5 - 4.21	درجة مرتفعة جداً

المقابلة

تعد المقابلة أداة من أدوات جمع البيانات الشفوية، التي تجري بين شخصين من أجل تحقيق أهداف معينة، وتتضمن عدة أنواع أهمها المقابلات المقننة التي يعدّها الباحث مسبقاً وتكون ذات تسلسل ذات عند جميع مرات التطبيق والإعادة، ومنها الغير مقننة التي لا يعدّها صاحبها أسئلتها مسبقاً بل يغلب عليها الطابع الغير رسمي، ومنها أيضا المغلقة التي تكون ذات إجابات محددة والمفتوحة التي يمكن الإسهاب في الإجابة عليها وغير مقيدة بإجابات محددة (رزقي، حسين، والصالح، 2023).

استخدمت الباحثة المقابلات المقننة والمفتوحة وذلك لملائمتها لأغراض الدراسة التي وضعت لأجلها، حيث أجرت ثماني مقابلات مقننة مفتوحة مع جميع مديري المدارس في عينة الدراسة على حدة وبصورة وجاهية وجهاً لوجه، حيث توقفت عن إجراء المقابلات عند وصولها لمرحلة التشبع وعدم حصولها على أي معلومة جديدة.

ولإجراء المقابلات المقننة المفتوحة عملت الباحثة على صياغة أسئلتها وفقاً لأداة الاستبانة، جاءت كما يلي:

1. من وجهة نظرك أي ما أهم الكفايات الرقمية التي يمتلكها المدير لإتمام المهام المناطة به بنجاح؟
2. برأيك.... ما أهم الممارسات الإدارية التي يمارسها المدير المرتبطة بالقيادة الأخلاقية كأسلوب من الأساليب الإدارية المدرسية؟
3. هل لك أن توضح توظيف اتخاذ القرارات التي تعكس القيم الأخلاقية لديك في ممارسة نشاطاتك الإدارية؟
4. من خلال خبرتك أي العملية ما الدور الذي تلعبه الكفايات الرقمية في تفعيل القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية؟
5. من وجهة نظرك ما أهم التحديات التي تواجه المديرين في تفعيل هذا الدور؟

6. ما مقترحاتك لإيجاد حلول مناسبة لهذه التحديات التي تواجه المديرين في تفعيل دور الكفايات

الرقمية بالقيادة الأخلاقية لدى المديرين؟

صدق المقابلة

وللتحقق من صدق المقابلة وقياسها للغرض الذي صممت لأجله تم عرضها على مجموعة من المحكمين البالغ عددهم (5) محكمين من ذوي الاختصاص في مجال أسئلة وموضوعات المقابلة كما بالملحق (هـ)، حيث كانت بصورتها الأولية مكونة من (4) أسئلة بواقع سؤال عن الكفايات الرقمية وسؤال عن القيادة الأخلاقية، وسؤال عن علاقتهما، وسؤال عن كيفية تأثيرهما على بعض كما في الملحق (و)، وتم طلب إجراء تعديلات محددة من حذف أسئلة وإضافة أخرى حتى وصلت إلى صورتها النهائية المكونة من (6) أسئلة وهي كما في الملحق (ز).

ثبات المقابلة

وللتحقق من ثبات المقابلة عمدت الباحثة إلى إيجاد معامل الثبات باستخدام معادلة هولستي، وذلك للتحقق من ثبات تحليل المقابلات، حيث حللت الباحثة المقابلات وزميلة أخرى لها من زميلاتها في برنامج الإدارة التربوية، وتنص المعادلة على ما يلي:

معادلة هولستي = $(2 \times \text{عدد الأفكار المتضمنة في التحليل والمتفق عليها بين المحللين}) / \text{مجموع الأفكار المتضمنة في التحليل في مرتي التحليل}$.

وبلغ عدد الأفكار المتضمنة في التحليل والمتفق عليها بين المحللين لإجابات جميع الأسئلة = 86

وكان مجموع الأفكار المتضمنة في التحليل في المرتين لتحليل استجابات جميع الأسئلة = $(95 + 104) = 199$ ، وعليه كان معامل الثبات باستخدام هذه المعادلة هو (0.86) .

تحليل بيانات المقابلة

اتبعت الباحثة المنهج الاستنتاجي في الوصول إلى نتائج الدراسة، حيث قامت بترميز البيانات التي تم الحصول عليها وفقاً لأسئلة الدراسة، وترتيب بياناتها التي تم الحصول عليها، وذلك بعد تفريغها وتحويلها من الصورة الصوتية المسجلة إلى المكتوبة، والاستماع إليها أكثر من مرة وذلك بهدف التمكن منها والتمعن بها، حتى تسهل عملية ترميزها.

متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

المتغيرات المستقلة (التصنيفية الديموغرافية)

1. الجنس: وله مستويان هي: (1-ذكر، 2-أنثى).
2. المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات هي: (1-دبلوم، 2-بكالوريوس، 3-دراسات عليا).
3. سنوات الخبرة: ولها ثلاثة مستويات هي: (1-أقل من 5 سنوات، 2-من 5-10 سنوات، 3-أكثر من 10 سنوات).
4. المديرية: ولها ثلاثة مستويات هي: (1-نابلس، 2-قلقيلية، 3-طولكرم).

المتغيرات التابعة

1. المجالات الفرعية والدرجة الكلية التي تقيس الكفايات الرقمية من وجهة نظر عينة الدراسة.
2. المجالات الفرعية والدرجة الكلية التي تقيس القيادة الأخلاقية من وجهة نظر عينة الدراسة.

إجراءات تنفيذ الدراسة

نفذت الدراسة وفق الخطوات الآتية:

1. جمع المعلومات من المصادر كالكتب، المقالات، التقارير، الرسائل الجامعية، وغيرها، وذلك من أجل وضع الإطار النظري للدراسة.
2. الحصول على إحصائية بعدد مديري ومعلمي المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية الفلسطينية.
3. تحديد مجتمع الدراسة، ومن ثم تحديد عينة الدراسة.
4. تطوير أدوات الدراسة من خلال مراجعة الأدب التربوي السابق في هذا المجال.
5. تحكيم أدوات الدراسة (أداة الاستبانة، وأداة المقابلة).
6. تطبيق أداة الاستبانة على عينة استطلاعية ومن خارج عينة الدراسة الأساسية، إذ شملت (35) من معلمي المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية، وذلك بهدف التأكد من دلالات صدق وثبات أداة الاستبانة.
7. تطبيق أدوات الدراسة على العينة الأصلية، والطلب منهم الإجابة على فقراتها بكل صدق وموضوعية، وذلك بعد إعلامهم بأن إجاباتهم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.
8. إدخال البيانات إلى ذاكرة الحاسوب، حيث استخدم برنامج الرزمة الإحصائي (SPSS, 28) لتحليل البيانات، وإجراء التحليل الإحصائي المناسب.
9. مناقشة النتائج التي أسفر عنها التحليل في ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة، والخروج بمجموعة من التوصيات والمقترحات البحثية.

المعالجات الإحصائية

من أجل معالجة البيانات وبعد جمعها قامت الباحثة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية

(SPSS, 28) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.
2. معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لفحص الثبات.
3. اختبار تحليل التباين المتعدد "بدون تفاعل" (MANOVA "without Interaction")، لفحص الفرضيات المتعلقة بالفروق تبعاً إلى متغيرات الدراسة.
4. اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمعرفة لصالح من المتغيرات جاءت النتيجة.
5. اختبار بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة العلاقة بين الكفايات الرقمية والقيادة الأخلاقية، كذلك لفحص صدق أداتي الدراسة.
6. اختبار معامل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) باستخدام أسلوب الإدخال (Stepwise) لمعرفة إسهام أبعاد الكفايات الرقمية في التنبؤ في القيادة الأخلاقية.

بروتوكول المقابلة

عمدت الباحثة على إجراء المقابلات وفقاً لبروتوكولات محددة مسبقاً، وهي كما يلي:

1. الهدف: حيث تمثل هدف المقابلة بالحصول على المعلومات المناسبة من مديري، وذلك من أجل تحليلها والتوصل إلى نتائج الدراسة والخروج بأهم التوصيات.
2. عينة المقابلة: حيث تمثلت بمديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية (طولكرم، نابلس، قلقيلية).

3. أسئلة المقابلة: وهي أسئلة محددة أعدتها الباحثة بناء لأسئلة الدراسة، وقامت بعرضها على لجنة من المحكمين المتخصصين في المجال، وعدلت عليها وفقاً لمقترحاتهم.
4. مدة المقابلة: نفذت الباحثة مقابلات شفوية مسجلة بمدة تتراوح ما بين 15-20 دقيقة، وذلك للحفاظ على وقت المدراء وعدم تعطيل أعمالهم.
5. مكان المقابلة: نفذت الباحثة المقابلات وفقاً لظروف مديري المدارس الخاصة، حيث تم إجراء مقابلات الكترونية مسجلة باستخدام تطبيقات متنوعة منها الواتس اب، والتميز، ومنها مقابلات وجاهية في بعض مكاتب مديري المدارس.

المدونة الأخلاقية

التزمت الباحثة بالعديد من المعايير الأخلاقية اللازمة للقيام ببحثها، وهي كما يلي:

1. تواصلت الباحثة بصورة رسمية مع الجهات المختصة، وذلك للحصول على تسهيل لإجراء مهمتها في المدارس المطلوبة وفق النظام المحدد والمعمول به في منطقتها، وهي مرفقه في الملحق (د).
2. تواصلت الباحثة مع مديري المدارس، وحصلت على موافقتهم لإجراء مقابلات الدراسة.
3. أبلغت الباحثة مديري المدارس أن المعلومات في غاية السرية، وهي لأغراض البحث العلمي فقط، وأن التسجيلات هي لحفظ المعلومات ونقلها كما في الواقع، وسيتم حفظها بصورة سرية بما يضمن خصوصيتهم في إدلاء المعلومات المتعلقة بأسئلة الدراسة.
4. قامت الباحث بترميز أسماء مديري المدارس، وترتيبهم وفقاً لترتيب معين، وذلك للحفاظ على السرية التامة وخصوصية الجميع.

الفصل الثالث

نتائج الدراسة

مقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية في ضوء أسئلتها وفرضيتها التي طرحتها، وقد نظمت وفقاً لمنهجية محددة في العرض، وكما يلي:

النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة الكمية

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما مستوى الكفايات الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن السؤال الأول حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمحور الكفايات الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين، والجدول (10) يوضح ذلك:

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات محور الكفايات الرقمية وعلى المحور ككل مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم البعد	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى الاستجابة
1		كفايات استخدام شبكة الإنترنت	4.00	0.542	80.0	مرتفعة
2		الكفايات الحاسوبية	3.98	0.534	79.6	مرتفعة
3		كفايات ثقافة التعليم الرقمي	3.89	0.525	77.8	مرتفعة
		الكفايات الرقمية	3.95	0.460	79.0	مرتفعة

يتضح من الجدول (10) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على محور الكفايات الرقمية ككل بلغ (3.95) وبنسبة مئوية (79.0%) وبتقدير مرتفع، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات محور الكفايات الرقمية تراوحت ما بين (4.00-3.89)، وجاء مجال "كفايات استخدام شبكة الإنترنت" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.00) وبنسبة مئوية (80.0%) وبتقدير مرتفع، بينما جاء مجال "كفايات ثقافة التعليم الرقمي" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.89) وبنسبة مئوية (77.8%) وبتقدير مرتفع.

وقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات محور الكفايات الرقمية كل مجال على حدة، وعلى النحو الآتي:

مجال كفايات استخدام شبكة الإنترنت

يتضح من الجدول (11) في الملحق (ح) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال كفايات استخدام شبكة الإنترنت تراوحت ما بين (4.22-3.89)، وجاءت فقرة "متابعة إدخال المعلمين لعلامات الطلبة على المواقع الرسمية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.22) وبنسبة مئوية (84.4%) وبتقدير مرتفع جداً، بينما جاءت فقرة "تحميل الملفات على شبكة الإنترنت" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.89) وبنسبة مئوية (77.8%) وبتقدير مرتفع.

مجال الكفايات الحاسوبية

يتضح من الجدول (12) في الملحق (ح) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال الكفايات الحاسوبية تراوحت ما بين (4.17-3.86)، وجاءت فقرة "يمتلك المهارات اللازمة لاستخدام الحاسوب" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.17) وبنسبة مئوية (83.4%) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "يستخدم أغلب تطبيقات Microsoft office" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.86) وبنسبة مئوية (77.2%) وبتقدير مرتفع.

مجال كفايات ثقافة التعليم الرقمي

يتضح من الجدول (13) في الملحق (ح) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال كفايات ثقافة التعليم الرقمي تراوحت ما بين (4.09 - 3.81)، وجاءت فقرة "متابعة حضور المعلمين الدورات التدريبية في مجال التعليم الرقمي" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.09) وبنسبة مئوية (81.8%) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "أهمية وضرة التعليم الرقمي" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.81) وبنسبة مئوية (76.2%) وبتقدير مرتفع.

ومما سبق نستنتج أن مستوى الكفايات الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين مرتفع، بمعنى أن مديري المدارس يمتلكون كفايات رقمية ويوظفوها بدرجة كبيرة خلال أداء وإنجاز العديد من المهام الموكلة إليهم.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

ما مستوى القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن السؤال الثاني حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمحور القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين، والجدول (14) يوضح ذلك:

يتضح من الجدول (14) في الملحق (ح) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على محور القيادة الأخلاقية ككل بلغ (3.91) وبنسبة مئوية (78.2%) وبتقدير مرتفع، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات محور القيادة الأخلاقية تراوحت ما بين (3.92-3.89)، وجاء مجال "الخصائص الشخصية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.92) وبنسبة مئوية (78.4%)

وبتقدير مرتفع، بينما جاء مجال " السلوكيات الإدارية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.89) وبنسبة مئوية (77.8%) وبتقدير مرتفع.

وقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات محور القيادة الأخلاقية كل مجال على حدة، وعلى النحو الآتي:

1. مجال العلاقات الإنسانية

يتضح من الجدول (15) في الملحق (ح) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال العلاقات الإنسانية تراوحت ما بين (4.11- 3.84)، وجاءت فقرة " يحترم المدير أولياء أمور الطلبة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.11) وبنسبة مئوية (82.2%) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة " يترك المدير مجالاً لمعلميه للتعبير عن آرائهم " في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.84) وبنسبة مئوية (76.8%) وبتقدير مرتفع.

2. مجال السلوكيات الإدارية

يتضح من الجدول (16) في الملحق (ح) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال السلوكيات الإدارية تراوحت ما بين (4.03 - 3.73)، وجاءت فقرة " يسعى المدير لتحقيق رؤية المدرسة وأهدافها" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.03) وبنسبة مئوية (80.6%) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة " يعمل المدير على توزيع الحوافز والمكافأة بصورة عادلة بين معلميه وفقاً للجهود المبذولة " في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.73) وبنسبة مئوية (74.6%) وبتقدير مرتفع.

3. مجال الخصائص الشخصية

يتضح من الجدول (17) في الملحق (ح) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال الخصائص الشخصية تراوحت ما بين (4.16-3.57)، وجاءت فقرة "ييدي المدير مسؤولية كاملة تجاه المدرسة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.16) وبنسبة مئوية (83.2%) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "يعتذر المدير عن خطئه أمام الآخرين" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.57) وبنسبة مئوية (71.4%) وبتقدير مرتفع.

نستنتج مما سبق ممارسة مديري المدارس في المحافظات الشمالية للقيادة الأخلاقية بدرجة مرتفعة، وذلك خلال تعاملاتهم مع معلمي مدارسهم في إنجاز لمهام ومتابعة الأعمال الإدارية من وجهة نظر المعلمين.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الكفايات الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المديرية)؟

من أجل الإجابة عن السؤال الثالث صيغت الفرضية الأولى الآتية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الكفايات الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمديرية).

لاختبار الفرضية الأولى، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور الكفايات الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية

من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمديرية، والجدول (18) يبين ذلك:

يتضح من الجدول (18) في الملحق (ح) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة على محور الكفايات الرقمية في ضوء توزيعها حسب متغيرات الدراسة. وللكشف عن دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمحور الكفايات الرقمية فقد أجري تحليل التباين المتعدد "بدون تفاعل" (MANOVA "without Interaction")، والجدول (19) يبين ذلك:

يتضح من الجدول (19) في الملحق (ح) الآتي:

- وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على محور الكفايات الرقمية ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير الجنس، جاءت الفروق لصالح الإناث.
- عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على محور الكفايات الرقمية ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغيري: المؤهل العلمي، سنوات الخدمة.
- وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على محور الكفايات الرقمية ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المديرية.

وللكشف عن موقع الفروق بين المتوسطات الحسابية لمحور الكفايات الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المديرية، أجري اختبار (Scheffe) والجدول (20) يوضح ذلك:

يتبين من الجدول (20) في الملحق (ح) الآتي:

وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في محور الكفايات الرقمية ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المديرية بين (طولكرم) من جهة وكل من: (نابلس) و(قلقيلية)، من جهة أخرى، جاءت الفروق لصالح: (طولكرم).

ونستنتج مما سبق وجود فروق في متوسطات الكفايات الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير الجنس لصالح الإناث، مما يتضح امتلاك المديرات الإناث كفايات رقمية أفضل من المديرين الذكور، وعدم وجود فروق في متوسطات الكفايات الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي وسنوات الخدمة مما يتضح امتلاك مديري المدارس للكفايات الرقمية بصورة تمكنهم من إتمام مهامهم بغض النظر عن المؤهل العلمي وسنوات الخدمة، وجود فروق متوسطات الكفايات الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المديرية وذلك لصالح مديرية طولكرم على اعتبار أنهم يمتلكون كفايات رقمية بدرجة أكبر من زملائهم في المديرية الأخرى.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المديرية)؟

من أجل الإجابة عن السؤال الرابع صيغت الفرضية الثانية الآتية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المديرية).

لاختبار الفرضية الثانية، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمديرية، والجدول (21) يبين ذلك:

يتضح من الجدول (21) في الملحق (ح) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة على محور القيادة الأخلاقية في ضوء توزيعها حسب متغيرات الدراسة. وللكشف عن دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمحور القيادة الأخلاقية فقد أُجري تحليل التباين المتعدد المتغيرات "بدون تفاعل" ("MANOVA "without Interaction")، والجدول (22) يبين ذلك:

يتضح من الجدول (22) في الملحق (ح) الآتي:

- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على محور القيادة الأخلاقية ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير الجنس، جاءت الفروق لصالح الإناث.
- عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على محور القيادة الأخلاقية ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغيري: المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة.

- وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على محور القيادة الأخلاقية ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المديرية.

وللكشف عن موقع الفروق بين المتوسطات الحسابية لمحور القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المديرية، أجري اختبار (Scheffe) والجدول (23) يوضح ذلك:

يتبين من الجدول (23) في الملحق (ح) الآتي:

وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في محور القيادة الأخلاقية ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المديرية بين (طولكرم) من جهة وكل من: (نابلس) و(قلقيلية)، من جهة أخرى، جاءت الفروق لصالح: (طولكرم).

نستنتج مما سبق ممارسة القيادة الأخلاقية تختلف بين مديري المدارس باختلاف الجنس على اعتبار أن المديرات الإناث يمارسن القيادة الأخلاقية بصورة أكبر من المديرين الذكور، ولا يوجد أفضلية بين مديري المدارس تبعاً للمؤهل العلمي وسنوات الخدمة، ويوجد أفضلية في ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري محافظة طولكرم عن بقية مديري المدارس في عينة الدراسة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الكفايات الرقمية والقيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين؟

من أجل الإجابة عن السؤال الخامس صيغت الفرضية الثالثة الآتية:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الكفايات الرقمية والقيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين.

للإجابة عن الفرضية الثالثة، استخرج معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation) بين الكفايات الرقمية والقيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين، والجدول (24) يوضح نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون.

يتضح من الجدول (24) في الملحق (ح) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، بين الكفايات الرقمية والقيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون ($r = 0.666$)، ويتضح أن العلاقة بين الكفايات الرقمية والقيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين جاءت طردية موجبة؛ بمعنى أنه كلما ازدادت درجة الكفايات الرقمية ازداد مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية.

