

**بعض معوقات تطبيق القيادات المدرسية لأبعاد التكنولوجيا الإدارية  
المعاصرة بالمرحلة الإعدادية بمحافظة الوادي الجديد**

**أسماء عبد الغفور إبراهيم موسى**

معلم أول أ لغة عربية ودراسات إسلامية

بمدرسة الشهيد سمير محمد بالوادي الجديد

**أ.م.د/ منال موسى سعيد**

أستاذ أصول التربية المساعد ورئيس قسم

أصول التربية بكلية التربية جامعة الوادي

الجديد

**أ. د/ أشرف محمد طه رشوان**

أستاذ أصول التربية المتفرغ ووكيل الكلية

السابق لشئون التعليم والطلاب بكلية

التربية- جامعة الوادي الجديد

### المستخلص:

هدفت الدراسة الحالية إلى رصد واقع معوقات تطبيق القيادات المدرسية لأبعاد التكنولوجيا الإدارية المعاصرة بمدارس المرحلة الإعدادية بمحافظة الوادي الجديد، واشتملت عينة الدراسة على (٢٠١) فردًا من القيادات المدرسية (مدير مدرسة - وكيل مدرسة - مشرف تربوي) بالحلقة الثانية من التعليم الأساسي (المرحلة الإعدادية) بمحافظة الوادي الجديد وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها ما يلي:

- جمود النمط الإداري في بعض المؤسسات التعليمية وعدم استخدامه لأساليب التكنولوجيا الإدارية المعاصرة.
- الجهود في العالم العربي تخطو ببطء نحو استيعاب الثورة المعلوماتية والإلكترونية.
- خوف القيادات المدرسية من تفويض السلطة حتى لا ينافسها الصف الثاني في القيادة.
- ضعف البنية التكنولوجية اللازمة لقياس أثر ونتائج تطبيق التكنولوجيا الإدارية المعاصرة.
- ضعف إتقان الدارسين في الجامعات لبرامج الحاسب الآلي وتطبيقاته وكيفية صيانته.
- وجود قصور في البرامج التدريبية التي تقدم عن بعد للقيادات المدرسية.
- خطورة عدم تأمين القيادات المدرسية للمعلومات على شبكة الإنترنت.
- ضعف الثقافة القانونية للقيادات التربوية ونقص التدريب على التشريعات القانونية.

### Abstract

The current study aimed to Monitoring the reality of obstacles to the application of school leaders to the dimensions of contemporary administrative technology in preparatory schools in the New Valley Governorate ,The sample of the study included (201) school leaders (school principal - school representative - educational supervisor) in the second cycle of basic education (preparatory stage) in The New Valley Governorate, the study reached a number of results, including the following:

The rigidity of the administrative style in some educational institutions and its failure to use the methods of contemporary administrative technology.

Efforts in the Arab world are slowly moving towards absorbing the information and electronic revolution.

School leaders' fear of delegating authority so that the second row in leadership would not compete with it.

Weakness of the technological infrastructure necessary to measure the impact and results of the application of contemporary administrative technology.

Poor mastery of university students in computer programs, its applications, and how to maintain it.

There are shortcomings in the distance training programs for school leaders.

The danger of school leaders not providing information on the Internet.

Weak legal culture of educational leaders and lack of training on legal legislation.

## المقدمة

شهد العالم تقدمًا تكنولوجيًا هائلًا في شتى مجالات الحياة، وأصبح العالم سريع الخطى نحو التفاعل مع هذا التطور ومواجهة تحدياته، وأصبحت العملية التعليمية بمختلف مؤسساتها مرتكزًا أساسيًا يقع عليه مسؤولية تطور المجتمعات، فقد أصبح من الضروري على المؤسسات التعليمية أن تطور ذاتها وعناصرها وفق مقتضيات التطور التكنولوجي.

ومن منطلق أن القيادة المدرسية اعتبرت أحد أهم العناصر البشرية داخل المدارس لما لها من دور حيوي في حمل منظماتها إلى تحقيق أهدافها ونجاحها، كما أن قائد المدرسة ينظر إليه باعتباره المسئول الأول في مؤسسته؛ لأن له دورًا كبيرًا في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية، وبناء عليه فإن أهم ما يميز قائد المدرسة الناجح عن غيره، هو قدرته على تطوير أدائه الإداري بما يتوافق مع طبيعة وظيفته وحجم مسؤولياته<sup>(١)</sup>، وكذلك ما تبناه من أساليب إدارية تتناسب مع مقتضيات العصر وتستوعب أبعاده وآلياته.

والمتتبع لتطور الأساليب الإدارية في ظل التطور التكنولوجي وجد أن أسلوب التكنولوجيا الإدارية المعاصرة قد برز كأحد أهم الأساليب الحديثة في مجال الإدارة بهدف الاستفادة منه في تسيير العمل الإداري بما توافقت مع مقتضيات الثورة التكنولوجية وتحدياتها، فأسلوب التكنولوجيا الإدارية أشار إلى الانتقال من العمل الإداري التقليدي إلى الاعتماد على استخدام تقنيات التفكير العلمي والنظريات العلمية الحديثة التي تحدثت عن استخدام أفكار تربوية حديثة تتناسب مع التطور التكنولوجي بالإضافة إلى توظيف الوسائل التكنولوجية في الإدارة.<sup>(٢)</sup>

لذا وجب على القيادات المدرسية مساندة التطور التكنولوجي لتطوير ذاتها من خلال تطبيق أبعاد التكنولوجيا الإدارية كأسلوب إداري حديث بوصفه نقطة انطلاق مهمة لتطوير المؤسسات التعليمية بما يتوافق مع طبيعة العصر التكنولوجي، وهذا ما أوصت به دراسة (جمال أبو الوفا وآخرون، ٢٠١٨) من ضرورة الارتقاء بالقيادات المدرسية في كل المؤسسات التعليمية، والاهتمام بتدريب كل العاملين بمؤسسات التعليم على تسيير معامل الحاسوب على أحدث الأساليب.<sup>(٣)</sup>

<sup>(١)</sup> هشام عبد العزيز يوسف، تصور مقترح لتطوير أداء القيادة المدرسية بالمدارس الثانوية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ج ٨٨، أغسطس، ٢٠٢١، ص ٩٠٢.

<sup>(٢)</sup> صهيب كمال الأغا، محمود عبد المجيد عساف، الإدارة والتخطيط التربوي: نماذج وتطبيقات عملية، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، د.ت، ص ٤٧.

<sup>(٣)</sup> جمال محمد أبو الوفا وآخرون، تطوير أساليب إدارة المدرسة الثانوية في مواجهة أزماتها على ضوء متغيرات تكنولوجيا المعلومات، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مج ٢٩، ع ١١٦، ٢٠١٨، ص ٣٩٥، ٤٣١.

كما أكدت عليه دراسة (سامح عامر, ٢٠١٨) من أن تطبيق الإدارة الإلكترونية أصبح ضرورة حتمية في ظل المتغيرات العصرية في كافة المجالات وخاصة المؤسسات التعليمية.<sup>(٤)</sup> وبالرغم من حاجة المجتمع إلى تطبيق القيادات المدرسية لأبعاد التكنولوجيا الإدارية المعاصرة داخل مدارس المراحل التعليمية المختلفة إلا أن الواقع شهد وجود بعض المعوقات التي أثرت على تحقيق كفاءة القيادات المدرسية في تطبيق أبعاد التكنولوجيا الإدارية المعاصرة, الأمر الذي تطلب دراسة الواقع الفعلي داخل المدارس والوقوف على المتطلبات اللازمة لاستخدام التكنولوجيا, وهو ما أكدته نتائج دراسة (محمد عبد الحكيم هلال, ٢٠٢١)<sup>(٥)</sup> والتي قدمت مجموعة من المتطلبات التي تعمل على استكمال الفجوات وتضمنت: توفير خطوط إنترنت ذات النطاق العريض, والقدرة على تحمل تكاليف الاتصال ذات النطاق العريض, وتكافؤ الوصول إلى الأجهزة والبرامج المناسبة, والمهارات الرقمية وتنسيق الجهود بين المؤسسات لتعزيز بنية تحتية رقمية قوية. وحيث أن مدارس المرحلة الإعدادية تعد الحلقة الأخيرة من مرحلة التعليم الأساسي, وتهتم بإعداد الطلبة كمدخلات للتعليم الثانوي العام أو الفني وأنها دعامة رئيسة لتنمية المهارات اللازمة للطالب في مراحل التعليم اللاحقة(الثانوي والجامعي), فقد برز الاهتمام بتحقيق كفاءة القيادات المدرسية بها في ضوء أبعاد التكنولوجيا الإدارية المعاصرة والعمل على التغلب على كافة المعوقات التي تؤثر عليه سلباً, لذا اتجهت الدراسة الحالية للكشف عن معوقات تطبيق القيادات المدرسية لأبعاد التكنولوجيا الإدارية المعاصرة بمدارس المرحلة الإعدادية بمحافظة الوادي الجديد.

#### مشكلة الدراسة:

أصبحت مراحل التعليم عامة والمرحلة الإعدادية بصفة خاصة من المراحل المهمة التي تطلبت تطوير أداء قياداتها لتناسب مع التقدم التكنولوجي, لذا أصبح تطبيق القيادات المدرسية لأبعاد التكنولوجيا الإدارية المعاصرة ضرورة عصرية ملحة داخل المؤسسات التعليمية بشكل عام ومدارس المرحلة الإعدادية بشكل خاص, بهدف جعل هذه المؤسسات تؤدي أعمالها وتحقق أهدافها بأساليب متطورة تتوافق مع طبيعة العصر.

لازالت بعض المدارس تعاني من وجود قصور في تطبيق القيادات المدرسية بها لأبعاد التكنولوجيا المعاصرة نتيجة وجود عدد من المعوقات التي تحول دون تحقيق ذلك, وفي إطار ما توصلت إليه نتائج دراسة(محمود نسمة عبد الرؤوف, ٢٠٢١) عن وجود معوقات لممارسة القيادة

<sup>(٤)</sup> (سامح عبد المطلب عامر, تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية: دراسة ميدانية, مجلة كلية الدراسات العليا للتربية, جامعة القاهرة, مج ٢٦, ع ٣, ٢٠١٨, ص ص ٣٨٠, ٤٢٨.

<sup>(٥)</sup> محمد عبد الحكيم هلال, تمكين البنية التحتية الرقمية في مدارس التعليم الثانوي العام بمصر لمواجهة تداعيات جائحة كوفيد ١٩, مجلة كلية التربية, جامعة عين شمس, العدد الخامس والأربعون, الجزء الرابع, مصر, ٢٠٢١, ص ٦١

الإلكترونية بجامعة سوهاج ومنها قلة الوعي بأهمية القيادة الإلكترونية وغياب القوانين الداعمة لتطبيقها وضعف الحوافز المادية والمعنوية الداعمة للتحويل إليها.<sup>(٦)</sup>

كما أكدت نتائج دراسة (داليا محمود يوسف، ٢٠٢١) ما أن المعوقات المالية تمثل أكثر المعوقات التي تحول دون تطبيق نظم دعم القرار من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وتتحقق بدرجة عالية، تليها في المرتبة الثانية المعوقات التقنية والتكنولوجية، أما المعوقات البشرية فتأتي في المرتبة الثالثة ثم المعوقات المتعلقة ببيئة القرار، وتأتي المعوقات التنظيمية في المرتبة الأخيرة.<sup>(٧)</sup>

وتوصلت دراسة (شيماء بنت عبد العزيز، ٢٠٢٠) إلى أن ارتفاع التكاليف المالية لتبني تقنيات، وبرمجيات حديثة من المعوقات التي حصلت على المرتبة الأولى لتوظيف أبعاد التكنولوجيا الإدارية في التخطيط الاستراتيجي، كما توجد معوقات أخرى تعيق توظيفها.<sup>(٨)</sup>

**من خلال عمل الباحثة لواقع القيادات المدرسية بإحدى مدارس المرحلة الإعدادية بمحافظة الوادي الجديد لاحظت أن هناك ضعف في المستوى الإداري للقيادات المدرسية بمدارس المرحلة الإعدادية قد يعود إلى ضعف كفاءة القيادات المدرية في تطبيق أبعاد التكنولوجيا الإدارية المعاصرة، ولاحظت أن السبب في ذلك ناتج عن وجود عدد من المعوقات التي أثرت سلبًا على كفاءة تطبيق القيادات المدرسية لأبعاد التكنولوجيا الإدارية المعاصرة.**

لذا استشعرت الباحثة أهمية الدراسة الميدانية للكشف عن وجود بعض معوقات تطبيق القيادات المدرسية لأبعاد التكنولوجيا الإدارية المعاصرة بمدارس المرحلة الإعدادية بمحافظة الوادي الجديد.

**أسئلة الدراسة**

- ١- ما الإطار المفاهيمي للقيادة المدرسية؟
- ٢- ما ماهية أبعاد التكنولوجيا الإدارية المعاصرة؟ وأهم معوقات تطبيقها؟
- ٣- ما واقع معوقات تطبيق القيادات المدرسية لأبعاد التكنولوجيا الإدارية المعاصرة بمدارس المرحلة الإعدادية بمحافظة الوادي الجديد؟
- ٤- ما التوصيات التي تسهم في التغلب على معوقات تطبيق القيادات المدرسية لأبعاد التكنولوجيا الإدارية المعاصرة بمدارس المرحلة الإعدادية بمحافظة الوادي الجديد؟

#### **أهداف الدراسة**

(٦) محمود نسمة عبد الرؤوف: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة سوهاج في ظل جائحة كورونا، مجلة سوهاج لشباب الباحثين،

كلية التربية جامعة سوهاج، ١٤، مصر، ٢٠٢١، ص ١

(٧) داليا محمود يوسف، معوقات تطبيق نظم دعم القرار بجامعة المنيل وسبل التغلب عليها على ضوء اليقظة التكنولوجية، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، عدد يوليو، الجزء الثاني، مصر، ٢٠٢١، ص ٢٣٤.

(٨) شيماء بنت عبد العزيز بن عبد الله، معوقات توظيف التكنولوجيا الإدارية في التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، مجلة العلوم التربوية، جامعة قطر كلية التربية، ع ١٥٤، ٢٠٢٠، ص ١٧٤.

هدفت الدراسة الحالية إلى:

- ١- إلقاء الضوء على الإطار المفاهيمي للقيادة المدرسية.
- ٢- التعرف على ماهية أبعاد التكنولوجيا الإدارية المعاصرة، وأهم معوقات تطبيقها.
- ٣- رصد واقع معوقات تطبيق القيادات المدرسية لأبعاد التكنولوجيا الإدارية المعاصرة بمدارس المرحلة الإعدادية بمحافظة الوادي الجديد.
- ٤- تقديم التوصيات التي يمكن أن تسهم في التغلب على معوقات تطبيق القيادات المدرسية لأبعاد التكنولوجيا الإدارية المعاصرة بمدارس المرحلة الإعدادية بمحافظة الوادي الجديد.

**أهمية الدراسة: الأهمية النظرية:**

- ١- توفير إطار مفاهيمي عن القيادة المدرسية من حيث المفهوم، وكفايات القيادات المدرسية، بما يسهم في زيادة الوعي بها.
- ٢- تقديم تحليل موجز عن بعض معوقات تطبيق القيادات المدرسية لأبعاد التكنولوجيا الإدارية المعاصرة.

**الأهمية التطبيقية:**

- ١- تزويد وكيل وزارة التربية والتعليم ومدير مركز التطوير التكنولوجي والمسؤولين في مجال التطوير التربوي بالمعوقات التي تؤثر على كفاءة القيادات المدرسية تطبيق القيادات المدرسية لأبعاد التكنولوجيا الإدارية المعاصرة في مدارس المرحلة الإعدادية بمحافظة الوادي الجديد.
- ٢- تقديم التوصيات التي يمكن أن تسهم في التغلب على معوقات تطبيق القيادات المدرسية لأبعاد التكنولوجيا الإدارية المعاصرة بمدارس المرحلة الإعدادية بمحافظة الوادي الجديد.

**الدراسات السابقة:**

**أولاً: الدراسات العربية:**

١- دراسة (محمد عبد الإله الطيبي وآخرون، ٢٠١٢)<sup>(٩)</sup>

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع استخدام التكنولوجيا في الإدارة المدرسية ومعوقات ذلك من وجهة نظر مديري المدارس ومعاونيهم في محافظة القدس وتكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس ومعاونيهم و، والبالغ عددهم (٥٨٠) فرداً، واختيرت عينة طبقت بلغت (٢٩٦) من مديري المدارس ومعاونيهم، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع استخدام التكنولوجيا ومعوقات من وجهة نظر مديري المدارس

<sup>(٩)</sup> محمد عبد الإله الطيبي وآخرون، واقع استخدام التكنولوجيا في الإدارة المدرسية ومعوقات ذلك من وجهة نظر مديري المدارس ومعاونيهم في محافظة القدس، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، مجلد ٢، ع ٢٨٤، فلسطين، ٢٠١٢.

ومعاونيهم في إدارة المدرسية بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (٣,٦٦) للدرجة الكلية لواقع استخدام التكنولوجيا، و(٢,٩٧) لمجال المعوقات، وفي إدارة المدرسية هو بدرجة متوسطة.

#### ٢- دراسة (مفرح بن سعيد آل كردم، ٢٠١٦) (١٠)

هدفت الدراسة إلى التعرف مدى ممارسة سلوكيات القيادة التكنولوجية لدى قادة المدارس الثانوية في منطقة عسير واستخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة وطبقت على عينة بلغت (١٣٥) معلماً، وتوصلت الدراسة إلى أن قادة المدارس على وجه العموم قد أظهروا مستوىً عاليًا من السلوك القيادي التكنولوجي خاصة في إتاحة واستخدام التقنيات التعليمية، وأوصت الدراسة بوضع تصور مقترح لتطوير سلوكيات القيادة التكنولوجية لدى قادة المدارس الثانوية بمنطقة عسير.

#### ٣- دراسة (غازي بن الحميدي، ٢٠١٧) (١١)

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة الحكومية للعلاقات الإنسانية، قام الباحث بتصميم استبانة، وطبقها على عينة الدراسة من معلمي المدارس الحكومية المتوسطة، وقد بلغ عددهم (٨٩) معلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مدير المدرسة للعلاقات الإنسانية مع معلميه بشكل عام عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٣,٣٨) من (٤).

