

## دور مديري المدارس في توظيف التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية داخل الخط الأخضر

د. حلوه جبر قصصقي<sup>1</sup>

[helwe26@gmail.com](mailto:helwe26@gmail.com)

### الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى دور مديري المدارس في توظيف التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية داخل الخط الأخضر، واعتمدت الدراسة المنهج النوعي، وقامت الباحثة بإجراء مقابلات مع (30) معلم ومعلمة من المدارس داخل الخط الأخضر. وأظهرت نتائج هذه المقابلات أن المعلمين قدموا مجموعة آراء لدور مديري المدارس في توظيف التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية داخل الخط الأخضر شملت: قيام مديري المدارس بتفعيل الأساليب التقنية الحديثة بشكل مستمر في الممارسات التعليمية والإدارية، سعي مديري المدارس إلى استخدام آليات تكنولوجية رقمية لديها فاعلية في طرائق التدريس والإجراءات الإدارية المختلفة، تلقي مديري المدارس الدورات التدريبية والورش التطبيقية التي تنمي القدرات والمهارات التكنولوجية لديهم، سعي مديري المدارس إلى نشر ثقافة تبني التكنولوجيا الحديثة وانعكاساتها على مخرجات العملية التعليمية، قبول مديري المدارس للشراكة المجتمعية التي تفعل استخدام التكنولوجيا الحديثة داخل بيئة العمل المدرسي، توجه مديري المدارس إلى تضمين السياسات الحالية والمستقبلية للتكنولوجيا الحديثة وتطبيقاتها الرقمية وتفعيلها ضمن خططها مثل تطبيقات الذكاء الاصطناعي.

### 1- وزارة التربية والتعليم، الخط الأخضر

( دور مديري المدارس في توظيف التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية داخل الخط الأخضر )  
د. حلوه جبر قصصقي

وأوصت الدراسة تفعيل وتعزيز دور مديري المدارس في توظيف التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية في البيئات المدرسية.  
**الكلمات المفتاحية:** مديري المدارس, التكنولوجيا الحديثة, الخط الأخضر.



( دور مديري المدارس في توظيف التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية داخل الخط الأخضر )  
د. حلوه جبر قصصي

## Abstract

The study aimed to identify the role of school principals in employing modern technology in the process Educational study within the Green Line. The study adopted a qualitative approach, and the researcher conducted interviews With (30) male and female teachers from schools within the Green Line. The results of these interviews showed that Teachers presented a group of opinions on the role of school principals in employing modern technology in the process Education within the Green Line included: School principals activating modern technical methods in a way Continuing in educational and administrative practices, school principals seek to use technological mechanisms Digital has effectiveness in teaching methods and various administrative procedures, school principals receive courses Training and applied workshops that develop their technological capabilities and skills are the pursuit of school principals To spread the culture of adopting modern technology and its implications on the outcomes of the educational process, my principals accepted Schools for community partnership that activates the use of modern technology within the school work environment Directing school principals to include current and future policies for modern technology and its applications Digital technology and its activation within its plans, such as artificial intelligence applications, and the study recommended activation and enhancement The role of school principals in employing modern technology in the educational process in school environments.

**Keywords:** school principals, modern technology, the green line.

**المقدمة:**

تعتبر المدارس من الأماكن التعليمية التي لها دورا هاما في تحقيق الأهداف العامة الحالية والمستقبلية للخطط التربوية التي تم إعدادها واعتمادها من أجل النهوض بالمنظومة التعليمية وتطويرها وذلك ضمن استراتيجيات تربوية حديثة تتجه نحو تفعيل التحولات الرقمية التي طرأت على البيئات التعليمية وأحدثت تطورا ونقطة كمية ونوعية هائلة في تحسين المخرجات التربوية، لذلك كان لا بد من أن تكون المدارس في أتم الاستعداد والتهيئة لمجارات التطورات والتغييرات من كوادرها المتميزة والفعالة والذي لهم دور مهم في تفعيل التكنولوجيا الحديثة واستثمارها ضمن الموارد المتاحة بأفضل الطرق والأساليب المبتكرة.

وتمتلك المدارس أساليب فعالة تستخدمها من خلالها استراتيجيات حديثة، كونها تمثل عنصرا رئيسيا في العمليات التي يقوم بها مديري المدارس ذات الكفاءات العالية، والتي بدورها تعتمد على الأداء الفعال والناجح فيها من أجل تحقيق الغايات التعليمية التربوية (البار، 2018)، إذ أن التكنولوجيا الحديثة التي يستخدمها المديرين في مدارسهم تحتاج بالوقت الحاضر إلى ضرورة مواكبتها بالطريقة المثلى والتوجه لتبني طرق تزيد من فعاليتها ودورها في نجاح العملية التعليمية، حيث من الواجب أن تتوفر بها عدة سمات من الإبداع والإبتكار والتميز، وتتناسب مع متطلبات العاملين والإداريين والطلبة، وهذا يحتم على مديري المدارس اتباع أنماط تكنولوجياية وإبرازها للآخرين في البيئة المدرسية لما لها من أهمية في عمليات التطوير والإصلاح (Sahu, 2020).