النتائج المتعلقة بالسؤال السادس

هل توجد قدرة تنبؤية دالة إحصائياً لإبعاد الكفايات الرقمية في التنبؤ بالقيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين؟

من أجل الإجابة عن السؤال السادس صيغت الفرضية الرابعة الآتية:

لا توجد قدرة تنبؤية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإبعاد الكفايات الرقمية في التنبؤ بالقيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين.

من أجل قياس مدى إسهام أبعاد الكفايات الرقمية في التنبؤ بالقيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين، استخدم معامل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) باستخدام أسلوب الإدخال (Stepwise) والجدول (25) يوضح ذلك:

يتضح من الجدول (25) في الملحق (ح) وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمجالات الكفايات الرقمية في التنبؤ بالقيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين، ويلاحظ أن مجالات: (كفايات استخدام شبكة الإنترنت، كفايات ثقافة التعليم الرقمي) قد وضحت (45.7%)، من نسبة التباين في مستوى القيادة الأخلاقية. أما فيما يتعلق بمجال (الكفايات الحاسوبية)، فإنه لم يسهم بشكل دال إحصائياً في التنبؤ بمستوى القيادة الأخلاقية. وتجدر الإشارة إلى أن قيم عامل تضخم التباين (VIF) للنماذج التنبؤية الثلاثة قد كانت متدنية؛ مما يشير إلى عدم وجود إشكالية التساهمية المتعددة (Multicollinearity) التي تشير إلى وجود ارتباطات قوية بين المتنبئات.

وعليه يمكن كتابة معادلة الانحدار كما يلي:

$$(\hat{y} = .572 + x_1 1.428 + x_2 2.418)$$

حيث تمثل \hat{y} : القيادة الأخلاقية، x_1 : كفايات استخدام شبكة الإنترنت، x_2 : كفايات ثقافة التعليم الرقمي.

أي كلما تغير بعد كفايات استخدام شبكة الإنترنت درجة واحدة يحدث تغير طردي موجب في القيادة الأخلاقية بمقدار (4.28)، وكلما تغير بعد كفايات ثقافة التعليم الرقمي درجة واحدة يحدث تغير طردي موجب في القيادة الأخلاقية بمقدار (4.18).

النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة النوعية

النتائج المتعلقة بأسئلة المقابلة

وللإجابة عن سؤال الدراسة المتمثل بـ: دور الكفايات الرقمية بتفعيل القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين؟ قامت الباحثة في البحث بإجابات الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى تطبيق الكفايات الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية؟
2. ما مستوى تطبيق القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية؟
3. ما دور الكفايات الرقمية بتفعيل القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية؟

تم تحليل نتائج الدراسة النوعية وفقاً لأسئلة الدراسة وتسلسلها في المقابلة، وهي كما يلي:

السؤال الأول: ما مستوى تطبيق الكفايات الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية؟

تم عرض نتائج هذا السؤال من خلال الإجابة عن السؤال التالي:

سؤال المقابلة الأول: من وجهة نظرك/ي ما أهم الكفايات الرقمية التي يمتلكها المدير لإتمام المهام المناطة به بنجاح؟

تتوعد إجابات المستجيبين على هذا السؤال وفقاً لخبراتهم العملية والتطبيقية، التي يمكن تصنيفها وفقاً لآرائهم حول أهم الكفايات الرقمية التي يمتلكها مدير المدرسة لإتمام المهام المناطة به بنجاح، ومنها ما يلي:

1. المدير الأول: وضح أن الكفايات الرقمية ضرورية في العملية الإدارية، وتستخدم في إعداد الخطط السنوية والتطويرية، الأمر الذي يتحتم عليه امتلاك كفايات خاصة بتوظيف تطبيق الأوت لوك (Out look)، وتطبيق الزوم (ZOOM)، وتطبيق التيمز (Microsoft Teams)، وامتلاك صفحات خاصة على مواقع التواصل الاجتماعي كالتساب (Whats App)، والفيس بوك (Facebook).

2. المديرية الثانية: حيث أكدت أن أهم الكفايات الرقمية التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة هي إتقان استخدام وتوظيف الحاسوب، وآلات التصوير والطباعة والسحب، وكذلك الأجهزة التفاعلية كاللوح التفاعلي والبروجكتر، وأجهزة الهواتف الذكية باختلاف أنواعها وما تحتويه من تطبيقات خاصة بمديرية التربية والتعليم لإنجاز المهام الإدارية والتعليمية كتطبيق المينامي (MenaME)، والتيمز (Microsoft Teams)، والإيسكول (E-School).

3. المديرية الثالثة: أفادت أن أهم الكفايات الرقمية التي تستخدمها في إتمام مهامها الإدارية هي الكفايات المرتبطة بالتكنولوجيا، وذلك تبعاً لمميزات القرن الـ 21 الذي شهد على حد قولها تطورات تكنولوجية هائلة نجم عنها أساليب تقنية حديثة تُستخدم خلال العملية الإدارية والتعليمية بصورة مستمرة كالمنصات التعليمية، والمواقع الإلكترونية، والعديد من البرامج التي تستخدم خصيصاً في إعداد التقارير والجدول المدرسية، الأمر الذي يتطلب من المدير امتلاك معرفه خاصة في كيفية استخدامها كبرامج المايكروسوفت (Microsoft) مثل الأكسل (Excel) والورد (Word). كما يوجد تطبيقات خاصة في العملية الإدارية والتربوية كتطبيق الإيسكول (E-School) الذي يستخدم لإدخال حالات غياب الطلبة وعلاماتهم المدرسية، وكذلك الخطط التربوية، وتطبيق المينامي (MenaME) الخاص بالموظفين الذي يتم من خلاله توثيق حضور ومغادرة وغياب المعلمين، وإرسال تقاريرهم السنوية، وتطبيقي التيمز (Microsoft Teams) والزوم (ZOOM) المخصصان لعقد لقاءات افتراضية في حالات الإغلاق سواء للمعلمين أو الطلبة.

4. المدير الرابع: الذي أكد على أهم الكفايات الرقمية التي يجب أن يتمتع بها المدير، وتتمثل بكفايات التطبيقات والبرامج الحاسوبية المتنوعة كبرامج المايكروسوفت (Microsoft) مثل الأكسل (Excel) والورد (Word) والبوربوينت (Power Point)، وتطبيقات حديثة في التربية والتعليم تابعة لوزارة التربية والتعليم كتطبيق المينامي (MenaME) وتطبيق الايسكول (E-School)، وتطبيق المراسلات المعتمد من قبل وزارة التربية والتعليم في عملية الاتصال والتواصل بصورة دورية ومستمرة متمثل بتطبيق الأوت لوك (Out look). كما أكد على أهمية امتلاك المدير معرفة خاصة في كيفية استقبال وارسال البيانات ورفع الملفات وتنزيلها عبر التطبيقات والبرامج المختلفة.

5. المدير الخامس: وضح أنه يجب على جميع المدراء الاطلاع حول كيفية استخدام الأجهزة المتنوعة والتطبيقات المختلفة التي تسهل عملية إتمام المدير لمهامه الإدارية الموكلة إليه مثل المايكروسوفت (Microsoft)، والواتساب (Whats App)، وبرامج التصميم والفوتوشوب، وتطبيق الأوت لوك (Out look)، والمينامي (MenaME).

6. المدير السادس: أكد على ضرورة تمكن المدير من البرامج والتطبيقات الإلكترونية التي تستخدم في إتمام العديد من المهام الإدارية كتطبيق الأوت لوك (Out look)، والمايكروسوفت (Microsoft) مثل الإكسل (Excel) والورد (Word)، إضافة الى بعض التقنيات التربوية مثل صفحات المدرسة وصفحات التربية ومجموعات الطلبة الخاصة التي يتم عقدها لتسهيل عملية الاتصال والتواصل فيما بينهم كصفحات الفيس بوك (Facebook) والواتساب (Whats App).

7. المديرية السابعة: ركزت على أهمية امتلاك المدير لمهارات خاصة تمكنه من استخدام الحاسوب في إتمام مهامه الإدارية على اعتبار أن جميع المهام الموكلة إليه يتطلب إنجازها استخدام الحاسوب بصورة صحيحة.

8. المديرية الثامنة: أكدت أيضاً على دور الحاسوب في خدمة المديرين على إنجاز مهامهم الموكلة إليهم بصورة صحيحة ودقيقة، من برامج المايكروسوفت (Microsoft) مثل الإكسل (Excel) والورد (Word)، وتطبيق الايسكول (E-School)، ومواقع التواصل الاجتماعي المختلفة.

الجدول (26) في الملحق (ح) يبين تلك النتائج، وهي كما يلي:

حيث يبين الجدول (26) أن غالبية مديري المدارس في المحافظات الشمالية ممن تمت مقابلتهم حددوا أهم الكفايات الرقمية التي يجب أن يمتلكوها وفقاً لوجهة نظرهم، منها برامج المايكروسوفت (Microsoft) التي أجمعت عليها خمسة آراء، وأربعة آراء ركزت على امتلاك كفايات خاصة باستخدام الحاسوب، وتطبيق الايسكول (E-School)، وتطبيق الأوت لوك (Out look)، وتطبيق المينامي (MenaME)، ومواقع التواصل الاجتماعي، وثلاثة آراء أكدت على استخدام تطبيق التيمز (Microsoft Teams)، ومنها ما وضحت أهمية استخدام كل من تطبيق الزوم (ZOOM)، وبرامج التصوير والفوتوشوب، والآت الطباعة والتصوير، واللوح الذكي، والبروجكتر، والهواتف الذكية وتطبيقاتها.

السؤال الثاني: ما مستوى تطبيق القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية؟

تم عرض نتائج هذا السؤال من خلال الإجابة عن أسئلة المقابلة التالية:

سؤال المقابلة الثاني: برأيك.... ما أهم الممارسات الإدارية التي يمارسها المدير المرتبطة بالقيادة الأخلاقية كأسلوب من الأساليب الإدارية المدرسية؟

أظهرت استجابات المديرين والمديرات على هذا السؤال عدد من الممارسات الإدارية التي يمارسوها كمديرين يتبعون القيادة الأخلاقية كأسلوب من الأساليب الإدارية المدرسية، وكانت استجاباتهم كما يلي:

1. المدير الأول: أكد على استخدام أنواع مختلفة من القيادات المدرسية وذلك لإنجاح العملية الإدارية والسعي نحو تحقيق أهدافها، حيث الإدارة من وجهة نظره لا تقتصر على نوع واحد محدد بل يمكن الجمع بين جميع أنواع القيادات وفقاً لما تقتضيه الحاجة، فمثلاً يمكن توظيف القيادة الديمقراطية والتسلطية وذلك تبعاً للموقف والظروف السائدة، ومع ذلك لا يمكن فصل تلك القيادات عن متطلبات القيادة الأخلاقية كالعدالة لاسيما عدالة التعامل بين المعلمين، بما يضمن التأثير عليهم بصورة إيجابية بناءه، وكذلك الاحترام المتبادل الذي لا بد من وجوده ضمن العلاقات الشخصية القائمة ما بين المدير ومعلميه والمجتمع المحلي المحيط بالمدرسة، وكذلك بعد العلاقات الاجتماعية على اعتبار أن المدرسة جزء لا يتجزأ من المجتمع المحلي القائم على العلاقات الاجتماعية البناء كالزيارات المتبادلة وتقديم واجبات التهئة والتعزية.

2. المدير الثانية: التي بدورها أكدت على أهم ممارسة من ممارسات القيادة الأخلاقية والمتمثلة بالعدالة لاسيما العدالة في توزيع المهام والمسؤوليات، وتفعيل عمل اللجان المدرسية والأنشطة، والعلاقات الاجتماعية بين المديرين والمعلمين الطلبة والمجتمع المحلي ككل، القائمة على متابعة احتياجات الطلبة والوضع الاجتماعي والاقتصادي لأسرهم، والتعامل مع الحالات الطارئة والخاصة ومراعاة الظروف المختلفة لاسيما في ظل الأوضاع الخاصة التي تمر بها المنطقة من وجود عدد من الطلبة النازحين التي لا بد من إدارة المدرسة استيعابهم والترحيب بهم، والاهتمام أيضاً بالطلبة ذوي الظروف الاجتماعية الخاصة والذين يعانون من تفكك أسري الناجم عن حالات الطلاق، وكذلك الأمر في العلاقات الاجتماعية المختلفة بين المديرية وطاقمها التعليمي الخاص وذلك من خلال متابعة الحالات المرضية، ومراعاة الظروف الطارئة الخاصة بهم، والمرونة في الإعداد والتخطيط لبرامج الحصص اليومية.

3. المديرية الثالثة: أفادت أن المديرين هم قدوة لمعلمهم وطلبتهم، الأمر الذي يحتم عليهم متابعة تصرفاتهم وأساليبهم والتعلي بالعديد من الممارسات الأخلاقية القيمة كالعدالة في التعامل مع

المعلمين والطلبة بما يضمن التعامل مع الجميع بعيداً عن جميع أشكال التحيز لاسيما في توزيع الحصص واعداد جداول المناوبات، واستحقاقات اللجان المدرسية بما يضمن مراعاة جميع الظروف الشخصية والصحية والاجتماعية للطاقت التعليمية، ومراعاة إمكانيات وقدرات جميع الطاقم فبيل توزيع المهام واللجان، وكذلك أيضاً العدالة في التعامل مع الطلبة على اختلاف مستوياتهم التعليمية ومراعاة فروقاتهم الفردية، ومن الممارسات القيادية الأخلاقية أيضاً الشفافية في التعامل واتخاذ القرارات وذلك من خلال إبداء الأسباب وتوضيح الأمور في اتخاذ العديد من القرارات التربوية والإدارية، وإشراك المعلمين في اتخاذ العديد من القرارات التربوية التي تصب في مصلحتهم ومصلحة طلبتهم والعملية التعليمية، ومن الممارسات أيضاً من وجهة نظرها الممارسات القائمة على الاحترام المتبادل بعيداً عن التسلط والديكتاتورية على اعتبار أن جميع المناصب والأعمال تصب في مصلحة المدرسة والطلبة.

4. المدير الرابع: أكد على ضرورة معاملة المدير لجميع المعلمين بنفس الأسلوب القائم على العدالة لاسيما ضمن التعاملات الخاصة بالأمور الإدارية كمواعيد الحضور والغياب والمغادرة، والتعامل بشفافية ووضوح وقدر كبير من النزاهة مما يسهم في تجنب العديد من المشاكل المحتملة.

5. المدير الخامس: أفاد أن المدير يجب أن يتحلى بالعديد من الصفات والسمات الشخصية التي تجعل منه قدوة إنسانية يحتذى بها وتعد أهم تلك الصفات بالمعاملة الإنسانية مع جميع الموظفين بلا استثناء، مما يخلق شعور لديهم بالراحة وحب العمل والاستمرارية، وكذلك العدالة بين الموظفين لاسيما في توزيع نصاب الحصص والمناوبات، والاجتماعية في التعامل القائم على تبادل الزيارات الشخصية ومشاركتهم أفراحهم وأتراحهم، والقدرة على مراعاة احتياجاتهم والعمل بروح الفريق في اتخاذ القرارات الطارئة المناسبة.

6. المدير السادس: أكد على أهمية العلاقات الاجتماعية ودورها في إنجاح المؤسسات التربوية على اعتبار أن المدرسة جزء لا يتجزأ من المجتمع المحلي الذي له متطلباته واحتياجاته، وكذلك أكد

أيضاً على أهمية الاحترام المتبادل والشفافية والعدالة في التعامل مع المعلمين بلا استثناء بما يضمن مراعاة ظروفهم الشخصية بصورة إيجابية غير مخلة بسير العملية التعليمية.

7. المديرية السابعة: التي أفادت أن أهم ممارسات القيادة الأخلاقية تكمن في العلاقات الاجتماعية السائدة بين المدير ومعلميه وأولياء أمور طلبته، والتعامل بعدالة لاسيما عدالة توزيع الحصص والمهام والمتابعة والتوجيه.

8. المديرية الثامنة: أوضحت أهمية دور المدير كقدوة حسنة في تعزيز القيم والسلوكيات الإيجابية لمعلميه وطلبته، وتحفيزهم للعمل وتحقيق أهداف العملية التعليمية، وكذلك أكدت على أهمية العلاقات الاجتماعية القائمة على الود والاحترام المتبادل ومراعاة احتياجات المعلمين والطلبة، وإشراك المعلمين في الحوارات والمناقشات الهادفة بما يخدم مصلحة المدرسة.

الجدول (27) في الملحق (ح) يبين تلك النتائج، وهي كما يلي:

حيث بين الجدول (27) أهم الممارسات الأخلاقية وفقاً لوجهة نظرهم، حيث أكدت مجموعة من آراء المديرين الذين تمت مقابلتهم على أهمية العدالة والاجتماعية لدى المديرين حيث تمثلت بأعلى إجماع وحظيت ب سبع آراء من أصل ثمانية مديرين، وحظي الاحترام المتبادل على أربعة آراء، وحظيت القوة الحسنة والشفافية والنزاهة على ثلاثة آراء، وذكرت بعض الآراء أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات والمعاملة الإنسانية.

سؤال المقابلة الثالث: هل لك أن توضح توظيف اتخاذ القرارات التي تعكس القيم الأخلاقية لديك في ممارسة نشاطاتك الإدارية؟

أظهرت استجابات مديري المدارس على هذا السؤال توضيحات لتوظيف اتخاذ القرارات التي تعكس القيم الأخلاقية لديهم في ممارسة نشاطاتهم الإدارية، وكانت استجاباتهم كما يلي:

1. المدير الأول: أفاد أن إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات هي أحد الأساليب المتبعة والتي تعكس القيم الأخلاقية، وذلك من خلال الجلوس كفريق تخطيط وتطوير في بداية العام الدراسي، يقوم على احترام الرأي الآخر والسعي نحو تنفيذ الأمور التي تصب في مصلحة المدرسة ومعلميها وطلبتها والنهوض بها.
2. المديرية الثانية: أكدت على أهمية العدالة في عمل الاجتماعات الدورية والسريعة الطارئة تبعاً لظروف الساندة في المنطقة، وكذلك دورها كمديرة مقيمة تعمل على متابعة الأعمال الكتابية والمهام والموكلة للمعلمات بصورة عادلة ومنصفة، وكذلك عملية اتخاذ القرارات بصورة تشاركية تضمن احترام الرأي الآخر.
3. المديرية الثالثة: وضحت أن عملية اتخاذ القرارات الإدارية والتربوية يجب أن تكون نابعة من أسلوب أخلاقي بعيداً عن العقاب وبراغي ظروف المعلمين الاجتماعية والشخصية قائم على الحوار واحترام الرأي الآخر لإقناعهم في إنجاز وإتمام القرارات التي تم اتخاذها بعيداً عن أسلوب فرض الرأي، كما أن إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات يلعب دوراً مهماً في نجاح عملية تنفيذها وتحقيق الأهداف التي يسعى لها،
4. المدير الرابع: أكد على أهمية وقت اتخاذ القرار على اعتبار أن هناك قرارات فورية لا تقبل التأجيل قد يترتب عن تأجيلها آثار سلبية تعود على المدرسة ومعلميها وطلبتها ككل، حيث لا بد أن يكون المدير على قدر من المسؤولية والقدرة على اتخاذ القرارات الفردية الإبداعية بكونه قائد تربوي ذو قيمة تربوية، مع إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات التي يمكن أن تكون أهلاً للمشاركة.
5. المدير الخامس: أفاد أهمية اتخاذ القرارات التي تناسب الوضع الاجتماعي للمعلمين بصورة تشجعهم وتحفزهم لبذل أقصى طاقاتهم الإيجابية لخدمة العملية التعليمية.
6. المدير السادس: وضع أن أهم توظيف لاتخاذ القرارات بصورة تعكس القيادة الأخلاقية من خلال وضع خطة تطويرية تعاونية منسجمة مع مصلحة المدرسة ومعلميها وطلبتها.

7. المديرية السابعة: وضحت أن أهم توظيف لاتخاذ القرارات بصورة تعكس القيادة الأخلاقية وذلك من خلال الالتزام بالعدالة على اعتبارها أهم مصدر لتمكين الانضباط المدرسي ودعم إخلاص المعلمين اتجاهها وثقتهم بإدارتهم.

8. المديرية الثامنة: التي أكدت على أهمية إشراك المعلمين في وضع الخطة العامة السنوية، وتحديد الفاقد التعليمي، وتحسين البيئة المدرسية بدعم خارجي يقدم من المجتمع الخارجي.

