كلية الدراسات العليا

دائرة التربية وعلم النفس

توجهات مديري المدارس في الضفة الغربية نحو التكنولوجيا واستخدامها في أعمالهم الإدارية ومعوقات ذلك.

Attitudes Of School Principals Toward Technology And It's Usage In Their Administrative Work And It's Obstacles In West Bank

إعداد

أمل نبيه عبد الفتاح أبوالرب

تمت مناقشة هذه الرسالة بتاريخ 2010/4/19

لجنة المناقشة:

أ.د. خولة الشخشير صبري (رئيساً)

د. آجنس حنانيا (عضواً)

د. ابراهيم مكاوي (عضواً)

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التربية من كلية الدراسات العليا في جامعة بيرزيت – فلسطين

2010

كلية الدراسات العليا

دائرة التربية وعلم النفس

توجهات مديري المدارس في الضفة الغربية نحو التكنولوجيا واستخدامها في أعمالهم الإدارية ومعوقات ذلك.

Attitudes Of School Principals Toward Technology And It's Usage In Their Administrative Work And It's Obstacles In West Bank

إعداد

أمل نبيه عبد الفتاح أبوالرب

تمت مناقشة هذه الرسالة بتاريخ 2010/4/19

لجنة المناقشة:

أ.د. خولة الشخشير صبري (رئيساً)

د. آجنس حنانيا (عضواً)

د. ابراهيم مكاوي (عضواً)

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التربية من كلية الدراسات العليا في جامعة بيرزيت – فلسطين

2010

الإهداء

إلى من بقيت بصماته تميز كل نجاحاتي ... إلى روح والدي الطاهرة ... رحمه الله

إلى من غمرتني دائماً بحنانها ورضاها ... إلى والدتي الغالية ... حفظها الله

إلى زوجي العزيز مصدر قوتي وعزيمتي وإرادتي

إلى مهجة حياتي أبنائي الأحباء رزان وربى وثائر

إلى من كانوا دائماً الى جانبي أخوتي وأخواتي

إلى كل الأهل والأصدقاء

إلى وطني الغالي

أهدي جهدي المتواضع

الشكر والتقدير

بعد حمد الله وشكره الذي أعانني على إتمام هذه الرسالة، يسعدني أن أتقدم بخالص الشكر إلى كل من أسهم في إخراج هذه الرسالة، وأخص بالشكر والتقدير مشرفتي الدكتورة خولة الشخشير التي شرفتني بالإشراف على هذه الرسالة، وكان لجهدها الكبير من توجيه وإرشاد أثر كبير لإنجاز هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى عضوي اللجنة المشرفة الدكتورة أجنس حنانيا، والدكتور إبراهيم مكاوي على جهودهما بمراجعة الرسالة وتفضلهما بقبول نقاشها، وإلى الدكتور عمر مسلم على جهوده المشكورة في التدقيق اللغوي للرسالة.

ولا يفوتني أن أتوجه بعظيم الشكر إلى جميع أساتذتي في كلية التربية لما كان لهم من أثر ايجابي في أسلوب تفكيري وعملي، وإثراء معرفتي العلمية.

كما وأتقدم بالشكر والتقدير للأخوة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، ومديريات التربية والتعليم، ومديري المدارس على تعاونهم في تسهيل مهمتي في توزيع أداة الدراسة.

وأخيراً أتقدم بشكري وامتناني إلى زوجي وأبنائي وعائلتي وأخوتي وأخواتي وأصدقائي الذين كانوا دائما رفاق دربي وأمدوني بكل ما استطاعوا من دعم وتشجيع.

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
قرار لجنة المناقشة	أ
الإهداء	ب
الشكر والتقدير	ت
قائمة المحتويات	ث
قائمة الجداول	ح
قائمة الملاحق	د
الملخص باللغة العربية	ذ
الملخص باللغة الانجليزية – Abstract	ش
الفصل الأول: مشكلة الدراسة.	1
المقدمة	1
مشكلة الدراسة	4
الهدف من الدراسة	5
أسئلة الدراسة	5
مبررات الدراسة وأهميتها	6
فرضيات الدراسة	6
حدود الدراسة	8
مسلمات الدراسة	8
تعريف المصطلحات	8
الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة	11
الاطار النظري	11

الدراسات السابقة	23
أولاً: دراسات تناولت التوجهات نحو التكنولوجيا واستخدامها في الأعمال الادارية.	23
ثانياً: دراسات تناولت مشاكل ومعوقات استخدام التكنولوجيا في الأعمال الادارية.	41
ملخص الدراسات السابقة	50
الفصل الثالث: إجراءات الدراسة	52
منهجية الدراسة	52
مجتمع الدراسة	53
عينة الدراسة	53
أداوات الدراسة	54
صدق وثبات الأداة	57
الطريقة واجراءات الدراسة	59
متغيرات الدراسة	61
المعالجة الاحصائية	62
الفصل الرابع: عرض النتائج وتحليلها	64
نتائج التحليل الوصفي	64
نتائج تحليل المقابلات التي تم اجراؤها في المرحلة الثانية من الدراسة	84
خلاصة نتائج الدراسة الكمية والكيفية	95
الفصل الخامس: تفسير نتائج الدراسة، ومناقشتها، والتوصيات	98
أولاً: تفسير النتائج ومناقشتها	98
التوصيات	109
المراجع	111
الملاحق	120

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	توزيع مجتمع وعينة الدراسة من مديري المدارس	53
2	ثبات الأداة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا	58
3	وصف عينة الدراسة لمديري المدارس تبعاً للمتغيرات المستقلة	60
4	التكرارات والنسب المئوية لإجابات عينة الدراسة على فقرات الخدمات أو الأجهزة المتوافرة في المدرسة التي لها علاقة باستخدام التكنولوجيا	65
5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الأول للاستبانة مجال توجهات مديري المدارس نحو التكنولوجيا	67
6	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لفقرات المجال الثاني للاستبانة مجال استخدام مديري المدارس للتكنولوجيا في الأعمال الإدارية	69
7	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات الذكور والإناث للمجالات والفقرات الكلية للتوجهات نحو التكنولوجيا واستخدامها في الأعمال الإدارية	70
8	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة للفقرات الكلية حسب متغير المؤهل العلمي	72
9	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتوجهات أفراد العينة نحو التكنولوجيا واستخدامها، في المجالات والفقرات الكلية حسب متغير المؤهل العلمي	72
10	نتائج اختبار شافييه	73
11	نتائج اختبار (ت) للفروق بين تخصص العلوم التطبيقية وتخصص العلوم الإنسانية لفقرات محور التوجهات نحو التكنولوجيا واستخدامها في الأعمال الإدارية	74
12	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة للفقرات الكلية حسب متغير سنوات الخبرة	75

13	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتوجهات أفراد العينة نحو التكنولوجيا واستخدامها، في المجالات والفقرات الكلية حسب متغير سنوات الخبرة	76
14	نتائج اختبار (ت) للفروق بين من المتدربين وغير المتدربين للمجالات والفقرات الكلية للتوجهات نحو التكنولوجيا واستخدامها في الأعمال الإدارية	77
15	التكرارات والنسب المئوية لإجابات عينة الدراسة على فقرات محور معوقات استخدام التكنولوجيا في الأعمال الإدارية	78
16	التكرارات والنسب المئوية لمعوقات استخدام التكنولوجيا كما وردت في السؤال المفتوح	82

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
1	الاستبانة في صورتها الأولية	119
2	الاستبانة في صورتها المعدلة	125
3	الكتاب الموجه الى المحكمين	130
4	قائمة المحكمين	131
5	الكتاب الموجه الى وزارة التربية والتعليم من جامعة بيرزيت	132
6	كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم	133
7	أسماء مدارس عينة الدراسة وتوزيعها حسب المديرية والجنس	134
8	أسئلة المقابلات لمديري المدارس	137
9	مقابلات مديري المدارس وتوزيعهم	138
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات مجالات الاستبانة	139

الملخص

توجهات مديري المدارس في الضفة الغربية نحو التكنولوجيا واستخدامها في أعمالهم الإدارية ومعوقات ذلك.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على توجهات مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية نحو التكنولوجيا واستخدامها في أعمالهم الإدارية، وعلاقة هذه التوجهات ببعض المتغيرات كالجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة، والتدريب، كما هدفت الدراسة الى الكشف عن أهم المعوقات التي تمنع مدير المدرسة من استخدام التكنولوجيا.

ولتحقيق هذه الأهداف حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما توجهات مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية نحو التكنولوجيا؟
2. ما مدى استخدام مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية للتكنولوجيا في أعمالهم الإدارية؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات توجهات مديري المدارس نحو التكنولوجيا واستخدامها في الأعمال الإدارية تعود لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص الجامعي، وسنوات الخبرة، والتدريب؟
4. ما المعوقات التي تواجه مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية في تطبيق التكنولوجيا في أعمالهم الإدارية.

وقد انبثق عن السؤال الثالث خمس فرضيات.

وللإجابة عن هذه الأسئلة وفرضياتها، تم استخدام المنهج الوصفي الكمي والكيفي في الدراسة.

وتم اختيار عينة الدراسة المكونة من (210) مدير مدرسة ومديرة بنسبة 50% من مجتمع الدراسة المكون من جميع مديري المدارس الحكومية في مديريات جنين ورام الله وبيت لحم البالغ عددهم 418 مدير ومديرة مدرسة، للعام الدراسي 2009/ 2010.

ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانة شملت (71) فقرة، تلاها سؤال مفتوح حول أهم المعوقات التي تواجه المديرين في استخدام التكنولوجيا، وتم حساب معامل الثبات حيث بلغ لجميع فقرات الاستبانة (0.87).

كما تم إجراء مقابلات مع 12 مدير مدرسة، اعتمدت على الحوار والنقاش لسبعة أسئلة للتعرف عن كثب على معوقات استخدام التكنولوجيا في العمل الإداري.

تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام اختبار (ت) واختبار تحليل التباين الأحادي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

بينت نتائج الدراسة ما يلي:

- توجهات مديري المدارس نحو التكنولوجيا كانت إيجابية حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.14)، بينما كانت درجة استخدامهم للتكنولوجيا متوسطة بمتوسط حسابي (2.51) وفق مقياس ليكرت الخماسي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات توجهات مديري المدارس نحو التكنولوجيا واستخدامها في الأعمال الإدارية تعزى إلى كل من متغير سنوات الخبرة، والتخصص الجامعي. في حين – كانت هناك فروق في توجهاتهم تعزى إلى كل من متغير الجنس لصالح الذكور، والمؤهل العلمي لصالح حملة الماجستير، والتدريب لصالح من التحقوا بدورات تدريبية.
- هناك معوقات تمنع مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية من استخدام التكنولوجيا في أعمالهم الإدارية تتمثل في:

معوقات مادية: نقص الميزانية، وضعف البنية التحتية، وعدم توافر الأجهزة الحديثة والبرمجيات، وقلة الصيانة، وعدم وجود خدمة الإنترنت.

معوقات بشرية: نقص التدريب للمديرين، وضيق الوقت، وضعف الموظفين في استخدام التكنولوجيا، وعدم وجود مختص في المدرسة لتشغيل الأجهزة وصيانتها.

معوقات إدارية: تقييد الأنظمة والقوانين، وقلة الحوافز والمكافآت، وعدم وجود معايير تشترط إتقان المدير للتكنولوجيا عند تعيينه.

وبناءً على النتائج توصي الباحثة بعقد دورات تدريبية، وتوفير البرمجيات وخدمة الإنترنت، وتحديد المدارس التي بحاجة إلى توفر أجهزة وخدمات تكنولوجية فيها.

كما وتوصي الباحثة بإجراء دراسة مماثلة موسعة، ودراسات ميدانية تقييمية للتعرف على ممارسات مديري المدارس في استخدام التكنولوجيا، ودراسات حالة لتجارب تكنولوجية ناجحة وتعميمها للاستفادة منها.

Abstract

Attitudes Of School Principals Toward Technology And It's Usage In Their Administrative Work And It's Obstacles In West Bank

By: Amal Nabeeh Abdelfattah Abu al rub

Supervising Committee:

Dr. Khawla Shakhsheer Sabri (Major Advisor)

Dr. Agnes Hanania

Dr. Ibrahim Makkawi

This study aimed to explore the attitudes of governmental school principals toward technology and it's usage in their administrative work and it's obstacles in the West Bank, and the relation between these attitudes and the following variables: gender, qualification, specialization, experience and training.

To achieve these aims, the study attempted to answer the following questions:

1. What are the attitudes among governmental school principals toward technology in the West Bank?
2. To what extent do principals use technology in their administrative work?
3. Are there statistically significant mean differences in the attitudes of principals toward technology according to gender, qualification, specialization, experience and training?

4. What are the obstacles that face principals in adopting technology in their work?

There are five hypotheses that were derived from the third question.To answer these questions and hypotheses, descriptive quantitative and qualitative approaches were used.

The study sample consisted of (210) principals representing 50% of the population that included of all governmental school principals in the districts of Jenin, Ramallah and Bethlehem, The population consisted of (418) principals for the academic year 2009/2010.

To achieve the purpose of this study, a questionnaire was developed consisting of (71) items, followed by an open question about the most important obstacles the principals face in using technology. The reliability coefficient was cronbach alpha (0.87).

Interviews were conducted with 12 principals using seven questions that focused on the obstacles in using technology in their work.

The hypotheses of the study were tested using t-test, one-way analysis of variance, means, and standard deviations.

The study results showed that:

- The attitudes among principals toward technology were positive. The mean was equal to (4.41). The level to which principals use

technology reached the medium level with a mean of (2.51) according to the five-point likert scale.

- There were no significant mean differences at the level ($\alpha \leq 0.05$) in the attitudes that principals have toward technology and its usage according to the years of experience and the specialization. However, such mean differences were found with respect to other three variables: gender (for male), educational qualification (for the master degree) and training (for those who join training courses)
- There were obstacles that prevent principals from using technology in their administrative work. These obstacles were as follows:

Infrastructure- related obstacles: the shortage in budgets, weakness in the infrastructure, unavailability of new facilities and programs, lack of maintenance and internet service.

Person- related obstacles: the lack of training for principals, time limit, the weak level in technology skills among employees, and the lack of technical expertise in the schools.

Administration- related obstacles: regulations and laws, lack of motivations and awards, lack of standards that emphasize technological skills of principals before they are assigned.

Depending on the results, the researcher recommends organizing training courses, providing schools with software programs and internet, and identifying the schools that are in need of technological facilities.

Moreover, the researcher recommends conducting a similar broader study that would include other districts, evaluative studies to explore the attitudes among principals in using technology, and to study cases of successful examples in using technology in order to spread the experience to other schools and educational institutions.

الفصل الأول
مقدمة

يعد الاستثمار في البشر من أعظم الاستثمارات على الإطلاق. كما تأخذ عملية تنمية الموارد البشرية قيمة كبيرة واهتماماً متزايداً، لأن البشر هم صانعو التنمية، وهم أيضاً نتاجها، وهم العنصر الأساسي في بنائها. وتعد التوجهات والسلوكيات ركيزة عملية التنمية، ولم يعد مدير المدرسة أو أي مدير بعيداً عن التأثير والتأثر بفاعلية المتغيرات العالمية، ويتمثل التحدي الحقيقي في مدى قدرة أو استعداد المدير للتخلي عن قوالب الإدارة التقليدية وأن يستعيض عنها بتوجهات تربوية معاصرة، ولا يقل عن ذلك معرفته بالتكنولوجيا الإنسانية، وهي تكنولوجيا التعاون البشري أو الإدارة، وينبغي عليه أن لا ينسى دوره الأساسي صانعاً للمستقبل، وأن يكون على وعي عميق للتنظيم الذي يعمل به، وبالتالي لا بد من أن يكون على علم في مجالات العلوم السلوكية المختلفة، وأن تكون لديه القدرة على التعمق التكنولوجي، وقد أصبح المدير إزاء التحولات الكبرى مطالباً بما لا يمكن له أن يطبقه بمفرده (العجمي، 2007).

ونظراً للتقدم العلمي والتكنولوجي وما صاحبه من تغييرات اقتصادية واجتماعية، فقد تغير دور المدرسة، وأصبحت تشتق أهدافها من أهداف المجتمع واحتياجاته، وأصبحت منفتحة كل الانفتاح على مجتمعها، تسهم في مختلف أنشطته إسهاما يعينه على التقدم والتطور

وتشارك في مختلف صور التنمية الصحية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية. وبذلك أصبح من الضروري للمدرسة أن ترتب أهدافها ووسائلها لخدمة أغراضها الجديدة والمتطورة (الحيلة، 1998).

تتبنى الإدارة المعاصرة التوجه الإستراتيجي والتوجه التسويقي، والتوجه المعلوماتي، والتوجه للتطوير المستمر، والتوجه الإنساني، والتوجه للجودة الشاملة والتوجه التقني والفكري والمعرفي، فبعد أن انفتح العالم على مصراعيه، من المطلوب أن يمتلك مدير المدرسة عقلية عالمية ليتفاعل مع الأحداث المحلية والعالمية التي تجري من حوله، بحيث تساعده على إدارة المدرسة بوعي، ويتمكن من إقامة جسر من الحوار بين المدرسة والمؤسسات الاجتماعية والتعليمية والثقافية الموجودة في المجتمع، ويستطيع أن يربط المدرسة محلياً وعالمياً بالمؤسسات الفاعلة (حسين، 2006).

لقد صاحب الثورة التكنولوجية التي حدثت في العصر الحالي توسع ملحوظ في الأنظمة التعليمية بشكل لم يسبق له مثيل، فقد تضاعف عدد الطلاب المقبولين في المدارس، وازدادت المصروفات التعليمية بمعدل سريع، الأمر الذي يتطلب إدخال نظم إدارية متطورة لتواكب هذا التوسع، وتلبي الاحتياجات الإدارية لمهام التخطيط والتطوير التي تقوم بها الإدارة المعاصرة (العجمي، 2007).

كما أن توظيف التكنولوجيا أعم وأشمل من مجرد استخدام آلات وأجهزة، إنه عبارة عن تنظيم متكامل يتطلب وجود جميع العناصر: الإنسان والآلة والأفكار والآراء وأساليب العمل والأدوات، بحيث تعمل جميعها في إطار واحد يؤكد على اتباع منهج وطريقة في العمل، تسير وفق خطوات منظمة، وتستخدم كل الامكانات التي تقدمها التكنولوجيا للوصول إلى تحقيق أهدافها، بحيث تعتمد على منظومة عامة وشاملة ومنظومات فرعية داخلها، مع ضرورة التجانس والتفاعل بين مكوناتها، ووجود الضوابط التي تساعد على التحكم في هذه العمليات والقدرة على التقويم المستمر لكل منها في ضوء الأهداف المحددة (عليان، 1999).

توفر التكنولوجيا خدمة كل الأنشطة والمهام الإدارية والمحاسبية عن طريق إدارة وتخزين ومعالجة كل البيانات والمعلومات والتقارير التي تفيد في عملية دعم وصناعة القرار، مما يؤدي إلى استثمار الجهود في محاولة الاستفادة من الطاقات البشرية في خدمة المجتمع، وتحسين العملية التعليمية، بدلاً من هدر الوقت والجهد في الأعمال الكتابية المختلفة التي تستهلك الوقت الذي يعتبر الثروة الحقيقية للإنسان (الصعيدي، 2007).

مشكلة الدراسة:

إدراكاً من وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لأهمية توظيف التكنولوجيا في المدارس فقد سعت في السنوات الخمس الأخيرة إلى القيام بدورات تأهيل وتدريب لمديري المدارس، ومن بين هذه الدورات دورات في استخدام التكنولوجيا في أعمال الإدارة المدرسية (وزارة التربية والتعليم العالي، 2006).

ومن خلال خبرة الباحثة في مجال الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية ومشاركتها في حضور هذه الدورات مع مديري مدارس من مختلف محافظات الضفة الغربية، لاحظت الباحثة أن توجهات مديري المدارس نحو التكنولوجيا واستخدامها تحد من توظيفهم لها وأن التدريب وحده أحياناً يكون غير مجد إذا لم يكن مدير المدرسة على قناعة بتطبيق ما تم تدريبه عليه، وأن توفير الآلات والأجهزة التكنولوجية في المدارس والإدارات المدرسية لا يكفي لضمان استخدامها وتوظيفها بالشكل الصحيح، بالإضافة إلى وجود بعض المعوقات التي تحد من استخدام التكنولوجيا وتوظيفها من مديري المدارس، ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة للتعرف على التوجهات الموجودة لدى مديري المدارس نحو التكنولوجيا واستخدامها في الأعمال الإدارية، وهل تختلف هذه التوجهات باختلاف الجنس أو المؤهل العلمي أو التخصص أو الخبرة أو أثر التدريب، بالإضافة إلى التعرف على معوقات استخدام التكنولوجيا في الإدارات المدرسية.

الهدف من الدراسة:

هدف الدراسة الحالية إلى:

1- التعرف على توجهات مديري المدارس في الضفة الغربية نحو التكنولوجيا واستخدامها في أعمالهم الإدارية بناءً على عدة متغيرات وهي الجنس والمؤهل العلمي والتخصص وعدد سنوات الخبرة والتدريب.

2- التعرف على أهم المعوقات التي تمنع مديري المدارس من توظيف التكنولوجيا في أعمالهم الإدارية المدرسية، وتحد من استخدامهم لها.

أسئلة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة انبثقت الأسئلة الآتية:

1. ما توجهات مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية نحو التكنولوجيا؟
2. ما مدى استخدام مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية للتكنولوجيا في أعمالهم الإدارية؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات توجهات مديري المدارس نحو التكنولوجيا واستخدامها في الأعمال الإدارية تعود لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص الجامعي، وسنوات الخبرة، والتدريب؟
4. ما المعوقات التي تواجه مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية في تطبيق التكنولوجيا في أعمالهم الإدارية؟

مبررات الدراسة وأهميتها:

هناك دراسات تناولت موضوع التكنولوجيا وتوظيفها في التعليم وفي المدارس وفي الأنظمة التعليمية، كما توجد دراسات أخرى تحدثت عن المدرسة الإلكترونية والمدرسة الرقمية وإيجابيات التكنولوجيا ومشاكل ومعوقات تطبيقها، وضرورة إعداد الكوادر البشرية القادرة على التعامل معها، ومن هذه الدراسات دراسات عالمية وأخرى عربية سترد في الفصل الثاني، أما على الصعيد المحلي الفلسطيني فهناك قلة في الدراسات والأبحاث (حسب علم الباحثة) التي تبحث في التكنولوجيا ومدى الاستفادة منها وتطويرها لخدمة الإدارات المدرسية وتسهيل أعمالها وتحقيق أهدافها المرجوة في المؤسسات التربوية والتعليمية في فلسطين ومعوقات تطبيقها، ومن هنا تظهر أهمية الدراسة العلمية في كونها تجمع بين التعرف على توجهات مديري المدارس في الضفة الغربية نحو التكنولوجيا واستخدامها في الأعمال الإدارية، بالإضافة إلى التعرف على المعوقات التي تحول دون تطبيقها بالشكل الفعال، أما الأهمية التطبيقية للدراسة فجاءت من إمكانية الأخذ بنتائج هذه الدراسة في تطوير الأساليب والممارسات الإدارية في المدارس نظراً لتزايد الحاجة لذلك في ظل التطور التكنولوجي في المجتمع ككل وضرورة مواكبة هذا التطور.

فرضيات الدراسة:

انبثقت عن أسئلة الدراسة مجموعة من الفرضيات التي سعت الدراسة لاختبارها وهي الفرضيات التي انبثقت عن السؤال الثالث:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات توجهات مديري المدارس نحو التكنولوجيا واستخدامها في الأعمال الإدارية تعزى إلى متغير الجنس.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات توجهات مديري المدارس نحو التكنولوجيا واستخدامها في الأعمال الإدارية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات توجهات مديري المدارس نحو التكنولوجيا واستخدامها في الأعمال الإدارية تعزى إلى متغير التخصص الجامعي.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات توجهات مديري المدارس نحو التكنولوجيا واستخدامها في الأعمال الإدارية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات توجهات مديري المدارس نحو التكنولوجيا واستخدامها في الأعمال الإدارية تعزى إلى متغير التدريب.

حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على قياس التوجهات نحو التكنولوجيا لدى مديري المدارس الحكومية في شمال ووسط وجنوب الضفة الغربية في فلسطين، واستخدامهم لها في أعمالهم الإدارية ومعوقات تطبيقها، وذلك خلال العام الدراسي 2010/2009.

مسلمات الدراسة:

1. توجهات مديري المدارس تؤثر في أدائهم بناءً على العوامل البيئية المحيطة بهم.
2. التكنولوجيا تؤثر في المجتمع وتتأثر به، فهي تتفاعل مع المجتمع إذا استعملت فيه، وتؤثر وتتأثر به أيضاً.
3. لدى مديري المدارس وعي كاف لتعبئة الاستبانة التي وضعت لقياس أغراض الدراسة بموضوعية وواقعية واهتمام بالموضوع.

تعريف مصطلحات الدراسة:

فيما يلي تعريف مصطلحات الدراسة

التكنولوجيا: جميع الوسائل التي تستخدم لإنتاج الأشياء الضرورية لراحة الإنسان، واستمرارية وجوده، وهي طريقة فنية لإنجاز أغراض علمية، وقد ارتبط مفهوم التكنولوجيا بالصناعة حوالي قرن ونصف القرن قبل أن يدخل عالم التربية، وهي طريقة

نظامية تسير وفق المعارف المنظمة، وتستخدم جميع الإمكانات المتاحة، مادية أم غير مادية، بأسلوب فعال لإنجاز العمل المرغوب فيه إلى درجة عالية من الإتقان.

والتكنولوجيا تعني أكثر من مجرد استخدام الأجهزة والآلات، فهي طريقة في التفكير ومنهج في العمل، وأسلوب في حل المشكلات يعتمد على اتباع مخطط منهجي وأسلوب منظم، حيث يتكون من عناصر كثيرة متداخلة بقصد تحقيق أهداف محددة (الحيلة، 1998).

مدير المدرسة: هو الشخص الذي يرأس الإدارة المدرسية، ويقوم بالإشراف على تنسيق المسيرة التعليمية وتخطيطها وإدارتها ومتابعة مسيرتها من خلال معلمي المدرسة وموظفيها، وهو قائد تربوي يجب أن تتوافر فيه الصفات القيادية التي تمكنه من قيادة المؤسسة التربوية وتوجيهها لتحقيق الأهداف المرجوة لها (ربيع، 2006).

الإدارة المدرسية: هي مجموعة الأنشطة والفعاليات (من تخطيط، وتنظيم، ومتابعة، وتوجيه، ورقابة) التي يقوم بها المدير والعاملون معه من معلمين وإداريين وأولياء أمور من أجل تحقيق أهداف المدرسة في التربية والتعليم (ربيع، 2006).

التكنولوجيا في الإدارة المدرسية: إدخال الأجهزة والوسائل التكنولوجية الحديثة واستخدامها في نظام الإدارة المدرسية (محمد، 2008).

التدريب: مجموعة الأفعال التي تسمح بإعادة تأهيل الأفراد لأن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم، من أجل أداء وظائفهم التي يعملون بها (الشرقاوي، 2003).

المدارس الحكومية: هي المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية إدارياً ومادياً وفنياً.

التوجه: حالة أو وضع نفسي عند الفرد يحمل طابعاً إيجابياً أو سلبياً تجاه موقف أو فكرة أو ما شابه، وهو نتيجة للتجارب والخبرات المتعلمة التي تنتج من الاحتكاك بالآخرين (عدس وتوق، 1998).

المعوقات: وتعرفها الباحثة إجرائيا بأنها كل ما يحول دون تطبيق مديري المدارس للتكنولوجيا في أعمالهم الإدارية.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري:

أحدثت التطورات المعلوماتية تغييراً عميقاً في مفاهيم الإنسان وأساليب حياته وطموحاته المستقبلية، كما ترتب عليها تقادم المعرفة وانخفاض قيمة ما يتم اكتسابه في مؤسسات التعليم، كما أن النظم الإدارية المدرسية أصبحت مطالبة باستيعاب المفاهيم والتقنيات الحديثة بحيث يمكن دمجها لتصبح جزءاً لا يتجزأ من منظومة الإدارة المدرسية، وبشكل يمكن معه تسخيرها لخدمة الأغراض التربوية والإدارية والتعليمية.

ولعل الحاسوب والتلفاز التعليمي والتعليم بالمراسلة والإدارة بالأهداف والتخطيط الزمني والميزانيات المبرمجة وأساليب التقويم الحديثة ليس إلا قليلاً من كثير فيما يخص التقنيات الإدارية الحديثة التي ستعمل في المدرسة، وسوف تشارك في سرعة تكيفها مع النوعيات الجديدة والمختلفة من المتعلمين (زاهر، 1995).

ونتيجةً لتغير طبيعة المهام والأعمال الإدارية المتعلقة بإدارة المنظمات التعليمية بدرجات متفاوتة فقد تتطلب الأمر تغييراً مماثلاً في المواصفات والمهارات والاتجاهات اللازم توافرها عند المديرين لأداء تلك المهام بشكل فعال (العجمي، 2007).

وفي ظل المتغيرات الحالية يجب على المديرين التمسك بمبـــدأين مهمين: الأول أن المدرسة هي مؤسسة نظامية، وتطبيق أي متغير جديد فيها يجب أن يتبع هذا النظام، والثاني أن المدارس حالياً لا تطبق الأمور والأنظمة بشكل مختلف بعضها عن بعض، إلا إذا تم استيـــعاب التغييرات الواجب تطبيقها، وهذا يتطلب المعرفة التامة والقـــدرة على تطبيـــق المفاهيـــم الجديدة، وإتاحة الوقت للمناقشـــة والتخطيط وتطبيق أنظمة التكنولوجيا (Hertzke & Olson, 1994).

إن عملية التربية والتعليم لا تقتصر على الجوانب التعليمية فقط، فهناك عدة جوانب يجب الاهتمام بها مثل التخطيط والتنفيذ وإجراء البحوث التي تساعد على تطوير أعمالها ومخرجاتها التربوية، وهذا يتطلب وقتاً وجهداً كبيرين من القائمين على العملية التربوية والإدارية لإنجاز أعمالهم (عيادات، 2004).

