جامعة النَّجاح الوطنيَّة
كليَّة الدّراسات العليا

توظيف الذكاء الاصطناعي وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في شمال فلسطين

إعداد
أسماء أيسر أنيس زيود

إشراف
د. زاهي ياسين
د. جعفر أبو صاع

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

2025

توظيف الذكاء الاصطناعي وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في شمال فلسطين

إِعداد

أسماء أيسر أنيس زيود

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 2025/03/19م، وأجيزت:

د. زاهي ياسين	
المشرف الرئيسي	**التوقيع**
د. جعفر أبو صاع	
المشرف الثاني	**التوقيع**
د. د. كمال مخامرة	
الممتحن الخارجي	**التوقيع**
د. عبد الكريم أيوب	
الممتحن الداخلي	**التوقيع**

الإهداء

إلى من بلّغ الرسالة وأدى الأمانة نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى تاريخ الأرض والحضارات وطني الحبيب فلسطين

إلى القلب الكبير الذي أنار طريق حياتي، ومهّد السعادة في ممر الأيام، ومنحني الشغف والقوة لأواصل طريق العلم

أبي الغالي

إلى العيون التي سهرت وشاركتني الحلم وملئت قلبي بالشجاعةِ والأمل

أمي الغالية

إلى الفرشات الرقيقة التي يملئن أوقاتي بالفرحِ والحب والدفء

أخواتي وبناتهن العزيزات

إلى السند وملجئي وريحان القلب

أخي الغالي وزوجته وابنته (رفيف)

إلى أساتذتي ودكاترتي الأفاضل الذين أناروا لنا طريق العلم وفتحوا لنا باب المعرفة

إلى الزملاء والزميلات الذين لهم الفضل في دعمي ولم يتوانوا للحظة في مدي بالمعلومات اللازمة لإعداد رسالتي

إلى كلّ الأحبة والأصدقاء

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي منّ عليّ بكرمه وفضله ومدني بالقوةِ والإرادة لإتمام هذه الرسالة، الحمد والشكر لله حمداً طيباً مباركاً يليق بجلاله وعظيم سُلطانه

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والمحبة إلى من كانوا الدعم والسند أهلي الكرام

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لمشرفين رسالتي الدكتور زاهي ياسين والدكتور جعفر وصفي أبو صاع مُمتنة لما أشارَ عليه قلمكم

وجزيل الشكر والتقدير أيضا للممتحنين على رسالتي وأعضاء لجنة المناقشة الممتحن الداخلي الدكتور عبد الكريم أيوب والممتحن الخارجي الدكتور كمال مخامرة

كما لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير للمحكمين والمشرفين والأصدقاء والأحبة ولكلِ من كان لي داعماً

الإقرار

أنا الموقعة أدناه مقدمة الرسالة التي تحمل عنوان:

توظيف الذكاء الاصطناعي وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في شمال فلسطين

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: أسماء أنيس زيود

التوقيع:

التاريخ: ١٩ / ٣ / ٢٠٢٥ م

فهرس المحتويات

الإهداء ..... ج

الشكر والتقدير..... د

الإقرار ..... ه

فهرس المحتويات..... و

فهرس الجداول ..... ح

فهرس الأشكال ..... ط

فهرس الملاحق..... ي

الملخص..... ك

الفصل الأول: خلفية الدراسة (مقدمة الدراسة والإطار النظري) 1

مقدمة الدراسة 1

الإطار النظري 3

أولا: الذكاء الاصطناعي..... 3

ثانيا: المهارات القيادية..... 14

الدراسات ذات الصلة..... 20

الدراسات المتعلقة بالذكاء الاصطناعي..... 20

الدراسات المتعلقة بالمهارات القيادية..... 25

التعقيب على الدراسات السابقة..... 28

مصطلحات الدراسة 29

مشكلة الدراسة..... 31

أسئلة الدراسة..... 32

فرضيات الدراسة..... 33

أهداف الدراسة 33

أهمية الدراسة 33

حدود الدراسة 35
الفصل الثاني: منهجية الدراسة واجراءاتها..... 36
منهجية الدراسة..... 36
مجتمع الدراسة وعينتها..... 36
أدوات الدراسة..... 38
متغيرات الدراسة 47
إجراءات تنفيذ الدراسة..... 47
المعالجات الإحصائية..... 48
الفصل الثالث: عرض نتائج الدراسة..... 50
أولا: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة..... 50
النتائج المتعلقة بالسؤال الأول..... 50
النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني..... 53
النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث 55
الفصل الرابع: مناقشة النتائج والتوصيات 57
أولا: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة..... 57
مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول 57
مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني 61
مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث..... 64
التوصيات 69
المراجع العلمية 70
الملاحق 77
Abstract ..... b

فهرس الجداول

جدول (1): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس 37

جدول (2): توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها الديمغرافية..... 38

جدول (3): قيم تشبع كل فقرة والجذر الكامن ونسبة التباين المفسر..... 40

جدول (4): قيم معامل ثبات محور توظيف الذكاء الاصطناعي ومجالاته بطريقة كرونباخ ألفا..... 42

جدول (5): قيم تشبع كل فقرة والجذر الكامن ونسبة التباين المفسر..... 44

جدول (6): قيم معامل ثبات محور المهارات القيادية ومجالاته بطريقة كرونباخ ألفا..... 45

جدول (7): درجات احتساب مستوى توظيف الذكاء الاصطناعي و المهارات القيادية 46

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات محور توظيف الذكاء الاصطناعي وعلى المحور ككل مرتبة تنازلياً(ن=268) 50

جدول (9): نتائج اختبار(ت) لعينة واحدة (One Sample T Test) لتوظيف الذكاء الاصطناعي لفحص الفروق بين توظيف الذكاء الاصطناعي ومستويات مقياس ليكرات الخماسي..... 51

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات محور المهارات القيادية وعلى المحور ككل مرتبة تنازلياً (ن=268) 53

جدول (11): نتائج اختبار(ت) لعينة واحدة (One Sample T Test) للمهارات القيادية لفحص الفروق بين المهارات القيادية ومستويات مقياس ليكرات الخماسي..... 94

جدول (12): نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين المتغيرات..... 95

جدول (13): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتأثير المتغيرات المستقلة: توظيف الذكاء الاصطناعي والمتغيرات الديمغرافية بالمتغير التابع المهارات القيادية 95

فهرس الأشكال

شكل (1): المهارات الإدارية الضرورية وفقا للمستويات التنظيمية 18

فهرس الملاحق

ملحق (أ): الاستبانة قبل التحكيم..... 77

ملحق (ب): قائمة بأسماء المحكمين 85

ملحق (ج): الاستبانة بعد التحكيم..... 86

ملحق (د): الجداول 94

توظيف الذكاء الاصطناعي وعلاقته بالمهارات القيادية
لدى مديري المدارس الحكومية في شمال فلسطين

إعداد

أسماء أيسر أنيس زيود

إشراف

د. زاهي ياسين

د. جعفر أبو صاع

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى توظيف الذكاء الاصطناعي وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في شمال فلسطين تبعاً للمتغيرات التالية: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مستوى المدرسة)، فاستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، حيث أعدت الباحثة أداة الاستبانة لجمع البيانات، وتضمنت محورين هما: الذكاء الاصطناعي، والمهارات القيادية، وتم التحقق من صدق الأداة وثباتها، أما مجتمع الدراسة بلغ عددهم (881) مديراً ومديرة، وطبقت أداة الدراسة على عينة عشوائية بسيطة قومها (268) مديراً ومديرة.

وتوصلت الدراسة إلى عدّة نتائج: أنّ درجة توظيف الذكاء الاصطناعي لدى مديري المدراس الحكومية في شمال فلسطين مرتفعة، كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=.05) بين متوسطات توظيف الذكاء الاصطناعي لدى مديري المدراس الحكومية في شمال فلسطين تعزى إلى متغير: (الجنس، سنوات الخبرة)، وتوجد فروق تعزى إلى متغير المؤهل العلمي جاءت لصالح دراسات عليا ومتغير مستوى المدرسة جاءت لصالح (مدرسة أساسية عليا)، كما أظهرت النتائج أن درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدراس الحكومية في شمال فلسطين مرتفعة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=.05)، بين توظيف الذكاء الاصطناعي والمهارات القيادية لدى مديري المدراس الحكومية في شمال فلسطين.

استناداً إلى نتائج الدراسة، قدمت الباحثة التوصيات التالية: تسليط الضوء على دور الورشات والدورات التدريبية في تأهيل وتنمية مهارات المعلمين لمستحدثات التكنولوجيا الحديثة من خلال توفير بنية تحتية مناسبة، وتوفير فريق إداري يعمل على وضع خطة متابعة شاملة للنظام التعليمي الخاص بالمنهاج التربوي ومنصة التعليم الالكتروني.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاصطناعي، المهارات القيادية، المدارس الحكومية في شمال فلسطين.

الفصل الأول

خلفية الدراسة (مقدمة الدراسة والإطار النظري)

مقدمة الدراسة

إنّ التطور العلمي والمعرفي وسرعة انتشار المعلومات، خاصة في ظل التطورات التكنولوجية وما يصاحبها من تغيرات سريعة في عصر المعلوماتية، قد استدعى ذلك أنماط جديدة من التفكير بما يتناسب مع هذا الواقع، لذا أصبح لزامًا على المؤسسات التعليمية والتربوية أن تضع رؤية مستقبلية وفق نظريةٍ جديدة وذلك من خلال النهوض بمفهوم قيادة المؤسسات التربوية.

ونتيجة النمو السريع في حقل المعرفة وثورة المعلومات والاتصالات وظهور الذكاء الاصطناعي، لابد لوزارة التربية والتعليم من مواجهة كافة التحديات والصعوبات من خلال مواكبة التطورات الحديثة والتكيف معها، وبالتالي هذا ما اقتضى على قادة التعليم من مجاراة متطلبات التغيير، وتطوير عناصر المنظومة التعليمية وتحسينها لتستجيب لتلك التغيرات، وهذا ما يستدعي وجود قيادة واعية ومتميزة تهدف إلى توجيه كافة الإمكانات اللازمة لتحقيق الاستمرارية والجودة في المنظومة التعليمية (الزهراني و القرشي، 2022).

يُعد الذكاء الاصطناعي أحد أهم الاختراعات في عصرنا الحالي. أثبتت الأبحاث التي أُجريت في جامعة بوسطن ومنها دراسة جراي (Gray, 2017) المتعلقة بالذكاء الاصطناعي أن الاعتماد المتزايد على الذكاء الاصطناعي والروبوتات في العديد من المهام المتعلقة بالشركات والمؤسسات سيؤدي إلى تقليل فرص العمل للأشخاص الذين يعتمدون على الوسائل التقليدية ولا يحتاجون إلى تدريب وتطوير، بينما أكد آخرون أنه يوفر العديد من الوظائف.

على الرغم من نجاح الذكاء الاصطناعي (AI)، الذي يتطور بشكل متسارع ويتغلغل في جميع مجالات حياتنا اليومية، من التطبيقات الإلكترونية التي تنفذ المهام بسرعة وبدون تدخل يدوي، إلى الروبوتات

المعتمدة على الذكاء الاصطناعي، إلى أجهزة الكمبيوتر التي تقوم بإدخال البيانات وتخزين الملفات على نفس النظام (MA & Siau, 2018).

فالقيادة من الموضوعات التي شكلت حيزاً مهماً في حياة الانسان خاصة في عصرنا هذا، كما أصبحت ظاهرة اجتماعية هامة تتأثر وتؤثر في حياة المجتمع ككل، فالقادة هم الذين يقودون مجتمعاتهم إلى الاصلاح والتقدم والتطور، وهذا ما نجده من خلال علاقة تفاعل دائمة بين المجتمع وبين قادته، لذا تعتبر القيادة هي تفاعل نشط ومؤثر وموحد بين القائد والأتباع (الزعبي و الكلوب، 2021). وبالتالي تظهر أهمية القيادة التربوية في مدى تأثير المهارة القيادية التي يمارسها المدير على المؤسسة التعليمية، فالقائد الناجح هو الذي يوجه الجهود وينظم الطاقات العاملة لتحقيق أعلى مستوى من إنجاز العمل وتحقيق الأهداف بأعلى جودة، وبهذا فإن القائد الناجح هو الذي يحول الخطط إلى واقع ويعمل على إنجازها بأفضل إمكانيات، وبأقل وقت وجهد (الحجة، 2021).

كما تلعب القيادة المدرسية دورًا فعالًا في تطوير وتحسين وتيسير العمل الإداري التربوي من خلال جعله أكثر مرونة وقابلية للتطوير، بما يتماشى مع التطورات الجديدة والتغيرات الكبيرة في أساليب الإدارة والتفكير الإداري، والتقدم في التكنولوجيا الداعمة للعمل الإداري وغيرها من المؤثرات التي دعت إلى السرعة في التغيير بأساليب قيادية وإدارية في المؤسسات التعليمية، فقد برزت الحاجة إلى إعادة النظر في الأساليب الإدارية والتربوية لتكون مواكبة مع المستجدات في تطوير التعليم وتحسين مخرجاته (البوهي، 2017، 54). أما مدير المدرسة يعتبر جزءً رئيساً في تشكيل المنظومة التعليمية المدرسية، ومن أهم واجباته إدارة المناهج الدراسية بالمدرسة والأنشطة التعليمية ذات الصلة، والإشراف على المعلمين وتدريبهم مهنياً لدعم عملية التعليم والتعلم وتوفير كافة الموارد البشرية والمادية لتمكين التلاميذ من تحقيق نتائج علمية متميزة (إبراهيم و المرزوقي، 2021).

لقد ألقت هذه التطورات والتغيرات المتتالية بأدوار ومسؤوليات جديدة على عاتق العاملين في المؤسسات التعليمية المختلفة، ولا سيما مدراء المدارس، وكانت هناك حاجة للاستجابة لهذه التطورات من خلال تزويد مدراء المدارس بالمهارات والمعارف القيادية التي تمكنهم من التكيف مع كل التطورات الجديدة والتغيرات العالمية في نظام التعليم. (الحريري، 2018، 65). واستناداً على ما سبق، فقد تبين مدى أهمية تطوير العملية التعليمية في كافة المجالات التقنية والمعلوماتية وفق مهارات قيادية قادرة على مواكبة كل ما هو جديد، ومن هنا ظهرت فكرة هذه الدراسة في توظيف الذكاء الاصطناعي وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في شمال فلسطين.

الإطار النظري

أولا: الذكاء الاصطناعي

نبذة تاريخية عن الذكاء الاصطناعي

لقد بدأ الذكاء الاصطناعي يدخل حياة الانسان بشكل تدريجي مع تطور تكنولوجيا الحواسيب الذكية، يعود مفهوم الذكاء الاصطناعي إلى خمسينيات القرن العشرين، حيث ظهرت معالمه مع التقدم في العلوم الحاسوبية الكهروميكانيكية، وذلك خلال مؤتمر جامعة دارتموث "Dartmouth" الذي أُقيم عام 1956م تحت إشراف جون مكارثي "John McCarthy". وقد عرّف جون مكارثيJohn McCarthy أحد أبرز علماء الحاسب الآلي ومؤسسي الذكاء الاصطناعي، أن الذكاء الاصطناعي: "هو علم من علوم هندسة الآلات الذكية وبشكل خاص برامج الكمبيوتر، التي تعتمد على تطوير أجهزة وبرمجيات حاسوبية قادرة على محاكاة تفكير الدماغ البشري وتصرفاته" (الزهيري، وآخرون، 2021).

في عام 1956م، عُقد مؤتمر في جامعة Dartmouth الأمريكية تحت عنوان "ميلاد الذكاء الاصطناعي"، حيث تم عرض مجموعة من البرامج والأجهزة الحاسوبية التي أدهشت الحضور وأظهرت نظريات منطقية من حيث قدرتها على التحدث باللغة الإنجليزية. بعد ذلك، في منتصف

الستينات، قامت وزارة الدفاع الأمريكية بتمويل أبحاث في مجال الذكاء الاصطناعي، بهدف بناء أمل في المستقبل القريب، في عام 1974، تعرض علماء البحوث لانتقادات من الحكومة بسبب عدم قدرتهم على تجاوز التحديات التي واجهوها أثناء تطوير هذا المجال، مما أثر سلبياً على فرصهم في الحصول على التمويل. ومع بداية الثمانينات، شهد مجال الذكاء الاصطناعي انتعاشاً مجدداً بفضل نجاح الأنظمة الخبيرة، وهي برامج تحاكي الذكاء البشري الخبير، حيث تقوم بتشخيص المشكلات وتوقع الأحداث المستقبلية، بالإضافة إلى تقديم خدمات للعملاء والزبائن من خلال استنتاجات واقتراحات متنوعة. في التسعينيات حقق الذكاء الاصطناعي تقدمات كبيرة ومتطورة في مجالات مختلفة خاصة معالجة البيانات واستخراجها (إسماعيل، 2016، 18).

تعد الفترة من 1993–2011 هي حجر الاساس التي ثبت من خلالها قواعد وركائز وصفات الذكاء الاصطناعي، حيث لم يختلف بشأنها غالبية الكتّاب والباحثين، وذلك للمدة التي وضّحت فيها تنظيمات الذكاء الاصطناعي مدى قدرة ابداعاته العلمية والتطبيقية، إذ شهدت أبحاث الذكاء الاصطناعي صحوة كبيرة نظراً للنجاح التجاري للنظم الخبيرة بوصفها إحدى تطبيقات برامج الذكاء الاصطناع التي جرى استخدامها لغرض التواصل مع أنظمة المعرفة وبناء المهارات التحليلية لواحد أو أكثر من الخبراء (Oced, 2019).

ومع بدايات ظهور معالم الثورة الصناعية منذ مطلع القرن الحادي والعشرين، إذ حقق الذكاء الاصطناعي نجاحات كبيرة مقارنة بالفترات السابقة، ويعود السبب في ذلك لتوجه الكثير من الكتّاب والباحثين الى دراسة المعايير العلمية السليمة الخاصة بالأجهزة والآلات باعتبارها عناصر أساسية مثل الحواسيب على اختلاف اشكالها، فقد ازداد التركيز على حل بعض المشكلات الفرعية نتيجة ظهور علاقات جديدة في مجالات الذكاء الاصطناعي، ومن الضروري أن نؤكد أن علم الذكاء الاصطناعي يتضمن مجموعة من الأساليب والتقنيات المتطورة التي أظهرت فعالية وكفاءة كبيرة عند استخدامها في معالجة المشكلات المعقدة في مختلف مجالات العمل والحياة الحديثة. ومن أبرز هذه الأساليب: التعلم

الآلي واكتساب المعرفة، البحث والتحليل، أنظمة الخبرة، بالإضافة إلى الأنظمة الذكية وأنظمة الحوسبة والمنطق الضبابي، وغيرها من الأساليب والتقنيات التي طورها علم الذكاء الاصطناعي وتُستخدم حالياً في معظم مجالات المجتمع (الهادي، 2021).

مفهوم الذكاء الاصطناعي

الذكاء الاصطناعي: " يتكون مصطلح الذكاء الاصطناعي من كلمتين: الأولى هي "Artificial" التي تعني شيئاً مصنوعاً أو غير طبيعي، أما الثانية فهي "Intelligent" التي تشير إلى الذكاء والقدرة المعرفية على الفهم والتركيز، والتعلم من التجربة، واستخدام العقل لتذكر المعلومات المهمة، فضلاً عن التعامل مع متطلبات الحياة اليومية، ونلاحظ أن الذكاء يختلف عن التفكير، فالتفكير هو وسيلة تحليل وصياغة الأفكار والمفاهيم وليس كل قدرة على التفكير تُعدّ ذكاءً ربما يكون الذكاء أقرب إلى التفكير الفعال" (بلال و موسى، 2019، 18).

يمكن تعريف الذكاء الاصطناعي كمفهوم: "هو أحدث نهج في أنظمة الكمبيوتر الذكية مع القدرة على محاكاة الذكاء البشري، والقدرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات بطريقة مشابهة لعلم النفس البشري في مواقف خاصة بالمهام ". وهذا المفهوم أصبح جزءً لا يتجزأ من حياة الأفراد في المجتمع ومع التقدم الكبير والمتسارع في تكنولوجيا نظم المعلومات والاتصال البشري التي تحتويها الحواسيب والاجهزة الذكية الحديثة (المطيري، 2022).

ويرى Nikitas,et al. (2020) أنّ الذكاء الاصطناعي: "هو انطلاقة قوية ما زالت في مراحلها الأولى، لكنه يمتلك الامكانية الفائقة بشكل كبير إذا تم توظيفه بطريقة مناسبة كأداة لتحقيق التغيير الإيجابي. ويمكن لهذا التطور أن يساهم في بناء حياة مستدامة ضمن امكانيات كبيرة في استخدام كافة أنواع الموارد".

من ناحية أخرى، يعد الذكاء الاصطناعي تطبيق تكنولوجي ذكي يقوم بالوظائف الإدراكيـــة المرتبطـــة بالعقل البشري، مثل التعلم وحل المشكلات والتفاعل، حيث يتزايد عدد أنظمة الذكاء الاصطناعي بشكل سريع ومستمر. في الخمسينيات، تنبأت العديد من الدراسات، مثل Newell, et al. (1958) بأن الذكاء الاصطناعي سيكون له دور بارز في حقل الإدارة. ورغم بطء التطورات التكنولوجية في الستينات. إلا أنه مع الوقت، اتبع العديد من العلماء نهجًا ناشئًا، حيث فصلوا بين المهام الإدارية الروتينية التي يمكـــن للآلات التعامل معها وبين المهام الأكثر تعقيدًا التي تتطلب موارد بشرية. وفي هذا السياق، تمت دراسة الذكاء الاصطناعي في علوم الحاسوب، بينما ركزت الإدارة والتنظيم على الموارد البشرية. إلى أن بدأ يُدرك أنّ أنظمة الذكاء الاصطناعي ستكون ضرورة أساسية في مختلـــف المجـــالات، حيـــث أصـــبح استخدامها شائعًا بشكل متزايد بين المـــدراء فـــي المؤسســـات المختلفـــة (Raisch & Krakowski, 2021).

إضافة لما سبق، أصبح مصطلح أنظمة الذكاء الاصطناعي شائعًا في جميع القطاعات، حيث تساهم هذه الأنظمة في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة الإنتاج من خلال ارتباطها بمجموعة من المهام المتنوعـــة. تشمل هذه المهام: تقييم أداء العاملين، دعم عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وتحليـــل البيانـــات وقياســـها بشكل يعكس الأداء الفعلي للمؤسسة بدقة وواقعية أكبر من الأنظمة التقليديـــة القائمـــة علـــى المـــوارد البشرية. كما أن مفهوم الذكاء الاصطناعي يختلف اهتماماته، فلم يقتصر على مجال واحد، بل برز فـــي العديد من المجالات. ومن أبرز تلك المهام: تصميم الأنظمة التي تحاكي الذكاء البشري، مثل فهم اللغة، تعلم معلومات جديدة، الاستدلال وحل المشكلات. بالإضافة إلى الكشف عـــن أوجـــه النشـــاط الـــذهني البشري، مثل الفهم، الإبداع، التعليم، الإدراك، حل المشكلات والشعور، بهدف تطبيقها على الحواســـيب الآلية (خوالد و آخرون، 2019).