#### ٤- (جمال مجمد أبو الوفا وآخرون، ٢٠١٨) (١٢)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع دور تكنولوجيا المعلومات في مواجهة أزمة الإدارة المدرسية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أنه مازالت الجهود في العالم العربي تخطو ببطء نحو استيعاب الثورة التكنولوجية وكيفية توظيفها في السلم التعليمي عبر مراحلها المختلفة، وتمسك بعض المعلمين بالأساليب التقليدية في التدريس للطلبة بمختلف المراحل التعليمية ووجود قصور في توفير مراكز تدريب مخصصة تابعة للدولة للقيام بدور هام في تدريب الكوادر البشرية على مستجدات هذه الثورة وأوصت الدراسة بضرورة الارتقاء بمنظومة التعليم الإلكتروني في المؤسسات التعليمية وتدريب المعلمين على تسيير معامل الحاسوب على أحدث الأساليب.

#### ٥- دراسة (امتثال أحمد محمد السقا، ٢٠١٩) (١٣)

(١٠) مفرح بن سعيد آل كردم، واقع ممارسة سلوكيات القيادة التكنولوجية لدى قادة المدارس الثانوية بمنطقة عسير من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ج٢، ١٦٧، يناير، ٢٠١٦.

(١١) غازي بن الحميدي بن عيسى، درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة الحكومية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة بمدينة الرياض، مجلة كلية التربية، مج٣٣، ٦٤، ٢٠١٧.

(١٢) جمال محمد أبو الوفا وآخرون، تطوير أساليب إدارة المدرسة الثانوية في مواجهة أزماتها على ضوء متغيرات تكنولوجيا المعلومات، مرجع سابق، ٢٠١٨.

**هدفت الدراسة** إلى التعرف على تطبيق الإدارة الالكترونية لدى قائدات مدارس التعليم العام الحكومية في مدينة الرياض، والتوصل إلى سبل التغلب عليها، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، وقد طبقت على عينة عشوائية بسيطة عددها (٢١٨) قائدة مدرسية حكومية في مدينة الرياض، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها أن معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية تتوافر بدرجة كبيرة لدى قائدات المدارس العليا وأعلى معوقات تتمثل في المعوقات المالية، المعوقات الإدارية، المعوقات البشرية، المعوقات التقنية، وقد أوصت الدراسة بتوفير ميزانية مخصصة لغاية تفعيل الإدارة الالكترونية بكفاءة.

**ثانياً: الدراسات الأجنبية:**

١- دراسة إسبيلين (Esplin, N. L, 2017)<sup>(١٤)</sup>

**بعنوان "إعداد مديري مدرسة يوتا الابتدائية كقادة تكنولوجيين"** هدفت الدراسة إلى تحديد المستوى الحالي للإعداد القيادي التقني لمديري يوتا الابتدائية باستخدام معايير الجمعية الدولية لتكنولوجيا التعليم (ISTE) للمشرفين، وحددت الدراسة أنواع مديري التطوير المهني الذين يتلقون التدريب وكيفية ارتباط هذا التطور المهني بمستويات القيادات التكنولوجية الرئيسية، وخلصت هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة مرتبطة بين مستوى التأهب للقيادة التكنولوجية وعدد الساعات التي قضاها في التدريب على القيادة التكنولوجية، ويظهر الأدب التربوي أن بحوث القيادة التكنولوجية نادرة، سوف تساعد نتائج هذه الدراسة في تلبية بعض الحاجة إلى بحوث إضافية حول القيادة التكنولوجية، تم جمع البيانات من ١٢٩ مديري المدارس الابتدائية في الولاية باستخدام التقييم القيادي للتكنولوجيا الرئيسية استخدم هذا المسح معايير ISTE للمسؤولين كإطار عمل. تم تحليل النتائج باستخدام الإحصاء الوصفي، وعلاقة بيرسون، واختبار "t"، وANOVA، والترميز النوعي، وتقدم النتائج دليلاً على أن مديري المدارس غير مهئين بشكل كاف لقيادة إدارية تكنولوجية.

٢- دراسة بلو وبريسر (Blau, I.; Presser, O. 2018)<sup>(١٥)</sup>

**بعنوان "القيادة الإلكترونية لمديري المدارس: زيادة فعالية المدرسة من خلال نظام إدارة بيانات المدرسة"** هدفت هذه الدراسة في القيادة الإلكترونية من قبل مديري المدارس الثانوية من خلال نظام إدارة المدرسة في ماشوف، والذي تم تنفيذه في ٥٠٠ مدرسة من أجل زيادة الفعالية

<sup>١٣</sup> () امتثال أحمد السقا، معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية لدى قائدات مدارس التعليم العام الحكومية في مدينة الرياض، مرجع سابق، ٢٠١٩.

(١٤) Esplin, N.L. **Utah Elementary School Principals Preparation as Technology Leaders ProQuest LLC, Ph.D. Dissertation, Utah State University. 2017.**

(١٥) Blau, I.; Presser, O. **E-Leadership of School Principals: Increasing School Effectiveness by a School Data Management System. British Journal of Educational Technology, v.44 NO.6 101 N1, 2018.**



المدرسية. أجريت المقابلات شبه المنظمة فمع ١٠ مشاركين ثمانية مديرين في المدارس الثانوية، ومشرف وزارة التعليم، ومدير برنامج تدريب مدراء المدارس، وتشير النتائج إلى أن النظام يوفر دعمًا واسعًا لمديري المدارس في إدارة المنظمة، وتفويض المسؤوليات وتعزيز القيادة الإلكترونية من قبل أعضاء هيئة التدريس، وتوصي الدراسة مديري المدارس بتوسيع نطاق تنفيذ نظم إدارة المدرسة بين الطلاب وأولياء الأمور، وتفويض مسؤوليات القيادة الإلكترونية ومراقبة مستوى نشاط المعلم داخل النظام.

### ٣- دراسة يوجار وآخرون ((Ugur,et.all,2019)<sup>(١٦)</sup>

بعنوان "القيادة والتدريس باستخدام التكنولوجيا: منظور مديري المدارس" هدفت هذه الدراسة إلى تغيير الأدوار القيادية للمدراء في البيئة المدرسية لأن المواطنين الرقميين والمجتمع بشكل عام أصبحوا أذكياء من الناحية التكنولوجية، وتم الحصول على النتائج من مقابلات وملاحظات مديري المدارس الثانوية، كشفت هذه الدراسة أن المسؤولين قلقون بشأن التواصل الاجتماعي في الفصل وأنهم بحاجة إلى أن يصبحوا أكثر دراية بها من أجل تنفيذ التكنولوجيا بشكل أفضل في الفصل الدراسي، لتخفيف مخاوفهم، يحتاج المديرون إلى تغيير طرق تفكيرهم حول استخدام وسائل التواصل الاجتماعي.

### التعقيب على الدراسات السابقة

#### أولاً: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- ١- اشتركت هذه الدراسة مع بعض الدراسات في تناولها لدور القيادات المدرسية، وتطبيق القيادات المدرسية للتكنولوجيا الإدارية.
  - ٢- اتفقت الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي.
- ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:
- ١- تناول موضوع الدراسة الحالية الواقع الفعلي حول معوقات تطبيق القيادات المدرسية لأبعاد التكنولوجيا الإدارية المعاصرة بمدارس المرحلة الإعدادية بمحافظة الوادي الجديد.
  - ٢- من حيث مجتمع الدراسة وعينة الدراسة: تمثلت عينة هذه الدراسة ومجتمعها في القيادة المدرسية للمرحلة الإعدادية من التعليم الأساسي بمحافظة الوادي الجديد.

#### ثالثاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة جوانب أهمها ما يلي:
- ١- بناء الإطار النظري للدراسة.

(3)<sup>U</sup>guret.all, **Leading and Teaching With Technology: School Principals' Perspective**, International Journal of Educational Leadership and Management, v.7 NO.1,2019.

- ٢- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في اختيار وإعداد أدوات الدراسة.
- ٣- التعرف على نوع المنهج الدراسي المناسب للدراسة.
- ٤- تحديد أسلوب المعالجة الإحصائية الملائم للدراسة.
- ٥- مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة والاستفادة من ذلك في تفسير النتائج.

#### حدود الدراسة

**الحدود الموضوعية:** الواقع الفعلي حول معوقات تطبيق القيادات المدرسية لأبعاد التكنولوجيا الإدارية المعاصرة بمدارس المرحلة الإعدادية بمحافظة الوادي الجديد.

**الحدود المكانية:** عينة من مدارس المرحلة الإعدادية بمحافظة الوادي الجديد.

**الحدود البشرية:** عينة من مديري المدارس بالمرحلة الإعدادية من التعليم الأساسي بالوادي الجديد.

**الحدود الزمنية:** تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي لأول للعام الدراسي ٢٠٢١م-٢٠٢٢م.

#### منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي نظراً لملائمته لطبيعة الدراسة حيث أنه يهتم بالبحث والتقصي حول الظواهر التعليمية والنفسية كما هي قائمة في الحاضر ووصفها وصفاً دقيقاً، وتشخيصها، وتحليلها، وتفسيرها بهدف اكتشاف العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين ظواهر تعليمية أو نفسية أخرى، والتوصل من خلال ذلك إلى تعليمات ذات معنى بالنسبة لها.<sup>(١٧)</sup>

#### أدوات الدراسة

استخدمت الباحثة استبانة من إعدادها لرصد واقع تدريب القيادات المدرسية بمدارس المرحلة الإعدادية بمحافظة الوادي الجديد في ضوء تجارب بعض الدول.

**عينة الدراسة:**

طبقت الدراسة على عينة من القيادات المدرسية بالمرحلة الإعدادية بمحافظة الوادي الجديد.

#### مصطلحات الدراسة

##### أولاً: مصطلح القيادة المدرسية:

١- **القيادة لغة:** هي من (القؤد) نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، فالقؤد من أمام، والسوق من الخلف.<sup>(١٨)</sup>

٢- **المدرسة لغة:** عرفت (المدرسة) لغة بأنها مكان الدرس والتعليم، وجماعة من الفلاسفة أو المفكرين أو الباحثين تعتنق مذهباً معيناً أو تقول برأي مشترك (ج) مدارس<sup>(١٩)</sup>.

##### ٣- القيادة المدرسية اصطلاحاً:

<sup>١٧</sup> () سناء محمد سليمان، مناهج البحث العلمي في التربية وعلم النفس ومهاراته الأساسية، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٩، ص ١٤٠.

<sup>١٨</sup> () أبو الفضل جمال محمد بن مكرم بن منظور، لسان العرب، دار المعارف، القاهرة، ١٩٩٩، ص ٣٧٧٠.

<sup>١٩</sup> () مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، ط ٤، مكتبة الشروق الدولية، مصر، ٢٠٠٤، ص ٢٨٠.

فالقيادة المدرسية اصطلاحاً تعني "نشاطاً إنسانياً يقوم به الفرد بالمدرسة تحقيقاً لأهدافها ووصولاً إلى التميز وجودة أفضل للمخرج التعليمي".<sup>(٢٠)</sup>

٤- القيادة المدرسية إجرائياً: هي القدرات العقلية والاجتماعية والمهارية والأخلاقية التي يمتلكها القائد التربوي في التأثير على مرؤوسيه والاتجاه بهم نحو تحقيق الأهداف المخططة مستخدماً التقنيات الجديدة في عمليتي التعليم والتعلم، وتتمثل القيادة المدرسية في (مدير المدرسة، المشرف التربوي، المعلم).

ثانياً: مفهوم التكنولوجيا الإدارية:

١- مفهوم التكنولوجيا اصطلاحاً

عرف (أوجار, Ugur) التكنولوجيا بأنها "تنظيم المعرفة العلمية وتطبيقاتها بقصد تحقيق أغراض علمية بأدوات وأجهزة ومواد وأنشطة فعالة في تحقيق الأغراض العلمية المنشودة".<sup>(٢١)</sup>

٢- مفهوم الإدارة اصطلاحاً

عرف (أحمد بن عبد الرحمن) الإدارة بأنها "هي تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين باستخدام العمليات الإدارية وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة المنشودة مع مراعاة نقاط القوة والضعف داخل المنظمة والفرص والتهديدات خارجها".<sup>(٢٢)</sup>

٣- مفهوم التكنولوجيا الإدارية المعاصرة:

عرفها (عبد المنعم فهمي) بأنها "الامتداد الجديد لعلم الإدارة الذي ينظر إلى العمليات الإدارية بأسلوب علمي مناسب، هذا الأسلوب يهدف إلى التركيز على الوسائل المستخدمة لمواجهة وحل المشكلات الإدارية أكثر مما يركز على الفرعيات".<sup>(٢٣)</sup>

٤- مفهوم التكنولوجيا الإدارية المعاصرة إجرائياً

أنها تمثل أساساً من أسس الفكر الإداري المعاصر الذي يعتمد على التطبيق العملي للمعرفة العلمية من خلال استخدام الموارد، كما تتيح فرصة تطوير البرامج التدريبية للقيادات الإدارية لمواكبة التطورات العالمية لتحقيق التميز في مجالات الحياة.

خطة السير في الدراسة:.

١. للإجابة عن السؤال الأول والذي نص على "ما الإطار المفاهيمي للقيادة المدرسية؟" قامت الباحثة بالاطلاع على عدد من المراجع والأدبيات والأبحاث العربية والأجنبية الخاصة

<sup>(٢٠)</sup> رمضان أحمد عيد، الكفايات والأدوار المستقبلية للقائد المدرسي، مجلة الإدارة التربوية، ع ٤٠١، ص ٤٠١:٢٩٠.

<sup>(٢١)</sup> (Ugur, Naciye Güliz, Koç, Tugba, 'Leading and Teaching with Technology: School Principals' Perspective, op cit, p44.

<sup>(٢٢)</sup> أحمد بن عبد الرحمن الشميرى، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، ط ١٠، العبيكان، الرياض، ٢٠١٤، ص ٢٠.

<sup>(٢٣)</sup> عبد المنعم فهمي سعد، استراتيجية التخطيط التربوي، الدار الثقافية للنشر، مصر، ٢٠٠٨، ص ٢٤١.

بالقيادة المدرسية، حيث تناولت الباحثة القيادة المدرسية من حيث تعريفها وأنماطها وسماتها وأدوارها الأساسية وواجباتها ومسؤولياتها، وهو ما أجاب عنه المحور الأول من الإطار النظري.

٢. للإجابة عن السؤال الثاني والذي نص على "ما ماهية أبعاد التكنولوجيا الإدارية المعاصرة؟ وأهم معوقات تطبيقها؟" قامت الباحثة بالاطلاع على عدد من المراجع والأدبيات والأبحاث العربية والأجنبية الخاصة بالتكنولوجيا الإدارية المعاصرة من حيث: مفهوم التكنولوجيا الإدارية المعاصرة، وأهميتها، وأهدافها، وأهم أبعادها، ومدى الحاجة إليها لتطوير القيادة المدرسية، وأهم معوقات استخدامها، وهو ما أجاب عنه المحور الثاني من الإطار النظري.

٣. للإجابة عن السؤال الثالث وهو "ما واقع معوقات تطبيق القيادات المدرسية لأبعاد التكنولوجيا الإدارية المعاصرة بمدارس المرحلة الإعدادية بمحافظة الوادي الجديد؟" قامت الباحثة بإعداد استبانة اشتملت على عدد من المحاور ويتم تطبيقها على مديري ومعلمي ومشرفي مدارس المرحلة الإعدادية بالتعليم الأساسي بمحافظة الوادي الجديد وتحليلها وتفسيرها بهدف الوقوف على واقع معوقات تطبيق القيادات المدرسية لأبعاد التكنولوجيا الإدارية المعاصرة.

٤. للإجابة عن السؤال الرابع وهو "ما التوصيات التي تسهم في التغلب على معوقات تطبيق القيادات المدرسية لأبعاد التكنولوجيا الإدارية المعاصرة بمدارس المرحلة الإعدادية بمحافظة الوادي الجديد؟" قامت الباحثة في ضوء ما تم عرضه من بيانات ومعلومات في الإطار النظري وما تم التوصل إليه من نتائج الدراسة الميدانية إلى وضع مجموعة من التوصيات تسهم في التغلب على معوقات تطبيق القيادات المدرسية لأبعاد التكنولوجيا الإدارية المعاصرة.

## الإطار النظري للدراسة

### المحور الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة المدرسية:

#### أولاً: مفهوم القيادة المدرسية

القيادة المدرسية هي أساس العملية التعليمية إذ يقع عليها العبء الأكبر في تحقيق الأهداف التربوية ويمكن تعريفها بما يلي:

عرف (راتب سلامة) القيادة المدرسية أنها مقدرة قائد المدرسة علي التأثير في سلوك العاملين بالمدرسة وفي مقدمتهم المعلمون من أجل تحقيق أهداف المدرسة.<sup>(٢٤)</sup>

كما عرفها (شاكر محمد وآخرون) القيادة المدرسية بأنها جهد ونشاط إنساني يوجه الأفراد ويساعد علي تنميتهم اعتماداً علي طاقتهم وإرادتهم في العمل وكل فرد له حظ وافر من القيادة

(٢٤) راتب سلامة السعود: القيادة التربوية مفاهيم و آفاق، دار صفاء للطباعة للنشر، الأردن، ٢٠١٣، ص ٢٩٣.

لتحقيق أهداف المؤسسة<sup>(٢٥)</sup>، كما عرفها (سبيلان) بأنها استخدام الموارد الاجتماعية والمادية والثقافية اللازمة لتهيئة الظروف لإمكانية التعليم والتعلم في المدارس.<sup>(٢٦)</sup>

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن القيادة المدرسية هي القيادة التي تتولي التأثير في الفرد والمجتمع، والقيادة المدرسية تسير وفق خطة تتم بمشاركة أعضاء الإدارة المدرسية وممثلين من المجتمع المحلي وأولياء أمور طلاب المدرسة، كما تقوم بتوزيع الاختصاصات على كل عضو فيها وفق إمكاناته وقدراته كما تتبع العديد من العمليات الخاصة بالتوجيه والمتابعة المستمرة والتقييم المنظم وصولاً إلى تحقيق الأهداف القومية.

#### ثانياً: أنماط القيادة المدرسية:

للقيادة المدرسية أنماط متعددة ومتنوعة، ولكل منها أسسها وأهدافها التي تسعى لتحقيقها ويمكن سرد هذه الأنواع فيما يلي:

ويقصد بالانمط القيادي " السلوك المعتمد من قبل القائد عند تعامله مع الآخرين حتى يستطيع كسب تعاونهم وإقناعهم بتحقيق الأهداف والذي يشكل نمطا يميزه عن بقية القادة"<sup>(٢٧)</sup>.