وتحتاج المدارس إلى بيئة تربوية محفزة نحو استخدام التكنولوجيا، وتكون البيئة قادرة على صناعة التغيير بالشكل الايجابي والمؤثر في الآخرين بطريقة تقود إلى

( دور مديري المدارس في توظيف التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية داخل الخط الأخضر )  
د. حلوه جبر قصصي

تحقيق الأهداف التربوية وتطويرها نحو الأفضل، ويكون المديرين لديهم الخبرة الكافية التي تمكنهم من التصدي لجميع المشكلات الطارئة في بيئة العمل والتعليم بعيدا عن أي نوع من التقصير والفوضى والتشتت ومقاومة التغيير بجميع أشكاله (Hero, 2020)، ولديهم استراتيجية مخطط لها ضمن خطوات واعية، وواضحة ومحددة تتوافق مع الحاجات والرغبات الأساسية لجميع العاملين في المدارس والطلبة، حيث يسعى مديري المدارس إلى استثمار الموارد المتاحة ضمن هذه الاستراتيجيات الحديثة والمعاصرة للمتطلبات والاحتياجات التعليمية والإدارية في بيئات العمل المدرسي (إبراهيم والحداد، 2018).

ونالت التكنولوجيا الحديثة اهتمام الباحثين والعلماء ورجال العلم والمعرفة حيث بذلوا جهودهم في التقصي عن التحسينات التي يمكن إدخالها على التكنولوجيا وتطويرها لخدمة العملية التعليمية، حيث يسعى مديري المدارس إلى التوجه لممارستها في جميع العمليات والأنشطة الإدارية والقيادية والتعليمية التي تحتاج لها، حيث أنه لا يمكن القيام بكافة الأعمال بطرق تقليدية، وإنما يجب تفعيل التكنولوجيا بأشكالها وصورها المختلفة من أجل الوصول إلى جودة المخرجات في العملية التعليمية، ولا يمكن لأي مدرسة القيام بهذه الأدوار دون الانفتاح والتعامل مع المجتمع المحلي في العملية التعليمية والإنتاجية والخدمات التي تقدمها للمجتمع، وأن نشر ثقافة تفعيل التكنولوجيا الحديثة يتطلب إيماناً من مديري المدارس بأهمية الفكرة وطريقة توظيفها، ووضع الخطط الاستراتيجية لها، والبرامج التنفيذية لمراحلها، ولعل هذا ما يميز المدارس المتطورة والناجحة (أمين، 2018).

( دور مديري المدارس في توظيف التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية داخل الخط الأخضر )  
د. حلوه جبر قصصي

حيث يعتبر استخدام التكنولوجيا الحديثة وتبنيها وتوظيفها من مقومات نجاح المدارس وإزدهارها وتقدمها نحو الأمام بمسيرة تعليمية تربوية حديثة، وتساعد مديري المدارس والمعلمين والطلبة في القيام بمسؤولياتهم وواجباتهم، بطريقة أفضل وأسهل تعود بالفائدة من خلال تحقيق النتائج المتوقعة وغير المتوقعة (الجهني، 2019)، كما ويحرص كل عنصر فعال في المدرسة على تحقيق الأهداف المدرسية، ومدى القدرة على مواكبة التطورات التقنية والرقمية والتكنولوجية التي ظهرت في الأونة الأخيرة، وأصبحت احتياج لجميع الأفراد العاملين في المدارس والمجتمع المحيط ممن لهم علاقة بالبيئة المدرسية وتطورها، مما ينعكس إيجابيا على عمليات الأداء والإنتاجية بشكل عام في المدارس ومدى تحسين إدارة الجودة الشاملة (الطائي، 2019).

ومن خلال تواجد الباحثة في ميدان المدارس داخل الخط الأخضر تبين أن مديري المدارس بحاجة إلى تفعيل التكنولوجيا الحديثة في ممارساتهم العملية والإدارية والتعليمية والقيادية، وذلك لأن بيئات العمل المدرسي تحتاج للابتكار والتنوع والابتعاد عن الرتابة، وأنها تحتاج إلى مواكبة ومسايرة تطورات العصر الحالي، وأنها تتعرض لكثير من المشكلات والتحديات التي تستوجب حلها والتصدي لها بطرق تكنولوجية حديثة وفعالة، ومن هنا ظهرت الحاجة الماسة لتفعيل وتوظيف التكنولوجيا الحديثة بجميع أنواعها في البيئات المدرسية، لما لها من دور في وصول المدارس إلى قمة الهرم في مستويات الأداء الناجح والتميز والإنجاز العالي والإنتاج ذات الجودة المطلوبة، لذلك جاءت هذه الدراسة من أجل الكشف عن دور مديري المدارس في توظيف التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية داخل الخط الأخضر.