من ينظر إلى مهام الإدارة المدرسية يجدها كثيرة، وتختلف تبعاً لاختلاف الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، والتربوية والإدارية، ووجود المدارس في المدن أم في القرى، أم في الكثافة السكانية، وهذه المهام تشمل العملية الإدارية، والإشراف على النواحي التعليمية، والعلاقات الإنسانية وكذلك التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه وتقويم لجميع ما يتعلق بالمدرسة (الدعيلج، 2009).

ويقدر الوقت الذي ينفقه المديرون في إعداد المعلومات وتوصيلها إلى الآخرين بحوالي 80% من الوقت الكلي المنفق على أعمالهم، حيث توجد هذه المعلومات في كثير من المصادر مثل المستندات، والتقارير، والمخططات، والتحليل الخاص بموقف معين، والإحصاءات. وباستخدام التكنولوجيا يستطيع المدير إعداد المعلومات وتنظيمها وحفظها واستدعائها عند الحاجة إليها، ليمكنه ذلك من اتخاذ القرارات المختلفة في الوقت المناسب، حيث تعد عملية اتخاذ القرارات من أهم الوظائف الملقاة على عاتقه، التي يجب تدعيمها لديه، ويتيح له القيام بوظائف التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة والحصول على أدق التفاصيل في أي مكان وفي أي وقت (حسان، 2008).

وهناك مجموعة كبيرة من الوسائل والأجهزة التكنولوجية في هذا العصر نذكر منها: الإنترنت والسبورة الذكية، وهي سبورة تفاعلية بيضاء اللون تتصل مع الحاسوب وأجهزة العرض المختلفة، والبريد الإلكتروني، والمكتبة الإلكترونية، والكاميرا الرقمية، حيث تعمل بنظام تسجيل رقمي للصور الفوتوغرافية، ويتم تخزينها ومعالجتها باستخدام الحاسوب. إن إضافة التكنولوجيا العالية والتدريب عليها يوفر إمكانية اتصال أولياء الأمور بالمدرسة والحصول على التقارير والدرجات وكذلك الشهادات، من خلال الإنترنت أو أجهزة حاسوب في المدرسة يتم تخصيصها لهذا الغرض، وإقامة اتصال دائم بين بعض المدارس وبعضها الآخر لتبادل المعلومات والأبحاث ودعم روح المنافسة العلمية والثقافية، كما يمكن إقامة مسابقات علمية وثقافية باستخدام الإنترنت مما يدعم

سهولة تدفق المعلومات بين كل أطراف العملية التعليمية وتحسين الاتصال ودعم التفاعل بينهم.

كل هذا يعتمد على قدرة الإدارة على حسن استخدام الموارد لتحقيق الأهداف بكفاءة وإتقان، ولا يتحقق ذلك إلا بالاعتماد على أحدث أساليب الإدارة لإنجاز المهام والأعمال، وبالتالي لا بد من الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات في الإدارة المدرسية (الصعيدي، 2007).

وتتحدد مكونات التكنولوجيا في أربعة مكونات هي: المكونات المادية التي تتضمن كل أنواع الأجهزة والآلات اللازمة لتشغيل نظام المعلومات، والبرمجيات التي بدونها لن يكون هناك فائدة للمكونات المادية، والمعلومات التي كانت في الأصل بيانات ثم عولجت بطرق وأساليب فنية حتى أصبحت معلومات يمكن الاستفادة منها في صناعة القرارات، والاتصالات التي تضم كل وسائل الاتصال السلكية واللاسلكية الضرورية لانتقال المعلومات من مكان تخزينها إلى المستفيدين منها (محمد، 2008).

ومن أكثر وسائل التكنولوجيا استخداماً في المدارس الحاسوب، وهو نظام آلي يقوم مقام العمل اليدوي في الأمور الكتابية أو حفظ الملفات أو تخزين المعلومات بصورة آلية وبسرعة ودقة متناهية، والقطاع التربوي يكاد يكون من أكثر القطاعات بحاجة لتعزيز

دور الحاسوب الإلكتروني والتوظيف الجيد للتكنولوجيا في مؤسساته المختلفة، لأنه معني بإعداد أجيال مؤهلة قادرة على القيادة ورفع عملية التطور (عيادات، 2004).

وتشمل تطبيقات الحاسوب في الإدارة المدرسية عدداً من الخدمات منها: شؤون الموظفين والامتحانات والتقييم والسجلات والجداول المدرسية والإرشاد التربوي وشؤون إدارة المكتبات وإنتاج المطبوعات التعليمية، والأعمال المكتبية اليومية وغيرها، هذا ويمكن عن طريق الحاسوب عمل الجدول المدرسي، وتوزيع الحصص، وتوزيع الطلاب على الصفوف الدراسية وفق المعايير المستهدفة، وكذلك يمكن الاستفادة منه في إدارة كل الشؤون المالية والمحاسبية وإدارة المخازن واللوازم وأعمال السكرتارية والقبول والتسجيل (الفار، 2002).

ويمكن أن يمتد استخدام التكنولوجيا إلى مجالات أخرى مثل: نشر نتائج الطلبة على شبكة الإنترنت ليكون بإمكان الطالب وولي الأمر متابعة نتائج ابنه أولاً بأول من خلال موقع المدرسة على الإنترنت، ومراسلة الطلبة ودعوة أولياء الأمور من خلال البريد الإلكتروني، وتحليل نتائج الطلبة واستخراج معدلاتهم وانحرافاتهم المعيارية وقياس أدائهم والوقوف عند نقاط الضعف من أجل معالجتها (الهرش وغزاوي ، 2003).

بالإضافة إلى العديد من الأساليب والطرق والوسائل الحديثة التي يمكن تطبيقها في مجال الإدارة المدرسية، منها الميزانية المبرمجة التي ظهرت بديلاً عن الميزانية التقليدية، والتخطيط بديلاً عن الارتجال في التحرك نحو المستقبل، وبنك المعلومات والأدمغة الإلكترونية بديلاً عن وسائل التخزين التقليدية، وتحليل النظم بديلاً عن القرارات الفردية (الدعيلج، 2009).

وبما أن التربية هي التي تشكل المجتمع، فإن المجتمعات تحاول أن تلحق بركب الحضارة والتقدم عن طريق التربية، وتعد الإدارة مفتاح النجاح للمؤسسات بكل أنواعها وتوجهاتها. وملامح الإدارة المعاصرة هي إدارة تعمل في المستقبل وتؤمن بالإنسان، إدارة مرنة ومتكيفة، تسعى إلى التميز وتستوعب التقنيات (حسين، 2006).

فالإدارة المدرسية المأمولة لمدرسة المستقبل لا بد أن تكون مهيأة ومعدة للقيام بدورها القيادي بكفاءة وفعالية، وهي بحاجة لأن تقضي وقتاً أطول في تطوير البيئة التربوية في المدرسة، وأن تبني علاقات إنسانية سواء داخل المدرسة أو خارجها لتتمكن من تحقيق أداء فعال عن طريق بناء شبكة اتصال تسهل عملية انتقال المعلومات وتكوين فريق عمل يحقق الأهداف المرجوة، وتحفيز الهيئة الإدارية والتدريسية والطلبة للعمل بكفاءة وفعالية وفق المعايير التربوية المعاصرة (الصعيدي، 2007)، يتركز من خلالها عمل المدير الدائم على تنمية البرنامج التعليمي وتقدمه المستمر وإنشاء برامج العلاقات الإنسانية

وتطوير المناهج الدراسية، ودراسة الكتب المدرسية ونقدها، وتقييم تحصيل الطلبة وتقدمهم، وتقييم عمل المدرسين وتوجيه وتنظيم ومراقبة ومتابعة أعمال الاختبارات المدرسية بدقة وسرعة، ومراقبة النشاط المدرسي وعلاقة المدرسة بالمدارس الأخرى. وتبعاً لهذه الحساسية الإدارية للإدارة المدرسية في عصرنا الحاضر تغير مفهوم وظيفة مدير المدرسة وعمله وواجباته وصفاته، والحقيقة أن هذا التغيير ما هو إلا جزء لا يتجزأ من عملية التغيير الذي حدث في المجتمع خارج المدرسة وبالتالي انعكس على المدرسة نفسها، والسبب في هذا التغيير الملحوظ داخل وخارج المدرسة هو المدنية المتغيرة والحضارة المتجددة في جميع مجالات الحياة، وبذلك أصبح المدير مسؤولاً عن جميع ما يتعلق بالنواحي الإدارية وجميع ما يتعلق بالنواحي الفنية (حمدان، 2006).

ويتميز المدير المعاصر بأن له جهازاً خاصاً به يزوده بكل المعلومات اللازمة لمتابعة الأنشطة المختلفة التي يتضمنها العمل المدرسي، والتعرف على مستوى العملية التعليمية والأدوار المختلفة التي يؤديها عناصر العملية التربوية من مدرسيين وطلاب وإداريين، وبذلك يستطيع متابعة هذه الأدوار، والتواصل مع المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة وإيصال رسالة المدرسة بوضوح، حيث إن المدير في المدرسة يمثل سلطة منظمة ومحددة بشكل رسمي عن طريق قواعد عامة وملزمة ومستمدة من النظام التعليمي وقواعده وقوانينه، لذلك يجب ترشيح مدير المدرسة إلى البرامج التدريبية المتنوعة مع التركيز على السلوك الإداري، حيث لا يمكن أن يؤتي التقدم التكنولوجي ثماره في العملية

التعليمية إذا لم ينبع من إدارة واعية بدور التكنولوجيا في العملية التعليمية، وكيف يجلس المدير في مكتبه ويستطيع من خلال التكنولوجيا الحديثة أن يكون على دراية تامة بجميع شؤون المؤسسة التعليمية بل وبجميع القرارات الوزارية والنشرات التوجيهية من المستويات العليا الحديث منها والقديم (الصعيدي، 2007).

وقد قامت الجمعية التعاونية للتكنولوجيا (Technology Standards for School Administrators, TSSA, 2001) بوضع معايير لاستخدام مديري المدارس وقادة المؤسسات التعليمية للتكنولوجيا وفق المحاور التالية:

1- القيادة والرؤية: بحيث يكون لدى مديري المدارس رؤية مشتركة لتحقيق التكامل الشامل للتكنولوجيا وتهيئة البيئة والثقافة لتحقيق تلك الرؤية من خلال تسهيل التنمية لاستخدام التكنولوجيا على نطاق واسع والحفاظ على عملية شاملة لتطوير وتنفيذ ومراقبة طويلة المدى لخطة منهجية لتحقيق هذه الرؤية، وتعزيز وتنمية الابتكار المستمر مع التكنولوجيا، واستخدام البيانات في اتخاذ القرارات القيادية، والدعوة لإجراء البحوث على أساس الممارسات الفعالة في استخدام التكنولوجيا.

2- التعلم والتعليم: على مديري المدارس ضمان تصميم المناهج والإستراتيجيات التعليمية وتهيئة بيئات تعلم تدمج التكنولوجيا لتحقيق تعلم أفضل، وذلك من خلال تحديد واستخدام وتيسير وتقييم وتشجيع وسائل التكنولوجيا الملائمة لتعزيز ودعم عملية التعلم والتعليم التي تؤدي إلى ارتفاع مستويات تحصيل الطلبة، وتوفير وضمان

أعضاء هيئة تدريس وموظفين قادرين على التعامل مع التكنولوجيا وتوظيفها في تحسين فرص التعلم.

3- الإنتاجية والممارسة المهنية: أن يكون لدى مديري المدارس القدرة على تطبيق التكنولوجيا لتعزيز قدرتهم على الممارسة المهنية وزيادة الإنتاجية الخاصة بهم وبالآخرين من خلال توظيف تكنولوجيا الاتصالات والتعاون بين الزملاء والمعلمين والآباء، والمشاركة في المؤسسات والورشات التي تدعم تدريب وتهيئة الموظفين لاستخدام التكنولوجيا، والحفاظ على الوعي بكل ما هو جديد في مجال التكنولوجيا واستخداماتها الممكنة لتحسين أداء المدرسة بشكل عام.

4- الدعم والإدارة والعمليات: حيث يقتضي استخدام التكنولوجيا وتوظيفها تخصيص الموارد المالية والبشرية، ودمج التكنولوجيا في الخطط الإستراتيجية، وعقد الدورات التدريبية اللازمة لتحسين القدرات باستمرار.

5- التقدير والتقييم: بامكان مديري المدارس استخدام التكنولوجيا لجمع وتحليل البيانات وتفسير النتائج وتقييمها من أجل تحسين الممارسات التعليمية في المدرسة، وتقييم الموظفين من خلال مهاراتهم وأدائهم في مجال استخدام التكنولوجيا ومحاولة تطويرهم مهنياً في هذا المجال، بالإضافة إلى استخدام التكنولوجيا لتقييم إدارة النظم الإدارية والتشغيلية في المدرسة.

6- المواضيع القانونية والاجتماعية والأخلاقية: على مديري المدارس مراعاة القضايا الأخلاقية والاجتماعية والقانونية المتصلة بالتكنولوجيا، وذلك يتم من خلال ضمان

المساواة في الحصول على موارد التكنولوجيا التي تمكن جميع الموظفين والمتعلمين من استخدامها، وتعزيز الخصوصية والأمن والسلامة عند استخدام شبكة الإنترنت، وتعزيز بيئة آمنة وصحية للممارسات في استخدام التكنولوجيا، بالإضافة إلى الالتزام بتنفيذ قانون حق المؤلف وتوثيق ما يتم اقتباسه ويستخدم في الأبحاث أو التعليم (TSSA, 2001).

ومن المشكلات التي تواجه أنظمة التعليم عجز الإدارات المدرسية بشكلها ومحتواها وأساليبها وأدواتها الراهنة عن فتح الطريق للتطورات المنتظمة في المستقبل، وبعدها عن مجرى التطور في علوم الإدارة والتكنولوجيا الإدارية الجديدة وعدم إفادتها من نتائج هذه العلوم وأدوات التكنولوجيا في تطوير نفسها، وقصورها عن مواكبة التطورات الحادثة في العالم واتجاهات سياستها خلال السنوات الأخيرة (حسين، 2006).

وبالنظر إلى المدارس اليوم يمكن إدراك طبيعة مستوى استخدام التكنولوجيا والحاجات في هذا الخصوص، نعم هناك تقدم ما في هذا المجال، ولكن المستقبل يؤشر إلى ضرورة أن يشمل هذا التقدم ليس فقط إدخال تطبيقات تقنية في المدرسة ولكن تأهيل مديرين يساعدون على استخدام أفضل وأكثر فاعلية لتلك التطبيقات في المجال التربوي، وعلينا أن ندرك أن أنظمة التعليم ومجتمعاته تحتاج إلى أن تطور آليات الإدارة ومفاهيمها واتخاذ القرارات بحيث تكون قادرة على التفاعل مع التسارع غير المسبوق في التكنولوجيا والعلوم والاستفادة من التقدم الحاصل في هذا المجال (Kowch, 2009).

وتعتبر قضية تدريب مديري المدارس وتنميتهم من القضايا المهمة المطروحة على الساحة التعليمية وموضع اهتمام الدول المتقدمة، والهدف منه زيادة قدرات المديرين ومهاراتهم وإعطاؤهم قدرة أكبر على إدارة وقيادة المدرسة بأسلوب عصري من خلال تزويدهم بالمهارات والمعارف والاتجاهات الجديدة. وتهتم برامج التدريب في الوقت الحالي بإكساب مهارات استخدام التكنولوجيا الحديثة للمديرين حيث تعتبر هدفاً يجب أن يسعى لتحقيقه جميع المديرين، وقد تم تصميم برامج محددة المهارات والمعارف التي يجب على المدير أن يمتلكها لكي يؤدي عمله بطريقة ناجحة وفعالة، وتعد إدارة المعلومات من الكفايات الرئيسة لمدير المدرسة حيث تتباين أشكال المعلومات وتختلف في توقيت الحصول عليها وفي دقتها، ومن الضروري تحديثها بشكل دوري لتعكس الواقع الفعلي. وتتكون مهارة إدارة المعلومات من جمع البيانات واختيار الملائم منها وإدخالها في النظام والقيام بفهرستها وتصنيفها وتخزينها والقيام بمعالجة البيانات من حيث التحليل والتكوين والاستقراء، واسترجاع المعلومات وإدارة نظم قواعد البيانات التي ترتكز عليها نظم المعلومات، وتشغيل البيانات وتحديثها ونقلها للمستويات الإدارية العليا وعرضها بالأسلوب المناسب في الوقت المناسب (العجمي، 2007)

وهناك كثير من التجارب الناجحة في استخدام التكنولوجيا في المدارس على الصعيد الإداري والفني والأكاديمي، منها تجارب عالمية وأخرى عربية. أما على المستوى الفلسطيني فقد وفر الإنترنت إمكانية اتصال المدارس الفلسطينية بعضها ببعض ومع

المدارس الأخرى في العالم، وما يضفي على هذه التكنولوجيا من أهمية للعملية التعليمية التعلمية في فلسطين هو خصوصية الأوضاع السياسية التي يمر بها المعلم والطالب الفلسطيني وجميع عناصر العملية التربوية، فسياسة الإغلاق الجغرافي والاقتصادي والثقافي من أكثر السياسات ضرراً على العملية التربوية الفلسطينية، ففي مثل هذه الظروف ينقطع الاتصال بين أعضاء الهيئة التدريسية والطلاب والإدارة أحياناً لفترات طويلة، ومن هنا يتجلى دور تكنولوجيا الاتصال والبريد الإلكتروني والإنترنت لتعيد الاتصال بين أعضاء العملية التعليمية التعلمية من طلبة ومعلمين وإدارة وأولياء أمور (وهبة، 2003).

وهناك كثير من المعوقات التي تقف أمام استخدام التكنولوجيا وتوظيفها في ميادين التربية والتعليم من أهمها التكلفة المادية لتوفير الأجهزة والبرامج المختلفة، بالإضافة إلى تكلفة الصيانة التي تتزايد بتزايد معدل استخدام الأجهزة وتشغيلها لفترات طويلة، والتحدي التقني وقلة الكوادر المدربة على استخدام الأجهزة والبرامج المختلفة والحاجة لتعلم كيفية التعامل مع كل ما يتعلق بالتكنولوجيا الحديثة وصعوبة مواكبة التطور السريع لها، وضعف البنى التحتية لبعض المؤسسات التعليمية، بالإضافة لاتجاهات العاملين في ميادين التربية والتعليم التي تعد من المعوقات البشرية التي تحد من استخدام التكنولوجيا حيث يعزف البعض عن استخدامها أما لعدم الوعي أو عدم القناعة بأهميتها أو بسبب عدم القدرة على استخدامها، لذلك لا بد من تدريب الكوادر البشرية على استخدام الأجهزة والبرامج المختلفة وتوظيفها بكفاءة وفعالية (سعادة والسرطاوي، 2003).

الدراسات السابقة

تناولت الدراسات موضوع التكنولوجيا وتوظيفها في المدارس وفي الأنظمة التعليمية، وتوجد دراسات أخرى تحدثت عن المدرسة الإلكترونية والمدرسة الرقمية وإيجابياتها، ومنها دراسات ركزت على قضية الاحتياجات التدريبية وإعداد المديرين وتأهيلهم، وأخرى ركزت على التوجهات نحو التكنولوجيا وتوظيفها واستخدامها في الأعمال الإدارية، بالإضافة إلى المشاكل والمعوقات التي تواجه هذا الاستخدام في المدارس، لذا تم عرض الدراسات التي تم مراجعتها ضمن محورين هما:

المحور الأول: دراسات تناولت التوجهات نحو التكنولوجيا واستخدامها في الأعمال الإدارية.

المحور الثاني: دراسات تناولت مشاكل ومعوقات استخدام التكنولوجيا في الأعمال الإدارية.

المحور الأول: دراسات تناولت التوجهات نحو التكنولوجيا واستخدامها في الأعمال الإدارية.

إن استخدام التكنولوجيا الحديثة وإتقان تقنية الاتصالات ومعالجة المعلومات والربط الشبكي وغيرها من المجالات التي يمكن توظيف التكنولوجيا فيها يعد من الميزات التي على مدير المدرسة أن يتحلى بها، خاصة عندما نتطلع إلى نظام لا مركزي للإدارة العليا

للتربية والتعليم، حيث يفترض أن تبرز هذه المهارة لدى مدير المدرسة من بين مهارات أخرى تساعده على القيام بمسؤوليته التربوية والاجتماعية والتواصل الثقافي، وتعزيز القيم، والتطوير المستمر لنظم القيادة والإدارة، ليكون قادراً على الحفاظ على القيادة المستنيرة والفعالة التي تهدف إلى رفع مستوى العملية التربوية (Slenning, 2000). ولذلك اهتم الباحثون في دراسة موضوع التكنولوجيا واستخدامها سواء في العملية التعليمية وغرفة الصف، أو في الإدارة المدرسية وأعمالها، معتبرين الإدارة المدرسية مسألة ضخمة تتزايد تعقيداتها حسب متغيرات العصر الحالي (زاهر، 1995).

ومن التوجهات التي على مدير المدرسة أن يمتلكها أثناء استخدامه للتكنولوجيا في مدرسته ذكر كوين (Quinn, 2003) في دراسة ركز فيها على المعايير التكنولوجية لمديري المدارس بشكل عام، حيث اعتبرها مؤشرات لقيادة وإدارة تكنولوجية فعالة في المدارس، وهي معايير عالمية على مستوى التعليم لما يعتبر أفضل تحقيق لاستخدام التكنولوجيا من قبل مديري المدارس بشكل فعال وشامل، وأهم هذه المعايير: التأكد من المساواة في فرص استخدام مصادر التكنولوجيا المتوافرة لدى جميع العاملين والمعلمين والطلبة لزيادة تأهيلهم وتدريبهم وقدتهم في هذا المجال، وتعريف وتواصل وتمثيل وفرض القضايا الاجتماعية والأخلاقية والقانونية المتعلقة بالتكنولوجيا لتحقيق استخدام مسؤول لوسائل التكنولوجيا الحديثة، وترويج وفرض الخصوصية والحماية والأمن الإلكتروني المرتبط

باستخدام التكنولوجيا والمشاركة في تطوير السياسات التي تفرض بوضوح أهمية حقوق الطبع والنشر والمعارف المتناقلة عبر وسائل التكنولوجيا.

وفي دراسة أجراها نانس (Nance, 2003) على عينة تشمل عدد من مديري المدارس الأمريكية درس فيها توجهات المديرين نحو المشاركة في وضع السياسات التكنولوجية في المدارس، توصل إلى أن رغبة المدير في المشاركة في صناعة وإعداد السياسات التكنولوجية في المدارس ومدى ثقته بمعلوماته ترتبطان بمستواه الفعلي بالنسبة للتكنولوجيا، وأنه من الضروري حتى يرتقي المدير لمستوى أعلى من الناحية التكنولوجية لا بد من تعلم المستويات الدنيا أولاً، ثم الارتقاء إلى المستوى الأعلى، ووجد أن مديري المدارس الأساسية أقل اهتماماً بالتكنولوجيا وتطبيقها من مديري المدارس المتوسطة أو الثانوية.

أما هيفليك (Heflich, 1998) فقد هدفت دراسته إلى بحث العلاقة بين الاتصال بوساطة الحاسوب وثقافة المدرسة من أجل فهم أفضل لما يجب توفيره لاستخدام التكنولوجيا بفاعلية. حيث تم تنفيذ مجموعة من المقابلات الشخصية عبر الإنترنت، وتم تبادلها بواسطة البريد الإلكتروني، وكانت هذه الأداة الوسيلة الأساسية للبحث وتكونت العينة من 25 من التربويين يمثلون 16 ولاية، وأدى تحليل هذه المقابلات إلى مجموعة من النتائج التي تعكس التوجهات والممارسات حول استخدام التكنولوجيا من المشاركين في الدراسة. وارتبطت هذه النتائج بثقافة المدرسة التي تستخدم فيها تكنولوجيا الاتصالات ودور الإدارة

المدرسية والتأثيرات التي يحددها هذا النوع من الاتصال داخل المدرسة واستنتجت الدراسة أن الثقافة المدرسية الايجابية تشمل الثقة والتعاون بين مجموعة العاملين فيها، وكذلك الالتزام بالتنمية المهنية، واحترام الطلبة وتقديم الدعم والتشجيع لهم، كل هذه العوامل تؤدي إلى تحويل الاتصال بوساطة الحاسوب من عملية صعبة إلى عملية غاية في اليسر والفعالية.

وهدفت دراسة عميرة (2006) إلى التعرف على دور تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في تطوير الإدارة المدرسية من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس الثانوية في مديريات التربية في عمان. والتعرف على أثر كل من الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والعمر في توجهاتهم وتقديراتهم، تكونت الاستبانة من (59) فقرة موزعة على الجانبين الإداري والفني لمدير المدرسة، وطبقت على مجتمع الدراسة كاملاً المكون من 437 فرداً، وهم جميع المشرفين التربويين والمشرفات التربويات ومديري المدارس الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في عمان، استجاب منهم (366 فرداً). وتم تحليل البيانات بإيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

وبينت النتائج أن تقديرات المشرفين التربويين ومديري المدارس لدور تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في تطوير الإدارة المدرسية كانت عالية في الجانبين الإداري والفني في جميع المجالات، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مرافق المدرسة والشؤون المالية من الجانب الإداري والنشاطات من الجانب الفني تعزى لمتغير الجنس

لصالح الذكور. كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في معظم مجالات الجانبين الإداري والفني تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح فئة " دبلوم بعد البكالوريوس". وأيضاً وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مجالي مرافق المدرسة والشؤون المالية والمراسلات من الجانب الإداري ومجال النشاطات من الجانب الفني تعزى لمتغير العمر لصالح الفئة " أكثر من 40 سنة". بينما اتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع مديري المدارس على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بفعالية أكثر في أعمالهم الإدارية، وزيادة تدريب مديري ومديرات المدارس على استخدام الحاسوب والتطبيقات المفيدة بالإدارة المدرسية، وحوسبة العديد من الأعمال الإدارية وتفعيل دور الشبكة المحلية للوزارة في المخاطبة والمراسلات والاتصال الأفقي بين مديري المدارس.

كذلك الأمر في بحث أجراه لال (2004) للكشف عن آراء أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية نحو ثورة استخدام التكنولوجيا في ظل العولمة وفقاً لمتغيري الدرجة العلمية والجنس، تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من (108) أعضاء من أعضاء هيئة التدريس بجامعات السعودية من الجنسين، وقد كانت النتيجة متفقة مع دراسة عميرة (2006)، حيث وجد أن هناك أثراً لمتغيري الجنس والدرجة العلمية على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس.

واتفقت معها نتائج الدراسة الميدانية التي قام بها الخفرة (2005) للتعرف على أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في فاعلية القرارات الإدارية في الوزارات في المملكة العربية السعودية، حيث بلغ حجم عينة الدراسة (285) مديراً في مختلف المستويات من مجتمع الدراسة البالغ حجمه (1099) مديراً، وقد تم توزيع الاستبانات على عينة الدراسة وبعد تحليلها توصلت إلى أن استخدام تكنولوجيا المعلومات في الوزارات في المملكة العربية السعودية أدى إلى تحقيق الأهداف المراد إنجازها وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لديها، وجودة الأداء.

كما توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وفاعلية القرارات الإدارية في المملكة العربية السعودية، وبأنه توجد فروق في اتجاهات المديرين نحو أثر استخدام التكنولوجيا على فاعلية القرارات الإدارية تعزى لمتغير العمر والخبرة الوظيفية والمؤهل العلمي، ولكن لا توجد فروق تعزى للمركز الوظيفي، وأقد أوصت الدراسة إلى ضرورة العمل على التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات وتعزيز دوره في تطوير الأداء والعمل على رفع كفاءات العاملين وتطوير مهاراتهم من خلال التدريب، بالإضافة إلى إدخال المستجدات الحديثة في الأجهزة والبرمجيات.

وقام بدحة (1998) بدراسة لمفهومات التكنولوجيا بأبعادها الأربعة وهي (طبيعة التكنولوجيا، علاقة التكنولوجيا بالعلم، علاقة التكنولوجيا بالمجتمع من جانبي الاقتصاد والصناعة، علاقة التكنولوجيا بالمجتمع من جوانب القيم والأخلاق والثقافة) لدى المديرين

والمدرسين المهنيين في المدارس المهنية الثانوية في الضفة الغربية بناء على مـــؤهلاتهم وتخصصاتهم وسنوات الخبرة، استخدم الباحث استبانة وزعت على عينة اختيرت عشوائياُ شملت (45%) من مجتمع الدراسة وجد أن مفهومات التكنولوجيا لدى كل من المـــديرين والمدرسين كانت تقليدية حول بعد علاقة التكنولوجيا بالعلم وحديثة حـــول بعـــد علاقـــة التكنولوجيا بالمجتمع من جانبي الاقتصاد والصناعة، كما أظهرت الدراســـة أن ســـنوات الخبرة والمؤهلات والتخصصات للمديرين والمعلمين لم تؤثر بشكل عام فـــي مفهومـــات التكنولوجيا لديهم، ما عدا علاقة التكنولوجيا بالثقافة والقيم التي تأثرت بتخصصات أفـــراد العينة.

في الوقت الذي ركزت فيه الدراسات أعلاه على توجهات مديري المدارس نحو التكنولوجيا جاءت دراسات أخرى لدراسة درجة استخدامها من قبل مديري المدارس. فقد أشار أفشاري، أبوبكر، سلون، أبوسماح وساي فوي (Afshari, Abu Bakar, Sluan, Abu Samah & Say Fooi, 2008) في دراسة أجروها على عينة تكونت من (30) مدير مدرسة ثانوية في مدينة طهران إلى بعض المسائل حول دور مديري المدارس في مجال التعامل مع التكنولوجيا، وبعد توزيع الاستبانة على عينة الدراسة وتحليلها توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس في استخدام التكنولوجيا تبعاً للجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وأشارت النتائج إلى وجود ضعف لدى مديري المدارس في توظيف التكنولوجيا في المدارس، ويستخدمون

التكنولوجيا في عملية تلقي البريد الإلكتروني واستخدام بعض معالجات النصوص والبرمجيات، والبحث في الأمور المهنية والأكاديمية. وأكدت الدراسة على أنه إذا أراد مديرو المدارس أن ينجحوا في القيام بدورهم الجديد على خطى قادة التكنولوجيا يجب عليهم أن يفهموا دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في حياتهم والعمل على اكتساب المهارات المناسبة لاستخدام هذه المعرفة، وبعبارة أخرى يجب أن يكونوا بارعين في استخدام الحاسوب للمساعدة في الأعمال الإدارية.