أنواع الذكاء الاصطناعي

تم تقسيم الذكاء الاصطناعي إلى عدة أجزاء كما يلي (الزهراني و القرشي، 2022):

1. الذكاء الاصطناعي "الذي يتصف بالضيق أو الضعيف (Narrow AI or Weak AI)": يعتبر من النوع البسيط، حيث يقوم بعمل برمجيات مختلفة في بيئة محددة. هذا النوع لا يمتلك القدرة على التفكير خارج نطاق المهمة التي تم تدريبه عليها.
2. الذكاء الاصطناعي "الذي يتصف بالقوي أو العام (General AI or Strong AI)": يتسم هذا النوع من الذكاء الاصطناعي بقدرة على جمع المعلومات وتحليلها من خلال تراكم الخبرات التي يكتسبها من المواقف المختلفة. هذه القدرة تمكنه من اتخاذ القرارات بشكل مستقل وذاتي، مما يجعله أكثر تقدمًا ومرونة من الذكاء الاصطناعي الضيق.
3. الذكاء الاصطناعي "الذي يتصف بالخارق (Super AI)": يُعتبر هذا النموذج من النماذج التي لا تزال قيد التجربة، حيث يهدف إلى محاكاة الذكاء البشري بشكل كامل. هناك نوعان رئيسيان: أحدهما يسعى إلى فهم الأفكار والمشاعر الإنسانية ويؤثر على السلوك البشري، والنوع الآخر هو "نظرية العقل": تعبر هذه النماذج عن الحالات الداخلية للفرد ويمكنها التنبؤ بمشاعر ومواقف الآخرين والتفاعل معها، ومن المتوقع أن يتسم الجيل القادم من الآلات بالذكاء الفائق.

مزايا النظام التعليمي الذي يستخدم تطبيقات الذكاء الاصطناعي

هناك العديد من المزايا التي يتسم بها النظام التعليمي الذي يستخدم تطبيقات الذكاء الاصطناعي ومنها (Huang, et al., 2020):

1. تطبيقات الذكاء الاصطناعي التي تجعل من البيئة التعليمية بيئة ذكية، وذلك من خلال العمل على المساعدة في تحليل سلوك تعلم الطلاب.
2. وسيلة فعالة لمعالجة وتخزين الكم الهائل من المعلومات والمعرفة والخبرات التجريبية لمساعدة المتعلم في فهم النظريات وطريقة استخدامها.

3. توفر بيئة مثالية من خلال تقديم الدعم المناسب لتحسين تعلم الطلاب.
4. تلعب دوراً مهماً في تقديم الارشاد والتوجيه للطلاب، من خلال تقديم نظم خبيرة النصح للطلاب دون تدخل المعلم.
5. مساعدة الطلاب في إنهاء الأعمال التي تتطلب الذكاء، وتمكين الطلاب من البحث عن الحلول التي تلائم قدرات فهم الحاسوب.
6. تقديم التحليل والدعم المباشر للطلاب من أجل تطوير طرق تدريس مناسبة تمكنهم من عمل تقييم فوري وطويل المدى ومشاركة النتائج التي تتعلق بأنشطة الفصل. (الحريري، 2021، 379)

استخدامات تقنيات الذكاء الاصطناعي في قطاع التعليم

هناك العديد من الاستخدامات التي تعتمد عليها تقنيات الذكاء الاصطناعي في تطوير وتنمية قطاع التعليم، نورد أهمها ما يلي:

1. المنهج وجودة التدريس: يمكن للذكاء الاصطناعي تحديد الثغرات في تعلم الطلاب بناءً على أدائهم في الاختبارات والتمارين. على سبيل المثال، إذا لم يتمكن عدد كبير من الطلاب من حل مشكلة معينة، يمكن للتقنية تحديد السبب وراء صعوبة الإجابة، مما يساعد المعلمين على التركيز على الأجزاء التي تحتاج إلى مزيد من الشرح والتوضيح.
2. التعلم التكيفي: احراز تقدم ملحوظ سواء من خلال تعليم الطلاب بشكل فردي أو من خلال المشاركة في تقديم تصورات منهجية من قبل الخبراء والمتخصصين تتيح لهم تعديل المناهج وتقديم تقارير تفصيلية للمعلم عن المواد.
3. التعلم الفوري للطلاب: تتيح برامج التعليم تقييم مهارات الطلاب بشكل لحظي، مما يساعد في تعزيز أدائهم الدراسي وتحسينه.
4. الدرجات: تبذل بعض الشركات جهداً لإعلام الطلاب بدرجاتهم في الاختبار من خلال توفير التدريب والاختبارات والبرامج التي يمكنها تقدير الإجابات وتسجيلها.

5. مساعدة طلاب الاحتياجات الخاصة: تعمل هذه البرامج على تلبية احتياجات الطلاب وتحفيزهم على التكيف مع البيئة التعليمية، مما يسهم في تطوير مهاراتهم وتعزيز قدرتهم على فهم المواد الدراسية.

6. التخصيصية: بناءً على المهارات التخصصية للطلاب، طورت بعض الشركات نظامًا متخصصًا لتقييم أداء الطلاب ومهاراتهم. من خلال هذا التقييم، يتم تحديد نقاط القوة والضعف لدى كل طالب، بهدف تعزيز الجوانب القوية ومعالجة الجوانب الضعيفة في المنهج الدراسي. يساعد النظام أيضًا المعلمين على تقييم مستويات التلاميذ بدقة وما يحتاجه كل تلميذ من المناهج الدراسية، مما يساهم في رفع معدلات نجاح التلاميذ. (المصري و الطراونة، 2021)

ويضيف Karsenti (2019) عددا من التأثيرات الايجابية للذكاء الاصطناعي في التعليم، ومنها (pp. 108-110):

1. توفير عدد من منصات التدريس الذكية التي يستطيع المعلمين والمتعلمين من استخدامها للتعلم عن بعد، إضافة للتوسع السريع في تكنولوجيا تطبيقات الهاتف الحمول.
2. إتاحة الفرصة للمتعلمين من التواصل مع بعضهم البعض وزيادة التفاعل بينهم وبين المحتوى التعليمي، ومثال: Chatbot حيث يعمل من خلال ربوتات دردشة تمكن من التعرف على لغة المتعلم ومحاكاتها.
3. يساعد في الحد من التسرب المدرسي وذلك من خلال متابعة بيانات الطلاب وإشعار المدارس بالطلاب المعرضين للتسرب حتى يتمكنوا من حل المشكلات وتلقي الدعم المناسب.
4. المهام المؤتمتة، حيث يمكن توفير الوقت الكافي من أجل قضاء مهام تعليمية روتينية من خلال أنظمة الذكاء الاصطناعي.

يتضح مما سبق، مدى أهمية استثمار الذكاء الاصطناعي في كافة المجالات، وخاصة في المجال التعليمي وذلك من خلال بناء كوادر تعليمية مؤهلة قادرةً على قيادة العملية التعليمية وتسييرها بما يخدم مصلحة المعلم والمتعلم، فالذكاء الاصطناعي قادر على تحسين مخرجات العملية التعليمية من خلال استخدام برامج التعليم في توظيف التطورات التكنولوجية الحديثة بأساليب تدريس متنوعة وتدعم الأنظمة الخبيرة.

المتطلبات المطلوب توفرها للانتقال من التعليم التقليدي إلى التعليم القائم على توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في العملية التعليمية: (البشر، 2020، 62-70)

أولا: المتطلبات الفنية: يتم من خلال عقد ورش عمل للمعلمين والعاملين في المؤسسة التعليمية لشرح أنظمة الذكاء الاصطناعي وكيفية استخدامها في التدريس، وتدريبهم على التطبيقات التي تعمل بالذكاء الاصطناعي، إضافة إلى التركيز على نشر ثقافة الذكاء الاصطناعي خاصة بين المعلمين والطلبة في التدريس، وسن الانظمة والقوانين التي تضمن أمن وحماية المعلومات.

ثانيا: المتطلبات البشرية: تتطلب توفير فنيين مختصين في صيانة الاعطال التي تحدث في الشبكات الالكترونية الخاصة بنظام عمل المدرسة، كما تتطلب وجود قيادات إدارية واعية في تبني فكرة تطبيق الذكاء الاصطناعي في العملية التعليمية، وتوفير مدربين مؤهلين لتدريب العاملين في المدرسة على توظيف الذكاء الاصطناعي في التعليم.

ثالثا: المتطلبات المالية: رصد ميزانية كافية للبرامج الخاصة في تدريب وتأهيل المعلمين سواء في الداخل أو الخارج، توطيد العلاقة مع المجتمع المحلي لتوفير الدعم المادي لتوفير الأجهزة والأدوات الالكترونية التي تحتاجها المدرسة، وتوفير المخصصات المالية اللازمة لصيانة الحواسيب والبرمجيات المطلوبة في عملية التدريس.

توظيف الذكاء الاصطناعي

هناك العديد من مجالات توظيف الذكاء الاصطناعي، وأهم هذه المجالات التي تمّ اعتمادها في تطـــوير أداة الدراسة على النحو الآتي:

أولا: التحليل الناقد: تتمثل مهارات التفكير الناقد في عدة جوانب أساسية، وهي:

1. الاستنتاج: القدرة على استنباط النتائج المقترحة واختيار أنسب البدائل للمساعدة في حل المشكلة.
2. التفسير: المهارة اللازمة لشرح وتحليل طبيعة المشكلة بطريقة بسيطة، مما يجعلها مفهومة لكل من المعنيين مباشرةً وللآخرين الذين سيساهمون في الحل.
3. الاستدلال: فن البحث عن الأدلة، سواء كانت في شكل حقائق مرئيـــة مثـــل الوثـــائق والأوراق أو معلومات رقمية مثل المستندات المخزنة على الحاسوب، والتي تساعد على الربط بـــين مكونـــات قضية ما.
4. التقويم: للتأكد من مدى نجاح التفكير الناقد في اكتشاف الحلول النهائية للمشاكل والتحديات المعقدة، ومتابعة تطبيقه للتأكد من فعاليته (الخوالدة، 2017).

ثانيا: التخطيط الاستراتيجي: يأتي دور الذكاء الاصطناعي في عملية التخطيط من خلال توظيف تلـــك المهام، ومنها هندسة المتطلبات والتي تعد أهم المتطلبات الخاصة بالمؤسسة فهي تساعد في فهم تـــأثير أصحاب المصلحة على قرارات المؤسسة، بما يتناسب مع أولوياتهم والأهداف المنوي لتحقيقها. والعمل على تحليل كافة البيانات الخاصة بالمؤسسة بشكل واسع ومحدد، وانشاء فرضيات متعددة بطرح كافـــة الفروض والتوقعات، وذلك تجنبا لأي معلومات قد تكون غير مكتملة أو متسقة مع بعض الملاحظـــات التي ترد من الجهات الخارجية، وتوقعات الحالة المستقبلية من خلال تزويد المحللين المختصين بدراسة مستقبل المؤسسة، بالقدرة على شرح الملاحظات التي يتم تقديمها، وذلـــك مـــن أجـــل وضـــع البـــدائل المستقبلية، وإدارة مخاطر المؤسسة من حيث العمل على دراسة حالة المؤسسة من خلال تقديم المساعدة

في تحديد وإدارة المخاطر الناشئة وذلك بتحليل الملاحظات التي يتم استمدادها من البيئة الداخلية والخارجية (Sohrabi, 2019).

ثالثا: الذكاء العاطفي: تعتبر مهارة الذكاء العاطفي إحدى المهارات الناعمة أو الشخصية التي تلعب دورا مهما في تكوين شخصية الذات فهي تدمج بين التعلم والإبداع، عندئذ يصبح الفرد قادرا على التحكم في سلم النجاح من خلال السيطرة على الشعور والتحكم في عملية التوازن بين العقل والقلب، مما يساهم في تحسين الأداء الإنتاجي واكتساب مهارات أخرى كحسن التخطيط وحل المشكلات والتفكير النقدي، وبالتالي دمج الذكاء العاطفي والذكاء الاصطناعي في التعليم يعتبر خطوة مهمة في مواكبة التطورات المتسارعة، من أجل تحقيق التميّز والتفوق، حيث تساهم عملية الدمج هذه في توظيف التجارب التفاعلية وذلك من خلال فهم الاحتياجات الأساسية للمتعلم، وتقديم تقييم دقيق لأدائه، وتعزيز المهارات المختلفة لديه، إضافة لخلق بيئة تعليمية إيجابية وذلك بتعزيز عملية الاتصال والتواصل داخل البيئة المدرسية (بنحيدا وآخرون، 2024).

رابعا: القيادة الشاملة: يسعى القادة داخل أي مؤسسة أو منظمة يعملون بداخلها إلى التأثير على الافراد والجماعات داخل المنظمة وذلك من خلال تقديم التوجهات المناسبة لتحقيق الأهداف المشتركة، حيث هناك عنصران أساسيان للقيادة وهما: العناصر الناعمة والصلبة، فتتمثل القيادة الصلبة من حيث كونها متكررة وألية، لذا نجد أن القيادة القوية تتطلب قدرات فنية ومتكررة مثل عملية تحليل البيانات والتخطيط الاستراتيجي والتصميم، في حين أن العناصر الناعمة غالبا ما تكون قابلة للتكيف مع العنصر البشري. ومن هنا فإننا نلاحظ بأن مجال العلاقات الانسانية في القيادة قابل للتكيف مع البيئة المتغيرة مثل مهارات الاستماع، وبناء الفريق، وهذا ما يعزز من أهمية مهارات القيادة الناعمة التي تعتبر عنصر مهم في تمكين القائد من تحليل وظيفة كل مهارة وتأثيرها على القيادة (Xiong, 2022) .

خامسا: التدريب والتطـوير: يحتاج القائد لتطوير أدائه وكفاياته المهنية والإدارية إلى المعرفة والإلمـام بالميدان التربوي والإداري، فأشار Marasan (2021) أنّ المدير بحاجة إلى إجراء تحسـينات حديثـة على المنظومة الإدارية بأحدث التطبيقات التقنية والتكنولوجية التي من خلالهـا يـتم توظيـف الـذكاء الاصطناعي في المؤسسة.

سادسا: حل المشكلات: تتمثل قدرة الذكاء الاصطناعي في العملية الإدارية في تحديد المشكلة وتحليلهـا بدقة، وتوفير المعلومات اللازمة وفقًا للموقف، مما يساهم في تحقيق نتائج تتميز بكفاءة عاليـة. وهـذا يساعد في تسهيل عملية اتخاذ القرار وتوفير الوقت اللازم لمناقشة القضايا المختلفة بشكل أكثر فعاليـة (Zhao, et al., 2020).

وترى الباحثة أهمية مجالات توظيف الذكاء الاصطناعي في المؤسسات التعليمية ودور كل مجال فـي تعزيز الميّزة التنافسية، وذلك من خلال تسريع عملية اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات مـن خـلال تقديم حلول مبتكرة للمشكلات المعقدة، وتوظيف التقنيات الحديثة التي تعد بدائل للمهام التقليدية ودورهـا في النهوض بالمنظومة التربوية.

التحديات التي تواجه توظيف الذكاء الاصطناعي في المؤسسات التعليمية

رغم كلّ الأهمية التي تترتب على توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الإدارة والقيـادة التعليميـة، وقدرته على النهوض بالمنظومة التعليمية في المستقبل، إلا أن هناك بعض السلبيات التـي تحـول دون الاستفادة القصوى منها بالرغم من توفر بعضها، ومنها: (مجدي، 2021)

1. التكلفة المرتفعة في استخدام بعض أنظمة الذكاء الاصطناعي وتحديثاتها وصيانتها المستمرة.
2. الخشية من ما يترتب على بعض تطبيقات الذكاء الاصطناعي من سـلوكيات وممارسـات تتعلـق بالقيم والأخلاق البشرية.

3. الحاجة لبنية تحتية رقمية لتوظيف الذكاء الاصطناعي في التعليم، وبالتالي فهي لا تتوفر في معظم المؤسسات التعليمية على مستوى المدن وبعض القرى.
4. ضعف القدرة على اقناع الرأي العام خاصة المعلمين وأولياء الأمور في كيفية الانخراط بثورة الذكاء الاصطناعي الجديدة.
5. ندرة توافر المختصين في صيانة وتطوير البرامج التطبيقية التي تعمل بالذكاء الاصطناعي في بعض المؤسسات التعليمية.

ثانيا: المهارات القيادية

مفهوم وأهمية القيادة

هناك العديد من التعريفات الواردة في الدراسات الأدبية المختلفة للقيادة لعلّ أهمها من حيث اللغة والاصطلاح ما يلي:

القيادة لغة: "من قاد يقود قوداً، عندا نقول بأنه يقود الدابة من الأمام ويسوقها من الخلف، فمعنى القود هنا يكون أي من الجهة الأمامية، أما مفهوم القيادة حين يقال أقاده خيلاً بمعنى أنه أعطاه الخيل ليقودها، والانقياد يعني الخضوع" (ابن منظور، 1994).

القيادة اصطلاحا: "هي فهم طبيعة العقل البشري وتوجيه نحو تحقيق الأهداف، وذلك من خلال التأثير على سلوكياتهم مع ضمان كسب احترامهم ومشاركتهم الفعّالة" (بدوي، 1986).

إنّ أهمية القيادة تكمن في وضع رؤية واضحة، من خلال خلق ثقافة العمل الايجابية التي تهدف إلى النهوض وتعزيز الانتماء وتمكين العاملين من تحقيق النجاح والنمو المهني في المؤسسات التعليمية، تتبع أهمية القيادة (بطاح و الطعاني، 2016، 76):

1. هي المسؤولة عن بناء تصور خطط المؤسسة وتطلعاتها المستقبلية إلى واقع، وتحقيق أهدافها.

2. أنّها المسؤولة عن تعزيز الايجابيات، وتقليص السلبيات في المؤسسة.
3. تعمل على تحقيق السيطرة الكاملة على مشكلات العمل في المؤسسة من خلال ضبط الأمور فيها.
4. أنّها المكلفة بتأهيل وتدريب العاملين فيها باعتبارهم رأسمالها.
5. أنّها المطالبة بالعمل على التكيف مع كافة المستجدات وتوظيفها بما يخدم أهداف المؤسسة.

فالقيادة التربوية هي الركن الأساس في المؤسسات التربوية، كونها قيادة تعاونية تسعى لتحقيق النجاح في البيئة التعليمية، وخاصة في جميع الظروف المختلفة، التي تسعى لتحقيق الأهداف المرسومة ضمن خطة شاملة ومحددة، باعتبارها حلقة وصل بين الرؤساء والمرؤوسين وتصوراتها المستقبلية، فهي تسعى لمواصلة عملية التطوير المستمر ومواكبة كافة المستجدات، كي تصبح منظومة حديثة وتعمل في خدمة المؤسسات التربوية المختلفة، وهذا بدوره سينعكس بشكلٍ إيجابي على سير هذه العملية التعليمية وذلك وفق الأهداف الموضوعة.

استناداً على ما سبق، إنّ ما تحتاجه المؤسسات التعليمية وجود قيادة تربوية لديها خطط متتالية ومستمرة لمواكبة كل ما هو جديد في عالم المعرفة الرقمية، لتكون قادرة على الارتقاء بكافة الكوادر البشرية والمادية والاقتصادية والمالية، التي تعطي صورة متكاملة عن الرؤية المستقبلية والتوجهات الاستراتيجية وذلك من خلال بناء العلاقات الانسانية والتأثير على الآخرين وتشجيع وتدريب العاملين، فتلك العلاقة المتكاملة هي التي تساهم في تنمية وتطوير تلك المؤسسة.

مفهوم المهارات القيادية

تعود بداية ظهور المهارات القيادية في بداية النصف الثاني من القرن العشرين وأجريت الدراسات الميدانية على مهارات القائد الفنية والانسانية والفكرية بعدما كانت معظم النظريات تركز على أنماط القيادة (أحمد، 2021).

وفي هذا الصدد توجد العديد من التعاريف ذات الصلة بمفهوم المهارات القيادية، لعل أهمها مايلي:

مهارات القيادة كما عرفها الحريري (2018): "هي عدّة مهارات التي على القائد أن يكتسبها وتمكنه من أداء المهام التي يتولاها بشكل فعّال".

قد عرف Tulasi, et al. (2019) المهارات القيادية إلى أنها: "قدرة المدير على تحقيق التوازن في مجال عمله بين مرؤوسيه، وبالتالي يتمكن من تحويل هذا المجال إلى حافز كبير لإنجاز أهدافهم، وذلك من خلال مجموعة من المهارات التي يمارسها مدير المدرسة، والتي تمكنه من التأثير عليهم لتحقيق أهداف المدرسة" (p. 281).

ويشير تولسي إلى عدد من العوامل التي يحتاجها القائد لمعرفتها من أجل مواجهة التحديات خلال قيادته للمؤسسة (Tulasi, et al., 2019):

1. القدرة على بناء رؤية واضحة للمؤسسة من خلال إعداد خطة واضحة وشاملة للجميع تبين وحدة الرسالة والانجاز لتحقيق الأهداف.
2. القدرة على الاتصال والتواصل والاستماع الجيد، والمساعدة في بناء فرق العمل وتحقيق الثقة بينهم، وتعزيز الذكاء العاطفي في المرونة المعرفية.
3. السرعة في اتخاذ قرارات مدروسة وذلك استجابة للظروف والمتغيرات السريعة على مستوى الإدارة في المؤسسة.
4. شجاعة القائد في مشاركة مرؤوسيه في تقديم تغذية راجعة عن أسلوبه في القيادة وطريقة إدارة المؤسسة، وتطوير وصقل شخصيته من خلال التدريب وبناء العلاقات مع أشخاص من خارج المؤسسة.
5. اختيار المواهب من خلال تنميتها وتوفير الورش التدريبية التي تواكب عصر التكنولوجيا، وذلك لتوطيد الخبرة والمعرفة وزيادة الانتاجية والولاء داخل المؤسسة.

ويبين جدّه (2021) في دراسته أهمية الرفع من مستوى مهارات القائد وقدرته في حل المشكلات المعقدة التي تواجه المؤسسة، وامتلاكه لكفاءة اتخاذ القرارات الخاصة بالمنظومة التعليمية، وذلك بالتركيز على أهداف المدرسة، وتطوير مهارات القائد في الابتكار الاجتماعي للمساهمة في عمل مبادرات مجتمعية تحسن من حياة الأفراد خارج المؤسسة، والاستفادة من التقنيات الحديثة في إدارة وابتكار معرفة جديدة تساهم في تطوير إمكانيات العمل المدرسي، وتطوير مهارات القائد وفريق العمل في مجال التصميم خاصة التطبيقات الإلكترونية من أجل تعزيز الابتكار للمساهمة في تسهيل العمليات الإدارية والتعليمية في المدرسة.

أنواع المهارات القيادية عند كاتز

هناك عدة أنواع للمهارات القيادية كما أشار لها كاتز، وتمّ اعتمادها في تطوير أداة الدراسة كما يلي (Katz, 1955):

أولا: المهارات الفنية: هي المعرفة العميقة بمجال عمل أو نشاط معين، وتشمل القدرة على تحليل واستخدام الأدوات المناسبة في هذا المجال. تتعلق المهارات الفنية بفنيات العمل وكيفية إنجازه بإتقان. على سبيل المثال، مدير المدرسة الذي يضع برنامجًا دراسيًا لمدرسته يتمتع بالمهارة الفنية. ويمكن اكتساب هذه المهارة من خلال التدريب والتطوير المستمر، وبالتالي فإن المهارة الفنية مطلوبة أكثر في الادارة الوسطى والإدارة الاشرافية (التنفيذية) باعتبار أن طبيعة عملها يتطلب التنفيذ.