#### ١- القيادة المدرسية الديمقراطية:

تتسم القيادة المدرسية الديمقراطية بالمشاركة غير الرسمية للجماعة وبالاستفادة من آرائها، وتشجيع المبادرة من جانب المرؤوسين، وتهتم بمصالح الجماعة وتعمل على إشباعها.<sup>(٢٨)</sup> وتعتمد القيادة الديمقراطية على بعض من الأسس منها:<sup>(٢٩)</sup>

- أ- تنسيق الجهود بين العاملين المدرسة والعمل في مجموعات متعاونة بدلاً من عملهم كأفراد.
- ب- معرفة القائد على أهم الاستعدادات الخاصة لأعضاء هيئة المدرسة وحدود قدراتهم.
- ج- المشاركة الفعالة الواسعة في تحديد السياسات والبرامج: فالقيادة الديمقراطية تتطلب اشتراك كل من التلاميذ وأعضاء هيئة المدرسة في تحديد السياسات والبرامج.
- د- تكافؤ السلطة مع المسؤولية: فالمدير يفوض الأعضاء العاملين معه القيام ببعض الواجبات ومنحهم السلطة التي تتناسب مع المسؤولية من أجل تسهيل المهام المسندة إليهم.
- هـ- إنشاء برامج للعلاقات العامة تهدف لتعريف السلطات التعليمية والمجتمع المحلي بسياسة المدرسة وبرامجها.

<sup>(٢٥)</sup> شاكر محمد فتحي وآخرون، الإدارة المدرسية والصفية (الفكر والتطبيق)، السحاب، ٢٠١٥، ص ١٢٥.

<sup>(٢٦)</sup> Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B, **Towards a theory of school leadership practice: Implications of a distributed perspective.** Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association. Montreal, Canada. , April 2012 , P 15

<sup>(٢٧)</sup> ليلي محمد أبو العلا ، مفاهيم ورؤى في القيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، الجنادرية، ٢٠١٣، ص ٤١.

<sup>(٢٨)</sup> بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري، الأردن، ٢٠٢٠، ص ١٠١.

<sup>(٢٩)</sup> إيهاب عيسى المصري، وطارق عبد الرؤوف عامر، القيادة التربوية ومهارات الاتصال، دار العلوم، القاهرة، ٢٠١٣، ص ٣٨.

ومن هذا المنطلق فإن النمط الديمقراطي بين قدرات الأفراد واستعداداتهم للعمل، وذلك لإعطاء الفرد قيمة عليا في ذاته واحترامه بأنه إنسان له قيمته في المجتمع.

### ٢- القيادة المدرسية التسلطية أو الأوتوقراطية:

وفيها يقوم القائد باستغلال السلطة الممنوحة له ليحمل أتباعه على القيام بأعمال وفقاً لإرادته وأهوائه، وعادةً ما يستخدم أسلوب التهديد والتخويف لتنفيذ ما يريد وهو لا يهتم بأراء الآخرين أو أفكارهم وهو الذي يحدد الأهداف وسبل تحقيقها. (٣٠)

والأهداف التي تسعى القيادة المدرسية الأوتوقراطية إلى تحقيقها غالباً ما تكون غير واضحة لديهم، وتظل العلاقات بين أعضاء المجتمع المدرسي ضعيفة لعدم تكوين تكتلات ضد القائد. (٣١) ومما سبق يلاحظ أن القائد الأوتوقراطي التسلطي يتسم بالسطحية في جميع المواقف، وعدم التراجع في قراراته بالرغم من النتائج السلبية، دائم التفرقة بين العاملين في المؤسسة معتمداً على مبدأ فرق تسد، ولا يشجع العاملين بالمدرسة على إطلاق طاقاتهم وكذلك عدم تحفيزهم على الإبداع، ولا يهتم بتقوية العلاقات الإنسانية، ومن إيجابيات هذا النمط هو الحفاظ على النظام بالمؤسسة والروتين.

### ٣- القيادة المدرسية الفوضوية:

وهي الإدارة المدرسية التي تترك للعاملين في المدرسة حرية التصرف دون تدخل في شؤونهم ودور المدير توصيل المعلومات إلى جميع العاملين في المدرسة، ويترك لهم مطلق الحرية في التصرف دون أدنى تدخل منه، وذلك من منطلق بأنه ينبغي تدريب الجميع على تحمل المسؤولية. (٣٢)

ويتميز هذا الأسلوب من الإدارة بإتاحة الفرصة لانطلاق الطاقات الإبداعية ويعزز الثقة بين المدير وكافة العاملين في المدرسة، إلا أن سمة عدم الانضباط والتنظيم تسود بينهم، وتغلب عليهم الروح الفردية التي تسهم في خفض قدرتهم الإنتاجية، وصعوبة توجيههم لتحقيق الأهداف المدرسية. (٣٣)

وهذا النمط من أسوأ الأنماط القيادة حيث لا يتم فيه إنجاز العمل مع تدهور واضح في نشاط المؤسسة ككل وعدم وجود هدف محدد لتحقيقه، وتنتج عنه الفوضى في القيادة والتخبط الدائم في

(٣٠) زياد عبد الكريم النصور، القيادة كيف نكسب قادة المستقبل، دار الأكاديميون، عمان، ٢٠١٧، ص ٣٦.

(٣١) حسن محمد حسان، ومحمد حسنين العجمي: الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٣، ص ٢٢١.

(٣٢) فرج المبروك عمر، مدير المدرسة والإدارة المدرسية، دار حميثا للنشر والترجمة، الأردن، ٢٠١٧، ص ٩٢.

(٣٣) المعتصم بالله سليمان الجوارنة، وديمة محمد ووصو، التنمية البشرية المستدامة والنظم التعليمية، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٧، ص ٤٥.

القرارات وعدم وجود حب و حماس للعمل والتهرب منه بكافة الأشكال لعدم وجود محاسبية لأفعالهم.

#### ٤ - القيادة المستدامة: Sustain Leadership

القيادة المستدامة هي توجه معاصر في القيادة يمكن تطبيقه في البيئة المدرسية يركز على الممارسات لتحقيق استدامة المدارس كمؤسسة فاعلة اجتماعياً وذلك لاستدامة التعلم والنجاح والقيادة، وتنمية المهارات القيادية لدى أعضاء المجتمع المدرسي، وتوزيع القيادة ومهامها بينهم، والعمل على حفاظ الموارد البيئية والبشرية، وتحقيق العدالة، والتعلم من دروس الماضي ووضع رؤية مستقبلية. (٣٤)

وتمثل القيادة المستدامة مسؤولية مشتركة تهتم بعدم استنزاف الموارد البشرية أو المالية بدون مبررو الابتعاد عن الممارسات السلبية على المنظمة والبيئة المحيطة بها، والمشاركة الفعالة لمختلف القوى المؤثرة في المنظمة، والاهتمام بالتنوع التنظيمي الذي يعزز الأفكار والممارسات الهادفة. (٣٥)

#### ٥ - القيادة الأخلاقية (Ethical Leadership):

اتسع نطاق الدعوة في السنوات الأخيرة إلى ضرورة النظر إلى القيم والأخلاق كمكون أساسي من مكونات القيادة، والقيادة الأخلاقية نمط يركز إلى أخلاقيات القادة، وفيه تفوق الأخلاق مفاهيم القوة والسلطة، لتعزز استناد القائد والعاملين إلى طموحات وحاجات متبادلة، ويرى ستونير فريمان (Stoner & Freeman) أن القيادة الأخلاقية هي ذلك النوع من القيادة الذي يستطيع أن يحدث تغييراً اجتماعياً يلبي الحاجات الحقيقية للتابعين. (٣٦)

هذا النمط تدعمه التكنولوجيا الأخلاقية المعاصرة التي تركز القيم والمبادئ التي يجب أن يتحلّى بها قائد المدرسة العصري ويكون قدوة لجميع العاملين بالمدرسة ومن هذه القيم العدل والتسامح.

#### ثالثاً: سمات القيادة المدرسية:

هناك العديد من السمات التي يجب توافرها في القائد المدرسي من أهمها ما يلي: (٣٧)

(٣٤) حسين مجبل هدبا، وفيصل مدعث غلاب، تقييم الممارسات القيادية لدى مديري المدارس بدولة الكويت في ضوء مبادئ "القيادة المستدامة"، مجلة البحث العلمي في التربية، ١٧٤، ٢٠١٦، ص ٥٠.

(٣٥) رافد حميد الحدراوي آخرون، دور القيادة المستدامة في تحقيق التفوق التنظيمي، مجلة مركز دراسات الكوفة، ع ٤٩٤، ٢٠١٨، ص ١٨٩.

(٣٦) صاحب بن مرزوك الجنابي، استراتيجيات القيادة والإشراف، دار اليازوري العلمية، الأردن، ٢٠١٩، ص ٧٥.

(٣٧) إبراهيم عباس الزهيري، الإدارة المدرسية والصفية منظومة الجودة الشاملة، ط ١، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ١٧١:١٧٢.

١- **نموذج الموظفين**؛ يتعين على مدير المستقبل أن يمارس ويطبق ما يليه على العاملين من نصائح وإرشادات من خلال سلوكه اليومي، وأن يحدد نموذجًا واضحًا للعامل الفعال الملتزم.

٢- **التعليم المستمر**؛ يتطلب أن يعترف القائد بأنه يتعلم باستمرار وينمي نفسه دائمًا، وذلك استجابة لعالم متغير.

٣- **البهجة في التغيير**؛ والقيادة هي تعلم حب التغيير، وبذلك يكون القائد لديه مهارة العمل مع التغيير بدلًا من مقاومته ومعارضته، كما أنه يستمتع بالتحدي والإرادة منه في إحداث التغيير المنشود.

٤- **الأخلاق والقيم**؛ أن يستخدم القائد الواقع الحالي كدافع لعمل خلاق وإيجابي، بدلًا من أن يكون دافعًا لليأس والتخلي عن المحاولة، ومن أهم القيم المساندة: الأمانة، والاستقامة، وحب العمل.

٥- **الاتصال الجيد**؛ يجب أن يكون القائد قادرًا على التعامل مع الآخرين حتى يحقق رؤيته المستقبلية حتى يستطيع نقل الرسالة بوضوح للعاملين معه.

**ويلاحظ من العرض السابق** أن القائد المدرسي يجب أن يمتلك العديد من السمات الشخصية والقيادية والمهنية، ومن الهام أن يتسم المدير بالمدرسي بالقدرة علي التكيف مع المستجدات العصرية والتطوير المستمر من إمكانياته وقدراته لحسن إدارة واستخدام كافة المستجدات التي تطرأ علي المجتمع المحيط وحسن توظيفها لخدمة العملية الإدارية.

**كما يتضح مما سبق** أيضًا أنه يجب أن تتسم القيادة المدرسية بأخلاقيات التكنولوجيا الرقمية وأثناء استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لأنه يمثل القدوة والمثل الأعلى داخل المجتمع المدرسي وخارجه، كما يجب أن تتسم بمهارة التواصل مع الآخرين لما لها من آثار إيجابية تعود على المدرسة بالخير.

#### رابعًا: القيادات المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي في مصر

إن للقيادات المدرسية دور ريادي في التعليم والمجتمع فهي يقع عليها العبء الأكبر في تطبيق أبعاد التكنولوجيا الإدارية وتتمثل في العناصر البشرية الآتية:

١- **مدير المدرسة:**

أ- **مفهوم مدير المدرسة**

عرف (نبيل سعد) مدير المدرسة بأنه رجل الإدارة، وممثل السلطة، فهو الذي يركز اهتمامه على تخطيط العمل وتنظيمه وإشباع حاجات العاملين بمعنى أنه يعمل على تحقيق الجانب الإنساني في الوقت نفسه يعمل لتحقيق أهداف المدرسة. (٣٨)

ب- **الأدوار الأساسية لمدير المدرسة**

(٣٨) نبيل سعد خليل، الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار الفجر، القاهرة، ٢٠٠٩، ص ٥٤.



- لمدير المدرسة مهام وأدوار يجب القيام بها على أكمل وجه وأهمها ما يلي: (٣٩)
١. تطوير الثقافة المدرسية التي تساعد على إجراء محادثات حول التكنولوجيا الأساسية للتعليم من خلال بناء معايير الثقة والتعاون والصحافة الأكاديمية بين الموظفين.
  ٢. بناء رؤية تعليمية، وتوفير الموارد وتوزيعها، بما في ذلك المواد والوقت والدعم والتعويضات.
  ٣. دعم تطور المدرسين بشكل فردي وكأحد أعضاء هيئة التدريس، وتقديم كل من الرصد التلخيصي والتكويني للتعليم والابتكار، إنشاء مناخ مدرسي لا تمنع فيه المسائل التأديبية في التعليم.

**مما سبق يلاحظ** أن مدير المدرسة له أدوار رئيسة يجب تأديتها على الوجه الأكمل حتى يصبح قيادياً ناجحاً يقتدى به، لذلك يقع على القائد المدرسي عبء كبير في عملية تطوير المجتمع المدرسي وفق متطلبات عصر التكنولوجيا.

#### ج- واجبات مدير المدرسة (٤٠)

لمدير المدرسة واجبات يجب أن يؤديها على أكمل وجه لأنها تساهم في إثراء العملية التعليمية وأهمها ما يلي:

يساهم مدير المدرسة في توفير المناخ المناسب للمعلمين الذي يتيح لهم استثمار قدراتهم، ويشجعهم على الإبداع، والعدالة في التقويم المستمر لجهود العاملين والمشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسة التربوية، وإبداء الرأي، وتوفير وسائل التعليم المختلفة والتقنيات الحديثة، وتشجيع الإسهام في أي عملية تربوية جديدة.

وتعميق الإحساس بالانتماء المهني للمعلمين، وتعزيز الروح المعنوية بينهم ومعالجة مشكلات المعلمين بما يراعي ظروفهم، ويشعرهم بالأمن والاستقرار الوظيفي، وتحقيق العدالة في التعامل مع المعلمين وعدم التمييز بينهم في الحقوق والواجبات، وإطلاع أولياء الأمور على السجلات الأكاديمية والانضباطية للطلاب أولاً بأول وتحقيق التواصل المستمر بشكل دوري، وتشكيل لجنة الحماية المدرسية وتحديد المهام والمسئوليات المنصوص عليها في البنود الخاصة بذلك.

**من خلال العرض السابق** تبين أنه يجب على مدير المدرسة توفير مناخ تربوي مثر يشجع على تنمية روح الإبداع والابتكار وتشجيع المعلمين على استخدام استراتيجيات تدريس حديثة قائمة على استخدام التكنولوجيا وتنمية مهارة حل المشكلات لديهم وتحقيق العدالة بين جميع العاملين بالمدرسة.

(٣٩) Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B.. **Towards a theory of school leadership practice: Implications of a distributed perspective.** Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association. Montreal, Canada, April, 2012,. P16.

(٤٠) وزارة التربية والتعليم، لائحة الانضباط المدرسي ٢٠١٦/٢٠١٧.

## ٢- الإشراف التربوي:

للإشراف التربوي دور حيوي وفعال في العملية التعليمية حيث أنه يسهم في تحسينها , ويمكن التعرف على ماهية الإشراف التربوي فيما يلي:

### أ- مفهوم الإشراف التربوي:

هو عملية تعاونية قيادية ديمقراطية منظمة, تعني بالموقف التعليمي التعليمي بجميع عناصره من مناهج, ووسائل, وأساليب, وبيئة, ومعلم, وطالب, وإدارة, وتهدف دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف وتقييمها للعمل على تحسينها من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية التعليمية.<sup>(٤١)</sup>

### ب- أهداف الإشراف التربوي:

يسعى الإشراف التربوي إلى تحقيق عدة أهداف من أهمها:

١. توضيح الأهداف التربوية, وضمان استمرارية البرامج التربوية بما يتفق واستعداد المتعلمين.
٢. تنمية المعلمين مهنيًا وشخصيًا وتنمية قدراتهم وكفاياتهم وتدريبهم ونقل التجارب لهم.
٣. تقويم جميع البرامج التدريسية والتعليمية, وتقويم أداء المعلمين وأثر ذلك في نمو التلاميذ.
٤. تحسين ظروف البيئة وبناء علاقات إنسانية وفتح المؤسسة للمجتمع وتفعيل المجالس والإفادة من المجتمع المحلي واستغلال إمكانياته استغلالاً أمثل.<sup>(٤٢)</sup>

مما سبق يتضح أن الإشراف التربوي عملية هادفة ومركزة تبحث عن مواطن القوة والضعف في العملية التعليمية وتسهم في تشخيصها وإيجاد حلول مبتكرة لها, وبناء علي ذلك فإن الإشراف التربوي مهمة لا بد أن تسند لذوي الكفاءات الذين لديهم المهارات والكفايات الإدارية والمهنية التي تمكنهم من تحقيق أهداف الإشراف التربوي.

### ج- مسؤوليات المشرف التربوي:

- تتعدد مسؤوليات المشرف التربوي الوظيفية, ويمكن ذكر بعض منها من خلال ما يلي:
١. تهيئة فرص النمو الذاتي للمعلمين وتقديم المشورة لهم للابتكار والإبداع.
  ٢. تدريب المعلمين علي التفاعل السليم في العمل التربوي والتعليمي بشكل يضمن مراعاة العنصر الإنساني في العلاقات بينهما.
  ٣. تطوير أداء المعلمين وذلك بتوفير الأجواء النفسية والاجتماعية وإزالة كل ما يعيقهم.<sup>(٤٣)</sup>
  ٤. يحدد نقاط القوة والنقاط التي تحتاج إلى تحسين ودعم في أداء المعلمون في العملية التعليمية, ويقدم التوجيه المناسب ويقترح الخطط المناسبة للدعم وتحسين الأداء ويضع الخطط اللازمة لضمان تأهيل المعلمين في نطاق توجيههم علميًا وتربويًا ويتابع تنفيذها.

(٤١) حسن أحمد الطعان, الإشراف التربوي: مفاهيمه, أهدافه, أساليبه, ط٣, الشروق, الأردن, ٢٠١٠, ص١٩.

(٤٢) إبراهيم عطا الله العوران, الإشراف التربوي ومشكلاته: دراسة ميدانية تقييمية, دار يافا العلمية, الأردن, ٢٠١٠, ص ٣٠.

(٤٣) حمد زيد حمدان, الإدارة الفعالة للتعليم الصفي المباشر, دار التربية الحديثة, ٢٠١٥, ص٢٢.