مثلاً يجب أن يفهموا معالجة النصوص، وكيفية بناء وتقديم تقرير عن قاعدة البيانات، وكيفية استخدام البيانات من أجل حل المشاكل المالية، وكيفية إنشاء تقارير وربطها مع المراسلات، وكيفية خلق والحفاظ على الملفات الموجودة، وكيفية استخدام الأجهزة المتوافرة في مدارسهم، وكيفية استخدام برامج تطبيقات محددة في المدارس، وبالتالي ينبغي أن يتعرفوا أساسيات استخدام التكنولوجيا ويدركوا الدور الذي يمكن أن تلعبه التكنولوجيا في العملية التعليمية. وبذلك يمكنهم أن يكونوا نماذج ناجحة للموظفين والطلبة في استخدام التكنولوجيا، أما المديرون الذين ليس لديهم توقعات إيجابية لاستخدام التكنولوجيا لا يمكنهم غرس ثقافة استخدامها في المدرسة وفي العملية التعليمية (Afshari et al, 2008).

وكشفت دراسة الفيفي (2007) عن درجة توظيف مديري المدارس والمشرفين التربويين لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الميدان التربوي في محافظة الخرج بالمملكة

العربية السعودية من وجهة نظرهم، طور فيها استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة وتقدر بـــ (50%) من مديري المدارس ومشرفي الإدارات التابعة لوزارة التربية والتعليم بمحافظة الخرج البالغ عددهم (315) مديراً ومشرفاً تربوياً، حيث تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي واختبار (ت) في تحليل البيانات، توصل الباحث إلى أن هناك تفاوتاً في درجة توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الميدان التربوي، وأن درجة توظيفهم لها كانت متوسطة في أغلبها من وجهة نظر مديري المدارس، مما يدل على ضعف اهتمامهم بتوظيف التكنولوجيا على أكمل وجه، وعزا الباحث السبب في هذا الضعف إلى أن المديرين يتبعون نمطاً في الإدارة هدفه وغايته تسيير العمل الفني واليومي دون النظر إلى النتائج، كما توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في توظيف مديري المدارس لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تعزى لمتغير المؤهل العلمي ومتغير الخبرة، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير التخصص لصالح التخصصات العلمية وعزا الباحث هذه النتيجة إلى الطريقة العلمية التي يتبعونها في جدولة الأمور والقيام بها، بالإضافة إلى أن التخصصات العلمية للأفراد غالباً لها علاقة بالحاسوب وتكنولوجيا المعلومات مما يجعلهم أكثر تطبيقاً من غيرهم من أصحاب التخصصات الإنسانية.

كذلك وجدت فروق لمتغير الجنس لصالح الإناث ويعود ذلك إلى إلزام المديرات للمعلمات بحضور الدورات التدريبية ومتابعة كل ما هو جديد في عالم التربية، أما بالنسبة للذكور

فهناك نوع من التهرب من حضور الدورات التدريبية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في توظيف المشرفين التربويين لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تعزى لمتغير المؤهل لصالح حملة البكالوريوس، ومتغير الخبرة لصالح الخبرة (5–10) سنوات، بينما لم تكن هناك أي فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس أو التخصص، وقد أوصى الباحث بضرورة تشجيع مديري المدارس على توظيف تكنولوجيا المعلومات وعقد الدورات التدريبية لتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجال الإدارة المدرسية.

وللأبعاد التكنولوجية الإدارية دور في العملية الإدارية، حيث بحث القحطاني (1995) أبعاد التكنولوجيا الإدارية الثلاثة (عقلية، اجتماعية، آلية)، ومدى وعي المديرين التعليمي لها ودرجة استخدامها في ممارساتهم الإدارية المختلفة، وبعد توزيع الاستبانة على عينتي الدراسة المكونة من (95) مدير مدرسة في التعليم العام و(87) مديراً في التعليم الجامعي في جامعة الملك عبد العزيز بجدة تم التوصل إلى أن مستوى وعي المديرين بالتكنولوجيا الإدارية أفضل من درجة استخدامهم لها، حيث وجد انخفاضاً في متوسط استخدام المديرين للتكنولوجيا الإدارية. وأظهرت الدراسة أن طبيعة العمل الإداري أكثر تأثيراً من بقية المتغيرات على درجة الوعي ودرجة الاستخدام للتكنولوجيا العقلية والاجتماعية، بينما كانت المرحلة التعليمية والمؤهل الدراسي من أبرز المؤثرات على درجة الوعي والاستخدام للتكنولوجيا الآلية. وأوصت الدراسة بضرورة تدريب المديرين على استخدام الحاسب الآلي في أعمالهم الإدارية الاستخدام الأمثل، وأن يطبقوا ما تعلموه في دراستهم وفي الدورات التدريبية في أعمالهم اليومية حتى لا تكون هناك فجوة بين ما تعلموه وبين

ما يستخدمونه، وأن تقوم وزارة التربية والتعليم بإدخال الحاسب الآلي وبرامجه الخاصة بالإدارة المدرسية في مدارسها بشكل موحد وتوفر المتخصصين لذلك، وأن تنسق الوزارة مع الجامعات لتدريب منسوبيها في مجال الحاسوب وتطبيقاته.

وتمت دراسة تجربة دولة الكويت في الإدارة المدرسية المطورة من قبل الجبر والمحيلبي (1999) للتعرف على مدى مزاولة كل من المديرين والأمناء العاملين في مدارس تجربة الإدارة المدرسية المطورة للمهام الجديدة التي أنيطت بهم، والتعرف على ما إذا كان للجنس وسنوات الخبرة أثر على الممارسة أم لا، من خلال استبانة مكونة من (11) بنداً للمهام الإدارية وزعت على 45 مديراً وكانت نسبة الاستبانات المسترجعة 90%. وجد أنه لا توجد فروق بين إجابات أفراد العينة في البعد الإداري تعود لمتغيري الجنس أو سنوات الخبرة، أي أنه لا يوجد تأثير للجنس أو سنوات الخبرة على اتجاهات الإداريين في ممارساتهم للمهام الإدارية.

قام الخطيب (2007) بدراسة للوقوف على واقع استخدام الحاسوب في مدارس سلطنة عمان، وتم توزيع استبانة على عينة الدراسة وهم 150 معلماً ومعلمة من أصل (225) لدراسة أثر كل من الجنس والخبرة في اتجاهات المعلمين نحو استخدام الحاسوب، وكانت النتيجة مشابهة لنتائج الدراسات السابقة أعلاه، حيث وجد أن هذه الاتجاهات لا تختلف باختلاف الجنس أو الخبرة.

أما من حيث درجة استخدام تكنولوجيا الحاسوب من قبل المديرين العامين ومديري الدوائر ورؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم في فلسطين، فقد توصل الحروب (2003) إلى انه لا توجد علاقة بين سنوات الخبرة الإدارية التي يمتلكها أفراد العينة أو العمر الزمني لهم أو الجنس وبين استخدامهم للحاسوب في الشؤون الإدارية والفنية والتخطيط والرقابة والاتصالات.

كما هدفت دراسة المنابري (2003) إلى التعرف على أهمية استخدام الحاسوب في إنجاز الأعمال الإدارية المدرسية ومجالات استخدامه الإدارية في المدارس الثانوية الحكومية للبنات في مدينة جدة، تم إعداد استبانة لجمع المعلومات المطلوبة من عينة الدراسة التي بلغ عددها (548) مديرة وإدارية وبعد استخدام الأساليب الإحصائية في تحليل الاستبانات توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وعى وإدراك غالبية مديرات وإداريات المدارس إلى أهمية استخدام الحاسوب في إنجاز أعمال الإدارة المدرسية، وتوفر أجهزة الحاسوب والطابعات وبرامج الحاسوب للإدارة المدرسية وبرنامج معالجة النصوص باللغة العربية في غالبية هذه المدارس واستخدامها في إنجاز الأعمال المدرسية. بينما لم تتوفر خدمة البريد الإلكتروني والبريد الصوتي والإنترنت وبالتالي عدم استخدامها أطلاقاً في أعمال الإدارة المدرسية، بالاضافة إلى أن غالبية مديرات وإداريات هذه المدارس ترى أن المجالات المرتبطة بشئون الطالبات المدرسية وبالأخص فيما يتعلق بالاختبارات هي المجالات الإدارية التي يمكن استخدام الحاسوب في إنجازها دائماً.

أما التغيير الذي حدث في دور مدير المدرسة نتيجة استخدام نظام المعلومات الإدارية في المدرسة، تمت دراسة من قبل تيليم (Telem, 2001) من خلال حوسبة العمل الإداري في مجالات المحاسبة والتقييم والإشراف والاجتماعات والمشاركة في صنع القرارات وتقديم التغذية الراجعة، حيث تم إجراء الدراسة على إحدى المدارس العليا التي تطبق النظام، وتوصلت الدراسة إلى أن النظام أحدث تغييراً كبيراً في عملية المحاسبة، والتقييم حيث أصبحت تقارير المدير أكثر دقة وتنظيماً، وفي مجال الإشراف تمكن المدير من متابعة ومراقبة أداء المعلمين بصورة أفضل وأرتب، وفي مجال الاجتماعات لوحظ زيادة في نوعيتها من حيث التخطيط والمعلومات السابقة والحقيقية التي يستند إليها المدير.

ومن الدراسات التي أجريت في مجال استخدام التكنولوجيا في الإدارات المدرسية في فلسطين، دراسة قام بها منصور (2009) للتعرف على واقع استخدام التكنولوجيا في الإدارة المدرسية، حيث ركزت هذه الدراسة على مديري المدرس ونوابهم وسكرتيري المدارس، وتكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس ومعاونيهم البالغ عددهم 580 فرداً وتم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغت 300 فرد. وأظهرت نتائج الدراسة النسب المئوية لمدى توافر الأجهزة التكنولوجية ودرجة استخدامها كما أظهرت واقع استخدام التكنولوجيا ومعوقاتها وقد جاءت متوسطة وبمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.66) وانحراف معياري قدره (0.69) للدرجة الكلية لواقع استخدام التكنولوجيا و(2.79) وانحراف معياري قدره (0.80) لمجال المعوقات وفق مقياس ليكرت الخماسي، كذلك أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير جنس المدرسة،

والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي، في حين كانت هناك فروق في تقديراتهم تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور ومتغير الخبرة لصالح من لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات ومتغير الجهة المشرفة لصالح المدارس الخاصة، كما بينت الدراسة أن أعلى نسبة توافر للأجهزة التكنولوجية كان لجهاز الحاسوب حيث بلغت 100%، أما أدنى النسب المئوية لمدى توافر كاميرات المراقبة إذ كانت في المدارس الحكومية (6.8%) والمدارس الخاصة (35.6%) ومدارس الوكالة (10%).

ودراسة أخرى قام بها الصايغ (2004) هدفت إلى التعرف على مهام مديري المدارس الحكومية في مجالات استخدام التقنيات التربوية في المدارس الحكومية في مديريات محافظات شمال الضفة الغربية، حيث تكونت عينة الدراسة من (157) مدير ومديرة بنسبة (26%) من مديري ومديرات المدارس في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية، وبعد توزيع الاستبانة وتحليل النتائج توصلت الدراسة إلى أن درجة قيام مديري المدارس الحكومية بمهامهم في استخدام التقنيات التربوية كانت كبيرة جدًا، بنسبة مئوية قدرها (80.8)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجال مهام مديري المدارس الحكومية في مديريات محافظات شمال الضفة الغربية تُعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، ومديرية التربية والتعليم، وقد أوصى الباحث بتحديد ميزانية خاصة من ميزانية المدرسة للإنفاق على التقنيات التربوية، وتدريب مختص على صيانة الأجهزة والتقنيات التربوية حتى لا يقف عدم صلاحية الأجهزة للعمل عائقًا أمام استخدامها.

وفي جانب آخر جاءت دراسة الحوراني (2007) لتحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في ضوء مفاهيم الإدارة الإستراتيجية الحديثة وتقنياتها لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين في الأردن، ولمعرفة العلاقة بين الاحتياجات التدريبية وبين المتغيرات الأكثر شيوعاً في هذا المجال، من وجهة نظر رؤساء الأقسام ومديري التربية والتعليم ومديري المدارس ومديراتها، إضافة إلى تحديد التحديات التي تواجه القيادات التربوية في القرن الحادي والعشرين. تكون مجتمع الدراسة من جميع القادة التربويين البالغ عددهم (36) مدير تربية، و(723) رئيس قسم، و(6631) من مديري المدارس الحكومية والخاصة، واختيرت عينة عشوائية من مديري المدارس وبلغ حجمها (940) مديراً ومديرة مدرسة، وقد توصلت الدراسة إلى حاجة القيادات الماسة إلى إتقان مهارات التقنية التكنولوجية الحديثة من استخدام للحاسوب وشبكة الإنترنت في ظل المتغيرات السريعة التي يمر بها العالم اليوم، وقد كانت استجابة مديري المدارس لمهارات استخدام الحاسوب بدرجة عالية، وقد يعزى ذلك إلى الرغبة الأكيدة لدى أفراد العينة في استمرار برامج التدريب في مجال التكنولوجيا، وإدراكهم لأهمية إعداد الكوادر المدربة على استخدام التكنولوجيا لأغراض مختلفة، كونها تنسجم مع الفلسفة التي قامت عليها المدارس المطورة والمدارس الاستكشافية ومدارس التعلم الإلكتروني.

إضافة إلى دراسة المسعود (2008) للتعرف على المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها

بمحافظة الرس في المملكة العربية السعودية، واستخدم الباحث الاستبانة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة المكون من 238 مديرًا ووكيلا للمدارس الحكومية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن من أهم المتطلبات اللازم توافرها لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية ما يلي: ضرورة توافر الهيئة الإدارية المدرسية المؤهلة تأهيلا فنيًا والقادرة على استخدام تقنية المعلومات الإدارية، الحاجة إلى تواجد المبرمجين القادرين على تصميم وتطوير البرامج الإلكترونية للأعمال الإدارية المدرسية. مع تواجد الفنيين المهرة الذين يعملون على مواجهة الأعطال التي تحدث في أجهزة الحاسوب وملحقاتها وشبكات الاتصال. وأهمية توافر المدربين المؤهلين بإدارات التربية والتعليم لتدريب الهيئة الإدارية المدرسية على استخدام تقنية المعلومات الإدارية.

كما بين المسعود ضرورة توافر العنصر البشري الفاعل في المدرسة، الذي يقوم على إدخال وإخراج البيانات. الحاجة إلى تحقيق الربط الإلكتروني بين إدارات التربية والتعليم والمدارس التابعة لها ، مع وجود موقع إلكتروني للمدرسة على شبكة الإنترنت للتواصل مع المحيط الخارجي. الحاجة إلى تأمين أجهزة حاسوب آلية حديثة لأعضاء الهيئة الإدارية المدرسية، مع تأمين البرامج الحاسوبية اللازمة لتطبيقات الإدارية المدرسية، وأنظمة الحماية الآلية المتطورة لحماية بيانات المدارس. كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مجتمع الدراسة على محاورها وفقًا لبعض المتغيرات التالية: (المرحلة الدراسية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والدورات التدريبية).

كما هدفت دراسة ماي (May, 2003) إلى معرفة فعالية استخدام تقنية الحاسوب في أداء مدير المدرسة لوظيفته بشكل أمثل، وإلى معرفة أثر متغيرات الجنس، وعدد سنوات الخبرة، والعمر، ومكان المدرسة، وأجريت الدراسة بتوزيع الاستبانة على عينة حجمها 139 مديراً من مجتمع حجمه 843 مديراً، وبعد تحليل النتائج توصلت الدراسة إلى أن لاستخدام التقنية تأثيراً إيجابياً على الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الثانوية يتمركز على الجانب الكمي في الأداء، ولم يتطور إلى الجانب النوعي والفني، خاصة في نواحي التخطيط، والتدريب، والعمل الإداري واتخاذ القرارات، وأن هناك فروقاً تعزى لمتغير الجنس، ولصالح المديرات، بينما لم تظهر فروق لمتغيرات الخبرة، والعمر، ومكان المدرسة.

وتأكيداً على أهمية التدريب المسبق وضرورته في اكتساب أي مهارات جديدة أشارت الجبر (1998) في دراسة أجرتها على عينة من مديري المدارس في مدينة الكويت مدى ممارستهم لمهامهم الجديدة في ظل تطبيق مفهوم الإدارة المدرسية المطورة، وقد توصلت إلى ضرورة أن يكون التدريب نابعاً من حاجات المديرين أنفسهم وإلى الإكثار من ورش العمل والحد قدر المستطاع من المحاضرات النظرية، وإلى ضرورة إتاحة الفرصة للمتدرب بأن يعبر عن آرائه بحرية وطلاقة، والاهتمام بطاقم المدربين ووضع معايير لا بد من الالتزام بها أثناء تدريبهم للمديرين منها: توافر المادة التدريبية بمدة كافية والتطبيقات العملية والميدانية المصاحبة للتدريب وأساليب التدريب المطورة.

كما قام سرحان (Serhan, 2007) بدراسة هدفت إلى قياس فعالية ورشات العمل التدريبية للتكنولوجيا والبحث في توجهات مديري المدارس المشاركة نحو استخدام التكنولوجيا في مدارسهم ومدى استخدامهم لدعم توظيفها وذلك بعد حضور ورشات عمل تدريبية، بالاضافة لذلك بحثت الدراسة الميزات والتحديات لاستخدام التكنولوجيا في المدارس وذلك من خلال توزيع استبانة على عينة الدراسة المكونة من (200) مدير مدرسة في مختلفة مناطق دولة الإمارات العربية المتحدة، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن مديري المدارس يملكون توجهات ايجابية نحو استخدام التكنولوجيا في مدارسهم وتقديم الدعم اللازم لهذا الاستخدام وتطوير معرفتهم ومهاراتهم وقدراتهم في هذا المجال، حيث أكد مديروا المدارس على أنهم تعلموا كثيراً من ورشات العمل التي بدورها زادت من الدافعية لديهم وحفزتهم نحو استخدام كل ما هو جديد في مجال التكنولوجيا الحديثة، كما أضافوا أن ورشات العمل ساعدت على رفع وعي مديري المدارس وبناء قدراتهم على استخدام التكنولوجيا في مدارسهم.

كما أكد روس (Ross, 1996) في دراسة قام بها على أن معظم مديري المدارس لا يتم إعدادهم للتغيير وتفعيل التكنولوجيا في مدارسهم، والمشكلة لديهم هي كيف يقودون استخدام التكنولوجيا في مدارسهم بفعالية، وحيث ناقشت الدراسة خمسة مجالات مهمة للتكنولوجيا وهي الأدوات والبرمجيات والمنهاج وفريق التطوير والتحكم، وأن على مدير المدرسة أن يكون على دراية جيدة بما فيه الكفاية في التكنولوجيا من أجل زيادة فعالية

الاتصال والتوجيه والقيادة والإشراف على هذه التكنولوجيا، ويتحقق الفشل عندما يكون هناك توافر لهذه البرامج والأدوات لكن لا يوجد لدى المدير أي أسلوب أو قناعة أو توجه إيجابي نحو استخدامها وتفعيلها بالشكل الجيد.

وقد سعى فيسشر (Visscher, 1992) إلى تقديم وصف لمشروع تم تنفيذه في المدارس الثانوية بهولندا حول إنشاء نظام معلوماتي للإدارة المدرسية بواسطة الحاسب الآلي يختص بتسجيل غياب الطلاب، حيث حاول من خلال دراسته بحث مدى توافر برامج الحاسب وتأثيرات إدخال نظام المعلومات للإدارة المدرسية، وكانت أهم نتائج المشروع أن التربويين الذين يريدون تغيير النظام التقليدي في الإدارة يجب عليهم تنفيذ عمليات منظمة في هذا التغيير وتنمية مهارات اتخاذ القرار، كما أن نجاح المشروع يرتبط بتقديم الدعم الحكومي له بالإضافة للتفاعل بين المدرسة والبيئة المحيطة، وأكدت النتائج على ضرورة تدريب الكوادر الإدارية على المهارات المطلوبة على هذه النوعية من الإدارة.

المحور الثاني: دراسات تناولت مشاكل ومعوقات استخدام التكنولوجيا في الأعمال الإدارية.

ذكرت الدراسات كثيراً من الصعوبات والمعوقات التي تمنع المديرين من التطور في استخدام الوسائل التكنولوجية سواء للتواصل أم لتطوير المناهج والسياسات بشكل عام مما أدى إلى تدني مستوى بحث المديرين عن المعلومات والمصادر خارج حدود المهنة،

واعتماد المقابلات الشخصية وجهاً لوجه لتبادل المعلومات الجديدة والتواصل فيما بينهم أكثر من الوسائل الإلكترونية، وقلة اندماج طاقم المدرسة مع زملائهم ومع الطلاب وغيرهم من خلال الوسائل التكنولوجية بعيداً عن المنهاج والسياسات المدرسية (Simpson, Payne, & Condie, 2005)، وعند مناقشة العوامل التي تؤثر في تطوير العملية التربوية والتعليمية التي يجب أن يضعها المجتمع في اعتباره، يتم التركيز على العوائق التي تقف أمام استخدام التكنولوجيا في المدارس وهي قلة التدريب وعدم كفاية التمويل، وتردد المديرين والمعلمين في تطبيق ما هو جديد في مجال التكنولوجيا، وعدم توفر برمجيات تخص المدارس (Matthews & Karr-Kidwell, 1999)، أما بالنسبة للمهارات والمتطلبات التي يجب أن تتوافر في مدير مدرسة المستقبل في ظل إدارة محلية لا مركزية للمدارس فإنه يتوجب على مديري مدرسة المستقبل أن يتمتعوا بكفاءة عالية في استخدام التقنيات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (Slenning, 2000).

وفي دراسة أجراها ديماير (Demir, 2006) لاستكشاف آراء وتوجهات مديري المدارس نحو نظام المعلومات الإدارية المدرسية حيث طبقت الدراسة على عينة تحتوي على (98) مدير مدرسة ابتدائية في منطقة أدرن في تركيا، وجمعت المعلومات من خلال استبانة تم تطويرها وبعد تحليل الاستبانات أشارت النتائج إلى أن البنية التحتية للتكنولوجيا في المدارس الابتدائية غير كافية، كذلك عدد الأجهزة. ففي معظم المدارس يوجد جهاز واحد فقط مرتبط بالإنترنت ولا يوجد صفحة إلكترونية للمدرسة إلا لعدد قليل منها، وأنه ما زال

هناك مديرون ومساعدوهم لا يملكون جهاز حاسوب في غرفتهم، وبعضهم يستخدم الحاسوب بدون خدمة إنترنت بالإضافة إلى أن هناك مدارس لا توجد فيها الفرص والتسهيلات للموظفين والمعلمين لاستخدام التكنولوجيا.

كما هدفت دراسة ماكنيل وديلافيلد (Macneil & Delafield, 1998) إلى معرفة العلاقة بين استخدام التكنولوجيا داخل الفصل ووعي المديرين بالعوائق التي تقف أمام تكاملها مع بيئة الفصل وتحقيقاً لهذا تم تطبيق أدوات الدراسة على 112 إدارياً من إداري المدارس تشمل المدير ومساعد المدير بولاية تكساس، وتوصلت الدراسة إلى اتفاق عينة البحث على أهمية التكنولوجيا لمدارسهم وقناعتهم بضرورة أن يعي المعلمون أهمية التكنولوجيا كأداة من أدوات المنهج، وأسردت الدراسة العوائق الأساسية التي تقف أمام استخدام التكنولوجيا وهي: نقص التمويل المالي اللازم لشراء الأجهزة والبرمجيات، عدم وجود بنية تحتية مناسبة، عدم وجود وقت للتخطيط للتنمية المهنية، كما استنتجت الدراسة أن على مديري المدارس ومساعديهم أن يقبلوا تحدي خلق ظروف داعمة ومساندة لاستخدام التكنولوجيا والحاسوب، بالاضافة إلى ضرورة الاهتمام بقضايا التمويل والتدريب والقيادة على كل المستويات من أجل إحداث طفرة نوعية في مستوى تطوير التعليم العام.

وتوصلت دراسة أجراها منصور (2009) بخصوص معوقات استخدام التكنولوجيا لدى مديري مدارس القدس، إلى أن هذه المعوقات تلخصت في قلة الموارد المالية في المدارس وكثرة الأعباء والمسؤوليات الموكلة لمديري المدارس وعدم وجود البرامج التطبيقية الكافية، بالإضافة لضعف التأهيل الفني لاستخدام الأجهزة التكنولوجية لدى مديري المدارس ومعاونيهم، ونقص الخبرات في هذا المجال وعدم توافر البنية التحتية للتكنولوجيا في المدارس، وكذلك عدم وجود الحوافز المادية المقدمة لمديري المدارس.

وكان من أبرز المشكلات التي توصل إليها الحروب (2003) التي تواجه المديرين العامّين ومديري الدوائر ورؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظرهم هي ضيق الوقت، وقلة الخبرة، وعدم المعرفة الكافية باستخدام الحاسوب، والانشغال بالأعمال الإدارية والزيارات الميدانية، وعدم توافر جهاز حاسوب خاص بكل موظف في مكان العمل. كما أوصى الباحث في هذه الدراسة إلى ضرورة توفير الأجهزة والبرمجيات والكوادر البشرية المؤهلة، بالإضافة إلى عقد دورات وورشات عمل وتشجيع التعلم الذاتي على استخدام تكنولوجيا الحاسوب في العملية الإدارية، وتدريس استخدامات التكنولوجيا في الجامعات والكليات الفلسطينية للطلاب الذين سيتم تأهيلهم ليصبحوا موظفين إداريين في مجال الإدارة التربوية في المستقبل.

كما توصلت المنابري (2003) في دراستها محاولة معرفة الصعوبات التي قد تحد من الاستخدام الأمثل للحاسب الإلكتروني وتطبيقاته المدرسية، حيث شملت عينة الدراسة مديرات وإداريات المدارس الثانوية الحكومية للبنات بمدينة جدة، وعددها ٧٣ مدرسة أن أهم الصعوبات التي تحد من الاستخدام الأمثل للحاسب الآلي في الإدارة المدرسية هي محدودية الإمكانات المالية، انعدام الدورات التدريبية للمديرات والإداريات، عدم وجود موظفة مؤهلة في الحاسب الآلي بالمدرسة، عدم صلاحية المباني المدرسية لاستخدامه، نقص خبرة المديرات والإداريات، عدم تشجيع المسئولين في التعليم على استخدامه في كل المجالات الإدارية، تعطل الأجهزة وعدم إجراء عمليات الإصلاح والصيانة الدورية بسرعة كافية، عدم تغطية برامج الحاسب الآلي كافة المتطلبات الإدارية المدرسية.

وفي دراسة قام بها العريشي (2008) من اجل التعرف على أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم في مكة المكرمة ومعوقات تطبيقها، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي وقام بتوزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة بأكمله المكون من (428) من العاملين بالإدارة العامة للتربية والتعليم، كانت أهم نتائج الدراسة أن أفراد العينة يرون أهمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم، ويرون أن هناك معوقات تحول دون تطبيقها من أهمها: محدودية توافر شبكات الإنترنت في المديريات، وقلة الحوافز المادية وندرة الدورات التدريبية وضعف الصيانة الدورية ونقص الكوادر البشرية المتخصصة في المجال، كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات

دلالة إحصائية بالنسبة لمعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى للمؤهل العلمي لصالح الحاصلين على الماجستير، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية تعزى لدورات الحاسب الآلي لصالح الحاصلين على أكثر من ثلاث دورات، وقد أوصى الباحث بضرورة توفير خدمة الإنترنت لكل الإدارات والأقسام التابعة للإدارة العامة للتربية والتعليم، والتخطيط الجيد لإعداد العاملين وتهيئتهم من خلال عقد الدورات التدريبية اللازمة لتثقيفهم، وعقد الندوات واللقاءات والورش اللازمة، و تشجيع العاملين في مجال الإدارة من خلال رصد أنظمة جيدة للحوافز للتغلب على المقاومة التي يبديها البعض لعملية التغيير.

وسعت دراسة حمدي (2008) إلى التعرف على الصعوبات التي تواجه استخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة المدارس الثانوية للبنين بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها، حيث تم توزيع استبانة مكونة من 70 فقرة على عينة الدراسة البالغ عددها 40 مديراً و91 وكيلاً من مجتمع الدراسة البالغ حجمه 40 مديراً و108 وكيلاً، وقد كشفت الدراسة عن وجود صعوبات إدارية أهمها افتقار المدارس إلى موظف فني مختص، و كثرة الأعمال الإدارية المدرسية، وندرة الدورات التدريبية المتاحة، وغياب اللوائح والقوانين، والاعتماد على الوثائق الورقية أكثر من الإلكترونية، وعدم ملاءمة البنى التحتية الإنشائية للمدارس. كما كشفت الدراسة عن صعوبات بشرية أهمها صعوبة التعامل مع البرمجيات الإلكترونية المعتمدة على اللغة الإنجليزية و ضعف تأهيل مديري

المدارس و صعوبة إيجاد الوقت الكافي خلال اليوم الدراسي، و صعوبة تحديد المسؤول عن الأخطاء الإلكترونية والبرمجية عند حدوثها.

وصعوبات تقنية أهمها: محدودية الخطوط الهاتفية المتاحة للمدارس، و التأخير في إيجاد البديل السريع عند تلف أحد الأجهزة الإلكترونية، والصيانة الضعيفة للبنية التحتية للأجهزة والتوصيلات والشبكات في المدارس، والنقص في الشبكات الداخلية للحاسب داخل المدرسة، وقدم أجهزة الحاسوب المتوافرة في إدارات المدارس، وصعوبات برمجية أهمها: أن البرمجيات الإدارية المتوافرة لا ترقى لمستوى التطبيقات العالمية المتقدمة، وندرة مصممي البرامج الإدارية المدرسية المختصين في لغات البرمجة العالمية، و البطء في تحديث برمجيات الحاسب لتتوافق مع المستجدات في الميدان، وصعوبات مالية أهمها: انعدام دور القطاع الخاص في المساهمة(المالية/العينية) لدعم برامج إدارة المدرسة، و ضآلة موارد المدرسة المالية، و افتقار المدرسة إلى ميزانية خاصة، كما أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق دالة إحصائيا بين وجهات نظر المديرين والوكلاء فيما يتعلق بالصعوبات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، أو الخبرة (حمدي، 2008).