ثانيا: المهارات الإنسانية: هي القدرة على المعرفة والتعامل مع الناس من خلال تقبل واحترام وجهات النظر المختلفة، كما تمثل قدرة القائد على التعامل بفاعلية مع الزملاء والرؤساء لتحقيق أهداف المؤسسة، وأن يكون واعي لتوجهاته ومدركاً وحساساً لتوجهات واحتياجات الآخرين، وعوامل تحفيزهم، مع الأخذ بعين الاعتبار قراراته، فالمهارة الانسانية تتمثل في القدرة على التفاعل الايجابي في

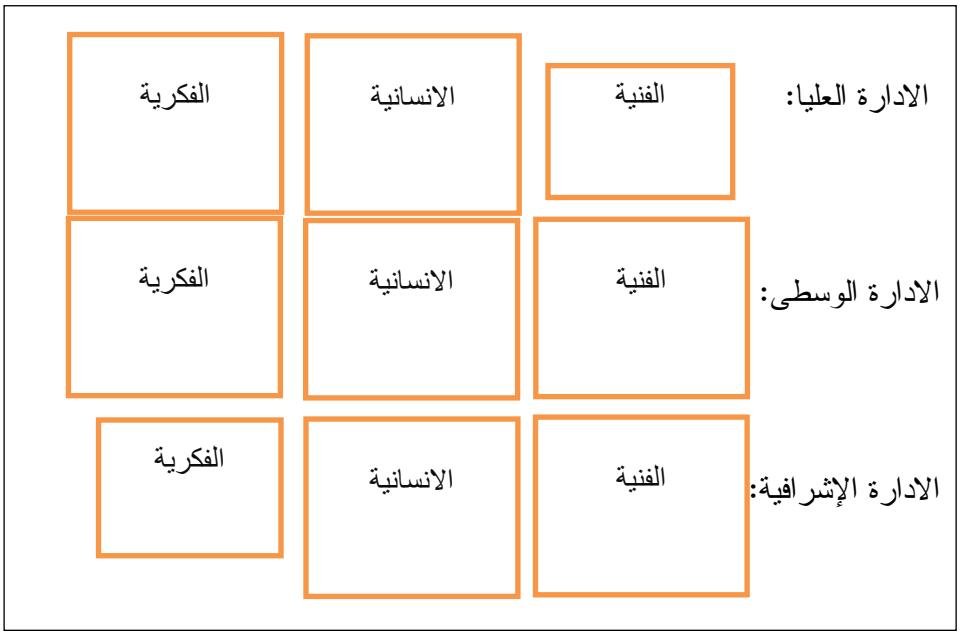
بيئة العمل كونها تمثل شخصية القائد وانسانيته، وهي مهمة للإدارة الوسطى والإشرافية مقارنة بالإدارة العليا.

ثالثا: المهارات الفكرية: هي القدرة على التعامل مع الأفكار والمفاهيم، وتحليلها وتفسيرها بشكل منطقي وفعّال، مما يساعد على اتخاذ قرارات مبنية على تفكير نقدي وتحليل دقيق، فالقائد الذي يمثل القدرة الفكرية يستطيع أن يقوم بصياغة أهداف المنظمة بمفاهيم بسيطة لتصور المستقبل ووضع الخطط اللازمة لحل المشكلات، وتعتبر من المهارات المتصلة بذكاء الفرد كونها تعتمد على الابتكار والتجديد. وتوضيح الأسس الاقتصادية التي تؤثر على المنظمة ولديه القدرة على التعامل مع الأفكار المجردة بسهولة، وتعتبر المهارة الانسانية الأكثر أهمية للإدارة العليا وتقل أهميتها كلما قل المستوى التنظيمي. (نورث هاوس، 2018، 72-74)

فيما يلي يبين كاتز في الشكل (1) المهارات الإدارية الضرورية وفقا للمستويات التنظيمية:

شكل (1)

المهارات الإدارية الضرورية وفقا للمستويات التنظيمية



Source: Katz(1955).Skills of an Effective Administrator

وقد بين في دراسته Kilag, et al. (2023) (p. 915) أنّ القيادة التربوية الفعالة تتطلب مجموعة من المهارات، بما في ذلك التخطيط الاستراتيجي، والتواصل الفعال، وصنع القرار، وحل المشكلات. يجب أن يمتلك مديرو المدارس أيضا مهارات ممتازة في التعامل مع الآخرين، مثل القدرة على بناء العلاقات، وتحفيز الآخرين، وإدارة الصراع بشكل فعال. ولذلك فإنّ بناء المهارات القيادية لدى مديري المدارس أمر ضروري. حيث أشار إلى عدة استراتيجيات لبناء المهارات القيادية لدى مديري المدراس وهي:

1. التطوير المهني: تعد استراتيجية هامة في تزويد مديري المدارس بالمعرفة والمهارات اللازمة لقيادة مدارسهم بكفاءة وفاعلية.
2. التوجيه: يوفر التوجيه الدعم المستمر في تطوير المهارات القيادية.
3. التدريب: يكون من خلال تزويد مديري المدارس بالدعم المستمر وتقديم التغذية الراجعة وذلك لتحسين وتنمية المهارات القيادية، فالتدريب يعتبر أداة قوية في بناء مهارات القيادة.
4. التعاون: يكون من خلال تعزيز التعاون بين القادة والمعلمين من أجل العمل على تنفيذ الاستراتيجيات التي تحسن من نتائج المدرسة، وتعزيز التعاون مع قادة المدارس الآخرين لتبادل الأفكار والخبرات.

من وجهة نظر الباحثة ترى أنّ القيادة التربوية تتجلى أهميتها في كيفية إعداد قائد تربوي مؤهل للعمل التربوي بنزاهة وأخلاقية، يمتلك القدرة على اتخاذ القرار بثقة عالية، يتعامل مع كافة المرؤوسين بعدالة مبنية على الصدق في قول الحق بعيدة عن الغموض والتضليل، ويكون هدفه مشترك يبتغي منه تحقيق أهداف المجتمع كافة، لذا نحن بحاجة في عصرنا هذا وفي هذه الظروف العصيبة التي نمرّ فيها في فلسطين إلى أن يكون لدينا قيادة تربوية مُعدة ومؤهلة لما لها من أهمية بالغة في كيفية تنظيم وإعداد خطة تربوية تتماشى مع كافة الظروف الطارئة والمستمرة، كي ننهض بالمنظومة التعليمية ونكون

قادرين على مواجهة كافة التحديات والمعيقات التي تقف في وجـــه المعلـــم والطالـــب فـــي مجتمعنـــا الفلسطيني.

وبناءً على ما سبق، ترى الباحثة مدى أهمية إعداد القائد التربوي بشكل يخدم العملية التعليمية ويجـــاري كافة التغيرات السريعة في عصرنا ومجتمعنا الفلسطيني وخاصة في ظل الظروف التي تتطلب التعلـــيم الالكتروني، كم نحن بحاجة لقيادة تعليمية تأخذ على عاتقها تأهيل العاملين في الحقل التعليمي من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة في تطوير كل ما هو مستجد في حقل الإدارة التربوية. وبحســـب دراســـة أجراها العامودي و الحراشة (2021) أوصت على الاهتمام بأوضاع المعلمـــين اقتصـــاديا واجتماعيـــا ومهنيا، وعقد الدورات التدريبية لاكتساب المهارات التدريبية، وتعزيـــز الحقيبـــة التدريبيـــة بمهـــارات العلاقات الانسانية في الإدارة والقيادة.

الدراسات ذات الصلة

تناولت الباحثة العديد من الدراسات العلمية السابقة سواء كانت عربية أو أجنبيـــة، المتعلقـــة بموضـــوع الدراسة، وهي على النحو الآتي:

الدراسات المتعلقة بالذكاء الاصطناعي

أ. الدراسات العربية

دراسة عباينة (2024) هدفت الدراسة التعرف إلى "درجة توظيف مديري المدارس الحكومية في لـــواء بني عبيد لآليات الذكاء الاصطناعي من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين"، وشـــملت عينـــة مـــن (413) مديراً ومديرة منهم (54) مديراً ومديرة و(359) معلماً ومعلمة، اســـتخدمت الدراســـة المـــنهج الوصفي المسحي، والاستبيان كأداة لجمع البيانات. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة توظيـــف مـــديري المدارس لآليات الذكاء الاصطناعي كانت متوسطة بشكل عام؛ وكانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تبعًا لمتغيرين: الجنس، والمسمى الوظيفي، وكانت الفروق لصالح كل من الإناث ومـــديري المـــدارس.

بالنسبة لمتغير التعليم، كانت الفروق لصالح حملة درجة البكالوريوس مقارنة بحملة درجة الماجستير، ولصالح حملة درجة الدكتوراه مقارنةً بحملة درجة الماجستير. أما متغير سنوات الخبرة، كان الفرق لصالح الحاصلين على خبرة أقل من خمس سنوات.

دراسة الأنصاري وآخرون (2023) هدفت الدراسة التعرف على "دور الإدارة المدرسية في تعزيز ثقافة الذكاء الاصطناعي لدى طلبة التعليم العام في دولة الكويت"، وتحليل الفروق في استجابات عينة الدراسة بناءً على متغيرات: (الجنس، المرحلة التعليمية، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية). استخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي، واختيار الاستبانة ليتم تطبيقها على عينة من المعلمين والمعلمات بلغ عددهم (496) معلمًا ومعلمة عن طريق العينة العشوائية البسيطة. أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود دور متوسط للإدارة المدرسية في تعزيز ثقافة الذكاء الاصطناعي لدى طلبة التعليم العام. حيث يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات العينة حسب متغير مدة الخدمة لصالح المعلمين ذوي الخبرة (10–15) سنة خبرة، بينما أظهر متغير المرحلة التعليمية وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح مرحلة التعليم الثانوي. لكن لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب متغيري الجنس والمنطقة التعليمية.

دراسة قرني (2023) هدفت الدراسة إلى "تطوير إدارة المدارس الثانوية الصناعية في ضوء مهارات ومهن القرن الحادي والعشرين وتطبيقات الذكاء الاصطناعي"، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لعرض وتحليل الجوانب المتعلقة في إدارة كل من: المدارس الثانوية الصناعية، المهارات والمهن المتعلقة بالقرن الحادي والعشرين، والتطبيقات الخاصة بالذكاء الاصطناعي. كما استخدمت المقابلة شبه المقننة لجمع آراء عينة من المعلمين حول واقع تطوير إدارة المدارس الثانوية الصناعية في ظل هذه المهارات والتطبيقات. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها: أهداف المدارس الثانوية الصناعية لا تتماشى مع المهارات التكنولوجية والإبداعية ومهارات التعلم المستمر التي تجهز الطلاب لمهن المستقبل، ضعف البنية التحتية في العديد من مدارس التعليم الثانوي الصناعي، وقلة جاهزيتها

لاستقبال التقنيات الحديثة، ضعف قدرة شبكات الاتصال التكنولوجية في بعض المناطق، وجود فجوة كبيرة بين المهارات التي يكتسبها الطلاب في المدارس الثانوية الصناعية وتلك التي يحتاجونها في حياتهم المهنية في عصر المعرفة والذكاء الاصطناعي، بالإضافة إلى قصور في التخطيط لتصميم برامج تعليمية وتدريبية تتناسب مع المرحلة المستقبلية في ظل تحديات الذكاء الاصطناعي ومهارات ومهن القرن الحادي والعشرين.

دراسة السردية والمقدادي (2022) هدفت الدراسة التعرف على "درجة استخدام مديري مدارس محافظة المفرق لتطبيقات الذكاء الاصطناعي وعلاقتها بجودة اتخاذ القرارات الإدارية"، وكذلك تحديد أثر بعض المتغيرات: الجنس، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي. ولتحقق الدراسة أهدافها، استخدمت المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتطبيق الاستبانة على عينة من (365) معلماً ومعلمة من مدارس محافظة المفرق خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2022/2021، وتم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة استخدام مديري مدارس محافظة المفرق لتطبيقات الذكاء الاصطناعي من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة متوسطة، وكذلك جودة اتخاذ القرارات الإدارية كانت متوسطة. وأظهرت نتائج الدراسة أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في مقياس استخدام مديري المدارس لتطبيقات الذكاء الاصطناعي ومقياس جودة اتخاذ القرارات الإدارية تعزى إلى المتغيرات الدراسة: (الجنس، الخبرة العملية، والمؤهل العلمي). كما أظهرت الدراسة أن درجة استخدام مديري مدارس محافظة المفرق لتطبيقات الذكاء الاصطناعي وجودة اتخاذ القرارات الإدارية جاءت طردية موجبة.

دراسة تيم وآخرون (2022) هدفت هذه الدراسة التعرف على "درجة امتلاك مديري ومديرات المدارس الحكومية الأساسية في مديرية نابلس لمهارات توظيف الذكاء الاصطناعي في العمل الإداري من وجهة نظرهم"، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار الاستبانة لتطبق على عينة مكونة من 72 مديرًا ومديرة باستخدام العينة العشوائية البسيطة. أشارت نتائج الدراسة أن درجة امتلاك

مديري ومديرات المدارس الحكومية الأساسية في نابلس لمهارات توظيف الذكاء الاصطناعي كانت بدرجة متوسطة. وأظهرت النتائج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) تعزى لمتغيرات: "الجنس، الكلية التي تخرج فيها، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية".

دراسة العجلان (2022) هدفت الدراسة إلى "تطبيق الذكاء الاصطناعي في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، مع التركيز على كل من(الواقع، والمتطلبات، والتحديات)"، وذلك من خلال اختيار عينة مكونة 310 من مديرات المدرسة. أظهرت النتائج أن أفراد العينة وافقوا بدرجة كبيرة على تطبيق الذكاء الاصطناعي في المدارس، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.901، مما يشير إلى تأييدهم لاستخدام الوكيل الذكي في المدارس لتقليص الوقت والجهد في بعض المهام الإدارية. كما أظهرت الدراسة أن هناك تحديات ملحوظة، أبرزها نقص دعم القيادات العليا وتأثير التعامل مع الآلات على السلوك البشري.

دراسة الشراري (2021) هدفت الدراسة إلى "تحليل تأثير الذكاء الاصطناعي على جودة اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر قادة مدارس المرحلة الثانوية في إدارة الجوف التعليمية بالمملكة العربية السعودية خلال العام الدراسي 2019–2020"، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة الدراسة من 60 قائدًا وقائدة من المدارس الثانوية. أظهرت النتائج أن أبعاد الذكاء الاصطناعي، مثل: (الكفاءة الإدارية، وسلوكيات المستخدم، والتدريب والتطوير، وتوافر الخبراء)، كان لها تأثير كبير ودال إحصائيًا على جودة اتخاذ القرارات الإدارية. كما أظهرت الدراسة أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم تأثير الذكاء الاصطناعي تعزى إلى متغير: "الجنس والخبرة".

دراسة العوضي وأبو لطيفة (2020) هدفت الدراسة إلى "استكشاف تأثير الذكاء الاصطناعي على تطوير العمل الإداري في إطار مبادئ الحوكمة". وطبقت الاستبانة على عينة من 112 موظفاً من العاملين في المهام الإدارية في الوزارات الفلسطينية. تم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق أهداف

الدراسة. أظهرت النتائج أنه يوجد تأثير واضح لتبني الذكاء الاصطناعي في تحسين وتطـوير المهـام الإدارية بما يتماشى مع مبادئ الحوكمة.

ب. الدراسات الأجنبية

دراسة Kuleto, et al. (2022) هدفت إلى "الكشف عن مواقف معلمي مدارس صربيا تجاه إمكانيـة توظيف تطبيق الذكاء الاصطناعي في العملية التعليمية"، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسـحي، وطبقت الاستبانة على عينة مكونة من (109) معلماً ومعلمة باسـتخدام العينـة العشـوائية البسـيطة، وأظهرت النتائج أن موقف معلمي مدارس صربيا تجاه إمكانية توظيف الذكاء الاصطناعي في العمليـة التعليمية جاء بدرجة مرتفعة، حيث يوفر الذكاء الاصطناعي برنامجا يحلل البيانات ويتخذ القرارات بناءً على البيانات بدلاً من الاعتماد فقط على المحللين البشريين فيما يتعلق بالمهام الإدارية المتكررة، كما أن الذكاء الاصطناعي من الأهداف الأساسية لتحسين الجودة والكفاءة.

دراسة Bozkurt, et al. (2021) هدفت هذه الدراسة إلى "استكشاف بحوث الذكاء الاصطناعي فـي التعليم على مدى نصف قرن (1970–2020)، باستخدام تحليل الشبكات الاجتماعية وأسـاليب التنقيـب عن النصوص واعتماد نهج المراجعة المنهجية". وبناءً على ذلك، تم تحديد ثلاثة مجالات رئيسية للذكاء الاصطناعي والتحديات التربوية والتكنولوجية واقتراح خمسة محاور بحثية رئيسـية: "الـتعلم التكيفـي والتخصيص في التعليم المعزز بالذكاء الاصطناعي، والتعلم العميق، وخوارزميات الـتعلم الآلـي فـي التعلم عبر الإنترنت، والتفاعل التعليمي بين الإنسان والذكاء الاصطناعي، الاستخدام التعليمي للبيانـات المولدة بالذكاء الاصطناعي، وأخيرًا الذكاء الاصطناعي في التعليم العالي، والتركيز علـى أخلاقيـات البحث عبر الذكاء الاصطناعي".

دراسة Tyson & Sauers (2021) هدفت الدراسة إلى "استكشاف مدى تبني قادة المدارس لتطبيقات الذكاء الاصطناعي وتنفيذها في ولاية جورجيا الأمريكية". اعتمدت الدراسة منهجًا نوعيًا تضمن إجراء

مقابلات منظمة مع (7) أفراد تبنوا برامج الذكاء الاصطناعي في مدارسهم. أشارت النتائج إلى أن نجاح تبني الذكاء الاصطناعي بين قادة المدارس يعتمد على وضوح عملية التطبيق والتنفيذ. كما أشارت إلى أن قادة المدارس شاركوا بنشاط في التدريب المتعلق بتنفيذ وتطبيق الذكاء الاصطناعي في مدارسهم.

دراسة Chang (2019) هدفت هذه الدراسة "تقييم أداء نظام الإدارة البيئية القائم على الذكاء الاصطناعي". واعتمدت الدراسة منهجًا وصفيًا واستخدمت الاستبيانات والمقابلات كأدوات لجمع البيانات. واختيار عينة مكونة من 36 شركة. أظهرت نتائج الدراسة أنّ أداء نظم الإدارة البيئية القائمة على الذكاء الاصطناعي فعال ومؤهل في تنفيذ العديد من مهام الإدارة التي تتطلب استخدام الذكاء الاصطناعي.

الدراسات المتعلقة بالمهارات القيادية

أ. الدراسات العربية

دراسة العدوان (2023) هدفت الدراسة إلى "تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية في إطار مهارات التحول الرقمي"، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانة على عينة من مديري المدارس الحكومية ومساعديهم (214) في المديرية العامة للتربية والتعليم في لواء الجامعة. أظهرت النتائج أن التحول الرقمي يلعب دورًا مهمًا في دعم المعرفة الإدارية والذاتية لمديري المدارس من خلال تحسين كفاءتهم وقدراتهم وتزويدهم بالممارسات الإدارية الحديثة. كما أظهرت النتائج أهمية توفير بيئة إبداعية تدعم المشاركة الفعّالة، وتعزز من اتخاذ القرارات، وتساهم في التنمية المهنية المستدامة.

دراسة المفيّز (2023) هدفت الدراسة التعرف على "مستوى مهارات القيادة الرقمية لدى قادة مدارس التعليم العام المطبّقة لبوابة المستقبل في المملكة العربية السعودية"، وطبقت الاستبانة على عينة مكونة

من 362 قياديًا، تكونت من خمس إدارات تعليمية في كل من: "عسير، والمدينة المنـــورة، والريـــاض، وتبوك، والمنطقة الشرقية". أظهرت النتائج أن عينة الاستطلاع بشكل عام تتمتع بمستويات عاليـــة مـــن مهارات القيادة الرقمية أهمها: "مهارات العلاقات والتواصل، تليها المهارات التقنية، ثم مهارات التفكيـــر والابتكار، وأخيرًا مهارات إدارة التحول الرقمي". أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى مهارات القيادة الرقمية تُعزى إلى: "عدد الدورات التدريبية في التحول الرقمـــي التـــي تلقاهـــا القادة".

دراسة إقطيط (2023) هدفت الدراسة التعرف على "مدى توافر مهارات القيادة التربوية لـــدى معلمـــي المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين"، استخدمت الدراسة المـــنهج الوصـــفي التحليلي، واختيار الاستبانة على عينة مكونة من (322) مديرًا ومديرة باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية، اي ما يعادل 59.7% من مجتمع الدراسة. تم اختيار الاستبانة لقياس مهارات القيادة التربويـــة لدى المعلمين وتقسيمها إلى أربعة مجالات: "التحفيز، إدارة الصـــف، العلاقـــة الإنســـانية، والابتكـــار، والإبداع". وكشفت نتائج الدراسة أن توافر مهارات القيادة التربوية لدى معلمي المدارس الحكومية فـــي محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين جاء بدرجة مرتفعة. كما أظهرت النتـــائج أن درجـــة تـــوافر مهارات: "التحفيز، إدارة الصف، والعلاقات الإنسانية" جاءت بدرجة مرتفعة، بينمـــا مهـــارة "الابتكـــار والإبداع" جاءت بدرجة متوسطة. كما لا يوجد فروق ذات دلالـــة إحصـــائية عنـــد مســـتوى الدلالـــة (α=0.05) بين تقديرات المديرين لمدى توافر المهارات القيادية التربوية لـــدى المعلمـــين بنـــاءً علـــى متغيرات: "الجنس، المؤهل العلمي، ومستوى المدرسة". ومع ذلك، هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين تقديرات المديرين لمدى توافر المهارات القيادية التربويـــة تعـــزى إلـــى متغيـــري: "سنوات الخبرة، والمديرية".

دراسة جدّه (2021) هدفت الدراسة التعرف على "درجة ممارسة القيادات التربوية في مدارس التعلـــيم العام بمكتب تعليم ضمد لمهارات القيادة في ظل الثورة الصناعية الرابعة من وجهـــة نظـــر المعلمـــين

والمعلمات"، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واختيار الاستبانة لتمثل عينة مكونة من (1729) معلمًا ومعلمة. استجاب للدراسة عينة تكونت من (171) من المعلمين والمعلمات، وتكونت أبعاد الاستبانة من ثلاثة مهارات هي: "المهارة الشخصية، مهارة الابتكار، المهارة الرقمية". أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادات التربوية للأبعاد الثلاثة جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ متوسط الحسابي (3.20).