( دور مديري المدارس في توظيف التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية داخل الخط الأخضر )  
د. حلوه جبر قصصوي

### الخلفية النظرية والدراسات السابقة:

جاء الاهتمام بالمنظومة التعليمية بشكل كبير في كافة المجالات نتيجة للتطورات التكنولوجية الحديثة، خاصة بعد أن تأثرت العملية التعليمية بشكل مباشر بأزمة الصناعة، وكذلك ثورة تكنولوجيا المعلومات التي اقتحمت العملية التعليمية، حيث ظهرت مفاهيم حديثة متنوعة تحتاج للاهتمام في مجال التربية في البيئة المدرسية، وشملت المفاهيم مجموعة من التطورات وأصبحت تشكل جزءا هاما في عملياتها واجراءاتها، حيث بدأ مديري المدارس يمارسون أعمالهم وواجباتهم باستخدام التقنيات الحديثة التي يظهر من خلالها مواهبهم وابداعاتهم.

وأصبحت التكنولوجيا الحديثة تفعل من خلال تطبيقات مختلفة تتيح للمديرين حق الحصول على العلم والمعرفة بطريقة مبتكرة، حيث يستطيع مديري المدارس من خلالها التواصل مع المعلمين والطلبة والآخرين بطريقة أكثر حداثة، والحصول على المعلومات بطرق سلسة دون تعقيد، والعمل على مواكبة التطورات الطارئة وتقبلها ومحاولة التكيف مع الصعوبات التي تواجهها، من خلال تلقي المعلومة بطريقة الكترونية وإرسالها، وذلك عبر وسائط إلكترونية تعليمية حديثة، تختلف عن طريقة التعليم المعتاد استخدامها في تسيير الأمور والإجراءات التعليمية والإدارية في المدارس

( Draissi, & Yong, 2020 ).

ويؤدي مديري المدارس دورا فعالا في نجاح المنظومة التعليمية في البيئات المدرسية، بسعيهم إلى استخدام كفاءتهم العلمية والعملية والتكنولوجية وتوظيفها بالشكل الصحيح والفعال، من خلال اللجوء إلى اكتشاف المهارات والقدرات وتنميتها بطريقة تقنية تساعد في تحقيق رؤية ورسالة المدارس (الفضلي، 2019)، ولهذا على مديري

( دور مديري المدارس في توظيف التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية داخل الخط الأخضر )  
د. حلوه جبر قصصي

المدارس أن يكون لديهم وعي كامل بدورهم الذي يقومون به، من خلال اتخاذ كافة الاجراءات والتدابير اللازمة التي تحسن من عمليتي التعلم والتعليم وتحقق الأهداف التعليمية العامة لكافة المدارس بمراحلها المختلفة (اشتيوه وعليان, 2018).

ويعرف شريف وعودة (2016, 179) التكنولوجيا الحديثة بأنها "مجموعة التقنيات المتمثلة بالكيان المادي والمكونات البرمجية والموارد البشرية، والإجراءات المستخدمة في إطار تنظيم عمل هذه الأجزاء مع بعضها.

وتستنتج الباحثة من خلالا لواقع الذي تشهده البيئات المدرسية بأن من الضروري على المدارس الاستجابة لجميع التحولات الرقمية الحالية والقيام بالواجبات المطلوبة من أجل تلبية المستحدثات التربوية، بالسعي لتوفير كافة الاحتياجات التقنية التي يحتاجها المديرين أثناء قيامهم بعملهم داخل بيئة العمل، والسعي للتطوير والتغيير والإصلاح الشامل لجميع الجوانب المختلفة، من أجل مواكبة التغيرات والتطورات المستجدة.

**أهمية التكنولوجيا الحديثة :**

يرى ال تويم (2019) أن للتكنولوجيا الحديثة أهمية بالغة يمكن تلخيصها بما يلي :

- \_ تبرز مواهب وقدرات مديري المدارس داخل عملهم وخارجه من أجل مساعدتهم على القيام بالأعمال والمهام المطلوبة منهم على أكمل وجه في بيئة العمل.
- \_ تعتبر التكنولوجيا الحديثة بوابة العبور إلى عالم التقنيات الحديثة وتفعيل الروابط وزيادة التفاعلات الالكترونية في بيئة العمل المدرسي بين كافة العناصر الموجودة فيها.
- \_ للتكنولوجيا الحديثة دور في نجاح العملية التعليمية وتطورها نحو الأفضل دائما، كما أنها تساعد المدارس على مواكبة المستجدات التي تحدث في البيئات التعليمية.