الجدول 28 في الملحق (ح) يبين تلك النتائج، وهي كما يلي:

يبين الجدول 28 استجاباتهم حول توظيف اتخاذ القرارات التي تعكس القيم الأخلاقية لديهم في ممارسة نشاطاتهم الإدارية وفقاً لوجهة نظرهم، فأكدت خمسة آراء على أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات، وثلاثة آراء على احترام الرأي الآخر، ومجموعة متنوعة من الآراء التي أكدت على أهمية لعدالة والاجتماعية، والأسلوب الأخلاقي، والحوار وتحمل المسؤولية.

السؤال الثالث: ما دور الكفايات الرقمية بتفعيل القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية؟

تم عرض نتائج هذا السؤال من خلال الإجابة عن أسئلة المقابلة التالية.

سؤال المقابلة الرابع: من خلال خبرتك أي العملية ما الدور الذي تلعبه الكفايات الرقمية في تفعيل القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية؟

أظهرت استجابات مديري المدارس على هذا السؤال ما الدور الذي تلعبه الكفايات الرقمية في تفعيل القيادة الأخلاقية، وكانت استجاباتهم كما يلي:

1. المدير الأول: أفاد وجود تأثير على وجهات النظر والوصول إلى مرحلة العلاقات المبنية على

القيم الأخلاقية المتمثلة بالنزاهة والصدق بين أعضاء الهيئة التدريسية وذلك من خلال العديد من

المواقع والتطبيقات الرقمية كصفحات التواصل الاجتماعي المتمثلة بالصفحات الرسمية الخاصة بالمدرسة، ومجموعات الاتصال والتواصل الرقمية الخاصة بالمدراء والمعلمين أيضاً، الأمر الذي يلعب دوراً مهماً في تنمية العلاقات الاجتماعية وتعزيز الثقة بين القيادات المدرسية وأعضاء الهيئة التدريسية.

2. المديرية الثانية: أكدت أن الكفايات الرقمية تعزز ثقة المدير بنفسه وقدراته الخاصة، كما تمنحه مرونة خاصة لمتابعة إتمام مهامه الموكلة إليه كمتابعة حضور وغياب المعلمين والطلبة، على اعتبار أن الكفايات الرقمية تسهل العمليات التعاونية بين المدير وبقية أعضاء الهيئة التدريسية، وذلك من خلال الاتصال والتواصل عبر المجموعات الرقمية، كما أن امتلاك المدير للكفايات الرقمية تمكنه من انجاز العديد من المهام التي تتطلب جهد ووقت.

3. المديرية الثالثة: أفادت بأهمية دور الكفايات الرقمية في تعزيز الثقة بالنفس سواء ثقة المدير بنفسه أو حتى ثقة المعلمين بالإدارة ككل، وذلك يكمن من خلال كون جميع المعاملات والإجراءات الإدارية تتم بصورة إلكترونية بين جميع الكادر التعليمي والإداري وقسم الشؤون الإدارية في التربية والتعليم، الأمر الذي يخلق نوع من الشفافية والوضوح في إجراء المهام الإدارية بحق المعلمين والطلبة، وتعزيز النزاهة أيضاً حيث أن جميع الأمور على بينه وبإمكان الاطلاع عليها من خلال التطبيقات الخاصة بوزارة التربية والتعليم.

4. المدير الرابع: وضح أن هناك علاقة طردية بين الكفايات الرقمية والقيادة الأخلاقية، حيث أنه كلما زادت رغبة المدير بالتعلم والتمكن من الكفايات الرقمية ومتابعة مستجدات العصر انعكس ذلك إيجاباً على قيمه الأخلاقية.

5. المدير الخامس: أكد على تحقيق درجة كبيرة من المصداقية في مجريات الأمور على اعتبار أن تلك التطبيقات والأجهزة والأدوات الرقمية قادرة على توثيق وإثبات المجريات كما هي على أرض الواقع، مما يوفر درجة من الانضباط والصدق وتعزيز الثقة بالإدارة.

6. المدير السادس: أفاد بقدرة الكفايات الرقمية على خلق تسهيلات خاصة للإدارة كسهولة الحصول على المعلومات المرتبطة بالطلبة وأولياء أمورهم والمعلمين من خلال تنمية العلاقات الاجتماعية وبناء علاقات جيدة وتواصل فعال، كما تعزز الشفافية في تقييم أداء المعلمين من خلال توثيق حصصهم الإلكترونية وسهولة الاطلاع عليها عند الحاجة.

7. المدير الثامنة: التي أفادت أن امتلاك المديرين للكفايات الرقمية يسهم في تعزيز قدرتهم على اتخاذ القرارات التربوية المختلفة.

الجدول (29) في الملحق (ح) يبين تلك النتائج، وهي كما يلي:

يبين الجدول (29) دور الكفايات الرقمية في تفعيل القيادة الأخلاقية من وجهة نظرهم، حيث تنوعت الآراء حولها، ومع ذلك أجمعت أغلبية الآراء حول دورها في الثقة بالإدارة حيث بلغت أربعة آراء من ثمانية مديرين تم مقابلتهم، وتراوحت الآراء الأخرى حول تنمية العلاقات الاجتماعية، ومرونة متابعة الأعمال، توفير فرص للعمل التعاوني، توفير الوقت والجهد، وتعزيز النزاهة، وتعزيز الشفافية، وتعزيز القيم الأخلاقية، والمصادقية، والانضباط وتنمية العلاقات الاجتماعية، وتعزيز القدرة على اتخاذ القرارات.

سؤال المقابلة الخامس: من وجهة نظرك ما أهم التحديات التي تواجه المديرين في تفعيل هذا الدور؟

أظهرت استجابات مديري المدارس على هذا السؤال أهم التحديات التي تواجه المديرين في تفعيل هذا الدور الذي تلعبه الكفايات الرقمية، وكانت استجاباتهم كما يلي:

1. المدير الثانية: أفادت ان الكهرباء تعد أهم تحدي من التحديات التي تواجه المديرين في تفعيل دور

الكفايات الرقمية، وذلك تبعاً لظروف السائدة في المنطقة التي ينجم عنها قطع متكرر للكهرباء مما يؤثر سلباً على القدرة في تفعيل هذا الدور، وكذلك امتلاك الأجهزة والعدد الغير كافي، وضعف

المعرفة العلمية التي يمتلكها المدراء في كيفية توظيف الكفايات الرقمية وتفعيل القيادة الأخلاقية.

2. المديرية الثالثة: أكدت وجود تحديات كبيرة تعترض قدرة المديرين في تفعيل هذا الدور منها ضعف الإمكانيات المتاحة من أجهزة وأدوات رقمية وحواسيب، كما أن المرحلة التي ينتمي لها المدير تلعب دوراً في كيفية توظيف تلك الكفايات، فكلما زادت تلك المرحلة قلت القدرة على توظيف الكفايات الرقمية، ومن التحديات أيضاً كثرة الأعباء والمهام التي تقع على عاتق المديرين مما يضعف قدرتهم ورغبتهم على توظيف الكفايات الرقمية، وكذلك ضرورة امتلاكهم لمعرفة علمية تمكنهم من توظيفها واستغلالها بالصورة المناسبة.
3. المدير الرابع: أفاد أيضاً بوجود العديد من التحديات أهمها القناعة الشخصية للمدير حول استخدام تلك الكفايات أو عدم استخدامها، وكذلك مستوى معرفته العلمية في كيفية توظيف تلك الكفايات، والعديد من الظروف الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بالمدرسة، والسياسات التي تتبعها الحكومة، ومدى توافر شبكة الانترنت.
4. المدير الخامس: حيث أكد على دور قناعة المديرين في توظيف تلك الكفايات وثقافة مقاومة التغيير، ودور المعرفة العلمية حول الكفايات الرقمية وأساليب القيادة الأخلاقية، والعديد من التحديات المادية.
5. المدير السادس: الذي ركز على أهمية توافر المعرفة العلمية والأجهزة الحديثة الخاصة، وتمكينهم من التميز بين القائد والمدير.
6. المديرية السابعة: أفادت أن أهم التحديات تكمن في قلة توفر الأدوات الرقمية، وتدني خبرة المعلمين والمدراء المعرفية.
7. المديرية الثامنة: التي وضحت أن أهم تلك التحديات تكمن في مقاومة التغيير، والظروف السائدة من حروب والأوضاع الاقتصادية وصعوبة التنقل بين المدن والامكانية المادية القليلة والبرامج التي لا تتناسب مع الأجهزة.

الجدول (30) في الملحق (ح) يبين تلك النتائج، وهي كما يلي:

يبين الجدول (30) أهم التحديات التي تواجه المديرين في تفعيل هذا الدور، حيث أجمعت الغالبية العظمى حول المعرفة العلمية وتمثلت بسبعة آراء، وستة آراء لامتلاك الأجهزة، وتراوح الآراء الأخرى حول قطع الكهرباء والمرحلة العمرية، وكثرة الأعباء، والقناعة الشخصية، وسياسات الحكومة، والظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وتوفر الإنترنت.

سؤال المقابلة السادس: ما مقترحاتك لإيجاد حلول مناسبة لهذه التحديات التي تواجه المديرين في تفعيل دور الكفايات الرقمية بالقيادة الأخلاقية لدى المديرين؟

أظهرت استجابات مديري المدارس على هذا السؤال أهم المقترحات لإيجاد حلول مناسبة لهذه التحديات التي تواجه المديرين في تفعيل دور الكفايات الرقمية بالقيادة الأخلاقية، وكانت استجاباتهم كما يلي:

1. المديرية الثانية: أفادت أن أهم المقترحات لمواجهة التحديات تكمن في عقد مديريات التربية والتعليم لدورات تدريبية لكل من مديري المدارس والمعلمين على كيفية استخدام وتوظيف تلك الكفايات الرقمية بالصورة الصحيحة وبما يخدم العملية الإدارية والتربوية، كما أنه لا يمكن إهمال دور المعلمين الجدد فلا بد من دمجهم في دورات تهيئة خاصة بالمعلمين الجدد، والعمل على متابعة المنصات التعليمية ذات الفائدة العلمية والعملية ودمجها في العملية الإدارية والتربوية، متابعة توفير أجهزة لجميع المدارس وبالعدد الكافي.

2. المديرية الثالثة: التي أكدت أيضاً على أهمية التحاق المديرين والمعلمين بدورات تدريبية تمكنهم من استخدام الكفايات الرقمية بالصورة الصحيحة والمناسبة والفعالة أيضاً، ومتابعة آخر المستجدات الحاصلة على المنصات والتطبيقات التعليمية ودمجها بالصورة الصحيحة والمناسبة، تمكين المعرفة لديهم في حماية حساباتها وحمايتها من الاختراق، متابعة توفير الأجهزة والأدوات الرقمية والإنترنت القوي.

3. المدير الرابع: أفاد أن أهم المقترحات لمواجهة التحديات تتمثل بتوفير دورات تدريبية خاصة، كما أنه وضح أهمية اختيار الشخص المناسب ليتولى منصب الإدارة وذلك بناء على معايير محددة ودقيقة.

4. المدير الخامس: الذي أكد على أهمية شبكة الانترنت في مواجهة التحديات، حيث لا بد أن تكون متابعة وذات صيانة مستمرة وبدرجة قوة مناسبة، وكذلك نشر الوعي بأهمية الكفايات الرقمية ودورها، والعمل على توفير برنامج تطويري للمعلمين حول كيفية استخدام الكفايات الرقمية بالصورة الصحيحة والقيمة، وتوفير بنية تحتية تناسب توظيف الكفايات الرقمية.

5. المدير السادس: أفاد بأهمية الدورات التدريبية لمواجهة التحديات، وتوفير الأجهزة المناسبة.

6. المدير السابعة: وضحت أهمية الإمكانيات العلمية والمعرفية، وصرحت بضرورة توفير دورات تدريبية خاصة لتدريب المعلمين والمديرين، وتطبيق الممارسة العملية لتلك الكفاءات.

7. المدير الثامنة: أفادت بأهمية توفير الأجهزة التي تدعم الكفايات الرقمية، وتوفير دورات تدريبية خاصة لكيفية استخدامها بالصورة الصحيحة، ونشر الثقافة والمعرفة الرقمية، وتشجيع المديرين على امتلاك وممارسة القيادة الأخلاقية من خلال تكريمه.

الجدول (31) في الملحق (ح) يبين تلك النتائج، وهي كما يلي:

يبين الجدول (31) أهم المقترحات لإيجاد حلول مناسبة لهذه التحديات التي تواجه المديرين في تفعيل دور الكفايات الرقمية بالقيادة الأخلاقية، حيث أكدت غالبية الآراء على أهمية الدورات التدريبية كحل من الحلول لمواجهة التحديات، وأجمعت أربعة آراء حول توفير الأجهزة، وثلاثة آراء حول تمكين المعرفة العلمية والعملية، وتراوحت الآراء الأخرى حول تهيئة المعلم الجديد، وتعيين إدارة مناسبة، وتوفير البنية التحتية، وممارسة عملية، وتشجيع المدراء على ممارسة القيادة الأخلاقية.

الفصل الرابع

مناقشة نتائج الدراسة

هدفت الدراسة للتعرف إلى دور الكفايات الرقمية في تفعيل القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

ويتناول هذا الفصل مناقشة لنتائج الدراسة الكمية والنوعية، وذلك بعد إجراء المعالجات الإحصائية للأدوات الكمية، وتحليل مقابلات تحليلاً نوعياً، والربط بين نتائج المنهجين الكمي والنوعي والدراسات السابقة، وكذلك تحديد التوصيات التي خرجت بها الدراسة.

أولاً: مناقشة النتائج الكمية

وتم ذلك من خلال ما يلي:

مناقشة نتائج سؤال الدراسة الأول

والذي ينص: ما مستوى الكفايات الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين؟

أشارت نتائج السؤال الأول إلى أن مستوى الكفايات الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة مرتفعة، وهذا يعكس أن مديري المدارس يمتلكون العديد من الكفايات الرقمية التي يقومون بتوظيفها بدرجة كبيرة خلال أداء وإنجاز العديد من المهام، أما فيما يتعلق بالمجالات المتصلة بمحور الكفايات الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين، قد جاء مجال استخدام شبكات الانترنت في المرتبة الأولى بتقدير مرتفع، وجاء مجال كفايات التعليم الرقمي في المرتبة الأخيرة بتقدير مرتفع أيضاً.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة الجمعة (2025)، والخطيب وآخرون (2024)، الثقي (2025) التي بينت نتائجها أن واقع الكفايات الرقمية لدى المعلمين والمديرين جاء بدرجة مرتفعة.

وتعزو الباحثة ذلك الى اهتمام مديريات التربية والتعليم بالبرامج التدريبية التي تسعى الى تطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس ولأسيما الكفايات الرقمية، وتشجيعهم على استخدامها وتوظيفها لأداء العديد من المهام الموكلة إليهم، وكذلك دورها في تدريبهم وتأهيلهم في مختلف الجوانب، بالإضافة إلى تبني وزارة التربية والتعليم للعديد من التطبيقات الرقمية التي أصبحت ضرورة ملحة لضمان استمرارية العملية التعليمية، نظراً لأهميتها في تسهيل انجاز المراسلات الرسمية والاتصال والتواصل عمليات الاتصال ومتابعة الحضور والغياب.

وبالنسبة الى مجال استخدام شبكات الانترنت يبدو أنه المجال الأكثر بروزاً لدى مديري المدارس، وهذا يعكس مدى رغبة المديرين واهتمامهم باستخدام شبكات الانترنت، كما أن الواقع الإلكتروني في ضوء التحول الرقمي يحتم عليهم استخدام الأدوات والتطبيقات الرقمية المتعددة لإتمام مهامهم المختلفة، كما وتعزو الباحثة ذلك أيضاً الى الانتشار الواسع للعديد من الأدوات والتطبيقات الرقمية المتاحة بصورة مجانية على شبكات الانترنت، أو التي تعمل وزارة التربية والتعليم على توفيرها مجاناً للعاملين في المدارس حتى يتمكنوا من إتمام مهامهم بكفاءة وفاعلية أكبر، مما يوفر عليهم الوقت والجهد المبذول لإنجازها.

وقد ترجع هذه النتيجة الى سهولة استخدام تلك الكفايات الرقمية على اختلافها وتنوعها في بعض البيئات، حيث يمكن التعامل معها على اختلاف المراحل العمرية والتخصصات للموظفين، مما يدفعهم لتوظيفها بصورة ايجابية رغبة منهم في تقليل الجهد المبذول بأعلى كفاءة.

وقد ترجع هذه النتيجة أيضاً إلى دعم مديريات التربية والتعليم للمديرين الذين يقومون بتوظيف كفاياتهم الرقمية بكفاءة عالية في أداء مهامهم، وذلك بتشجيعهم للمبادرات التي تتبنى استخدام وتفعيل الأدوات

الرقمية في مهام الإدارية، وتكريمهم بصورة مباشرة وغير مباشرة في مديريات التربية والتعليم، وذلك بهدف تحسين مستوى أدائهم، والارتقاء بالنمو المهني لديهم.

ويمكن تفسير هذه النتيجة أيضاً إلى أن عقد مديريات التربية والتعليم اللقاءات الافتراضية مع مديري المدارس، كانت تهدف إلى رفع مستوى الوعي بكيفية توظيف الكفايات الرقمية بفاعلية في العمليات الإدارية، وعلى الرغم من المعوقات والتحديات التي تواجه المسيرة التعليمية الفلسطينية، فقد أصبح من الضرورة إيجاد بدائل تتيح لنا الاستمرارية في التعليم والتعلم، فأصبح التحول الرقمي وسيلة فاعلة لاستكمال التعليم، وهذا الأمر يتطلب السعي نحو تحسين كفاياتهم الرقمية بصورة تمكنهم من متابعة مهام معلمهم وطلبتهم، والتواصل مع أولياء الأمور، بما يضمن انجاز العمليات الإدارية المختلفة، كما احتلت التحديات أثناء جائحة كورونا دوراً هاماً في تمكين غالبية عناصر العملية التعليمية، لاسيما مديري المدارس من الكفايات الرقمية اللازمة لضمان استمرارية التعليم والتعلم، بالإضافة إلى مساهمتها في دعم قيادتهم المدرسية.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة كل من: الضلعان (2024)، وكاظم (2024)، والنهار وآخرون (2023)، حيث أظهرت أن امتلاك الكفايات الرقمية كان بدرجة متوسطة، وقد يعود ذلك إلى اختلاف الكفايات الرقمية المستخدمة من حيث حداتها، وقلة توظيفها في بعض البيئات التعليمية، وتعزو الباحثة ذلك الاختلاف إلى أن الدراسة الحالية تناولت متغيرين ذوي أهمية كبيرة، وحسب علم الباحثة أنها لم يتم تناولها من قبل كدراسة كاظم (2024) التي أظهرت ضعف الكفايات الرقمية لدى المعلمين.

وترى الباحثة أن امتلاك مديري المدارس للكفايات الرقمية بدرجة كبيرة من شأنه أن يسعى إلى تطوير أدائهم المهني، وذلك يضمن أداء العملية التعليمية والإدارية بكفاءة عالية، وهذا بدوره يؤثر إيجاباً في جودة مخرجات العملية التربوية، والأهم من ذلك هو مجارة مهارات ومتطلبات القرن الحادي والعشرين ومنها محو الرقمية لدى قادة المدارس، والتي لا بد منها باعتبارها ضرورة للنجاح في عالم

التحولات السريعة، وبالتالي تعزيز قدرة إدارة المدرسة على مواجهة التحديات والتغيرات المستمرة في ضوء التحول الرقمي.