وهدفت دراسة الدعيلج (2005) إلى التعرف على الواقع الفعلي للرؤى المستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية بمنطقة مكة المكرمة، والتعرف على فاعلية تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمدارس الثانوية والمعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمدارس الثانوية وطرق التغلب على تلك المعوقات، استخدمت الدراسة

المنهج الوصفي، وتطبيق الاستبانة كأداة لجمع البيانات ومثل مجتمع الدراسة جميع المشرفات والإداريات العاملات بالمدارس الثانوية البالغ عددهن 33 مشرفة.

كانت أهم نتائج الدراسة: وجود أثر فعال لتطبيق الإدارة الإلكترونية تمثلت في سرعة الحصول على المعلومات المطلوبة بدقة عالية، وسهولة تخزين المعلومات، وصحة وتكامل المعلومات، بالإضافة لوجود معوقات تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية تمثلت في ضعف المخصصات المالية المطلوبة بدقة عالية، ونقص الكوادر البشرية والقصور في عقد الدورات التدريبية، كما أشارت الدراسة إلى وجود طرق للتغلب على معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية تمثلت في تطوير نظم العمل وأساليبه، خلق الوعي لدى منسوبي المدرسة بأهمية الإدارة الالكترونية، وتوفير المدربات الماهرات، كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للفاعلية المترتبة على تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية تعزى إلى عدد الدورات التدريبية، وبالنسبة لمعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المد ارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة تعزى إلى سنوات الخبرة، وتعزى إلى عدد الدورات التدريبية، كما أوصت الدراسة بضرورة تدريب الإداريات على تطبيق الإدارة الإلكترونية، زيادة المخصصات المالية لشراء أجهزة الحاسب وملحقاتها، وتطوير نظم العمل وأساليبه.

وقد ذكر وهبة (2006) في دراسة أجراها على المستوى الفلسطيني أنـــه فيمـــا يتعلـــق باتصالات الإنترنت في المدارس وحسب المديرية العامة لتكنولوجيا التعليم والمعلومـــات،

فإن 21 مدرسة فلسطينية فقط ترتبط مختبرات الكمبيوتر فيها بالإنترنت، ومـــع أن وزارة التربية التعليم تسمح ببناء شبكة داخلية من ميزانية المدرسة، أو الوزارة، فإن عملية ربط خط الإنترنت تعالج بشكل آخر حيث كانت نتيجة المقابلات مع إداريين في وزارة التربية أنه لكي يتم ربط المدارس بالإنترنت لا بد أن تسعى هذه المدارس للحصول علـــى دعـــم وهبات من المجتمع المحلي أو مجالس أولياء الأمور، ويتم تسجيل الـــربط تحـــت اســـم الممول وليس المدرسة، من جهة أخرى كشفت مقابلات مع مسؤولين في وكالـــة الغـــوث المسؤولة عن 25% من المدارس الفلسطينية في المخيمات عن أن مقر الوكالة الرئيسي لا يسمح بربط مختبر الكمبيوتر بالإنترنت لأسباب مالية، وبذلك تبقى الإمكانيـــات الماديـــة معيقاً رئيسياً في طريق توفير واستخدام تكنولوجيا المعلومات في المدارس.

وفي دراسة أجراها أبو عودة (2004) لاستكشاف المشكلات والصعوبات التي تواجه مدير المدرسة الثانوية في قطاع غزة، تم تطبيق الدراسة على المدارس الثانوية بواقع (36) مديراً و(38) مديرة، كان من المشكلات والصعوبات التي ظهرت هي ضعف استخدام التكنولوجيا الحديثة بنسبة (77.9%)، وحرمان المدرسة من الاتصال بشبكة الإنترنت بنسبة (82.2%)، ونقص الوسائل التكنولوجية المناسبة لبناء ميزانية المدرسة بشكل فعال بنسبة (66.8%).

ملخص الدراسات السابقة:

تبين من خلال استعراض الأدب التربوي والدراسات السابقة أهمية إدخال التكنولوجيا في المدارس وتحديداً في الأعمال الإدارية لمدير المدرسة، وركزت الدراسات على أن استخدام التكنولوجيا هو ميزة من ميزات الإدارة المدرسية المعاصرة التي تستطيع إدارة شؤونها وتنظيم أولوياتها وبناء خططها المستقبلية.

كما ركزت على دور مدير المدرسة وتوجهاته في استخدام التكنولوجيا بالشكل الأمثل، وعلى أن هذه التوجهات تتأثر بمتغيرات منها الجنس والعمر والخبرة والتدريب والتخصص العلمي ومدى توافر الأجهزة التكنولوجية في المدرسة، وبناءً عليها لوحظ تفاوت في استخدام التكنولوجيا ما بين المنخفض والمتوسط.

اهتمت بعض الدراسات بالتدريب بشكل خاص واحتياجات مديري المدارس من الدورات التدريبية وما لها من أثر إيجابي في زيادة مهارة مدير المدرسة في استخدام التكنولوجيا في أعماله الإدارية.

كما قدمت بعض الدراسات وصفاً لتجارب في استخدام التكنولوجيا وتطبيق الإدارة الإلكترونية، ومشاريع لإنشاء أنظمة معلوماتية للإدارة المدرسية، وربطت نجاح هذه التجارب بتقديم الدعم اللازم لها والتفاعل مع البيئة المحيطة.

وهناك كثير من الدراسات التي بحثت في المعوقات والصعوبات التي تحول دون استخدام مديري المدارس للتكنولوجيا في مدارسهم، تمثلت في قلة التدريب وقلة التمويل وقلة الفرص والتسهيلات لاستخدام التكنولوجيا، عدم توافر البنية التحتية الملائمة في المدارس.

وأوصت معظم الدراسات بضرورة الاهتمام بإعداد مديري المـــدارس وتـــأهيلهم لقيـــادة التكنولوجيا في مدارسهم، وتوفير الربط الشبكي بين المديريات والمدارس، وتوفير الكوادر البشرية الفاعلة في المدارس، وتأمين الأجهزة والوسائل التكنولوجية اللازمة لتطوير العمل الإداري وتنظيمه.

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

تناول هذا الفصل وصفاً وتوضيحاً لإجراءات الدراسة التي تشمل منهجية الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأدوات الدراسة وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها، وإجراءات تطبيق الدراسة والمعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل النتائج، وفيما يلي وصف لتلك العناصر:

منهجية الدراسة

استخدم المنهج الوصفي المسحي (الكمي والكيفي) لدراسة توجهات مديري المدارس نحو التكنولوجيا واستخدامها في أعمالهم الإدارية ومعوقات ذلك من وجهة نظرهم.

أجريت الدراسة على جزأين، في الجزء الأول تم استخدام المنهج الوصفي الكمي من خلال الاستبانة، كذلك استخدم المنهج الكمي- الكيفي من خلال السؤال المفتوح الذي ورد في آخر الاستبانة، وفي الجزء الثاني تم اتباع المنهج الكيفي من خلال إجراء مقابلات مكثفة مع عينة من مديري المدارس للتعرف عن كثب على توجهاتهم وكيفية توظيفهم للتكنولوجيا وأهم المعوقات التي تحول دون استخدامهم لها بالشكل المطلوب في أعمالهم الإدارية.

مجتمع الدراسة:

تألف مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية الواقعة في شمالي ووسط وجنوبي الضفة الغربية في فلسطين، حيث تم تمثيل المدارس الواقعة في شمالي الضفة الغربية بالمدارس التابعة لمديرية التربية والتعليم في محافظة جنين، والوسط بالمدارس التابعة لمديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة، والجنوب بالمدارس التابعة لمديرية التربية والتعليم في محافظة بيت لحم، حيث تكون مجتمع الدراسة من 418 مدير مدرسة حكومية، حسب إحصاءات وزارة التربة والتعليم الفلسطينية للعام الدراسي 2010/2009، ويبين الجدول رقم (1) توزيع مجتمع الدراسة.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (210) مدير ومديرة بنسبة 50% من مجتمع الدراسة، بناءً على الاختيار العشوائي الطبقي للمدارس في كل من مديريات التربية والتعليم في جنين ورام الله والبيرة وبيت لحم، حيث بلغ عدد المديرين الذين تكونت منهم عينة الدراسة (210) مدير ومديرة، ويبين الجدول رقم (1) توزيع عينة الدراسة.

جدول رقم (1): توزيع مجتمع وعينة الدراسة من مدراء المدارس.

المنطقة	عدد مديري مجتمع الدراسة	عدد مديري عينة الدراسة	النسبة المئوية %
مديرية جنين	127	64	%50
مديرية رام الله والبيرة	172	86	%50
مديرية بيت لحم	119	60	%50
المجموع	418	210	

أداوات الدراسة:

شملت الدراسة أداتين هما:

الأداة الأولى: الاستبانة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير أداة بحث رئيسية (استبانة) وذلك بعد الرجوع إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة لكل من الريماوي (2007) و(Technology Standards for School Administrators, TSSA, 2001)، حيث تكونت الاستبانة من أربعة أجزاء:

الجزء الأول: معلومات عامة عن المبحوث من حيث:

- الجنس (ذكر، أنثى).
- المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير).
- التخصص (علوم تطبيقية، علوم إنسانية).
- المديريه (جنين، رام الله والبيرة، بيت لحم).
- سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، 5 – 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)
- الالتحاق بدورات تدريبية (نعم، لا).

الجزء الثاني: معلومات عامة عن واقع المدرسة بهدف التعرف على الإمكانيات التكنولوجية المادية الموجودة في المدرسة، وقد تطلب من المشاركين الإجابة ب "نعم" إذا

توفرت الإمكانية المادية لعدد من الأجهزة ذات العلاقة بالتكنولوجيا، و"لا" إذا لـــم تتـــوفر الإمكانية المادية.

الجزء الثالث: تكون من 51 فقرة بصورتها النهائية لتحديد التوجـــه نحـــو التكنولوجيـــا واستخدامها في الأعمال الإدارية، وقد كانت جميع فقرات الاستبانة موجبة لقياس توجهات المديرين نحو التكنولوجيا واستخدامها في الأعمال الإدارية باستثناء الفقرات ذات الأرقام: 14، 15، 16، 19، وقد تم عكس الأوزان لهذه الفقرات بعد تفريغ الاستبانات باســـتخدام البرنامج الإحصائي SPSS. تم توزيع فقرات هذا الجزء إلى مجالين:

المجال الأول: توجهات مديري المدارس نحو التكنولوجيا، وعدد فقراته 25 فقرة.

وتم تدريج إجابات المبحوثين لهذا المجال تدريجاً خماسياً حسب تدريج ليكرت مع إعطاء الوزن لقياسها كما يلي:

أوافق بشدة (5)، أوافق (4)، محايد (3)، أعارض (2)، أعارض بشدة (1).

المجال الثاني: استخدام التكنولوجيا في الأعمال الإدارية، وعدد فقراته 26 فقرة.

وتم تدريج إجابات المبحوثين لهذا المجال تدريجاً خماسياً حسب تدريج ليكرت مع إعطاء الوزن لقياسها كما يلي:

دائماً (5)، غالباً (4)، أحياناً (3)، نادراً (2)، إطلاقا (1).

وقد أعطيت أوزان للدرجات الخمس لتحديد توجهـــات المـــديرين ودرجـــة اســـتخدامهم للتكنولوجيا على النحو التالي:

توجه سلبي جداً ودرجة استخدام ضعيفة جداً، المتوسط الحسابي أقل من 1.5

توجه سلبي ودرجة استخدام ضعيفة، المتوسط الحسابي (من 1.5 إلى أقل من 2.5)

توجه محايد ودرجة استخدام متوسطة، المتوسط الحسابي (من 2.5 إلى أقل من3.5)

توجه ايجابي ودرجة استخدام عالية، المتوسط الحسابي (من 3.5 إلى أقل من 4.5)

توجه ايجابي جداً ودرجة استخدام عالية جداً، المتوسط الحسابي من 4.5 فأكثر

وبعد توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة وخارجة عن عينة الدراسة، عدد أفرادها 30 مديراً، تم حساب المتوسطات الحسابية لإجاباتهم ومن ثم إجراء التحليل العاملي لتوزيع فقرات الجزء الثالث من الاستبانة إلى مجالين، وبناءً عليه وجد أن فقرات المجال الأول " توجهات مديري المدارس نحو التكنولوجيا" بلغ عددها 17 فقرة وهي: (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10، 11، 12، 13، 17، 18، 20، 44) وكانت إيجابية تجاه هذا المجال باستثناء الفقرة رقم 44 فقد كانت سلبية، أما فقرات المجال الثاني " استخدام مديري المدارس للتكنولوجيا في الأعمال الإدارية" فقد بلغ عددها 29 فقرة وهي: (14، 15، 19، 21، 22، 26، 27، 28، 30، 31، 32، 33، 34، 35، 36، 37، 38، 39، 40، 41، 42، 43، 45، 46، 47، 48، 49، 50، 51) وكانت ايجابية باستثناء الفقرة رقم 21 فقد كانت سلبية، وقد تم حذف الفقرات التي تحمل الأرقام الآتية: 16، 23، 24، 25، 29، لعدم وقوعها تحت أي من المجالين أعلاه.

الجزء الرابع: معوقات استخدام التكنولوجيا في العمل الإداري وتكون من 20 فقرة، وتم تدريج إجابات المبحوثين تدريجاً ثلاثياً حسب تدريج ليكرت مع إعطاء الوزن لقياسها كما يلي: معوق بدرجة كبيرة (1)، معوق بدرجة قليلة (2)، غير معوق (3).

ثم تلاها سؤال مفتوح عن أي معوقات أخرى يراها المبحوث ولم ترد في فقرات الاستبانة.

الأداة الثانية: المقابلات

شملت المقابلات سبعة أسئلة وضعتها الباحثة استناداً إلى مجالات الاستبانة المتعلقة بتوجهات مديري المدارس نحو التكنولوجيا واستخدامها في الأعمال الإدارية والمعوقات والصعوبات التي تحول دون استخدام مديري المدارس للتكنولوجيا وتطبيقها في مدارسهم. تم عرض أسئلة المقابلات على خمسة محكمين بحيث طلب منهم إبداء ملاحظاتهم فيما إذا كانت أسئلة المقابلة تتوافق وتنسجم مع ما تقيسه الاستبانة، وتمت الموافقة عليها (ملحق رقم 8).

صدق وثبات الأداة:

تأكدت الباحثة من الصدق الخارجي لأدوات الدراسة من خلال عرضها وهي في صورتها الأولية على عشرة من المحكمين المتخصصين وذوي الخبرة في المجال التربوي ومجال الإدارة المدرسية والتكنولوجيا (ملحق رقم 4)، وقد أبدوا رأيهم في كل فقرة من فقرات

الاستبانة الأولية البالغة 75 فقرة (ملحق رقم 1)، تركزت ملاحظات المحكمين على بعض التعديلات اللغوية، والفنية، والمفاهيمية، والترقيم، وإلغاء بعض الفقرات وتعديل الـــبعض، وأصبحت الاستبانة في صورتها النهائية تحوي على أربعة أجزاء على النحو التالي:

الجزء الأول: معلومات عامة.

الجزء الثاني: الإمكانات والأجهزة والخدمات الموجودة في المدرسة وبلغ عددها 22.

الجزء الثالث: تكون من 51 فقرة توزعت على مجالين:

المجال الأول: "توجهات المديرين نحو التكنولوجيا" تكون من 25 فقرة.

المجال الثاني: "استخدام التكنولوجيا في الأعمال الإدارية" تكون من 26 فقرة.

الجزء الرابع "جزء المعوقات": تكون من 20 فقرة (ملحق رقم 2).

ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم توزيعها على عينة استطلاعية مكونة من 30 مديراً مـــن مجتمع الدراسة وخارج عينتها، وبعد ذلك تم حساب معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا للتأكد من ثبات الأداة، كما هو موضح في جدول رقم (2).

جدول رقم (2): معامل ثبات الأداة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا.

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا
توجهات مديري المدارس نحو التكنولوجيا	17	0.80
استخدام التكنولوجيا في الأعمال الإدارية	29	0.94
معوقات استخدام التكنولوجيا في العمل الإداري	20	0.86
لجميع الفقرات	66	0.87

الطريقة وإجراءات الدراسة:

أجريت الدراسة على مرحلتين:

المرحلة الأولى وقد تم فيها الإجراءات الآتية:

- اختيار المدارس المكونة لعينة الدراسة وعددها 210 مدرسة (ملحق رقم 7).
- مخاطبة وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية للحصول على موافقتها لتسهيل إجراء الدراسة في المدارس الحكومية المختارة (ملحق رقم 5).
- توزيع أداة الدراسة الاستبانة على عينة استطلاعية من غير عينة الدراسة، لإجراء التحليل العاملي وحساب ثبات الأداة.
- توزيع أداة الدراسة الأولى الاستبانة على مديري المدارس المكونة لعينة الدراسة عن طريق مديريات التربية والتعليم في كل من محافظة جنين ورام الله والبيرة وبيت لحم بتاريخ 2009/12/20
- الانتهاء من جمع الاستبانات جميعها بتاريخ 2010/1/4، حيث تم استرجاع 200 استبانة أي ما نسبته 95%
- استبعدت 5 استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل.
- بذلك أصبح عدد الاستبانات التي تم تفريغها على البرنامج الإحصائي SPSS من أجل تحليلها 195 استبانة، أي ما نسبته 93%. والجدول رقم (3) يبين وصف لعينة الدراسة التي تم تحليل استباناتها البالغة عددها (195) استبانة.
- تحليل نتائج السؤال المفتوح وربطها بمحور المعوقات.

جدول رقم (3): وصف عينة الدراسة التي تم تحليل استباناتها تبعاً للمتغيرات المستقلة

المتغير	المستوى	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	103	%52.8
	أنثى	92	%47.2
	المجموع	195	%100
المؤهل العلمي	دبلوم	30	%15.4
	بكالوريوس	144	%73.8
	ماجستير	21	%10.8
	المجموع	195	%100
التخصص	علوم تطبيقية	56	%28.7
	علوم إنسانية	139	%71.3
	المجموع	195	%100
المديرية	جنين	64	%32.8
	رام الله	79	%40.5
	بيت لحم	52	%26.7
	المجموع	195	%100
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	11	%5.6
	5 – 10 سنوات	31	%15.9
	أكثر من 10 سنوات	153	%78.5
	المجموع	195	%100
التدريب	نعم	122	%62.6
	لا	73	%37.4
	المجموع	195	%100

المرحلة الثانية وقد تم فيها الإجراءات التالية:

- تحديد فئة المديرين الذين تم إجراء المقابلات معهم ممن يملكون توجهات إيجابية عالية نحو التكنولوجيا وعددهم 12 مدير مدرسة ومديرة، موزعين على المديريات المكونة لعينة الدراسة، بحيث تم اختيار 4 مديرين من كل مديرية. مع مراعاة الجنس وسنوات الخبرة. (ملحق رقم 9).
- تم إجراء المقابلات حيث استغرقت كل مقابلة ما يقارب 40 دقيقة، تم تسجيلها باستخدام جهاز تسجيل من أجل تفريغها وتحليلها بدقة.
- تحليل كيفي للبيانات التي تم جمعها في المقابلات واستخلاص النتائج.
- الربط بين نتائج المقابلات والاستبانة والسؤال المفتوح.

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

المتغيرات المستقلة وتشمل:

- متغير الجنس: له مستويان (ذكر، أنثى).
- متغير المؤهل العلمي: له ثلاثة مستويات (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير).
- متغير التخصص: له مستويان (تخصص علوم تطبيقية، تخصص علوم إنسانية).
- سنوات الخبرة: له ثلاثة مستويات (أقل من 5، من 5–10، 11 سنة فأكثر).

- متغير التدريب: وتمثل بسؤال هل التحقت بدورات تدريبية في الحاسوب والإجابة عليه بمستويين (نعم، لا).

المتغيرات التابعة وتشمل:

استجابة عينة الدراسة من مديري المدارس على استبانة الدراسة والسؤال المفتوح، وأسئلة المقابلات.

المعالجة الإحصائية:

تم إدخال البيانات على برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومعالجتها باستخدام الطرق التالية:

- للإجابة عن السؤال الأول الخاص بتوجهات مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية نحو التكنولوجيا تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات المبحوثين على فقرات المحور الأول في الجزء الثالث من الاستبانة "محور توجهات المديرين نحو التكنولوجيا".
- للإجابة عن السؤال الثاني ما مدى استخدام مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية للتكنولوجيا في أعمالهم الإدارية تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات المبحوثين على فقرات المحور الثاني في الجزء الثالث من الاستبانة "محور استخدام التكنولوجيا في الأعمال الإدارية".

- للإجابة عن السؤال الثالث الخاص بالفروق بين المبحوثين في توجهاتهم نحو التكنولوجيا واستخدامها في الأعمال الإدارية حسب الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة، والتدريب، تم استخدام اختبار T-test للتحقق من الفرضية الأولى والثالثة والخامسة، وتم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) لاختبار الفرضية الثانية والرابعة، ومن ثم استخدام اختبار شافييه (Scheffe test) في حال ظهور فروق بين المجموعات لمعرفة لصالح من هذه الفروق.
- للإجابة عن السؤال الرابع الخاص بالمعوقات التي تواجه مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية في تطبيق التكنولوجيا في أعمالهم الإدارية، استخدم التحليل الكمي حيث تم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات المبحوثين على فقرات الجزء الرابع من الاستبانة "معوقات استخدام التكنولوجيا في العمل الإداري"، واستخدم التحليل الكيفي في تحليل استجابات المبحوثين على أسئلة المقابلات لاستخلاص الأفكار الرئيسية والمعوقات التي تحول دون استخدام التكنولوجيا في الأعمال الإدارية، كذلك استخدم التحليل الكيفي – الكمي في استخراج أهم المعوقات التي تحول دون استخدام التكنولوجيا في الأعمال الإدارية، وذلك من خلال إجابات المبحوثين على السؤال المفتوح الوارد في نهاية الاستبانة.

الفصل الرابع
عرض النتائج وتحليلها

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة حسب إجابات أفراد عينة الدراسة على أداتـــي الدراسة الاستبانة والمقابلات، وفي ما يلي عرض لتلك النتائج.

نتائج التحليل الوصفي:

للإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها تم جمع البيانات وتحليلها من خـــلال أداة الدراســـة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

وفي ما يلي عرض لنتائج الدراسة حسب أسئلتها وفرضياتها:

نتائج الجزء الأول من الاستبانة: الخدمات أو الأجهزة المتوافرة في المدرسة:

من أجل معرفة مدى توافر الخدمات وأجهزة التكنولوجيا المختلفة في المدرسة، التي لها علاقة باستخدام مديري المدارس للتكنولوجيا في المدرسة اقترحت الباحثة 23 من هذه الخدمات والأجهزة، وكان على المبحوث أن يجيب إما بتوافرها أو عدم توافرها في مدرسته، والجدول رقم (4) يوضح التكرارات والنسب المئوية لإجابات المبحوثين على مدى توافر هذه الخدمات والأجهزة.

جدول رقم (4): التكرارات والنسب المئوية لإجابات عينة الدراسة على فقرات الخدمات أو الأجهزة المتوافرة في المدرسة التي لها علاقة باستخدام التكنولوجيا

الرقم	الفقرة	متوفر	
		العدد	النسبة%
1	خدمة الهاتف	192	98.5
2	جهاز فاكس	151	77.4
3	ماكنة تصوير الورق	191	97.9
4	ماكنة سحب "تصوير سريع"	175	89.7
5	مختبر حاسوب لاستخدام الطلبة	144	73.8
6	أجهزة حاسوب لاستخدام الإدارة	182	93.3
7	أجهزة حاسوب لاستخدام الهيئة التدريسية	126	64.6
8	البرمجيات المحوسبة بأنواعها	104	53.3
9	الماسح الضوئي "Scanner"	99	50.8
10	طابعة "Printer"	190	97.4
11	خط الإنترنت	24	12.3
12	البريد الإلكتروني	37	19
13	جهاز إنذار وحماية	11	5.6
14	جهاز توقيت الكتروني	44	22.6
15	جهاز ضبط دوام الموظفين	10	5.1
16	كاميرات مراقبة	2	1
17	نظام إذاعة مدرسية متكامل	153	78.5
18	كاميرا تصوير رقمية	54	27.7
19	كاميرا فيديو	23	11.8
20	جهاز عرض "LCD"	104	53.3
21	شاشات عرض	93	47.7
22	جهاز تلفاز	175	89.7
23	جهاز فيديو	165	84.6

يتضح من الجدول رقم (4) أن أكثر الخدمات والأجهزة توافراً في المدارس خدمة الهاتف بنسبة 98.5، وماكنة التصوير بنسبة 97.9، والطابعة بنسبة 97.4، وأجهزة حاسوب لاستخدام الإدارة بنسبة 93.3، وماكنة التصوير السريع بنسبة 89.9، وجهاز التلفاز بنسبة 89.7، وجهاز الفيديو بنسبة 84.6، ونظام إذاعة مدرسية بنسبة 78.5، وأجهزة حاسوب لاستخدام الطلبة بنسبة 73.8، ولاستخدام المعلمين بنسبة 64.6، حيث إن هذه الأجهزة والخدمات هي خدمات أساسية لا بد من توافرها في كل مدرسة، وعلى الرغم من ذلك يوجد عدد من المدارس لا تتوافر فيها هذه الخدمات الأساسية.

كما يتبين من الجدول رقم (4) أن نسبة 1% من المدارس فقط تتوافر فيها كاميرات مراقبة، و5.1% يتوافر فيها جهاز ضبط دوام الموظفين، 5.6% يوجد فيها جهاز إنذار وحماية، و11.8% يوجد فيها كاميرا فيديو، و12.3% يوجد فيها خط إنترنت، و19% يوجد فيها بريد الكتروني، و22.6% يوجد فيها جهاز توقيت إلكتروني، و27.7% فقط يوجد فيها كاميرا تصوير رقمية، وهذا يعني أن معظم المدارس لا تتوافر فيها التقنيات الحديثة والمتطورة التي تستخدم لخدمة المدرسة والمدير في أعماله الإدارية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما هي توجهات مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية نحو التكنولوجيا؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع فقرات المجال الأول من الاستبانة " مجال توجهات مديري المدارس نحو التكنولوجيا"،

والجدول رقم (5) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال.

جدول رقم (5):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الأول للاستبانة مجال توجهات مديري المدارس نحو التكنولوجيا

رقم الفقرة حسب الاستبانة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يطور استخدام التكنولوجيا نوعية العمل	4.50	0.53
2	تتيح التكنولوجيا للمدير متابعة النواحي الإدارية المختلفة في وقت واحد	4.15	0.62
3	تحرر التكنولوجيا المدير من روتين العمل	4.03	0.72
4	تساعد التكنولوجيا مدير المدرسة في إعداد الخطط السنوية.	4.23	0.62
5	تسهل التكنولوجيا عملية متابعة أعمال الطلبة.	3.98	0.76
6	تيسر التكنولوجيا عملية حفظ ملفات المعلمين والطلبة	4.42	0.56
7	يساعد الإنترنت إدارة المدرسة على نشر رسالتها التربوية	4.08	0.70
8	تنظم التكنولوجيا عمل المدير.	4.17	0.62
9	تيسر التكنولوجيا المراسلات الإدارية	4.35	0.62
10	تيسر التكنولوجيا عملية التواصل بين المدرسة وأولياء أمور الطلبة.	3.86	0.78
11	يزيد استخدام التكنولوجيا من متعة العمل.	4.20	0.65
12	يزيد استخدام التكنولوجيا من دافعية المدير للعمل.	4.05	0.72
13	يؤدي استخدام التكنولوجيا إلى الإبداع والابتكار.	4.17	0.63
17	يساعد توافر التقنيات الضرورية مدير المدرسة في عمله	4.20	0.46
18	يزيد توظيف التكنولوجيا في العمل من ثقة مدير المدرسة بنفسه.	3.91	0.76
20	تساعد التكنولوجيا مدير المدرسة على تبادل الخبرات مع الآخرين.	4.04	0.54
44	يعمل مدير المدرسة على توفير الأجهزة الالكترونية الحديثة.	3.99	0.92
لجميع فقرات المجال		4.14	0.41

وبما أن المتوسط الحسابي لهذا المجال 4.14 أي بدرجة ما بين أوافق وأوافق بشدة، وهذا يعني أن توجهات مديري المدارس نحو التكنولوجيا ايجابية.

وكان أعلى متوسط حسابي للفقرة (1) يطور استخدام التكنولوجيا من نوعية العمل حيث بلغ 4.50، وأدنى متوسط حسابي للفقرة (10) تيسر التكنولوجيا عملية التواصل بين المدرسة وأولياء أمور الطلبة وبلغ 3.86.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مدى استخدام مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية للتكنولوجيا في أعمالهم الإدارية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة على فقرات المجال الثاني من الاستبانة " مجال استخدام مديري المدارس للتكنولوجيا في الأعمال الإدارية "، ووجد المتوسط الحسابي لهذا المجال 2.51، فهذا يعني أن درجة استخدام مديري المدارس للتكنولوجيا في الأعمال الإدارية متوسطة، ويظهر استخدامهم لتكنولوجيا بقوة في إعداد الخطط الفصلية والسنوية بمتوسط حسابي 4.18، واستخدام التكنولوجيا في إعداد الموزانات المالية للمدرسة بمتوسط حسابي 3.78، واستخدام جهاز حاسوب خاص بالمدير بمتوسط حسابي 3.63، وتشجيعهم للمعلمين باستمرار على توظيف التكنولوجيا في التعليم بمتوسط حسابي 4.29.

والجدول رقم (6) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال.

جدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثاني للاستبانة مجال استخدام مديري المدارس للتكنولوجيا في الأعمال الإدارية

رقم الفقرة حسب الاستبانة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
14	استخدام التكنولوجيا في العمل مضيعة للوقت	1.96	0.97
15	تقلل التكنولوجيا من الأيدي العاملة	3.48	0.86
19	يؤدي العمل اليدوي التقليدي إلى نتائج أفضل وأدق.	2.43	0.82
21	يشجع مدير المدرسة المعلمين باستمرار على توظيف التكنولوجيا في التعليم	4.29	0.49
22	يحرص مدير المدرسة على التواصل بين المعلمين عبر الانترنت.	3.33	0.77
26	يوظف مدير المدرسة التكنولوجيا في إعداد خططه السنوية والفصلية.	4.18	0.74
27	يستخدم مدير المدرسة ساعة توقيت إلكترونية لضبط التوقيت في الدوام المدرسي.	2.21	1.6
28	يستخدم مدير المدرسة جهاز ضبط الدوام الإلكتروني لضبط حضور وغياب ومغادرة الموظفين.	1.37	0.94
30	يستخدم مدير المدرسة الحاسوب في حفظ ملفات الموظفين.	3.52	1.27
31	يوظف مدير المدرسة الحاسوب في متابعة أعمال الطلبة.	2.79	1.22
32	يوظف مدير المدرسة البريد الإلكتروني في التواصل مع مديرية التربية والتعليم	1.65	1.00
33	يصور مدير المدرسة النشاطات المختلفة باستخدام كاميرا فيديو للتوثيق	2.52	1.33
34	يتابع مدير المدرسة تحديث الموقع الإلكتروني للمدرسة.	1.57	0.95
35	يرسل مدير المدرسة التعميمات على الموقع الإلكتروني.	1.36	0.70
36	يتواصل مدير المدرسة مع أولياء الأمور عبر الموقع الإلكتروني.	1.26	0.59
37	يوظف مدير المدرسة التكنولوجيا في تطوير المنهاج.	2.66	1.20
38	يستخدم مدير المدرسة شبكة إذاعة مدرسية متكاملة.	3.52	1.41
39	يستخدم مدير المدرسة كاميرات مراقبة لحماية ساحات المدرسة من العبث.	1.10	0.41
40	يشغل مدير المدرسة جهاز إنذار إلكتروني في المدرسة بعد الدوام.	1.16	0.62
41	يستخدم مدير المدرسة جهاز العرض(LCD) في اجتماعاته العامة.	1.70	0.98
42	يستخدم مدير المدرسة جهاز حاسوب خاص به في الإدارة.	3.63	1.46
43	يستخدم مدير المدرسة التكنولوجيا في إعداد الموازنات المالية للمدرسة	3.78	1.29
45	يستخدم مدير المدرسة التكنولوجيا الحديثة في تفعيل دور المكتبة المدرسية.	2.99	1.23
46	يتواصل مدير المدرسة مع المعلمين بوساطة البريد الإلكتروني.	1.44	0.82
47	يصدر مدير المدرسة بطاقة تراكمية محوسبة للطالب.	1.94	1.26
48	يستخدم مدير المدرسة التكنولوجيا الحديثة في التواصل مع المدارس الأخرى.	2.01	1.17
49	يستخدم مدير المدرسة موقع وزارة التربية والتعليم "زاجل".	2.68	1.27
50	يوظف مدير المدرسة ما اكتسبه في نشاطات التطوير المهني في تطوير استخدام التكنولوجيا في المدرسة.	3.42	1.05
51	يوظف مدير المدرسة التكنولوجيا في تقييم أداء المعلمين.	2.97	1.24
	لجميع فقرات المجال	2.51	0.47

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات توجهات مديري المدارس نحو التكنولوجيا واستخدامها في الأعمال الإدارية تعود لمتغير الجنس، وسنوات الخبرة، والتخصص الجامعي، والتدريب؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم فحص الفرضيات الآتية التي انبثقت عنه:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات توجهات مديري المدارس نحو التكنولوجيا واستخدامها في الأعمال الإدارية تعزى إلى متغير الجنس.

تم استخدام اختبار (ت) t- test لفحص الفرضية الأولى، والجدول رقم (7) يوضح نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات استجابات الذكور والإناث على الفقرات الكلية لتوجهات مديري المدارس نحو التكنولوجيا واستخدامها في الأعمال الإدارية.

جدول رقم (7): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات الذكور والإناث للمجالات والفقرات الكلية للتوجهات نحو التكنولوجيا واستخدامها في الأعمال الإدارية

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجات الحرية	الدلالة الاحصائية
ذكر	103	3.17	0.38	2.319	194	0.021
أنثى	92	3.05	0.37			

يتضح من الجدول (7) وجود فروق في المتوسطات الحسابية بين الذكور والإناث في توجهات مديري المدارس نحو التكنولوجيا واستخدامها في الأعمال الإدارية، حيث قيمة t = 2.319 عند مستوى الدلالة الإحصائية (P = 0.021) وهي أقل من ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك ترفض الفرضية الصفرية الأولى، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات توجهات مديري المدارس نحو التكنولوجيا واستخدامها في الأعمال الإدارية تعزى إلى متغير الجنس، وهذه الفروق لصالح الذكور حيث إن المتوسط الحسابي للذكور 3.17 أعلى من المتوسط الحسابي للإناث 3.05.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات توجهات مديري المدارس نحو التكنولوجيا واستخدامها في الأعمال الإدارية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

من أجل اختبار هذه الفرضية حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على الفقرات الكلية والنتائج في الجدول (8) تبين ذلك.

وتم فحص الفرضية باستخدام تحليل التباين الأحادي One-Way Anova، ويوضح الجدول رقم (9) نتائج تحليل التباين الأحادي لتوجهات أفراد العينة نحو التكنولوجيا واستخدامها في الأعمال الإدارية، للفقرات الكلية حسب متغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة للفقرات الكلية حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دبلوم	30	3.05	0.39
بكالوريوس	144	3.09	0.37
ماجستير	21	3.34	0.37

جدول رقم (9): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتوجهات أفراد العينة نحو التكنولوجيا واستخدامها، في المجالات والفقرات الكلية حسب متغير المؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	1.255	2	0.627	4.493	0.012
داخل المجموعات	26.803	192	0.140		

يتضح من نتائج الجدول (9) أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية تساوي 0.012 وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) المحدد بالفرضية الصفرية، مما يعني رفض الفرضية الصفرية الثانية، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات توجهات مديري المدارس نحو التكنولوجيا واستخدامها في الأعمال الإدارية تعزى إلى المؤهل العلمي.

ولمعرفة مصدر هذه الفروق تم استخدام اختبار شافييه، والجدول رقم (10) يوضح نتائج اختبار شافييه.

جدول رقم (10): نتائج اختبار شافييه.

المؤهل العلمي		الفروق المتوسطة (أ – ب)	مستوى الدلالة
أ	ب		
دبلوم	بكالوريوس	0.051-	0.794
	ماجستير	0.294-	*0.023
بكالوريوس	دبلوم	0.051	0.794
	ماجستير	0.243-	*0.022
ماجستير	دبلوم	0.294	*0.023
	بكالوريوس	0.243	*0.022

*دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول رقم (10) أن الفروق في التوجهات نحو التكنولوجيا واستخدامها في الأعمال الإدارية بشكل عام عند توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي، كانت بين كل من حملة شهادة الدبلوم وحملة شهادة الماجستير لصالح حملة شهادة الماجستير، وبين حملة شهادة البكالوريوس وحملة شهادة الماجستير لصالح حملة شهادة الماجستير أيضاً، أي أن مديري المدارس من حملة شهادة الماجستير لديهم توجهات ايجابية نحو التكنولوجيا ويستخدمونها في أعمالهم الإدارية وبشكل دال إحصائياً أكثر من المديرين حملة شهادة الدبلوم والبكالوريوس.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات توجهات مديري المدارس نحو التكنولوجيا واستخدامها في الأعمال الإدارية تعزى الى متغير التخصص الجامعي.

تم استخدام اختبار (ت) t-test لفحص الفرضية الثالثة، والجدول رقم (11) يوضح نتائج اختبار (ت) للفروق بين تخصص العلوم التطبيقية وتخصص العلوم الإنسانية على المجالات والفقرات الكلية لمحور توجهات مديري المدارس نحو التكنولوجيا واستخدامها في الأعمال الإدارية.

جدول رقم (11): نتائج اختبار (ت) للفروق بين تخصص العلوم التطبيقية وتخصص العلوم الإنسانية لفقرات محور التوجهات نحو التكنولوجيا واستخدامها في الأعمال الإدارية

التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
علوم تطبيقية	56	3.05	0.37	1.562	194	0.120
علوم إنسانية	193	3.14	0.38			

يتضح من الجدول (11) أنه لا توجد فروق في المتوسطات الحسابية بين التخصصين العلوم التطبيقية والعلوم الإنسانية في توجهات مديري المدارس نحو التكنولوجيا واستخدامها في الأعمال الإدارية، حيث قيمة $t = 1.562$ عند مستوى الدلالة الإحصائية ($P = 0.120$) وهي أكبر من 0.05، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية الثالثة، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات توجهات مديري المدارس نحو التكنولوجيا واستخدامها في الأعمال الإدارية تعزى الى متغير التخصص الجامعي

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات توجهات مديري المدارس نحو التكنولوجيا واستخدامها في الأعمال الإدارية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

من أجل اختبار هذه الفرضية حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على الفقرات الكلية والنتائج في الجدول (12) تبين ذلك.

تم فحص الفرضية باستخدام تحليل التباين الأحادي One-Way Anova، ويوضح الجدول رقم (13) نتائج تحليل التباين الأحادي لتوجهات أفراد العينة نحو التكنولوجيا واستخدامها في الأعمال الإدارية، في المجالات والفقرات الكلية حسب متغير سنوات الخبرة.

جدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة للفقرات الكلية حسب متغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	11	3.120	0.24
5 – 10 سنوات	31	3.119	0.46
أكثر من 10 سنوات	153	3.113	0.37

جدول رقم (13): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتوجهات أفراد العينة نحو التكنولوجيا واستخدامها، في المجالات والفقرات الكلية حسب متغير سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	0.002	2	0.001	0.005	0.995
داخل المجموعات	28.126	192	0.146		

يتضح من الجدول (13) أن الفروق بين أفراد عينة الدراسة عند توزيعهم حسب سنوات الخبرة في المجالات والفقرات الكلية لمحور توجهات مديري المدارس نحو التكنولوجيا واستخدامها في الأعمال الإدارية ($p = 0.995$) وهذه القيمة أكبر من 0.05، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية الرابعة، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات توجهات مديري المدارس نحو التكنولوجيا واستخدامها في الأعمال الإدارية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات توجهات مديري المدارس نحو التكنولوجيا واستخدامها في الأعمال الإدارية تعزى الى متغير التدريب.

تم استخدام اختبار (ت) t-test لفحص الفرضية الخامسة، والجدول رقم (14) يوضح نتائج اختبار (ت) للفروق بين المديرين المتدربين على استخدام التكنولوجيا وغير

المتدربين على الفقرات الكلية لمحور توجهات مديري المدارس نحو التكنولوجيا واستخدامها في الأعمال الإدارية.

جدول رقم (14): نتائج اختبار (ت) للفروق بين من المتدربين وغير المتدربين للمجالات والفقرات الكلية للتوجهات نحو التكنولوجيا واستخدامها في الأعمال الإدارية

تلقى دورات تدريبية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
نعم	122	3.18	0.398	2.998	194	0.003
لا	73	3.01	0.33			

يتضح من الجدول (14) أنه توجد فروق في المتوسطات الحسابية بين من تلقوا التدريب ومن لم يتلقوه في توجهات مديري المدارس نحو التكنولوجيا واستخدامها في الأعمال الإدارية، حيث قيمة t = 2.998 عند مستوى الدلالة الإحصائية (P = 0.003) وهي أقل من 0.05، وبذلك ترفض الفرضية الصفرية الخامسة، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات توجهات مديري المدارس نحو التكنولوجيا واستخدامها في الأعمال الإدارية تعزى إلى متغير التدريب وهذه الفروق لصالح الذين التحقوا بدورات تدريبية حيث المتوسط الحسابي لهم 3.18 بينما كان المتوسط الحسابي للذين لم يلتحقوا بدورات تدريبية 3.01.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: ما هي المعوقات التي تواجه مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية في تطبيق التكنولوجيا في أعمالهم الإدارية.

نتائج تحليل فقرات محور "معوقات استخدام التكنولوجيا في الأعمال الإدارية":

بعد تحليل البيانات الكمية لهذا المحور تم حساب التكرارات والنسب المئوية لإجابات عينة الدراسة على خيارات الاستبانة لكل فقرة من فقرات هذا المحور، وقد كانت هذه الخيارات: معوق بدرجة كبيرة، معوق بدرجة قليلة، غير معوق، والجدول رقم (15) يوضح التكرارات والنسب المئوية لإجابات عينة الدراسة على خيارات كل فقرة.

جدول رقم (15): التكرارات والنسب المئوية لإجابات عينة الدراسة على فقرات محور معوقات استخدام التكنولوجيا في الأعمال الإدارية.

رقم الفقرة	الفقرة	معوق بدرجة كبيرة		معوق بدرجة قليلة		غير معوق	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
1	قلة الدعم المادي للتطوير التكنولوجي في المدرسة	157	80.5	36	18.5	2	1
2	عدم توافر الأشخاص المدربين على استخدام التكنولوجيا بمهارة في المدرسة	91	46.7	85	43.6	19	9.7
3	عدم توافر المهارة الكافية لدى المدير لاستخدام التكنولوجيا الحديثة	69	35.4	91	46.7	35	17.9
4	لا تشجع مديريات التربية والتعليم على استخدام التكنولوجيا	37	19	72	36.9	86	44.1
5	لا تسمح ميزانية المدرسة بتوفير الأجهزة والتقنيات الضرورية للمدرسة.	124	63.6	56	28.7	15	7.7
6	عدم تعاون وزارة التربية والتعليم في إيجاد موقع إلكتروني مشترك للمديريات	81	41.5	67	34.4	47	24.1
7	عدم قدرة المدرسة على تغطية نفقات الصيانة للأجهزة الإلكترونية.	99	50.8	82	42.1	14	7.2
8	لا يسمح المبنى المدرسي بتوفير مساحات كافية لاستيعاب الأجهزة المختلفة.	67	34.4	58	29.7	70	35.9
9	لا يوجد حماية كافية للمدارس تحميها من الاعتداء والأذى.	85	43.6	73	37.4	37	19
10	قلة توافر المتخصصين في صيانة الأجهزة الإلكترونية	91	46.7	79	40.5	25	12.8
11	عدم تعاون الموظفين في المدرسة يعيق من توظيف التكنولوجيا.	47	24.1	104	53.3	44	22.6
12	عجز المدرسة مالياً عن الاشتراك في شبكة الانترنت.	124	63.6	37	19	34	17.4
13	شعور المدير بالتوتر والقلق من استخدام التكنولوجيا الحديثة.	21	10.8	61	31.3	112	57.4
14	كثرة أعمال المدير وتعدد مسؤولياته.	86	44.1	62	31.8	47	24.1
15	عدم إعداد المدير مسبقاً بشكل كاف للتعامل مع التكنولوجيا.	80	41	89	45.6	26	13.3
16	تقييد الأنظمة والقوانين لحرية المدير في توظيف التكنولوجيا في أعماله الإدارية.	48	24.6	97	49.7	50	25.7
17	تفضيل العمل اليدوي للرقابة والدقة لدى مديرية التربية والتعليم.	31	15.9	89	45.6	75	38.5
18	عدم تعاون مؤسسات المجتمع المحلي في توفير الدعم التكنولوجي اللازم للمدرسة	103	52.8	79	40.5	13	6.7
19	عدم قناعة المدير بضرورة استخدام التكنولوجيا في الأعمال الإدارية.	35	17.9	58	29.7	102	52.3
20	خوف المدير من اختراق البيانات الخاصة بالمدرسة وتسربها.	33	16.9	63	32.3	99	50.8

يتضح من الجدول رقم (15) أن معوقات استخدام التكنولوجيا في الأعمال الإدارية تتمثل في:

1. **معوقات مادية:** حيث اعتبر 80% من عينة الدراسة أن قلة الدعم المادي للتطوير التكنولوجي في المدرسة يعد معوقاً بدرجة كبيرة لاستخدام التكنولوجيا، كذلك فإن 63.6% منهم اعتبروا أن عدم سماح ميزانية المدرسة بتوفير الأجهزة والتقنيات الضرورية للمدرسة و عجز المدرسة مالياً عن الاشتراك في شبكة الإنترنت معوق بدرجة كبيرة، واعتبر 50.8% منهم عدم قدرة المدرسة على تغطية نفقات الصيانة للأجهزة الإلكترونية معوقاً بدرجة كبيرة أيضاً،

   بينما تم اعتبار أن المبنى المدرسي لا يسمح بتوفير مساحات كافية لاستيعاب الأجهزة المختلفة بنسبة 64.1%، وعدم وجود حماية كافية للمدارس تحميها من الاعتداء والأذى بنسبة 81% معوق لاستخدام التكنولوجيا.

   وهكذا تتمثل المعوقات المادية في قلة الدعم المالي بالدرجة الأولى، والبيئة المدرسية بالدرجة الثانية وحمايتها.

2. **معوقات بشرية:** حيث اعتبر 52.8% من أفراد العينة أن عدم تعاون مؤسسات المجتمع المحلي في توفير الدعم التكنولوجي اللازم معوق بدرجة كبيرة، واعتبر 53.3% منهم عدم تعاون الموظفين في المدرسة معوق بدرجة قليلة، واعتبر عدم توفر الأشخاص المدربين على استخدام التكنولوجيا بمهارة في المدرسة بنسبة 90.3%، وقلة توفر المتخصصين في صيانة الأجهزة الالكترونية بنسبة 87.2%،

وعدم إعداد المدير مسبقاً بشكل كاف للتعامل مع التكنولوجيا بنسبة 86.6%، وعدم توفر المهارة الكافية لدى المدير لاستخدام التكنولوجيا بنسبة 82.1%، معوقاً يحول دون استخدام التكنولوجيا.

في حين لم يعتبر أفراد العينة أن شعور المدير بالتوتر والقلق من استخدام التكنولوجيا معوق بنسبة 57.4%، وعدم قناعة المدير بضرورة استخدام التكنولوجيا في الأعمال الإدارية اعتبر ليس معوقاً بنسبة 52.3%، وخوف المدير من اختراق البيانات الخاصة بالمدرسة وتسربها اعتبر ليس معوقاً بنسبة 50.8%.

ونلاحظ أن المعوقات البشرية تمثلت في عدم تعاون المجتمع المحلي والموظفين، ومعوقات خاصة بإعداد وتأهيل المدير والموظفين في المدرسة، وقلة المتخصصين.

في حين ظهر بوضوح من استجابات أفراد العينة أن المدير بشخصه وقناعته وتوجهاته لا يعتبر معوقاً لاستخدام التكنولوجيا.

3. **معوقات إدارية:** حيث اعتبر أفراد العينة عدم توافر موقع إلكتروني مشترك للمديريات وكثرة أعمال المدير وتعدد مسؤولياته معوق بنسبة 75.9%، وتقييد الأنظمة والقوانين لحرية المدير في توظيف التكنولوجيا في أعماله الإدارية بنسبة 74.3%، وتفضيل العمل اليدوي للرقابة والدقة لدى مديريات التربية والتعليم بنسبة 61.5% معوق يحول دون استخدام التكنولوجيا في الأعمال المدرسية.

نتائج تحليل السؤال المفتوح في محور "معوقات استخدام التكنولوجيا في العمل الإداري":

تم تحليل السؤال الذي جاء في آخر الاستبانة " أرجو تدوين أي معوقات أخرى تحد من استخدامك للتكنولوجيا في العمل الإداري، وغير واردة أعلاه".

وقد بلغ عدد الذين أجابوا على هذا السؤال 51 من ضمن المبحوثين الذين قاموا بتعبئة الاستبانة البالغ عددهم 195، ومنهم من أعاد التأكيد على بعض المعوقات المقترحة في الاستبانة، كما دون البعض معوقات أخرى، وقد تم إجمالها وتجميعها والجدول رقم (16) يوضح التكرارات والنسب المئوية لأهم مجالات معوقات استخدام التكنولوجيا في الأعمال الإدارية كما ذكرها المبحوثين، والتكرارات والنسب المئوية لكل مجال ومعوق.

حيث تمثلت هذه المعوقات في المجالات التالية:

1. معوقات لها علاقة بالتدريب وتأهيل المديرين.
2. معوقات لها علاقة بالبيئة المدرسية والتجهيزات للبنية التحتية.
3. معوقات لها علاقة بالقوانين والأنظمة.
4. معوقات لها علاقة بقلة الدعم المادي.
5. ضيق الوقت وكثرة الأعباء.
6. معوقات لها علاقة بتعاون الموظفين في المدرسة.

جدول رقم (16): التكرارات والنسب المئوية لمعوقات استخدام التكنولوجيا كما وردت في السؤال المفتوح

المجال	الفقرات	تكرار الفقرة	تكرار المجال	النسبة المئوية
معوقات لها علاقة بالبيئة المدرسية والتجهيزات للبنية التحتية.	انقطاع التيار الكهربائي لفترات طويلة.	4	33	%33
	عدم تأهيل المبنى المدرسي للتكنولوجيا الحديثة	3		
	عدم توافر الأجهزة، وعدم القدرة على توفيرها	14		
	عدم وجود خط إنترنت.	6		
	وجود أجهزة غير حديثة وغير متطورة	2		
	عدم توافر برامج فاعلة للعمل الإداري	2		
	عدم دقة البرامج التي ترسل من قبل الوزارة وكثرة عيوبها	2		
معوقات لها علاقة بالتدريب وتأهيل المديرين.	عدم التدريب الكافي لمدير المدرسة لاستخدام التكنولوجيا	13	25	%25
	عدم وجود خبراء ومتخصصين في التكنولوجيا في المدرسة	5		
	قلة الدورات في مجال التكنولوجيا	7		
معوقات لها علاقة بالقوانين والأنظمة.	عدم وجود تفريغ لموظف صيانة في المدرسة.	2	23	%23
	عدم موافقة الوزارة لتغطية خدمة الإنترنت من ميزانية المدرسة	14		
	التمييز بين المدارس في تزويدها بالأجهزة.	3		
	عدم وجود سكرتيرة متفرغة في بعض المدارس الصغيرة.	1		
	عدم اشتراط دوائر التوظيف لإتقان المهارات الأساسية في التكنولوجيا عند التعيين.	1		
	المركزية في العمل من قبل المسؤولين.	1		
	عدم استقرارالادارات المدرسية والموظفين في مدارسهم.	1		
ضيق الوقت وكثرة الأعباء	انشغال المدير بمشاكل المدرسة والأمور المفاجئة.	2	14	%14
	وقت المدير غير كاف لاستخدام التكنولوجيا	5		
	ضغط العمل وكثرة المهام المطلوبة من مدير المدرسة.	7		
معوقات لها علاقة بتعاون الموظفين في المدرسة	سوء استخدام التكنولوجيا الحديثة من قبل الموظفين.	3	5	%5
	قلة الدافعية لدى البعض لمواكبة التطور.	2		

ويمكن تلخيص إجابات المبحوثين كما يلي:

أولاً: معوقات لها علاقة بالبيئة المدرسية والتجهيزات للبنية التحتية.

أجمع 33% من المبحوثين على أن ضعف البنية التحتية للمدرسة يؤدي إلى عدم استخدام التكنولوجيا في المدرسة، وتمثلت ملاحظاتهم في الانقطاع المستمر للتيار الكهربائي في بعض المدارس البعيدة، وعدم توافر الأجهزة في المدرسة، وإن وجدت تكون قديمة وغير متطورة، وعدم توافر المساحة المناسبة والغرف الكافية، وعدم وجود خط إنترنت في المدرسة وأحياناً في المنطقة كلها التي تقع فيها المدرسة في القرى البعيدة، بالإضافة إلى عدم توافر البرمجيات الخاصة بالعمل الإداري ، ووجود عيوب فيها في حال توافرها.

ثانياً: معوقات لها علاقة بالتدريب وتأهيل المديرين.

أشار 25% من المبحوثين إلى أن عدم تدريب المديرين وتأهيلهم لاستخدام التكنولوجيا يؤدي إلى عدم معرفتهم وقلة خبرتهم في استخدامها، بالإضافة إلى قلة الخبراء والمتخصصين في هذا المجال الذين يمكن لمدير المدرسة الاستفادة منهم في تطوير مهاراته وقدراته، وقلة الدورات التي تعقد في مجال التكنولوجيا مما يصعب على مدير المدرسة متابعة كل ما هو جديد وإتقانه.

ثالثاً: معوقات لها علاقة بالقوانين والأنظمة.

ذكر 23% من المبحوثين أن القوانين والأنظمة في وزارة التربية والتعليم تقيد حرية المدير في توفير بعض الأجهزة والاشتراك بخدمة الإنترنت من ميزانية المدرسة الخاصة، حتى إن كانت الميزانية تسمح بذلك، بالإضافة لعدم وجود فني صيانة متفرغ في المدرسة،

والتمييز في توزيع الأجهزة بين المدارس فيكون نصيب مدارس أكثر من غيرها (حسب رأي المشاركين)، وعدم وجود سكرتيرة في بعض المدارس الصغيرة مما يزيد من أعباء المدير، بالإضافة إلى المركزية في نظام العمل، وعدم استقرار المدير والموظفين في مدارسهم مما يشتت خططهم في التحديث والتطوير، بالإضافة لعدم اشتراط وجود مهارات لدى مديري المدارس في مجال التكنولوجيا عند تعيينهم.

رابعاً: ضيق الوقت وكثرة الأعباء.

ذكر 14% من المبحوثين أن ضيق الوقت وكثرة أعمال المدير وانشغاله في الأمور الطارئة والمفاجئة يؤدي إلى عدم استخدام المدير للتكنولوجيا بشكل جيد، وعدم قدرته على تطوير نفسه في مجالات أخرى.

خامساً: معوقات لها علاقة بتعاون الموظفين في المدرسة.

في هذا المجال أشار فقط 5% من المشاركين إلى أن عدم تعاون الموظفين في المدرسة وسوء استخدامهم للأجهزة والتكنولوجيا، وقلة الدافعية لدى البعض لتطوير أنفسهم ومهاراتهم يؤدي إلى ضعف في استخدام التكنولوجبا في المدرسة وفي العمل الإداري.

نتائج تحليل المقابلات التي تم إجراؤها في المرحلة الثانية من الدراسة:

في المرحلة الثانية من الدراسة تم إجراء مقابلات معمقة مع عينة من المديرين الذين وجدت لديهم توجهات إيجابية نحو التكنولوجيا واستخدامها في الأعمال الإدارية، تضمنت العينة 12 مدير مدرسة، وقد تم مراعاة المديرية حيث تم اختيار 4 مديرين من كل مديرية، والجنس حيث تم اختيار 6 ذكور و6 إناث.

أجريت المقابلات وتم تسجيلها وتفريغها وتحليلها، واستخراج النتائج التي من خلالها تم التوصل إلى أن معظم المشاركين الذين تمت مقابلتهم يطمحون إلى تطبيق كامل للتكنولوجيا في مدارسهم وفي حوسبة أعمالهم الإدارية وتنظيمها، ويحاولون جاهدين استخدام التكنولوجيا بشكل يمكنهم من استغلال الوقت والتفرغ لتطوير العملية التعليمية والتربوية، وظهر ذلك من خلال إجاباتهم ومثال عليها إجابات كل من م1، م2، م5 (حيث م تشير إلى المدير):

م1: "*أحاول توفير كل الأجهزة التكنولوجية التي تحتاجها المدرسة، المجتمع المحلي حولنا متعاون، وأعمل معه باستمرار لتوفير كل ما تحتاجه المدرسة، يوجد لدينا اشتراك بخدمة الإنترنت على حساب المجتمع المحلي، وكاميرات مراقبة وحماية وأجهزة إنذار، وأعمل على تطوير كل أعمالي وتنظيمها وأرشفتها باستخدام التكنولوجيا، لذلك أجد نفسي متفرغة لتطوير العملية التربوية، والتفكير في المستقبل وإعداد الخطط التطويرية*".

م2: "*أطمح أن أوفر جميع الأجهزة، وأن أتعلم على استخدامها جميعها بدقة، أعمل على تطوير قدراتي ومعرفة كل شيء جديد في مجال التكنولوجيا*"

م5: "*أنا اتعينت قبل 3 سنوات في مدرسة جديدة وما فيها أجهزة حديثة، وبحاول كل سنة أوفر أجهزة تكنولوجية للمدرسة، وبتمنى أوفر خدمة إنترنت للمدرسة، وأنظم كل شغلي على الحاسوب وأعمل قاعدة بيانات للطلاب والمعلمين*".

وقد واجهتهم في عملهم كثير من المعوقات التي تحول دون استخدام التكنولوجيا في أعمالهم الإدارية في المدرسة بالشكل الذي يطمحون إليه وهذه المعوقات تمثلت في ثلاثة عوامل:

أولاً معوقات مادية:

- قلة الإمكانيات المادية ونقص الميزانيات.
- قلة الأجهزة والأدوات التكنولوجية.
- ضعف البنية التحتية والتجهيزات في بعض المدارس.
- قلة البرمجيات المتعلقة بالعمل الإداري في المدرسة

ثانياً: معوقات بشرية.

- عدم تأهيل المديرين لاستخدام التكنولوجيا بشكل كافٍ.
- عدم وجود متخصصين فنيين في تشغيل الأجهزة وصيانتها.
- ضعف الموظفين في استخدام الأجهزة المختلفة.
- ضيق وقت المدير وكثرة مشاغله.

ثالثاً: معوقات إدارية.

- تقييد القوانين والأنظمة للمدير في استخدام التكنولوجيا وتوفيرها.
- عدم وجود نظام مكافآت للمتميزين.
- عدم العدالة في توزيع الأجهزة التكنولوجية على المدارس.

وفيما يلي تفصيل لهذه المعوقات:

أولاً معوقات مادية:

1. قلة الإمكانيات المادية ونقص الميزانيات.

حيث أشار معظم المشاركين الى أن قلة الإمكانيات المادية تحول دون توفير الأجهزة التكنولوجية، خاصة وأن الميزانية محدودة في معظم المدارس وخاصة الصغيرة منها، ويصبح الدعم يعتمد على أولياء الأمور والمجتمع المحلي، فقد أكد كل من م1، م3، م4، م6، على التوالي على هذا الجانب بقولهم:

"مشكلتنا دائماً مين يدفع، بيقولوا دبروا حالكم من المجتمع المحلي، كل شيء بدنا نلجأ للمجتمع المحلي، أنا مثلاً الوضع عندي جيد لأنه المجتمع المحلي متعاون، لكن مش موجود لكل مدرسة نفس المجتمع".

" الميزانية أكبر معوق، دايماً محكومين إلها، ويحاول الواحد يطور حاله ومدرسته من خلال المجتمع المحلي".

"ضروري توفير ميزانيات للمدارس، عشان نطور التكنولوجيا فيها، المال يتكلم، كيف بدنا نوفر كل شيء بدون ما نطلب".