٥. يشارك الموجه في وضع خطة التدريب الصيفي والأنشطة الصيفية الخاصة بالمادة مع المعلمين ويتابع تنفيذها من خلال الإجازة الصيفية ويعد تقريراً بذلك يرفع للجهة الأعلى.
٦. يشارك الموجه في وضع تقرير الأداء السنوي للمعلم مع مدير المدرسة في نهاية العام الدراسي. (٤٤)

### ٣-المعلم:

يعتبر المعلم حجر الزاوية في العملية التعليمية، فهو في مركز منظومتها، وهو الصلة المباشرة في تحقيق الأهداف التربوية من خلال التلميذ، ذلك في ظل الإدارة التعليمية والتوجيه الفني، حيث يقوم عليهما معلم اكتسب الخبرة الطويلة من خلال ممارسته لمختلف جوانب العملية التعليمية. (٤٥)

#### أ- واجبات المعلم (٤٦)

١. يحافظ على شرف المهنة والتمسك بأخلاقياتها والحرص على سمعتها ويدافع عنها.
٢. يحرص على الارتقاء بالمهنة والسعي إلى تطويرها وتحسين أدائه والإبداع فيه.
٣. يتمسك بأهداف المهنة، ويتعاون مع زملائه للعمل على خدمة بيئة تعليمية آمنة وفعالة.
٤. يعمل جاهداً على أن يكون قدوة حسنة للطلاب ونموذجاً أخلاقياً يحتذى به في عمله وسلوكه.
٥. يتعاون مع الأسرة لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة والعمل على تدعيم علاقة الأسرة بالمدرسة.

٦. المحافظة على مكانة المدرسة الرفيعة ودورها الريادي الفعال في المجتمع.

يتضح مما سبق أن المعلم هو محور العملية التعليمية، فالمدرسة بدون معلم كالجسد بدون روح، لذلك يقع على المعلم العبء الأكبر في العملية التعليمية، فهو القائد والمربي والقدوة، يجب على المعلم أن يكون قادراً على تحمل المسؤولية، ولم يعد دور المعلم الملقن والشارح للمادة التعليمية بل أصبح المرشد والمخطط للعملية التعليمية والمصمم للمادة الدراسية.

#### المحور الثاني: أبعاد التكنولوجيا الإدارية المعاصرة

يعد استخدام التكنولوجيا الإدارية المعاصرة من الاتجاهات الحديثة في القيادة المدرسية حيث أنها توفر الوقت والجهد والسرعة في أداء العمل الإداري مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، وفيما يلي التعرف على ماهية أبعاد التكنولوجيا الإدارية المعاصرة وأهم معوقات تطبيقها:

أولاً: مفهوم التكنولوجيا الإدارية المعاصرة:

(٤٤) وزارة التربية والتعليم، قرار ٩٩، ٢٠١٤.

(٤٥) نبيل سعد خليل، الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار الفجر، القاهرة، ٢٠٠٩، ص ٨٢.

(٤٦) وزارة التربية والتعليم، قرار ٩٩، ٢٠١٤.

عرف (محمد السعيد محمد) التكنولوجيا الإدارية المعاصرة أنها " أساس من أسس الفكر الإداري المعاصر وكذلك ارتباط تكنولوجيا الاتصالات والحاسبات والمعلومات بالتنظيم الإداري لحل المشكلات الإدارية في جميع المنظمات بكافة أنواعها".<sup>(٤٧)</sup>

كما ذكر (تاس موراتو أوكان Tas, Murat; Yeloglu, H. Okan) أنها "عملية تشمل جميع الأنشطة الإدارية التي يقوم بها المرؤوسين وتنفيذها لإنجاز الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، لذلك أصبحت التكنولوجيا الإدارية أكثر أهمية في حل المشكلات داخل المنظمات".<sup>(٤٨)</sup>

ومن خلال العرض السابق تبين ما يلي:

- ١- أن التكنولوجيا الإدارية أساس من الأسس التي يعتمد عليها الفكر الإداري المعاصر.
  - ٢- أن هناك علاقة بين التكنولوجيا والتنظيم الإداري وذلك لحل المشكلات الإدارية، والفنية، ومواجهة الأزمات التي تواجهها الإدارات التعليمية والمدارس.
  - ٣- تنظم التكنولوجيا الإدارية الاستفادة من الموارد المتاحة التقنية والفنية والإدارية من خلال مجموعة المعارف والخبرات والمهارات المتاحة، وما يتوصل إليه التقدم العلمي في كافة الجوانب الإدارية والتنظيمية والاجتماعية بالنسبة للقيادة المدرسية.
  - ٤- التكنولوجيا الإدارية المعاصرة تلبى احتياجات المنظمات وتفي بمتطلباتها، هذه المنظمات في أمس الحاجة إلى دمج برامج التكنولوجيا الإدارية في القيادة المدرسية.
- وفي ضوء ما سبق أمكن القول بأن التكنولوجيا الإدارية المعاصرة تعتبر أساس من أسس الفكر الإداري المعاصر الذي يعتمد على التطبيق العملي للمعرفة العلمية من خلال استخدام الموارد، كما تتيح فرصة تطوير البرامج التدريبية للقيادات الإدارية لمواكبة التطورات العالمية لتحقيق التمي زفي مجالات الحياة.

#### ثانياً: أهمية التكنولوجيا الإدارية المعاصرة:

- تحظى التكنولوجيا الإدارية بأهمية كبرى في شتى مناحي الحياة وبالأخص في الجانب الإداري حيث تساهم في تحقيق ما يلي:
- ١- تساعد التكنولوجيا الإدارية الوصول إلى المعلومات بسرعة فائقة، والقدرة على التواصل.
  - ٢- توفر فرص التعاون على نطاق عالمي لا مثيل لها في العقود السابقة.
  - ٣- إعداد الطالب النشط والفعال في هذا العالم القائم على المعرفة والتغيير.

<sup>(٤٧)</sup> محمد السعيد محمد طلابيح، التكنولوجيا الإدارية وتأثيرها على الإدارة التربوية في ظل التحول إلى المنظمات الرقمية، الحلول الرقمية، مرجع سابق، ص ٢١١.

<sup>(٤٨)</sup> Tas, Murat, Yeloglu, H. Okan, **The Need for Technology Management Education for Undergraduate Programs: A Conceptual Framework**, Universal Journal of Educational Research, v6 n2, 2018, p249.

- ٤- دعم وتعزيز تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين. (٤٩)
- ٥- ظهور أنماط جديدة للتعليم كالتعليم المفتوح والتعليم عن بعد والتكوين المستمر.
- ٦- مضاعفة مسؤوليات المربين أهمها التعامل مع كل هذا التطور التكنولوجي الهائل.
- ٧- ظهور أفكار جديدة متطورة ومن بينها أفكار تناولت شكل التعليم وتخصصات قديمة ونشأة تخصصات جديدة. (٥٠)

ومما سبق وجد أن أهمية التكنولوجيا الإدارية المعاصرة تكمن في توظيف التقدم العلمي والتكنولوجي لخدمة الإدارة من حيث استخدامها لنظم المعلومات الإدارية والحاسب الآلي وبرامجه التي توفر الوقت والجهد وكذلك الإنترنت، واستخدام التكنولوجيا الاجتماعية التي تساعدها في نشر العلاقات الإنسانية القائمة على الحب والتعاون، وينعكس دورها على القيادة المدرسية في اتخاذ القرارات، ومن

هنا يتضح أن التكنولوجيا صار لها أهمية قصوى داخل المجال الإداري.

#### ثالثاً: أهداف تطبيق التكنولوجيا الإدارية المعاصرة:

تهدف التكنولوجيا الإدارية المعاصرة إلى مجموعة من الأهداف من أهمها ما يلي:

- ١- توفير الوقت؛ ويقصد به اختصار الوقت وسرعة إنجاز المهام، ومن هنا فإن التكنولوجيا المعاصرة توفر للقائد الوقت المهدر ليستغله في إنجاز مهام أخرى في حياته.
  - ٢- توفير الجهد؛ ويعني توفير الجهد زيادة طاقة الإنسان عن سعتها، فمثلاً يستطيع المحاضر أن يلقي محاضرة عن طريق التلفاز ووسائل التواصل الاجتماعي الحديثة ويشاهده معظم أفراد المجتمع فيوفر مشقة السفر وتكاليفه.
  - ٣- توفير التكاليف؛ وتوفير التكاليف تعني بتدعيم إمكانات الإنسان الاقتصادية وتوفير التكاليف هو نتيجة حتمية لتوفير الوقت والجهد. (٥١)
- تأسيساً على ما سبق أمكن القول أن أهداف التكنولوجيا الإدارية المعاصرة تتمثل في مساعدة القيادة المدرسية على تحقيق مهامها الرئيسية والتقليل من حجم المشكلات في المنظمة بصورة مثلى تساعد في توفير الوقت والجهد والتكاليف مع إيجاد مخرج علمي مميز ومستوى تعليمي متقدم.

#### رابعاً: أبعاد التكنولوجيا الإدارية المعاصرة:

للتكنولوجيا الإدارية المعاصرة أربعة أبعاد أساسية وهي كالآتي: (٥٢)

(٤٩) Swallow, Meredith J. C, **The Influence of Technology on Teaching Practices at al Catholic School**, Journal of catholic Education, v20, nArticle7Mar ,2017,p154

(٥٠) محمد جمال، آفاق الدراسات المستقبلية في التعليم، دار الكتب المصرية، مصر، ٢٠٢١، ص ٣٥، ٣٤.

(٥١) نبيل محمود الصالحي، استراتيجيات الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، الجنادرية، الأردن، ٢٠١١، ص ٨٩.

١- التكنولوجيا العقلية.

٢- التكنولوجيا الآلية

٣- التكنولوجيا الاجتماعية ٤- التكنولوجيا الأخلاقية.

١- البعد العقلي: ويسمى التكنولوجيا العقلية

وهو يتضمن عدة عناصر من أهمها:

أ- نظم المعلومات: **Information Systems** نظم المعلومات لها دور حيوي وفعال للقيادة المدرسية حيث تساعدها في اتخاذ القرار المناسب وذلك من خلال استخدام أحدث الوسائل التكنولوجية ويتضح ذلك فيما يلي:

ويقصد به "نظم المعلومات بأنها استخدام الآلات التكنولوجية الحديثة بجميع أشكالها في جمع ومعالجة البيانات بكافة أشكالها".<sup>(٥٣)</sup>

ولنظم المعلومات أهمية قصوى للقيادة المدرسية تتمثل فيما يلي:<sup>(٥٤)</sup>

١. مساعدة أنظمة معلومات إدارة التعليم (EMISS) في توفير بيانات شاملة ومتكاملة وذات صلة وموثوقة وغير غامضة وفي الوقت المناسب لقيادة التعليم.

٢. مساعدة صناع القرار والمخططين والمديرين الحصول على البيانات وتجميعها وتحليلها واسترجاعها وقت الحاجة.

٣. مساعدة الأشخاص في اتخاذ أفضل القرارات في الوقت المناسب.

٤. مساعدة نظام المراقبة لما فيه مصلحة المنظمة.

ب- تحليل النظم **System analysis**

يساعد تحليل النظم المنظمة في تحقيق أهدافها لمواكبة عصر التقدم التكنولوجي ويتبين ذلك فيما يلي:

ويقصد به "دراسة النظام دراسة متعمقة من حيث الحقائق والبيانات المتعلقة بالنظام والعلاقات المرتبطة بينهما من أجل وجود نظام جديد يواكب التطورات السريعة أو تحسين النظام القائم".<sup>(٥٥)</sup>

ولتحليل النظم أهمية كبرى تتمثل فيما يلي:<sup>(٥٦)</sup>

١. التعمق في فهم مكونات النظام حتى يقوم النظام كله بوظائفه ويحقق أهدافه كلها مرتكزاً على كل مكون من مكوناته بوظائفه الأساسية.

<sup>٥٢</sup> (نبيل محمود الصالحي، استراتيجيات الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، مرجع سابق، ص ٩٠.

<sup>٥٣</sup> (حيدر شاكر البرزنجي، ومحمود حسن جمعة، تكنولوجيا ونظم المعلومات في المنظمات المعاصرة منظور (إداري - تكنولوجي)، ٢٠١٣، ص ١٩.

<sup>٥٤</sup> (Pohnpei's Education Management Information System. REL 2017,p175)

<sup>٥٥</sup> (فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية منظور إداري، ط٣، دار الحامد، الأردن، ٢٠١٠، ص ٣٣٦.

<sup>٥٦</sup> (محمد صادق إسماعيل، تخطيط التدريب ودوره في تحقيق أهداف المنظمات العامة والخاصة، المجموعة العربية، القاهرة مصر، ٢٠١٤، ص ٤٥:٤٤.

٢. إن أساس النظام هو قدرته على تحقيق أهدافه ومستوى أداء النظام ككل حتى يحقق أهدافه، وهذا يعتمد على تحليل النظام.

٣. يؤكد تحليل النظم على علاقات تكامل بين مكونات النظام ولا ينظر إلا هذه المكونات أنها مستقلة عن بعضها البعض وأنها تكمل بعضها البعض.

٤. يحقق تحليل النظم علاقات التفاعل بين مكونات النظام، وذلك نتيجة للتكامل بينهم حيث أنه يمكن أن النظام من تحقيق الأهداف دون عرقلتها.

### ج- طريقة بيرت PERT تعريف شبكة بيرت PERT:-

طريقة بيرت لها دور كبير في تحقيق أهداف المشروعات الكبيرة، كما أنها توفر الوقت والجهد وتجز المهام بسرعة هائلة ويتضح ذلك فيما يلي:

وطريقة بيرت عبارة عن طريقة لإنجاز المشروعات بسرعة فائقة خلال مدة زمنية معينة وذلك للتقليل من بعض الصعوبات التي تصاحب عملية الإنتاج مثل التأخير والأعطال التي تحدث أثناء الإنتاج، كما أنه يساعد في التنسيق بين الجراء المختلفة للعمل، وأيضاً يساعد الإدارة في تحقيق مهامها ووظائفها وخاصة في المشروعات الكبيرة.<sup>(٥٧)</sup>

ويمكن تعريف أسلوب بيرت إجرائياً أنه أسلوب من أساليب التخطيط له عملياته كغيره من الأساليب التي تشترك معه لتيسير مهمة التخطيط وتحقيق أهداف المشروع بكل فعالية وكفاءة، فهو يوجه ويراجع الخطوات اللازمة لتنفيذ المشروع مع مراعاة الجهد والزمن والتكاليف في ضوء تحقيق الأهداف المرسومة التي تقدر الزمن اللازم لكل عملية.

وتتمثل أهمية شبكة بيرت فيما يلي:<sup>(٥٨)</sup>

١. مساعدة القائد في تقدير الوقت اللازم لإنجاز المشروع والكشف عن أنشطة الاختناقات التي تؤدي إلى تأخير إنهاء المشروع.

٢. تحقيق التسيير العقلاني لموارد المؤسسة بتقسيم المشاريع إلى أنشطة مترابطة لمراقبة إنجازها.

٣. المساهمة في عمليات التخطيط وجدولة ورقابة ومتابعة المشاريع التي يعبر عنها بشبكة من الأعمال للتمييز بين الأنشطة الحساسة وغير الحساسة.

٤. المساعدة في عملية احتساب الأزمنة المتوقعة وتحديد الموارد لكل نشاط.

### ٢- البعد الآلي: التكنولوجيا الآلية:

تساعد التكنولوجيا الآلية في تسهيل كثير من المهام والأعمال المسندة لقائد المدرسة ويمكن توضيح مفهومها فيما يلي:

<sup>(٥٧)</sup> محمد الفاتح محمود، الأساليب الكمية في إدارة الأعمال، دار الجنان، عمان، ٢٠١٧، ص ٣٤٢.

<sup>(٥٨)</sup> () غراب رزيقة، تطبيق تقنية PERT على العملية الإنتاجية لوحد المدخرات التابعة للمؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية بسطيف، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ٨٤، ٢٠٠٨، ص ١١٧.

ويقصد بهذا البعد استخدام آلات حديثة في عمليات إدارية عديدة مثل استخدام الحاسبات الإلكترونية في معالجة المعلومات وحفظها واسترجاعها.<sup>(٥٩)</sup>

**ويحظى بعد التكنولوجيا الآلية بأهمية كبرى حيث أصبح العمل بالتكنولوجيا الآلية مطلباً أساسياً للقيادة المدرسية؛ حيث أنها تساعد العناصر البشرية بالمجتمع المدرسي في توفير الوقت والجهد وتتضح أهميتها فيما يلي:<sup>(٦٠)</sup>**

- أ- تقليل التكاليف, حيث أنه يوفر تكاليف إنشاء صفوف جديدة لعمل دورات وحلقات تعليمية.
  - ب- متاح لجميع الفئات العمرية للاستفادة من الاجتماعات والدورات المتاحة على الإنترنت.
  - ج- جعل التعليم أكثر تنظيماً ومحايده, إضافة إلى تقييم الاختبارات بطريقة عادلة.
  - د- استثمار الوقت والمرونة, فهو لا يرتبط بوقت معين فيستطيع الأفراد التعلم في أي وقت.
- ٣- البعد الاجتماعي: التكنولوجيا الإدارية الاجتماعية:**

التكنولوجيا الاجتماعية لها أهمية كبرى بالنسبة للفرد والمجتمع, فهي تساعد على تنمي مهارات التواصل بين أفراد المجتمع بأقصى سرعة وأقل جهد ووقت, ويمكن تعريفه فيما يلي:

ويقصد بالتكنولوجيا الإدارية الاجتماعية أنها تتمثل في ديمقراطية الإدارة من خلال المشاركة الشعبية الحقيقية وتوسيع فرص الحوار والمناقشة وتنمية العلاقات الأفقية والقيادة الجماعية.<sup>(٦١)</sup>

وتتسم التكنولوجيا الاجتماعية بعدة خصائص تميزها وأهمها ما يلي:<sup>(٦٢)</sup>

- أ- يتم تمكينها من خلال تكنولوجيا المعلومات.

ب- توفير حقوق موزعة لإنشاء وإضافة أو تعديل المحتوى والاتصالات.

ج- تمكين الوصول الموزع إلى استهلاك المحتوى والاتصالات.

كما أن لها عدة أبعاد تتمثل في:<sup>(٦٣)</sup>

أ- **الثناء:** القدرة على نقل الإشارات اللفظية وغير اللفظية، وتيسير المعنى المشترك في الوقت المناسب.

ب- **التفاعل:** مدى السماح بالتغذية الراجعة السريعة.

ج- **الحضور الاجتماعي:** حيث يشعر أعضاء الفريق الافتراضي بالقرب من بعضهم البعض.

<sup>٥٩</sup> ( ) نبيل محمود الصالحي, استراتيجيات الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات المعاصرة, مرجع سابق, ص ٩١.

<sup>٦٠</sup> ( ) رباب طه علي, متطلبات توظيف التعليم عن بعد بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء انتشار فيروس كورونا المستجد (دراسة ميدانية), مجلة كلية التربية, جامعة كفر الشيخ, ع ١, مج ٤, ٢٠٢١, ص ص ٢٧٣, ٢٧٤.