( دور مديري المدارس في توظيف التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية داخل الخط الأخضر )  
د. حلوه جبر قصصي



\_ تؤدي التكنولوجيا الحديثة إلى إرتقاء في العمليات الإدارية والتربوية داخل بيئات العمل في المدارس وزيادة الشراكة المجتمعية.

\_ تؤدي التكنولوجيا الحديثة إلى زيادة الالتزام والارتباط والمساءلة والمحاسبة والرقابة الذاتية، والتعاون وزيادة الثقة المتبادلة، ووضوح الإجراءات والغايات والأهداف في عمل المدارس.

### أهداف التكنولوجيا الحديثة:

تهدف التكنولوجيا الحديثة إلى عدة أهداف تبرز من خلال تركيزها على تطور المدارس ونموها وازدهارها كما يرى الغول وصلاح الدين (2019) وتتمثل بالآتي:

\_ تهدف التكنولوجيا الحديثة إلى تسليط الضوء على الدور الفعال لمديري المدارس نظراً لما يحدثه من رفع مستوى عمليات الأداء التقني والإنتاج الحيد.

\_ تهدف التكنولوجيا الحديثة إلى زيادة الولاء والانتماء والالتزام والتشارك، وزيادة الروابط الانسانية والاجتماعية بين جميع العناصر التعليمية نظراً لتوحيد أهدافهم المشتركة.

\_ تهدف التكنولوجيا الحديثة إلى زيادة وعي مديري المدارس بضرورة تفعيل حس المسؤولية المشتركة، وزيادة الرضا الوظيفي والولاء والانتماء والدافعية نحو العمل.

\_ تهدف التكنولوجيا الحديثة إلى محاولة تذليل العقبات والصعوبات التي تواجه المديرين أثناء سير العملية التعليمية بكافة أشكالها ومراحلها ومستوياتها.

\_ تركز التكنولوجيا الحديثة على إتقان استخدام المنصات الالكترونية في المدارس في عمليات التخطيط لكل الأنشطة لصياغة رسالتها وتحديد أهدافها وحشد الموارد اللازمة

وصياغة خطتها الإستراتيجية والتقنية.

( دور مديري المدارس في توظيف التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية داخل الخط الأخضر)

د. حلوه جبر قصصي

## مزايا التكنولوجيا الحديثة:

تمتاز التكنولوجيا الحديثة بعدة سمات ومميزات كما أوردها (Kelly Ann Moore, 2018) تتمثل بالآتي:

\_ قدرة التكنولوجيا الحديثة على الصعود بمستوى المدارس نحو الأعلى وتحسين كفاءتها، ورفع الأداء وتحقيق النتائج في العمل المدرسي بصورة تتوافق مع أنظمة الوزارة.

\_ التنسيق في الممارسات التربوية والتعليمية وتطويرها بما يتلائم مع حاجات مديري المدارس، والقدرة على استثمار الموارد المادية والبشرية بطريقة أكثر نفعاً وفائدة على المدرسة.

\_ تقديم خدمات حديثة ومتنوعة تناسب القدرات والمهارات والخبرات للمديرين، وتحقيق الرضا والانسجام في العمل الجامعي، كما تعمل على استثارة دافعيتهم نحو تطوير العمل بأساليب تقنية محفزة للعمل المدرسي.

\_ رسم سياسة رقمية منظمة متكاملة وشاملة تتعلق بفهم وتحليل بيئة العمل المدرسي، وطريقة ارتباطه بالبيئة الخارجية، وطبيعة العلاقات التفاعلية مع المجتمع الخارجي وتجويد التعاون والتشارك الهادف.

\_ قدرتها على صياغة إستراتيجية ملائمة لطبيعة العمل المدرسي ومتطلباته المتكررة والحديثة، وتطبيقها، وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها بطريقة هادفة.

( دور مديري المدارس في توظيف التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية داخل الخط الأخضر )  
د. حلوه جبر قصصي

## أشكال التكنولوجيا الحديثة:

تقوم المدارس بعمليات التخطيط لكافة الأهداف الإدارية والتربوية الخاصة بها والتي تتعكس نتائجها على المخرجات المدرسية لتبنيها لأشكال وأنواع التكنولوجيا الحديثة التي تأخذ شكل التحولات الرقمية الذكية بجميع صورها مثل تطبيقات الذكاء الاصطناعي التي أخذت برامج متعددة لا عتد ولا تحصى، وأثبتت هذه البرامج أهميتها في نجاح العملية التعليمية وتطورها، ولجوء مديري المدارس إلى تفعيلها داخل مدارسهم Yulia, (2020)، كما تمثلت التكنولوجيا الحديثة بجميع الريبوتات التي ظهرت خلال فترة قصيرة من الزمن لها دورها الهادف، بالإضافة إلى الإدارة الإلكترونية التي لا تخلو المدارس من الحاجة إليها، والتعليم الإلكتروني أو التعليم عن بعد حيث أصبح مديري المدارس يؤدون أعمالهم الإدارية بطريقة تقنية مبتكرة، وتوفير الجو الملائم لصالح العملية التعليمية بجميع جوانبها، والتكامل بين جميع العمليات الإدارية والتقنية للعملية التعليمية، إذ يمكنهم ذلك من القيام بدور فعال في توجيه كافة العمليات والقدرات الكامنة والاهتمام بالجانب الإداري وتطويره مما ينعكس على جميع جوانب العمل المدرسي، لتحقيق نجاح العملية التعليمية، ومن أجل الفهم الصحيح وزيادة الدافعية للتعلم التقني، وعليهم أن يعملوا على حفزهم للآخرين لأداء أدوارهم بكفاءة وفاعلية (عبد الناصر وقریش، 2011).