مناقشة نتائج سؤال الدراسة الثاني

والذي ينص: ما مستوى القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين؟

حيث أشارت نتائج السؤال الثاني إلى ممارسة مديري المدارس في المحافظات الشمالية لنمط القيادة الأخلاقية بدرجة كبيرة، وهذا ما يعكس وعي مديري المدارس بأهمية القيم الأخلاقية في انجاز مهامهم الإدارية والقيادية، أما فيما ما يتعلق بمجالات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية جاء مجال الخصائص الشخصية في المرتبة الأولى بتقدير مرتفع، وقد جاء مجال السلوكيات الإدارية في المرتبة الأخيرة بتقدير مرتفع أيضاً.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من: عبابنة (2025)، والراسبي وآخرون (2025)، ولطفي (2025) التي بينت نتائجها أن ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة كبيرة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المجتمع الفلسطيني بشكل خاص له علاقة متجذرة بالقيم الأخلاقية النابعة من منظور الدين الإسلامي الذي يتهم بالمبادئ والقيم الأخلاقية، مما جعل من الأخلاق أساساً لكل المعاملات بين جميع أفراد المجتمع، وهذا ما يجعل مجال الخصائص الشخصية الأكثر بروزاً من بين مجالات القيادة الأخلاقية، وبالتالي ممارسة مدير المدرسة لأبعاد القيادة الأخلاقية يمكنه من التأثير ايجاباً على العاملين ضمن بيئة تعليمية تتسم بالفاعلية والتعاون والاحترام المتبادل، وهذا ما يتفق مع دراسة أرجايروبولو ولينزيركو (Argyropoulou & Lintzerakou, 2025) التي أظهرت وجود تأثير كبير للسياق على ممارسة القيادة الأخلاقية في البيئات التعليمية المختلفة، وبينت تأثير مجموعة من العوامل على هذه الممارسات ومنها الدين والقيم والديموقراطية، من جهة أخرى أظهرت النتيجة أن هذا

يتعارض مع دراسة جوسين (Gocen, 2021) التي أظهرت نتائجها دعم القادة من كلا الثقافتين الشرقية والغربية لأبعاد القيادة الأخلاقية، مثل العدالة والاحترام والصدق، حيث تبين هذه الدراسة أن اختلاف السياق سواء في البيئة أو الدين لا يعد عائقاً في التعامل الإنساني، ويمكن تفسير اختلاف هذه النتائج إلى تبني الأفراد للقيم الأخلاقية وجعلها أساس التعامل بغض النظر عن الدين أو البيئة المحيطة، أو قد يرجع الاختلاف في النتائج إلى تباين أفراد عينات الدراسة، حيث أن خصائص المجتمع قد يكون لها تأثير في اختلاف هذه النتائج.

ويمكن تفسير ذلك أيضاً إلى تشجيع مديريات التربية والتعليم لأساليب القيادة الحديثة، كما أن الورشات التدريبية قد تحتل دوراً بارزاً في تحسين الممارسات الأخلاقية، لاسيما التي تختص بتدريبهم على الأبعاد الأخلاقية في القيادة ثم ترجمتها إلى ممارسات واقعية من خلال تطبيقها في بيئة العمل.

وفي ظل عصر التحول الرقمي الذي يعزز قيم الشفافية والعدالة والمشاركة بات العاملون أكثر وعياً بحقوقهم وواجباتهم، وذلك لوضوح القوانين والأنظمة التي تتبناها وزارة التربية والتعليم، مما مكن هذا الوعي من مطالبتهم بحقوقهم، وقد يسهم ذلك في تبني مديري المدارس لأبعاد القيادة الأخلاقية، ويعزز من التزامهم بمدونة أخلاقيات المهنة، والابتعاد عن أساليب القيادة التسلطية والبيروقراطية، ويشمل ذلك جميع العاملين في المدارس، كذلك توجه وزارة التربية والتعليم نحو نشر ثقافة الاهتمام بالقيم الأخلاقية مثل المسؤولية المجتمعية والعدالة والاحترام المتبادل.

وقد ترجع هذه النتيجة أيضاً إلى اهتمام مديري المدارس بتحسين مستويات أداء مدارسهم استناداً إلى الأبعاد الأخلاقية ودمجها في ممارستهم الإدارية، ومن هذه الأبعاد التعاون والاجتماعية وأسلوب التشاركية، والتي تدرج ضمن سلوكيات القيادة الأخلاقية التي تتطلع إلى اتخاذ قرارات مبنية على أسس العدالة والشفافية، وتبني ثقة متبادلة بين الأفراد مما تعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وبالتالي تساهم في إنجاز المهام الإدارية بكفاءة عالية، حيث أن رؤية مديري المدارس هي الارتقاء بمدارسهم

إلى أعلى المستويات من النجاح مقارنة بالمدارس الأخرى، مما يتطلب التزامهم بالأخلاقية في تعاملهم مع العاملين فيها، وهذا ما يتفق مع دراسة رحيم زاده وآخرون (Rahim-zadeh, et 2025)، التي كشفت نتائجها أن التواصل الإيجابي والاهتمام بالقيم يساهم في تعزيز القيادة الأخلاقية، وهذا بدوره يبني منظمات صحية ومستدامة تتسم بالاستمرارية والايجابية.

ولم تتفق هذه النتيجة مع دراسة عيساوي (2025) التي كشفت عن وجود علاقة ارتباطية بدرجة متوسطة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي، ووجود علاقة ضعيفة بين الشفافية والفاعلية، بينما أظهرت وجود علاقة قوية بين أبعاد القيادة الأخلاقية وبعد الفاعلية، كما لم تتفق الدراسة الحالية مع دراسة كادوما (Kaduma 2024) في أن بعض مديري المدارس لم يلتزموا بالممارسات الأخلاقية كالعدالة والنزاهة والتوجه نحو الأفراد على الرغم من تأكيدها الجانب الإيجابي لالتزام مدراء المدارس الآخرون بالممارسات الأخلاقية، لذلك ترى الباحثة أن الممارسات الأخلاقية ليست بالضرورة دائماً أن تأتي بدرجة كبيرة حيث أن بعض العاملين قد ينحرفوا عن التزامهم بأبعاد القيادة الأخلاقية ربما لأسباب شخصية أو لأسباب تنظيمية في بيئة المؤسسة، كذلك تأثير العوامل والظروف الخارجية مثل الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية للبيئات المختلفة على قيم الآخرين، وبالتالي تعزو الباحثة اختلاف هذه النتائج مع الدراسة الحالية الى تباين خصائص أفراد العينة وظروف بيئة العمل المحيطة.

مناقشة نتائج سؤال الدراسة الثالث

والذي ينص: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الكفايات الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المديرية)؟

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الكفايات الرقمية على جميع مجالاتها لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى

إلى متغير الجنس لصالح الإناث، مما يتضح امتلاك المديرات الإناث كفايات رقمية أفضل من المديرين الذكور، وعدم وجود فروق بين متوسطات الكفايات الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي وسنوات الخدمة مما يتضح امتلاك جميع المديرين للكفايات الرقمية بصورة تمكنهم من إتمام مهامهم بغض النظر عن المؤهل العلمي وسنوات الخدمة، ووجود فروق متوسطات الكفايات الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المديرية وذلك لصالح مديرية طولكرم على اعتبار أنهم يمتلكون كفايات رقمية بدرجة أكبر من زملائهم في المديريات الأخرى.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من بلاسيوز رودريجز وآخرون (Palacios-Rodriguez et al., 2025)، وكاظم (2024) التي بينت وجود فروق في درجة امتلاك المعلمين للكفايات الرقمية تعزى لمتغير الجنس، وترى الباحثة أن طبيعة المجتمع واختلاف السياق في الدراسات قد يكون أحد الأسباب لهذه الفروق، كما أنه قد يحصل البعض على فرص للتدريب والتطوير حول الكفايات وعلى العكس في مكان آخر.

وتعزو الباحثة ذلك أيضاً إلى إدراك الإناث أهمية المستجدات في مجال التكنولوجيا الرقمية، وذلك باعتبار أن المديرات الإناث يظهرن اهتمام بالأنظمة التعليمية والإدارية بشكل أكبر، ومن الجانب الآخر المديرين الذكور لديهم أعباء ومسؤوليات أكثر من الإناث نظراً لحاجتهم المادية وانشغالهم في العمل بأكثر من مجال لتوفير احتياجات أسرهم، الأمر الذي قد يكون سبباً من الأسباب الرئيسية في توظيف وتمكين الإناث للكفايات الرقمية أكثر من الذكور.

وترى الباحثة أن هذه النتيجة تدل إلى اهتمام الإناث بتحقيق النجاح والتميز من خلال تنفيذ المبادرات والمسابقات بصورة أكبر من الذكور، وهو ما يتجلى بوضوح من خلال صفحات مدارس الإناث على

مواقع التواصل الاجتماعي، وتنافسهن على نشر إنجازاتهن للعديد من المبادرات في مجال التكنولوجيا الرقمية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الجمعة (2025) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو درجة توافر الكفايات الرقمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخدمة، وتعزو الباحثة عدم وجود فروق تبعاً للمؤهل العلمي وسنوات الخدمة هو في أن الكفايات الرقمية التي يتم توظيفها من قبل مديري المدارس هي نفسها لا تختلف باختلاف المؤهل العلمي أو حتى سنوات الخدمة، لأن المدير في السنة الأولى ويمتلك أي مؤهل علمي أو تربوي يتوجب عليه امتلاك نفس الكفايات الرقمية كغيره من زملائه المديرين، وذلك لضمان تثبيت قدرته على انجاز ومتابعة المهام من خلال الإدارة الرقمية في ظل الإغلاقات المتكررة تبعاً للظروف التي يمر بها الشعب الفلسطيني الناجمة عن سياسات الاحتلال التي يمارسها ضده، وفي مقدماتها إغلاق مداخل المدن والقرى الفلسطينية بالبوابات الحديدية وكتل الإسمنت والسواتر الترابية.

ويمكن تفسير هذه النتيجة أيضاً إلى اهتمام ومتابعة مديريات التربية والتعليم مديري المدارس على اختلاف سنوات الخدمة والمؤهل العلمي لاحتياجاتهم وخاصة الرقمية منها، واعداد دورات تدريبية تتناول نفس المحاور والموضوعات، ودمجهم في هذه الدورات دون تمييز، بما يضمن امتلاكهم للكفايات الرقمية المناسبة في ظل تلك التطورات، وذلك بهدف مجاراتهم لكل ما هو جديد في مجال الإدارة والقيادة.

وتتسجم هذه النتيجة مع دراسة بلاسيوزرودريكز وآخرون (Palacios-Rodríguez et al., 2025) التي أظهرت أن المعلمين البرتغاليين يمتلكون مستوى أعلى من الكفايات الرقمية مقارنة مع المعلمين الاسبان في جميع مجالات الكفايات التي تم تقييمها، وترى الباحثة أن الفجوة الرقمية تتأثر بمجموعة من العوامل نتيجة التباين في السياق بين البلدين، وتعزو الباحثة تميز مديري المدارس في محافظة طولكرم

عن بقية المحافظات الى اهتمام مديري المدارس في محافظة طولكرم بتوظيف الكفايات الرقمية وذلك بسبب الظرف الخاص التي تحظى به المحافظة من إغلاقات متكررة للمدارس في المديرية بشكل اكبر من المحافظات الأخرى، وهذا الأمر الذي يقع على عاتق مديرية التربية والتعليم في طولكرم بضرورة توجيه مديري المدارس بأهمية امتلاكهم وتوظيفهم للكفايات الرقمية في أعمالهم الإدارية، وذلك لضمان الحفاظ على مسيرة عملية التعلم والتعليم كالمعتاد.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة كل من: أنتونوبولو وآخرون (Antonopoulou et al., 2025)، الضلعان (2024)، التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس حول درجة امتلاك المعلمين للكفايات الرقمية، كما لم تتفق مع دراسة الضلعان (2024) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، ولم تتسجم مع دراسة بلاسيوز ورودريجز وآخرون (Palacios-Rodríguez et al., 2025) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية وفقاً لمتغير العمر، وترى الباحثة أن هذا الاختلاف قد يرجع ذلك الى طبيعة عينة الدراسة الحالية التي تناولتها في جمع البيانات، حيث ان عينة الدراسة تنتمي الى المحافظات الشمالية الفلسطينية، والتي تعاني من سياسة الاغلاقات المتكررة، لذلك تعزو الباحثة الاختلاف بين هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة الى زيادة اهتمام وزارة التربية والتعليم بورش العمل والدورات التدريبية، التي تواكب التطورات التكنولوجية، من أجل حصول الجميع على فرص متكافئة تعكس نتائج متكافئة في مخرجات التعليم.

مناقشة نتائج سؤال الدراسة الرابع

والذي ينص: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمديرية)؟

أشارت نتائج الدراسة أن ممارسة القيادة الأخلاقية تختلف بين مديري المدارس باختلاف الجنس على اعتبار أن المديرات الإناث يمارسن القيادة الأخلاقية بصورة أكبر من المديرين الذكور، ولا يوجد أفضلية بين مديري المدارس تبعاً للمؤهل العلمي وسنوات الخدمة، ويوجد أفضلية في ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس محافظة طولكرم عن بقية مديري المدارس في عينة الدراسة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عابنة (2025) التي بينت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير الجنس، وتعزو الباحثة اختلاف ممارسة القيادة الأخلاقية بين مديري المدارس باختلاف الجنس لصالح الإناث للعديد من الأسباب أهمها، اختلاف التنشئة الاجتماعية في المجتمع الفلسطيني للإناث، حيث أن المرأة الفلسطينية بشكل عام تميل نحو التركيز على العلاقات الإنسانية مثل التعاطف وحب التعاون وبذل جهود خاصة للاهتمام بالآخرين ومراعاة احتياجاتهم، الأمر الذي قد يعكس على طبيعة عملها كمديرة مدرسة، ويمكن تفسير ذلك الى ميل الاناث نحو رغبتهم في تحسين جودة عملية التعليم الى جانب العمليات الإدارية، وذلك من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات للوصول إلى نتائج إيجابية عادلة، على عكس بعض المديرين الذكور الذين يميلون نحو القيادة التي تركز على السلطة والعمليات الإدارية فقط.

وتتفق مع هذه النتيجة دراسة كل من عابنة (2025)، والراسبي وآخرون (2025)، والغباري وآخرون (2024)، والقاسم وآخرون (2023)، التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق في ممارسة القيادة الأخلاقية تبعاً للمؤهل العلمي وسنوات الخدمة، وتعزو الباحثة عدم وجود اختلاف في ممارسة القيادة الأخلاقية تبعاً للمؤهل العلمي وسنوات الخدمة إلى أن ممارسة القيادة الأخلاقية قد تكون نابعة من الشخص نفسه بعيداً عن سنوات الخدمة والمؤهل العلمي الذي حصل عليه، حيث تلعب شخصيته ومبادئه دوراً كبيراً ومهماً في التأثير على ممارساته، حيث أنه قد يحصل الشخص على مؤهلات علمية ولديه إنجازات تربوية، وقد لا يلتزم البعض بالقيم الأخلاقية، كالصدق والأمانة والنزاهة والعدالة، وبالتالي ممارسات القيادة الأخلاقية مرتبطة بالقيم، وليس بالرتبة الأكاديمية والخبرة.

كما تتسجم هذه النتيجة مع دراسة أرجايروبولو وآخرون (Argyropoulou et al., 2025) التي بينت نتائجها أن الاختلاف في السياق يؤدي الى تشكيل خلفيات أخلاقية متباينة لكل مجتمع، كما تحتل البيئة الخارجية الممثلة بالظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية أهمية عند دراسة أثر القيادة من وجهة نظر مجتمعية، وتعزو الباحثة ممارسة مديري مدارس محافظة طولكرم للقيادة الأخلاقية أكثر من بقية أفراد عينة الدراسة الى البيئة الاجتماعية التي ينتمون إليها، على اعتبار أن محافظة طولكرم من المحافظات التي تربط بين أبناءها علاقات اجتماعية، تبعاً لصغر مساحتها الجغرافية، الأمر الذي يجعل العلاقات بينهم أكثر وضوحاً وانسجاماً من المحافظات الأخرى.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة كل من: الراسبي وآخرون (2025)، والقاسم وآخرون (2023)، التي بينت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغيرات الجنس وسنوات الخدمة والتخصص العلمي حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية، ويمكن تفسير تباين هذه النتائج مع نتيجة الدراسة الحالية الى اختلاف خصائص مجتمع الدراسة.

مناقشة نتائج سؤال الدراسة الخامس

والذي ينص: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الكفايات الرقمية والقيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين؟

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الكفايات الرقمية والقيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين، ويتضح أن العلاقة بين الكفايات الرقمية والقيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين جاءت بصورة طردية موجبة، بمعنى أنه كلما ازدادت درجة الكفايات الرقمية زاد مستوى القيادة الأخلاقية.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مديري المدارس يعملون على دعم الكفايات الرقمية وتعزيزها لأبعاد القيادة الأخلاقية لدى المعلمين، وذلك من خلال العديد من الممارسات، كالمتابعة والمساءلة والشفافية والعدالة وغيرها، حيث تعمل التطبيقات والأدوات الرقمية على توفير المتابعة بعيداً عن التحيز بين المعلمين مما يزيد من مستوى الشفافية فيما بينهم، والتي تعتبر من أهم أبعاد القيادة الأخلاقية، كما أن استخدام التطبيقات ومواقع التواصل الاجتماعي، وتوظيفها في العديد من المهام، يسهم في إنجازها بكفاءة عالية، واتخاذ قرارات مسؤولة وعادلة تستند لمجموعة من البيانات والمعلومات الصادقة والموثوقة من تلك التطبيقات والأدوات الرقمية.

ويمكن تفسير هذه النتيجة أيضاً إلى أن استخدام مديري المدارس للعديد من التطبيقات ومواقع التواصل الاجتماعي المعتمدة في وزارة التربية والتعليم يعزز من توثيق العلاقات الاجتماعية، ويسهم في جعل جميع عناصر العملية التعليمية ضمن حلقة مترابطة يسهل التواصل فيها، مما يولد ثقة متبادلة فيما بينهم، ويعزز من قيم العدالة والشفافية في العملية التعليمية.

كما تعزو الباحثة ذلك لاستخدام مديري المدارس للكفايات الرقمية في سبيل تحقيق العدالة والمساواة بين جميع المعلمين بصورة واضحة وشفافة، وذلك من خلال متابعة وتقييم أدوارهم التعليمية، وبالتالي تعزيز ثقة المعلمين بأن تلك القرارات ناجمة عن توظيف التكنولوجيا التي تتسم بالعدالة والشفافية والمرونة.

مناقشة نتائج سؤال الدراسة السادس

والذي ينص: هل توجد قدرة تنبؤية دالة إحصائياً لأبعاد الكفايات الرقمية في التنبؤ بالقيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين؟

أشارت نتائج الدراسة لوجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمجالات الكفايات الرقمية في التنبؤ بالقيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين،

ولوحظ أن مجالات: (كفايات استخدام شبكة الحاسوب، وكفايات ثقافة التعليم الرقمي) وضحت (45.7%) من نسبة التباين في مستوى القيادة الأخلاقية، أما مجال (الكفايات الحاسوبية) فإنه لم يسهم بشكل دال إحصائياً في التنبؤ بمستوى القيادة الأخلاقية، وتجدر الإشارة إلى أن قيم عامل تضخم التباين (VIF) للنماذج التنبؤية الثلاثة قد كانت متدنية؛ مما يشير إلى عدم وجود إشكالية التساهمية المتعددة (Multicollinearity)، وهذا يمكن تفسيره بأن المتغيرات المستقلة الثلاثة (كفايات الحاسوب، وكفايات استخدام الانترنت، وكفايات ثقافة التعليم الرقمي) ليست مرتبطة بقوة بحيث تؤثر على النموذج التنبؤي بشكل سلبي، وتدل هذه النتيجة على أن الكفايات الرقمية التي يمتلكها مديرو المدارس لها تأثير في تفعيل أبعاد القيادة الأخلاقية.

ويمكن تفسير هذه النتيجة من حيث أن الكفايات الرقمية التي يمتلكها مديري المدارس هي جديرة في تحقيق أبعاد القيادة الأخلاقية، ومن الواضح أنه كلما ازداد مستوى امتلاك مديري المدارس للكفايات الرقمية ساهم في تحسن مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية، وترى الباحثة أنه كلما امتلك مديري المدارس للكفايات الرقمية شعروا بالعدالة والشفافية، مما يعزز من ممارسة القيادة الأخلاقية لديهم، كما يشير مجال الكفايات الحاسوبية إلى عدم قدرته في التنبؤ بمستوى القيادة الأخلاقية، بمعنى أنه لا يؤثر في تفعيل أبعاد القيادة الأخلاقية، لذلك تم حذفه من نموذج التنبؤ.

كما يمكن تفسير ذلك عملياً إلى دور الكفايات الرقمية في تعزيز الشفافية الناجمة عن متابعة مديري المدارس للعديد من المهام الإدارية باستخدام أدوات رقمية بعيدة عن التحيز وتضمن المصداقية والمساءلة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أهمية امتلاك مديري المدارس للكفايات الرقمية التي تستند عليها في اتخاذ العديد من القرارات المسؤولة، والمبنية على أساس موثوق كالبيانات والمعلومات الدقيقة التي تم الحصول عليها من مراجعتها المتنوعة، مما يسهم في اتخاذ قرارات تتصف بالشفافية والموضوعية.