<sup>٦١</sup> ( ) نبيل محمود الصالحي, استراتيجيات الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات المعاصرة مرجع سابق, ص ٩٣.

<sup>(٦٢)</sup> Jarrahi ,M.H: **Social Technologies and Informal knowledge**, Sharing With inand across organization.ParquetL LC,PH , D. Dissertation,SyracuseUniversity,2017,p10.

<sup>(٦٣)</sup> Jarrahi ,M.H: **Social Technologies and Informal knowledge**, lped,p10



#### ٤- البعد الأخلاقي: ويسمى التكنولوجيا الأخلاقية:

للتكنولوجيا الأخلاقية دور حيوي في تهذيب النفس وإكساب القيم والمثل والتمسك بالأخلاق الحميدة لدى مستخدميها من الأطفال والشباب والرجال والنساء , فهي تنمي لديهم المبادئ السامية والصفات الحسنة حتى يكونوا قدوة لغيرهم , ويمكن تعريفها فيما يلي:

عرفها (أحمد عبدالله الأحمد وآخرون) أنها تشتمل على كيفية تطبيق الأخلاقيات التي تحكم تصرفات مستخدمي عالم تكنولوجيا المعلومات, وكيفية تعامل المستخدمين مع بعضهم البعض, إضافة إلى الأخلاقيات التي يجب إتباعها في استخدام البرامج والبرمجيات والوسائط التي سيتم استخدامها لتكوين وإنشاء عملية التواصل.<sup>(٦٤)</sup>

وللتكنولوجيا الأخلاقية أهمية كبرى ينبغي وضعها في الاعتبار عند استخدام جميع وسائل وتطبيقات وبرامج التكنولوجيا الإدارية المعاصرة ومن أهمها ما يلي:<sup>(٦٥)</sup>  
أ- تساعد في إعداد مواطن صالح قادر علي فهم القضايا الثقافية والاجتماعية والإنسانية التي ترتبط بالتكنولوجيا من خلال قيامه بالتعلم الذاتي من الحياة.

ب- تجعل القيادة المدرسية تتسم بالتعاون والمشاركة الإيجابية في بناء دعائم المجتمع ,ولهذا أصبحت التكنولوجيا الأخلاقية الأولوية في تدريس المناهج الدراسية وبرامج التنمية المهنية للمعلمين.

ج- استخدام وسائل التكنولوجيا بجميع أنواعها بطريقة آمنة وأخلاقية وقانونية.

د- أداة تساعد الطلاب علي التميز بين السلوكيات الصحيحة والخاطئة من خلال دمجهم مع معلمهم في حوارات ومناقشات ترتبط بواقع الحياة ومواقفهم الحقيقية بها.

خامساً: معوقات استخدام التكنولوجيا الإدارية المعاصرة في القيادة المدرسية

هناك العديد من المعوقات التي تعوق القيادات المدرسية في تطبيق أبعاد التكنولوجيا الإدارية المعاصرة داخل المدارس ومن أهم هذه المعوقات ما يلي:

#### ١- معوقات خاصة بمدير المدرسة:

لاستخدام التكنولوجيا الإدارية المعاصرة معوقات خاصة بمدير المدرسة أهمها مايلي:<sup>(٦٦)</sup>

أ- غياب القادة الأكفاء القادرين علي اتخاذ القرار المناسب مما يعيق من التنمية الإدارية للعاملين.

ب- غياب الشفافية داخل المنظمة.

ج- وجود انحرافات داخل المنظمة وذلك لعدم وجود رقابة فعالة إيجابية تعمل علي القضاء عليها.

<sup>(٦٤)</sup> أحمد عبدالله الأحمد وآخرون, الأخلاقيات الرقمية والحداثة في التواصل الإنساني, المجلة الأردنية في العلوم الاجتماعية, مج ١٠, ٢٠١٧, الأردن, ص ٣٢٦.

<sup>(٦٥)</sup> نفس المرجع السابق, ص ٣٦٢.

<sup>(٦٦)</sup> فؤادة عبد المنعم البكري , العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات, عالم الكتب , مصر , ٢٠١٤ , ص ٦٣

د- إخفاء معظم قائدي المدارس بعض المعلومات الضرورية التي تساعد في اتخاذ القرار المناسب.  
٢- معوقات خاصة بالإشراف التربوي:

وللمشرف التربوي معوقات تعوقه من استخدام التكنولوجيا الإدارية المعاصرة وتتمثل فيما يلي:<sup>(٦٧)</sup>

- أ- زيادة عدد المدارس المشرف عليها المشرف التربوي مما يسبب تقليل إحداث التطور لديها.
- ب- كثرة الأعباء الإدارية مما يؤدي إلي إهدار وقت المشرف وانصرافه عن مهامه الأساسية.
- ج- قلة الموازنة المالية المخصصة للأساليب الإشرافية مما تسبب عائقاً في تنفيذ هذه الأساليب.
- د- عدم وجود أي صلاحيات للمشرف التربوي مما يضعف من أهمية الدور المكلف به وأدى ذلك إلي تأثيره علي العملية التعليمية.

### ٣- معوقات خاصة بالإشراف الإلكتروني وتتمثل هذه المعوقات في الآتي:

- أ- ضعف البنية التحتية من حيث تأمين الأجهزة والشبكات وأساليب الاتصال الحديثة وغيرها.
- ب- عدم كفاية الكوادر البشرية المؤهلة تأهيلاً عالياً لنجاح النمط سواء الكوادر الفنية أو التعليمية.
- ج- ضعف مهارات التعامل مع الحاسب الآلي والإنترنت لدى عدد من المشرفين والمديرين والمعلمين.
- د- ارتفاع الكلفة المادية لتطبيقه من حيث شراء الأجهزة والبرمجيات أو الاتصال بالإنترنت.
- هـ- المقاومة المحتملة من المشرفين والمديرين والمعلمين للإشراف الإلكتروني.
- و- صعوبة التخلي عن النظرة التقليدية للإشراف الإلكتروني (الزيارات والتوجيهات وتقييم الأداء).<sup>(٦٨)</sup>

### ٤- معوقات خاصة بالمعلمين:

للتكنولوجيا الإدارية المعاصرة معوقات خاصة تعوق المعلم من استخدام هذه التقنيات الحديثة تتمثل فيما يلي:<sup>(٦٩)</sup>

- أ- قلة الالتزام من المعلمين والعاملين بالتكنولوجيا المعاصرة.
- ب- تخوف المعلمين من عدم القدرة علي السيطرة علي الاستخدام الآمن للتكنولوجيا.

<sup>٦٧</sup> () منيرة بنت عبد الله المالك, واقع تطبيق الإشراف الإلكتروني لدي المشرفات التربويات في مدينة الرياض , مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية, مج ١٤, ج١, مصر , ٢٠٢٠, ص ٥١٩, نقلاً عن الشهري, ص ٣٤.

<sup>٦٨</sup> () ديمة محمد ووصوص, والمعتمض بالله سليمان الجوارنة, الإشراف التربوي(ماهيته-تطوره-أنواعه-أساليبه), دار الخليج, الأردن, ٢٠١٤, ص ١٣٥.

<sup>٦٩</sup> () فؤادة عبد المنعم البكري:العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات , مرجع سابق , ص ٦٢

ج- مقاومة بعض المعلمين لهذه التقنية لخوفهم من عدم القدرة علي التعامل مع التكنولوجيا بكفاءة.

د-قضايا الأمن من الأسباب التي قد تسبب بعض المشكلات للمعلمين.

بناء على ما سبق عرضه من معوقات تطبيق القيادات المدرسية لأبعاد التكنولوجيا الإدارية المعاصرة داخل المدارس, الأمر الذي ينبغي معه التوجه نحو الكشف عن وجود هذه المعوقات أو بعض منها داخل المدرسات وإيجاد الحلول اللازمة للتغلب عليها, وبالتالي تطوير دور القيادات المدرسية في تطبيق أبعاد التكنولوجيا المعاصرة.

### إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة ببناء استبانة للتعرف على بعض معوقات تطبيق القيادات المدرسية لأبعاد التكنولوجيا الإدارية المعاصرة بالمرحلة الإعدادية بمحافظة الوادي الجديد وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من جزأين هما:

#### الجزء الأول: البيانات الشخصية

الجزء الثاني: بناء استبانة للتعرف على بعض معوقات تطبيق القيادات المدرسية لأبعاد التكنولوجيا الإدارية المعاصرة بالمرحلة الإعدادية بمحافظة الوادي الجديد.

أولاً: مرحلة التأكد من صدق الاستبانة: فقد تم مراعاة صدق الاستبانة من جانبين:

١- أن اختيار المحاور والعبارات تم في ضوء أدبيات الدراسة والدراسات والبحوث السابقة المتصلة بتدريب القيادات المدرسية.

٢- تم عرض الاستبانة على خبراء وأعضاء هيئة تدريس في الجامعات المختلفة وعددهم (٢٥) محكم, والذين تفضلوا مشكورين بإبداء ملحوظاتهم بشأن عباراتها بالحذف والإضافة والتعديل في بعض العبارات منها, والتي كانت في موضع اعتبار لدي الباحثة, وجاءت نسبة الاتفاق على العبارات الأخرى من ٩٣٪؛ وبالتالي أصبح عدد عبارات الاستبيان (٢١) عبارة موزعه علي أربعة محاور فرعية, وبذلك أصبحت الاستبانة قابلة للتطبيق في صورتها النهائية وهي كالآتي:

أ- معوقات إدارية: تم تعديل العبارة رقم (١) لتصبح (صعوبة تبادل القرارات الإدارية إلكترونياً بين القيادات التربوية العليا والقيادة المدرسية) بدلاً من (صعوبة تبادل القرارات الإدارية إلكترونياً بين القيادات التربوية العليا ومديري المدارس), وتم تعديل العبارة رقم (٢) لتصبح (ضعف إمام القيادة المدرسية للتقنيات التكنولوجية اللازمة لسير العمل الإداري) بدلاً من (ضعف إمام بعض مديري المدارس للتقنيات التكنولوجية اللازمة لسير العمل الإداري), وتم تعديل العبارة رقم (٣) لتصبح (انفراد بعض قادة المدارس بالرأي واتخاذ القرار أثناء عمل الاجتماعات على

زووم وتيمز مثلاً) بدلاً من (انفراد بعض قادة المدارس بالرأي واتخاذ القرار)، وتم تعديل العبارة رقم (٤) لتصبح (تجاهل القيادة المدرسية استخدام الوسائل التكنولوجية في حل المشكلات الإدارية) بدلاً من (تجاهل بعض مديري المدارس استخدام الوسائل التكنولوجية في حل المشكلات الإدارية).

ب- معوقات تكنولوجية: تم تعديل اسم البعد إلى (معوقات مادية)

تم تعديل العبارة رقم (١) لتصبح (نقص التمويل اللازم لتجهيز المدارس تكنولوجياً) بدلاً من (نقص التمويل اللازم لتجهيز المدارس استخدام التكنولوجيا الإدارية المعاصرة)، وتم تعديل العبارة رقم (٢) لتصبح (ضعف كفاية إمدادات البنية التحتية لاستخدام التكنولوجيا في الإدارة) بدلاً من (ضعف كفاية إمدادات البنية التحتية لاستخدام التكنولوجيا الإدارية المعاصرة)، كما تم تعديل العبارة رقم (٣) لتصبح (قلة توافر الأجهزة التكنولوجية الحديثة بالمدارس) بدلاً من (صعوبة وصول قائدي المدارس إلى التكنولوجيا في مواقع عملهم)، وتم تعديل العبارة رقم (٤) لتصبح (قلة الفنيين اللازمين لصيانة الأجهزة الإلكترونية في المدارس) بدلاً من (نقص المعدات والبرمجيات بالمدرسة اللازمة لاستخدام التكنولوجيا الإدارية)، كما تم تعديل العبارة رقم (٥) لتصبح (قلة البرامج التدريبية التكنولوجية المقدمة للقيادة المدرسية) بدلاً من (قلة البرامج التدريبية على استخدام التكنولوجيا لقائدي المدارس) تمت إضافة عبارة سادسة وهي (قلة الكوادر المدربة للتعامل مع مهارات الإنترنت في المدارس).

ج- معوقات بشرية: تم تعديل العبارة رقم (٢) لتصبح (ضعف التواصل بين أولياء الأمور والقيادة المدرسية إلكترونياً) بدلاً من (ضعف التواصل بين أولياء الأمور ومديري المدارس إلكترونياً)، وتم تعديل العبارة رقم (٣) لتصبح (قلة الكوادر البشرية المدربة على المستحدثات التكنولوجية العصرية) بدلاً من (قلة الكوادر البشرية المدربة على المستحدثات العصرية بالمدارس)، وتم تعديل العبارة رقم (٤) لتصبح (ضعف إلمام القيادة المدرسية باللغة الإنجليزية للتعامل مع شبكة الإنترنت) بدلاً من (ضعف إلمام بعض قادة المدارس باللغة الإنجليزية للتعامل مع شبكة الإنترنت) كما تم تعديل العبارة رقم (٥) لتصبح (مقاومة القيادة المدرسية كل ما هو جديد تكنولوجياً) بدلاً من (يقاوم قائد المدرسة كل ما هو جديد).

د- معوقات تشريعية: تم إضافة معوقاً جديداً يسمى (معوقات تشريعية) ويتضمن العبارات الآتية:

- ١- تجاهل القيادة المدرسية الجرائم الإلكترونية المدرسية دون المعاقبة عليها.
- ٢- ضعف تطبيق القيادة المدرسية للعمل التكنولوجي وفق القوانين التشريعية.
- ٣- ضعف إلمام القيادة المدرسية بقانون تنظيم التوقعات الإلكترونية

٤- قلة تشجيع القيادة المدرسية للمجتمع المدرسي للاستخدام الآمن لمواقع التواصل الاجتماعي.

٥- ضعف إلمام القيادة المدرسية بمخاطر عدم تأمين المعلومات المدرسية المتداولة عبر شبكة الإنترنت.

**ثانياً: صدق وثبات الاستبانة:** تم تطبيق الاستبانة علي (٢٠١) فرد كعينة استطلاعية للتأكد من ثبات وصدق فقراتها كالتالي:

#### ١- الاتساق الداخلي:

للتحقق من الاتساق الداخلي تم حساب معامل ارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وبين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة، وذلك لمعرفة مدى ارتباط واتساق مفردات الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة وأبعاد الاستبانة، والجدول التالي يوضح هذه النتائج:

جدول (١) معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه وبين البعد والدرجة الكلية للاستبيان

م	العبارة	معامل الارتباط
١	صعوبة تبادل القرارات الإدارية إلكترونياً بين القيادات التربوية العليا والقيادة المدرسية.	.٧٩٦
٢	ضعف إلمام القيادة المدرسية للتقنيات التكنولوجية اللازمة لسير العمل الإداري.	.٧٠٥
٣	انفراد بعض قادة المدارس بالرأي واتخاذ القرار أثناء عمل الاجتماعات على زووم وتيمز مثلاً.	.٧٣٥
٤	تجاهل القيادة المدرسية استخدام الوسائل التكنولوجية في حل المشكلات الإدارية.	.٧٧٢
٥	تدني تفويض السلطة إلى الصف الثاني من القيادة المدرسية.	.٧٢٦
٦	نقص التمويل اللازم لتجهيز المدارس تكنولوجياً.	.٨١٨
٧	ضعف كفاية إمدادات البنية التحتية لاستخدام التكنولوجيا في الإدارة.	.٨٣٣
٨	قلة توافر الأجهزة التكنولوجية الحديثة بالمدارس.	.٧١٨
٩	قلة الفنيين اللازمين لصيانة الأجهزة الإلكترونية في المدارس.	.٧٦٢
١٠	قلة البرامج التدريبية التكنولوجية المقدمة للقيادة المدرسية.	.٧٩٥
١١	قلة الكوادر المدربة للتعامل مع مهارات الأنترنت في المدارس.	.٧٨٣
١٢	انخفاض وعي القيادة المدرسية بأهمية التكنولوجيا في التعليم.	.٧٧٠
١٣	ضعف التواصل بين أولياء الأمور والقيادة المدرسية إلكترونياً.	.٧٦٣
١٤	قلة الكوادر البشرية المدربة على المستحدثات التكنولوجية العصرية.	.٧٣٣
١٥	ضعف إلمام القيادة المدرسية باللغة الإنجليزية للتعامل مع شبكة الإنترنت.	.٧١١
١٦	مقاومة القيادة المدرسية كل ما هو جديد تكنولوجياً.	.٧٥٦
١٧	تجاهل القيادة المدرسية الجرائم الإلكترونية المدرسية دون المعاقبة عليها.	.٧٠٣

١٨	ضعف تطبيق القيادة المدرسية للعمل التكنولوجي وفق القوانين التشريعية.	٠.٧٧٥
١٩	ضعف إمام القيادة المدرسية بقانون تنظيم التوقيعات الإلكترونية.	٠.٧٩٢
٢٠	قلة تشجيع القيادة المدرسية للمجتمع المدرسي للاستخدام الآمن لمواقع التواصل الاجتماعي.	٠.٧٦٣
٢١	ضعف إمام القيادة المدرسية بمخاطر عدم تأمين المعلومات المدرسية المتداولة عبر شبكة الإنترنت.	٠.٧٣٩
	البعد ككل	٠.٧٥٩

يتضح من الجدول السابق بأن عبارات الاستبانة تتمتع بمعاملات ارتباط قوية (جميعها أكبر من ٠.٧) ودالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، كما أن ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للاستبانة قوية (جميعها أكبر من ٠.٧) ودالة إحصائية عند (٠.٠١) وهذا يدل على أن الاستبانة بعباراتها تتمتع باتساق داخلي عالي.