## إيجابيات وسلبيات التكنولوجيا الحديثة:

للتكنولوجيا الحديثة إيجابيات وسلبيات كثيرة، ويمكن تلخيص الإيجابيات كما أوردها عفيفي (2014) بما يلي:

( دور مديري المدارس في توظيف التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية داخل الخط الأخضر )  
د. حلوه جبر قصصي

\_ زيادة الأداء والإنتاج، وتحسين العمل الإداري والفني والتدريسي، وتنسيق التنظيمات المؤسسية وتطويرها بطريقة مستحدثة.

\_ توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة، وسيادة العلاقات الإنسانية الطيبة بين جميع العاملين في المدرسة، وزيادة الترابط بينهم.

\_ ملائمتها للاحتياجات والرغبات، وزيادة المهارات والخبرات التقنية، ونجاح الأعمال والأنشطة والإجراءات بأساليب حديثة.

\_ تحقيق المدرسة لرسالتها التربوية السامية، وبلوغ لنظام التربوي أهدافه، وتطبيق معايير الإدارة الإلكترونية الجيدة من أجل خدمة وتطوير المهارات للمديرين بالدرجة الأولى ثم الآخرين.

أما سلبيات التكنولوجيا الحديثة كما أوردها العدساني (2020) تتمثل بالآتي:

\_ تقليل التفاعل بين المديرين والمعلمين والطلبة، حيث يركز كل شخص على أداء عمله دون التشارك والتعاون مع أي عنصر آخر داخل المدرسة.

\_ زيادة العبئ على المعلمين، مما قلل من تفاعلهم مع المديرين والمعلمين، نتيجة تركيزهم على تعلم أدوات تكنولوجية حديثة.

\_ حدوث تفاوت كبير بين المديرين والمعلمين والطلبة في طريقة تعلمهم واستخدامهم للتكنولوجيا مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لكل منهم.

**العوامل المؤثرة في التكنولوجيا الحديثة:**

يرى (Stukalina, 2015) أن العوامل المؤثرة في التكنولوجيا الحديثة متعددة

ويمكن إجمالها كالآتي:

( دور مديري المدارس في توظيف التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية داخل الخط الأخضر )  
د. حلوه جبر قصصي

\_ العوامل التنظيمية التي لها علاقة بالهيكل التنظيمي وطريقة التنظيم المتبعة في المدرسة، وعمليات الإشراف على تنفيذ الأنشطة والخطط والفعاليات داخل البيئة المدرسية بكافة أشكالها المختلفة والمتنوعة.

\_ العوامل الشخصية المرتبطة بالخبرة والمهارة والقدرة الفعالة والدافعية والإنجاز، وفهم الذات والرغبات والآمال والطموحات لدى المدير، ومدى تقبله للواقع المدرسي وانسجامه معه، ومقدار التكيف مع تطورات البيئة ومتغيراتها المتكررة.

\_ العوامل الاجتماعية التي تتعلق بتنمية العلاقات الانسانية، وتفعيل التفاعلات التشاركية، والروابط الاجتماعية، وشيوع المناخ المؤسسي القائم على الترابط بين جميع عناصر العملية التعليمية التي تحفز المديرين والمعلمين والطلبة داخل المدرسة على التعلم والتعليم والعمل على العطاء المثمر.

\_ العوامل الإدارية المتعلقة بتفويض السلطة، ومشاركة المعلمين لمديريهم في صنع القرارات والمشاركة في رسم السياسات وتنظيمها وتنسيقها، وإدارة الوقت وتنظيم الاجتماعات والحوارات البناءة القائمة على المزيد من العلم والمعرفة.