ب. الدراسات الأجنبية

دراسة Sepeng & Kgwete (2023) هدفت التعرف إلى كشف ظهور فيروس كورونا (COVID-19) عن عدم استعداد قادة المدارس للتعامل مع متطلبات القيادة أثناء الوباء. بحثت هذه الدراسة في كيفية تعامل قادة المدارس مع تحديات القيادة المدرسية في ظل جائحة كوفيد-19 في عصر الثورة الصناعية الرابعة. اعتمدت هذه الدراسة نهج البحث النوعي. وتم إجراء تحليل للأدبيات المحلية والدولية لتحديد الثغرات. وكشفت الدراسة أن قادة المدارس والمعلمين ليس لديهم مهارات كافية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. علاوة على ذلك، كشفت الدراسة أن قادة المدارس والمعلمين لا يقومون بإنشاء مجتمعات تعلم لتعلم المهارات القيادية من بعضهم البعض. وخلصت الدراسة إلى عدم وجود توافق بين مستوى الاستعداد لقادة المدارس والمهارات القيادية للقرن الحادي والعشرين.

دراسة Prastiawan, et al. (2020) هدفت التعرف إلى مهارات القيادة المدرسية ومدى نجاحها في المدارس والمؤسسات التعليمية، كما أن نجاح التعليم في المدارس يتحدد إلى حد كبير من خلال نجاح مدير المدرسة كقائد المدرسة في إدارة العاملين في مجال التعليم والمعلمين في المدارس، واستهدفت الدراسة المعلم والمدير بشكل أساسي والتعرف على الكفاءة المهنية لهم بجانب المهارات والكشف عن العلاقة عن مدى توفر المهارات القيادية لهم والكفاءة المهنية، وتكونت العينة من(25) مديرا و(110) معلم ومعلمة في المدارس الثانوية، وتوصلت إلى توفر المهارات القيادية التربوية لديهم كانت متوسطة والكفاءة المهنية بدرجة متوسطة، وهناك علاقة ايجابية ما بين المهارات القيادية والكفاءة المهنية.

التعقيب على الدراسات السابقة

بعد عرض الدراسات العربية والأجنبية، ستقوم الباحثة بتحديد أوجه التشابه بين دراستها والدراسات السابقة وأوجه الاختلاف. وتسليط الضوء على أبرز الجوانب التي تميزت بها الدراسة الحالية، سواء من حيث الموضوع الذي يتم تناوله، أو الإضافة العلمية التي قدمتها مقارنة بالدراسات السابقة.

أوجه التشابه

تبين مدى تشابه هذه الدراسة مع العديد من الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي، وتشابهت في استخدام أداة الدراسة وهي "الاستبانة"، ومنها دراسة عباينة (2024)؛ الأنصاري وآخرون (2023)؛ العدوان (2023)؛ المفيّز (2023)؛ جدّه (2021)؛ Prastiawan, et al. (2020)؛ تيّم وآخرون(2022)؛ قطيط (2023)؛ العجلان (2022)؛ الشراري (2021)؛ العوضي وأبو لطيفة (2020)؛ Kuleto, et al. (2022) كما تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة السردية والمقدادي (2022) في استخدام المنهج الوصفي الارتباطي.

أوجه الاختلاف

تناولت بعض الدراسات استخدام المنهج النوعي، ومنها دراسة القرني (2023) في استخدامها المقابلة شبه المقننة، ودراسة Tyson & Sauers (2021)؛ Sepeng & Kgwete (2023)، أما دراسة Chang (2019) استخدمت المقابلة والاستبانة معا.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في مجالات عدة ومنها المجال المعرفي من خلال توسيع نظرتها حول كل ما يتعلق بمجالات الذكاء الاصطناعي والمهارات القيادية ودورها في المجال التربوي والتعليمي، وصياغة أسئلة الدراسة وبناء وتطوير الأداة وهي الاستبانة.

أهم ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة

أما موقع هذه الدراسة بين الدراسات السابقة وأهم ما يميزها أنها ركزت على دراسة توظيف الذكاء الاصطناعي وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في شمال فلسطين، من خلال بناء قادة يتمتعون بمهارات قيادية عالية سواء فنية من خلال إجادة استخدام التكنولوجيا الحديثة وتوظيفها بما يخدم العملية التعليمية، أو إنسانية في بناء بيئة مترابطة، أو فكرية في توظيف التفكير الناقد، هذا بدوره يجعلهم قادرون على تبني الابتكار والقدرة على استخدام استراتيجيات قائمة على توظيف الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وتعزيز عملية التحسين المستمر في التدريب والتطوير الشامل في المنظومة التعليمية، لبناء بيئة مدرسية تحاكي التغيرات المستمرة في هذا العصر. وهذا ما جعل الدراسة الحالية من أوائل الدراسات التي حاولت أن تربط بين الذكاء الاصطناعي ومهارات القيادة، الأمر الذي أعطى الدراسة الحداثة، ومن الممكن أن تكون تغذية راجعة للدراسات اللاحقة وأن تغني المكتبات كمرجع يستفيد منه الباحثون.

مصطلحات الدراسة

الذكاء الاصطناعي: "آلة أو برنامج حاسوبي يستخدم الذكاء البشري، في استكمال مهمة محددة، من خلال عمليات التخطيط والتعلم والفهم وحل المشكلات" (Southgate, et al., 2019, p. 17).

كما عُرّف الذكاء الاصطناعي: "هو علم يعتمد على القواعد الرياضية والأجهزة والبرامج التي تُجمع في أنظمة الحاسوب، حيث تقوم هذه الأنظمة بأداء العديد من المهام والعمليات التي قد يقوم بها الإنسان، مما يساهم في تحسين أداء المؤسسات. وتتميز هذه الأنظمة بالسرعة والدقة في إيجاد الحلول للمشاكل المعقدة" (الدسوقي، 2020، 183).

توظيف الذكاء الاصطناعي إجرائيا: هو توظيف البرامج الحديثة المحوسبة لإنجاز الأعمال وتطوير الأداء في المدارس الحكومية في المجال الاداري والتعليمي لحل المشكلات وتحقيق الأهداف بنجاح.

مهارات القيـــادة: "تتمثل في مجموعة الأنشطة التي يقوم بها القائـــد الإداري ضـــمن مجـــالات اتخـــاذ القرارات وإصدار الأوامر، بالإضافة إلى إشرافه الإداري على الآخرين، باســـتخدام ســـلطته الرســـمية لتوجيههم وتحفيزهم على أداء الأعمال بكفاءة وابتكار بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمـــة" (Freitas junior, et al., 2021).

المهارات القيادية كما عرفها Katz (1955): القدرة على استخدام المعرفة والقدرات الذاتيـــة لتحقيـــق مجموعة من الأهداف تُعتبر جوهر الإدارة الفاعلة (القيادة). وتعتمد القيادة الناجحة على ثلاث مهـــارات شخصية أساسية وهي: المهارة الفنية تعنى بالمعرفة المتعمقة في مجال أو نشاط معين، وتتضمن القدرة التحليلية واستخدام الأدوات والأساليب المناسبة في التخصص، والمهارة الإنسانية هـــي القـــدرة علـــى التفاعل الإيجابي مع الآخرين في بيئة العمل وبناء علاقات عمل قوية ومثمرة، والمهارة الفكريـــة هـــي القدرة على التعامل مع الأفكار والمفاهيم المعقدة، وتحليل المشكلات واتخاذ القرارات الاستراتيجية بنـــاءً على الفهم العميق للأمور (نورث هاوس، 2018).

مهارات القيادة إجرائيا: هي مجموعة من الصفات والمهارات التي يمتلكها القائد، وتتيح له إدارة كافـــة المهام داخل المؤسسة بشكل فعال لتحقيق الأهداف المطلوبة.

مدير المدرسة: "هو المسؤول الرئيسي أمام الجهات المعنية عن جميع الأنشطة داخل مدرسته، ويكمـــن دوره في تسهيل سير العمل التربوي، التعليمي، الاجتماعي، الإداري والإبداعي. كما يُعتبـــر المرجـــع الأول لجميع العاملين في المدرسة، بالإضافة إلى الطلاب وأولياء الأمور، ويتحمل مجموعة من المهـــام والمسؤوليات المتعددة" (الإدارة العامة للمتابعة الميدانية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2020).

مشكلة الدراسة

لقد شهد العالم تطورات متسارعة في المجال التكنولوجي في الآونة الأخيرة، وخاصة في مجال تقنيات الذكاء الاصطناعي، التي تلعب دورا مهما في مختلف القطاعات، خاصة القطاع التربوي، وذلك مع تزايد الاهتمام بتطوير الأداء الاداري والتربوي في المدارس الحكومية، حيث يبرز دور الذكاء الاصطناعي في المساهمة في تعزيز الكفاءة الإدارية وتحسين جودة اتخاذ القرارات. في الوقت نفسه، تُعد المهارات القيادية من العناصر الجوهرية التي تسهم في تمكين المديرين من أداء مهامهم بفعالية وتحقيق الأهداف التربوية للمؤسسة، وعلى الرغم من تزايد أهمية الذكاء الاصطناعي كأداة داعمة في العملية الإدارية، إلا أن مدى استثمار مديري المدارس الحكومية في شمال فلسطين لهذه التقنيات، وتأثير ذلك على تطوير مهاراتهم القيادية، لا يزال غير واضح بشكل كافٍ، وبحاجة إلى خطة تطورية تنهض بالمنظومة التربوية.

في ضوء ما ذُكر أعلاه، ونظراً لندرة الدراسات السابقة التي تم من خلالها توظيف الذكاء الاصطناعي بالمهارات القيادية، خاصة بعد جائحة كورونا ومدى حاجة المؤسسات التعليمية إلى بذل الجهود الحثيثة لمتابعة العملية التعليمية والارتقاء بما يتماشى مع متطلبات العصر الرقمي، حيث أظهرت دراسة تخمان وصقر (2021) "التحديات التي تواجه تطبيق التعليم عن بعد في المدارس الحكومية الفلسطينية"، خاصة فيما يتعلق بالطلبة حيث لم يتم تدريبهم وتوعيتهم بضرورة استخدام تقنيات التعليم عن بعد لاسيما عدم توافر البنية التحتية اللازمة للمدارس الفلسطينية الحكومية، وعدم الاستعداد الكافي من قبل المدرسين والطلبة وأولياء أمورهم للتعامل مع التعليم الالكتروني، والتحديات التي تتعلق بالنواحي الادارية والتقنية من حيث ندرة التدريبات المتعلقة باستخدام البرامج مثل برنامج التيمز للمعلمين والمديرين، وعدم تهيئة البنية التحتية لدى وزارة التربية والتعليم في امتلاك أجهزة التعليم عن بعد، وبعض خدمات الانترنت المجانية، من هنا تم بلورة الفكرة الرئيسية للدراسة في توليفة منظومة الذكاء الاصطناعي كحاضنة لكافة

المهارات القيادية الانسانية والفنية والفكرية في تنمية المؤسسة التعليمية (المدرسة) وتحقيق رؤيتها وصولاً لسبل اتخاذ القرارات السليمة.

أشارت العديد من الدراسات لأهمية توظيف الذكاء الاصطناعي وعلاقته بالمهارات القيادية، ومنها دراسة Chang (2019) أنّ أداء نظم الإدارة البيئية القائمة على الذكاء الاصطناعي فعال ومؤهل في تنفيذ العديد من مهام الإدارة التي تتطلب استخدام الذكاء الاصطناعي. وأشار النجار(2022) إلى أنّه يُساهم دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي في العمل الإداري في تحسينه وتطويره من خلال اتخاذ قرارات دقيقة وسريعة، كما يساهم في تعزيز الكفاءة المؤسسية وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة. كما يُعد استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي نهجًا حديثًا في مجال التعلم، حيث ظهر نتيجة دمج التقنيات التكنولوجية في مختلف جوانب الحياة، بما في ذلك كافة أدوات التقنيات الحديثة ووسائل الاتصال والتواصل (محمود، 2020، 178).

من هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لمعرفة درجة توظيف الذكاء الاصطناعي وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في شمال فلسطين، ولتطبيق الدراسة الحالية وفق الإجراءات العلمية الصحيحة والسليمة رغم كل التحديات التي قد تواجه مديري المدارس الحكومية في شمال فلسطين من توظيف الذكاء الاصطناعي بالمهارات القيادية من وجهة نظرهم من شأنها أن تجعل من هذه التقنيات الحديثة أن تحذو حذوها نحو تحقيق الأهداف التربوية المرجوة وصولاً إلى تحقيق مستوى تعليمي ذات مستوى علمي ذو كفاءة عالية ومتميزة.

أسئلة الدراسة

سعت الدراسة الحالية للإجابة عن الاسئلة الاتية:

1. ما درجة توظيف الذكاء الاصطناعي لدى مديري المدراس الحكومية في شمال فلسطين؟
2. ما درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدراس الحكومية في شمال فلسطين؟

3. هل توجد علاقة بين (توظيف الذكاء الاصطناعي والجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ومستوى المدرسة مع المهارات القيادية) لدى مديري المدارس الحكومية في شمال فلسطين؟

فرضيات الدراسة

سعت الدراسة للإجابة لفحص الفرضيات الصفرية المنبثقة عن أسئلة الدراسة التي تم صياغتها على النحو الآتي:

لا توجد علاقة دالة إحصائياً عند مستوى الدّلالة (α=.05) بين توظيف الذكاء الاصطناعي والجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ومستوى المدرسة مع المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في شمال فلسطين.

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى ما يلي:

1. التعرف على درجة توظيف الذكاء الاصطناعي لدى مديري المدراس الحكومية في شمال فلسطين.
2. التعرف على درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدراس الحكومية في شمال فلسطين.
3. التعرف إذا كان هناك علاقة بين (توظيف الذكاء الاصطناعي والجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ومستوى المدرسة مع المهارات القيادية) لدى مديري المدارس الحكومية في شمال فلسطين.

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة الحالية بأنها تسلط الضوء على توظيف الذكاء الاصطناعي وعلاقته بالمهارات القيادية، نظراً لأهمية الدور الذي يمارسه مدير المدرسة في تطبيق الذكاء الاصطناعي على مهاراته القيادية، خاصة في ظل التطورات المتسارعة وتأثيرها على المنظومة التعليمية، وتشتمل أهمية الدراسة على:

الأهمية النظرية

1. توفير الاطار النظري للدراسات اللاحقة والتي من الممكن أن تستفيد منها المكتبات التربوية والتخصصية الفلسطينية خاصة والمكتبات العربية عامة في مجال الذكاء الاصطناعي والمهارات القيادية في المدرسة.
2. لم تحظ هذه الدراسة حسب رأي بنصيب وافر من البحث العلمي إلا القليل من الدراسات السابقة في تسليط الضوء على توظيف الذكاء الاصطناعي وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في شمال فلسطين، وهذا ما يجعلها موضع اهتمام للبحث والدراسة.
3. تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الحديثة في تناول موضوع توظيف الذكاء الاصطناعي وعلاقته بالمهارات القيادية، لما له من دور في صقل شخصية المدير في توظيف الذكاء الاصطناعي في العملية التعليمية.

الأهمية التطبيقية

1. من المؤمل أن تسهم هذه الدراسة في تبصير المسؤولين التربويين في وزارة التربية والتعليم بأهمية توظيف الذكاء الاصطناعي بالمهارات القيادية لدى مدري المدارس الحكومية في شمال فلسطين.
2. إمكانية الاستفادة من كل ماهو جديد من البرامج والتقنيات الحديثة والتي من الممكن أن تساعد الهيئة الادارية والتعليمية والطلبة وكذلك أولياء الامور في استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في كل ماهو يصب في إطار عملية التطوير وجودة الانتاج العلمي والمعرفي لديهما.
3. فتح الأفاق لكافة البحوث في تطبيق الذكاء الاصطناعي واستخدامه في ابتكار تقنيات وأساليب استراتيجية جديدة تساهم في تطوير المنظومة التعليمية لدى مدري المدارس الحكومية في شمال فلسطين.

4. إمكانية استفادة وزارة التربية والتعليم من خلال توظيف مخرجات تلك الدراسة في صياغة قوانين وتشريعات ووضع خطة تطويرية من شأنها أن ترتقي بالعملية التعلمية وأن تحـــذو حـــذو الـــدول المتقدمة في تطوير السياسات التعليمية لديها.

حدود الدراسة

اقتصرت حدود الدراسة على ما يلي:

الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على توظيف الذكاء الاصطناعي وعلاقته بالمهارات القيادية.

الحد البشري: اقتصرت الدراسة على مديري المدارس الحكومية في شمال فلسطين.

الحد المكاني: تم تطبيق الدراسة في المدارس الحكومية في شمال فلسطين(نـــابلس، طـــولكرم، جنـــين، طوباس، قلقيلية، سلفيت).

الحد الزمني: طبقت الدراسة خلال الفصل الدراسي "الأول" من العام 2024/2023م.

الحد الإجرائي: حددت نتائج هذه الدراسة درجة صدق الأداة المستخدمة لجمع بيانات الدراسة، بالإضافة إلى صدق وموضوعية استجابة أفراد العينة على فقراتها.

الفصل الثاني

منهجية الدراسة واجراءاتها

يتناول هذا الفصل الأساليب والإجراءات التي تم اتباعها، حيث يشمل تحديد منهجية الدراسة المعتمدة، وصف مجتمع الدراسة والعينة، بالإضافة إلى عرض الخطوات والإجراءات التي تم تنفيذها في تطوير أدوات الدراسة وخصائصها. كما يتناول شرح المتغيرات المستخدمة في الدراسة، مع الإشارة إلى أنواع الاختبارات الإحصائية التي استخدمت لتحليل بيانات الدراسة.

منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي الارتباطي حيث يساعد المنهج الوصفي الارتباطي في تحليل العلاقات بين المتغيرات وتقديم وصف كمي دقيق لها. لا يقتصر هذا المنهج على جمع المعلومات فقط، بل يتضمن تحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة للوصول إلى استنتاجات مبنية على أسس علمية (Tashakkori et al., 2020).

مجتمع الدراسة وعينتها

أ. مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في شمال فلسطين، والبالغ عددهم (881)، مديراً ومديرة حسب إحصائية "وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي (2024/2023)"، والجدول (1) يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس.

جدول (1)

توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

المديرية	عدد المدراء		
	ذكور	إناث	كلا الجنسين
جنين	125	133	258
نابلس	150	124	274
سلفيت	32	43	75
طولكرم	64	78	142
قلقيلية	42	41	83
طوباس	22	27	49
المجموع	435	446	881

ب. عينة الدراسة

اختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، وقد حدد حجم العينة بناءً على معادلة روبرت ماسون، إذ يشير بشماني (2014) أنه يجب تحديد حجم العينة من المجتمع عن طريق معادله إحصائية، كما في المعادلة الآتية:

معادلة روبرت ماسون لتحديد "حجم العينة":

$$n = \frac{M}{\left[\left(S^2 \times (M-1)\right) \div pq\right] + 1}$$

حجم المجتمع: M

قسمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) أي قسمة معامل الخطأ (0.05) على الدرجة (1.96): S

نسبة توافر الخاصية وهي 0.50: P

النسبة المتبقية للخاصية وهي 0.50: Q

وقد بلغ حجم العينة (268) مديراً ومديرة من مديري المدارس الحكومية في شمال فلسطين. والجـــدول (2) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها الديمغرافية:

جدول (2)

توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها الديمغرافية

المتغير	المستوى	العدد	النسبة%
الجنس	ذكر	113	42.2
	أنثى	155	57.8
	المجموع	268	100.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس	182	67.9
	دراسات عليا	86	32.1
	المجموع	268	100.0
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	37	13.8
	من 5 إلى أقل من10 سنوات	93	34.7
	10 سنوات فأعلى	138	51.5
	المجموع	268	100.0
مستوى المدرسة	مدرسة أساسية دنيا	46	17.2
	مدرسة أساسية عليا	133	49.6
	مدرسة ثانوية	89	33.2
	المجموع	268	100.0

أدوات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الباحثة على استبانة تكونت من محورين هما: محور توظيـــف الـــذكاء الاصطناعي، محور المهارات القيادية، كما يلي:

أولاً: محور توظيف الذكاء الاصطناعي

من أجل أن تحقق الدراسة أهدافها، اطلعت الباحثة على الأدب التربوي والدراسات الســـابقة، بالإضـــافة إلى دراسة أدوات توظيف الذكاء الاصطناعي التي تم استخدامها في بعض الدراسات ذات الصلة ومنها:

دراسة عباينة (2024)، ودراسة الأنصاري وآخرون (2023)، ودراسة قرني (2023)، ودراسة السردية والمقدادي (2022)، ودراسة تيم وآخرون (2022)، ودراسة العجلان (2022)، ودراسة Kuleto, et al. (2022)، ودراسة الشراري (2021)، ودراسة Bozkurt, et al. (2021)، ودراسة Tyson & Sauers (2021)، ودراسة العوضي وأبو لطيفة (2020)، ودراسة Chang (2019)، قامت الباحثة بتطوير محور توظيف الذكاء الاصطناعي استناداً إلى تلك الدراسات.

الخصائص السيكومترية لمحور توظيف الذكاء الاصطناعي

الصدق

استخدام نوعين من الصدق وهما:

أولاً: الصدق الظاهري (Face validity)

للتحقق من الصدق الظاهري أو ما يعرف "بصدق المحكمين" فيما يتعلق بمحور توظيف الذكاء الاصطناعي، تم عرض الاستبانة بصيغتها الأولية على مجموعة من الخبراء الحاصلين على درجة الدكتوراه وعددهم (9) محكمين، كما هو موضح في ملحق (ب). تم اعتماد معيار الاتفاق بنسبة (80%) كحد أدنى لقبول الفقرة. بناءً على ملاحظات وآراء المحكمين، تم إجراء التعديلات اللازمة، حيث تم تعديل صياغة بعض الفقرات وفقاً للاقتراحات.

ثانياً: الصدق العاملي (Factor Analysis)

أُجري التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) بطريقة المكونات الأساسية (Principal Componants)، ثم تدوير متعامد للمحاور (Orthogonat Rotation) بطريقة فاريماكس (Varimax). واستخدم الجذر الكامن (Eigen Value) بحسب معيار كايزر (Kaiser)؛ بحيث تزيد قيمة الجذر الكامن للعامل عن الواحد صحيح. وبعد اعتماد (.40) كحد أدنى لمستوى دلالة تشبع الفقرة بالعامل، اظهرت النتائج سبعة عوامل كانت هناك فقرات متداخلة مع عوامل أخرى، بشكل تسلسلي حذفت الفقرات المتداخل مع

عاملان أو أكثر واصبح لدينا ستة عوامل، اجريت تصفيه أخرى بحيث حذفت الفقرات التي متداخلة مع عاملان أو أكثر وبقي لدينا ستة عوامل، والجدول (3) يوضح البناء العاملي المستخلص بعد التدوير:

جدول (3)

قيم تشبع كل فقرة والجذر الكامن ونسبة التباين المفسر

الفقرة	العوامل					
	1	2	3	4	5	6
1				0.629		
2				0.691		
4				0.549		
5				0.690		
6			0.673			
7			0.768			
8			0.615			
10			0.559			
12		0.629				
13		0.798				
14		0.700				
15		0.672				
17	0.854					
18	0.837					
19	0.782					
20	0.535					
21						0.569
22	0.745					
23					0.602	
24					0.750	
25					0.716	
26						0.754
27						0.824
29						
الجذر الكامن	3.349	2.658	2.376	2.197	2.133	2.098
نسبة التباين المفسر	13.954	11.073	9.901	9.153	8.886	8.742
نسبة التباين التراكمي			61.709			

يتضح من الجدول (3) أن الفقرات التي حذفت (3، 9، 11، 16، 28، 29، 30) أمـــا بـــاقي الفقـــرات جاءت في حدود مقبولة،، كما ويلاحظ أنّ قيمة الجذر الكـــامن (Eigen Value) تراوحـــت مـــا بـــين (2.098–3.349) بنسبية تباين ما بين (8.742–13.954)، وكما يظهر أنّ نســـبة التبـــاين التراكمـــي المفسّر ما مجموعه (61.709%) من التباين الكلي للمصفوفة.