" المشكلة ما في تمويل كاف لتوفير أجهزة التكنولوجيا"

وذكر م9: *" أنا في مدرستي ما في معيق مادي، البلد اللي مدرستي فيها معظم أولياء أمور الطلاب تجار، وبقدر أميل عليهم في كل شيء".*

2. قلة الأجهزة والأدوات التكنولوجية.

اتضح من إجابات المشاركين أن هناك قلة في وجود وتوافر الأجهزة التكنولوجية المختلفة، ودعم إجاباتهم نتائج تحليل الجزء الثاني من الاستبانة الخاص بالأجهزة والخدمات الموجودة في المدرسة التي أظهرت أن نسبة عالية من المدارس لا توجد فيها

كاميرات مراقبة، ولا جهاز ضبط دوام الموظفين، ولا يوجد فيها جهاز إنذار وحماية، ولا كاميرا فيديو، ولا خدمة الإنترنت، ولا يوجد فيها بريد إلكتروني، ولا جهاز توقيت إلكتروني، ولا يوجد فيها كاميرا تصوير رقمية.

وركز معظمهم من خلال المقابلات على أنه يتوافر لديهم أجهزة حاسوب لكنها غير كافية، بينما هناك نقص في أجهزة تكنولوجية أخرى مثل شاشات العرض، وخدمة الإنترنت التي كان التركيز على ضرورة توفيرها، لما لها من أثر في التواصل مع المديرية والمعلمين وأهالي الطلاب، وتساعد في إنشاء موقع إلكتروني في المدرسة، بالإضافة لعدم توفر أجهزة إنذار وحماية، أو أجهزة توقيت إلكترونية، أو أجهزة ضبط الدوام، أو كاميرات مراقبة لحماية المدرسة ومرافقها من العبث، فقط أكد كل من م3، م4، م5، م6، م7، م8، على التوالي ذلك بقولهم:

" المدرسة جديدة وما فيها أجهزة جديدة، بس جهاز حاسوب في غرفة السكرتيرة، ولا LCD، ولا كاميرا ولا فيديو المدرسة جديدة وعدد طلابها قليل، وما خدمة إنترنت في المدرسة أصلاً عشان انفعل البريد الإلكتروني"

"يوفروا كهرباء في البلد بالأول بعدين بوفروا أجهزة، معظم الوقت ما في كهرباء"

" ما في أجهزة التقنيات عندنا معدومة"

" ياريت يكون في عندنا أجهزة كفاية، إحنا مدرسة ثانوية وعنقودية، وما فيها أجهزة كفاية، وما في خط إنترنت رغم إن المدرسة مجمعة من 12 قرية محيطة، ولو في إنترنت كان اقدرنا نتواصل مع الكل معلمين وأهالي ومديرية".

" المدرسة جديدة والتكنولوجيا مغيبة، ما في مختبر حاسوب ولا أجهزة إلكترونية، السنة تعاونت مع المجتمع المحلي واشتريت 3 أجهزة واحد إلي في الإدارة وواحد للسكرتيرة، وواحد للطلاب، ووفرت ماكنة تصوير وماكنة سحب الورق، شو بدي أعمل".

"ضروري تجهيز المدرسة بكل الأجهزة والربط بخدمة الإنترنت، وتطوير موقع خاص بكل مدرسة، بساعدنا على التواصل مع المعلمين ومع المؤسسات ما نظل لحالنا".

3. **ضعف البنية التحتية والتجهيزات:** حيث أكد كل من م5 وم7 أنه لا توجد مساحة ومكان لتتسع للأجهزة في بعض المدارس وذلك بقولهم:

"*حجم الغرف صغير وما في غرف كفاية، ولا في مكان وين بدي أحط الأجهزة".*

"البنية التحتية أكبر عائق أنا المعلمين معي في نفس الغرفة والمعلمات مع السكرتيرة ويا دوب واسعتنا، إن شاء الله في مشروع جاي السنة لبناء 6 غرف إضافية".

4. **قلة البرمجيات المتعلقة للعمل الإداري في المدرسة.**

بالرغم من توافر الأجهزة الالكترونية في بعض المدارس، إلا أن المشاركين شكوا من قلة البرمجيات الموحدة للعمل الإداري التي يمكن أن تسهل من عمل المدير مثل البرامج المحوسبة في المالية وإعداد البرنامج المدرسي ومتابعة علامات الطلاب والإحصائيات وغيرها، وعبر عن ذلك كل من م2، م8، م12 بقولهم:

" في كثير برامج بتسهل عملنا كمديرين بس إحنا ما بنعرفها، يا ريت وفرولنا إياها"

"ياريت يوفرولنا بعض البرامج اللي بتساعدنا في شغلنا، أنا مش معد برامج لكن لو توفر برامج جاهزة، بقدر أشغلها واستخدمها"

"إذا وفروا البرامج، شوفي مثلاً برنامج المالية، والإحصاءات، وغيره، شوفي كم ممكن يخفف علينا جهد".

ثانياً: معوقات بشرية.

1. عدم تأهيل المديرين لاستخدام التكنولوجيا بشكل كافٍ.

عندما سألت الباحثة عن خبرات المشاركين، لوحظ أن معظم خبراتهم شخصية، ولم يتم تأهيلهم لاستخدام التكنولوجيا بشكل جيد، البعض منهم التحق بدورة أو اثنتين، لكن لم تكن كافية، وحول تعليقهم على الدورات التدريبية والإعداد اللازم أكد كل من م1، م2، م3، م6، م7، م9،بقولهم:

"خبرتي بنيتها لحالي، ما أخذت ولا دورة في مجال التكنولوجيا أو الحاسوب أو استخدام التقنيات، بعرف أستخدم التكنولوجيا من خلال خبرتي الشخصية، ما أعطونا ولا دورة، بس يمكن أعطونا العام الماضي دورة في الصفوف الافتراضية"

"في مجال عملي بطور نفسي بنفسي وبسأل عن كل شيء"

"أنا تخصصي محاسبة وعلمت الفرع التجاري واكتسبت خبرتي من خلال عملي، وصرت أعرف استخدم معظم الأجهزة التكنولوجية الحديثة، ما أخذت ولا دورة، اللي بدو يستخدم التكنولوجيا لازم ما يهاب وما يركن على غيره أو يستنى حده يعلمه"

"أخذت دورة لكن مع الزمن في أمور إذا ما مارستيها بتنسيها"

" لم آخذ ولا دورة في مجال التكنولوجيا، طلبنا دورة للمديرين الجدد لكن ما أعطونا، معلوماتي ذاتية ومن اجتهادي الشخصي، ياريت يعطونا دورات فعالة ومفيدة".

"دورات تدريبية أخذت لحالي خارج نطاق العمل، لأنه عندي دافع شخصي أعرف كل شيء"

وعند سؤالهم عن الفائدة التي تحققت من الدورات والبرامج التدريبية تضاربت إجاباتهم بين الذي استفاد منها والآخر الذي اعتبرها لم تضف أي جديد.

حيث أكد كل من م2، م8، م10، على استفادتهم من الدورات بقولهم:

أنا آخذ دورة حالياً طبعاً مستفيدة ومهتمة، اللي بدو يستفيد بستفيد"

"طبعاً في شغلات كثيرة أضافتها الدورة لمعلوماتي، أنا واحد من الناس أخذت دورة وبدي أخرى لأني استفدت"

"الدورات ممتعة ومفيدة، اللي بدو يستفيد، اللي بقول انه ما بستفيد بكون هو مش معني".

بينما عبر كل من م4، م5، م12 عن عدم فعالية الدورات لتي التحقوا بها بقولهم:

"بصراحة الدورات عالفاضي أنا صحلي آخذ دورة بس اعتذرت عن حضورها، لأني عارفة مسبقاً إني ما راح أستفيد"

"دورات أخذت لكن ما حسيت إني استفدت شيء منها، لأنه التطبيق قليل والنظري أكثر من العملي"

"أخذت دورة للأسف ما استفدت منها شيء بدأت وانتهت بدون فائدة، مستويات المديرين كانت مختلفة وكل واحد خبرته شكل".

2. عدم وجود متخصصين فنيين في تشغيل الأجهزة وصيانتها، وضعف الموظفين في استخدامها.

اعتبر بعض المشاركين ضرورة وجود فني متخصص في الأجهزة الإلكترونية في كل مدرسة، لأن فني المديرية لا يكفي لجميع المدارس، كما أكد البعض أن ضعف الموظفين سواء كانوا سكرتارية، أو معلمين يحول دون استخدام التكنولوجيا في المدرسة بالشكل الأفضل وسوف يزيد الأعباء على كاهل مدير المدرسة، وأكد ذلك كل من م2، م3، م7، م8، م9، م10، م11 بقولهم:

"سوء الاستخدام من الأشخاص اللي حولك بيعيق استخدام التكنولوجيا".

"نوعية الموظفين اللي بيعينوهم، وخبرة اللي بيشتغلوا معك كل واحد يا دوب مكفي حاله".

"السكرتيرة عندها ضعف وهذا بعيق العمل، وبزيد الأعباء علي، في أجهزة عندنا ل لا المعلمين ولا أنا بنعرف انشغلها".

"الموظفين في المدرسة ما بيتقبلوا التجديد، والتغيير عندهم مرفوض، وبيستخدموا الأجهزة بدون حرص ومسؤولية".

"في كثير من الموظفين ما بيتقنوا استخدام الأجهزة الحديثة، وما في موظف صيانة يصلح الأجهزة أول بأول"

" الموظفين المتخصصين في صيانة الأجهزة وتشغيلها عددهم قليل، أحياناً بكون في أجهزة كلها غبرة وفش حده عارف يشغلها".

"عندي السكرتير ما بيعرف شيء في التكنولوجيا، ولا حتى على الحاسوب، وشكيت للتربية كثير ومدرستي ثانوية، كيف بدي أطور التكنولوجيا وما موظفين حولي بساعدوني".

3. ضيق وقت المدير وكثرة مشاغله.

أكد كل من م10، وم11 على ضيق الوقت وكثرة انشغال المدير، وكثرة أعبائه بقولهم:

"ما في وقت تتابع كل شيء وطبق على أرض الواقع، ما في وقت للتطوير المهني وتطوير التكنولوجيا".

"الوقت أكبر معوق، والزيارات المفاجئة، والمشاكل الطارئة اللي بتأخذ من وقت المدير وما بتعطي فرصة يهتم بتطوير التكنولوجيا واستخدامها"

ثالثاً: معوقات إدارية.

1. تقييد القوانين والأنظمة للمدير في استخدام التكنولوجيا وتوفيرها.

تقييد القوانين لمدير المدرسة في شراء الأجهزة وتوفير الخدمات من ميزانية المدرسة، وعدم مراعاة شروط معينة عند تعيين الموظفين الجدد، وعدم السماح للمدرسة بالاشتراك بخدمة الإنترنت إلا من خلال المجتمع المحلي وتحت مسؤوليته، كل ذلك ذكره المشاركون كمعوقات تحول دون استخدامهم للتكنولوجيا، وقد أكد كل من م2،م3 ، م5 من خلال قولهم:

"من المعوقات إن الوزارة بتشرط لازم واحد من المجتمع المحلي يمول خط الإنترنت ويتكفل بالفواتير لمدة سنة، وهذا صعب كثير، لو سمحوا النا نتحرك شوي في الميزانية كان سهلوا علينا، لكنهم مربطينا، لو تركونا ندفع فواتيرنا من ميزانياتنا بكون أحسن".

"المعايير اللي بيتم على أساسها اختيار الموظفين الجدد ياريت تراعي التكنولوجيا".

"لا يسمح بالاشتراك بالانترنت من ميزانية المدرسة، ومش دايماً المجتمع المحلي بيكون متعاون"

2. عدم وجود نظام مكافئات للمتميزين.

أكد المشاركون أنه لا يوجد أي مكافأة مادية أو معنوية للمتميز في تطوير التكنولوجيا واستخدامها في المدرسة حيث ظهر ذلك من خلال إجابات كل من م1، م2، م7، م9،

"ما في مكافآت ولا حوافز للي بطور نفسه"

"لا في حوافز ولا مكافآت، بيكفي الحافز الشخصي عند كل واحد فينا"

"ما في مكافآت، رغم إني حطيت كل إنجازاتي ورفعت تقرير، وكنت أطالب بالمقابل يتبرعوا للمدرسة بشيء لكن يا دوب حصلت على جهاز حاسوب للمدرسة بالقوة".

"لا يوجد مكافآت على التميز، بالرغم من أن من يقصر تتخذ ضده إجراءات، لكن من يقوم بواجبه لا يشكر، لم آخذ مكافآت ولا انتظر".

لكن كانت إجابة م12 مغايرة حيث ذكر:
"التطور عندي كان سريع، عملي كان في البادية ومدرستي بعيدة وخلال سنتين قدرت أطورها تكنولوجياً وأوفر الأجهزة، وباقي أشترك بالإنترنت العام الحالي، عملي ظهر للجميع وشعرت بتقدير من المديرية وبقيمة إنجازي وإنتاجي".

3. عدم العدالة في توزيع الأجهزة التكنولوجية على المدارس.

حيث ذكر البعض أن هناك عدم عدالة في توزيع الأجهزة والخدمات على المدارس، وأن هناك مدارس مهملة لا نصيب لها، وأكد ذلك كل من م3، م5 في قولهم:

"لازم يكون في عدالة في توزيع الفرص والأجهزة الحديثة على المدارس، لازم يكون عندهم قراءة ميدانية جدية للمدارس، لأنه بصراحة الصورة ما بتوصل واضحة، ممكن مدرسة تأخذ فرصة وثانية وثالثة ورابعة، ومدرسة ولا فرصة".

"المشكلة في ناس الهم صدى كبير وناس بتشتغل وما حدى بيقدرها ولا يدعمها بشيء، لازم يكون في عدل في الفرص للمدارس".

خلاصة نتائج الدراسة الكمية والكيفية:

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها من تحليل الاستبانة والسؤال المفتوح، والمقابلات وجد أن هناك توافقاً بين نتائج الدراسة الكمية ونتائج المقابلات الكيفية على انه توجد توجهات إيجابية لدى مديري المدارس نحو التكنولوجيا واستخدامها في الأعمال الإدارية، كما أظهرت نتائج تحليل الاستبانة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات توجهات المديرين تعود لمتغير الجنس لصالح الذكور، ومتغير المؤهل العلمي لصالح الدبلوم والبكالوريوس، ومتغير التدريب لصالح من تلقوا دورات تدريبية، ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات توجهات المديرين تعود لمتغير سنوات الخبرة أو التخصص.

كما أظهرت نتائج الدراسة أن درجة استخدامهم للتكنولوجيا كانت متوسطة وليست عالية وذلك بسبب وجود معوقات تحول دون استخدام التكنولوجيا في الأعمال الإدارية في المدرسة، وظهرت هذه المعوقات من خلال إجابة عينة الدراسة على محور معوقات استخدام التكنولوجيا في الاستبانة، بالإضافة الى نتائج السؤال المفتوح، ونتائج المقابلات، ونتائج تحليل الجزء الثاني من الاستبانة الخاص بالأجهزة والخدمات الموجودة في المدرسة التي أظهرت أن نسبة عالية من المدارس لا تتوافر فيها التقنيات الحديثة والمتطورة التي تستخدم لخدمة المدرسة والمدير في أعماله الإدارية.

وأكثر المعوقات تتلخص في ما يلي:

أولاً: معوقات مادية:

1. نقص ميزانية المدارس وافتقارها إلى الدعم اللازم لتطوير التكنولوجيا.
2. ضعف البنية التحتية وعدم جاهزية مبنى المدرسة.
3. انقطاع التيار الكهربائي وانعدامه في بعض القرى البعيدة.
4. عدم توافر الأجهزة الحديثة، وعدم كفاية الموجود منها.
5. عدم توافر الصيانة السريعة للأجهزة في حال تعطلها.
6. عدم وجود خدمة الإنترنت في الغالبية العظمى من المدارس.
7. عدم توافر البرمجيات اللازمة للعمل الإداري بشكل موحد لجميع المدارس.
8. عدم قدرة المدارس على التواصل عبر البريد الإلكتروني مع المديريات والوزارة.
9. قلة وجود جهاز خاص بالمدير في المدرسة.

ثانياً: معوقات بشرية:

1. معوقات تتعلق بالمدير: نقص التدريب والتأهيل لمدير المدرسة مسبقاً لاستخدام التكنولوجيا بالشكل السليم، بالإضافة لضيق الوقت وكثرة أعباء المدير.
2. معوقات لها علاقة بالموظفين في المدرسة: ضعف الموظفين في استخدام التكنولوجيا، وعدم اكتراث البعض منهم، وسوء استخدام الأجهزة من قبلهم.
3. عدم وجود مختص أو فني صيانة في المدرسة لتشغيل الأجهزة وصيانتها أولاً بأول.

ثالثاً: معوقات إدارية:

1. تقييد الأنظمة والقوانين لمدير المدرسة في حرية توفير أجهزة وخدمات التكنولوجيا من ميزانية المدرسة.
2. قلة الحوافز والمكافئات التي لها دور في زيادة دافعية مدير المدرسة نحو مواكبة التطور التكنولوجي.
3. عدم وجود معايير تشترط إتقان المدير للتكنولوجيا عند تعيينه.

الفصل الخامس

تفسير نتائج الدراسة، ومناقشتها، والتوصيات

يتناول هذا الفصل عرضاً لمناقشة نتائج الدراسة، وفقاً لترتيب أسئلتها وفرضياتها في الفصل السابق، والتوصيات التي انبثقت عنها.

أولاً: تفسير النتائج ومناقشتها

مناقشة نتائج السؤال الأول: ما هي توجهات مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية نحو التكنولوجيا؟

بينت نتائج الدراسة أن توجهات مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية نحو التكنولوجيا كانت إيجابية. إذ بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المشاركين في الدراسة على مجال توجهات المديرين نحو التكنولوجيا (4.14) بانحراف معياري (0.41). وبهذا أكد المشاركون على أن لديهم توجهات ايجابية عالية نحو التكنولوجيا.

اتفقت نتائج هذه الدراسة في هذا المجال مع دراسة كوين (Quinn, 2003) ودراسة نانس (Nance, 2003) ودراسة هيفليك (Heflich, 1998) ودراسة عميرة (2006) ودراسة لال (2004)، ودراسة المنابيري (2003) التي بينت أنه يوجد توجهات إيجابية لدى مديري المدارس نحو التكنولوجيا وأن هذه التوجهات لها علاقة وتأثير على توظيف التكنولوجيا وتطويرها في الأعمال الإدارية.

إلا أن نتائج هذه الدراسة تعارضت مع نتائج دراسة بدحة (1998) التي أظهرت أن مفهومات المديرين نحو التكنولوجيا كانت تقليدية.

وترجح الباحثة كون توجهات مديري المدارس نحو التكنولوجيا إيجابية، بسبب الثورة التكنولوجية التي يشهدها عصرنا الحالي، وانتشار الأجهزة والوسائل التكنولوجية التي بدورها تسهل عمل مدير المدرسة وتخفف من أعبائه، بالإضافة إلى أن التكنولوجيا علم يدرس في المدارس لطلاب هم في المرحلة الأساسية وعلى مدير المدرسة أن يلم بالمهارات الأساسية للتكنولوجيا حتى يستطيع التواصل مع الطلبة والمعلمين وأولياء الأمور ومديريات التربية. ومن أجل مواكبة كل ما هو جديد في هذا المجال.

مناقشة نتائج السؤال الثاني: ما مدى استخدام مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية للتكنولوجيا في أعمالهم الإدارية؟

بينت نتائج الدراسة أن درجة استخدام مديري المدارس للتكنولوجيا كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المشاركين (2.51) بانحراف معياري (0.47). وتدل هذه النتيجة على وجود ضعف في استخدام التكنولوجيا في أعمال مدير المدرسة الإدارية. اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة أفشاري وآخرين (Afshari et al, 2008) ودراسة الفيفي (2007) ودراسة القحطاني (1995) ودراسة منصور (2009) التي أظهرت وجود

ضعف في استخدام التكنولوجيا من قبل المديرين حيث تراوحت درجة الاستخدام بين ضعيف إلى متوسط في هذه الدراسات.

وقد تعارضت نتائج هذه الدراسة مع دراسة تيلم (Telem, 2001) التي توصلت إلى أن استخدام التكنولوجيا أحدث تغييراً كبيراً في إنجاز أعمال المدير بصورة أفضل وأرتب ولوحظ زيادة كمية ونوعية في إنجاز المهام الإدارية، ودراسة الصايغ (2004) التي توصلت إلى أن درجة قيام مديري المدارس بمهامهم في استخدام التقنيات التربوية كانت كبيرة جداً.

وتعزي الباحثة ضعف استخدام مديري المدارس للتكنولوجيا بالرغم من وجود توجهات إيجابية لديهم نحوها، إلى وجود معوقات وصعوبات تحول دون توظيف التكنولوجيا بالشكل الأمثل، التي ظهرت في نتائج هذه الدراسة.

مناقشة نتائج السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات توجهات مديري المدارس نحو التكنولوجيا واستخدامها في الأعمال الإدارية تعود لمتغير الجنس، وسنوات الخبرة، والتخصص الجامعي، والتدريب؟

ستناقش الفرضيات الخمس التي وضعت للإجابة عن هذا السؤال:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات توجهات مديري المدارس نحو التكنولوجيا واستخدامها في الأعمال الإدارية تعزى إلى متغير الجنس.

بينت نتائج اختبار (ت) لفحص هذه الفرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط توجهات مديري المدارس نحو التكنولوجيا واستخدامها في الأعمال الإدارية تعزى إلى متغير الجنس، وكانت هذه الفروق لصالح المديرين الذكور. وقد يعود السبب في كون المديرين الذكور أكثر قدرة على استخدام الأجهزة التكنولوجية والتعامل معها، وان معظم الفنيين المختصين لصيانة الأجهزة غالبيتهم من الذكور فيكون لديهم خبرة عملية أكثر في استخدام الأجهزة المختلفة.

اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة عميرة (2006) ودراسة لال (2004) ودراسة منصور (2009) التي توصلت إلى وجود فروق لصالح الذكور.

وتعارضت نتائج الدراسة مع دراسة الفيفي (2007) ودراسة ماي (May, 2003) التي أظهرت وجود فروق لصالح الإناث، ودراسة أفشاري وآخرين (Afshari et al, 2008) ودراسة الجبر والمحيلبي (1999) ودراسة الخطيب (2007) ودراسة الحروب (2003) ودراسة الصايغ (2004) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في توجهات المديرين واستخدامهم للتكنولوجيا تعود لمتغير الجنس.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات توجهات مديري المدارس نحو التكنولوجيا واستخدامها في الأعمال الإدارية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

أشارت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط توجهات مديري المدارس نحو التكنولوجيا واستخدامها في الأعمال الإدارية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي وكانت هذه الفروق لصالح حملة شهادة الماجستير مقابل كل من حملة شهادة الدبلوم وحملة شهادة البكالوريوس. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى امكانية أن المديرين من حملة الماجستير لديهم توجهات أكثر لمعرفة كل ما هو جديد ومتابعة التطور التكنولوجي نتيجة لما مروا به من خبرات أثناء متابعة دراستهم العليا.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة عميرة (2006) ودراسة لال (2004) ودراسة الخفرة (2005) ودراسة القحطاني (1995) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

بينما تعارضت نتائج الدراسة مع دراسة بدحة (1998) ودراسة أفشاري وآخرون (Afshari et al, 2008) ودراسة الفيفي (2007) ودراسة منصور (2009) ودراسة الصايغ (2004) ودراسة المسعود (2008) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات توجهات مديري المدارس نحو التكنولوجيا واستخدامها في الأعمال الإدارية تعزى إلى متغير التخصص الجامعي.

بينت نتائج اختبار (ت) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط توجهات مديري المدارس نحو التكنولوجيا واستخدامها في الأعمال الإدارية تعزى إلى متغير التخصص الجامعي. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى توافق الظروف والخبرات التي يمر بها مديرو المدارس بعد تعيينهم بغض النظر عن تخصصاتهم الجامعية.

اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة بدحة (1998) في عدم وجود فروق تعزى لمتغير التخصص الجامعي، بينما تعارضت نتائج الدراسة مع دراسة الفيفي (2007) التي أظهرت فروقاً لصالح التخصصات العلمية.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات توجهات مديري المدارس نحو التكنولوجيا واستخدامها في الأعمال الإدارية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

بينت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص هذه الفرضية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط توجهات مديري المدارس نحو التكنولوجيا واستخدامها في الأعمال الإدارية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة. هذه

النتيجة تعطي مؤشراً إلى أن مديري المدارس على اختلاف سنوات خبرتهم يتأثرون بعوامل متشابهة مثل الدعم المادي، وتوفر الأجهزة والخدمات التكنولوجية في المدارس والسياسات والأنظمة خلا سنوات خبرتهم طالت أم قصرت، لذلك لم يظهر أثر لمتغير سنوات الخبرة في توجهاتهم واستخدامهم للتكنولوجيا.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة عميرة (2006) ودراسة بدحة (1998) ودراسة أفشاري وآخرين (Afshari et al, 2008) ودراسة الفيفي (2007) ودراسة الجبر والمحيلبي (1999) ودراسة الخطيب (2007) ودراسة الحروب (2003) ودراسة الصايغ (2004) ودراسة المسعود (2008) ودراسة ماي (May, 2003) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمتغير سنوات الخبرة.

بينما تعارضت نتائج الدراسة مع دراسة الخفرة (2004) ودراسة منصور (2009) اللتين أظهرتا وجود فروق ذات دلالة إحصائية في توجهات المديرين واستخدامهم للتكنولوجيا تعود لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات توجهات مديري المدارس نحو التكنولوجيا واستخدامها في الأعمال الإدارية تعزى إلى متغير التدريب.

بينت نتائج اختبار (ت) لفحص هذه الفرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط توجهات مديري المدارس نحو التكنولوجيا

واستخدامها في الأعمال الإدارية تعزى إلى متغير التدريب لصالح اللذين التحقوا بدورات تدريبية. وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن المديرين الذين تم تدريبهم وتأهيلهم، تعرفوا على الأجهزة والخدمات التكنولوجية وكيفية استخدامها أكثر من أولئك الذين لم يلتحقوا بأي دورات تدريبية.

اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة المسعود (2008) التي لم تظهر فروقاً ذات دلالة إحصائية عود لمتغير الدورات التدريبية.

وفي هذا المجال ركزت دراسة الحوراني (2007) على الرغبة الأكيدة لمديري المدارس في استمرار برامج التدريب في مجال التكنولوجيا، كما أكدت دراسة الجبر (1998) على ضرورة أن يكون التدريب نابعاً من حاجات المديرين أنفسهم، بالإضافة لدراسة سرحان (Serhan, 2007) التي أشارت إلى الفائدة التي عادت على مديري المدارس من ورشات العمل حيث زادت الدافعية لديهم وحفزتهم على استخدام التكنولوجيا، ودراسة فيسشر (Visscher, 1992) التي أكدت نتائجها على ضرورة تدريب الكوادر الإدارية على المهارات التكنولوجية المطلوبة.

مناقشة نتائج السؤال الرابع: ما هي المعوقات التي تواجه مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية في تطبيق التكنولوجيا في أعمالهم الإدارية.

نتيجة لتحليل كل من الجزء الخاص بالمعوقات في الاستبانة، والسؤال المفتوح الوارد في آخر الاستبانة، والمقابلات التي تم إجراؤها، وجد أن أكثر المعوقات التي تواجه مديري المدارس الحكومية في تطبيق التكنولوجيا في أعمالهم الإدارية تتمثل في:

أولاً: معوقات مادية:

1. نقص ميزانية المدارس وافتقارها إلى الدعم اللازم لتطوير التكنولوجيا.
2. ضعف البنية التحتية وعدم جاهزية مبنى المدرسة.
3. انقطاع التيار الكهربائي وانعدامه في بعض القرى البعيدة.
4. عدم توافر الأجهزة الحديثة، وعدم كفاية الموجود منها.
5. عدم توافر الصيانة السريعة للأجهزة في حال تعطلها.
6. عدم وجود خدمة الإنترنت في الغالبية العظمى من المدارس.
7. عدم توافر البرمجيات اللازمة للعمل الإداري بشكل موحد لجميع المدارس.
8. عدم قدرة المدارس على التواصل عبر البريد الإلكتروني مع المديريات والوزارة.
9. قلة وجود جهاز خاص بالمدير في المدرسة.

وهذه النتائج اتفقت مع ما جاء في دراسة ماتوز وكاركيدويل (Matthews & Karr-Kidwell, 1999) ودراسة ماكنيل وديلافيلد (Macneil & Delafield, 1998) ودراسة منصور (2009) ودراسة المنابيري (2003) ودراسة حمدي (2008) ودراسة الدعيلج (2005) ودراسة وهبة (2006) ودراسة أبو عودة (2004) التي ركزت على عدم كفاية التمويل، وعدم توفر برمجيات تخص المدارس، ودراسة ديماير (Demir,

2006) التي أشارت إلى أن البنية التحتية والأجهزة في المدارس غير كافية، ودراسة العريشي (2008) التي ركزت على محدودية توافر شبكات الإنترنت، وقلة الحوافز المادية، وضعف الصيانة الدورية.

ثانياً: معوقات بشرية:

1. معوقات تتعلق بالمدير: نقص التدريب والتأهيل لمدير المدرسة مسبقاً لاستخدام التكنولوجيا بالشكل السليم، بالإضافة لضيق الوقت وكثرة أعباء المدير.
2. معوقات لها علاقة بالموظفين في المدرسة: ضعف الموظفين في استخدام التكنولوجيا، وعدم اكتراث البعض منهم، وسوء استخدام الأجهزة من قبلهم.
3. عدم وجود مختص أو فني صيانة في المدرسة لتشغيل الأجهزة وصيانتها أولاً بأول.

اتفقت هذه النتائج مع دراسة ماكنيل وديلافيلد (Macneil & Delafield, 1998) التي ركزت على عدم وجود وقت للتخطيط للتنمية المهنية، ودراسة الحروب (2003) ودراسة حمدي (2008) التي أشارت إلى ضيق الوقت وقلة الخبرة وعدم المعرفة الكافية في استخدام الأجهزة، ودراسة المنابيري (2003) ودراسة العريشي (2008) ودراسة الدعيلج (2005) التي أضافت نقص الدورات التدريبية للمديرين وعدم وجود متخصص في استخدام الأجهزة وصيانتها.