#### مشكلات التكنولوجيا الحديثة:

هناك مجموعة من المشكلات التي تواجهها المدارس تتعلق بالتكنولوجيا الحديثة والمتطورة كما أوردها (LU, , & Li, 2020)، ومنها:

أولاً: صعوبة استخدام التكنولوجيا الحديثة: حيث تتعرض المدارس لكثير من أشكال المقاومة التكنولوجية وتكوين اتجاهات سلبية عن التكنولوجيا الحديثة وأنها في غاية الصعوبة والتعقيد ولا يمكن التعامل معها بكل يسر وسهولة، ويلجأ المديرين إلى قيامهم بأعمالهم وواجباتهم بالطريقة الروتينية المعتادة التي تعتمد على

( دور مديري المدارس في توظيف التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية داخل الخط الأخضر )  
د. حلوه جبر قصصي

التكرار والملل، وعدم إدخال أي نوع من التطوير والتحسين فيها، ومحاولة منهم في الإبقاء على الوضع الحالي دون تغييره أو تعديله أو تحسينه، وبالتالي انخفاض مستوى العملية التعليمية في المدرسة وعدم رفع كفاءة المديرين والمعلمين، وتدني مستويات الأداء والإنتاجية

**ثانياً: نقص الكفاءات التقنية:** تعاني المدارس من نقص في خبرات المديرين التقنية، وذلك بسبب عدم تطلعهم لاستخدام التكنولوجيا وتفعيلها، حيث يوجد خلل عند المديرين في تقبل ثقافة التغيير والتكيف معها، ولديهم مقاومة في استخدام الأجهزة الإلكترونية وتطبيقاتها المختلفة، فضلاً عن سوء تدريبهم على المهارات والإجراءات التقنية في المدرسة، وقلة المديرين المؤهلين لتدريب المديرين بشكل تقني ومهارة عالية على استخدامها وتفعيلها، مما يعيق سير الاتجاه الصحيح لمجالات التطوير الحقيقية في المدرسة، وبقاء المدرسة في وضعها التقليدي، وعدم كفاءة مخرجاتها التربوية بالشكل المطلوب الذي يتناسب مع حاجات الأفراد والمجتمع ككل.

**\_ نقص الموارد المالية المخصصة للتقنيات:** تعاني المدارس من ضعف في التخطيط المالي التقني في هياكلها الإدارية، وضعف في الطرق المستخدمة في تنفيذ الخطط المالية المتبعة، حيث أن قلة الموارد المالية والمخصصات المالية لهذا الجانب أدت إلى سوء التوجه لإستخدامها وتبنيها وتوظيفها، بالإضافة إلى عدم القدرة على بناء قدرات تقنية متطورة ومرنة تستوعب التقنيات الحديثة، وتستثمر في جميع عملياتها التكنولوجية، وعدم تنمية آليات المشاركة في المسؤولية الاجتماعية بالعمل على تحسين البيئة ورفع المستوى الاقتصادي والاجتماعي للبيئة المحيطة

( دور مديري المدارس في توظيف التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية داخل الخط الأخضر )  
د. حلوه جبر قصصي

وسوء تكثيف الاستثمار في البحوث والتطوير التقني الذي يرفع من مستوى المديرين في المدرسة ومستوى أداء المدرسة بذاتها. وتستنتج الباحثة من خلال دراستها لواقع التكنولوجيا الحديثة داخل الخط الأخضر أنها ترتبط مع الفعاليات والنشاطات التقنية التي يقوم بها مديري المدارس بطريقة المشاركة والتفاهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة بين المديرين والمعلمين والطلبة والمجتمع المحلي المحيط. حيث يقوم مديري المدارس بدعم المعلمين والطلبة فيها بشكل إيجابي، وتنمية قدراتهم وتشجيعهم باستمرار، وتقليل أثر العوامل السلبية عليهم نتيجة تقبلهم التغيير الحاصل في بيئة عملهم، وتوعيتهم بالأخطار والمشكلات التي من الممكن التعرض لها، وبيان دورها في حل المشكلات التي قد تواجههم، ودورها في مواكبة التغييرات الحاصلة، وتسهيل عملية تحقيق الأهداف، وتطوير العلاقات الإنسانية بين جميع عناصر العملية التعليمية، ومعرفة حاجات ومتطلبات المعلمين والسعي لتحقيقها، من خلال اتباع الاستراتيجيات الملائمة، وتوظيف كافة الأساليب المتاحة وتوفير الوسائل المساعدة، وتوفير بيئة مدرسية تسودها الثقة والتقدير والتعاون والمشاركة، لتطوير التنظيم المؤسسي، ورفع الكفاءة والإنتاجية وتحقيق الاهداف العامة، وهذا يتطلب من المديرين اعتماد أسلوب العمل بروح الفريق واستثمار قدرات وخبرات الموارد البشرية والحرص على استمرار التحسين والتطوير لتحسين جودة المخرجات التعليمية.