وترى الباحثة أن تفعيل مديري المدارس للكفايات الرقمية في ممارساتهم القيادية يمكن من مشاركة الجميع بفاعلية في صنع القرار بما يتوافق مع احتياجاتهم، كما أن استخدام الكفايات الرقمية في العملية الإدارية يتطلب من مديري المدارس التعامل بأخلاقيات المهنة لاسيما الرقمية، والمتمثلة بالحفاظ على الخصوصية والسرية، وهذا الأمر يسهم في تنمية القيادة الأخلاقية ويعزز من قيم العدالة والمسؤولية اتجاه الآخرين.

ثانياً: مناقشة النتائج النوعية:

وتم ذلك من خلال مناقشة ما يلي:

مناقشة نتائج سؤال الدراسة الأول

والذي ينص: ما مستوى تطبيق الكفايات الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية؟

أشارت نتائج الدراسة أن جميع مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية ممن تمت مقابلتهم أجمعوا على أهم الكفايات الرقمية التي يمتلكها مديرو المدارس وفقاً لخبراتهم العملية والتطبيقية، وأكدوا على ضرورتها في أنجاز مهامهم الإدارية، ومن أهم المهام الإدارية التي أجمعوا عليها وضع الخطط التطويرية ومتابعة العملية التعليمية كذلك عملية الاتصال والتواصل، ومن أهم الكفايات (كفايات استخدام الحاسوب، وكفايات استخدام التطبيقات والأدوات الرقمية، وكفايات ثقافة التعلم الرقمي).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من: الخطيب وآخرون (2024)، والحيدري (2022)، ويوسف (2022)، التي وضحت أهم الكفايات الرقمية المستخدمة في السياق التربوي وتصنيفها الى مجالات متعددة. كذلك اتفقت مع دراسة إبراهيم وآخرون (2023) التي أشارت الى أهمية الكفايات الرقمية في مرونتها بالتعامل مع التغيرات التكنولوجية المتسارعة وذلك بهدف تحسين جودة العملية التعليمية.

وتعزو الباحثة ذلك إلى وعي مديري المدارس بأهمية توظيف كفاياتهم الرقمية في قيادة المدارس، وخاصة الواقع الفلسطيني الذي يعاني من سياسة الاغلاقات المتكررة، وبالتالي توجب عليهم هذه الظروف التحول الى أساليب الإدارة الحديثة ومنها الإدارة الرقمية، ويمكن تفسير هذه النتيجة أيضاً إلى توجه مديري المدارس نحو اتخاذ قرارات تتسم بالعدالة والشفافية مبنية على معلومات وبيانات دقيقة، وتحقيق رؤية مدراسهم ببناء بيئة مدرسية يسودها الاحترام المتبادل من خلال تعزيز الاتصال والتواصل الإيجابي بين أطراف العملية التعليمية، والأهم من ذلك اهتمام مديري المدارس بتطوير أساليبهم الإدارية في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين بهدف انجاز مهامهم الإدارية بفاعلية وكفاءة عالية، كما لاحظت الباحثة من خلال الاستجابات أن لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية قصوراً في مفهوم الكفايات الرقمية على الرغم من توظيفها ضمناً في مهامهم الإدارية والقيادية، وتعزو ذلك الى كونه أحد المصطلحات الحديثة والمرتبطة بالتحويلات الرقمية المتسارعة، كما أن هذا الأمر يتطلب تعزيز المعرفة بهذه المصطلحات، ومتابعة المستجدات الحديثة في هذا السياق.

مناقشة نتائج سؤال الدراسة الثاني

والذي ينص: ما مستوى تطبيق القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية؟

أشارت نتائج الدراسة أن أغلبية مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية ممن تمت مقابلتهم الى وعيهم بأهمية الأبعاد الأخلاقية في ممارستهم الإدارية، وأكدت على دور السمات الشخصية التي تعكس قيمهم الأخلاقية مثل العدالة والشفافية والاحترام المتبادل والقدوة الحسنة والمسؤولية التواصل والمشاركة مع البيئة المدرسية والمجتمع المحلي، كما أجمعت النتائج على ضرورة أن تعكس القيم الأخلاقية في ممارساتهم الإدارية ولاسيما في اتخاذ القرارات المختلفة، وخاصة في ظل الواقع الفلسطيني الذي يعاني من ظروف استثنائية، وقدت بدت القيم الأخلاقية بارزةً لديهم في الكثير من

الممارسات منها: مراعاة ظروف الطلبة النازحين، ومتابعة الحالات الاجتماعية الخاصة من خلال تشكيل لجان مدرسية من أجل رصد احتياجاتهم، ومشاركة المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية، كذلك مراعاة الظروف الصحية للمعلمين بما يحقق مبدأ العدالة في توزيع نصاب الحصص وجدول المناوبات، والمرونة في اعداد الخطط السنوية بما يتناسب مع الظروف الطارئة، والتأكيد على أهمية مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات التي تعكس الشفافية والعدالة والاحترام المتبادل بين مديري المدارس وجميع عناصر العملية التعليمية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من: كادوما (Kaduma, 2024)، وجوسين (Gocen, 2024)، والراسبي وآخرون (2025)، وعبابنة (2025)، التي أظهرت نتائجها ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية بدرجة كبيرة، كما أكدت على دور الأبعاد الاخلاقية في تنمية السلوك الإبداعي للمعلمين.

ويمكن تفسير هذه النتيجة الى تميز المجتمع الفلسطيني بالقدوة الحسنة، والذي يغلب عليه الاقتداء بسنة نبينا محمد صلى الله عليه وسلم، والتحلي بالقيم الأخلاقية التي اتصف بها رسولنا الكريم في شؤون وقيادة الدولة الإسلامية نحو النور، وأكدت دراسة أرجايروبولو وآخرون (Argyropoulou et al., 2025) التأثير المباشر للعوامل البيئية المحيطة على أداء المؤسسات التعليمية مثل الدين والقيم المرتبطة بالمجتمع.

وتعد الإدارة المدرسية أحد الأنظمة التربوية في فلسطين، التي تسعى الى تطبيق مبادئ الحوكمة مثل الشفافية والعدالة والمشاركة، بهدف تعزيز الثقة بين عناصر العملية التربوية، وتطوير مستوى الأداء، بما يسهم في تحسين جودة التعليم.

وقد يرجع السبب في ذلك الى وعي مديري المدارس الحكومية الثانوية وقناعتهم بأهمية ترسيخ المبادئ الأخلاقية في ممارساتهم الإدارية، والذي بدوره يسهم في بلورة بيئة عمل قائمة على الاحترام المتبادل والتواصل الإيجابي مما يعزز من تنمية دافعية المعلمين، وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي لديهم، وقد

أكدت دراسة رحيم زاده وآخرون (Rahimzadeh et al., 2025) على الاهتمام بالتواصل الإيجابي بين القادة والعاملين من أجل دعم ممارساتهم القيادية، كما ترى دراسة أرجايروبولو وآخرون (Argyropoulou et al., 2025) أيضاً أن تحسين العلاقات الإنسانية في المدارس سيؤدي إلى تطوير أداء المعلمين، وبالتالي تحسين فاعلية أداء المدرسة، وحسب دراسة صافية (2024) التي وضحت أن القيادة الأخلاقية تلعب دوراً في خلق الانسجام ما بين السمات الشخصية وأخلاقيات المهنة، وذلك بإيجاد بيئة عمل قائمة على الاحترام المتبادل والعمل بروح الفريق.

ويمكن تفسير هذه النتيجة أن القيادة الأخلاقية أثبتت جدارتها في تحقيق أهداف المؤسسات ولاسيما في البيئات التعليمية بمستويات عالية، وذلك بتوجه مديري المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية نحو الأساليب الحديثة في الإدارة والقيادة، حيث وجدت دراسة رحيم زاده (Rahim-zadeh et al., 2025) أن تطبيق النموذج المقترح القائم على تعزيز القيادة الأخلاقية يمكن أن يساهم في بناء منظمات صحية ومستدامة تمتاز بالاستمرارية والايجابية.

مناقشة نتائج سؤال الدراسة الثالث

الذي ينص: ما دور الكفايات الرقمية في تفعيل القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية؟

بينت نتائج الدراسة أن غالبية مديري المدارس الحكومية الثانوية ممن تمت مقابلتهم الدور البارز للكفايات الرقمية في تفعيل القيادة الأخلاقية لديهم، وتمثل هذا الدور بالنسبة إليهم من خلال التأثير الإيجابي للكفايات الرقمية على العلاقات الإنسانية بناءً على مجموعة من القيم الأخلاقية مثل الصدق والمشاركة والتواصل الإيجابي من خلال العمل ضمن بيئة رقمية يسودها التعاون والاحترام المتبادل، كذلك دورها في تعزيز العدالة وعدم التحيز للآخرين، وتعزيز ثقة المدير بنفسه وبين أفراد مؤسسته، وذلك من خلال استخدامهم أدوات وتطبيقات رقمية تتميز بمبدأ العدالة والشفافية والصدق في ممارساتهم

الإدارية مثل التخطيط وتنظيم اللقاءات الافتراضية وقدرتها على المتابعة والتقييم، كما أكدوا على العلاقة الإيجابية بين الكفايات الرقمية والقيادة الأخلاقية، وذلك بأنه كلما زادت رغبة المدير بمعرفته واطلاعه على أهم الكفايات الرقمية الضرورية في عصر التحول الرقمي انعكس ذلك إيجاباً على قيمه الأخلاقية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة جياڤيلو وآخرون (Jayavelu et al., 2024) التي وجدت أن ظهور المنظمات الرقمية ساعد في انتشار معالم القيادة الأخلاقية، وتتفق أيضاً مع دراسة نارجاني وآخرون (Nurjani et al., 2025) التي وضحت دور الكفايات التكنولوجية في تعزيز فعالية المدرسية من خلال تحقيق المساءلة والشفافية ودعم التواصل الفعال والتطوير المهني المرن.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الحكومية الثانوية يمتلكون العديد من الكفايات ومنها الرقمية التي تعزز من قدرتهم على تنظيم بيئة عمل تتميز بالشفافية والتعاون والمشاركة في اتخاذ قرارات عادلة، كما يمكن تفسير هذه النتيجة بأن الكفايات الرقمية تعد من أهم متطلبات عصر التحول الرقمي الذي يعزز القيم الأخلاقية، كما تعد مهارة من مهارات القرن الحادي والعشرين التي تدعم تطبيق القيادات الحديثة ولاسيما القيادة الأخلاقية في اتخاذ قرارات أكثر عدلاً وإنصافاً وصدقاً.

ومن جانب آخر أشارت نتائج الدراسة على الرغم من الدور الذي تلعبه الكفايات الرقمية بتفعيل القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس، إلا أنه قد واجهتهم العديد من التحديات في تفعيل هذا الدور، مثل نقص المعرفة الخاصة بالبيئة الرقمية، وضعف البنية التحتية التكنولوجية في المدارس، وخاصة في المجتمع الفلسطيني بسبب تأثير العوامل السياسية والاقتصادية، ومقاومة التغيير، وتأثير القناعة الشخصية حول توظيف كفاياتهم الرقمية، وكثرة الأعباء التي تقع على عاتقهم، وبعض السياسات الخاصة بوزارة التربية والتعليم التي لا تهتم بالتطوير المهني لمديري المدارس.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العامري وآخرون (2022) التي وضحت الصعوبات التي تواجه توظيف الكفايات الرقمية، مثل كثرة الأعباء وقلة المعرفة والوعي بأهميتها كذلك نقص التجهيزات التكنولوجية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى ضعف برامج إعداد وتأهيل مديري المدارس في العديد من الكفايات، وتأثير ذلك سلباً في ممارستهم القيادية، كما أن مقاومة التغيير تعد معيقاً أمام تنمية كفاياتهم الرقمية وتطبيق قيادتهم الأخلاقية، كما أن تردي الأوضاع الاقتصادية والسياسية في المجتمع الفلسطيني والمتمثل بشح التجهيزات والموارد الرقمية يسهم في ضعف توظيف الكفايات الرقمية لدى مديري المدارس، مما يشكل تحدياً أمام فاعلية الإدارة المدرسية وتعزيز قيادتها.

وقد وضحت نتائج الدراسة العديد من المقترحات لمواجهة هذه التحديات: منها عقد وزارة التربية والتعليم دورات تدريبية تتمحور حول زيادة معرفتهم بالكفايات الرقمية والسلوكيات الأخلاقية لمديري المدارس، كذلك تحسين البيئة التكنولوجية في المدارس الحكومية الفلسطينية، ونشر الوعي حول استخدام الكفايات الرقمية بما يراعي القيم الأخلاقية، وتشجيع التطوير المهني الذاتي من خلال العديد من المنصات والأدوات الرقمية المتاحة لدى الجميع.

ويتفق هذا مع دراسة كادوما (Kaduma, 2024) التي أوصت بتنفيذ برامج التطوير المهني لمديري المدارس لتعزيز القيادة الأخلاقية، ودراسة تشيزلسفلو وآخرون (Ghezelseflo et al., 2025) التي أوصت بتوفير منصات لتبادل المعرفة بهدف تعزيز القيادة الأخلاقية، ودراسة راسديانا وآخرون (Rasdiana et al., 2024) التي أوصت بضرورة دمج القيادة التكنولوجية في الإدارة المدرسية.

ويمكن تفسير هذه النتائج أنه يتعين على مديري المدارس الحكومية الثانوية تبني أساليب تهتم بتنمية الكفايات الرقمية واتباع المنهج الأخلاقي في ممارساتهم الإدارية، وهنا تبرز الحاجة الى توفير الموارد الرقمية التي تدعم تطوير الكفايات الرقمية، كذلك تعزيز العدالة والمشاركة والاحترام المتبادل، بما يضمن تطبيق القيادة الأخلاقية في المدارس، كما يمكن تفسير ذلك أن الهدف من المشاركة في برامج التطوير المهني تعزيز دافعية الفرد باستمرارية تحقق له التميز في الأداء، وبشكل عام وضع الحلول والمقترحات لهذه التحديات أمر لا بد منه، وخاصة الواقع الفلسطيني الذي يواجه أحداثاً متسارعة الأمر

الذي يتطلب من وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وضع الخطط والاستراتيجيات لمواجهة هذه التحديات.

الخاتمة

كشفت نتائج الدراسة الكمية عن وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين امتلاك مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية الفلسطينية للكفايات الرقمية وتفعيل أبعاد القيادة الأخلاقية في ممارساتهم الإدارية، وهذا ما يعكس أهمية توظيف الكفايات الرقمية في سبيل تعزيز القيم الأخلاقية كالعدالة والشفافية والاحترام المتبادل وغيرها.

ومن جانب آخر قدمت نتائج الدراسة النوعية من خلال مقابلات مديري المدارس تفسيراً أعمق لهذه العلاقة، حيث أشار المستجيبون الى أن امتلاكهم للكفايات الرقمية لا يقتصر على كون الكفايات الرقمية تعامل مع تقنية أو وسيلة، بل اعتبارها من أبرز المهارات الهامة في عصر التحول الرقمي، والتي تسهم في إيجاد بيئة عمل تركز على الاهتمام بالعلاقات الإنسانية من أجل تحقيق العدالة والشفافية في العمليات الإدارية (التخطيط والتنظيم والمتابعة والتقييم)، كما بينت النتائج النوعية العديد من التحديات المتعلقة بمقاومة التغيير، وضعف البنية التكنولوجية، وكثرة الأعباء الإدارية، وهذا لم يتم كشفه بشكل مباشر في نتائج الدراسة الكمية.

بناءً على ما سبق يمكن القول إن اعتماد المنهج الكمي والنوعي في الدراسة الحالية قدم تصوراً شاملاً لدور الكفايات الرقمية في تفعيل القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية، وقد أبرز أهمية توظيف الكفايات الرقمية لديهم في تعزيز ممارساتهم لأبعاد القيادة الأخلاقية.

التوصيات

بناء على نتائج الدراسة ومناقشتها، تخرج الرسالة بعدد من التوصيات أهمها:

- زيادة اهتمام وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بتطوير البرامج والدورات التدريبية التي تعزز الكفايات الرقمية لدى القيادات التربوية، والتأكيد على الاستخدام الأخلاقي للوسائل الرقمية لضمان الاستمرارية في تعزيز دور الكفايات الرقمية بتفعيل القيادة الأخلاقية.
- تشجيع وزارة التربية والتعليم بالعمل على تضمين الكفايات الرقمية والقيادة الأخلاقية في معايير تقييم أداء مديري المدارس الحكومية.
- زيادة اهتمام وزارة التربية والتعليم بتطوير البنية التحتية التكنولوجية للمدارس في جميع المحافظات، من خلال توفير الموارد الرقمية اللازمة لدعم استمرارية العمل التربوي.
- استمرار مديري المدارس الحكومية في تطوير كفاياتهم الرقمية والأخلاقية وذلك من خلال المشاركة الفاعلة في الدورات التدريبية.
- تحفيز مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية على توظيف الكفايات الرقمية، نظراً لأهميتها في تنظيم وقيادة بيئة العمل بما يعزز من القيم الأخلاقية كالعدالة والصدق والاحترام المتبادل.
- إجراء دراسات مستقبلية تبحث في طبيعة العلاقة بين الكفايات الرقمية والقيادة الأخلاقية ضمن سياقات مختلفة ومقارنة نتائجها.
- إجراء دراسات نوعية تبحث في فهم وتفسير كيفية ممارسة القيادة الأخلاقية ضمن البيئات الرقمية.
- إجراء دراسات مشابهة على مستوى الكليات والجامعات، بحيث تتناول الكفايات الرقمية لرؤساء الأقسام والعمداء، وأيضاً الدوائر الإدارية فيها.

المراجع العلمية

أولاً: المراجع العربية

إبراهيم، حسام والريامي، محمد والمرزوقي، أحمد. (2023). الكفايات الرقمية كمدخل لتطوير الأداء التكنولوجي للمعلمين في المدارس بسلطنة عُمان في ضوء بعض النماذج المعاصرة بـ *راسات عربية في التربية وعلم النفس*. 148 (3)، 23-60.

أبو جبل، مصطفى والزفتاوي، سعد. (2024). فاعلية استخدام بعض تطبيقات التحول الرقمي في تنمية الكفايات التدريسية الرقمية والدافعية نحو التعلم لدى طلاب برنامج التأهيل التربوي بكلية التربية،

بدوي، دولت. (2023). القيادة الأخلاقية كمتغير وسيط بين الالتزام التنظيمي، والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية: بناء تصور تطوري مقترح. رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة العربية الأمريكية، جنين، فلسطين.

الثقفي، ندى. (2025). درجة امتلاك معلمات رياض الأطفال للكفايات الرقمية بمدينة الطائف. *مجلة الشرق الأوسط للعلوم التربوية والنفسية*، 5 (1)، 52-91.

جامعة الأزهر. *مجلة كلية التربية بتفها الأشراف*، 5 (2)، 851-929.

الجمعة، نورة. (2025). الكفايات الرقمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وفق منظور التحول الرقمي. *مجلة العلوم التربوية*، 2 (39).

جواد، بلقايد. (2021). دور المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال في الرفع من أداء الموارد البشرية- دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسات الغرب الجزائري. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.

جودة، يسرى والبنوي، مها وعبد الحميد، مي. (2024). العلاقة بين القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع المستشفيات الحكومية بمحافظة الشرقية. *مجلة البحوث التجارية*، 4 (46)، 861-895.

حسانين، بدرية. (2020). تطوير برنامج إعداد معلم العلوم في العصر الرقمي وفقاً لإطار تيباك Framework TPACK، *المجلة التربوية*، 70 (70)، 1-59.

الحواني، حنان ومحمد، مروة. (2022). دور القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في تحسين المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم. *مجلة كلية التربية- جامعة أسيوط*، 38(12)، 1-57.

الحيدري، يارا. (2022). إطار مرجعي مقترح لكفايات التعلم الإلكتروني للمعلمين واستطلاع أولي الامر لمستوى الجاهزية وفق الإطار المقترح. *جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، رسالة ماجستير غير منشورة، الإسكندرية، مصر.*

الخطيب، هويدا ومنصور، فايز ومحمود، شوقي. (2024). فعالية برنامج تدريبي مقترح في ضوء نموذج تيباك T-BACK لتطوير كفايات المعلم الرقمي بالتعليم الثانوي الفني التجاري نظام الخمس سنوات. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، 5(18)، 698-762.