ويلاحظ أن العامل الأول: تشبعت عليه خمسة فقرات وهي (17، 18، 19، 20، 22) وتكشف مضامين هذه الفقرات بأنها تعبر عن مفهوم القيادة الشاملة.

أما العامل الثاني: تشبعت عليه أربعة فقرات وهي (12، 13، 14، 15) وتكشف مضامين هذه الفقـــرات بأنها تعبر عن مفهوم الذكاء العاطفي.

أما العامل الثالث: تشبعت عليه أربعة فقرات وهي (6، 7، 8، 9) وتكشف مضامين هذه الفقرات بأنهـــا تعبر عن مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

أما العامل الرابع: تشبعت عليه أربعة فقرات وهي (1، 2، 4، 5) وتكشف مضامين هذه الفقرات بأنهـــا تعبر عن مفهوم التحليل الناقد.

أما العامل الخامس: تشبعت عليه ثلاثة فقرات وهي (23، 24، 25) وتكشف مضامين هذه الفقرات بأنها تعبر عن مفهوم التدريب والتطوير.

أما العامل السادس: تشبعت عليه ثلاثة فقرات وهي (21، 26، 27) وتكشف مضامين هذه الفقرات بأنها تعبر عن مفهوم حل المشكلات.

ثبات محور توظيف الذكاء الاصطناعي

للتأكد من ثبات محور توظيف الذكاء الاصطناعي، استخدم ثبات الاتساق الداخلي للمحور وأبعاده، تم استخدام "معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)" على بيانات العينة الاستطلاعية بعد استخراج الصدق لجميع الفقرات البالغ عددها (23) فقرة، والجدول (4) يوضح قيم معامل ثبات الاتساق الداخلي لمحور توظيف الذكاء الاصطناعي، كما في الآتي:

جدول (4)

قيم معامل ثبات محور توظيف الذكاء الاصطناعي ومجالاته بطريقة كرونباخ ألفا

البعد	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
التحليل الناقد	5	0.69
التخطيط الاستراتيجي	5	0.67
الذكاء العاطفي	5	0.74
القيادة الشاملة	5	0.76
التدريب والتطوير	5	0.72
حل المشكلات	5	0.74
الدرجة الكلية	30	0.91

يتضح من الجدول (4) أن قيم معامل ثبات "كرونباخ ألفا" لمجالات محور توظيف الذكاء الاصطناعي تراوحت ما بين (0.67–0.76)، كما لوحظ أن معامل ثبات "كرونباخ ألفا" للدرجة الكلية بلغ (91%). وتعتبر هذه القيمة مرتفعة، مما يعكس قوة الثبات ويجعل الأداة ملائمة للتطبيق على العينة الأصلية.

ثانياً: محور المهارات القيادية

من أجل أن تحقق الدراسة أهدافها، اطلعت الباحثة على الأدب التربوي والدراسات السابقة، بالإضافة إلى دراسة أدوات المهارات القيادية التي تم استخدامها في بعض الدراسات ذات الصلة، ومنها: دراسة العدوان (2023)، ودراسة المفيّز (2023)، ودراسة إقطيط (2023)، ودراسة Sepeng & Kgwete

(2023)، ودراسة جدّه (2021)، ودراسة Prastiawan, et al. (2020)، قامت الباحثة بتطوير المهارات القيادية استناداً إلى تلك الدراسات.

الخصائص السيكومترية لمحور المهارات القيادية

أ. الصدق

استخدام نوعين من الصدق كما يلي:

أولاً: الصدق الظاهري (Face validity)

للتحقق من الصدق الظاهري أو ما يعرف "بصدق المحكمين" فيما يتعلق بمحور المهارات القيادية، تم عرض الاستبانة بصيغتها الأولية على مجموعة من الخبراء الحاصلين على درجة الدكتوراه وعددهم (9) محكمين، كما هو موضح في ملحق (ب). تم اعتماد معيار الاتفاق بنسبة (80%) كحد أدنى لقبول الفقرة. بناءً على ملاحظات وآراء المحكمين، تم إجراء التعديلات اللازمة، حيث تم تعديل صياغة بعض الفقرات وفقاً للاقتراحات.

ثانياً: الصدق العاملي (Factor Analysis)

أُجري التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) بطريقة المكونات الأساسية (Principal Componants)، ثم تدوير متعامد للمحاور (Orthogonat Rotation) بطريقة فاريماكس (Varimax). واستخدم الجذر الكامن (Eigen Value) بحسب معيار كايزر (Kaiser)؛ بحيث تزيد قيمة الجذر الكامن للعامل عن الواحد صحيح. وبعد اعتماد (.40) كحد أدنى لمستوى دلالة تشبع الفقرة بالعامل، اظهرت النتائج ستة عوامل كانت هناك فقرات متداخلة مع عوامل أخرى، وعومل ذات عدد فقرات قليل مع تداخل تلك الفقرات، لذا حددت ثلاثة عوامل بناءً على الأساس النظري لمفهوم المهارات القيادية واجري التحليل وقد أظهرت النتائج ثلاثة عوامل حذفت الفقرات المتداخلة مع عوامل اخرى، والجدول (5) يوضح البناء العاملي المستخلص بعد التدوير:

جدول (5)

قيم تشبع كل فقرة والجذر الكامن ونسبة التباين المفسر

الفقرة	العوامل		
	1	2	3
1		0.446	
2		0.614	
4		0.714	
5		0.785	
6		0.749	
7		0.653	
8			0.809
9	0.519		
10	0.845		
11	0.807		
12	0.726		
13	0.652		
17			0.440
18			0.595
19			
20	0.433		
21	0.583		
22			0.753
23	0.427		
24			0.703
الجذر الكامن	3.977	3.645	2.763
نسبة التباين المفسر	19.883	18.225	13.816
نسبة التباين التراكمي		51.924	

يتضح من الجدول (5) أن الفقرات التي حذفت (3، 14، 15، 16، 19) أما باقي الفقرات جاءت في حدود مقبولة، كما ويلاحظ أنّ قيمة الجذر الكامن (Eigen Value) تراوحت ما بين (2.763–3.977) بنسبية تباين ما بين (13.816–19.883)، وكما يظهر أنّ نسبة التباين التراكمي المفسّر ما مجموعه (51.924%) من التباين الكلي للمصفوفة.

ويلاحظ أن العامل الأول: تشبعت عليه ثمانية فقــرات وهـــي (9، 10، 11، 12، 13، 20، 21، 23) وتكشف مضامين هذه الفقرات بأنها تعبر عن مفهوم المهارات الانسانية.

أما العامل الثاني: تشبعت عليه ستة فقرات وهي (1، 2، 4، 5، 6، 7) وتكشف مضامين هذه الفقــرات بأنها تعبر عن مفهوم المهارات الذهنية(الفكرية).

أما العامل الثالث: تشبعت عليه أربعة فقرات وهي (8، 17، 18، 22، 24) وتكشــف مضـــامين هــذه الفقرات بأنها تعبر عن مفهوم المهارات الفنية.

ثبات محور المهارات القيادية

للتأكد من ثبات محور المهارات القيادية، استخدم ثبات الاتساق الداخلي للمحور وأبعاده، تــم اســتخدام معادلة "كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)" على (19) فقرة. يوضح الجدول (6) قيم معامل ثبـــات الاتساق الداخلي لمحور المهارات القيادية كما يلي:

جدول (6)

قيم معامل ثبات محور المهارات القيادية ومجالاته بطريقة كرونباخ ألفا

البعد	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
المهارات الانسانية	8	0.85
المهارات الذهنية(الفكرية)	6	.820
المهارات الفنية	5	0.74
الدرجة الكلية	19	0.89

يتضح من الجدول (6) أن قيم معامل ثبات "كرونباخ ألفا" لمجالات محور المهارات القياديـــة تراوحـــت بين (74-85)، كما يظهر أن معامل ثبات "كرونباخ ألفا" للدرجة الكلية بلغ (0.89). وتعد هـــذه القيمـــة مناسبة، مما يشير إلى أن الأداة تتمتع بثبات مناسب، وبالتالي فهي قابلة للتطبيق على العينة الأصلية.

تصحيح محوري الدراسة

أولاً: محور توظيف الذكاء الاصطناعي: تكون محور توظيف الذكاء الاصطناعي في صورته النهائية بعد استخراج الصدق من (30) فقرة موزعة على ستة مجالات، كما هو موضح في ملحق (ج). وقد تمثل جميع الفقرات الاتجاه الإيجابي لتوظيف الذكاء الاصطناعي.

ثانياً: محور المهارات القيادية: تكون محور المهارات القيادية في صورته النهائية بعد استخراج الصدق من (24) فقرة، موزعة على ثلاثة مجالات، كما هو موضح في ملحق (ج). وقد تمثل جميع الفقرات الاتجاه الإيجابي للمهارات القيادية.

تم طلب من المستجيبين تقدير إجاباتهم باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث تم تخصيص الأوزان للفقرات كما يلي: "موافق بشدة" (5 درجات)، "موافق" (4 درجات)، "محايد" (3 درجات)، "معارض" (2 درجتين)، و"معارض بشدة" (1 درجة واحدة).

ولغايات تفسير المتوسطات الحسابية، ولتحديد مستوى توظيف الذكاء الاصطناعي و المهارات القيادية لدى عينة الدراسة حولت العلامة وفق المستوى الذي يتراوح من (1-5) درجات تم اعماد المعيار الآتي:

جدول (7)

درجات احتساب مستوى توظيف الذكاء الاصطناعي و المهارات القيادية

المستوى	المعيار
منخفض جداً	1.80 – 1
منخفض	2.60 – 1.81
متوسط	3.40–2.61
مرتفع	4.20–3.41
مرتفع جداً	5 –4.21

متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات المستقلة والتابعة الآتية:

أ. المتغيرات المستقلة

1. الذكاء الاصطناعي: يتضمن الدرجة الكلية والمجالات الفرعية التي تقيس توظيف الذكاء الاصطناعي من وجهة نظر عينة الدراسة.
2. الجنس: يتضمن مستويين هما: ("ذكر"، "أنثى").
3. المؤهل العلمي: يتضمن مستويين هما: ("بكالوريوس"، "دراسات عليا").
4. سنوات الخبرة: يتضمن ثلاثة مستويات هي: ("أقل من 5 سنوات"، "من 5 إلى أقل من 10 سنوات"، "3- 10 سنوات فأكثر").
5. مستوى المدرسة: يتضمن ثلاثة مستويات هي: ("مدرسة أساسية دنيا"، "مدرسة أساسية عليا"، "مدرسة ثانوية").

ب. المتغير التابع

المهارات القيادية: تضمن الدرجة الكلية والمجالات الفرعية التي تقيس المهارات القيادية من وجهة نظر عينة الدراسة.

إجراءات تنفيذ الدراسة

تم تنفيذ الدراسة وفقاً للخطوات التالية:

1. جمع المعلومات: تم جمع المعلومات من مصادر متعددة مثل الكتب، المقالات، التقارير، الرسائل الجامعية وغيرها، بهدف إعداد الإطار النظري للدراسة.
2. إحصائية عدد مديري المدارس الحكومية: تم الحصول على إحصائية بعدد مديري المدارس الحكومية في شمال فلسطين.

3. تحديد مجتمع الدراسة وعينة الدراسة: تم تحديد مجتمع الدراسة بشكل دقيق ومن ثم اختيار العينة المناسبة.

4. تطوير أدوات الدراسة:تم تطوير أدوات الدراسة من خلال مراجعة الأدب التربوي المتعلق بهذا المجال.

5. تحكيم أدوات الدراسة: تم عرض أدوات الدراسة على محكمين متخصصين للتحقق من ملاءمتها ودقتها.

6. تطبيق أداة الدراسة على العينة الأصلية: طبقت أداة الدراسة على العينة الأصلية وطلب منهم الإجابة على فقرات الاستبانة بصدق وموضوعية، مع التأكيد بأن إجابتهم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

7. إدخال البيانات وتحليلها: تم إدخال البيانات إلى ذاكرة الحاسوب باستخدام برنامج "التحليل الإحصائي(SPSS, 28) "، حيث تم إجراء التحليل الإحصائي المناسب للبيانات من أجل اختبار الفرضيات وتحليل النتائج.

8. مناقشة النتائج: نوقشت نتائج الدراسة التي كشف عنها التحليل الإحصائي في ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة، مع توضيح أوجه التشابه والاختلاف. وفي النهاية، تم الخروج بمجموعة من التوصيات التي تسهم في تعزيز فهم الموضوع وتطويره في المستقبل.

المعالجات الإحصائية

من أجل معالجة البيانات وبعد جمعها، استخدمت الباحثة برنامج "الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, 28)" وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

1. حساب كل من "المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية".

2. استخدام معامل "كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)" لفحص الثبات لأداة الدراسة.

3. استخدام اختبار "بيرسون (Pearson Correlation)" لمعرفة العلاقة بين توظيف الذكاء الاصطناعي والمهارات القيادية، كذلك لفحص صدق أداة الدارسة.

4. اختبار (ت) لعينة واحدة (One Sample T Test).

5. اختبار معامل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) باستخدام أسلوب الإدخال (Stepwise).

الفصل الثالث

عرض نتائج الدراسة

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

أولا: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما درجة توظيف الذكاء الاصطناعي لدى مديري المدراس الحكومية في شمال فلسطين؟

للإجابة عن السؤال الأول حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمحور توظيف الذكاء الاصطناعي لدى مديري المدراس الحكومية في شمال فلسطين، والجدول (8) يوضح ذلك:

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات محور توظيف الذكاء الاصطناعي وعلى المحور ككل مرتبة تنازلياً(ن=268)

الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
1	حل المشكلات	4.60	0.394	92.0
2	الذكاء العاطفي	4.33	0.395	86.6
3	التحليل الناقد	4.33	0.380	86.6
4	التخطيط الاستراتيجي	4.29	0.396	85.8
5	التدريب والتطوير	4.12	0.377	82.4
6	القيادة الشاملة	3.87	0.435	77.4
	توظيف الذكاء الاصطناعي	4.23	0.277	84.6

يتضح من الجدول (8) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة علـــى محـــور توظيـــف الـــذكاء الاصطناعي ككل بلغ (4.23) وبنسبة مئوية (84.6%)، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينـــة الدراسة عن مجالات محور توظيف الذكاء الاصطناعي تراوحت ما بين (4.60–3.87)، وجاء مجـــال "حل المشكلات" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.60) وبنسبة مئويـــة (92.0%)، بينمـــا جـــاء مجال " القيادة الشاملة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.87) وبنسبة مئوية (77.4%).

ولتعميم نتائج الدراسة على المجتمع تم استخدام اختبار (ت) لعينة واحدة (One Sample T Test) كما في الجدول (9):

جدول (9)

نتائج اختبار(ت) لعينة واحدة (One Sample T Test) لتوظيف الذكاء الاصطناعي لفحـــص الفـــروق بين توظيف الذكاء الاصطناعي ومستويات مقياس ليكرات الخماسي

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	المعيار = 4.2		المعيار 3.4	
				قيمة ت	مستوى الدلالة	قيمة ت	مستوى الدلالة
القيادة الشاملة	3.87	0.435	279	-12.562	.000	17.564	0.000
الذكاء العاطفي	4.33	0.395	279	5.352	.000	38.471	0.000
التخطيط الاستراتيجي	4.29	0.396	279	3.651	.000	36.753	0.000
التحليل الناقد	4.33	0.380	279	5.776	.000	40.271	0.000
التدريب والتطوير	4.12	0.377	279	-3.333-	.001	31.360	0.000
حل المشكلات	4.60	0.394	279	16.662	.000	49.925	0.000
الدرجة الكلية	4.23	0.277	279	1.825	.069	49.154	0.000

يُبيِّن الجدول (9) الاتي:

- أن مجال القيادة الشاملة: كان المتوسط الحسابي (3.87) والانحراف المعياري (SD =0.435) مقابل معيار (4.2)، كانت قيمة ت البالغة (t = –12.562) ودالة إحصائيًا عند مستوى (0.000)، أما مقابل (3.4)، قيمة ت (t = 17.564) ودالة إحصائيًا عند مستوى (.000)، وبما أن (3.87) يقع ضمن النطاق (3.41–4.20)، يُصنَّف هذا البعد ضمن مستوى "مرتفع".
- أما مجال الذكاء العاطفي: فقد بلغ المتوسط (4.33) والانحراف المعياري (SD =0.395) عند معيار (4.2)، سُجلت قيمة (t = 5.352) ودالة إحصائيًا عند مستوى (0.000)، أما مقابل معيار (3.4)، فقد كانت قيمة ت (t = 38.471) ودالة إحصائيًا عند مستوى (0.000)، وبما أن المتوسط (4.33) وهو أكبر من معيار (4.20)، يُصنَّف في مستوى "مرتفع جدًا.
- التخطيط الاستراتيجي: بلغ المتوسط (4.29) والانحراف المعياري (SD =0.396) مقابل (4.2)، بلغت قيمة (t = 3.651) ودالة إحصائيًا عند مستوى (0.000)، أما مقابل معيار (3.4)، كانت قيمة ت (t = 36.753) ودالة إحصائيًا عند مستوى (0.000)، وبما أن المتوسط (4.29) أكبر من (4.20)، يُدرج في مستوى "مرتفع جدًا".
- مجال التحليل الناقد: كان المتوسط (4.33) والانحراف المعياري (SD = 0.380) عند معيار (4.2)، بلغت قيمة ت (t = 5.776) وكانت دالة إحصائيًا عند مستوى (0.000)، ومقابل معيار (3.4)، وكانت قيمة ت(t = 40.271) ودالة إحصائيًا عند مستوى (0.000)، وبما أن المتوسط (4.33) أكبر من (4.20)، يُصنَّف في مستوى "مرتفع جدًا".
- أما مجال التدريب والتطوير: بلغ المتوسط (4.12) وجاء الانحراف المعياري (SD =0.377) مقابل معيار (4.2)، كانت قيمة ت سالبة (t = –3.333) وجاءت دالة إحصائيًا عند مستوى (0.000)، أما عند معيار (3.4)، جاءت قيمة ت (t = 31.360) ودالة إحصائيًا عند مستوى (.000)، وبما أن المتوسط بلغ (4.12) يقع ضمن (3.41–4.20)، يُصنَّف ضمن مستوى "مرتفع".

- حل المشكلات: بلغ المتوسط (4.60) والانحراف المعياري (SD =0.394) عند معيار (4.2)، بلغت قيمة ت (t = 16.662) ودالة إحصائيًا عند مستوى (0.000)، أما مقابل معيار (3.4)، كانت قيمة ت (t = 49.925) ودالة إحصائيًا عند مستوى (0.000)، وبما أن المتوسط (4.60) أكبر من (4.20)، يندرج تحت مستوى "مرتفع جدًا"
- الدرجة الكلية لتوظيف الذكاء الاصطناعي: كان المتوسط الإجمالي (4.23) والانحراف المعياري (SD =0.277). عند معيار (4.2)، بلغت قيمة ت (t = 1.825) وجاءت غير دالّة عند مستوى (0.069)، أما مقابل معيار (3.4)، فقد بلغ قيمة ت (t = 49.154) وجاءت دالة إحصائيًا عند مستوى (0.000)، وبما أن المتوسط (4.23) أكبر من (4.20)، يصنف الأداء الكلي في مستوى "مرتفع جدًا".

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

ما درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في شمال فلسطين؟

للإجابة عن السؤال الثاني حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمحور المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في شمال فلسطين، والجدول (10) يوضح ذلك:

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات محور المهارات القيادية وعلى المحور ككل مرتبة تنازلياً (ن=268)

الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
1	المهارات الذهنية(الفكرية)	4.49	0.366	89.8
2	المهارات الانسانية	4.44	0.355	88.8
3	المهارات الفنية	4.15	0.413	83.0
	المهارات القيادية	4.38	.304	87.6

يتضح من الجدول (10) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على محور المهارات القيادية ككل بلغ (4.38) وبنسبة مئوية (87.6%)، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات محور المهارات القيادية تراوحت ما بين (4.49–4.15)، وجاء مجال "المهارات الذهنية(الفكرية)" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.49) وبنسبة مئوية (89.8%)، بينما جاء مجال " المهارات الفنية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.15) وبنسبة مئوية (83.0%).

ولتعميم نتائج الدراسة على المجتمع تم استخدام اختبار (ت) لعينة واحدة (One Sample T Test) كما في الجدول (11) في الملحق (د).

يُبيِّن الجدول (11) الاتي:

- في مجال المهارات الإنسانية: كان المتوسط الحسابي (4.44) وجاء الانحراف المعياري (SD =0.355) عند معيار (4.2)، كانت قيمة ت (t = 10.927) ودالة إحصائيًا عند مستوى (0.000)، أما مقابل معيار (3.4)، فكانت قيمة ت (t = 47.806) ودالة إحصائيًا عند مستوى (0.000)، وبما أن (4.44) أكبر من (4.20)، يُصنَّف هذا البعد ضمن مستوى "مرتفع جدًا".
- أما مجال المهارات الذهنية(الفكرية): فقد بلغ المتوسط (4.49) وجاء الانحراف المعياري (SD =0.366) عند معيار (4.2)، بلغت قيمة ت (t = 13.041) ودالة إحصائيًا عند مستوى (0.000)، أما مقابل معيار (3.4)، فكانت قيمة ت (t = 48.856) ودالة إحصائيًا عند مستوى (0.000)، وبما أن المتوسط (4.49) أكبر من (4.20)، يُصنَّف في مستوى "مرتفع جدًا".
- المهارات الفنية: بلغ المتوسط (4.15) والانحراف المعياري (SD =0.413) عند معيار (4.2)، وكانت قيمة ت سالبة (t = –2.132) ودالة إحصائيًا عند مستوى (0.034)، أما مقابل معيار (3.4)، فكانت قيمة ت (t = 29.606) ودالة إحصائيًا عند مستوى (0.000)، وبما أن (4.15) يقع ضمن النطاق (3.41–4.20)، يُصنَّف هذا البعد ضمن مستوى "مرتفع"

- أما الدرجة الكلية للمهارات القيادية: فكان المتوسط الإجمالي (4.38) والانحراف المعياري (SD =0.304). عند معيار (4.2)، كانت قيمة ت (t=9.570) ودالة إحصائيًا عند مستوى (0.000)، أما مقابل معيار (3.4)، فكانت قيمة ت (t = 52.668) ودالة إحصائيًا عند مستوى (.000)، وبما أن المتوسط(4.38) أكبر من (4.20)، يصنف الأداء الكلي في مستوى "مرتفع جدًا".

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

هل توجد علاقة بين (توظيف الذكاء الاصطناعي والجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ومستوى المدرسة مع المهارات القيادية) لدى مديري المدارس الحكومية في شمال فلسطين؟

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

لا توجد علاقة دالة إحصائياً عند مستوى الدّلالة (α=0.05) بين توظيف الذكاء الاصطناعي والجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ومستوى المدرسة مع المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في شمال فلسطين.