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع التكنولوجيا الحديثة ، وتم ترتيبها حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث:

( دور مديري المدارس في توظيف التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية داخل الخط الأخضر )  
د. حلوه جبر قصصي

دراسة راضي وشاهين (2010) في فلسطين هدفت إلى معرفة معوقات توظيف التعليم الإلكتروني في برنامج التربية التكنولوجية، وسبل التغلب عليها في كلية فلسطين التقنية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (37) عاملاً، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن: هناك كثيراً من المعوقات منها ما تتعلق بالإدارة تتمثل في: ضعف خطط التدريب، والبرامج التدريبية الموجهة للعاملين، وقصور واضح في الميزانية الخاصة بتمويل متطلبات التعليم الإلكتروني، وأخرى تتعلق بالمحاضرين مثل قلة وعي المحاضرين بثقافة التعليم الإلكتروني، ومعوقات شملت البنية التحتية، والدعم الفني تمثلت في ندرة الإمكانيات المادية، وعدم توفير مركز لإنتاج الوسائط التعليمية، وأخيراً معوقات تتعلق بالطلبة تمثلت في: ضعف وعيهم بثقافة التعليم الإلكتروني، وعدم إتقانهم لمهارات استخدامه.

تناولت دراسة عزمي واسماعيل ومبارز (2014) محاولة الكشف عن مدى فاعلية بيئة تعلم الكترونية قائمة على الذكاء الاصطناعي لحل مشكلات صيانة شبكات الحاسب لدى طلبة كلية التربية النوعية بقنا، وتم استخدام المنهج شبه التجريبي، وتألقت عينة الدراسة من (30) طالبة، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة في التطبيق القبلي والبعدي للاختبار التحصيلي وبطاقة الملاحظة لصالح القياس البعدي، مما يدل على فاعلية استخدام بيئة التعلم الإلكتروني القائمة على الذكاء الاصطناعي في زيادة تحصيل المفاهيم في حل مشكلات صيانة شبكات الحاسب.

أما دراسة الشهري (2018) هدفت إلى التعرف على القيادة الإلكترونية، وأهم تحدياتها، وخصائص الكيانات الإلكترونية الناشئة عن تقنيات الاتصالات والمعلومات

( دور مديري المدارس في توظيف التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية داخل الخط الأخضر )  
د. حلوه جبر قصصي



وخصائص القادة الإلكترونيين، كما تطرقت لمنهج عملي مقترح لتطبيق القيادة الإلكترونية بنجاح، تم استخدام الأسلوب المكتبي في جمع البيانات والمعلومات، كما استخدم أسلوب العرض والتحليل الوصفي للإجابة عن أسئلتها وتقديم المنهج العملي المقترح لتبنيها، ومن نتائجها أن هناك تنامي ملحوظ في الكيانات الإلكترونية المعتمدة على تقنية الاتصالات وأن الحاجة لا زالت كبيرة للقادة الأكاديميين.

فقد أجرى زهاو وشين وليو وزانغ وكو بلاند (Zhou, Chen, Zhang & Coplana, 2019) في الصين هدفت إلى أظهر أثر التدريس وأنظمة القائمة على الذكاء الاصطناعي عبر شبكة الانترنت، تم استخدام المنهج الوصفي المستند على أنظمة التدريس القائمة على الذكاء الاصطناعي عبر الانترنت، وأشارت النتائج إلى أن استخدام أنظمة التدريس القائمة على الذكاء الاصطناعي عبر الانترنت أثر شكل إيجابي على درجة التحصيل الأكاديمي للطلبة.

أشارت دراسة بو بكر (2019) وجود ارتباط وتأثير قوي للمستحدثات التقنية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتجويد خدمات التعليم الجامعي في الجامعات الجزائرية، كما بينت عدم رضا الطلبة عن هذه المستحدثات التي يتم توظيفها بالتدريس حيث جاء بدرجة ضعيفة جداً، وكذلك تفضيل الطلبة والمعلمين للوسائل التقليدية بالتدريس المعتمدة على الحفظ والتلقين وعزوفهم عن استخدام المستحدثات الرقمية.

وأجرى هودجس و مور وتروست و بونده (Hodges, Moore, Locke, )

دراسة في فلسطين هدفت إلى الكشف عن الفرق بين

التدريس عن بعد في حالات الطوارئ والتعليم عبر الانترنت، حيث قام الباحثون

بتصميم نموذج مكون من شروط تقييم ومجموعة من الأسئلة التي يمكن من خلالها

( دور مديري المدارس في توظيف التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية داخل الخط الأخضر )  
د. حلوه جبر قصصي

تقييم التدريس عن بعد في حالات الطوارئ، وقياس مدى نجاح تجارب التعليم عن بعد عبر الإنترنت، وخلصت الدراسة إلى اختلاف تجارب التعلم عبر الإنترنت عن التعلم في حالات الطوارئ من حيث جودة التخطيط، ومن حيث الدورات المقدمة عبر الإنترنت استجابة لأزمة او كارثة، ويجب على الكليات والجامعات التي تعمل على الحفاظ على التعليم أثناء جائحة (COVID-19).