دسوقي، عبد الله. (2022). قياس مستوى الكفايات التدريسية لمعلمي التعليم والتدريب المزدوج في مجال التحول الرقمي. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 29(6)، 287-310.

دماس، أمينة وقطب، إيمان. (2023). الكفاءات الرقمية للتطوير المهني للمعلمين من خلال التدريب: نموذج مفاهيمي. *مجلة جامعة المدينة العالمية للعلوم التربوية والنفسية*، 12(12)، 491-513.

الراسبي، طلال،، الفارسي، عبد الله، & الحضرمي، أحمد. (2025). مدى ممارسة القيادة بالأخلاق لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بتطوير أداء المعلمين بسلطنة عُمان. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، 9(44)، 599-638.

السيد، سحر. (2023). التدريب الإلكتروني القائم على تطبيقات الذكاء الاصطناعي وأثره في تنمية الكفايات الرقمية لمعلمي الدمج بمرحلة التعليم الأساسي. *تكنولوجيا التربية دراسات وبحوث*، 14(3)، 391-443.

الشديفات، شذا. (2022). التحديات أمام تطبيق القيادة الرقمية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قصبه المفرق. *مجلة جامعة عمان العربية للبحوث*، 3(7)، 339-362.

الشهري، عبد العزيز. (2020). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس مدينة الدمام وعلاقتها بالرضا الوظيفي عند المعلمين، *مجلة التربية*، 2(186)، 701-751.

الصراف، أحمد. (2022). دور القيادة الأخلاقية في تدعيم التماثل التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية بدولة الكويت. *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، 13(3)، 279-317.

صفية، إمارات. (2024). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي والروح المعنوية [رسالة دكتوراه، جامعة الخليل]، الخليل، فلسطين.

ضرار، ولاء. (2022). المعلم الرقمي وقيادة التغيير. *المجلة العربية للقياس والتقويم*. 3 (6)، 132-168.

الضلعان، محمد. (2024). مدى توافر الكفايات الرقمية للذكاء الاصطناعي لدى معلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية. *مجلة كلية التربية بالمنصورة*، 126 (1)، 3-32.

العامري، فوزي ونجم الدين، حنان. (2022). درجة امتلاك معلمات الدراسات الاجتماعية للكفايات الرقمية في ضوء التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 6 (23)، 61-88.

عبابنه، رامي. (2025). القيادة الأخلاقية لمديري مدارس مديرية التربية والتعليم لقصبة إربد وعلاقتها بتنمية السلوك الإبداعي للمعلمين من وجهة نظرهم. *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية*، 4 (4)، 127-154.

عبد العزيز، سلوى وصميذة، أميرة. (2024). برنامج تدريبي قائم على تطبيقات الثورة الصناعية الخامسة لتنمية الكفايات الرقمية ومهارات إدارة المعرفة المهنية وتقدير القيمة الوظيفية لمعلمي التاريخ وعلم النفس بالمرحلة الثانوية. *مجلة كلية التربية-جامعة المنوفية*، 2024 (3)، 527-682.

عطية، ديماء. (2023). القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس وعلاقتها بتحسين كفاءة الهيئة التدريسية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

العلي، لطفية. (2024). مستوى الكفايات الرقمية اللازمة لإعداد طلاب المرحلة الثانوية في ضوء احتياجات سوق العمل في المملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للتربية النوعية*، 8 (30)، 397-432.

عيساوي، فاطمة. (2025). دور القيادة الأخلاقية في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي لدى أساتذة المركز الجامعي علي كافي تندوف. *مجلة إضافات إقتصادية*، 9 (1)، 397-416.

الغباري، سالم وآل مرعي، محمد. (2024). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس التعليم العام بمنطقة نجران. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، 8 (40)، 301-344.

غنيم، صلاح الدين. (2020). القيادة الأخلاقية في الإدارات التعليمية دراسة حالة. *المجلة التربوية*، 77 (77)، 2194-2229.

الفتية، هند. (2019). ممارسات القيادة الأخلاقية بالمدارس اليابانية إمكانية الاستفادة منها بالمدارس السعودية، *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، 3(9)، 1-18.

القاسم، حسام ورننيسي، نانسي. (2023). واقع القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، 14(42)، 107-125.

كاظم، علاء. (2024). الكفايات الرقمية المدرسي الجغرافية للمرحلة الثانوية على وفق بيئات التعليم الافتراضية. *مجلة كلية التربية الأساسية*، 30(123)، 220-206.

لطي، هناء. (2024). القيادة الأخلاقية والاستقامة التنظيمية بجامعة المنوفية (دراسة ميدانية). *مجلة كلية التربية، جامعة منوفية*، 3(2)، 74-182.

النهار، لينا والمغربي، آيات. (2023). درجة امتلاك الكفايات الرقمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في لواء ناعور. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

يعقوب، أماني. (2024). القيادة الأخلاقية في المؤسسات التربوية في ظل مبادئ العلوم الإنسانية. *المجلة الدولية للأداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 1(47)، 62-80.

يوسف، محمود. (2022). الكفايات الرقمية اللازمة لإعداد معلم الجغرافيا في ضوء متطلبات تدويل التعليم. *التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية*. 41 (169)، 573-593.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Akkarapittayaampon, P., Prasertcharoensuk, T., & Kanjug, P. (2022). Digital Competencies of School Administrators in Primary Schools: A Qualitative Study. *NeuroQuantology*, 20(16), 3749.

Alarfaj, A., & Alrashidi, M. (2025). Revolutionizing gifted education: Enhancing teachers' digital competence through fourth industrial revolution training. *Discover Sustainability*, 6 (1), 159. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4886322>.

- Antonopoulou, H., & Matzavinou, P. (2025). Teachers' Digital Leadership and Competencies in Primary Education: A Cross-Sectional Behavioral Study. *Education Sciences*, 15(2), 215.
- Argyropoulou, E., & Lintzerakou, E. (2025). Contextual Factors and Their Impact on Ethical Leadership in Educational Settings. *Administrative Sciences*, 15(1), 23.
- Budur, T., & Demir, A. (2019). 'Leadership effects on employee perception about CSR in Kurdistan region of Iraq', *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, (5) 4.184–192.
- Cabero, J., Barroso, J., & Palacios, A. (2021). Digital competences of educators in Health Sciences: Their relationship with some variables. *Educación Médica*, 22(2), 94–98. <https://doi.org/10.1016/j.edumed.2020.11.014>.
- Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in Psychology*, 10 (12), 11-13.
- Council of the European Union. (2018). Recomendación del Consejo, de 22 de mayo de 2018, relativa a las competencias clave para el aprendizaje permanente. Retrieved from: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/>.
- de Araujo, L., Priadana, S., Paramarta, V., & Sunarsi, D. (2021). Digital leadership in business organizations. *Int. J. Educ. Adm Manag. Leadersh.* (2), 45–56.
- DigComp. (2021). Being digitally competent – a task for the 21st- century citizen. The European Commission's science and knowledge service.
- Duran, M. (2019). Competencia Digital del Profesorado Universitario: Diseño y Validación de un Instrumento para la Certificación. Murcia. Universidad de Murcia-Escuela Internacional de Doctorado.
- Garcia, E. (2011). A tutorial on correlation coefficients, information- retrieval-18/7/2018.<https://pdfs.semanticscholar.org/c3e1/095209d3f72ff66e07b8f3b152fab099eadea.pdf>.
- Ghezselflo, H., & Bay, N. (2025). Effect of School's Principals' Ethical Leadership in Physical Teachers' Knowledge Sharing: Mediating Role of Psychological Ownership. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 12(1), 21–40.
- Gocen, A. (2021). Ethical leadership in educational organizations: A cross-cultural study, *Turkish Journal of Education*, 10(1), 37-57.
- Howes, S., & Bishop, T. (2018). The hidden obstacles to government digital transformation.<https://www.dxlatest.com/hidden-obstacles-government-digital-transformation/>.
- Jayavelu, D., Maheswari, K., Chinthamu, N., John, A., & Rai, R. (2024). Ethical Leadership In The Digital Age: Navigating Complexities And Building Trust In Virtual Work Environment. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(4), 1716-1722.

- Kaduma, K. (2024). Compliance toward ethical leadership among school principals: A synthesis of qualitative research-based evidences. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 16(1),7-15.
- Kirk, V. (2024). What is Ethical Leadership and Why is it Important? Harvard University. <https://professional.dce.harvard.edu/blog/what-is-ethical-leadership-and-why-is-it-important/#The-6-Main-Principles-of-Ethical-Leadership>.
- Lins, K., Servaes, H., & Tamayo, A. (2017). ‘Social capital, trust, and firm performance: the value of corporate social responsibility during the financial crisis’, *The Journal of Finance*, 72(4),1785–1824.
- Meilani, H., Ahyani, N., & Mulyadi, M. (2024). The Effect of Principal’s Leadership and Digital-Based Strategic Implementation on Competency Improvement. *Journal of Social Work and Science Education*, 5(1), 195-206..
- Nurjani, N., & Susanto, N. (2025). The Concept of Principal’s Technology Competency in School Management Effectiveness. *AT-TAKLIM: Jurnal Pendidikan Multidisiplin*, 2 (1), 200–214.
- op’ t Roodt, H., Bracht, E., van Dick, R., & Bark, A. (2025). Navigating through the digital workplace: Measuring leader digital competence. *Journal of Business and Psychology*, 40(1), 179-205.
- Palacios-Rodríguez, A., Llorente-Cejudo, C., Lucas, M., & Bem-haja, P. (2025). Macroassessment of teachers’ digital competence. DigCompEdu study in Spain and Portugal. *Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 28 (1), 177–192.
- Raffety, A. (2021). Resilience as a Mediator of Perceived Organizational Justice and Turnover Intention for Licensed School Counselors. doctoral dissertation, College of Social and Behavioral Sciences, Walden University. Ph.D.
- Rahim-zadeh, V., Abad, N., & Babolan, A. (2025). The Design and Validation of a Model for Developing Ethical Leadership in Primary Schools. *Journal of Islamic Education*, 19 (51), 23–52.
- Rasdiana, W., Imron, A., Rahma, L., Arifah, N., Azhari, R., & Maharmawan, M. (2024). Elevating Teachers’ Professional Digital Competence: Synergies of Principals’ Instructional E-Supervision, Technology Leadership and Digital Culture for Educational Excellence in Digital-Savvy Era. *Education Sciences*, 14(3), 266.
- Tzafilkou, K., Perifanou, M., & Economides, A. (2022). Development and validation of students’ digital competence scale (SDiCoS). *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 19(1), 30.
- Vuorikari, R., Kluzer, S., & Punie, Y. (2022). The Digital Competence Framework for Citizens-With new examples of knowledge, skills and attitudes. Luxembourg: Publications Office of the European Union; 2022.

Zaim, H., Demir, A., & Budur, T. (2021). Ethical leadership, effectiveness and team performance: An Islamic perspective. *Middle East Journal of Management*, 8(1), 42-66.

Zarghamifard, M., & Danaeefard, H. (2020). What drives leader integrity?. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 14(1), 1-33.

الملاحق

ملحق (أ)

الاستبانة بالصورة الأولى

استبانة: الكفايات الرقمية ودورها بتفعيل القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

المعلم /المعلمة المحترم/—ة

تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول الكفايات الرقمية والقيادة الأخلاقية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية، نأمل الإجابة عن فقراتها بوضع (x) تحت التدرج المناسب لكل فقرة. علماً بأن الإجابة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وأن إجاباتكم ستكون محاطة بالسرية الكاملة والعناية العلمية الفائقة.

شاكرين لكم حُسن تعاونكم

أولاً: البيانات الشخصية:

ملاحظة: أرجو التكرم بوضع إشارة (X) في الفراغ الذي ينطبق مع حالتك.

1. الجنس

() ذكر () أنثى

2. المؤهل العلمي:

() دبلوم متوسط () بكالوريوس () ماجستير فأعلى

3. سنوات الخدمة:

() أقل من 5 سنوات () 5 إلى أقل من 10 () 10 سنوات فأكثر

4. مكان السكن:

() مدينة () قرية () مخيم

ثانياً: فقرات أداة الدراسة

أمامك عدة عبارات الرجاء قراءتها بتمعن، ومن ثم الإجابة عليها بموضوعية وذلك بوضع إشارة (x) في المكان الذي تراه مناسباً:

الرقم	العبارات	درجة مرتفعة جداً 5	درجة مرتفعة 4	درجة متوسطة 3	درجة منخفضة 2	درجة منخفضة جداً 1
المحور الأول: الكفايات الرقمية						
المجال الأول: الكفايات الحاسوبية						
1.	يملك المدير المهارات اللازمة لتشغيل وإيقاف الحاسوب.					
2.	يستطيع المدير التعامل مع برامج الحاسوب المتنوعة بدقة.					
3.	يملك المدير قدرة عالية في الطباعة باستخدام برامج الحاسوب.					
4.	يستخدم المدير الحاسوب معتمداً على نفسه.					
5.	يحتاج المدير دورات تقوية لاستخدام برامج الحاسوب.					
6.	يستخدم المدير الحاسوب في تخزين البيانات والملفات.					
7.	يستخدم المدير أغلب تطبيقات Microsoft office.					
8.	يتعامل المدير مع مميزات تطبيقات Microsoft office.					
9.	يستطيع المدير حفظ واسترجاع محتوى الملفات.					
10.	يستخدم المدير الحاسوب أثناء الدورات الخاصة للمعلمين.					
11.	يستطيع المدير طباعة الملفات والكتب الرسمية.					

الرقم	العبارات	درجة مرتفعة جداً 5	درجة مرتفعة 4	درجة متوسطة 3	درجة منخفضة 2	درجة منخفضة جداً 1
المجال الثاني: كفايات استخدام شبكة الإنترنت						
1.	يتابع المدير إدخال المعلمين لعلامات الطلبة على المواقع الرسمية.					
2.	يستطيع المدير تحميل الملفات على شبكة الانترنت.					
3.	يستطيع المدير تحميل ملفات من شبكة الانترنت.					
4.	يتابع المدير البريد الإلكتروني للمدرسة باستمرار.					
5.	يوظف المدير مواقع التواصل الاجتماعي جيداً.					
6.	يستطيع المدير الدخول إلى الاجتماعات التي تعقد إلكترونياً.					
7.	يستطيع المدير الدخول إلى المواقع والتطبيقات الإلكترونية.					
8.	يتواصل المدير مع أولياء أمور الطلبة عبر مواقع التواصل الاجتماعي.					
9.	يتواصل المدير مع المعلمين خارج أوقات الدوام عبر مواقع التواصل الاجتماعي.					
المجال الثالث: كفايات ثقافة التعليم الرقمي						
1.	يتابع المدير حضور المعلمين الدورات التدريبية في مجال التعليم الرقمي.					
2.	يحث المدير المعلمين لاستخدام المواقع العلمية الرقمية في عملية التعليم.					
3.	يدرك المدير أدوار المعلم في التعليم الرقمي.					
4.	يستطيع المدير توظيف أدوات التعليم الرقمي.					
5.	يدرك المدير أهمية وضرورة التعليم الرقمي.					

الرقم	العبارات	درجة مرتفعة جداً 5	درجة مرتفعة 4	درجة متوسطة 3	درجة منخفضة 2	درجة منخفضة جداً 1
6.	يحرص المدير على تطوير مهاراته الرقمية.					
7.	يحرص المدير على تفعيل الأدوات الرقمية في المدرسة.					
8.	يسعى المدير إلى تنمية مهاراته ومهارات معلميه الرقمية باستمرار.					
9.	يمتلك المدير قدراً من المعرفة الخاصة بمواصفات البيئة التعليمية والمهنية الرقمية.					
10.	يمتلك المدير قدراً من المعرفة الخاصة بمواصفات البيئة المهنية الرقمية.					
11.	يسعى المدير إلى تحفيز المعلمين القادرين على استخدام استراتيجيات تعليمية قائمة على الأدوات الرقمية وتعزيزهم.					
محور الثاني: القيادة الأخلاقية						
المجال الأول: الخصائص الشخصية						
1.	يؤدي المدير مسؤولية كاملة تجاه المدرسة.					
2.	يمثل المدير في سلوكه القدوة الحسنة لزملائه المعلمين.					
3.	تعكس تصرفات المدير النزاهة والأمانة في أداء عمله.					
4.	يتعامل المدير مع جميع المحيطين به باحترام.					
5.	يتحلى المدير بالحلم والصبر في إنجاز مهامه.					
6.	يتعامل المدير بإنصاف وعدالة مع معلميه.					
7.	يفي المدير بجميع الوعود التي يقطعها للمعلمين.					
8.	يتعامل المدير برفق وتواضع مع زملائه المعلمين وجميع العاملين بالمدرسة.					
9.	لا يتقبل المدير النقد من زملائه برحابة صدر.					

الرقم	العبارات	درجة مرتفعة جداً 5	درجة مرتفعة 4	درجة متوسطة 3	درجة منخفضة 2	درجة منخفضة جداً 1
10.	لا يعتذر المدير عن خطئه أمام الآخرين.					
11.	يجيد المدير مهارات الاتصال والتواصل مع المعلمين.					
12.	ييدي المدير حكمة في إدارة الأزمات التي تواجه المدرسة.					
السلوكيات الإدارية						
1.	يسعى المدير لتحقيق رؤية المدرسة وأهدافها.					
2.	يلتزم المدير بالأنظمة واللوائح والقوانين بحذافيرها.					
3.	يحث المدير المعلمين على الالتزام بأخلاقيات مهنة التعليم.					
4.	لا يطبق المدير قوانين وأنظمة المدرسة على جميع المعلمين والعاملين بشفافية.					
5.	ييدي المدير اهتمام خاص بالمعلمين الجدد.					
6.	يشرك المدير جميع معلميه في اتخاذ القرارات المناسبة.					
7.	يحرص المدير على تنمية معلميه مهنيًا.					
8.	لا ييدي المدير اهتمام خاص بالمعلمين المتميزين.					
9.	يدعم المدير المعلمين وذلك من خلال تقديم التسهيلات اللازمة لأداء مهامهم.					
10.	يعمل المدير على توزيع الحوافز والمكافأة بصورة عادلة بين معلميه وفقاً للجهد المبذول.					
11.	يعمل المدير على توزيع نصاب المعلمين من الحصص بصورة عادلة دون تحيز.					
12.	يعطي المدير الحرية الكاملة لمعلميه في إنجاز مهامهم الموكلة إليهم.					

الرقم	العبارات	درجة مرتفعة جداً 5	درجة مرتفعة 4	درجة متوسطة 3	درجة منخفضة 2	درجة منخفضة جداً 1
13.	يدعم المدير مبادرات المعلمين ويشجعها.					
14.	يقيم المدير معلميه وفقاً لمعايير واضحة.					
المجال الثالث: العلاقات الإنسانية						
1.	يحترم المدير مناسبات معلميه ويشاركهم بها.					
2.	يحث المدير المعلمين على الحوار البناء والمناقشة.					
3.	يترك المدير مجالاً لمعلميه للتعبير عن آرائهم.					
4.	يراعي المدير حاجات معلميه ومشاعرهم.					
5.	يسعى المدير إلى توفير جو خاص بالحفاظ على أسرار معلميه.					
6.	يحترم المدير عادات وتقاليد معلميه.					
7.	يعزز المدير العلاقات الإيجابية بين المعلمين.					
8.	يراعي المدير مشاعر المعلمين ويقدرهم.					
9.	يتعامل المدير مع الطلبة بلطف واحترام.					
10.	يحترم المدير أولياء أمور الطلبة ويقدرهم.					