ثالثاً: معوقات إدارية:

1. تقييد الأنظمة والقوانين لمدير المدرسة في حرية توفير أجهزة وخدمات التكنولوجيا من ميزانية المدرسة.

2. قلة الحوافز والمكافآت التي لها دور في زيادة دافعية مدير المدرسة نحو مواكبة التطور التكنولوجي.

3. عدم وجود معايير تشترط إتقان المدير للتكنولوجيا عند تعيينه.

اتفقت هذه النتائج مع دراسة منصور (2009) التي أشارت إلى عدم وجود الحوافز المادية المقدمة لمديري المدارس، ودراسة حمدي (2008) التي ركزت على غياب اللوائح والقوانين.

وترى الباحثة أن هذه المعوقات نسبية ولا تعني بالضرورة انعدام الامكانات المادية والبشرية والإدارية في المدارس الحكومية، ولكن يمكن أن تتوافر الإمكانية المادية من أجهزة وخدمات، ويكون هناك نقص في الإعداد والتأهيل لاستخدامها، ويمكن في المقابل أن تكون توجهات المديرين نحو التكنولوجيا عالية، لكن لا يوجد توجيه كاف لهم، أو لا تتوافر لديهم الامكانات والخدمات التكنولوجية. وبذلك لا بد أن تتقاطع كل العوامل المادية والبشرية والإدارية معاً لتحقيق الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا في الأعمال الإدارية وفي المدارس بشكل عام.

التوصيات:

اعتماداً على نتائج الدراسة توصي الباحثة بما يلي:

1. ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بعقد دورات تدريبية لإعداد مدير المدرسة وتأهيله فنياً لاستخدام التكنولوجيا والتأكيد على نوعية هذه الدورات.
2. توفير البرمجيات الخاصة بالأعمال الإدارية المدرسية بحيث تكون موحدة لجميع المدارس.
3. عمل وزارة التربية والتعليم على ربط المدارس معاً بشبكة الإنترنت، وتشجيع المدارس على إنشاء صفحات إلكترونية خاصة بها.
4. تحديد ميزانية خاصة من ميزانية المدرسة للإنفاق على الأجهزة التكنولوجية.
5. توفير الحوافز والمكافآت لمديري المدارس مواكبتهم للتكنولوجيا من قبل وزارة التربية والتعليم.
6. توفير الصيانة الدورية اللازمة للأجهزة التكنولوجية وتفريغ مختص للصيانة في المدارس.
7. إجراء مسح شامل من قبل وزارة التربية والتعليم لتحديد فئة المدارس التي بحاجة ماسة إلى توفر أجهزة وخدمات تكنولوجية فيها، والعمل على توفيرها.

توصيات بدراسات مستقبلية:

1. إجراء دراسة مماثلة لتضم جميع مديري المدارس ومديري التربية والتعليم والمديرين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

2. إجراء دراسات ميدانية تقييمية للتعرف على ممارسات مديري المدارس في استخدام التكنولوجيا.
3. إجراء دراسات حول استخدام التكنولوجيا في المدارس بشكل عام، سواء في التعليم، أو في الأعمال الإدارية والفنية.
4. إجراء دراسات حالة لبعض المدارس التي لديها تجارب تكنولوجية ناجحة والوقوف على أسباب نجاحها، وتعميم التجربة للاستفادة منها.

المراجع

المراجع باللغة العربية

أبو عودة، فوزي حرب (2004). **المشكلات والصعوبات التي تواجه مدير المدرسة الثانوية في محافظات غزة.** رسالة دكتوراة، غزة، فلسطين: جامعة الأقصى، كلية العلوم التربوية.

بدحة، خميس عبد الله مصطفى (1998). **مفهومات التكنولوجيا لدى المدراء والمدرسين المهنيين في المدارس المهنية الثانوية في الضفة الغربية.** رسالة ماجستير غير منشورة، بيرزيت، فلسطين: جامعة بيرزيت.

الجبر، زينب (1998). مساعدو مديري الإدارة المدرسية المطورة في دولة الكويت ومدى ممارستهم مهامهم الجديدة. **مجلة جامعة دمشق للآداب والعلوم الإنسانية والتربوية، 14**(1)، 71 – 116.

الجبر، زينب علي والمحيلبي، عبد العزيز سعود (1999). ممارسة مديري مدارس تجربة الإدارة المدرسية المطورة وأمنائها بدولة الكويت لمهامهم. **المجلة التربوية،13**(50)، 17 – 41.

الحروب، علي إبراهيم سلامة (2003). **استخدام تكنولوجيا الحاسوب من قبل المدراء العامين ومدراء الدوائر ورؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم في فلسطين.** رسالة ماجستير غير منشورة، بيرزيت، فلسطين: جامعة بيرزيت.

حسان، محمد أحمد (2008). **نظم المعلومات الإدارية.** الإسكندرية: الدار الجامعية.

حسين، سلامة عبد العظيم (2006). **الاتجاهات المعاصرة في نظم التعليم،** ط1.

الاسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر.

حمدان، محمد (2006). **مشاكل الإدارة المدرسية وطرق معالجتها**، ط1. عمان، الاردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

حمدي، موسى بن عبدالله (2008). **الصعوبات التي تواجه استخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة المدارس الثانوية للبنين بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها**. رسالة ماجستير، المملكة العربية السعودية: جامعة أم القرى.

الحوراني، سناء عبد الكريم إبراهيم (2007). **تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في ضوء مفاهيم الإدارة الإستراتيجية الحديثة وتقنياتها لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين في الأردن**، رسالة دكتوراة غير منشورة، الأردن: الجامعة الأردنية.

الحيلة، محمد محمود (1998). **تكنولوجيا التعليم بين النظرية والتطبيق**، ط1. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

الخطيب، لطفي محمد (2007). استخدام الحاسوب التعليمي في المدارس الابتدائية بسلطنة عمان (الواقع والتطلعات). **مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، 19**(2)، 13–33.

الخفرة، نايف بن محمد (2005). **أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية لقرارات الإدارية في الوزارات في المملكة العربية السعودية: (دراسة ميدانية)**. رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن: الجامعة الأردنية.

الدعيلج، ابراهيم عبد العزيز (2009). **الادارة العامة والادارة التربوية**، ط1. عمان، الاردن: دار الرواد للنشر والتوزيع.

الدعيلج، فوزية (2005). **رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية**. رسالة ماجستير، المملكة العربية السعودية: جامعة أم القرى.

ربيع، هادي (2006). **المدير المدرسي الناجح**، ط1. عمان، الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

الريماوي، صوفيا (2007). **الاتجاهات نحو الحاسوب ومعوقات استخدامه في التعليم لدى معلمي العلوم في المدارس الحكومية في الضفة الغربية**. رسالة ماجستير غير منشورة، بيرزيت، فلسطين: جامعة بيرزيت.

زاهر، ضياء الدين (1995). الوظائف الحديثة للإدارة المدرسية من منظور نظمي. **مجلة مستقبل التربية العربية، 1**(4)، 9 – 42.

سعادة، جودت والسرطاوي، عادل فايز (2003). **استخدام الحاسوب والانترنت في ميادين التربية والتعليم**، ط1. فلسطين: دار الشروق للنشر والتوزيع.

الشرقاوي، مريم محمد ابراهيم (2003). **دراسات في الادارة التعليمية**، ط1. القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.

الصايغ، أشرف منذر (2004). **مهام مديري المدارس الحكومية في مجال استخدام التقنيات التربوية في مديريات محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات**، رسالة ماجستير، نابلس، فلسطين: جامعة النجاح الوطنية.

الصعيدي، سلمى (2007). **هندسة التعليم والمدارس الذكية (السيناريوهات وآليات التطبيق)**، ط1. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

العجمي، محمد حسنين (2007). **الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر**. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.

عدس، عبد الرحمن وتوق، محيي الدين (1998). **مدخل الى علم النفس**، ط5. عمان، الأردن: دار الفكر للطباعة والنشر.

العريشي، محمد (2008). **إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم في العاصمة المقدسة (بنين)**. رسالة ماجستير، المملكة العربية السعودية: جامعة أم القرى.

عليان، ربحي مصطفى والدبس، محمد عبد (1999). **وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم**، ط1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

عميرة، سميرة إبراهيم علي (2006). **دور تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في تطوير الإدارة المدرسية من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس الثانوية في مديريات التربية في عمان**. رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن: الجامعة الأردنية.

عيادات، يوسف أحمد (2004). **الحاسوب التعليمي وتطبيقاته التربوية**، ط1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

الفار، إبراهيم عبد الوكيل (2002). **استخدام الحاسوب في التعليم**، ط1. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

الفيفي، يحيى (2007). **درجة توظيف مديري المدارس والمشرفين التربويين لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الميدان التربوي في محافظة الخرج بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم**. رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن: الجامعة الأردنية.

القحطاني، أحمد محمد (1995). **وعي واستخدام المديرين للتكنولوجيا الإدارية في قطاعي التعليم الجامعي والعام بمحافظة جدة**. رسالة ماجستير، المملكة العربية السعودية: جامعة أم القرى.

لال، زكريا بن يحيى (2004). آراء أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية المختصين في مجال تكنولوجيا التعليم نحو ثورة تكنولوجيا التعليم في ظل العولمة وفقاً لمتغيري الدرجة العلمية والجنس. **المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل للعلوم الإنسانية والإدارية، 5**(1)، 103 – 134.

محمد، فتحي عبد الرسول (2008). **الاتجاهات الحديثة في الادارة المدرسية**، ط1. مصر: الدار العالمية للنشر والتوزيع.

المسعود، خليفة بن صالح (2008). **المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الالكترونية في المدارس الحكومية من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها بمحافظة الرس**. رسالة ماجستير، المملكة العربية السعودية: جامعة أم القرى.

المنابري، عبير بنت عمر (2003). **مدى أهمية استخدام الحاسب الآلي في إنجاز أعمال الإدارة المدرسية ومجالات استخدامه من وجهة نظر المديرات والاداريات (دراسة ميدانية لمدارس المرحلة الثانوية الحكومية للبنات بمدينة جدة)**. رسالة ماجستير غير منشورة، المملكة العربية السعودية: جامعة الملك سعود.

منصور، جمال (2009). **واقع استخدام التكنولوجيا في الإدارة المدرسية ومعوقات ذلك من وجهة نظر مديري المدارس ومعاونيهم في محافظة القدس**. رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين: جامعة القدس.

الهرش، عايد حمدان وغزاوي، محمد ذيبان (2003). **تصميم البرمجيات التعليمية وانتاجاتها وتطبيقاتها التربوية**، ط1. الأردن: المكتبة الوطنية.

وزارة التربية والتعليم العالي (2006). **الخطة الخمسية الثانية 2007–2011**. الادارة العامة لتخطيط، رام الله، فلسطين.

وهبة، نادر عطا الله (2003). **الإنترنت في التعليم والتعلم**، ط1. رام الله، فلسطين: مركز القطان للبحث والتطوير التربوي.

وهبة، نادر (2006). **تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتعليم في فلسطين**، ط1. رام الله، فلسطين: مركز القطان للبحث والتطوير التربوي.

المراجع باللغة الإنجليزية:

Afshari M. Abu Bakar, K. Sluan, W. Abu Samah, B. & Say Fooi F. (2008). School leadership and information communication technology. **The Turkish Online Journal of Educational Technology- TOJET, 7**(4), ISSN: 1303-6521.

Demir, Kamile. (2006). School management information system in primary schools. **The Turkish Online Journal of Educational Technology- TOJET, 5**(2), ISSN: 1303-6521.

Heflich, David. (1998). Organizational culture and the classroom integration of computer-mediated communications**. Society for Information Technology and teacher Education International Conference,** Site (98).

Hertzke, R. Eugene & Olson, E. Warren (1994). **TQE, technology and teaching**. USA: Crowin Press Inc.

Kowch, Eugene (2009). New capabilities for cyber charter school leadership: An emerging imperative for integrating educational technology and educational leadership knowledge, **Tech Trends, 53**(4), 41-48.

Macneil, A. J. & Delafield, D. P. (1998). Principal leadership for successful school technology implementation. **Society for Information Technology and Teacher Education International Conference**, Site (98).

Matthews, Mark & Karr-Kidwell, P. J. (1999).**The new technology and educational reform**: Guidelines for school administrators. ED: 437032, U. S. Department of Education. http: // ERIC.ed.gov.

May, Stephen (2003): The impact of technology on job effectiveness: Perceptions of high–school principals. **Dissertation Abstract International, 64**(5). 1480.

Nance, P. Jason (2003). Public school administrators and technology policy making. **Educational Administration Quarterly, 39**(4), 434-467. http: // eaq.sageepub.com.

Quinn, M. David (2003). Legal issues in educational technology implications for school leaders. **Educational Administration Quarterly, 39**(2), 187-207, http: // eaq.sageepub.com.

Ross, Tweed W. (1996). **Preparing administrators for connected schools**. National Council of Professors of Educational Administration, 50th Annual Conference, Corpus Christi, TX.

http: // ERIC.ed.gov.

Serhan, Derar. (2007). School principals' attitudes towards the use of technology: United emirates technology workshop. **The Turkish Online Journal of Educational Technology- TOJET, 6**(2), ISSN: 1303-6521.

Simpson, Mary; Payne, Fran & Condie, Rae (2005). Introducing ICT in secondary schools. **Educational Management Administration & Leadership, 33**(3), 331-354. http: // eaq.sageepub.com.

Slenning, Kah. (2000). The future school management: Information and communication technology aspect. **Educational Media International**, 243-249, ISSN: 0952-3987. Http:// www. Tandf. Co. UK/ journals.

Telem, M. (2001). Case study of the impact of school administration computerizing on the department head's role. **Journal of Research on Computing in Education, 31**(4), 385- 401.

TSSA. (2001) **Technology standards for school administrators**. Http:// www. Ncrtec. Org./ pd/ tssa/ tssa.pdf.

Visscher, Adri J. (1992). **Design and evaluation of a computer – assisted management information system for secondary schools**. ISBN: 9090055290, U. S. Department of Education.
http: // ERIC.ed.gov.

الملاحق

ملحق رقم (1): الاستبانة قبل التعديل

حضرة المدير المحترم،

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان " **توجهات مديري المدارس في الضفة الغربية نحو التكنولوجيا واستخدامها في أعمالهم الإدارية ومعوقات ذلك**". استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة بيرزيت.

أرجو من حضراتكم التكرم بقراءة بنود الإستبانة والاجابة عن جميع فقرات الاستبانة بعناية وموضوعية، مع إعطاء إجابة واحدة فقط لكل فقرة، علماً بأن جميع المعلومات التي سترد في الاستبانة سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

مع الشكر.

الباحثة

أمل أبوالرب

الجزء الأول: معلومات عامة:

الرجاء وضع إشارة (×) في المربع بجانب الإجابة التي تنطبق عليك:

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

المؤهل العلمي: ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

التخصص: ☐ علوم تطبيقية ☐ علوم انسانية

المديرية: ☐ جنين ☐ رام الله ☐ بيت لحم ☐ الخليل

سنوات الخبرة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5 – 10 سنوات ☐ كثر من 10 سنة

هل التحقت بدورات تدريبية في مجال التكنولوجيا ☐ نعم ☐ لا

الجزء الثاني:

الرجاء وضع اشارة × في الخانة التي تعبر عن الواقع في مدرستكم:

الخدمة أو الجهاز	متوفر	غير متوفر
خدمة الهاتف		
جهاز فاكس		
ماكنة تصوير الورق		
ماكنة سحب "تصوير سريع"		
أجهزة حاسوب لاستخدام الطلبة		
أجهزة حاسوب لاستخدام الادارة		
أجهزة حاسوب لاستخدام الهيئة التدريسية		
البرمجيات بأنواعها		
الماسح الضوئي "Scanner"		
طابعة		
خدمة الإنترنت		
البريد الإلكتروني		
جهاز انذار وحماية		
جهاز توقيت الكتروني		
جهاز ضبط دوام الموظفين		
كاميرات مراقبة		
نظام اذاعة مدرسية متكامل		
كاميرا تصوير رقمية		
كاميرا فيديو		
جهاز عرض "LCD"		
شاشات عرض		

الجزء الثالث:

الرجاء وضع اشارة (×) في الخانة التي تعبر عن رأيك أمام كل فقرة:

أولاً: توجهات مديري المدارس نحو التكنولوجيا.						
الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
1	**يطور استخدام التكنولوجيا نوعية العمل**					
2	**تتيح التكنولوجيا للمدير متابعة النواحي الإدارية المختلفة في وقت واحد**					
3	**تحرر التكنولوجيا المدير من روتين العمل**					
4	**تساعد التكنولوجيا مدير المدرسة في اعداد الخطط السنوية.**					
5	**تسهل التكنولوجيا عملية متابعة اعمال الطلبة.**					
6	**تيسر التكنولوجيا عملية حفظ ملفات المعلمين والطلبة**					
7	**يساعد الإنترنت ادارة المدرسة على نشر رسالتها التربوية**					
8	**تنظم التكنولوجيا عمل المدير.**					
9	**تيسر التكنولوجيا المراسلات الإدارية**					
10	**تيسر التكنولوجيا عملية التواصل بين المدرسة وأولياء أمور الطلبة.**					
11	**يزيد ايتخدام التكنولوجيا من متعة العمل.**					
12	**يزيد استخدام التكنولوجيا من دافعية المدير للعمل.**					
13	**يؤدي استخدام التكنولوجيا الى الإبداع والابتكار.**					
14	**استخدام التكنولوجيا في العمل مضيعة للوقت**					
15	**تقلل التكنولوجيا من الأيدي العاملة**					
16	**قللت الثورة التكنولوجية من فرص العمل**					
17	**يقلل استخدام التكنولوجيا من التفاعلات الاجتماعية بين محاور العملية التعليمية.**					
18	**أرغب في التعرف على ما هو جديد في مجال التكنولوجيا باستمرار.**					
19	**أرغب بتوفير جميع التقنيات الضرورية للمدرسة.**					
20	**تزداد ثقتي بنفسي عند توظيفي للتكنولوجيا في العمل.**					
21	**أجد ان العمل اليدوي التقليدي أفضل وأدق.**					
22	**تساعدني التكنولوجيا على تبادل الخبرات مع الآخرين.**					
23	**أشجع المعلمين باستمرار على توظيف التكنولوجيا في التعليم**					

ثانياً: استخدام مديري المدارس للتكنولوجيا في الأعمال الإدارية.						
الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
1	**يوظف مدير المدرسة التكنولوجيا في اعداد خططه السنوية والفصلية.**					
2	**يستخدم مدير المدرسة ساعة توقيت الكترونية لضبط التوقيت في الدوام المدرسي.**					
3	**يستخدم مدير المدرسة جهاز ضبط الدوام الإلكتروني لضبط حضور وغياب ومغادرة الموظفين.**					
4	**يستخدم مدير المدرسة كاميرا رقمية لتصوير نشاطات المدرسة ومناسباتها.**					
5	**يستخدم مدير المدرسة الحاسوب في انشاء ملفات الموظفين وحفظها.**					
6	**يوظف مدير المدرسة الحاسوب في متابعة أعمال الطلبة وتقييمها.**					
7	**يوظف مدير المدرسة البريد الإلكتروني في التواصل مع مديرية التربية والتعليم المسؤولة.**					
8	**يفضل مدير المدرسة تصوير النشاطات المختلفة باستخدام كاميرا فيديو وتوثيقها باستمرار.**					
9	**تفعل الادارة المدرسية الموقع الإلكتروني باستمرار.**					
10	**تنشر ادارة المدرسة التعميمات على الموقع الإلكتروني.**					
11	**تتواصل ادارة المدرسة مع أولياء الأمور عبر الموقع الإلكتروني.**					
12	**تحرص ادارة المدرسة على التواصل بين المعلمين عبر الإنترنت.**					
13	**يشجع مدير المدرسة المعلمين على استخدام التكنولوجيا في التعليم.**					
14	**يوظف مدير المدرسة التكنولوجيا في تطوير المنهاج.**					
15	**يعمل مدير المدرسة على توفير شبكة اذاعة مدرسية متكاملة.**					
16	**يوجد في المدرسة كاميرات مراقبة تعمل على حماية ساحات المدرسة من العبث.**					

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
17	**يوجد جهاز انذار الكتروني في المدرسة يفعل بعد الدوام باستمرار.**					
18	**توفر ادارة المدرسة أجهزة حاسوب لاستخدام الطلبة**					
19	**توفر ادارة المدرسة أجهزة حاسوب للمعلمين**					
20	**توفر ادارة المدرسة جهاز العرض (LCD) لاستخدامه في خدمة العملية التعليمية.**					
21	**يستخدم مدير المدرسة جهاز العرض(LCD) في اجتماعاته العامة.**					
22	**يستخدم مدير المدرسة جهاز حاسوب خاص به في الادارة.**					
23	**يستخدم مدير المدرسة التكنولوجيا في اعداد الموازنات المالية للمدرسة**					
24	**يعمل مدير المدرسة على توفير الأجهزة الإلكترونية وتحديثها.**					
25	**تستخدم ادارة المدرسة التكنولوجيا الحديثة في تفعيل دور المكتبة المدرسية.**					
26	**يتواصل مدير المدرسة مع المعلمين بواسطة البريد الإلكتروني.**					
27	**تصدر ادارة المدرسة بطاقة تراكمية محوسبة للطالب.**					
28	**يستخدم مدير المدرسة التكنولوجيا الحديثة في التواصل مع المدارس الأخرى.**					
29	**يشارك مدير المدرسة في موقع وزارة التربية والتعليم "زاجل" باستمرار**					
30	**يشارك مدير المدرسة في نشاطات للتعرف على أفضل التطبيقات لاستخدام التكنولوجيا (مثل: مراجعة الأبحاث، مشاركة في مؤتمرات ذات علاقة، لقاءات مع مؤسسات متخصصة)**					
31	**يشارك مدير المدرسة في تشاطات للتطوير المهني بقصد تحسين أو توسيع استخدام التكنولوجيا**					
32	**يعتمد مدير المدرسة فاعلية استخدام التكنولوجيا كأساس في تقييم أداء المدرسين**					

ثالثاً: معوقات استخدام التكنولوجيا في العمل الإداري.

الرجاء تقييم درجة المعيق بوضع اشارة (×) في الخانة المناسبة أمام كل عبارة حسب وجهة نظرك:

الرقم	الفقرة	معيق	معيق بدرجة قليلة	غير معيق
1	**قلة الدعم المادي للتطوير التكنولوجي في المدرسة**			
2	**عدم توفر الاشخاص المدربين على استخدام التكنولوجيا بمهارة في المدرسة**			
3	**عدم توفر المهارة الكافية لدى المدير لاستخدام التكنولوجيا الحديثة**			
4	**مديريات التربية والتعليم لا تشجع على استخدام التكنولوجيا**			
5	**ميزانية المدرسة لا تسمح بتوفير الأجهزة والتقنيات الضرورية للمدرسة.**			
6	**عدم تعاون وزارة التربية والتعليم في ايجاد موقع الكتروني مشترك للمديريات**			
7	**عدم قدرة المدرسة على تغطية نفقات الصيانة للأجهزة الإلكترونية.**			
8	**المبنى المدرسي لا يسمح بتوفير مساحات كافية لاستيعاب الأجهزة المختلفة.**			
9	**لا يوجد حماية كافية للمدارس تحميها من الاعتداء والأذى.**			
10	**قلة توفر المتخصصين في صيانة الأجهزة الإلكترونية**			
11	**عدم تعاون الموظفين في المدرسة يعيق من توظيف التكنولوجيا.**			
12	**عجز المدرسة عن الاشتراك في شبكة الإنترنت.**			
13	**شعور المدير بالتوتر والقلق من استخدام التكنولوجيا الحديثة.**			
14	**كثرة أعمال المدير تعيق تطويره لنفسه في المجال التكنولوجي.**			
15	**عدم اعداد المدير مسبقاً بشكل كاف للتعامل مع التكنولوجيا.**			
16	**الأنظمة والقوانين تقيد من حرية المدير في توظيف التكنولوجيا في أعماله الإدارية.**			
17	**مديرية التربية والتعليم تفضل العمل اليدوي للرقابة والدقة.**			
18	**عدم تعاون مؤسسات المجتمع المحلي في توفير الدعم التكنولوجي اللازم للمدرسة**			
19	**عدم قناعة المدير في ضرورة استخام التكنولوجيا في الأعمال الإدارية.**			
20	**خوف المدير من اختراق أعماله أو تسربها يقلل من استخدامه للتكنولوجيا.**			

سؤال مفتوح:

أرجو تدوين أي معوقات أخرى تواجهك وغير واردة أعلاه.

1- .....

2- .....

3- .....

4- .....

ملحق رقم (2): الاستبانة بعد التعديل

استبانة لدراسة توجهات مديري المدارس في الضفة الغربية نحو التكنولوجيا واستخدامها في أعمالهم الإدارية ومعوقات ذلك

حضرة المدير المحترم،

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان " **توجهات مديري المدارس في الضفة الغربية نحو التكنولوجيا واستخدامها في أعمالهم الإدارية ومعوقات ذلك**" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة بيرزيت.

أرجو من حضراتكم التكرم بقراءة بنود الإستبانة والاجابة عن جميع فقراتها بعناية وموضوعية، مع إعطاء إجابة واحدة فقط لكل فقرة، علماً بأن جميع المعلومات التي سترد في الاستبانة سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

مع الشكر.

الباحثة

أمل أبوالرب

الجزء الأول: معلومات عامة:

الرجاء وضع إشارة (×) في المربع بجانب الإجابة التي تنطبق عليك:

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

المؤهل العلمي: ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

التخصص: ☐ علوم تطبيقية (رياضيات، فيزياء، كيمياء، حاسوب،..)

☐ علوم انسانية (لغة عربية، لغة انجليزية، اجتماعيات، ....)

المديرية: ☐ جنين ☐ رام الله ☐ بيت لحم

سنوات الخبرة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5 – 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

هل التحقت بدورات تدريبية في مجال التكنولوجيا ☐ نعم ☐ لا

الجزء الثاني:

الرجاء وضع اشارة × في الخانة التي تعبر عن الواقع في مدرستكم:

الخدمة أو الجهاز	متوافر	غير متوافر
خدمة الهاتف		
جهاز فاكس		
ماكنة تصوير الورق		
ماكنة سحب "تصوير سريع"		
مختبر حاسوب لاستخدام الطلبة		
أجهزة حاسوب لاستخدام الإدارة		
أجهزة حاسوب لاستخدام الهيئة التدريسية		
البرمجيات المحوسبة بأنواعها		
الماسح الضوئي "Scanner"		
طابعة "Printer"		
خط الإنترنت		
البريد الإلكتروني		
جهاز إنذار وحماية		
جهاز توقيت إلكتروني		
جهاز ضبط دوام الموظفين		
كاميرات مراقبة		
نظام إذاعة مدرسية متكامل		
كاميرا تصوير رقمية		
كاميرا فيديو		
جهاز عرض "LCD"		
شاشات عرض		
جهاز تلفاز		
جهاز فيديو		

الجزء الثالث:

الرجاء وضع اشارة (×) في الخانة التي تعبر عن رأيك أمام كل فقرة:

توجهات مديري المدارس نحو التكنولوجيا.						
الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
1	**يطور استخدام التكنولوجيا نوعية العمل**					
2	**تتيح التكنولوجيا للمدير متابعة النواحي الإدارية المختلفة في وقت واحد**					
3	**تحرر التكنولوجيا المدير من روتين العمل**					
4	**تساعد التكنولوجيا مدير المدرسة في اعداد الخطط السنوية.**					
5	**تسهل التكنولوجيا عملية متابعة اعمال الطلبة.**					
6	**تيسر التكنولوجيا عملية حفظ ملفات المعلمين والطلبة**					
7	**يساعد الإنترنت ادارة المدرسة على نشر رسالتها التربوية**					
8	**تنظم التكنولوجيا عمل المدير.**					
9	**تيسر التكنولوجيا المراسلات الإدارية**					
10	**تيسر التكنولوجيا عملية التواصل بين المدرسة وأولياء أمور الطلبة.**					
11	**يزيد استخدام التكنولوجيا من متعة العمل.**					
12	**يزيد استخدام التكنولوجيا من دافعية المدير للعمل.**					
13	**يؤدي استخدام التكنولوجيا الى الإبداع والابتكار.**					
14	**استخدام التكنولوجيا في العمل مضيعة للوقت**					
15	**تقلل التكنولوجيا من الأيدي العاملة**					
16	**يقلل استخدام التكنولوجيا من التفاعلات الاجتماعية بين محاور العملية التعليمية.**					
17	**يساعد توفر التقنيات الضرورية مدير المدرسة في عمله**					
18	**يزيد توظيف التكنولوجيا في العمل من ثقة مدير المدرسة بنفسه.**					
19	**يؤدي العمل اليدوي التقليدي الى نتائج أفضل وأدق.**					
20	**تساعد التكنولوجيا مدير المدرسة على تبادل الخبرات مع الآخرين.**					
21	**يشجع مدير المدرسة المعلمين باستمرار على توظيف التكنولوجيا في التعليم**					
22	**يحرص مدير المدرسة على التواصل بين المعلمين عبر الإنترنت.**					
23	**يشجع مدير المدرسة الطلبة على استخدام أجهزة الحاسوب.**					
24	**يشجع مدير المدرسة استخدام جهاز العرض (LCD) في خدمة العملية التعليمية.**					
25	**يهتم مدير المدرسة بتدريب طاقم المدرسة للتعامل مع التكنولوجيا.**					

استخدام مديري المدارس للتكنولوجيا في الأعمال الإدارية.						
الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	اطلاقاً
26	**يوظف مدير المدرسة التكنولوجيا في اعداد خططه السنوية والفصلية.**					
27	**يستخدم مدير المدرسة ساعة توقيت إلكترونية لضبط التوقيت في الدوام المدرسي.**					
28	**يستخدم مدير المدرسة جهاز ضبط الدوام الإلكتروني لضبط حضور وغياب ومغادرة الموظفين.**					
29	**يستخدم مدير المدرسة كاميرا رقمية لتصوير نشاطات المدرسة ومناسباتها.**					
30	**يستخدم مدير المدرسة الحاسوب في حفظ ملفات الموظفين.**					
31	**يوظف مدير المدرسة الحاسوب في متابعة أعمال الطلبة.**					
32	**يوظف مدير المدرسة البريد الإلكتروني في التواصل مع مديرية التربية والتعليم**					
33	**يصور مدير المدرسة النشاطات المختلفة باستخدام كاميرا فيديو للتوثيق**					
34	**يتابع مدير المدرسة تحديث الموقع الإلكتروني للمدرسة.**					
35	**يرسل مدير المدرسة التعميمات على الموقع الإلكتروني.**					
36	**يتواصل مدير المدرسة مع أولياء الأمور عبر الموقع الإلكتروني.**					
37	**يوظف مدير المدرسة التكنولوجيا في تطوير المنهاج.**					
38	**يستخدم مدير المدرسة شبكة اذاعة مدرسية متكاملة.**					
39	**يستخدم مديرالمدرسة كاميرات مراقبة لحماية ساحات المدرسة من العبث.**					
40	**يشغل مدير المدرسة جهاز انذار الكتروني في المدرسة بعد الدوام.**					
41	**يستخدم مدير المدرسة جهاز العرض(LCD) في اجتماعاته العامة.**					
42	**يستخدم مدير المدرسة جهاز حاسوب خاص به في الادارة.**					
43	**يستخدم مدير المدرسة التكنولوجيا في اعداد الموازنات المالية للمدرسة**					
44	**يعمل مدير المدرسة على توفير الأجهزة الإلكترونية الحديثة.**					
45	**يستخدم مدير المدرسة التكنولوجيا الحديثة في تفعيل دور المكتبة المدرسية.**					
46	**يتواصل مدير المدرسة مع المعلمين بواسطة البريد الإلكتروني.**					
47	**يصدر مدير المدرسة بطاقة تراكمية محوسبة للطالب.**					
48	**يستخدم مدير المدرسة التكنولوجيا الحديثة في التواصل مع المدارس الأخرى.**					
49	**يستخدم مدير المدرسة موقع وزارة التربية والتعليم "زاجل".**					
50	**يوظف مدير المدرسة ما اكتسبه في نشاطات التطوير المهني في تطوير استخدام التكنولوجيا في المدرسة.**					
51	**يوظف مدير المدرسة التكنولوجيا في تقييم أداء المعلمين.**					

الجزء الرابع: معوقات استخدام التكنولوجيا في العمل الإداري.