### ٢- ثبات الأداة عن طريق حساب معامل ألفا-كرونباخ Alpha:

تم حساب قيمه معامل ألفا للاستبانة ككل وبلغت (٠.٧٨٩) هذا دليل كافي على أن الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات عالي، وبما أن الاستبانة تحوي خمسة أبعاد فقد تبين أن معاملات الثبات تراوحت بين (٠.٧١٠، ٠.٧٨٣) وجميعها قيم مرتفعة من الثبات، مما يعني ان إبعاد الاستبيان تتمتع بمعاملات ثبات عالية، وبذلك يكون صالحاً للاستخدام، ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (٢) التالي:

جدول (٢) معاملات ألفا كرونباخ للأبعاد والدرجة الكلية للاستبانة

البعد	العقلي	الاجتماعي	الأخلاقي	الآلي	المعوقات	الكلية
معامل ألفا	٠.٧٨٣	٠.٧١٢	٠.٧١٠	٠.٧٥٥	٠.٧٤٩	٠.٧٨٩

### ٣- معامل الصدق الذاتي للأداة

تم حساب معامل الصدق الذاتي لكل بعد والاستبيان ككل عن طريق جذر معامل الثبات والجدول رقم (٣) التالي يوضح هذه النتائج

جدول (٣) معاملات الصدق الذاتي للأبعاد والدرجة الكلية للاستبانة

البعد	العقلي	الاجتماعي	الأخلاقي	الآلي	المعوقات	الكلية
معامل الصدق الذاتي	٠.٨٨٤	٠.٨٤٤	٠.٨٤٣	٠.٨٦٩	٠.٨٦٥	٠.٨٨٨

يتضح من الجدول السابق ارتفاع معامل الصدق الذاتي للاستبيان حيث جاءت جميع القيم أعلى من (٠.٧)، مما يدل على صدق البناء للاستبيان.

يوجد بمحافظة الوادي الجديد حوالي (١٢٢) مدرسة إعدادية، (٣٥) مدرسة تابعة لإدارة الخارجة التعليمية كما يوجد بها (١٥) مدرسة تابعة لإدارة باريس التعليمية، وبها (٤٣) مدرسة تابعة لإدارة

الداخلية التعليمية، و(١٣) مدرسة تابعة لإدارة بلاط التعليمية، و(١٦) تابعة لإدارة الفرافرة التعليمية، وعدد(٢٠٢) مشرف تربوي. (٧٠)

ولقد قامت الباحثة بتطبيق أداة الدراسة على عينة من القيادات المدرسية من هذه المدارس حيث تم اختيار المدارس بطريقة عشوائية بنظام القرعة، وتم اختيار العينة من وكلاء ومديرين ومشرفي المدارس بطريقة عشوائية بنظام الاقتراع، والجدول رقم(٤) يوضح مواصفات العينة ونسبتها المجتمع الأصلي

جدول رقم (٤) مواصفات عينة الدراسة ونسبتها إلى المجتمع الأصلي

الإدارة	اسم المدرسة	المجتمع الأصلي	العينة	%
إدارة الخارجة التعليمية	الشهداء الإعدادية، المروة الإعدادية، ٦ أكتوبر ع، صلاح الدين ع، الزهور ع، القلعة ع، صنعاء ع، المجاهدين، الشهيد سمير محمد إسماعيل، السلام الإعدادية القديمة، الشركة ، مدرسة البستان للتعليم الأساسي	١٣٠	٣٧	٪٢٨.٤
إدارة باريس التعليمية	درب الأربعين، مدرسة جدة الإعدادية، مدرسة درب الاربعين ٤الإعدادية، مدرسة عدن الإعدادية، عين الضبع الإعدادية، مدرسة باريس الجديدة للتعليم الأساسي، القصر القبلي الإعدادية، باريس الإعدادية المشتركة ، دوش الإعدادية، درب الأربعين ٣الإعدادية	٧٤	٣٩	٪٥٢.٧
إدارة الداخلة التعليمية	مدرسة الشهيد مصطفى الإعدادية، مدرسة الصديق الإعدادية، مدرسة الجديدة الإعدادية، مدرسة المعصرة الإعدادية مدرسة أسمنت الجديدة الإعدادية، القلمون الإعدادية، مدرسة الفتح الإعدادية، مدرسة الشيخ مفتاح الإعدادية، مدرسة العاشر من رمضان، مدرسة الشيخ والى الإعدادية، مدرسة أسمنت الإعدادية المشتركة، مدرسة الهجان الإعدادية، مدرسة غرب الموهوب،، مدرسة الراشدة الإعدادية، مدرسة موط الإعدادية، مدرسة الموشية أ	١٤٦	٥٥	٪٣٧.٦
إدارة بلاط التعليمية	مدرسة بلاط ع، مدرسة عين عيش الإعدادية،	٤٤	٣٥	٪٧٩

			مدرسة شمس الإعدادية، مدرسة المستقبل الإعدادية ، مدرسة ذخيرة ع، مدرسة البشندي الإعدادية، مدرسة مرزوق، مدرسة الشوريجي
٦٧.٣	٣٥	٥٢	مدرسة الفرافرة الإعدادية للتعليم الأساسي، مدرسة اللواء صبيح الإعدادية، مدرسة أبو هريرة الإعدادية، مدرسة الكفاح الإعدادية ، مدرسة الرواد الإعدادية ، مدرسة علي بن أبي طالب ، أبو الهول الإعدادية، الشهداء الإعدادية، مدرسة بئر٤، مدرسة التحرير الإعدادية، الشيخ مرزوق الإعدادية، بئر١٣ الإعدادية،
%٤٥	٢٠١	٤٤٦	إجمالي العينة

يتضح من الجدول السابق ان العينة تراوحت بين (٢٨.٤٪ كحد أدنى عند إدارة الخارجة - ٧٩٪ كحد أقصى عند إدارة بلاط).

#### نتائج الدراسة وتفسيرها:

ل للوصول إلى وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول "معوقات تطبيق القيادات المدرسية لأبعاد التكنولوجيا الإدارية المعاصرة بالمرحلة الإعدادية بمحافظة الوادي الجديد"، قامت الباحثة بحساب التكرارات، والنسب المئوية المتوسط المرجح والانحراف المعياري لاستجابات العينة في كل محور من محاور الاستبانة، وقد تم ترتيب العبارات تبعاً للمتوسط المرجح، وتم حساب درجة تحقق كل عبارة بالاعتماد على مقياس ليكرت الذي ينص على إذا كانت الاستجابات ثلاثية يتم تحديد درجة التحقق كما يلي:

جدول (٥) حدود المتوسط المرجح حسب مقياس ليكرت الثلاثي

حدود المتوسط المرجح	درجة الانطباق (التحقق)
١.٦٧ - ١	لا تتحقق
٢.٣٣ - ١.٦٨	إلى حد ما
٣ - ٢.٣٤	تتحقق

#### أولاً: النتائج المتعلقة بالاستبيان ككل:

للإجابة على السؤال الرئيسي الذي ينص على "ما معوقات تطبيق القيادات المدرسية لأبعاد التكنولوجيا الإدارية المعاصرة بالمرحلة الإعدادية بمحافظة الوادي الجديد"، علماً بأن المعوقات



تنقسم إلى أربع معوقات رئيسة وهي: (المعوقات الإدارية - المعوقات المادية - المعوقات البشرية - المعوقات التشريعية), لذلك قامت الباحثة بحساب النسب المئوية، والمتوسطات المرجحة بالنسبة لعينة الدراسة وحساب المتوسط المرجح بالنسبة للعينة ككل في كل محور من محاور الاستبانة، والانحرافات المعيارية , والجدول رقم(٦) يوضح معوقات تطبيق التكنولوجيا الإدارية المعاصرة

ثانياً: النتائج المرتبطة باستجابات عينة الدراسة لكل محور من محاور الاستبانة على حدة:

١- النتائج المرتبطة بالمحور الأول "المعوقات الإدارية لتطبيق التكنولوجيا الإدارية المعاصرة" للوصول إلى وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول "معوقات تطبيق القيادات المدرسية لأبعاد التكنولوجيا الإدارية المعاصرة بالمرحلة الإعدادية بمحافظة الوادي الجديد"، قامت الباحثة بحساب التكرارات، والنسب المئوية , والمتوسط المرجح والانحراف المعياري لاستجابات العينة في كل محور من محاور الاستبانة، وقد تم ترتيب العبارات تبعاً للمتوسط المرجح، وتم حساب درجة تحقق كل عبارة، والجدول رقم (٦) يوضح المعوقات الإدارية لتطبيق التكنولوجيا الإدارية المعاصرة:

جدول (٦) المتوسط المرجح لعبارات المعوقات الإدارية لتطبيق التكنولوجيا الإدارية المعاصرة

أولاً: المعوقات الإدارية					
العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التحقق	رتبة السؤال
١- صعوبة تبادل القرارات الإدارية إلكترونياً بين القيادات التربوية العليا والقيادة المدرسية.	٢.٣١٧	٠.٦٤	٧٧.٢٥	إلى حد ما	٢
٢- ضعف إلمام القيادة المدرسية للتقنيات التكنولوجية اللازمة لسير العمل الإداري.	٢.٣١٧	٠.٦٤	٧٧.٢٥	إلى حد ما	٢
٣- انفراد بعض قادة المدارس بالرأي واتخاذ القرار أثناء عمل الاجتماعات على زووم وتيمز مثلاً	٢.٢٨٤	٠.٧٠	٧٦.١٣	إلى حد ما	٤
٤- تجاهل القيادة المدرسية استخدام الوسائل التكنولوجية في حل المشكلات الإدارية	٢.٣١٣	٠.٦٩	٧٧.٠٩	إلى حد ما	٣
٥- تدني تفويض السلطة إلى الصف الثاني من القيادة المدرسية	٢.٣٧٥	٠.٦٧	٧٩.١٦	تحقق	١
الإجمالي ككل	٢.٣٢١	٠.٦٧	٧٧.٣٧	إلى حد ما	

من خلال عرض الجدول السابق يتضح أن المعوقات الإدارية جاءت في المرتبة الثانية، حيث بلغ المتوسط المرجح (٢.٣٢١) بنسبة مئوية (٧٧.٣٧)، ويرجع ذلك إلى جمود النمط الإداري في بعض المؤسسات التعليمية، وعدم استيعابه الطرق والأساليب الحديثة التي تفرضها استخدامات تكنولوجيا المعلومات.

- جاءت العبارة رقم (٥) وتنص على " تدني تفويض السلطة إلى الصف الثاني من القيادة المدرسية " في المرتبة الأولى بالنسبة للعينة ككل، وهي محققة بدرجة كبيرة، بفارق دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) ولمتوسط مرجح (٢.٣٧٥) وقد يرجع ذلك إلى خوف المدرء من منافسة الموظفين له في المنظمة وبشعور المدير أن هناك من هم أكفأ منه وخوفه من ثقة الإدارة العليا في الشخص المفوض كما يرجع أيضاً إلى حب المدير في السلطة والاستئثار بها وخوف المدير من إتباع الشخص المفوض طريقة جديدة في العمل، قد تبين نقاط ضعفه وقوة الشخص المفوض في تحمل المسؤولية واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (بلو وبريسير، ٢٠١٨) أن النظام يوفر دعماً واسعاً لقائدي المدارس في إدارة المنظمة وتفويض المسؤوليات، وتعزيز القيادة الإلكترونية من قبل أعضاء هيئة التدريس.

- أتت العبارة رقم (١) وتنص على " صعوبة تبادل القرارات الإدارية إلكترونياً بين القيادات التربوية العليا والقيادة المدرسية "

والعبارة رقم (٢) وتنص على " ضعف إمام القيادة المدرسية للتقنيات التكنولوجية اللازمة لسير العمل الإداري " في المرتبة الثانية بالنسبة للعينة ككل، وكل منها محققة بدرجة متوسطة بفارق دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) ويرجع ذلك إلى سيطرة الأسلوب التقليدي على بعض قادة المدارس وزيادة الأعباء الإدارية التي تقع على كاهل القائد المدرسي ورفض بعضهم لفكرة استخدام التكنولوجيا الحديثة في عملها مما ينعكس عليهم بعدم الرغبة في التعلم والتدريب والإبداع، وعلى أرض الواقع عند عمل برنامج تدريبي لقادة المدارس خارج المدرسة تكون نسبة الحضور قليلة ويرجع ذلك إلى أن القائد المدرسي يفضل المكوث في المدرسة بدلاً من الذهاب إلى تدريب خارج المدرسة ويسمي ذلك مضيعة للوقت وهي في حد ذاتها كارثة لأن الإدارة التعليمية تسعى لمد القيادات المدرسية بكل ما هو جديد في الميدان التربوي، واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (مفرح بن سعيد آل كردم، ٢٠١٦) أن قادة المدارس على وجه العموم قد أظهروا مستوى عالياً من السلوك القيادي التكنولوجي خاصة في إتاحة واستخدام التقنيات التعليمية.

- حصلت العبارة رقم (٤) والتي تنص على " تجاهل القيادة المدرسية استخدام الوسائل التكنولوجية في حل المشكلات الإدارية في المرتبة الثالثة، وهي محققة بدرجة متوسطة، بفارق دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وقد يرجع ذلك لعدم امتلاك بعض قادة المدارس مهارات خاصة بحل المشكلات عن طريق استخدام التكنولوجيا بما ينعكس سلباً على جميع العاملين بالمدرسة حيث أن الدور الذي يفرضه العصر الحديث على القائد المدرسي وهو تطوير منتج يتلاءم مع التغيرات التكنولوجية السريعة ورفع مستوى أداء الأفراد داخل المنظمة حيث تتضمن رؤية ورسالة المنظمة هذا الدور التكنولوجي، لذلك يجب على المنظمة أن يكون الإصلاح التعليمي نابغاً من الذات بالنسبة للقيادة المدرسية، واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (صن يونيان، ٢٠١٩) أن القيادة

المدرسية كانت حاسمة في الإصلاح التعليمي بينما كان نائب المدير التنفيذي في موقع أساسي كمبادر ومخطط استراتيجي وتم توزيع القيادة وامتدادها في المدرسة.

- وجاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على " انفراد بعض قادة المدارس بالرأي واتخاذ القرار أثناء عمل الاجتماعات على زووم وتيمز مثلاً " في المرتبة الرابعة وهي محققة بدرجة متوسطة، بفارق دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، وبمتوسط مرجح (٢.٢٨٤) وقد يرجع ذلك إلى تسلط قائد المدرسة واستبداده بالرأي لذلك يسمى قائد أوتوقراطي مما ينعكس ذلك على العلاقات بين الموظفين في مجتمع العمل وخلق حالة من العداء والتوتر العصبي أثناء العمل مما يؤدي إلى تأخر ترتيب القيادة الأوتوقراطية في الانتشار، وقد يرجع ذلك أيضاً إلى عدم عمل بعض قادة المدارس اجتماعات على زووم وتيمز وغيرها إما بسبب عدم امتلاكهم المهارات الكافية لاستخدام هذه التطبيقات الحديثة مثل زووم وتيمز وهذا يرجع لقلة البرامج التدريبية المقدمة من القيادات المدرسية أو خوف البعض منهم لعدم حماية الخصوصية في هذا التطبيق وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (محمد قبلان عبدالله، ٢٠٢٠) أنه يوجد قلة في الاهتمام بتشجيع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية وقلة البرامج التدريبية التي تقدم لمديري المدارس لتنمية قدراتهم الإبداعية، وضعف توسيق العلاقة بين المدرسة والبيئة المحيطة، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (إيمان متعب، ٢٠١٨) حيث أظهرت أن أكثر أنماط سلوك القادة انتشاراً هي التمكين ثم الديموقراطي وأخيراً الأوتوقراطي.

## ٢- النتائج المرتبطة بالمحور الثاني "المعوقات المادية لتطبيق التكنولوجيا الإدارية المعاصرة"

ل للوصول إلى وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول "معوقات تطبيق القيادات المدرسية لأبعاد التكنولوجيا الإدارية المعاصرة بالمرحلة الإعدادية بمحافظة الوادي الجديد"، قامت الباحثة بحساب التكرارات، والنسب المئوية المتوسط المرجح والانحراف. والمعيار لاستجابات العينة في كل محور من محاور الاستبانة، وقد تم ترتيب العبارات تبعاً للمتوسط المرجح، وتم حساب درجة تحقق كل عبارة، الجدول رقم (٧) يوضح المعوقات المادية لتطبيق التكنولوجيا الإدارية المعاصرة

جدول (٧) المتوسط المرجح لعبارات المعوقات المادية لتطبيق التكنولوجيا الإدارية المعاصرة

العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التحقق	نسبة السؤال
نقص التمويل اللازم لتجهيز المدارس تكنولوجياً.	٢.٥٤٧	٠.٥٩	٨٤.٨٩	تتحقق	٢
٢- ضعف كفاية إمدادات البنية التحتية لاستخدام التكنولوجيا في الإدارة.	٢.٥٤٨	٠.٦١	٨٤.٩٣	تتحقق	١
٣- قلة توافر الأجهزة التكنولوجية الحديثة بالمدارس.	٢.٥٠١	٠.٦٤	٨٣.٣٧	تتحقق	٣
٤- قلة الفنيين اللازمين لصيانة الأجهزة الإلكترونية في المدارس	٢.٤٢٠	٠.٦٧	٨٠.٦٥	تتحقق	٤

٦	إلي حد ما	٧٧.٥٦	٠.٦٥	٢.٣٢٧	٥- قلة البرامج التدريبية التكنولوجية المقدمة للقيادة المدرسية
٥	إلي حد ما	٧٧.٦٧	٠.٦٧	٢.٣٣٠	٦- قلة الكوادر المدربة للتعامل مع مهارات الإنترنت في المدارس
	تتحقق	٨١.٦٨	٠.٦٤	٢.٤٥٠	الإجمالي ككل

من خلال عرض الجدول السابق يتضح أن المعوقات المادية لتطبيق التكنولوجيا الإدارية المعاصرة في القيادة المدرسية جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط المرجح (٢.٤٥٠) بنسبة مئوية (٨١.٦٨)، ويرجع ذلك لعدم توافر رؤوس الأموال الكافية لدعم المدارس بأفضل الوسائل التكنولوجية الحديثة حيث:

- حصلت العبارة رقم (٢) تنص على " ضعف كفاية إمدادات البنية التحتية لاستخدام التكنولوجيا في الإدارة " على المرتبة الأولى بالنسبة للعينة ككل وهي محققة بدرجة كبيرة بفارق دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) وبمتوسط مرجح (٢.٥٤٨)، ويرجع ذلك لعدم وجود صيانة مستمرة للأجهزة أو تحديث مستمر لشبكة الإنترنت وعدم توفير رؤوس الأموال اللازمة لتحويل المدرسة رقمياً في جميع مجالاتها حتى تكون مواكبة للتغير التكنولوجي السريع وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة (أكارنجا، ٢٠١٦) أن المدرسة في مرحلة رقمنة سجلاتها لأن نظام المعلومات الجيد لإدارة البيانات ضروري.
- جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على " نقص التمويل اللازم لتجهيز المدارس تكنولوجياً " المرتبة الثانية بالنسبة للعينة ككل وهي محققة بدرجة كبيرة بفارق دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) ولمتوسط مرجح (٢.٥٤٧) ويرجع ذلك إلى عدم توافر رؤوس الأموال اللازمة لشراء الأجهزة التكنولوجية الحديثة أو ارتفاع تكاليف هذه الأجهزة لشرائها من الشركات المصنعة لها حيث أن تكلفة شرائها تتعدى الميزانية المخصصة لها في المدارس وانتقلت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (عادل بن محمد صالح، ٢٠١٩) التي أوصت بمنح قادة المدارس صالحة عقد شراكات مع القطاع الخاص لتطوير واقع البيئة المدرسية.
- أتت العبارة رقم (٣) والتي تنص على " قلة توافر الأجهزة التكنولوجية بالمدارس في المرتبة الثالثة بالنسبة للعينة ككل وهي محققة بدرجة كبيرة بفارق دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) ولمتوسط مرجح (٢.٥٠١) ويعود ذلك إلى اعتماد المدارس الحكومية اعتماداً كلياً على الاعتماد المالي القادم من الإدارة التعليمية الذي لا يكفي لشراء هذه الأجهزة وعدم مشاركة قادة المدارس للقطاع الخاص والمجتمع المحلي الذي يوفر التمويل اللازم للمدارس لتجهيزها بأحدث الأجهزة التكنولوجية الحديثة مما ينعكس إيجابياً على العمليات الإدارية للقيادات المدرسية وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (عادل بن محمد صالح، ٢٠١٩) أن

هناك ارتباط دال موجب بين درجات تقدير واقع البيئة المدرسية ودرجات تقدير فاعلية العمليات الإدارية وأوصت الدراسة بمنح قادة المدارس صالحة عقد شراكات مع القطاع الخاص لتطوير واقع البيئة المدرسية.