لمعرفة دلالة العلاقة بين المتوسطات الحسابية للذكاء الاصطناعي والجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ومستوى المدرسة مع المهارات القيادية في المدارس الحكومية في شمال فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس، استخدم معامل ارتباط بيرسون كما استخدم معامل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) باستخدام أسلوب الإدخال (Stepwise)، والجدولان (12) و (13) في الملحق (د) يوضحان ذلك.

يظهر من الجداول (12) الآتي:

- يظهر ارتباط قوي وموجَّه إيجابيًّا بين توظيف الذكاء الاصطناعي والمهارات القيادية (r=0.691)، مما يشير إلى أنه كلما ارتفع مستوى توظيف الذكاء الاصطناعي ارتفع أداء المهارات القيادية بشكل واضح.

- العلاقة بين توظيف الذكاء الاصطناعي والجنس ضعيفة وغير دالّة إحصائيًّا (r=0.095)، مما يعني عدم وجود فرق حقيقي في توظيف الذكاء الاصطناعي بين الذكور والإناث.
- ظهر ارتباط معتدل وإيجابي بين توظيف الذكاء الاصطناعي والمؤهل العلمي (r=0.204)، ما يدلّ على أن الحاصلين على مؤهلات علمية أعلى يميلون أكثر لتوظيف الذكاء الاصطناعي.
- لا توجد علاقة دالّة بين توظيف الذكاء الاصطناعي وسنوات الخبرة (r=0.099)، مما يعني أن مقدار الخبرة العملية لا يؤثر بشكل واضح على تبني الذكاء الاصطناعي.
- وجد ارتباطًا ضعيفًا ولكنه دالًّا بين توظيف الذكاء الاصطناعي ومستوى المدرسة (r=0.149)، مما يشير إلى أن مستوى المدرسة الأعلى يرتبط بزيادة طفيفة في توظيف الذكاء الاصطناعي.

يتضح من الجدول (13) وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=0.05) لتوظيف الذكاء الاصطناعي، إذ وضح النموذج أن توظيف الذكاء الاصطناعي فسر (47.7%)، من نسبة التباين في المهارات القيادية.

وعليه يمكن كتابة معادلة الانحدار كما يلي:

المتغير التابع المهارات القيادية $\hat{y}$ = 1.168 + 0.759 توظيف الذكاء الاصطناعي$x1$

حيث تمثل $\hat{y}$: المهارات القيادية، $x1$: توظيف الذكاء الاصطناعي.

توجد علاقة بين توظيف الذكاء الاصطناعي والمهارات القيادية، أي كلما زاد توظيف الذكاء الاصطناعي درجة واحدة يحدث تغير طردي موجب في المهارات القيادية بمقدار (0.759). أما فيما يتعلق بمتغيرات (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ومستوى المدرسة) فإنها لم تسهم في التنبؤ بمستوى المهارات القيادية.

الفصل الرابع

مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة التي توصلت إليها الباحثة، من خلال التحليل الإحصائي لأسئلة الدراسة وفرضياتها. إضافة إلى ذلك، سيتم عرض أهم التوصيات المستخلصة من هذه النتائج.

أولا: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

والذي نصه: ما درجة توظيف الذكاء الاصطناعي لدى مديري المدراس الحكومية في شمال فلسطين؟

يتضح من الجدول (8) أن الدرجة الكلية لتوظيف الذكاء الاصطناعي لدى مديري المدراس الحكومية في شمال فلسطين قد أتى بمتوسط حسابي بلغ (4.23) وانحراف معياري (0.277) وبنسبة مئوية (84.6%) وبدرجة مرتفعة، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات محور توظيف الذكاء الاصطناعي تراوحت ما بين (4.60–3.87)، وجاء مجال "حل المشكلات" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.60) وبنسبة مئوية (92.0%) وبدرجة مرتفعة، بينما جاء مجال "القيادة الشاملة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.87) وبنسبة مئوية (77.4%) وبدرجة مرتفعة.

وقد يعزو واقع التطبيق المرتفع لدرجة توظيف الذكاء الاصطناعي لدى مديري المدراس الحكومية في شمال فلسطين إلى استخدام التكنولوجيا وشبكة الانترنت بشكل أساسي وخاصة في حياتهم اليومية، وهذا هيأ الفرصة لضرورة تطبيق الذكاء الاصطناعي بشكل فعال، ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نظرة المديرين أنفسهم إلى أهمية توظيف الذكاء الاصطناعي، ونلاحظ أن مجال حل المشكلات جاء في المرتبة الأولى، وهذا يعود إلى أن الذكاء الاصطناعي يعزز القدرة على تحليل المشكلة و توظيف المهارة في طريقة عرض المشكلة ومعرفة طبيعتها، والعمل على اختيار البدائل التي تساهم في متابعة

وعلاج المشكلات التقنية الطارئة داخل البيئة المدرسية، مما ساهم في إيجاد وجهة نظر جاءت بدرجة تقدير مرتفعة، وأظهرت النتائج أن مجال القيادة الشاملة جاء في المرتبة الأخيرة، وبدرجة تقدير مرتفعة، ويمكن تفسير هذه النتيجة من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في شمال فلسطين بأن مديري المدارس الحكومية يطبقون مبدأ القيادة في إدارة أعمالهم، من خلال متابعة كل ما هو جديد في مجال الذكاء الاصطناعي، وذلك بالحفاظ على خصوصية البيئة المدرسية والحفاظ على أمن وسلامة المعلومات وتوطيد العلاقات الخارجية لتحسين النظام الإداري وتطويره.

واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة العجلان (2022)؛ دراسة الشراري (2021)؛ دراسة العوضي وأبو لطيفة(2020)؛ دراسة كوليتو وآخرون (Kuleto, et al., 2022)؛ دراسة تايسون وسويرز (Tyson & Sauers , 2021)؛ دراسة تشانج (Chang, 2019).

واختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة الأنصاري وآخرون(2023)؛ دراسة السردية والمقدادي(2022)؛ دراسة تيم وآخرون (2022).

لفحص الفروق بين توظيف الذكاء الاصطناعي ومستويات مقياس ليكرات الخماسي فجاءت النتائج في الجدول (9) أن الدرجة الكلية لتوظيف الذكاء الاصطناعي بلغ المتوسط الإجمالي (4.23) والانحراف المعياري (SD =.277). عند معيار (4.2)، بلغت قيمة ت (t = 1.825) وجاءت غير دالّة عند مستوى (.069)، أما مقابل معيار (3.4)، فقد بلغ قيمة ت (t = 49.154) وجاءت دالة إحصائيًا عند مستوى (.000)، وبما أن المتوسط (4.23) أكبر من (4.20)، يصنف الأداء الكلي في مستوى "مرتفع جدًا".

أما تفسير مجالات الذكاء الاصطناعي لدى مديري المدارس الحكومية في شمال فلسطين من وجهة نظرهم أنفسهم فجاءت على النحو الآتي:

أولاً: مجال القيادة الشاملة

أشارت النتائج في الجدول (9) أن المتوسط الحسابي (3.87) والانحـــراف المعيـــاري.(SD =.435) مقابل معيار (4.2)، كانت قيمة ت البالغة (t = –12.562) ودالة إحصائيًا عند مســـتوى (.000)، أمـــا مقابل (3.4)، قيمة ت (t = 17.564)ودالة إحصائيًا عند مستوى (.000)، وبما أن (3.87) يقع ضمن النطاق (3.41–4.20)، يُصنَّف هذا البعد ضمن مستوى "مرتفع"، وتعزى هذه النتيجة إلى إدراك عينـــة الدراسة وهم مديري المدارس الحكومية لأهمية توظيف القيادة الشاملة في البيئة المدرسية وذلك بالحفاظ على خصوصية المعلومات والبيانات في العمل الإداري وهذا يكون بتوفير فريق مؤهل لمتابعة الأنظمة الإدارية وتزويد النظام التعليمي بخطة تواكب التقنيات الحديثة، وقد يكون ذلك بتزويـــد الإدارة وأوليـــاء الأمور بالبيانات الخاصة بالطلاب سواء داخل المدرسة أو عبر منصتها الإلكترونية (eSchool).

ثانياً: مجال الذكاء العاطفي

أشارت النتائج في الجدول (9) أن المتوسط بلغ (4.33) والانحراف المعياري (SD =.395) عند معيار (4.2)، سُجلت قيمة (t = 5.352) ودالة إحصائيًا عند مستوى (.000)، أما مقابل معيـــار (3.4)، فقـــد كانت قيمة ت (t = 38.471) ودالة إحصائيًا عند مستوى (.000)، وبما أن المتوسط (4.33) وهو أكبر من معيار (4.20)، يُصنَّف في مستوى "مرتفع جدًا، وتعزى هذه النتيجة لأهمية إدراك عينـــة الدراســـة وهم مديري المدارس الحكومية لمهارة توظيف الذكاء الاصطناعي في التعليم والتعلم وذلـــك باســـتثارة الطلاب في التعلم الذاتي وبناء قدراتهم المعرفية مما يساعد فـــي تنميـــة البيئـــة التعليميـــة وتطويرهـــا والنهوض بمنهاج تعليمي يعزز أداء الطلاب والمعلمين.

ثالثاً: مجال التخطيط الاستراتيجي

أشارت نتائج الدراسة أن المتوسط بلغ (4.29) والانحراف المعياري (SD =.396) مقابل (4.2)، بلغت قيمة (t = 3.651) ودالة إحصائيًا عند مســـتوى (.000)، أمـــا مقابـــل معيـــار (3.4)، كانـــت قيمـــة

ت (t = 36.753) ودالة إحصائيًا عند مستوى (.000)، وبما أن المتوسط (4.29) أكبر من (4.20)، يُدرج في مستوى "مرتفع جدًا"، وتعزى هذه النتيجة لأهمية إدراك عينة الدراسة وهم مديري المدارس الحكومية أن المنظومة التعليمية الحديثة تحتاج لخطة استراتيجية بعيدة المدى تواكب كل ما هو جديد في عصر التكنولوجيا وذلك بتوظيف الذكاء الاصطناعي في كافة أنظمة البيئة المدرسية.

رابعاً: مجال التحليل الناقد

أشارت النتائج في الجدول (9) أن المتوسط (4.33) والانحراف المعياري (SD =.380) عند معيار (4.2)، بلغت قيمة ت (t = 5.776) وكانت دالة إحصائيًا عند مستوى (.000)، ومقابل معيار (3.4)، وكانت قيمة ت(t = 40.271) ودالة إحصائيًا عند مستوى (.000)، وبما أن المتوسط (4.33) أكبر من (4.20)، يُصنَّف في مستوى "مرتفع جدًا"، وتعزى هذه النتيجة لأهمية إدراك عينة الدراسة وهم مديري المدارس الحكومية أن الأنظمة الإدارية تحتاج لمعرفة عميقة من أجل تحليل الأمور والمشكلات واستكشافها من البداية نتيجة الخبرات السابقة والمواقف السلوكية لمعالجة مجريات الاحداث.

خامساً: مجال التدريب والتطوير

أشارت النتائج في الجدول(9) أن المتوسط (4.12) وجاء الانحراف المعياري(SD =.377) مقابل معيار (4.2)، كانت قيمة ت سالبة(t = –3.333) وجاءت دالة إحصائيًا عند مستوى (.000)، أما عند معيار (3.4)، جاءت قيمة ت(t = 31.360) ودالة إحصائيًا عند مستوى (.000)، وبما أن المتوسط بلغ (4.12) يقع ضمن (3.41–4.20)، يُصنَّف ضمن مستوى "مرتفع"، وتعزى هذه النتيجة لأهمية إدراك عينة الدراسة وهم مديري المدارس الحكومية أهمية التدريب والتطوير من أجل توظيف استراتيجية جديدة لوضع خطة تواكب التقنيات الحديثة التي ترتقي بمنظومة العملية التعليمية، وذلك بتوفير التدريبات وورش العمل التي تنمي المهارات التكنولوجية لدى المعلمين، وهذا يحتاج لتوفير بنية تحتية مجهزة بكافة الاجهزة والمعدات الحديثة التي غالبا ما تفتقر لديها المدارس الحكومية في شمال فلسطين.

سادساً: مجال حل المشكلات

أشارت النتائج في الجدول (9) أن المتوسط بلغ (4.60) والانحراف المعياري (SD =.394) عند معيار (4.2)، بلغت قيمة ت (t = 16.662) ودالة إحصائيًا عند مستوى (.000)، أما مقابل معيار (3.4)، كانت قيمة ت (t = 49.925) ودالة إحصائيًا عند مستوى (.000)، وبما أن المتوسط (4.60) أكبر من (4.20)، يندرج تحت مستوى "مرتفع جدًا"، وتعزى هذه النتيجة إلى إدراك عينة الدراسة وهم مديري المدارس الحكومية لأهمية الذكاء الاصطناعي في حل المشكلات التقنية وقدرة مدير المدرسة على مواكبة المستحدثات التكنولوجية وذلك بتوفير خبراء مختصين من أجل معالجة المشكلات التقنية وتعزيز البنية التحتية المناسبة في المدرسة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

والذي نصه: ما درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدراس الحكومية في شمال فلسطين؟

يتضح من الجدول (10) أن الدرجة الكلية لممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدراس الحكومية في شمال فلسطين قد أتى بمتوسط حسابي بلغ (4.38) وبنسبة مئوية (87.6%)، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات محور المهارات القيادية تراوحت ما بين (4.49-4.15)، وجاء مجال "المهارات الذهنية(الفكرية)" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.49) وبنسبة مئوية (89.8%)، بينما جاء مجال " المهارات الفنية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.15) وبنسبة مئوية (83.0%)، وبدرجة مرتفعة.

وتشير النتائج أن النسبة المئوية لدرجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدراس الحكومية في شمال فلسطين بلغت (87.6 %)، مما يعني أن مديري المدارس الحكومية يمارسون المهارات القيادية بدرجة مرتفعة جدًا وذلك من وجهة نظرهم أنفسهم، وتعزو الباحثة ذلك أنّ مديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم أنفسهم يمارسون المهارات القيادية من خلال توظيف الذكاء الاصطناعي في التطوير

المهني والتدريب والإبداع والابتكار، ونلاحظ أن مجال "المهارات الذهنية(الفكرية)" جاء في المرتبة الأولى وبدرجة تقدير مرتفعة جدًا، وبالتالي مديري المدارس الحكومية يتمتعون بالقدرة على التعامل مع كافة المواقف بثقة وحسن تصرف والقدرة على المسؤولية التامة في التعامل مع المشكلات وتوظيف الشفافية، وأظهرت النتائج أنّ مجال "المهارات الفنية" جاء في المرتبة الأخيرة وبدرجة تقدير مرتفعة، ويمكن تفسير هذه النتيجة من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في شمال فلسطين بأن مديري المدارس الحكومية يوظفون الذكاء الاصطناعي في أداء أعمالهم من خلال معالجة المشكلات التي تواجه استخدام البرامج الالكترونية، وتعزيز الاتصال والتواصل داخل البيئة المدرسية وخارجها والقدرة على التعامل مع التقنيات الحديثة داخل النظام المدرسي.

واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة العدوان (2023)؛ دراسة المفيّز (2023)؛ دراسة إقطيط (2023).

واختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة جدّه (2021)؛ دراسة سيبنج وكجوت (Sepeng & Kgwete, 2023)؛ دراسة براستون وآخرون (Prastiawan, et al., 2020).

لفحص الفروق بين المهارات القيادية ومستويات مقياس ليكرات الخماسي فجاءت النتائج في الجدول (11) أنّ الدرجة الكلية للمهارات القيادية بلغ المتوسط الإجمالي (4.38) والانحراف المعياري (SD =.304). عند معيار (4.2)، كانت قيمة ت (t = 9.570) ودالة إحصائيًا عند مستوى (.000)، أما مقابل معيار (3.4)، فكانت قيمة ت (t = 52.668) ودالة إحصائيًا عند مستوى (.000)، وبما أن المتوسط (4.38) أكبر من (4.20)، يصنف الأداء الكلي في مستوى "مرتفع جدًا"

أما تفسير مجالات المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في شمال فلسطين من وجهة نظرهم أنفسهم فجاءت على النحو الآتي:

أولاً: مجال المهارات الانسانية

أشارت النتائج في الجدول (11) أن المتوسط الحسابي (4.44) وجاء الانحراف المعياري (SD =.355) عند معيار (4.2)، كانت قيمة ت (t = 10.927) ودالة إحصائيًا عند مستوى (.000)، أما مقابل معيار (3.4)، فكانت قيمة ت (t = 47.806) ودالة إحصائيًا عند مستوى (.000)، وبما أن (4.44) أكبر من (4.20)، يُصنَّف هذا البعد ضمن مستوى "مرتفع جدًا"، وتعزى هذه النتيجة إلى إدراك عينة الدراسة وهم مديري المدارس الحكومية لأهمية أن يمتلك القائد المهارات الانسانية لتوظيف المعرفة في قيادة المواقف والتعامل معها بثقة عالية، وذلك من خلال متابعة الأحداث الطارئة في المدرسة، وتعزيز دور العاملين في المدرسة وذلك بتفويض بعض المهام والصلاحيات والأنشطة التي تنمي من العمل بروح الفريق، وهذا بدوره يحفز من مهارة كفاءة الأداء لدى المعلمين.

ثانياً: مجال المهارات الذهنية (الفكرية)

أشارت النتائج في الجدول(11) أن المتوسط بلغ (4.49) وجاء الانحراف المعياري(SD =.366) عند معيار (4.2)، بلغت قيمة ت (t = 13.041) ودالة إحصائيًا عند مستوى (.000)، أما مقابل معيار (3.4)، فكانت قيمة ت (t = 48.856) ودالة إحصائيًا عند مستوى (.000)، وبما أن المتوسط (4.49) أكبر من (4.20)، يُصنَّف في مستوى "مرتفع جدًا"، وتعزى هذه النتيجة إلى إدراك عينة الدراسة وهم مديري المدارس الحكومية لأهمية الدعم المعنوي للفريق الإداري في المدرسة وهذا بدوره يساهم في تحفيز العاملين على تقديم خدمات تخدم احتياجات المدرسة مستقبلا، وزيادة انتاجية العاملين في المدرسة، وتقديم صورة مميزة أمام المجتمع المحلي وأولياء الأمور.

ثالثاً: مجال المهارات الفنية

أشارت النتائج في الجدول (11) أن المتوسط (4.15) والانحراف المعياري (SD =.413) عند معيار (4.2)، وكانت قيمة ت سالبة (t = –2.132) ودالة إحصائيًا عند مستوى (.034)، أما مقابل معيار

(3.4)، فكانت قيمة ت (t = 29.606) ودالة إحصائيًا عند مستوى (.000)، وبما أن (4.15) يقع ضمن النطاق (3.41–4.20)، يُصنَّف هذا البعد ضمن مستوى "مرتفع"، وتعزى هذه النتيجة إلى إدراك عينة الدراسة وهم مديري المدارس الحكومية أهمية توظيف المهارات الفنية وذلك بمتابعة مدير المدرسة لكافة المشكلات التي تواجه التعليم الالكتروني، من خلال متابعة خبراء مختصّين البرامج المستخدمة في التعليم، ومتابعة معالجة الثغرات التي تواجه الطلبة والمعلمين، إضافة لتوطيد العلاقات الخارجية وذلك بالتعاون مع مدراء مدارس مختلفة لتبادل المعرفة والخبرة في بناء بيئة مدرسية خبيرة التي تفتقدها بعض المدارس الحكومية في شمال فلسطين.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

والذي نصه: هل توجد علاقة بين (توظيف الذكاء الاصطناعي والجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ومستوى المدرسة مع المهارات القيادية) لدى مديري المدارس الحكومية في شمال فلسطين؟

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

لا توجد علاقة دالة إحصائياً عند مستوى الدّلالة (α=.05) بين توظيف الذكاء الاصطناعي والجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ومستوى المدرسة مع المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في شمال فلسطين.

لمعرفة دلالة العلاقة بين المتوسطات الحسابية للذكاء الاصطناعي والجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ومستوى المدرسة مع المهارات القيادية في المدارس الحكومية لدى مديري المدارس الحكومية في شمال فلسطين، استخدم معامل ارتباط بيرسون كما استخدم معامل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) باستخدام أسلوب الإدخال (Stepwise)، والجدولان (12) و (13) يوضحان ذلك.

تبين النتائج من الجدول (12) أنه يظهر ارتباط قوي وموجَّه إيجابيًّا بين توظيف الـذكاء الاصـطناعي والمهارات القيادية (r =0.691)،مما يشير إلى أنه كلما ارتفع مستوى توظيف الذكاء الاصطناعي ارتفع أداء المهارات القيادية بشكل واضح، وتعزو الباحثة ذلك أن مديري المـدارس الحكوميـة فـي شـمال فلسطين من وجهة نظرهم أنفسهم الذين يمتلكون المهارات الكافية في توظيف الذكاء الاصـطناعي فـي العملية التعليمية في كافة مجالاته، يرفع من مستوى المهارات القيادية لديهم، ومؤشر على التوجه نحـو بناء بيئة تعليمية متطورة تواكب المستجدات الحديثة، ويعزز من قدرتهم القيادية وذلك من خلال ترسيخ دورهم في قيادة كافة المواقف بثقة وحسن تصرف، وتقديم الدعم المعنوي لفريق العمـل، وحـل كافـة المشكلات التي تواجه التعليم الالكتروني.

واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة السردية والمقدادي (2022) هدفت التعرف الـى "درجـة اسـتخدام مديري مدارس محافظة المفرق تطبيقات الذكاء الاصطناعي وعلاقتها بجودة اتخاذ القرارات الإدارية"، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة إحصائياً بين درجة استخدام مديري مـدارس محافظة المفرق لتطبيقات الذكاء الاصطناعي وجودة اتخاذ القرارات الإدارية؛ دراسة براستون وآخرون (Prastiawan, et al., 2020) هدفت التعرف إلى مهارات القيادة المدرسـية ومـدى نجاحهـا فـي المدارس والمؤسسات التعليمية، كما أن نجاح التعليم في المدارس يتحدد إلى حد كبير من خلال نجـاح مدير المدرسة كقائد المدرسة في إدارة العاملين في مجال التعليم والمعلمين في المـدارس، واسـتهدفت الدراسة المعلم والمدير بشكل أساسي والتعرف على الكفاءة المهنية لهم بجانب المهارات والكشف عـن العلاقة عن مدى توفر المهارات القيادية لهم والكفاءة المهنية، وهناك علاقة ايجابية ما بـين المهـارات القيادية والكفاءة المهنية.

واختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة سيبنج وكجوت (Sepeng & Kgwete, 2023) وكشفت الدراسة أن قادة المدارس والمعلمين ليس لديهم مهارات كافية في مجال تكنولوجيـا المعلومـات والاتصـالات،

وخلصت الدراسة إلى عدم وجود توافق بين مستوى الاستعداد لقادة المدارس والمهارات القيادية للقرن الحادي والعشرين.

كما بينت النتائج أن العلاقة بين توظيف الذكاء الاصطناعي والجنس ضعيفة وغير دالّة إحصائيًّا (r =.095)، مما يعني عدم وجود فرق حقيقي في توظيف الذكاء الاصطناعي بين الذكور والإناث، وتعزو الباحثة أنه لم يكن هناك أثراً لهذا المتغير من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في شمال فلسطين حول توظيف الذكاء الاصطناعي، ويمكن تفسير هذه النتيجة من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية أنفسهم أنّهم يحرصون على توظيف الذكاء الاصطناعي في المجال الاداري والتعليمي سواء كانوا ذكورا أو إناثا من حيث الاهتمام بالخبرة والكفاءة، وبالتالي متغير الجنس لدى مديري المدارس الحكومية لم يكن له دور في تبيان وجهات النظر حول درجة توظيف الذكاء الاصطناعي لدى مديري المدارس الحكومية في شمال فلسطين.

واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة الأنصاري وآخرون (2023)؛ دراسة السردية والمقدادي (2022)؛ دراسة تيم وآخرون (2022)؛ دراسة الشراري (2021).

واختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة عباينة (2024).

كما ظهر ارتباط معتدل وإيجابي بين توظيف الذكاء الاصطناعي والمؤهل العلمي (r =.204)، ما يدلّ على أن الحاصلين على مؤهلات علمية أعلى يميلون أكثر لتوظيف الذكاء الاصطناعي، وتعزو الباحثة ذلك أن المديرين الذين يمتلكون شهادات دراسات عليا مؤهلون علميا في القدرة على توظيف الذكاء الاصطناعي في العملية التعليمية ولديهم الوعي الكافي في دمج التكنولوجيا الحديثة في التعليم، فالتكنولوجيا قد تحتاج لمعاصرة كل ما هو جديد خاصة في مجال القيادة والتدريب والتطوير وحل المشكلات التي تواجه التعليم الالكتروني، وهذا ما يجعل المدراء من حملة الشهادات العليا لديهم عمق

ونظرة استراتيجية لبذل المزيد من الوقت والجهد في الإلمام بالمعرفة الكافية التي تـــنهض بالمنظومـــة التعليمية الحديثة.

واختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة السردية والمقدادي (2022)؛ دراسة تيم وآخرون (2022).

وبينت النتائج أنه لا توجد علاقة دالّة بين توظيف الذكاء الاصطناعي وسنوات الخبرة (r =.099)، مما يعني أن مقدار الخبرة العملية لا يؤثر بشكل واضح على تبني الذكاء الاصطناعي، تعزو الباحثة ذلك أنّ مديري المدارس الحكومية في شمال فلسطين يرون من وجهة نظرهم أنفســهم، أن مجــالات توظيــف الذكاء الاصطناعي تكتسب من خلال المعرفة والتعلم الذاتي والالتحاق بالــدورات التدريبيــة لمواكبــة التطور التكنولوجي الحديث، وذلك بغض النظر عن مستوى سنوات الخبرة.

واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة السردية والمقدادي (2022)؛ دراسة تيم وآخرون (2022)؛ دراســة الشراري (2021).

واختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة دراسة الأنصاري وآخرون (2023).

وأظهرت النتائج أنه وجد ارتباطًا ضعيفًا ولكنه دالًّا بين توظيف الذكاء الاصطناعي ومستوى المدرســة (r =.149)، مما يشير إلى أن مستوى المدرسة الأعلى يرتبط بزيــادة طفيفــة فــي توظيــف الــذكاء الاصطناعي، وتعزو الباحثة ذلك أن مديري المدارس الحكومية الأساسية العليا والثانويــة مــن وجهــة نظرهم تعتبر هذه المرحلة من المراحل التي تتطلب مستوى عالي مــن التخطــيط والتحليــل واتخــاذ القرارات كونها تواجه الكثير من التعقيدات الادارية والتربوية، وهذا ما يجعلها أكثر حاجــة واســتخدام لتقنية توظيف الذكاء الاصطناعي والتكنولوجيا، ويعود تفسير هذه النتيجة إلى وجــود منــاهج تتطلــب استخدام الحواسيب وتوظيف الذكاء الاصطناعي في التعليم، وهذا ما يعزز التعلم التفاعلي والتعلم الذاتي لدى الطلبة ويمكنهم من القدرة على تحمل مسؤولية التعلم وحل المشكلات، وهذا مــا يجعــل المدرســة

مؤهلة للمشاركة في مسابقات الذكاء الاصطناعي، وذلك بتوفير بنية تحتية تدعم عملية التعلم الالكترونية مقارنة بالمرحلة الاساسية الدنيا.

واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة الأنصاري وآخرون (2023).

حيث يتضح من الجدول (13) وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (α= .05) لتوظيف الذكاء الاصطناعي، إذ وضح النموذج أن توظيف الذكاء الاصطناعي فسر (47.7%)، من نسبة التباين في المهارات القيادية.

وعليه يمكن كتابة معادلة الانحدار كما يلي:

المتغير التابع المهارات القيادية $\hat{y}$ = 1.168 + 0.759 توظيف الذكاء الاصطناعي$x1$

حيث تمثل $\hat{y}$: المهارات القيادية، $x1$: توظيف الذكاء الاصطناعي.

توجد علاقة بين توظيف الذكاء الاصطناعي و المهارات القيادية، أي كلما زاد توظيف الذكاء الاصطناعي درجة واحدة يحدث تغير طردي موجب في المهارات القيادية بمقدار (759.). أما فيما يتعلق بمتغيرات (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ومستوى المدرسة) فإنها لم تسهم في التنبؤ بمستوى المهارات القيادية، وتعزو الباحثة إلى أهمية دمج أدوات الذكاء الاصطناعي في المجال التربوي والإداري للنهوض بمنظومة البيئة التعليمية وفق المهارات القيادية المختلفة، وهذا ما يعزز من العلاقة بين الذكاء الاصطناعي والمهارات القيادية، حيث إن المهارات القيادية يمكن تطويرها بأساليب تكنولوجية حديثة تواكب كل ما هو جديد في عصر المعرفة والذكاء الاصطناعي بعيدا عن الأنظمة التقليدية بغض النظر عن المتغيرات الديمغرافية.

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة، قد أوصت الباحثة بما يلي:

1. تسليط الضوء على دور الورشات والدورات التدريبية في تأهيل وتنمية مهارات المعلمين لمستحدثات التكنولوجيا الحديثة من خلال توفير بنية تحتية مناسبة.
2. توفير فريق إداري يعمل على وضع خطة متابعة شاملة للنظام التعليمي الخاص بالمنهاج التربوي ومنصة التعليم الالكتروني.
3. تفعيل دور مديري المدارس الحكومية في توظيف الذكاء الاصطناعي في التعليم بما يخدم الاحتياجات المهنية المستقبلية وذلك للنهوض بمنظومة التعليم الحديثة.
4. أهمية التنسيق والتعاون مع مدراء مدارس مختلفة من أجل تبادل المعرفة وتوظيف الذكاء الاصطناعي في بيئة مدرسية خبيرة.
5. دعوة الباحثين والمتخصّصين لإجراء المزيد من البحوث حول هذا الموضوع.

المراجع العلمية

أولاً: المراجع العربية

ابن منظور، محمد أبو الفضل. (1994). *لسان العرب*. بيروت: دار صادر.

أحمد، إيمان الدسوقي. (2021). درجة ممارسة المهارات القيادية لدى الطالبات في جامعة الإمام محمد بن عبد الرحمن. *مجلة العلوم التربوية*، *7* (2)، 267-300.

إسماعيل، حسام. (2016). *تاريخ الذكاء الاصطناعي*. الرياض: مكتبة النور.

إبراهيم، حسام الدين السيد محمد، والمرزوقي، أحمد بن سعيد بن عبدالله. (2021). تطوير القيادة التعليمية في المعايير المهنية للإدارة والقيادة المدرسية بسلطنة عمان في ضوء نماذج بعض الدول العربية. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، (73)، 74-94. DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.73.2021.589

الإدارة العامة للمتابعة الميدانية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. (2020). https://www.mohe.pna.ps/

الأنصاري، علي محمد، و الهرشاني، أنور فاهد، وعوض، سارة علي. (2023). دور الإدارة المدرسية في تعزيز ثقافة الذكاء الاصطناعي لدى طلبة التعليم العام بدولة الكويت. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، *47* (3)، 263-300. https://search.mandumah.com/Record/1435457

إقطيط، رياض عايد عبد الفتاح. (2023). مدى توافر مهارات القيادة التربويّة لدى معلّمي المدارس الحكوميّة في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

بدوي، أحمد زكي. (1986). *معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية*. بيروت: مكتبة لبنان.

بشماني، شكيب. (2014). دراسة تحليلية مقارنة للصيغ المستخدمة في حساب حجم العينة العشوائية. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية*، *36* (5)، 85-100. https://www.scribd.com/document/207921385/A-Tutorial-on-Correlation-Coefficients

بطاح، أحمد محمد، و الطعاني، حسن أحمد. (2016). *الادارة التربوية رؤية معاصر*. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.

البوهي، فاروق شوقي. (2017، 61-78). *نظريات القيادة الإدارية الحديثة المطلوبة لإحداث التغيير الإداري بمؤسسات التعليم*[عرض ورقة]. المؤتمر العلمي السنوي الرابع والعشرين: قيادة التعليم وإدارته في الوطن العربي: الواقع والرؤى المستقبلية. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة. https://search.mandumah.com/Record/868276

بلال، أحمد حبيب، و موسى، عبدالله. (2019). *الذكاء الاصطناعي ثورة في تقنيات العصر*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

البشر، منى عبدالله محمد. (2020). متطلبات توظيف الذكاء الاصطناعي في تدريس طلاب وطالبات الجامعات السعودية من وجهة نظر الخبراء. *مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ*، *20*(2)، 27-92.

بنحيدا، رجاء، ومونا، سمية، وكمال، بشرى. (2024). أثر الذكاء العاطفي والذكاء الاصطناعي في تطوير مهارة الإبداع عند المدرسين. *مجلة تكوين للدراسات التربوية وأبحاث التجديد البيداغوجي*، *2*(1)، 97-119.

تخمان، محمد رضوان علي، وصقر، ماجد محمد هاشم. (2021). التحديات التي تواجه تطبيق التعليم عن بعد في المدارس الفلسطينية خلال جائحة كورونا من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في منطقة جنوب الخليل. *مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث*، *1*(2)، 99-128.

تيم، حسن محمد، وشامي، دعاء سعيد، والبزور، هديل راجح، وأغبر، نرمين أحمد. (27-28 يوليو-تموز، 2022). درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في مديرية نابلس لمهارات توظيف الذكاء الاصطناعي في العمل الإداري من وجهات نظرهم أنفسهم. اسطنبول، تركيا: المؤتمر العلمي الدولي الثالث عشر.

جدّه، علي ناصر يحي. (2021). واقع ممارسة القيادات التربوية بمدارس التعليم العام بمحافظة ضمد لمهارات القيادة في ظل الثورة الصناعية الرابعة. *مجلة العلوم التربوية و الدراسات الإنسانية*، *7*(18)، 593-626.

الحريري، رافدة عمر. (2018). *مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية*. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

الحريري، هند حسين محمد. (2021). رؤية مقترحة لاستخدام الذكاء الاصطناعي في دعم التعليم بالجامعات في المملكة العربية السعودية لمواجهة جائحة كورونا(Covid -19) في ضوء

الاستفادة من تجربة الصين. *مجلة الجامعة الاسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية*، عدد خاص بأبحاث جائحة كورونا، 363-495.

الحجة، نادر صلاح الدين. (2021). *درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة للمهارات القيادية وعلاقتها بالمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين-دراسة حالة-*. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة القدس الفتوحة، فلسطين.

الخوالدة محمد عبدالله. (2017). *الخيال التاريخي والتحليل الناقد*. عمّان: دار الخليج.

خوالد، أبو بكر، وآخرون. (2019). *تطبيقات الذكاء الاصطناعي كتوجه حديث لتعزيز تنافسية منظمات الأعمال*. المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادي: ألمانيا، برلين.

الدسوقي، حنان فوزي. (2020). الاندماج النفسي الاجتماعي لذوي الاحتياجات الخاصة في ضوء تطبيقات الذكاء الاصطناعي: رؤية مستقبلية. *المجلة العربية لعلوم الإعاقة والموهبة*، *4*(14)، 619-630. DOI: 10.21608/jasht.2020.122090

الزهيري، ابراهيم عباس، وعبد الشافي، أية محمد، وابراهيم، محمد صبري الأنصاري. (2021). تطبيق الذكاء الاصطناعي في التعليم العالي بمصر في ضوء السياق الثقافي. *مجلة العلوم التربوية*، *49*(49)، 72-101.

الزعبي، نور، والكلوب، رامي. (2021). طفل اليوم قائد المستقبل. *المجلة العربية للنشر العلمي*، (30)، 596-697. https://2u.pw/5qzgEMQl.com

الزهراني، علي محمد، والقرشي، عصام حسين ضيف الله. (2022). درجة استخدام إدارة مكتب التعليم بالطائف للذكاء الاصطناعي وعلاقته بالجودة الشاملة من وجهة نظر المشرفيت التربويين: دراسة ميدانية بمكتب التعليم بالطائف. *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية*، 10، 656-714. https://search.mandumah.com/Record/1294156

السردية، هبة صبح سدحان، والمقدادي، محمود حامد حسين. (2022). *درجة استخدام مديري مدارس محافظة المفرق تطبيقات الذكاء الاصطناعي وعلاقتها بجودة اتخاذ القرارات الإدارية*. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة آل البيت، المفرق. https://search.mandumah.com/Record/1253608

الشراري، جمال بن صبيح الهملان. (2021). أثر الذكاء الاصطناعي على جودة القرار الإداري من وجهة نظر قادة مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة الجوف التعليمية. *مجلة سلوك*، *8*(1)، 14-37. https://search.mandumah.com/Record/1250072

العوضي، رأفت، وأبو لطيفة، ديمة. (2020.). *تأثير توظيف الذكاء الاصطناعي على تطوير العمل الإداري في ضوء مبادئ الحوكمة (دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في محافظات غزة)*[عرض ورقة]. المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال ICITB2020. DOI:10.2139/ssrn.3685693

العدوان، تغريد علي اسحاق. (2023). تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية في ضوء مهارات التحول الرقمي (دراسة ميدانية بمديرية تربية لواء الجامعة). *مجلة كلية التربية (أسيوط)*، *39*(1)، 206-228.DOL:10.21608/MFES.2023.290168

العوضي، رأفت، وأبو لطيفة، ديمة. (2020.). *تأثير توظيف الذكاء الاصطناعي على تطوير العمل الإداري في ضوء مبادئ الحوكمة (دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في محافظات غزة)*[عرض ورقة]. المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال ICITB2020. DOI:10.2139/ssrn.3685693

العامودي، لبنى خلدون ياسين، والحراشة، محمد عبود موسى. (2021). فاعلية دورة القيادة التعليمية لدى مديري مدارس محافظة المفرق. *مؤتة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، *36*(5)،223-262.

العجلان، عواطف بنت محمد. (2022). تطبيق الذكاء الاصطناعي في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية (الواقع والمتطلبات والتحديات). *مجلة الجامعة الاسلامية للعلوم الاجتماعية*، *2*(12)، 48-115.

عباينة، سوسن محمد عمر أحمد. (2024). درجةُ توظيفِ مُديري المدارسِ الحكوميّةِ في لواءِ بَني عبيد لآلياتِ الذّكاءِ الاصطِناعيِّ مِنْ وُجْهَةِ نَظَرِ المُديرينَ والمُعلِّمين. *المجلة الفلسطينية للتعليم المفتوح والتعلم الإلكتروني*، *1*(19)، 37-56.

قرني، حمادة عبد المنعم. (2023). تطوير إدارة المدارس الثانوية الصناعية في ضوء مهارات ومهن القرن الحادي والعشرين وتطبيقات الذكاء الاصطناعي. *مجلة كلية التربية*، *20*(119)، 257-328.

محمود، عبد الرزاق مختار. (2020). تطبيقات الذكاء الاصطناعي: مدخل لتطوير التعليم في ظل تحديات جائحة فيروس كورونا(COVID-19). *المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية*، *3*(4)، 171-242. http://www.iafh.net/index.php/IJRES/article/view/240

المصري، ايمان عثمان حسين، والطراونة خليف يوسف صالح. (2021). واقع استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي الداعمة لتحول الجامعات الأردنية الحكومية إلى جامعات منتجة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. *مجلة كلية التربية*، *37*(11)، 121-145.

مجدي، صلاح طه المهدي. (2021). التعليم وتحديات المستقبل فى ضوء فلسفة الذكاء الاصطناعى. *مجلة تكنولوجيا التعليم والتعلم الرقمى*، *2*(5)، 97-140.

المطيري، علياء زيد. (2022). أثر بيئة تعلم إلكترونية قائمة على الذكاء الاصطناعي في تنمية مهارات التعليم الإلكتروني لدى طالبات كلية التربية بجامعة أم القرى. *مجلة المناهج وطرق التدريس*، *7*(1)، 145-176.

المفيّز، خولة عبد الله. (2023). مهارات القيادة الرقمية لقادة مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية. *المجلة التربوية*، *73*(148)، 85-115. https://journals.ku.edu.kw/joe/index.php/joe/article/view/579

نورث هاوس، بيتير ج. (2018). *القيادة الادارية (النظرية والتطبيق)*. (المعيوف، صلاح بن معاذ، مترجم). منشورات معهد الإدارة العامة(مركز البحوث والدراسات).(نشرت النسخة الأصلية في 2013).

النجار، فايز. (2022). *نظم المعلومات الإدارية منظور إداري*. ط2،عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.

الهادي، محمد محمد. (2021). *الذكاء الاصطناعي معالمه وتطبيقاته وتأشيراته التنموية والمجتمعية*. الدار المصرية اللبنانية للنشر.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Bozkurt, A., Karadeniz, A., Besora, D., Guerrero-Roldán, A., & Rodríguez, M. (2021). Artificial intelligence and reflections from educational landscape: A review of AI studies in half a century, 13(2) ،800.

Chang, W.-Y. (2019). A Data Envelopment Analysis on the Performance of Using Artificial Intelligence-Based Environmental Management Systems in the Convention and Exhibition Industry. *Ekoloji Dergisi*, (107).

Freitas junior, J., Souza, I., Cabral, P., & Bruno, L. (2021). Leadership: challenge or need in faculty development of the universities. *Development Studies Research*, 8 (1) ،356-364.

Garcia, E. (2011). A tutorial on correlation coefficients. https://www.scribd.com/document/207921385/A-Tutorial-on-Correlation-Coefficients

Gherhes, v. (2018). Why are we afraid of artificial intelligence? *European review of applied sociology*, 11(17), 6-15.

Gray, R. (2017). How long will it take for your jop to be automated? *BBC*.

Gerous, T., Y .(2019) .Innovation Self-Assessment for School & Education Organization Leaders .*Childhood Education International,* 2(1),110-160.

Huang, R. H., Liu, D. J., Tlili, A., Yang, J. F., & Wang, H. (2020). Handbook on FacilitatingFlexible Learning During Educational Disruption: The Chinese Experience inMaintaining Undisrupted Learning in COVID-19 Outbreak. Re trieved from https://iite.unesco.org/wp-content/uploads/2020/03/Handbook-on-Facilitating-Flexible-Learning-in-COVID -19-Outbreak-SLIBNU-V1.2-20200315.pdf

Karsenti, T. (2019). Artificial intelligence in education: The urgent need to prepare teachers for tomorrow's schools. *Formation et profession*, (27)1, 105-111.

Katz, R. L. (1955). *Skills of an eifective administrator.* Harvard Business Review, 33(1), 4-33.

Kuleto, V., Ilić, M. P., Bucea-Manea-Ţoniş, R., Ciocodeică, D. F., Mihălcescu, H., & Mindrescu, V. (2022). The attitudes of K–12 Schools' teachers in Serbia towards the potential of artificial intelligence. *Sustainability*, *14*(14), 8636.

MA, Y., & Siau, K. (2018, may, 17-18). Artificial intelligence impacts on higher education. *Proceedings of the 13th Conference of the Midwest Association for Information Systems*. Saint Louis, Missouri.

Marasan, R. B. (2021). A Principal's Leadership Excellence Though Disposition of Attributes. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(11), 5360-5371.

Newell, A., Shaw, J. C., & Simon, H. A. (1958). Elements of a theory of human problem solving. *Psychological Review*, 65(3) ،151-166.

Nikitas, A., Michalakopoulou, K., Njoya, E., & Karampatzakis, D. (2020). Artificial Intelligence,Transport and the Smart City: Definitios and Dimensions of a New Mobility Era. *Sustainability, MDPI,Journal*, 12(7)،1-19.

Northouse, p. g. (2013). *Leadership: Theory and practice (6th ed.).* SAGE Publications, Inc.

Oced .(2019) .*artificial intelligent in society* .oced publishe, Paris,19.

Prastiawan, A., Gunawan, I., Putra, A. P., Dewantoro, D. A., Cholifah, P. S., Nurain, N. S., & Surahman, E. (2020). School Leadership Skills in Educational Institutions. *In 6th International Conference on Education and Technology (ICET 2020)*, 438-441.

Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence And management:The automation–augmentation paradox. *Academy of Management Review*, 46(1), 192-210.

Sepeng, S., & Kgwete, E. (2023). School Leadership under Covid-19 Pandemic: A Critique of the South African School Context. *Discourse and Communication for Sustainable Education,* 14 (2) ،5-16.

Sohrabi, S. (2019, August). AI Planning for Enterprise: Putting Theory Into Practice. In Proceedings of the Twenty-EighthInternational Joint Conferenceon Artificial Intelligence(IJCAI-19).

Southgate, E., Blackmore, K., Pieschl, S., Grimes, S., McGuire, J., & Smithers, K. (2019). *Artificial Intelligence and Emerging Technologies in Schools.* Newcastle: University of Newcastle.

Tyson, M. M., & Sauers, N. J. (2021). School leaders' adoption and implementation of artificial intelligence. Journal of Educational Administration, 59(3), 271-285.

Tashakkori, A., Johnson, R. B., & Teddlie, C. (2020). Foundations of mixed methods research: Integrating quantitative and qualitative approaches in the social and behavioral sciences. Sage publications.. Sage publications.

Tulasi, D., Sigit, R., Pradana, D., & Ellitan, l. (2019). The Role of Leadership in Industrial Revolution 4.0. *International Journal of Trend in Research and Development,Volume*, 6(5), 97-100.

Xiong, W. (2022). AI and Leadership. In 2022 7th International Conference on Modern Management and Education Technology (MMET 2022). 497-503. Atlantis Press.

Zhao, L., Chen, L., Liu, Q., Zhang, M., & Copland, H. (2020). Artificial intelligence-based platform for online teaching management systems. *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*, 37(1), 45-51.