الرجاء تقييم درجة المعوق بوضع اشارة (×) في الخانة المناسبة أمام كل عبارة حسب وجهة نظرك:

الرقم	الفقرة	معوق بدرجة كبيرة	معوق بدرجة قليلة	غير معوق
1	**قلة الدعم المادي للتطوير التكنولوجي في المدرسة**			
2	**عدم توفر الاشخاص المدربين على استخدام التكنولوجيا بمهارة في المدرسة**			
3	**عدم توفر المهارة الكافية لدى المدير لاستخدام التكنولوجيا الحديثة**			
4	**لا تشجع مديريات التربية والتعليم على استخدام التكنولوجيا**			
5	**لا تسمح ميزانية المدرسة بتوفير الأجهزة والتقنيات الضرورية للمدرسة.**			
6	**عدم تعاون وزارة التربية والتعليم في ايجاد موقع الكتروني مشترك للمديريات**			
7	**عدم قدرة المدرسة على تغطية نفقات الصيانة للأجهزة الإلكترونية.**			
8	**لا يسمح المبنى المدرسي بتوفير مساحات كافية لاستيعاب الأجهزة المختلفة.**			
9	**لا يوجد حماية كافية للمدارس تحميها من الاعتداء والأذى.**			
10	**قلة توفر المتخصصين في صيانة الأجهزة الإلكترونية**			
11	**عدم تعاون الموظفين في المدرسة يعيق من توظيف التكنولوجيا.**			
12	**عجز المدرسة مالياً عن الاشتراك في شبكة الإنترنت.**			
13	**شعور المدير بالتوتر والقلق من استخدام التكنولوجيا الحديثة.**			
14	**كثرة أعمال المدير وتعدد مسؤولياته.**			
15	**عدم اعداد المدير مسبقاً بشكل كاف للتعامل مع التكنولوجيا.**			
16	**تقييد الأنظمة والقوانين لحرية المدير في توظيف التكنولوجيا في أعماله الإدارية.**			
17	**تفضيل العمل اليدوي للرقابة والدقة لدى مديرية التربية والتعليم.**			
18	**عدم تعاون مؤسسات المجتمع المحلي في توفير الدعم التكنولوجي اللازم للمدرسة**			
19	**عدم قناعة المدير بضرورة استخدام التكنولوجيا في الأعمال الإدارية.**			
20	**خوف المدير من اختراق البيانات الخاصة بالمدرسة وتسربها.**			

سؤال مفتوح:

أرجو تدوين أي معوقات أخرى تحد من استخدامك للتكنولوجيا في العمل الاداري، وغير واردة أعلاه.

1. .....
2. .....
3. .....
4. .....

ملحق رقم (3): رسالة المحكمين

حضرة الأستاذ/ الدكتور .....المحترم.
تحية طيبة وبعد.

تقوم الباحثة باجراء دراسة بعنوان " **توجهات مديري المدارس في الضفة الغربية نحو التكنولوجيا واستخدامها في أعمالهم الإدارية ومعوقات ذلك**" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة التربوية من جامعة بيرزيت، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باعداد استبانة بحيث تتكون من ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: معلومات عامة عن معبئ الاستبانة.

الجزء الثاني: التعرف على مدى توفر الأجهزة والخدمات في واقع مدرسة معبئ الاستبانة.

الجزء الثالث: ويتكون من ثلاثة محاور:

المحور الأول: توجهات مديري المدارس نحو التكنولوجيا.

المحور الثاني: استخدام مديري المدارس للتكنولوجيا في أعمالهم الإدارية.

المحور الثالث: معوقات استخدام التكنولوجيا في العمل الاداري.

حيث استخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي:

1) أوافق بشدة، 2) أوافق، 3) محايد، 4) أعارض، 5) أعارض بشدة

وذلك من أجل التوصل لنتائج الدراسة في المحورين الأول والثاني.

أما من أجل التوصل لنتائج الدراسة في المحور الثالث فقد استخدمت الباحثة المقياس التالي:

1) معيق 2) معيق بدرجة قليلة 3) غير معيق.

ونظراً لأهمية رأيكم واطلاعكم وخبرتكم في هذا المجال، أرجو من حضرتكم التكرم بقراءة عبارات الاستبانة المندرجة تحت المحاور المذكورة أعلاه، وتقييمها وابداء ما ترونه مناسباً.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير على حسن تعاونكم.

الباحثة

أمل أبو الرب

ملحق رقم (4): قائمة المحكمين

الرقم	الاسم	مكان العمل
1	د. خولة الشخشير	جامعة بيرزيت
2	د. أجنس حنانيا	جامعة بيرزيت
3	د. محمد أحمد شاهين	جامعة القدس المفتوحة
4	د. غسان سرحان	جامعة القدس
5	د. خالد حماد	رئيس قسم الاشراف التربوي/ مكتب التربية والتعليم/ القدس
6	د. محسن عدس	جامعة القدس
7	د. محمد عبد الفتاح شاهين	جامعة القدس المفتوحة
8	أ.عساف بليدي	مدير دائرة تكنولوجيا المعلومات/ بنك الرفاه
9	د. ماجد حمايل	جامعة القدس المفتوحة
10	د. حسن السلوادي	جامعة القدس المفتوحة

ملحق رقم (5): الكتاب الموجه من جامعة بيرزيت الى وزارة التربية والتعليم

جامعة بيرزيت
BIRZEIT UNIVERSITY
14 بيرزيت ☎ 2982174(02) 2982981(02)
برنامج الماجستير في التربية

25 تشرين ثاني 2009

معالي وزيرة التربية والتعليم العالي المحترم
وزارة التربية والتعليم العالي
رام الله – فلسطين

الموضوع: استكمال دراسة

تحية طيبة وبعد،

تقوم الطالبة أمل نبيه عبد الفتاح أبو الرب بدراسة تتعلق برسالة ماجستير تحت إشراف الدكتورة خولة شخشير– صبري بعنوان "توجهات مدراء المدارس في الضفة الغربية نحو التكنولوجيا واستخدامها في أعمالهم الإدارية ومعوقات ذلك".

يرجى تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه والتعاون معها.

مع فائق التقدير والاحترام،،،

أ. موريس بقلة
رئيس دائرة التربية وعلم النفس

دائرة التعليم العام

جامعة بيرزيت BIRZEIT UNIVERSITY
برنامج الدراسات العليا - التربية
PROGRAM - EDUCATION

ملحق رقم (6): كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم

بسم الله الرحمن الرحيم

Palestinian National Authority
Ministry of Education & Higher Education
Directorate General Of General Education

السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة التربية و التعليم العالي
الإدارة العامة للتعلوم العام

الرقم : وت/ ٢٠٠٩/٢٩/١٢٥١١
التاريخ : ٢٠٠٩/١٢/٨م
الموافق : ١٤٣٠/١٢/٢١هـ

السيد أ. موريس بقلة المحترم
رئيس دائرة التربية وعلم النفس/ جامعة بيرزيت
تحية طيبة وبعد ،،،

الموضوع: الدراسة الميدانية

الإشارة كتابكم بتاريخ 25 /تشرين ثاني 2009م

لا مانـــع من قيـــام الطالبة " **أمل نبيه عبد الفتاح أبو الرب** " من إجراء دراستها الميدانية بعنـــوان " **توجهات مدراء المدارس في الضفة الغربية نحو التكنولوجيا واستخدامها في أعمالهم الإدارية ومعوقات ذلك** "، وتوزيع الاستبانة المعّدة لهذه الغاية على مديري ومديرات المدارس في مديريات التربية والتعليم الآتية أسماؤها (جنين، ورام الله والبيرة، وضواحي القدس، وبيت لحم)، وذلك بعد التنسيق المسبق مع مديري التربية والتعليم المذكورة، على أن لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية.

مع الاحتـــــــرام،،،

أ. سعاد القدومي
نائب مدير عام التعليم العام

نسخة/ السادة مديري التربية والتعليم المحترمين
(جنين، ورام الله والبيرة، وضواحي القدس، وبيت لحم)
الرجاء تسهيل المهمة
نسخة / الملف

ملحق رقم (7): أسماء مدارس عينة وتوزيعها حسب المديرية والجنس

مديرية جنين					
الرقم	اسم المدرسة	جنس المدير/ة	الرقم	اسم المدرسة	جنس المدير/ة
1	جنين الأساسية للبنين	ذكر	33	العرقة الثانوية للبنين	ذكر
2	يوسف العظمة	ذكر	34	كفر قود الأساسية للبنين	ذكر
3	الكرامة الأساسية للبنين	ذكر	35	جنين الأساسية للبنات	أنثى
4	جنين الأساسية الثانية لبنين	ذكر	36	عمر بن الخطاب الأساسية للبنات	أنثى
5	العامرية الأساسية للبنين	ذكر	37	ذات النطاقين الأساسية للبنات	أنثى
6	عز الدين الأساسية للبنين	ذكر	38	فاطمة خاتون الأساسية للبنات	أنثى
7	حطين الثانوية للبنين	ذكر	39	حيفا الأساسية للبنات	أنثى
8	السلام الثانوية للبنين	ذكر	40	الزهراء الأساسية للبنات	أنثى
9	الشهيد حشاد الثانوية للبنين	ذكر	41	الابراهيمين الأساسية للبنات	أنثى
10	جنين الثانوية للبنين	ذكر	42	الخنساء الثانوية للبنات	أنثى
11	كفردان الثانوية للبنين	ذكر	43	جنين الثانوية للبنات	أنثى
12	كفردان الأساسية للبنين	ذكر	44	الزهراء الثانوية للبنات	أنثى
13	ذكور الشهيد خليل الوزير الأساسية	ذكر	45	كفردان الثانوية للبنات	أنثى
14	اليامون الأساسية الأولى للبنين	ذكر	46	بنات اليامون الأساسية الثالثة	أنثى
15	بلال الأوسط الأساسية للبنين	ذكر	47	اليامون الأساسية الثانية للبنات	أنثى
16	الصالحين الأساسية للبنين	ذكر	48	اليامون الثانوية للبنات	أنثى
17	اليامون الثانوية للبنين	ذكر	49	بنات الخنساء الأساسية	أنثى
18	ذكور الفريد الأساسية	ذكر	50	سيلة الحارثية الأساسية للبنات	أنثى
19	ذكور سيلة الحارثية الأساسية الثانية	ذكر	51	سيلة الحارثية الثانوية للبنات	أنثى
20	ذكور سيلة الحاؤثية	ذكر	52	عانين الأساسية للبنات	أنثى
21	ذكور الشهيد عبدالله عزام الأساسية	ذكر	53	عانين الثانوية للبنات	أنثى
22	ذكور سيلة الحارثية الثانوية	ذكر	54	رمانة الثانوية للبنات	أنثى
23	ذكور تعنك الأساسية	ذكر	55	الطيبة الثانوية للبنات	أنثى
24	ذكور عانين الأساسية	ذكر	56	زبوبا الثانوية للبنات	أنثى
25	ذكور عانين الثانوية	ذكر	57	بنات برقين الثانوية	أنثى
26	ذكور رمانة الأساسية	ذكر	58	الهاشمية الثانوية للبنات	أنثى
27	ذكور الشهيد نجيب الأحمد الثانوية	ذكر	59	العرقة الثانوية للبنات	أنثى
28	الطيبة الأساسية للبنين	ذكر	60	كفر قود الثانوية للبنات	أنثى
29	الطيبة الثانوية للبنين	ذكر	61	بنات كفيرت الثانوية	أنثى
30	زبوبا الثانوية للبنين	ذكر	62	يعبد الأساسية الثالثة للبنات	أنثى
31	برقين الأساسية للبنين	ذكر	63	يعبد الأساسية الثانية للبنات	أنثى
32	برقين الثانوية للبنين	ذكر	64	يعبد الأساسية الأولى للبنات	أنثى

مديرية رام الله والبيرة					
الرقم	اسم المدرسة	جنس المدير/ة	الرقم	اسم المدرسة	جنس المدير/ة
1	بنات الماجدة وسيلة الثانوية	أنثى	44	ذكور المزرعة القبلية الثانوية	ذكر
2	بنات حميدي البرغوثي الثانوية	أنثى	45	ذكور عين يبرود الثانوية	ذكر
3	بنات قاسم الريماوي الثانوية	أنثى	46	ذكور مزارع النوباني وعارورة/ ث	ذكر
4	بنات بيتين الثانوية	أنثى	47	ذكور اتحاد صفا الثانوية	ذكر
5	بنات بنت الأزور الثانوية	أنثى	48	ذكور نعلين الثانوية	ذكر
6	بنات دير دبوان البثانوية	أنثى	49	ذكور سنجل الثانوية	ذكر
7	بنات مزارع النوباني وعارورة/ ث	أنثى	50	ذكور بشير البرغوثي الثانوية	ذكر
8	بنات عطارة الثانوية	أنثى	51	ذكور ترمسعيا الثانوية	ذكر
9	بنات قبيا الثانوية	أنثى	52	ذكور خربثا المصباح الثانوية	ذكر
10	بنات أبو فلاح الثانوية	أنثى	53	ذكور بيت لقيا الثانوية	ذكر
11	بنات عبوين الثانوية	أنثى	54	ذكور كفر نعمة الثانوية	ذكر
12	بنات رام الله الثانوية	أنثى	55	ذكور سعدات علان الثانوية	ذكر
13	بنات نعلين الثانوية	أنثى	56	ذكور قراوة وكفر عين الثانوية	ذكر
14	بنات صفا الثانوية	أنثى	57	ذكور كفر مالك الثانوية	ذكر
15	بنات دير جرير الثانوية	أنثى	58	ذكور عبوين الثانوية	ذكر
16	بنات ترمسعيا الثانوية	أنثى	59	ذكور قبيا الثانوية	ذكر
17	بنات سلواد الثانوية	أنثى	60	ذكور دير جرير الثانوية	ذكر
18	بنات كوبر الثانوية	أنثى	61	ذكور أبو فلاح الثانوية	ذكر
19	بنات المزرعة القبلية الثانوية	أنثى	62	ذكور دورا القرع الثانوية	ذكر
20	بنات برقا الثانوية	أنثى	63	ذكور الشيخ محمد بن راشد الثانوية	ذكر
21	بنات دير دبوان الأساسية	أنثى	64	ذكور دير ابزيع الثانوية	ذكر
22	بنات أبو فلاح الأساسية	أنثى	65	ذكور دير قديس الثانوية	ذكر
23	بنات مزارع النوباني وعارورة/ س	أنثى	66	ذكور برقا الثانوية	ذكر
24	بنات دير قديس الأساسية	أنثى	67	ذكور البيرة الجديدة الثانوية	ذكر
25	مغتربي البيرة الأساسية	أنثى	68	ذكور عطارة الثانوية	ذكر
26	هواري أبو مدين الأساسية	أنثى	69	ذكور المغير الثانوية	ذكر
27	عين سينيا الأساسية	أنثى	70	ذكور دير السودان الثانوية	ذكر
28	النبي صالح الأساسية	أنثى	71	ذكور بيت عور التحتا الأساسية	ذكر
29	الجانية الأساسية	أنثى	72	ذكور أبوقش الأساسية	ذكر
30	البيرة الأساسية	أنثى	73	ذكور المزرعة الشرقية الأساسية	ذكر
31	فيصل الحسيني الأساسية	أنثى	74	ذكور بيت سيرا الأساسية	ذكر
32	الفجر الجديد الأساسية	أنثى	75	ذكور رمون الأساسية	ذكر
33	كوبر الأساسية المختلطة	أنثى	76	ذكور أبو بكر الصديق الأساسية	ذكر
34	عين يبرود الأساسية	أنثى	77	ذكور بيت لقيا الأساسية الدنيا	ذكر
35	الشروق الأساسية	أنثى	78	ذكور أبو فلاح الأساسية	ذكر
36	الكرامة الأساسية	أنثى	79	ذكور بني زيد الأساسية	ذكر
37	ذكور شهداء سلواد الثانوية	ذكر	80	ذكور أمين الحسيني الأساسية	ذكر
38	ذكور عابود الثانوية	ذكر	81	ذكور عين مصباح الأساسية	ذكر
39	ذكور رنتيس الثانوية	ذكر	82	ذكور الفاروق الأساسية العليا	ذكر
40	ذكور كوبر الثانوية	ذكر	83	دير دبوان الثانوية المختلطة	ذكر
41	ذكور خربثا بني حارث الثانوية	ذكر	84	بلعين الثانوية المختلطة	ذكر
42	ذكور بيتين الثانوية	ذكر	85	أبوشخيدم الثانوية المختلطة	ذكر
43	ذكور شقبا الثانوية	ذكر	86	بيتللو الثانوية المختلطة	ذكر

مديرية بيت لحم					
الرقم	اسم المدرسة	جنس المدير/ة	الرقم	اسم المدرسة	جنس المدير/ة
1	ذكور بيت لحم الثانوية	ذكر	31	ذكور حسن مصطفى الأساسية	ذكر
2	ذكور اسكندر الخوري الثانوية	ذكر	32	ذكور أبو عمار الأساسية	ذكر
3	ذكور بيت ساحور الثانوية	ذكر	33	ذكور بيت فجار الأساسية	ذكر
4	ذكور الخلفاء الراشدين الثانوية	ذكر	34	بنات الدوحة الثانوية	أنثى
5	ذكور ارطاس الثانوية	ذكر	35	بنات الفردوس الثانوية	أنثى
6	ذكور الخضر الثانوية	ذكر	36	بنات الخضر الثانوية	أنثى
7	ذكور حوسان الثانوية	ذكر	37	بنات حوسان الثانوية	أنثى
8	ذكور بتير الثانوية	ذكر	38	بنات بتير الثانوية	أنثى
9	ذكور نحالين الثانوية	ذكر	39	بنات نحالين الثانوية	أنثى
10	ذكور بيت فجار الثانوية	ذكر	40	بنات بيت فجار الثانوية	أنثى
11	ذكور جورة الشمعة الثانوية	ذكر	41	بنات جورة الشمعة الثانوية	أنثى
12	ذكور تقوع الثانوية	ذكر	42	بنات تقوع الثانوية	أنثى
13	ذكور العبيات الثانوية	ذكر	43	بنات فرحات الثانوية	أنثى
14	ذكور الزير الثانوية	ذكر	44	بنات التعامرة الثانوية	أنثى
15	ذكور محمد سالم الذويب الثانوية	ذكر	45	بنات دار صلاح الثانوية	أنثى
16	ذكور دار صلاح الثانوية	ذكر	46	بنات العبيدية الثانوية	أنثى
17	ذكور العبيدية الثانوية	ذكر	47	بنات روابي القدس الثانوية	أنثى
18	ذكور الشواورة الثانوية	ذكر	48	بنات الشواورة الثانوية	أنثى
19	ذكور صلاح الدين الأساسية	ذكر	49	بنات مريم العذراء الأساسية	أنثى
20	ذكور المهد الأساسية	ذكر	50	بنات المسعودي الأساسية	أنثى
21	ذكور وديع وعس الأساسية	ذكر	51	بنات الناصرة الأساسية	أنثى
22	ذكور التسامح الأساسية	ذكر	52	بنات الخلفاء الراشدين الأساسية	أنثى
23	ذكور التآخي الأساسية	ذكر	53	بنات ارطاس الأساسية	أنثى
24	ذكور الدوحة الأساسية	ذكر	54	بنات ذات النطاقين الأساسية	أنثى
25	ذكور ارطاس الأساسية	ذكر	55	بنات الأمل الأساسية	أنثى
26	ذكور القاهرة الأساسية	ذكر	56	بنات العودة الثانوية	أنثى
27	ذكور الخضر الأساسية	ذكر	57	بنات الكرمل الأساسية	أنثى
28	ذكور الشهيد سعيد العاص الأساسية	ذكر	58	بنات بيت جالا الثانوية	أنثى
29	ذكور العرقوب الأساسية	ذكر	59	بنات بيت ساحور الثانوية	أنثى
30	ذكور الصديق الأساسية	ذكر	60	بنات الصخرة الأساسية	أنثى
مجموع المدارس الكلي (210)					

ملحق رقم (8): أسئلة المقابلات لمديري المدارس

السؤال الأول: هل من الممكن بدايةً أن تعرف بنفسك؟
الهدف منه كسر الجمود والتمهيد للمقابلة.

السؤال الثاني: ما هي درجة اهتمامك بمواكبة التكنولوجيا الحديثة؟ تحدث عن اهتماماتك الشخصية بالتكنولوجيا؟
الهدف من السؤال التعرف على خبرة المدير مع التكنولوجيا واهتماماته الشخصية.

السؤال الثالث: ما هي درجة توظيفك للتكنولوجيا في مجال العمل؟ تحدث عن خبرتك الإدارية؟
الهدف من السؤال التعرف على المجالات التي يستخدم فيها المدير التكنولوجيا في الأعمال الإدارية.

السؤال الرابع: ما هو تقييمك للبرامج التدريبية في مجال التكنولوجيا، وما مدى استفادتك منها؟
الهدف منه أجل التعرف على أثر الدورات التدريبية وفعاليتها.

السؤال الخامس: ما هي معوقات استخدام التكنولوجيا في الادارة المدرسية؟
الهدف منه التعرف بدقة على أهم المعوقات في الميدان التربوي.

السؤال السادس: هل سمعت عن الادارة الإلكترونية؟ ما هو رأيك فيها؟ ما هو مدى تقدم المدارس الفلسطينية في هذا المجال؟
للتعرف على مدى اطلاع المدير على خبرات الآخرين وتجارب الدول الأخرى، ومتابعته لما تم انجازه في هذا المجال في المدارس الفلسطينية.

السؤال السابع: ما هي اقتراحاتك لتطوير مهارات استخدام التكنولوجيا في الادارة المدرسية؟
الهدف منه التعرف على الأمور والظروف المقترحة التي يطمح المدير بتوفيرها في المدارس حتى يتمكن الجميع من تطوير مهارات استخدام الحاسوب وتوظيفها بشكل فعال.

ملحق رقم (9): مقابلات مديري المدارس وتوزيعهم

الرقم	المديرية	الجنس	المؤهل العلمي	سنوات الخبرة في الادارة
م1	بيت لحم	أنثى	ماجستير ادارة تربوية	10 سنوات
م2	رام الله والبيرة	أنثى	ماجستير ادارة تربوية	5 سنوات
م3	جنين	أنثى	بكالوريوس محاسبة	3 سنوات
م4	جنين	أنثى	بكالوريوس لغة عربية	3 سنوات
م5	بيت لحم	أنثى	ماجستير رياضيات	4 سنوات
م6	رام الله والبيرة	أنثى	ماجستير ادارة تربوية	13 سنة
م7	جنين	ذكر	بكالوريوس تاريخ	4 سنوات
م8	بيت لحم	ذكر	بكالوريوس اجتماعيات	4 سنوات
م9	جنين	ذكر	ماجستير شريعة اسلامية	3 سنوات
م10	رام الله والبيرة	ذكر	ماجستير دراسات عربية	سنتين
م11	رام الله والبيرة	ذكر	بكالوريوس رياضيات	سنة
م12	بيت لحم	ذكر	ماجستير علاج طبيعي	3 سنوات

ملحق رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات مجالات الاستبانة

رقم الفقرة حسب الاستبانة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أولاً: توجهات مديري المدارس نحو التكنولوجيا.			
1	يطور استخدام التكنولوجيا نوعية العمل	4.50	0.53
2	تتيح التكنولوجيا للمدير متابعة النواحي الإدارية المختلفة في وقت واحد	4.15	0.62
3	تحرر التكنولوجيا المدير من روتين العمل	4.03	0.72
4	تساعد التكنولوجيا مدير المدرسة في إعداد الخطط السنوية.	4.23	0.62
5	تسهل التكنولوجيا عملية متابعة أعمال الطلبة.	3.98	0.76
6	تيسر التكنولوجيا عملية حفظ ملفات المعلمين والطلبة	4.42	0.56
7	يساعد الإنترنت إدارة المدرسة على نشر رسالتها التربوية	4.08	0.70
8	تنظم التكنولوجيا عمل المدير.	4.17	0.62
9	تيسر التكنولوجيا المراسلات الإدارية	4.35	0.62
10	تيسر التكنولوجيا عملية التواصل بين المدرسة وأولياء أمور الطلبة.	3.86	0.78
11	يزيد استخدام التكنولوجيا من متعة العمل.	4.20	0.65
12	يزيد استخدام التكنولوجيا من دافعية المدير للعمل.	4.05	0.72
13	يؤدي استخدام التكنولوجيا إلى الإبداع والابتكار.	4.17	0.63
17	يساعد توفر التقنيات الضرورية مدير المدرسة في عمله	4.20	0.46
18	يزيد توظيف التكنولوجيا في العمل من ثقة مدير المدرسة بنفسه.	3.91	0.76
20	تساعد التكنولوجيا مدير المدرسة على تبادل الخبرات مع الآخرين.	4.04	0.54
44	يعمل مدير المدرسة على توفير الأجهزة الإلكترونية الحديثة.	3.99	0.92
لجميع فقرات المجال الأول بشكل عام		**4.14**	**0.41**
ثانياً: استخدام مديري المدارس للتكنولوجيا في الأعمال الإدارية.			
14	استخدام التكنولوجيا في العمل مضيعة للوقت	1.96	0.97
15	تقلل التكنولوجيا من الأيدي العاملة	3.48	0.86
19	يؤدي العمل اليدوي التقليدي إلى نتائج أفضل وأدق.	2.43	0.82
21	يشجع مدير المدرسة المعلمين باستمرار على توظيف التكنولوجيا في التعليم	4.29	0.49

22	يحرص مدير المدرسة على التواصل بين المعلمين عبر الإنترنت.	3.33	0.77
26	يوظف مدير المدرسة التكنولوجيا في إعداد خططه السنوية والفصلية.	4.18	0.74
27	يستخدم مدير المدرسة ساعة توقيت الكترونية لضبط التوقيت في الدوام المدرسي.	2.21	1.6
28	يستخدم مدير المدرسة جهاز ضبط الدوام الإلكتروني لضبط حضور وغياب ومغادرة الموظفين.	1.37	0.94
30	يستخدم مدير المدرسة الحاسوب في حفظ ملفات الموظفين.	3.52	1.27
31	يوظف مدير المدرسة الحاسوب في متابعة أعمال الطلبة.	2.79	1.22
32	يوظف مدير المدرسة البريد الإلكتروني في التواصل مع مديرية التربية والتعليم	1.65	1.00
33	يصور مدير المدرسة النشاطات المختلفة باستخدام كاميرا فيديو للتوثيق	2.52	1.33
34	يتابع مدير المدرسة تحديث الموقع الإلكتروني للمدرسة.	1.57	0.95
35	يرسل مدير المدرسة التعميمات على الموقع الإلكتروني.	1.36	0.70
36	يتواصل مدير المدرسة مع أولياء الأمور عبر الموقع الإلكتروني.	1.26	0.59
37	يوظف مدير المدرسة التكنولوجيا في تطوير المنهاج.	2.66	1.20
38	يستخدم مدير المدرسة شبكة اذاعة مدرسية متكاملة.	3.52	1.41
39	يستخدم مدير المدرسة كاميرات مراقبة لحماية ساحات المدرسة من العبث.	1.10	0.41
40	يشغل مدير المدرسة جهاز إنذار الكتروني في المدرسة بعد الدوام.	1.16	0.62
41	يستخدم مدير المدرسة جهاز العرض(LCD) في اجتماعاته العامة.	1.70	0.98
42	يستخدم مدير المدرسة جهاز حاسوب خاص به في الإدارة.	3.63	1.46
43	يستخدم مدير المدرسة التكنولوجيا في إعداد الموازنات المالية للمدرسة	3.78	1.29
45	يستخدم مدير المدرسة التكنولوجيا الحديثة في تفعيل دور المكتبة المدرسية.	2.99	1.23
46	يتواصل مدير المدرسة مع المعلمين بواسطة البريد الإلكتروني.	1.44	0.82
47	يصدر مدير المدرسة بطاقة تراكمية محوسبة للطالب.	1.94	1.26
48	يستخدم مدير المدرسة التكنولوجيا الحديثة في التواصل مع المدارس الأخرى.	2.01	1.17
49	يستخدم مدير المدرسة موقع وزارة التربية والتعليم "زاجل".	2.68	1.27
50	يوظف مدير المدرسة ما اكتسبه في نشاطات التطوير المهني في تطوير استخدام التكنولوجيا في المدرسة.	3.42	1.05
51	يوظف مدير المدرسة التكنولوجيا في تقييم أداء المعلمين.	2.97	1.24
لجميع فقرات المجال		**2.51**	**0.47**