- جاءت العبارة رقم (٤) التي تنص على " قلة الفنيين اللازمين لصيانة الأجهزة الإلكترونية في المدارس " في المرتبة الرابعة وهي بالنسبة للعينة ككل وهي محققة بدرجة كبيرة بفارق دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) ولمتوسط مرجح (٢.٤٢٠) ويرجع ذلك إلى كثرة عدد المدارس بمحافظة الوادي الجديد بمراكزها الخمس وعدم وجود برامج دورية للمتابعة والصيانة وقلة عدد الفنيين في مجال صيانة أجهزة الحاسب الآلي وربما يرجع ذلك أيضاً لعدم إتقان الدارسين للتكنولوجيا في الجامعات لبرامج الحاسب الآلي وتطبيقاته وكيفية صيانة الطالب بنفسه لجهاز الحاسوب إذا حدث به عطل وأيضاً عدم تدريب معلم الحاسب الآلي بالمدرسة الطلبة كيفية تحميل برامج الحاسوب من جوجل وتطبيقاته وأيضاً كيفية صيانة الأجهزة إذا حدث بها عطل مما يؤدي ذلك إلى وجود أكبر معوق من المعوقات المادية للتكنولوجيا الإدارية، وما حصة الحاسب الآلي إلى دروساً نظرية تملى على الطلبة وعدم التطبيق عملياً إما بسبب عطل الأجهزة أو أن الأجهزة قديمة غير مبرمجة على برامج التطبيقات الحديثة مما يؤدي إلى عدم إتقان الطلبة لمهارات الحاسب الآلي و فنياته واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (مورات وأوكان، ٢٠١٨) التي أوضحت عن وجود نقص في التعليم التكنولوجي للدارسين في مناهج الجامعات اليومية ويولي الباحثون والممارسون اهتماماً أقل للبرامج الجامعية حول تعليم التكنولوجيا الإدارية فأوصت الدراسة بضرورة التركيز على تعليم التكنولوجيا الإدارية في البرامج الجامعية واتفقت نتائج هذه الدراسة أيضاً مع دراسة (ياسين عبده سعيد، ٢٠١٥) التي أظهرت أن الطلبة المعلمين بشكل عام يمتلكون الكفايات التكنولوجية في بيئة التعلم الإلكتروني بدرجة متوسطة.

- حصلت العبارة رقم (٦) والتي تنص على " قلة الكوادر المدربة للتعامل مع مهارات الإنترنت في المدارس " في المرتبة الخامسة الرابعة بالنسبة للعينة ككل وهي محققة بدرجة متوسطة بفارق دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) ولمتوسط مرجح (٢.٣٣٠)، ويعزي ذلك إلى وجود قصور في البرامج التدريبية عن بعد والتي توفر الوقت والجهد والمال للقيادة المدرسية، تجعله يمارس أعماله القيادية المدرسية بكل كفاءة وجدية كما يمكن أن يتلقى البرامج المدرسية في مدرسته دون بذل أي جهد أو في المنزل مع تطبيق مبدأ المحاسبية لكل قائد مدرسي لا يحضر الاجتماعات على تطبيق زووم أو تيمز وغيرها وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (ماجد بن عبد الرحمن، ٢٠٢١) والتي أوصت بتوفير برامج التدريب عن بعد في أوقات متنوعة تتناسب مع ظروف المتدربين.

- جاءت العبارة رقم (٥) والتي تنص على " قلة البرامج التدريبية التكنولوجية المقدمة للقيادة المدرسية " في المرتبة السادسة بالنسبة للعينة ككل وهي محققة بدرجة متوسطة بفارق دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) ولمتوسط مرجح (٢.٣٢٧) ويرجع ذلك إلى قلة الاهتمام بتشجيع الاتصالات في العملية التعليمية وقلة الدورات التدريبية المصممة لاستخدام نظم المعلومات الإدارية وقلة إعداد الدورات الإدارية التدريبية الصيفية القصيرة وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (محمد عبد الإله، ٢٠١٢) أن واقع استخدام التكنولوجيا ومعوقاتها من وجهة نظر مديري المدارس ومعاونيهم في إدارة المدرسة هو بدرجة متوسطة وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة (أنس إبراهيم التويجري، ٢٠٢٠) أن رضا عينة الدراسة عن الدورات الإدارية التدريبية الصيفية القصيرة كان بدرجة عالية وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام في بناء الحقائق التدريبية على اسس علمية لتلبية احتياجات المتدربين وتطلعات وزارة التربية والتعليم واستثمار خبرات المتدربين في تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية.

### ٣- النتائج المرتبطة بالمحور الثالث "المعوقات البشرية لتطبيق التكنولوجيا الإدارية المعاصرة"

للوصول إلى وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول "معوقات تطبيق القيادات المدرسية لأبعاد التكنولوجيا الإدارية المعاصرة بالمرحلة الإعدادية بمحافظة الوادي الجديد"، قامت الباحثة بحساب التكرارات، والنسب المئوية المتوسط المرجح والانحراف المعياري لاستجابات العينة في كل محور من محاور الاستبانة، وقد تم ترتيب العبارات تبعاً للمتوسط المرجح، وتم حساب درجة تحقق كل عبارة، الجدول رقم (٨) يوضح المعوقات البشرية لتطبيق التكنولوجيا الإدارية المعاصرة

جدول (٨) المتوسط المرجح لعبارات المعوقات البشرية لتطبيق التكنولوجيا الإدارية المعاصرة

العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التحقق	نسبة السؤال
١- انخفاض وعي القيادة المدرسية بأهمية التكنولوجيا في التعليم	٢.٢٢٠	٠.٧١	٧٣.٩٩	إلى حد ما	٥
٢- ضعف التواصل بين أولياء الأمور والقيادة المدرسية إلكترونياً.	٢.٣١١	٠.٦٩	٧٧.٠٢	إلى حد ما	١
٣- قلة الكوادر البشرية المدربة على المستحدثات التكنولوجية العصرية	٢.٢٩١	٠.٦٧	٧٦.٣٧	إلى حد ما	٣
٤- ضعف إلمام القيادة المدرسية باللغة الإنجليزية للتعامل مع شبكة الإنترنت	٢.٣٠٧	٠.٨٦	٧٦.٩١	إلى حد ما	٢

٤	إلى حد ما	٧٤.٨٩	٠.٧١	٢.٢٤٧	٥-مقاومة القيادة المدرسية كل ما هو جديد تكنولوجياً
	إلى حد ما	٧٥.٨٦	٠.٦٩	٢.٢٧٦	الإجمالي ككل

- من خلال عرض الجدول السابق يتضح أن المعوقات البشرية لتطبيق التكنولوجيا الإدارية المعاصرة في القيادة المدرسية جاءت في المرتبة الثالثة حيث بلغ المتوسط المرجح (٢.٢٦٧) بنسبة مئوية (٧٥.٨٦)، ويرجع ذلك لعدم توافر الفنيين المؤهلين المناسبين لإصلاح الأضرار التي تلحق بالأجهزة الإلكترونية حيث:
- جاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على "ضعف التواصل بين أولياء الأمور والقيادة المدرسية إلكترونياً" في المرتبة الأولى بالنسبة للعينة ككل وهي محققة بدرجة كبيرة بفارق دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) ولمتوسط مرجح (٢.٥٤٨) ويعود ذلك إلى خوف بعض القيادات المدرسية من استخدام وسائل التواصل الاجتماعي مثل الواتس آب والفيسبوك والتويتر والمسنجر وتيمز وزووم وغيرها لأنها وسائل حديثة عليه في التواصل بينه وبين أولياء الأمور مما يبدون تخوفهم منها واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (يوجار، ٢٠١٩) والتي بينت أن المسؤولين قلقون بشأن التواصل الاجتماعي في الفصل وأنهم بحاجة إلى أن يصبحوا أكثر دراية بها من أجل تنفيذ التكنولوجيا بشكل أفضل في الفصل وإلى تغير طرق تفكيرهم حول استخدام وسائل التواصل الاجتماعي.
- أتت العبارة رقم (٤) والتي تنص على "ضعف إمام القيادة المدرسية باللغة الإنجليزية للتعامل مع شبكة الإنترنت" في المرتبة الثانية بالنسبة للعينة ككل وهي محققة بدرجة متوسطة بفارق دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) وبمتوسط مرجح (٢.٣٠٧) ويعود ذلك إلى عدم رغبة بعض مديري المدارس في تعلم لغات أخرى بجانب اللغة العربية والاكتماء بها مما انعكس ذلك عليهم سلباً ضعف استخدامهم برامج وتطبيقات الحاسب الآلي ومهارات الإنترنت واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (بيتشر، ٢٠١٦) أنه يجب أن تتضمن برامج القيادة التربوية اليوم برنامج تدريس اللغة الإنجليزية لمرشحي القيادة المدرسية كلغة أجنبية.
- وحصلت العبارة رقم (٣) ونصت على "قلة الكوادر البشرية المدربة على المستحدثات التكنولوجية العصرية" على المرتبة الثالثة بالنسبة للعينة ككل وهي محققة بدرجة متوسطة بفارق دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) ولمتوسط مرجح (٢.٢٩١) ويرجع ذلك إلى قلة الدورات التدريبية لتطبيق مهارات التكنولوجيا الحديثة في التعليم وضعف البيئة التحتية وعدم توافر الأجهزة الحديثة لكي تستخدمها القيادات المدرسية في العملية التعليمية وتتفق

نتائج هذه الدراسة مع دراسة (رواء إبراهيم عيسى، ٢٠١٩) والتي أظهرت عن وجود بعض العوائق التي تعيق استخدام التكنولوجيا في التعليم وكان من أهمها عدم توافر التجهيزات، والبنى التحتية اللازمة، وقلة الدورات التدريبية في كيفية توظيف تكنولوجيا التعليم الحديثة في التعليم.

- وجاءت العبارة رقم (٥) والتي نصت على "مقاومة القيادة المدرسية كل ما هو جديد" في المرتبة الرابعة بالنسبة للعينة ككل وهي محققة بدرجة متوسطة بفارق دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) ولمتوسط مرجح (٢.٢٤٧) ويرجع ذلك إلى أن القيادة المدرسية يقع عليها العبء الأكبر والدور الرئيسي في الإصلاح الإداري ومواكبة عصر التغيير التكنولوجي ومواكبة كل ما هو جديد وليس مقاومة كل ما هو جديد وانقضت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (رامي إبراهيم عبد الرحمن، ٢٠١٥) أن دور مدير المدرسة في الإصلاح الإداري المدرسي في ضوء بعض مهارات العالم المعاصرة جاء بدرجة كبيرة.

- أتت العبارة رقم (١) ونصت على "انخفاض وعي القيادة المدرسية بأهمية التكنولوجيا في التعليم" في المرتبة الخامسة بالنسبة للعينة ككل وهي محققة بدرجة متوسطة بفارق دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) ولمتوسط مرجح (٢.٢٢٠) ويعزى ذلك إلى عدم اهتمام بعض القيادات التربوية العليا بعقد الندوات التثقيفية والدورات التدريبية التي تقوم

- بنشر الوعي الثقافي التكنولوجي لدى بعض القيادات المدرسية وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (سالم بن سليم، سالم سعيد، ٢٠١٦) أن فجوة الثقافة الإلكترونية في المرتبة الأولى كأعلى الصعوبات، ثم محور الموارد المالية، يليه محور الموارد البشرية ثم محور الأنظمة والتشريعات وجاء أخيراً محور دعم الإدارة العليا.

٤- النتائج المرتبطة بالمحور الرابع "المعوقات التشريعية لتطبيق التكنولوجيا الإدارية المعاصرة"

- للوصول إلى وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول "معوقات تطبيق القيادات المدرسية لأبعاد التكنولوجيا الإدارية المعاصرة بالمرحلة الإعدادية بمحافظة الوادي الجديد"، قامت الباحثة بحساب التكرارات، والنسب المئوية للمتوسط المرجح والانحراف المعياري لاستجابات العينة في كل محور من محاور الاستبانة، وقد تم ترتيب العبارات تبعا للمتوسط المرجح، وتم حساب درجة تحقق كل عبارة، الجدول رقم (٩) يوضح المعوقات التشريعية لتطبيق التكنولوجيا الإدارية المعاصرة



جدول (٩) المتوسط المرجح لعبارات المعوقات التشريعية لتطبيق التكنولوجيا الإدارية المعاصرة

العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التحقق	نسبة السؤال
١- تجاهل القيادة المدرسية الجرائم الإلكترونية المدرسية دون المعاقبة عليها	٢.٢٥٥	٠.٧١	٧٥.١٧	إلى حد ما	٤
٢- ضعف تطبيق القيادة المدرسية للعمل التكنولوجي وفق القوانين التشريعية	٢.٢٠٧	٠.٧٣	٧٣.٥٨	إلى حد ما	٥
٣- ضعف إمام القيادة المدرسية بقانون تنظيم التوقيعات الإلكترونية	٢.٢٩٠	٠.٧٣	٧٦.٣٢	إلى حد ما	١
٤- قلة تشجيع القيادة المدرسية للمجتمع المدرسي للاستخدام الآمن لمواقع التواصل الاجتماعي.	٢.٢٨٢	٠.٧٥	٧٦.٠٨	إلى حد ما	٣
٥- ضعف إمام القيادة المدرسية بمخاطر عدم تأمين المعلومات المدرسية المتداولة عبر شبكة الإنترنت.	٢.٢٨٨	٠.٧٣	٧٦.٢٦	إلى حد ما	٢
الإجمالي ككل	٢.٢٦٥	٠.٧٣	٧٥.٥٠	إلى حد ما	
المعوقات ككل	٢.٣٨٠	٠.٦٥	٧٩.٣٤	تتحقق	

من خلال عرض الجدول السابق يتضح أن المعوقات التشريعية لتطبيق التكنولوجيا الإدارية المعاصرة في القيادة المدرسية جاءت في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط المرجح (٢.٢٦٥) بنسبة مئوية (٧٩.٣٤)، ويرجع ذلك أن جميع القيادات المدرسية تميل إلى تطبيق اللوائح و القوانين الوزارية حيث:

- أتت العبارة رقم (٣) ونصت على "ضعف إمام القيادة المدرسية بقانون تنظيم التوقيعات الإلكترونية" في المرتبة الأولى بالنسبة للعيينة ككل وهي محققة بدرجة متوسطة بفارق دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) ولمتوسط مرجح (٢.٢٩٠) ويرجع ذلك إلى عدم تطبيق مثل هذا القانون بالمدارس ولذلك لا تفعله القيادة المدرسية بالرغم من المميزات التي يتميز به التوقيع الإلكتروني عن التوقيع العادي حيث أنه يحدد وقت إصدار القرار الإداري وأنه أكثر بلوغاً في تحديد هوية مصدر القرار الإداري وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (فاتح جلال عبد الرضا، ٢٠١٥) أن التوقيع الإلكتروني أكثر بلوغاً في تحديد هوية مصدر القرار الإداري لأنه أكثر تحديداً لهوية صاحب التوقيع من التوقيع الخطي، ويمتاز أيضاً أنه يحدد وقت إصدار القرار الإداري بشكل مؤكد من حيث اللحظة والتاريخ مما يوفر الدقة في التوقيت لمعرفة ميعاد والمدد القانونية للنظم والطعن بالقرار الإداري بشكل أكثر من التوقيع العادي.

- حصلت العبارة رقم (٥) والتي تنص على "ضعف إمام القيادة المدرسية بمخاطر عدم تأمين المعلومات المدرسية المتداولة عبر شبكة الإنترنت" في المرتبة الثانية بالنسبة للعيينة ككل وهي

محققة بدرجة متوسطة بفارق دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) ولمتوسط مرجح (٢.٢٨٨) ويرجع ذلك إلى أن هناك خطر يهدد القيادة المدرسية وجميع العاملين بالمدرسة عند عدم إلمامهم بمهارة تأمين معلوماتها المدرسية على شبكة الإنترنت مما يعرض هذه المعلومات للاختراق وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (سالم محمد العلوني، ٢٠٢١) والتي أوضحت ظهور بعض التحديات المتمثلة في اختراق البيانات وتسريبها، الثغرات الأمنية، وضعف البنية التحتية.

- جاءت العبارة رقم (٤) والتي تنص على "قلة تشجيع القيادة المدرسية للمجتمع المدرسي للاستخدام الآمن لمواقع التواصل الاجتماعي" في المرتبة الثالثة بالنسبة للعينة ككل وهي محققة بدرجة متوسطة بفارق دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) ويرجع ذلك إلى قلة الدورات التدريبية والندوات التثقيفية للاستخدام الآمن لمواقع التواصل الاجتماعي وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (رامي إبراهيم عبد الرحمن، ٢٠١٥) التي أوصت بتوعية المدارس لمهارات العمل المعاصرة.