ملحق (ب)

أسماء لجنة محكمي الاستبانة

الجامعة	الرتبة العلمية	الاسم	الرقم
جامعة النجاح الوطنية	أستاذ دكتور	أ. د. غسان حسين الحلو	1
جامعة النجاح الوطنية	أستاذ مشارك	د. سهيل حسين صالحه	2
جامعة النجاح الوطنية	أستاذ مساعد	د. إجتياذ أبو ثابت	3
جامعة النجاح الوطنية	أستاذ مساعد	د. زاهي ياسين	4
جامعة النجاح الوطنية	أستاذ مساعد	د. هبة سليم	5
جامعة النجاح الوطنية	أستاذ مساعد	أ.د زهير خليف	6
جامعة النجاح الوطنية	أستاذ مساعد	د. حسن محمد تيم	7
جامعة فلسطين التقنية خضوري	أستاذ مشارك	أ. د. جعفر أبو صاع	8

ملحق (ج)

الاستبانة بالصورة النهائية



جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج الإدارة التربوية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، تحية طيبة وبعد:

المعلم /المعلمة المحترم/ة

تقوم الباحثة بإجراء دراسة عنوانها: "الكفايات الرقمية ودورها بتفعيل القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج الإدارة التربوية في جامعة النجاح الوطنية، ونأمل من حضرتكم التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبانة لما لرأيكم من أهمية في إنجاح هذه الرسالة، علماً بأن البيانات التي ستحصل عليها الباحثة فقط ستستخدم لأغراض البحث العلمي، وأن إجاباتكم ستكون محاطة بالسرية الكاملة، والعناية العلمية الفائقة.

شاكراً لكم حُسن تعاونكم

الباحثة: مؤمنة أيمن مصطفى الشيخ علي

المشرف: الدكتور أشرف منذر الصايغ

القسم الأول: البيانات الشخصية

ملاحظة: الرجاء وضع إشارة (√) في المكان المناسب:

1. الجنس

() ذكر () أنثى

2. المؤهل العلمي:

() دبلوم متوسط () بكالوريوس () ماجستير فأعلى

3. سنوات الخدمة:

() أقل من 5 سنوات () من (5-10) سنوات () 10 سنوات فأكثر

4. المديرية:

() نابلس () طولكرم () قلقيلية

ثانياً: فقرات أداة الدراسة

أمامك مجموعة من الفقرات الرجاء قراءتها بتمعن، ومن ثم الإجابة عليها بموضوعية: وذلك بوضع

إشارة (√) في المكان الذي تراه مناسباً:

الرقم	الفقرات	درجة مرتفعة جداً (5)	درجة مرتفعة (4)	درجة متوسطة (3)	درجة منخفضة (2)	درجة منخفضة جداً (1)
المحور الأول: الكفايات الرقمية						
المجال الأول: الكفايات الحاسوبية: (يستطيع المدير أن)						
1.	يمتلك المهارات اللازمة لاستخدام الحاسوب.					
2.	يتعامل مع برامج الحاسوب المتنوعة.					
3.	يقوم بالطباعة باستخدام برامج الحاسوب.					
4.	يستخدم الحاسوب معتمداً على نفسه.					
5.	يستخدم الحاسوب في تخزين البيانات والملفات.					
6.	يستخدم أغلب تطبيقات Microsoft (office).					
7.	يتعامل مع مميزات تطبيقات (Microsoft office).					
8.	يحفظ ويسترجع محتوى الملفات.					
9.	يطبع الملفات والكتب الرسمية باستخدام الحاسوب.					
المجال الثاني: كفايات استخدام شبكة الإنترنت: (يستطيع المدير)						
1	متابعة إدخال المعلمين لعلامات الطلبة على المواقع الرسمية.					
2	تحميل الملفات على شبكة الانترنت.					
3	تحميل ملفات من شبكة الانترنت.					
4	متابعة البريد الإلكتروني للمدرسة.					

الرقم	الفقرات	درجة مرتفعة جداً (5)	درجة مرتفعة (4)	درجة متوسطة (3)	درجة منخفضة (2)	درجة منخفضة جداً (1)
5	توظيف مواقع التواصل الاجتماعي توظيفاً جيداً.					
6	الدخول إلى الاجتماعات التي تعقد إلكترونياً.					
7	الدخول إلى المواقع والتطبيقات الإلكترونية.					
8	التواصل مع أولياء أمور الطلبة عبر مواقع التواصل الاجتماعي.					
9	التواصل مع المعلمين خارج أوقات الدوام عبر مواقع التواصل الاجتماعي.					
المجال الثالث: كفايات ثقافة التعليم الرقمي: (يحرص المدير على)						
1	متابعة حضور المعلمين للدورات التدريبية في مجال التعليم الرقمي.					
2	حث المعلمين على استخدام المواقع العلمية الرقمية في عملية التعليم.					
3	متابعة أدوار المعلم في التعليم الرقمي.					
4	توظيف أدوات التعليم الرقمي.					
5	أهمية وضرورة التعليم الرقمي للعملية التربوية.					
6	تطوير مهاراته الرقمية.					
7	تفعيل الأدوات الرقمية في المدرسة.					
8	تنمية مهارات معلميه الرقمية باستمرار.					
9	امتلاك قدرات مقبولاً من المعرفة الخاصة بمواصفات البيئة التعليمية الرقمية.					
10	امتلاك قدرات مقبولاً من المعرفة الخاصة بمواصفات البيئة المهنية الرقمية.					
11	تحفيز المعلمين القادرين على استخدام استراتيجيات تعليمية قائمة على الأدوات الرقمية وتعزيزهم.					

الرقم	الفقرات	درجة مرتفعة جداً (5)	درجة مرتفعة (4)	درجة متوسطة (3)	درجة منخفضة (2)	درجة منخفضة جداً (1)
المحور الثاني: القيادة الأخلاقية						
المجال الأول: الخصائص الشخصية						
1.	يؤدي المدير مسؤولية كاملة تجاه المدرسة.					
2.	يمثل المدير في سلوكه القدوة الحسنة لزملائه العاملين في المدرسة.					
3.	تشير تصرفات المدير النزاهة في أداء عمله.					
4.	يتعامل المدير مع جميع المحيطين به باحترام.					
5.	يتحلى المدير بالصبر في إنجاز مهامه.					
6.	يتعامل المدير بعدالة مع معلميه.					
7.	يفي المدير بجميع الوعود التي يقطعها للمعلمين.					
8.	يتعامل المدير برفق وتواضع مع زملائه العاملين بالمدرسة.					
9.	يتقبل المدير النقد من زملائه برحابة صدر.					
10.	يعتذر المدير عن أخطائه أمام الآخرين.					
11.	يجيد المدير مهارات الاتصال والتواصل مع المعلمين.					
12.	يؤدي المدير حكمة في إدارة الأزمات التي تواجه المدرسة.					
السلوكيات الإدارية						
1.	يسعى المدير لتحقيق رؤية المدرسة وأهدافها.					
2.	يلتزم المدير بالأنظمة واللوائح والقوانين بحذافيرها.					
3.	يحث المدير المعلمين على الالتزام بأخلاقيات مهنة التعليم.					

الرقم	الفقرات	درجة مرتفعة جداً (5)	درجة مرتفعة (4)	درجة متوسطة (3)	درجة منخفضة (2)	درجة منخفضة جداً (1)
4.	يطبق المدير قوانين المدرسة وأنظمتها على جميع المعلمين والعاملين بشفافية.					
5.	يبدى المدير اهتماماً خاصاً بالمعلمين الجدد.					
6.	يشرك المدير جميع معلميه في اتخاذ القرارات المناسبة.					
7.	يحرص المدير على تنمية معلميه مهنيًا.					
8.	يبدى المدير اهتماماً خاصاً بالمعلمين المتميزين.					
9.	يدعم المدير المعلمين من خلال تقديم التسهيلات اللازمة لأداء مهامهم بنجاح.					
10.	يعمل المدير على توزيع الحوافز والمكافآت بصورة عادلة بين معلميه وفقاً للجهد المبذول.					
11.	يعمل المدير على توزيع نصاب المعلمين من الحصص دون تحيز.					
12.	يعطي المدير الحرية الكاملة لمعلميه في إنجاز مهامهم الموكلة إليهم بنجاح.					
13.	يدعم المدير مبادرات المعلمين.					
14.	يقيم المدير معلميه وفقاً لمعايير واضحة ومحددة.					
المجال الثالث: العلاقات الإنسانية						
1.	يشرك المدير المعلمين في المناسبات الاجتماعية.					
2.	يشجع المدير المعلمين على الحوار البناء.					
3.	يتترك المدير مجالاً لمعلميه للتعبير عن آرائهم.					
4.	يراعي المدير حاجات معلميه.					

الرقم	الفقرات	درجة مرتفعة جداً (5)	درجة مرتفعة (4)	درجة متوسطة (3)	درجة منخفضة (2)	درجة منخفضة جداً (1)
.5	يسعى المدير إلى توفير جو خاص بالحفاظ على خصوصية معلمييه.					
.6	يحترم المدير عادات وتقاليد معلمييه.					
.7	يعزز المدير العلاقات الإيجابية بين المعلمين.					
.8	يراعي المدير مشاعر المعلمين.					
.9	يتعامل المدير مع الطلبة بلطف.					
.10	يحترم المدير أولياء أمور الطلبة.					

ملحق (د)

تسهيل المهمة

State of Palestine
Ministry of Education & Higher Education
National Centre for Examination, Measurement
and Educational Evaluation.



دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم العالي
المركز الوطني للاختبارات والقياس والتقويم التربوي



الرقم: و ت / 1 / 12 / 4305
التاريخ: 2025 / 3 / 25 م

السادة المديرون العامون لمديريات التربية والتعليم (نابلس، طولكرم، قلقيلية) المحترمون
تحية طيبة وبعد،،

الموضوع: تسهيل مهمة الباحثة مؤمنة أيمن مصطفى شيخ علي

نهدبكم أطيب تحية، ونرجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحثة المذكورة أعلاه من جامعة النجاح الوطنية حيث تقدمت بطلب تسهيل مهمة لمركز البحث والتطوير التربوي لإجراء دراسة بعنوان: "الكفايات الرقمية ودورها بتفعيل القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين". وستوزع الباحثة رابط استبيان محوسب على معلمي/ات المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم الأتية: (نابلس، طولكرم، قلقيلية). نكراً بالإيعاز لمن يلزم بتسهيل المهمة.



رابط الأداة: <https://2u.pw/4ppDGjeG>

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

م. جهاد دريدي

/ رئيس المركز الوطني للاختبارات والقياس والتقويم التربوي



نسخة: الأخ مدير عام مركز البحث والتطوير التربوي المحترم.

الأخ أشرف منذر الصايغ المحترم/ المشرف على الدراسة- بريد إلكتروني a.suyeh@najah.edu

الباحثة مؤمنة شيخ علي المحترمة- بريد إلكتروني s12255486@stu.najah.edu

د. منظر / ن.س.

د. منظر / ن.س.

ملحق (هـ)

أسماء لجنة محكمي أسئلة المقابلة

الرقم	الاسم	الرتبة العلمية	الجامعة
1	أ. د. غسان حسين الحلو	أستاذ دكتور	جامعة النجاح الوطنية
2	د. سهيل حسين صالحه	أستاذ مشارك	جامعة النجاح الوطنية
3	د. زاهي ياسين	أستاذ مساعد	جامعة النجاح الوطنية
4	د. هبة سليم	أستاذ مساعد	جامعة النجاح الوطنية
5	د. زهير خليف	أستاذ مساعد	جامعة النجاح الوطنية

ملحق (و)

أداة المقابلة بالصورة الأولية

هدف الدراسة:

التعرف على الكفايات الرقمية ودورها بتفعيل القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين.

أسئلة المقابلة

مديرتنا الفاضلة، مديرتنا الفاضلة:

بدايةً نقدم لكم جزيل الشكر والامتنان على قبل إجراء المقابلة وتقديم المعلومات القيمة اللازمة لنا، وذلك لإنجاز متطلبات الحصول على درجة الماجستير.

تجري الباحثة دراسة بعنوان الكفايات الرقمية ودورها بتفعيل القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

1. في البداية عرفنا عرفينا عن نفسك من حيث المنصب والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟
2. من وجهة نظرك أي هل يمتلك مدراء المدارس كفايات رقمية كافية لإتمام المهام المناطة بهم؟
3. برأيك.... يمارس المدراء القيادة الأخلاقية كأسلوب من الأساليب الإدارية المدرسية؟
4. كيف تعمل أي على توظيفها في اتخاذ قرارات تعكس القيم الأخلاقية لديك أي؟
5. من خلال خبرتك أي العملية ما الدور الذي تلعبه الكفايات الرقمية في تفعيل القيادة الأخلاقية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية؟

شكراً جزيلاً على وقتك الثمين ومشاركتك معنا المعلومات القيمة

ملحق (ز)

المقابلة بالصورة النهائية

هدف الدراسة:

التعرف على الكفايات الرقمية ودورها بتفعيل القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين.

أسئلة المقابلة

مديرتنا الفاضل، مديرتنا الفاضلة:

بدايةً نقدم لكم جزيل الشكر والامتنان على قبل إجراء المقابلة وتقديم المعلومات القيمة اللازمة لنا، وذلك لإنجاز متطلبات الحصول على درجة الماجستير.

تجري الباحثة دراسة بعنوان الكفايات الرقمية ودورها بتفعيل القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

1. من وجهة نظرك أي ما أهم الكفايات الرقمية التي يمتلكها المدير لإتمام المهام المناطة به بنجاح؟
2. برأيك.... ما أهم الممارسات الإدارية التي يمارسها المدير المرتبطة بالقيادة الأخلاقية كأسلوب من الأساليب الإدارية المدرسية؟
3. هل لك أن توضح توظيف اتخاذ القرارات التي تعكس القيم الأخلاقية لديك في ممارسة نشاطاتك الإدارية؟

4. من خلال خبرتك أي العملية ما الدور الذي تلعبه الكفايات الرقمية في تفعيل القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية؟

5. من وجهة نظرك ما أهم التحديات التي تواجه المديرين في تفعيل هذا الدور؟

6. ما مقترحاتك لإيجاد حلول مناسبة لهذه التحديات التي تواجه المديرين في تفعيل دور الكفايات الرقمية بالقيادة الأخلاقية لدى المديرين؟

شكراً جزيلاً على وقتك الثمين ومشاركتك معنا المعلومات القيمة

ملحق (ح)

الجدول

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال كفايات استخدام شبكة الإنترنت مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
1	10	متابعة إدخال المعلمين لعلامات الطلبة على المواقع الرسمية.	4.22	0.664	84.4	مرتفعة
2	18	التواصل مع المعلمين خارج أوقات الدوام عبر مواقع التواصل الاجتماعي.	4.09	0.848	81.8	مرتفعة
3	17	التواصل مع أولياء أمور الطلبة عبر مواقع التواصل الاجتماعي.	4.03	0.822	80.6	مرتفعة
4	15	الدخول إلى الاجتماعات التي تعقد إلكترونياً.	3.98	0.796	79.6	مرتفعة
5	14	توظيف مواقع التواصل الاجتماعي جيداً.	3.97	0.796	79.4	مرتفعة
6	13	متابعة البريد الإلكتروني للمدرسة.	3.96	0.853	79.2	مرتفعة
7	12	تحميل ملفات من شبكة الانترنت.	3.92	0.767	78.4	مرتفعة
8	16	الدخول إلى المواقع والتطبيقات الإلكترونية.	3.91	0.778	78.2	مرتفعة
9	11	تحميل الملفات على شبكة الانترنت.	3.89	0.785	77.8	مرتفعة

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الكفايات الحاسوبية مرتبة تنازلياً
حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
1	1	يمتلك المهارات اللازمة لاستخدام الحاسوب.	4.17	0.578	83.4	مرتفعة
2	9	يطبع الملفات والكتب الرسمية.	4.07	0.750	81.4	مرتفعة
3	5	يستخدم الحاسوب في تخزين البيانات والملفات.	4.03	0.769	80.6	مرتفعة
4	3	يقوم بالطباعة باستخدام برامج الحاسوب.	4.02	0.772	80.4	مرتفعة
5	4	يستخدم الحاسوب معتمداً على نفسه.	3.95	0.805	79.0	مرتفعة
6	2	يتعامل مع برامج الحاسوب المتنوعة.	3.90	0.766	78.0	مرتفعة
7	8	يحفظ ويسترجم محتوى الملفات.	3.90	0.776	78.0	مرتفعة
8	7	يتعامل مع مميزات تطبيقات Microsoft office.	3.89	0.787	77.8	مرتفعة
9	6	يستخدم أغلب تطبيقات Microsoft office.	3.86	0.812	77.2	مرتفعة

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال كفايات ثقافة التعليم الرقمي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
1	19	متابعة حضور المعلمين الدورات التدريبية في مجال التعليم الرقمي. تحفيز المعلمين القادرين على استخدام	4.09	0.625	81.8	مرتفعة
2	29	استراتيجيات تعليمية قائمة على الأدوات الرقمية وتعزيزهم.	3.98	0.748	79.6	مرتفعة
3	20	حث المعلمين لاستخدام المواقع العلمية الرقمية في عملية التعليم.	3.97	0.723	79.4	مرتفعة
4	21	متابعة أدوار المعلم في التعليم الرقمي.	3.87	0.803	77.4	مرتفعة
5	28	امتلاك قدرًا من المعرفة الخاصة بمواصفات البيئة المهنية الرقمية.	3.86	0.776	77.2	مرتفعة
6	25	تفعيل الأدوات الرقمية في المدرسة.	3.86	0.836	77.2	مرتفعة
7	24	تطوير مهاراته الرقمية.	3.85	0.761	77.0	مرتفعة
8	26	تنمية مهاراته ومهارات معلميه الرقمية باستمرار.	3.85	0.801	77.0	مرتفعة
9	27	امتلاك المعرفة الخاصة بمواصفات البيئة التعليمية الرقمية.	3.84	0.820	76.8	مرتفعة
10	22	توظيف أدوات التعليم الرقمي.	3.83	0.712	76.6	مرتفعة
11	23	أهمية وضروة التعليم الرقمي.	3.81	0.805	76.2	مرتفعة

جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات محور القيادة الأخلاقية وعلى المحور ككل مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم البعد	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى الاستجابة
1	1	الخصائص الشخصية	3.92	0.657	78.4	مرتفعة
2	3	العلاقات الإنسانية	3.91	0.659	78.2	مرتفعة
3	2	السلوكيات الإدارية	3.89	0.625	77.8	مرتفعة
		القيادة الأخلاقية	3.91	0.607	78.2	مرتفعة

جدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال العلاقات الإنسانية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى الاستجابة
1	36	يحترم المدير أولياء أمور الطلبة.	4.11	0.749	82.2	مرتفعة
2	27	يحترم المدير مناسبات معلميه.	3.97	0.857	79.4	مرتفعة
3	33	يعزز المدير العلاقات الإيجابية بين المعلمين.	3.94	0.860	78.8	مرتفعة
4	31	يسعى المدير إلى توفير جو خاص بالحفاظ على أسرار معلميه.	3.94	0.886	78.8	مرتفعة
5	35	يتعامل المدير مع الطلبة بلطف.	3.89	0.898	77.8	مرتفعة
6	30	يراعي المدير حاجات معلميه.	3.89	0.903	77.8	مرتفعة
7	34	يراعي المدير مشاعر المعلمين.	3.86	0.881	77.2	مرتفعة
8	28	يحث المدير المعلمين على الحوار البناء.	3.85	0.863	77.0	مرتفعة
9	32	يحترم المدير عادات وتقاليد معلميه.	3.84	0.896	76.8	مرتفعة
10	29	يترك المدير مجالاً لمعلميه للتعبير عن آرائهم.	3.84	0.907	76.8	مرتفعة

جدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال السلوكيات الإدارية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
1	13	يسعى المدير لتحقيق رؤية المدرسة وأهدافها.	4.03	0.827	80.6	مرتفعة
2	15	يحث المدير المعلمين على الالتزام بأخلاقيات مهنة التعليم.	4.01	0.835	80.2	مرتفعة
3	16	يطبق المدير قوانين وأنظمة المدرسة على جميع المعلمين والعاملين بشفافية.	3.99	0.884	79.8	مرتفعة
4	14	يلتزم المدير بالأنظمة واللوائح والقوانين بحذافيرها.	3.96	0.875	79.2	مرتفعة
5	25	يدعم المدير مبادرات المعلمين.	3.93	0.875	78.6	مرتفعة
6	21	يدعم المدير المعلمين من خلال تقديم التسهيلات اللازمة لأداء مهامهم.	3.90	0.882	78.0	مرتفعة
7	23	يعمل المدير على توزيع نصاب المعلمين من الحصص دون تحيز.	3.88	0.937	77.6	مرتفعة
8	19	يحرص المدير على تنمية معلميه مهنيًا.	3.87	0.849	77.4	مرتفعة
9	17	يبيدي المدير اهتمام خاص بالمعلمين الجدد.	3.85	0.906	77.0	مرتفعة
10	26	يقيّم المدير معلميه وفقاً لمعايير واضحة.	3.84	0.871	76.8	مرتفعة
11	24	يعطي المدير الحرية الكاملة لمعلميه في إنجاز مهامهم.	3.83	0.884	76.6	مرتفعة
12	20	يبيدي المدير اهتمام خاص بالمعلمين المتميزين.	3.82	0.894	76.4	مرتفعة
13	18	يشرك المدير جميع معلميه في اتخاذ القرارات المناسبة.	3.79	0.905	75.8	مرتفعة
14	22	يعمل المدير على توزيع الحوافز والمكافأة بصورة عادلة بين معلميه وفقاً للجهد المبذول.	3.73	0.906	74.6	مرتفعة

جدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الخصائص الشخصية مرتبة تنازلياً
حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى الاستجابة
1	1	يؤدي المدير مسؤولية كاملة تجاه المدرسة.	4.16	0.697	83.2	مرتفعة
2	2	يمثل المدير في سلوكه القدوة الحسنة لزملائه المعلمين.	4.09	0.809	81.8	مرتفعة
3	3	تعكس تصرفات المدير النزاهة في أداء عمله.	3.98	0.836	79.6	مرتفعة
4	11	يجيد المدير مهارات الاتصال والتواصل مع المعلمين.	3.97	0.809	79.4	مرتفعة
5	8	يتعامل المدير بتواضع مع زملائه المعلمين وجميع العاملين بالمدرسة.	3.97	0.919	79.4	مرتفعة
6	12	يؤدي المدير حكمة في إدارة الأزمات التي تواجه المدرسة.	3.94	0.858	78.8	مرتفعة
7	4	يتعامل المدير مع جميع المحيطين به باحترام.	3.94	0.912	78.8	مرتفعة
8	5	يتحلى المدير بالصبر في إنجاز مهامه.	3.93	0.888	78.6	مرتفعة
9	6	يتعامل المدير بعدالة مع معلميه.	3.93	0.929	78.6	مرتفعة
10	7	يفي المدير بجميع الوعود التي يقطعها للمعلمين.	3.83	0.931	76.6	مرتفعة
11	9	يتقبل المدير النقد من زملائه برحابة صدر.	3.77	0.958	75.4	مرتفعة
12	10	يعتذر المدير عن خطئه أمام الآخرين.	3.57	1.023	71.4	مرتفعة

جدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على محور الكفايات الرقمية
تعزى إلى متغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المديرية

المتغير	المستوى	الإحصائي	الكفايات الحاسوبية	كفايات استخدام شبكة الإنترنت	كفايات ثقافة التعليم الرقمي	الدرجة الكلية
الجنس	ذكر	M	3.92	3.88	3.81	3.87
		SD	0.528	0.555	0.545	0.485
	أنثى	M	4.01	4.07	3.95	4.01
		SD	0.535	0.519	0.505	0.435
المؤهل العلمي	دبلوم	M	3.79	3.84	3.76	3.79
		SD	0.579	0.688	0.669	0.576
	بكالوريوس	M	3.98	4.02	3.89	3.96
		SD	0.525	0.513	0.505	0.439
	دراسات عليا	M	4.05	3.98	3.93	3.98
		SD	0.533	0.565	0.526	0.474
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	M	4.04	4.01	3.86	3.96
		SD	0.586	0.548	0.554	0.487
	من 5-10 سنوات	M	4.04	3.99	3.93	3.98
		SD	0.464	0.538	0.452	0.423
	أكثر من 10 سنوات	M	3.91	3.99	3.88	3.93
		SD	0.537	0.543	0.548	0.467
المديرية	نابلس	M	3.90	3.85	3.78	3.84
		SD	0.518	0.523	0.537	0.460
	قلقيلية	M	3.86	3.88	3.80	3.84
		SD	0.529	0.549	0.506	0.446
	طولكرم	M	4.13	4.22	4.06	4.13
		SD	0.517	0.479	0.488	0.415

M = المتوسط الحسابي SD = الانحراف المعياري

جدول (19)

تحليل التباين المتعدد (بدون تفاعل) على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمحور الكفايات الرقمية
تعزى إلى متغيرات، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المديرية

الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
0.038*	4.328	1.149	1	1.149	الكفايات الحاسوبية	الجنس
0.000*	17.563	4.486	1	4.486	كفايات استخدام شبكة الإنترنت	
0.002*	9.431	2.406	1	2.406	كفايات ثقافة التعليم الرقمي	
0.000*	13.297	2.491	1	2.491	الدرجة الكلية	
0.135	2.010	0.534	2	1.067	الكفايات الحاسوبية	المؤهل العلمي
0.333	1.104	0.282	2	0.564	كفايات استخدام شبكة الإنترنت	
0.246	1.409	0.359	2	0.719	كفايات ثقافة التعليم الرقمي	
0.174	1.759	0.329	2	0.659	الدرجة الكلية	
0.160	1.840	0.488	2	0.977	الكفايات الحاسوبية	سنوات الخدمة
0.893	.114	0.029	2	0.058	كفايات استخدام شبكة الإنترنت	
0.410	.895	0.228	2	0.456	كفايات ثقافة التعليم الرقمي	
0.703	.352	0.066	2	0.132	الدرجة الكلية	
0.000*	11.905	3.160	2	6.321	الكفايات الحاسوبية	المديرية
0.000*	25.090	6.408	2	12.817	كفايات استخدام شبكة الإنترنت	
0.000*	14.659	3.739	2	7.479	كفايات ثقافة التعليم الرقمي	
0.000*	22.693	4.251	2	8.503	الدرجة الكلية	
		0.265	422	112.028	الكفايات الحاسوبية	الخطأ
		0.255	422	107.784	كفايات استخدام شبكة الإنترنت	
		.255	422	107.651	كفايات ثقافة التعليم الرقمي	
		.187	422	79.057	الدرجة الكلية	

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$)

جدول (20)

نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية على محور الكفايات الرقمية ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المديرية

المتغير	المستوى	المتوسط	نابلس	قليلية	طولكرم
الكفايات الحاسوبية	نابلس	3.90	—	0.047	-0.227*
	قليلية	3.86	—	—	-0.274*
	طولكرم	4.13	—	—	—
كفايات استخدام شبكة الإنترنت	نابلس	3.85	—	-0.030	-0.369*
	قليلية	3.88	—	—	-0.338*
	طولكرم	4.22	—	—	—
كفايات ثقافة التعليم الرقمي	نابلس	3.78	—	-0.023	-0.280*
	قليلية	3.80	—	—	-0.257*
	طولكرم	4.06	—	—	—
الدرجة الكلية	نابلس	3.84	—	-0.004	-0.291*
	قليلية	3.84	—	—	-0.288*
	طولكرم	4.13	—	—	—

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < 0.05$)

جدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على محور القيادة الأخلاقية
تعزى إلى متغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المديرية

الدرجة الكلية	العلاقات الإنسانية	السلوكيات الإدارية	الخصائص الشخصية	الإحصائي	المستوى	المتغير
3.77	3.77	3.75	3.79	M	ذكر	الجنس
0.620	0.655	0.651	0.662	SD		
4.00	4.01	3.98	4.02	M	أنثى	الجنس
0.580	0.646	0.589	0.638	SD		
3.74	3.81	3.71	3.73	M	دبلوم	المؤهل العلمي
0.786	0.789	0.831	0.808	SD		
3.96	3.96	3.93	3.98	M	بكالوريوس	المؤهل العلمي
0.575	0.620	0.592	0.626	SD		
3.81	3.79	3.81	3.82	M	دراسات عليا	المؤهل العلمي
0.617	0.716	0.627	0.675	SD		
3.93	3.91	3.93	3.94	M	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
0.635	0.690	0.632	0.706	SD		
3.89	3.88	3.87	3.91	M	من 5-10 سنوات	سنوات الخدمة
0.547	0.613	0.551	0.636	SD		
3.91	3.93	3.88	3.92	M	أكثر من 10 سنوات	سنوات الخدمة
0.627	0.670	0.660	0.647	SD		
3.71	3.71	3.69	3.73	M	نابلس	المديرية
0.585	0.635	0.614	0.645	SD		
3.81	3.82	3.80	3.80	M	قلقيلية	المديرية
0.617	0.691	0.630	0.666	SD		
4.16	4.16	4.12	4.20	M	طولكرم	المديرية
0.533	0.580	0.555	0.566	SD		

M = المتوسط الحسابي SD = الانحراف المعياري

جدول (22)

تحليل التباين المتعدد (بدون تفاعل) على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمحور القيادة الأخلاقية
تعزى إلى متغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المديرية

الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
0.000*	17.641	6.566	1	6.566	الخصائص الشخصية	الجنس
0.000*	18.689	6.388	1	6.388	السلوكيات الإدارية	
0.000*	17.431	6.674	1	6.674	العلاقات الإنسانية	
0.000*	20.702	6.526	1	6.526	الدرجة الكلية	
0.094	2.375	0.884	2	1.768	الخصائص الشخصية	المؤهل العلمي
0.172	1.769	0.605	2	1.209	السلوكيات الإدارية	
0.143	1.952	0.748	2	1.495	العلاقات الإنسانية	
0.108	2.238	0.705	2	1.411	الدرجة الكلية	
0.891	0.115	0.043	2	0.086	الخصائص الشخصية	سنوات الخدمة
0.880	0.128	0.044	2	0.088	السلوكيات الإدارية	
0.620	0.479	0.183	2	0.367	العلاقات الإنسانية	
0.828	0.188	0.059	2	0.119	الدرجة الكلية	
0.000*	25.353	9.437	2	18.875	الخصائص الشخصية	المديرية
0.000*	21.912	7.489	2	14.979	السلوكيات الإدارية	
0.000*	20.516	7.856	2	15.712	العلاقات الإنسانية	
0.000*	26.011	8.200	2	16.400	الدرجة الكلية	
		0.372	422	157.082	الخصائص الشخصية	الخطأ
		0.342	422	144.239	السلوكيات الإدارية	
		0.383	422	161.589	العلاقات الإنسانية	
		0.315	422	133.037	الدرجة الكلية	

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < 0.05$)

جدول (23)

نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية على محور القيادة الأخلاقية ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المديرية

المتغير	المستوى	المتوسط	نابلس	فلسطينية	طولكرم
الخصائص الشخصية	نابلس	3.73	—	-0.0709	-0.470*
	فلسطينية	3.80	—	—	-0.399*
	طولكرم	4.20	—	—	—
السلوكيات الإدارية	نابلس	3.69	—	-0.113	-0.433*
	فلسطينية	3.80	—	—	-0.319*
	طولكرم	4.12	—	—	—
العلاقات الإنسانية	نابلس	3.71	—	-0.110	-0.441*
	فلسطينية	3.82	—	—	-0.331*
	طولكرم	4.16	—	—	—
الدرجة الكلية	نابلس	3.71	—	-0.0984	-0.447*
	فلسطينية	3.81	—	—	-0.349*
	طولكرم	4.16	—	—	—

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .05$)

جدول (24)

قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على الكفايات الرقمية والقيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين ($n=430$)

الكفايات الرقمية ككل	الكفايات الرقمية			القيادة الأخلاقية
	كفايات ثقافة التعليم الرقمي	كفايات استخدام شبكة الإنترنت	كفايات الحاسوبية	
	معامل ارتباط بيرسون			
0.643**	0.585**	0.606**	0.469**	الخصائص الشخصية
0.631**	0.592**	0.566**	0.468**	السلوكيات الإدارية
0.601**	0.544**	0.576**	0.429**	العلاقات الإنسانية
0.666**	0.612**	0.619**	0.486**	القيادة الأخلاقية ككل

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .01$)

جدول (25)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لمعرفة مدى إسهام أبعاد الكفايات الرقمية في التنبؤ بالقيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية بيتا β	قيمة ت	مستوى الدلالة	معامل الارتباط (R)	التباين المفسر R^2	معامل الارتباط المعدل
	معامل الانحدار	الخطأ المعياري						
1	الثابت	1.134	.172	6.602	.000			
	كفايات استخدام شبكة الإنترنت	.694	.043	16.302	.000	.619 ^a	.383	.382
2	الثابت	.572	.177	3.230	.001			
	كفايات استخدام شبكة الإنترنت كفايات	.428	.053	8.064	.000	.381		
	ثقافة التعليم الرقمي	.418	.055	7.647	.000	.676 ^b	.457	.455

قيمة "ف" المحسوبة لكفايات استخدام شبكة الإنترنت = 265.762 دالة عند مستوى دلالة <0.001

قيمة "ف" المحسوبة لكفايات استخدام شبكة الإنترنت و كفايات ثقافة التعليم الرقمي = 179.962

دالة عند مستوى دلالة <0.001

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .05$)

جدول (26)

توزيع استجابات مديري المدارس حول أهم الكفايات الرقمية التي يجب أن يمتلكوها وفقاً لوجهة نظرهم

الرقم	أهم الكفايات الرقمية	التكرار	النسبة المئوية
1.	استخدام الحاسوب	4	%11.43
2.	برامج المايكروسوفت (Microsoft)	5	%14.23
3.	تطبيق الايسكول (E-School)	4	%11.43
4.	برامج التصوير والفوتوشوب	1	%2.86
5.	تطبيق الأوت لوك (Out look)	4	%11.43
6.	تطبيق المينامي (MenaME)	4	%11.43
7.	مواقع التواصل الاجتماعي	4	%11.43
8.	تطبيق الزوم (ZOOM)	2	%5.71
9.	تطبيق التيمز (Microsoft Teams)	3	%8.57
10.	ماكينات الطباعة والتصوير	1	%2.87
11.	اللوحة الذكية	1	%2.87
12.	البروجكتر	1	%2.87
13.	الهواتف الذكية وتطبيقاتها	1	%2.87
	المجموع	35	%100

جدول (27)

توزيع استجابات مديري المدارس حول أهم الممارسات الأخلاقية وفقاً لوجهة نظرهم

الرقم	ممارسات القيادة الأخلاقية	التكرار	النسبة المئوية
1.	العدالة	7	%24.14
2.	الاحترام المتبادل	4	%13.80
3.	الاجتماعية	7	%24.14
4.	القُدوة الحسنة	3	%10.34
5.	الشفافية	3	%10.34
6.	النزاهة	3	%10.34
7.	المشاركة في اتخاذ القرارات	1	%3.45
8.	المعاملة الإنسانية	1	%3.45
	المجموع	29	%100

جدول (28)

توزيع استجابات مديري المدارس حول توظيف اتخاذ القرارات التي تعكس القيم الأخلاقية لديهم في ممارسة نشاطاتهم الإدارية وفقاً لوجهة نظرهم

الرقم	توظيف اتخاذ القرارات التي تعكس القيم الأخلاقية لدى مديري المدارس	التكرار	النسبة المئوية
1.	المشاركة في اتخاذ القرارات	5	33.33%
2.	احترام الرأي الآخر	3	20.00%
3.	العدالة	2	13.33%
4.	الأسلوب الأخلاقي	1	6.67%
5.	الحوار	1	6.67%
6.	تحمل المسؤولية	1	6.67%
7.	الاجتماعية	2	13.33%
	المجموع	15	100%

جدول (29)

توزيع استجابات مديري المدارس حول دور الكفايات الرقمية في تفعيل القيادة الأخلاقية وفقاً لوجهة نظرهم

الرقم	دور الكفايات الرقمية في تفعيل القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس	التكرار	النسبة المئوية
1.	تتمية العلاقات الاجتماعية	1	6.25%
2.	تعزيز الثقة بالإدارة	4	25.00%
3.	مرونة متابعة الأعمال	1	6.25%
4.	توفير فرص للعمل التعاوني	1	6.25%
5.	توفير الوقت والجهد	1	6.25%
6.	تعزيز النزاهة	1	6.25%
7.	تعزيز الشفافية	2	12.50%
8.	تعزيز القيم الأخلاقية	1	6.25%
9.	المصادقية	1	6.25%
10.	الانضباط	1	6.25%
11.	تتمية العلاقات الاجتماعية	1	6.25%
12.	تعزيز القدرة على اتخاذ القرارات	1	6.25%
	المجموع	16	100%

جدول (30)

توزيع استجابات مديري المدارس حول أهم التحديات التي تواجه المديرين في تفعيل هذا الدور وفقاً لوجهة نظرهم

الرقم	أهم التحديات التي تواجه المديرين في تفعيل هذا الدور	التكرار	النسبة المئوية
1.	انقطاع الكهرباء	1	4.55%
2.	امتلاك الأجهزة	6	27.26%
3.	المعرفة العلمية	7	31.81%
4.	المرحلة العمرية	1	4.55%
5.	كثرة الأعباء	1	4.55%
6.	القناعة الشخصية	2	9.09%
7.	سياسات الحكومة	1	4.55%
8.	الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية	2	9.09%
9.	توفر الإنترنت	1	4.55%
	المجموع	22	100%

جدول (31)

توزيع استجابات مديري المدارس حول أهم المقترحات لإيجاد حلول مناسبة لهذه التحديات التي تواجه المديرين في تفعيل دور الكفايات الرقمية للقيادة الأخلاقية وفقاً لوجهة نظرهم

الرقم	أهم المقترحات لإيجاد حلول مناسبة للتحديات	التكرار	النسبة المئوية
1.	دورات تدريبية	7	30.43%
2.	تهيئة المعلم الجديد	1	4.35%
3.	متابعة المنصات التعليمية	2	8.70%
4.	توفير الأجهزة	4	17.39%
5.	تمكين المعرفة العلمية والعملية	3	13.03%
6.	توفير شبكة انترنت قوية	2	8.70%
7.	تعيين إدارة مناسبة	1	4.35%
8.	توفير البنية التحتية	1	4.35%
9.	ممارسة عملية	1	4.35%
10.	تشجيع المدراء على ممارسة القيادة الأخلاقية	1	4.35%
	المجموع	23	100%



An-Najah National University
Faculty of Graduate Studies

**DIGITAL COMPETENCIES AND THEIR ROLE
IN ACTIVATING ETHICAL LEADERSHIP
AMONG SECONDARY GOVERNMENT
SCHOOL PRINCIPALS IN THE NORTHERN
GOVERNORATES FROM THE POINT OF
VIEW PRINCIPALS AND TEACHERS**

By
Mu'mina Sheikh Ali

Supervisor
Dr. Ashraf Al-Sayegh

**This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for The Degree
of Master of Educational Administration, Faculty of Graduate Studies, An Najah
National University, Nablus-Palestine.**

2025

DIGITAL COMPETENCIES AND THEIR ROLE IN ACTIVATING ETHICAL LEADERSHIP AMONG SECONDARY GOVERNMENT SCHOOL PRINCIPALS IN THE NORTHERN GOVERNORATES FROM THE POINT OF VIEW PRINCIPALS AND TEACHERS

By
Mu'mina Sheikh Ali
Supervisor
Dr. Ashraf Al-Sayegh

Abstract

This study aimed to identify digital competencies and their role in promoting ethical leadership among secondary government school principals in the northern Palestinian governorates, as perceived by both principals and teachers. The researcher employed a mixed-methods design, integrating a quantitative descriptive and analytical approach through a questionnaire, alongside a qualitative approach utilizing semi-structured interviews for data collection. The study population comprised 3,300 male and female teachers and 207 male and female principals from the northern governorates of Tulkarm, Nablus, and Qalqilya. The quantitative sample included 430 teachers, while the qualitative sample consisted of eight principals. Quantitative data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), and qualitative data were examined in relation to the study's research questions. Findings from the quantitative analysis indicated that, from the teachers' perspective, secondary government school principals exhibited high levels of both digital competencies and ethical leadership. Statistically significant differences ($\alpha < 0.05$) were observed in digital competencies based on gender and directorate, favoring females and the Tulkarm directorate, whereas no significant differences were found concerning academic qualification or years of service. Similarly, significant differences in ethical leadership were identified with respect to gender and directorate, but not academic qualification or years of service. Moreover, a positive and statistically significant correlation was found between digital competencies and ethical leadership among principals. Qualitative findings revealed principals' awareness of the importance of digital competencies in enhancing ethical leadership practices, while also highlighting challenges such as limited digital resources, resistance to change, and inadequate training programs. The study further proposed solutions to address these challenges. It is recommended that the Ministry of Education prioritize the development of programs and training courses aimed at

enhancing digital competencies among educational leaders and that future research explore the relationship between digital competencies and ethical leadership across diverse contexts to facilitate comparative analyses.

Keywords: digital competencies, ethical leadership, secondary school principals, teachers, perspectives, mixed-methods research, Palestinian education