الملاحق

ملحق (أ)

الاستبانة قبل التحكيم

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج ماجستير الإدارة التربوية

حضرة السادة مدراء المدارس الحكومية في شمال فلسطين الأفاضل

تحية طيبة وبعد؛

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان" **توظيف الذكاء الاصطناعي وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في شمال فلسطين**"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية في جامعة النجاح الوطنية، يرجى من حضراتكم قراءة فقرات الاستبانة والإجابة عليها بدقة وموضوعية، علماً أن المعلومات الواردة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شكراً لحسنِ تعاونكم

الطالبة: أسماء زيود

القسم الأول: البيانات الشخصية:

يرجى وضع إشارة (√) في المربع الذي ينطبق على حالاتك

1. الجنس:

( ) ذكر ( ) أنثى

2. المؤهل العلمي:

( ) دبلوم متوسط ( ) بكالوريوس ( ) دراسات عليا

3. سنوات الخبرة:

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

4. مستوى المدرسة:

( ) مدرسة أساسية ( ) مدرسة ثانوية

القسم الثاني: فقرات الاستبانة

من فضلك ضع علامة صح (√) أمام الفقرة المناسبة:

الجزء الأول: معايير الذكاء الاصطناعي

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
المجال الاول: التحليل الناقد						
1	لدي القدرة على قياس أبعاد المشكلات التي تتعلق بالإدارة والعمل على تقديم الحلول المناسبة التي ترتقي بمنظومة التعليم وحداثتها.					
2	استخدام برامج محوسبة إحصائية تعالج بعض القضايا التي تمر فيها المدرسة سواء من ناحية التعليم، التسرب المدرسي، العنف المدرسي وغيرها.					
3	التعامل مع خبراء مختصين من أجل تحسين كفاءة الأنظمة الإدارية داخل المدرسة وتطويرها.					
4	أمتلك القدرة على التعامل مع الحالات الصعبة والمعقدة وبناء تصور مقترح يدعم القرارات الإدارية المدرسية.					
5	القدرة على استخدام التجربة والخطأ لمعرفة خفايا الأمور واستكشافها.					
المجال الثاني: التخطيط الاستراتيجي						
6	توفير خطة استراتيجية تدرس أبعاد العملية التعليمية في المستقبل من أجل النهوض بالمنظومة التعليمية الحديثة.					
7	عمل خطة متابعة مستمرة لحل مشكلات البرامج الإلكترونية التي تستخدمها المدرسة في حالات الطوارئ خاصة أثناء التعلم عن بعد.					

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
8	التعاقد مع جهات مختصة من خلال تفعيل دور المجتمع المحلي في دعم سياسة المدرسة على المدى البعيد وتحقيق رؤيتها.					
9	العمل على بناء قاعدة بيانات تشمل كافة الأنظمة الداخلية المدرسية وتوثيق النظام التعليمي وتسهيل التعامل معه من قبل أولياء الأمور.					
10	أمتلك المعرفة الكافية في تتبع خطة المحتوى التعليمي، من أجل التأكد من مدى فاعلية تطبيقات الذكاء الاصطناعي.					
المجال الثالث: الذكاء العاطفي						
11	العمل على تقديم ورشات توعوية للمعلمين وأولياء الأمور حول ايجابيات وسلبيات الذكاء الاصطناعي.					
12	تدعيم روح المشاركة الجماعية بين العاملين في المدرسة سواء المعلمين والطلاب لتبادل الخبرات الحديثة حول مستقبل الذكاء الاصطناعي داخل البيئة المدرسية.					
13	ضرورة تفعيل البرامج الذكية في المناهج المدرسية من خلال عمل وسائل تعليمية تحاكي الذكاء الاصطناعي.					
14	العمل على تشجيع الطلاب في تطوير مهارة استخدام الذكاء الاصطناعي في طريقة التعليم والتعلم.					
15	القدرة على استخدام الخبرات القديمة وذلك من خلال توظيفها بأساليب تدريس حديثة.					
المجال الرابع: القيادة الشاملة						
16	الحفاظ على خصوصية البيئة المدرسية وذلك بضمان أمن وسلامة المعلومات من خلال نظام سري يحفظ كافة البيانات الإدارية.					

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
17	العمل على تزويد كافة الأقسام العلمية بالمدرسة بكل ما هو جديد في عالم الذكاء الاصطناعي.					
18	توفير فريق إداري يعمل على متابعة عمل النظام التعليمي في مجال الذكاء الاصطناعي من خلال خطة شاملة.					
19	توفير ميزانية سنوية من أجل تدريب المعلمين والطلبة على التحديثات الجديدة في مجال الذكاء الاصطناعي.					
20	توطيد العلاقات الخارجية من أجل الحصول على دعم مادي مستمر لتحسين النظام الإداري وتطويره.					
المجال الخامس: التدريب والتطوير						
21	أمتلك المعرفة في بناء خطة تساهم في عمل تدريبات للمعلمين لمواكبة التطورات الحديثة.					
22	أعمل على توفير الأجهزة والأدوات للبنية التحتية الكافية التي تساعد في عمل ورشات مستمرة لتنمية مهارات المعلمين في استخدام الأجهزة الحديثة.					
23	العمل على تحديث الأنظمة الالكترونية في المدرسة باستمرار بما يتوافق مع تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي الحديثة.					
24	التنسيق مع جهات مختصة سواء داخل المدرسة أو خارجها من أجل تنظيم ورشات عمل لتطوير طرائق التدريس المختلفة لدى الطلاب والمعلمين.					
25	المساهمة في المشاركة الفعالة في كافة المسابقات التي تدعم تقنيات الذكاء الاصطناعي في البيئة المدرسية سواء بترشيح الطلاب أو المعلمين.					

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
المجال السادس: حل المشكلات						
26	أمتلك المهارة في توضيح طبيعة المشكلة وعرضها.					
27	لدي القدرة على تحليل المشكلة بطريقة مبسطة حتى يسهل فهمها وتوضيحها.					
28	البحث عن الحلول المرتبطة بالمشكلة من خلال تجميع العديد من الآراء ومناقشتها لاختيار الحل الأنسب.					
29	القدرة على مواجهة المشكلات المتعلقة بالأمور التقنية داخل المدرسة من خلال الاستعانة بالخبراء المختصين.					
30	العمل على اختيار البدائل التي تساهم في متابعة وعلاج المشكلات الطارئة داخل البيئة المدرسية.					

الجزء الثاني: مهارات القيادة

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
المجال الأول: المهارات الذهنية(الفكرية)						
1	لدي القدرة على توظيف التفكير الناقد في معرفة الحقائق التي تفيد المدرسة من خلال تحليل الآراء.					
2	أمتلك المعرفة الكافية لاقتراح حلول إبداعية أثناء مواجهة أي مشكلة داخل المدرسة.					
3	لدي القدرة على وضع خطة تطويرية لتحقيق أهداف المدرسة وفقا لمتطلبات العصر الرقمي.					
4	لدي المعرفة في ابتكار مبادرات تطوعية تساهم في خدمة المجتمع خارج المدرسة.					

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
5	أدعم الافكار التي تساهم في تطوير الأنشطة المدرسية والإنسانية.					
6	أعمل على تقديم الدعم المعنوي والمكافآت لفريق العمل الإداري في المدرسة.					
7	أتعاون مع فريق العمل الجماعي في المدرسة في تقديم الإرشادات وأداء الأنشطة التطوعية.					
8	أركز على دعم التعليم بأساليب تكنولوجية حديثة فيما يخدم الاحتياجات المهنية المستقبلية.					
المجال الثاني: المهارات الانسانية						
9	أمتلك الثقة العالية بالنفس في بناء رسالة ورؤية واضحة للمدرسة.					
10	أمتلك المسؤولية التامة في التعامل مع المشكلات.					
11	لدي القدرة على التعامل مع كافة المواقف بثقة وحسن التصرف.					
12	لدي القدرة على الالتزام بأداء كافة الأعمال وفي الأوقات المحددة وتحمل ضغط العمل.					
13	أمنح الثقة التامة لكافة العاملين في المدرسة بتفويض بعض المهام والأنشطة.					
14	أعتمد في التقييم السنوي للمعلمين على قياس أولوية مهارة (كفاءة الأداء).					
15	العمل على متابعة الأحداث الطارئة في المدرسة ضمن خطة علاجية وإنسانية.					
16	أمتلك الشفافية التامة في عرض الحقائق والبيانات الخاصة بالمدرسة.					
المجال الثالث: المهارات الفنية						
17	لدي الخبرة العلمية الذكية في إدارة كافة الاجتماعات الطارئة والمحددة.					

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
18	أمتلك المقدرة على التعامل مع التقنيات الحديثة داخل النظام المدرسي أثناء إنجاز الأعمال.					
19	لدي القدرة على تعزيز الاتصال والتواصل داخل البيئة المدرسية وخارجها.					
20	أعمل على تعزيز روح المشاركة وتبادل الخبرة بين المعلمين خاصة فيما يتعلق بأدوات الذكاء الاصطناعي.					
21	تشكيل لجان مختصة في متابعة أنشطة البيئة المدرسية بشكل دقيق ومخطط.					
22	تنسيق التعامل مع مدراس مختلفة من أجل توظيف الذكاء الاصطناعي في بيئة مدرسية خبيرة.					
23	أجيد التعامل مع الظروف الطارئة داخل المدرسة وتقديم الحلول السريعة.					
24	متابعة النظام المدرسي الالكتروني بعمل خطة طارئة خلال الفصول الدراسية لمعالجة المشكلات التي تواجه برامج التعليم عن بعد.					

انتهت الاستبانة

ملحق (ب)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	الاسم	الدرجة العلمية	التخصص	الجامعة
1.	د. فادي دراغمة	أستاذ مساعد	دكتوراة في أصول التربية	جامعة فلسطين التقنية- خضوري
2.	أ.د. نايل الرشايدة	أستاذ مشارك	دكتوراة في الإدارة التربوية	جامعة مؤتة
3.	د. رهام سلحب	أستاذ مساعد	دكتوراة في تكنولوجيا التعليم	جامعة فلسطين التقنية- خضوري
4.	د. باسل أبو بكر	أستاذ مساعد	دكتوراة في الإدارة التربوية	الجامعة العربية الأمريكية
5.	د. محمود حسين	أستاذ مساعد	دكتوراة في الإدارة التربوية	الجامعة العربية الأمريكية
6.	د. علياء العسالي	أستاذ مشارك	دكتوراة في المناهج وطرق التدريس	جامعة النجاح الوطنية
7.	د. فخري دويكات	أستاذ مشارك	دكتوراة في أصول التربية	جامعة القدس المفتوحة
8.	أ.د. فؤاد طلافحة	أستاذ مشارك	دكتوراة في علم النفس التربوي	جامعة مؤتة
9.	د. بتول غانم	أستاذ مساعد	دكتوراة في الإدارة التربوية	جامعة القدس المفتوحة

ملحق (ج)

الاستبانة بعد التحكيم

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج ماجستير الإدارة التربوية

حضرة السادة مديري المدارس الحكومية في شمال فلسطين الأفاضل

تحية طيبة وبعد؛

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان" **توظيف الذكاء الاصطناعي وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في شمال فلسطين**"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية في جامعة النجاح الوطنية، يرجى من حضراتكم قراءة فقرات الاستبانة والإجابة عنها بدقة وموضوعية، علماً أن المعلومات الواردة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شكراً لحسنِ تعاونكم

الطالبة: أسماء زيود

إشراف: الدكتور زاهي ياسين

الدكتور جعفر أبو صاع

القسم الأول: البيانات الشخصية:

يرجى وضع إشارة (√) في المربع الذي ينطبق على حالاتك

1. الجنس:

( ) ذكر ( ) أنثى

2. المؤهل العلمي:

( ) بكالوريوس ( ) دراسات عليا

3. سنوات الخبرة:

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

4. مستوى المدرسة:

( ) مدرسة أساسية دنيا ( ) مدرسة أساسية عليا ( ) مدرسة ثانوية

القسم الثاني: فقرات الاستبانة

من فضلك ضع علامة صح (√) أمام الفقرة المناسبة:

الجزء الأول: مجالات توظيف الذكاء الاصطناعي

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
المجال الأول: التحليل الناقد						
1	القدرة على قياس أبعاد المشكلات التي تتعلق بالإدارة لتقديم الحلول المناسبة التي ترتقي بمنظومة التعليم وحداثتها.					
2	استخدام برامج محوسبة لمعالجة بعض القضايا التي تمر فيها المدرسة سواء من ناحية التعليم، أو التسرب، أو العنف المدرسي أو غيرها.					
3	التواصل مع خبراء مختصين من أجل تحسين كفاءة الأنظمة الإدارية داخل المدرسة وتطويرها.					
4	القدرة على التعامل مع بعض الحالات الصعبة وبناء تصور مقترح يدعم القرارات الإدارية المدرسية.					
5	القدرة على توظيف استخدام التجربة والخطأ لمعرفة الأمور واستكشافها.					
المجال الثاني: التخطيط الاستراتيجي						
6	توفير خطة استراتيجية تدّرس أبعاد العملية التعليمية في المستقبل من أجل النهوض بالمنظومة التعليمية الحديثة.					
7	عمل خطة متابعة مستمرة لحل مشكلات البرامج الإلكترونية التي تستخدمها المدرسة في حالات الطوارئ خاصة في أثناء التعلم عن بعد.					

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
8	التواصل مع جهات مختصة من خلال تفعيل دور المجتمع المحلي في دعم سياسة المدرسة على المدى البعيد وتحقيق رؤيتها.					
9	العمل على بناء قاعدة بيانات تشمل الأنظمة الداخلية المدرسية كافة لتوثيق النظام التعليمي وتسهيل التعامل معه من أولياء الأمور.					
10	المعرفة الكافية في متابعة المحتوى التعليمي، من أجل التأكد من مدى فاعلية تطبيقات الذكاء الاصطناعي.					
المجال الثالث: الذكاء العاطفي						
11	عقد ورشات توعوية للمعلمين وأولياء الأمور حول إيجابيات الذكاء الاصطناعي وسلبياته.					
12	تدعيم روح المشاركة الجماعية في المدرسة لتبادل الخبرات الحديثة حول مستقبل الذكاء الاصطناعي داخل البيئة المدرسية.					
13	ضرورة تفعيل البرامج الذكية في المناهج المدرسية من خلال عمل وسائل تعليمية تحاكي الذكاء الاصطناعي.					
14	العمل على تشجيع الطلاب في تطوير مهارة استخدام الذكاء الاصطناعي في طريقة التعليم والتعلم.					
15	القدرة على استخدام الخبرات القديمة وذلك من خلال توظيفها بأساليب تدريس حديثة.					
المجال الرابع: القيادة الشاملة						
16	الحفاظ على خصوصية البيئة المدرسية وذلك بضمان أمن المعلومات وسلامتها من خلال نظام سري يحفظ البيانات الإدارية كافة.					
17	العمل على تزويد الأقسام العلمية بالمدرسة كافة بكل ما هو جديد في عالم الذكاء الاصطناعي.					

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
18	توفير فريق إداري يعمل على متابعة عمل النظام التعليمي في مجال الذكاء الاصطناعي من خلال خطة شاملة.					
19	توفير الدعم المادي لتدريب المعلمين والطلبة على التحديثات الجديدة في مجال الذكاء الاصطناعي.					
20	توطيد العلاقات الخارجية من أجل الحصول على دعم مادي مستمر لتحسين النظام الإداري وتطويره.					
المجال الخامس: التدريب والتطوير						
21	المعرفة في بناء خطة تساهم في عمل تدريبات للمعلمين لمواكبة التطورات الحديثة.					
22	توفير البنية التحتية الكافية التي تساعد في عمل ورشات مستمرة لتنمية مهارات المعلمين في استخدام الأجهزة الحديثة.					
23	مواكبة التطور التكنولوجي الحديث من خلال العمل على تحديث الأنظمة الإلكترونية في المدرسة باستمرار.					
24	التنسيق مع جهات مختصة سواء داخل المدرسة أو خارجها لتنظيم ورشات عمل تساهم في تطوير طرائق التدريس المختلفة لدى الطلاب والمعلمين.					
25	المساهمة في المشاركة الفعالة في المسابقات التي تدعم تقنيات الذكاء الاصطناعي في البيئة المدرسية كافة سواء بترشيح الطلاب أو المعلمين.					
المجال السادس: حل المشكلات						
26	القدرة على توظيف المهارة في عرض المشكلة ومعرفة طبيعتها.					

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
27	القدرة على تحليل المشكلة بطريقة مبسطة حتى يسهل فهمها وتوضيحها.					
28	البحث عن الحلول التكنولوجية الحديثة المرتبطة بالمشكلة من خلال تجميع العديد من الآراء ومناقشتها لاختيار الحل الأنسب.					
29	القدرة على مواجهة المشكلات المتعلقة بالأمور التقنية داخل المدرسة من خلال الاستعانة بالخبراء المختصين.					
30	العمل على اختيار البدائل التي تساهم في متابعة المشكلات التقنية الطارئة وعلاجها داخل البيئة المدرسية.					

الجزء الثاني: مهارات القيادة

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
المجال الأول: المهارات الذهنية(الفكرية)						
1	القدرة على توظيف التفكير الناقد في معرفة الحقائق التي تفيد المدرسة من خلال تحليل الآراء.					
2	المعرفة الكافية لاقتراح حلول إبداعية في أثناء مواجهة أي مشكلة داخل المدرسة.					
3	القدرة على وضع خطة تطويرية لتحقيق أهداف المدرسة وفقا لمتطلبات العصر الرقمي.					
4	المعرفة في ابتكار مبادرات تطوعية تساهم في خدمة المجتمع خارج المدرسة.					
5	دعم الأفكار التي تساهم في تطوير الأنشطة المدرسية والإنسانية.					
6	العمل على تقديم الدعم المعنوي والمكافآت لفريق العمل الإداري في المدرسة.					

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
7	التعاون مع فريق العمل الجماعي في المدرسة في تقديم الإرشادات وعمل الأنشطة التطوعية.					
8	تتبنى المدرسة التعليم بأساليب تكنولوجية حديثة فيما يخدم الاحتياجات المهنية المستقبلية.					
المجال الثاني: المهارات الإنسانية						
9	القدرة على امتلاك الثقة العالية بالنفس في بناء رسالة ورؤية واضحة للمدرسة.					
10	القدرة على المسؤولية التامة في التعامل مع المشكلات.					
11	القدرة على التعامل مع المواقف كافة بثقة وحسن التصرف.					
12	القدرة على الالتزام بأداء الأعمال كافة وفي الأوقات المحددة وتحمل ضغط العمل.					
13	القدرة على منح الثقة التامة للعاملين في المدرسة كافة بتفويض بعض المهام والأنشطة.					
14	الاعتماد في التقييم السنوي للمعلمين على قياس أولوية مهارة (كفاءة الأداء).					
15	العمل على متابعة الأحداث الطارئة في المدرسة ضمن خطة علاجية وإنسانية.					
16	القدرة على توظيف الشفافية التامة في عرض الحقائق والبيانات الخاصة بالمدرسة.					
المجال الثالث: المهارات الفنية						
17	الخبرة العلمية الذكية في إدارة الاجتماعات الطارئة والمحددة كافة.					
18	القدرة على التعامل مع التقنيات الحديثة داخل النظام المدرسي أثناء إنجاز الأعمال.					

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
19	القدرة على تعزيز الاتصال والتواصل داخل البيئة المدرسية وخارجها.					
20	العمل على تعزيز روح المشاركة وتبادل الخبرة بين المعلمين خاصة فيما يتعلق بأدوات الذكاء الاصطناعي.					
21	تشكيل لجان مختصة في متابعة أنشطة البيئة المدرسية بشكل دقيق ومخطط.					
22	التنسيق والتعاون مع مدراس مختلفة من أجل توظيف الذكاء الاصطناعي في بيئة مدرسية خبيرة.					
23	التعامل مع الظروف الطارئة داخل المدرسة وتقديم الحلول السريعة.					
24	متابعة النظام المدرسي الفصول الدراسية لمعالجة المشكلات التي تواجه المعلمين والطلبة في استخدام برامج التعليم الإلكترونية.					

انتهت الاستبانة

ملحق (د)

الجداول

جدول (11)

نتائج اختبار(ت) لعينة واحدة (One Sample T Test) للمهارات القيادية لفحص الفروق بين المهارات القيادية ومستويات مقياس ليكرات الخماسي

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	المعيار = 4.2		المعيار 3.4	
				قيمة ت	مستوى الدلالة	قيمة ت	مستوى الدلالة
المهارات الانسانية	4.44	.355	267	10.927	.000	47.806	.000
المهارات الذهنية(الفكرية)	4.49	.366	267	13.041	.000	48.856	.000
المهارات الفنية	4.15	.413	267	-2.132	.034	29.606	.000
الدرجة الكلية	4.38	.304	267	9.570	.000	52.668	.000

جدول (12)

نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين المتغيرات

		توظيف الذكاء الاصطناعي	المهارات القيادية	الجنس	المؤهل العلمي	سنوات الخبرة	مستوى المدرسة
توظيف الذكاء الاصطناعي		1					
المهارات القيادية	الارتباط	.691**	1				
	مستوى الدلالة	.000					
الجنس	الارتباط	.095	.035	1			
	مستوى الدلالة	.120	.567				
المؤهل العلمي	الارتباط	.204**	.140*	.004	1		
	مستوى الدلالة	.001	.022	.945			
سنوات الخبرة	الارتباط	.099	.086	.027	.085	1	
	مستوى الدلالة	.105	.159	.656	.166		
مستوى المدرسة	الارتباط	.149*	.181**	-.020-	.002	.149*	
	مستوى الدلالة	.014	.003	.739	.970	.014	1

جدول (13)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتأثير المتغيرات المستقلة: توظيف الذكاء الاصطناعي والمتغيرات الديمغرافية بالمتغير التابع المهارات القيادية

المتغير التابع			المهارات القيادية				
النموذج	معامل الانحدار	المعاملات المعيارية بيتا β	قيمة ت	مستوى الدلالة	قيمة ر	التابين المفسر	قيمة ف
الثابت	1.168		5.658	.000			
توظيف الذكاء الاصطناعي	.759	.691	15.585	.000	.691[a]	.477	242.900*

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

An-Najah National University

Faculty of Graduate Studies

THE UTILIZATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND ITS CORRELATION WITH LEADERSHIP SKILLS AMONG PUBLIC SCHOOL PRINCIPALS IN NORTHERN PALESTINE

By

Asmaa' Zyoud

Supervisors

Dr. Zahi Yassin

Dr. Jaafar Abu Sa'a

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

2025

THE UTILIZATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND ITS CORRELATION WITH LEADERSHIP SKILLS AMONG PUBLIC SCHOOL PRINCIPALS IN NORTHERN PALESTINE

By
Asmaa' Zyoud
Supervisors
Dr. Zahi Yassin
Dr. Jaafar Abu Sa'a

Abstract

The objective of this study was to investigate the application of artificial intelligence and its correlation with leadership skills among principals of public schools in northern Palestine, considering the following variables: gender, academic qualifications, years of experience, and school level. The researcher employed a correlational descriptive approach and developed a questionnaire as the primary instrument for data collection. This questionnaire encompassed two principal domains: artificial intelligence and leadership skills. The validity and reliability of the instrument were rigorously assessed. The study population comprised 881 principals, from which a simple random sample of 268 principals was selected for the application of the study tool.

The study yielded several significant findings: The utilization of artificial intelligence among government school principals in northern Palestine is notably high. Additionally, the results indicated that there are no statistically significant differences at the α =.05 significance level in the average utilization of artificial intelligence among these principals based on the variables of gender and years of experience. However, differences were observed concerning the educational qualification variable, favoring those with postgraduate degrees, as well as the school level variable, which favored higher elementary schools. Furthermore, the findings revealed a high degree of leadership skills practiced by government school principals in northern Palestine. Importantly, a statistically significant positive correlation was identified at the α =.05 significance level between the employment of artificial intelligence and the leadership skills exhibited by these principals.

Based on the findings of the study, the researcher has put forth several recommendations. These include emphasizing the importance of workshops and training courses in enhancing and developing teachers' competencies in relation to

modern technological innovations. This can be achieved by ensuring the provision of suitable infrastructure and the establishment of an administrative team tasked with formulating a comprehensive follow-up plan for the educational system. This plan should encompass both the curriculum and the e-learning platform.

Keywords: artificial intelligence, leadership skills, public school principals, educational technology, professional development, Northern Palestine