- حصلت العبارة رقم (١) والتي نصت على "تجاهل القيادة المدرسية للجرائم الإلكترونية المدرسية دون المعاقبة عليها" على المرتبة الرابعة بالنسبة للعينة ككل وهي محققة بدرجة متوسطة بفارق دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) وبمتوسط مرجح (٢.٢٥٥) ويعود ذلك إلى ضعف القيادة المدرسية إلى عدة عوامل رئيسية منها القيادة المدرسية في مهارات الإنترنت وتقنياته لكثرة الأعباء المدرسية التي تقع على كاهل القيادة المدرسية اليومية مما يجعل القادة المدرسي غير متابعين لوسائل التواصل الاجتماعي لاكتشاف مثل هذه الجرائم أو نقص دور التوعية والتثقيف بأن هناك جرائم إلكترونية يجب التصدي المبكر لمثل هذه الجرائم ووضع العقوبات حتى لا تستفحل وتنتشر وعند الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة توفير كاميرات مراقبة داخل المدارس لاكتشاف الجرائم المدرسية وعمل فريق عمل مسئول عن وسائل السوشيال ميديا المدرسية مثل الواتس آب والفيس بوك و التويتر وغيرها لاكتشاف الإلكترونية مبكراً وقد يرجع ذلك أيضاً إلى القوانين في الجرائم الإلكترونية غير كافية لذلك يجب وضع قوانين جديدة صارمة لمحاسبة مثل هذه الجرائم الإلكترونية وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (عبد الله دغش العجمي، ٢٠١٤) أن القواعد التقليدية في التشريع الجزائي الكويتي غير كافي لمواجهة الجرائم الإلكترونية وما تثيره من مشكلات.

- وجاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على "ضعف تطبيق القيادة المدرسية للعمل التكنولوجي وفق القوانين التكنولوجية" في المرتبة الخامسة الرابعة بالنسبة للعينة ككل وهي محققة بدرجة متوسطة بفارق دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) وبمتوسط مرجح (٢.٢٠٧) ويرجع ذلك إلى ميل القيادة المدرسية لتطبيق القواعد والتشريعات المدرسية والإدارية والوزارية بقدر

المستطاع حتى لا تعرض نفسها لمساءلة قانونية رغم ضعف ثقافة القيادات المدرسية بهذه القوانين وانفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (نعمات عبد الناصر وآخرون، ٢٠٢١) حيث أنها أوضحت ضعف الثقافة القانونية للقيادات التربوية ونقص التدريب على التشريعات القانونية ونقص وعيهم بفلسفتها وأهدافها وماهيتها، وعدم معرفتهم بالآلية المتبعة في سننها ولا مراحلها ولا أعضاء المشاركين فيها.

#### نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة النظرية والميدانية إلى عدة نتائج من أهمها:

- ١- جمود النمط الإداري في بعض المؤسسات التعليمية وعدم استيعابه أساليب التكنولوجيا الإدارية المعاصرة.
- ٢- قلة توافر رؤوس الأموال اللازمة لدعم المدارس تكنولوجياً.
- ٣- قلة وجود حوافز مادية ومعنوية تدفع القيادات المدرسية للتدريب.
- ٤- الجهود في العالم العربي تخطو ببطء نحو استيعاب الثورة المعلوماتية والإلكترونية.
- ٥- خوف القيادات المدرسية من تفويض السلطة حتى لا ينافسها الصف الثاني من القيادة.
- ٦- ضعف امتلاك قادة المدارس مهارات خاصة لحل المشكلات عن طريق استخدام التكنولوجيا.
- ٧- ضعف البنية التكنولوجية اللازمة لقياس أثر ونتائج تطبيق التكنولوجيا الإدارية المعاصرة.
- ٨- قلة الاهتمام بالصيانة المستمرة للأجهزة التكنولوجية الحديثة.
- ٩- ضعف إتقان الدارسين في الجامعات لبرامج الحاسب الآلي وتطبيقاته وكيفية صيانته.
- ١٠- وجود قصور في البرامج التدريبية التي تتم عن بعد.
- ١١- عزوف بعض القيادات المدرسية عن تعليم لغات أجنبية أخرى بجانب اللغة العربية.
- ١٢- قلة اهتمام بعض القيادات التربوية العليا بعقد الندوات التثقيفية والدورات التدريبية التي تقوم الوعي الثقافي التكنولوجي لدى القيادات المدرسية.
- ١٣- تجاهل بعض القيادات المدرسية للجرائم الإلكترونية.
- ١٤- خطورة عدم تأمين القيادات المدرسية للمعلومات على شبكة الإنترنت.
- ١٥- ضعف الثقافة القانونية للقيادات التربوية ونقص لتدريب على التشريعات القانونية.
- ١٦- ضعف تطبيق القيادات المدرسية لقانون تنظيم التوقيعات الإلكترونية.

#### توصيات الدراسة:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج توصي بما يلي:

- ١- نشر ثقافة التكنولوجيا الإدارية المعاصرة بدءًا بالقيادات الإدارية واتخاذ قرار التطبيق وانتهاء فرق العمل المنفذة لها.
  - ٢- إنشاء مراكز تدريب تابعة للدولة بالتعاون مع جامعات مصر لتوفير الكوادر البشرية المدربة على يد أساتذة الجامعات من أقسام التكنولوجيا وأصول التربية.
  - ٣- وضع المعايير لاختيار القيادات المدرسية على أسس علمية وفقًا لمعايير مقننة من أهمها المهارة في استخدام أساليب التكنولوجيا الإدارية المعاصرة.
  - ٤- وضع قواعد تنظيمية متطورة تتوافق مع تطبيق التكنولوجيا الإدارية المعاصرة وتخصيص بند في الموارد المالية لتحديث الأنظمة والأجهزة والبرامج التقنية وتوفير الدعم التقني والصيانة الفنية داخل الإدارات التعليمية والمدارس.
  - ٥- ينبغي تأمين المعلومات المدرسية إلكترونيًا.
  - ٦- ينبغي إدخال نظام التوقعات الإلكترونية بالمدارس مما يوفر الوقت والجهد والتكاليف.
  - ٧- عقد ندوات تثقيفية ودورات تدريبية عن التشريعات القانونية.
  - ٨- يجب إتقان القيادات المدرسية للغات أجنبية في مقدمتها اللغة الإنجليزية.
  - ٩- توفير الفنيين اللازمين لصيانة الأجهزة الحاسوبية.
- طرق التغلب على المعوقات:**

- ١- استخدام الطاقة الشمسية كحل بديل للطاقة الكهربائية حيث أن محافظة الوادي الجديد تتمتع بجو مشمس يمكن الاستفادة من عمل خلايا شمسية توضع على أسطح المباني المدرسية، بدلًا من كروت الكهرباء التي لا تقوى على الاستهلاك داخل المدرسة وبذلك تمد المدرسة بالكهرباء اللازمة لتجهيز الأجهزة التكنولوجية ويمكن للمدرسة بيع الفائض من الكهرباء الناتجة عن الطاقة الشمسية إلى شركة توزيع الكهرباء بالمحافظة، وبالتالي تستطيع المدرسة عن طريق هذا الدخل شراء الأجهزة الحديثة التي تتلاءم مع متطلبات العصر التكنولوجي.
- ٢- إعادة النظر في إعادة تأهيل القيادات المدرسية في اللغات الأجنبية وإتقانها وضرورة بناء قواعد بيانات باللغة العربية لكي يتسنى للباحثين الاستفادة من شبكة الإنترنت.
- ٣- توفير البنية التحتية لهذا النوع من التعليم والتي تتمثل في الكوادر البشرية المدربة.
- ٤- توفير خطوط الاتصالات المطلوبة التي تساعد على نقل التعليم التكنولوجي من مكان لآخر.
- ٥- وضع برامج لتدريب الطلاب والمعلمين والإداريين للاستفادة القصوى من هذه التقنية وإنتاج البرامج لهذا التعليم.

٦- عمل قاعات بمدارس المرحلة الإعدادية بالوادي الجديد ومجهزة بأحدث التقنيات التكنولوجية الكافية

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- ١- إبراهيم عباس الزهيري، الإدارة المدرسية والصفية منظومة الجودة الشاملة، ط١ ، دار الفكر العربي ، القاهرة، ٢٠٠٨.
- ٢- إبراهيم عطا لله العوران، الإشراف التربوي ومشكلاته: دراسة ميدانية تقييمية، دار يافا العلمية، الأردن، ٢٠١٠.
- ٣- أبو الفضل جمال محمد بن مكرم بن منظور، لسان العرب، دار المعارف، ١٩٩٩، القاهرة.
- ٤- أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، ط١٠، العبيكان، الرياض، ٢٠١٤.
- ٥- أحمد عبدالله الأحمد وآخرون، الأخلاقيات الرقمية والحدثة في التواصل الإنساني، المجلة الأردنية في العلوم الاجتماعية، مج ١٠، ع ٢٤، الأردن، ٢٠١٧، ص ٣٢٦.
- ٦- امتثال أحمد السقا، معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية لدى قائدات مدارس التعليم العام الحكومية في مدينة الرياض، مجلة العلوم التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ع ٢٠٤، ٢٠١٩، ص ص ٣٠٧، ٣٩١.
- ٧- إيهاب عيسى المصري، وطارق عبد الرؤوف عامر، القيادة التربوية ومهارات الاتصال، دار العلوم، القاهرة، ٢٠١٣.
- ٨- بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري، الأردن، ٢٠٢٠.
- ٩- جمال محمد أبو الوفا وآخرون، تطوير أساليب إدارة المدرسة الثانوية في مواجهة أزماتها على ضوء متغيرات تكنولوجيا المعلومات، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مج ٢٩، ع ١١٦٤، ٢٠١٨، ص ص ٣٩٥، ٤٣١.
- ١٠- حسن أحمد الطعان، الإشراف التربوي: مفاهيمه، أهدافه، أساليبه، ط٣، الشروق، الأردن، ٢٠١٠.
- ١١- حسن محمد حسان، ومحمد حسنين العجمي: الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٣.

- ١٢- حسين مجبل هدبا الرشيدى، وفيصل مدعث غلاب العازمي، تقييم الممارسات القيادية لدى مديري المدارس بدولة الكويت في ضوء مبادئ "القيادة المستدامة"، مجلة البحث العلمي في التربية، ١٧٤، ٢٠١٦.
- ١٣- حمد زيد حمدان، الإدارة الفعالة للتعليم الصفي المباشر، دار التربية الحديثة، ٢٠١٥.
- ١٤- حيدر شاكر البرزنجي، ومحمود حسن جمعة، تكنولوجيا ونظم المعلومات في المنظمات المعاصرة منظور (إداري - تكنولوجي)، ٢٠١٣.
- ١٥- داليا محمود يوسف، معوقات تطبيق نظم دعم القرار بجامعة المنيل وسبل التغلب عليها على ضوء اليقظة التكنولوجية، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، عدد يوليو، الجزء الثاني، مصر، ٢٠٢١، ص ٢٣٤.
- ١٦- ديمة محمد وصوص، والمعتصم بالله سليمان الجوارنة، الإشراف التربوي (ماهيته-تطوره-أنواعه-أساليبه)، دار الخليج، الأردن، ٢٠١٤.
- ١٧- رافد حميد الحدراوي آخرون، دور القيادة المستدامة في تحقيق التفوق التنظيمي، مجلة مركز دراسات الكوفة، ٤٩٤، ٢٠١٨.
- ١٨- رباب طه علي طه، متطلبات توظيف التعليم عن بعد بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء انتشار فيروس كورونا المستجد (دراسة ميدانية)، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، ١٤، مج ٤، ٢٠٢١، ص ص ٢٧٣، ٢٧٤.
- ١٩- رمضان أحمد عيد، الكفايات والأدوار المستقبلية للقائد المدرسي، مجلة الإدارة التربوية، ٢٠١٥، ٤، ص ص ٢٩٠: ٢٧٧.
- ٢٠- زياد عبد الكريم النسور، القيادة كيف نكسب قادة المستقبل، دار الأكاديميون، عمان، ٢٠١٧.
- ٢١- سامح عبد المطلب عامر، تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل الإدارة الالكترونية: دراسة ميدانية، مجلة كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، مج ٢٦، ع ٣، ٢٠١٨، ص ص ٣٨٠، ٤٢٨.
- ٢٢- سناء محمد سليمان، مناهج البحث العلمي في التربية وعلم النفس ومهاراته الأساسية، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٩.
- ٢٣- شاكر محمد فتحي وآخرون، الإدارة المدرسية والصفية (الفكر والتطبيق)، السحاب، ٢٠١٥.
- ٢٤- شيماء بنت عبد العزيز بن عبد الله، معوقات توظيف التكنولوجيا الإدارية في التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، مجلة العلوم التربوية، جامعة قطر كلية التربية، ع ١٥، ٢٠٢٠، ص ١٧٤.

- ٢٥- صاحب بن مرزوك الجنابي، استراتيجيات القيادة والإشراف، دار اليازوري العلمية، الأردن، ٢٠١٩.
- ٢٦- صهيب كمال الأغا، محمود عبد المجيد عساف، الإدارة والتخطيط التربوي: نماذج وتطبيقات عملية، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، د.ت.
- ٢٧- عبد المنعم فهمي سعد، استراتيجية التخطيط التربوي، الدار الثقافية للنشر، مصر، ٢٠٠٨.
- ٢٨- غازي بن الحميدي بن عيسى، درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة الحكومية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة بمدينة الرياض، مجلة كلية التربية، مج ٣٣، ٦٤، ٢٠١٧.
- ٢٩- غراب رزيقة، تطبيق تقنية PERT على العملية الإنتاجية لوحدة المدخرات التابعة للمؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية بسطيف، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ٨٤، ٢٠٠٨.
- ٣٠- فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية منظور إداري، ط ٣، دار الحامد، الأردن، ٢٠١٠.
- ٣١- فرج المبروك عمر، مدير المدرسة والإدارة المدرسية، دار حميثرا للنشر والترجمة، الأردن، ٢٠١٧.
- ٣٢- فؤادة عبد المنعم البكري، العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات، عالم الكتب، مصر، ٢٠١٤.
- ٣٣- ليلي محمد أبو العلا، مفاهيم ورؤى في القيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، الجنادرية، ٢٠١٣.
- ٣٤- مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، ط ٤، مكتبة الشروق الدولية، مصر، ٢٠٠٤.
- ٣٥- محمد الفاتح محمود، الأساليب الكمية في إدارة الأعمال، دار الجنان، عمان، ٢٠١٧.
- ٣٦- محمد جمال، آفاق الدراسات المستقبلية في التعليم، دار الكتب المصرية، مصر، ٢٠٢١.
- ٣٧- محمد صادق إسماعيل، تخطيط التدريب ودوره في تحقيق أهداف المنظمات العامة والخاصة، المجموعة العربية، القاهرة مصر، ٢٠١٤.
- ٣٨- محمد عبد الإله الطيطي وآخرون، واقع استخدام التكنولوجيا في الإدارة المدرسية ومعوقات ذلك من وجهة نظر مديري المدارس ومعاونيهم في محافظة القدس، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، ع ٢٨، فلسطين، ٢٠١٢.
- ٣٩- محمد عبد الحكيم هلال، تمكين البنية التحتية الرقمية في مدارس التعليم الثانوي العام بمصر لمواجهة تداعيات جائحة كوفيد ١٩، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد الخامس والأربعون، الجزء الرابع، مصر، ٢٠٢١، ص ٦١-١٧٨.

- ٤٠- المعتصم بالله سليمان الجوارنة, وديمة محمد وصوص, التنمية البشرية المستدامة والنظم التعليمية, دار الخليج للنشر والتوزيع, الأردن, ٢٠١٧.
- ٤١- مفرح بن سعيد آل كردم, واقع ممارسة سلوكيات القيادة التكنولوجية لدى قادة المدارس الثانوية بمنطقة عسير من وجهة نظر المعلمين, مجلة كلية التربية, جامعة الأزهر , ١٦٧٤, ج٢, يناير, ٢٠١٦.
- ٤٢- منيرة بنت عبد الله المالك, واقع تطبيق الإشراف الإلكتروني لدى المشرفات التربويات في مدينة الرياض , مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية, مج١٤, ج١, مصر , ٢٠٢٠ , ص ٥١٩.
- ٤٣- نبيل سعد خليل, الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر الإداري المعاصر, دار الفجر, القاهرة, ٢٠٠٩.
- ٤٤- نبيل سعد خليل, الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر الإداري المعاصر , دار الفجر, القاهرة, ٢٠٠٩.
- ٤٥- نبيل محمود الصالحي, استراتيجيات الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات المعاصرة, الجنادرية, الأردن, ٢٠١١.
- ٤٦- هشام عبد العزيز يوسف, تصور مقترح لتطوير أداء القيادة المدرسية بالمدارس الثانوية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية, المجلة التربوية, كلية التربية, جامعة سوهاج, ج٨٨, أغسطس, ٢٠٢١.
- ٤٧- وزارة التربية والتعليم , قرار ٩٩ , ٢٠١٤.
- ٤٨- وزارة التربية والتعليم, قرار ٩٩ , ٢٠١٤.
- ٤٩- وزارة التربية والتعليم, لائحة الانضباط المدرسي ٢٠١٦/٢٠١٧.

#### ثانيا: المراجع الأجنبية

- 1- Blau, I.; Presser, O..E-Leadership of School Principals: Increasing School Effectiveness by a School Data Management System. British Journal of Educational Technology, v44 n6 101 N1,2018.
- 2- Esplin, N.L. Utah Elementary School Principals Preparation as Technology Leaders ProQuest LLC, Ph.D. Dissertation, Utah State University.2017.
- 3- Jarrahi ,M.H:Social Technologies and Informal knowledge,Iped,p10
- 4- Jarrahi ,M.H:Social Technologies and Informal knowledge,Sharing With inand across organization.ParquetL LC,PH , D. Dissertation,Syracuse,University,2017,p10.
- 5- Pohnpei's Education Management Information System. REL 2017,p175



- 6- Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B, **Towards a theory of school leadership practice: Implications of a distributed perspective**. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association. Montreal, Canada. , April 2012 , P 15
- 7- Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B.. **Towards a theory of school leadership practice: Implications of a distributed perspective**. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association. Montreal, Canada ,April ,2012,. P16.
- 8- Swallow, Meredith J. C, **The Influence of Technology on Teaching Practices at al Catholic School**, Journal of catholic Education, v20, nArticle7Mar ,2017,p154.
- 9- Tas, Murat, Yeloglu, H. Okan, **The Need for Technology Management Education for Undergraduate Programs: A Conceptual Framework**, Universal Journal of Educational Research, V.6 NO.2,2018, p249.
- 10- Uğuret.all, **Leading and Teaching With Technology: School Principals' Perspective**, International Journal of Educational Leadership and Management, V.7 NO.1,2019.
- 11- Uğuret.all, **Leading and Teaching With Technology: School Principals' Perspective** ,International Journal of Educational Leadership and Management, V.7 NO.1,2019.