وأجرى العوضي وأبو لطيفة (2020) دراسة في فلسطين هدفت إلى الكشف عن تأثير توظيف الذكاء الاصطناعي على تطوير العمل لإداري في ضوء مبادئ الحوكمة، تكونت عينة الدراسة من (112) موظف، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، أظهرت النتائج أن هناك أثر لتوظيف الذكاء الاصطناعي على تطوير العمل الإداري في ضوء مبادئ الحوكمة.

هدفت دراسة زابي وبعيطيش (2021) إلى إبراز دور القيادة الاستراتيجية من خلال ابعادها الخمسة في تحقيق التحول الرقمي ، تكون مجتمع الدراسة من إطارات جامعة بوضياف والممثلين للقيادة الاستراتيجية والبلغ عددهم (36) إطار، وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير قوية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والتحول الرقمي ، وهذا ما تم التوصل إليه من المقابلة التي تمت مباشرة مع القائد الاستراتيجي والممثل في شخص مدير الجامعة الذي أثرى على نتائج الدراسة بكثير من التعليمات والتحليلات على النتائج المتحصل عليها.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

بحدود علم الباحثة لم تتوفر أي دراسة تناولت موضوع دور مديري المدارس في توظيف التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية داخل الخط الأخضر بشكل مباشر، إلا

( دور مديري المدارس في توظيف التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية داخل الخط الأخضر)

د. حلوه جبر قصصي

أن معظم الدراسات التي استطاعت الباحثة الحصول عليها تتشابه نوعًا ما مع موضوع الدراسة ضمناً مثل دراسة الشهري (2018)، ويلاحظ أن الدراسات السابقة تناولت ضمناً المتغير الرئيس للدراسة (التكنولوجيا الحديثة)، إلا أن أهدافها وعينتها ومجتمعها والبلدان التي أجريت بها الدراسة يختلف واقعها ومجتمعها وعينتها عن بلد وموقع الدراسة الحالية بالإضافة إلى أهدافها مثل دراسة هودجس و مور وتروست و بونده (Hodges, Moore, Lockee, Trust & Bond, 2020) ، وقد تمت الاستفادة من هذه الدراسات في تطوير أداة جمع المعلومات، والتعرف على نتائجها ومقارنتها بنتائج البحث الحالي واستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة، وفي تدعيم بعض الآراء المتعلقة بالإطار النظري لذلك تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها قامت بدراسة دور مديري المدارس في توظيف التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية داخل الخط الأخضر.

#### مشكلة الدراسة :

تتعرض المدارس لكثير من التغييرات الطارئة التي تحول دون تحقيق أهدافها وغاياتها وتطلعاتها التي تم التخطيط لها مسبقاً بطريقة فعالة وهادفة تتسجم مع المتطلبات الشخصية والمؤسسية والمجتمعية والتكنولوجية، كما أن المدارس بحاجة ماسة إلى إدارة مدرسية حكيمة ورشيده تمتلك مهارات القرن الحادي والعشرين من أجل مواكبة تطورات العصر والتغييرات التي تطرأ على البيئة المدرسية، ورغم سعي المدارس بكافة مجهوداتها وخططها واستراتيجياتها المتبعة بشكل مستمر ومنظم إلى الالتحاق بموكب المعرفة التقنية والثورة التكنولوجية إلا أنها ما زالت تعاني من بعض المشكلات التي تحد من تحقيق أهدافها بالشكل المنشود.

( دور مديري المدارس في توظيف التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية داخل الخط الأخضر )  
د. حلوه جبر قصصي

ومن خلال ملاحظة الباحثة وتواجدها في الميدان التربوي لفترة طويلة من الزمن تتجاوز العشرين عام لوحظ أن المدارس داخل الخط الأخضر تختلف ممارساتها للتكنولوجيا الحديثة، وذلك نظرا لاختلاف البيئة المدرسية والهيكل التنظيمي، والنظام التربوي السائد في المدرسة، والثقافة التقنية والتعليمية والمجتمعية، وقد أجمعت الكثير من الدراسات على تباين مديري المدارس في تفعيلهم للتكنولوجيا الحديثة في أماكن عملهم كدراسة بو بكر (2019)، لذلك جاءت الدراسة لمعرفة دور مديري المدارس في توظيف التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية داخل الخط الأخضر.

أسئلة الدراسة :

سعت الدراسة للإجابة عن السؤال الآتي:

السؤال الأول: ما دور مديري المدارس في توظيف التكنولوجيا الحديثة في العملية

التعليمية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين ؟

أهمية الدراسة :

يتوقع أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة كل من:

- المدارس الحكومية والخاصة داخل الخط الأخضر حيث ستزودها بتغذية راجعة عن دور مديري المدارس في توظيف التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية داخل الخط الأخضر، مما يساعد المدارس على رسم سياساتها التربوية وتنفيذ خططها الإدارية والتقنية والاستراتيجية.
- مديري المدارس حيث سيكون لديهم مخزون معرفي عن دور مديري المدارس في توظيف التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية داخل الخط الأخضر، مما يزيد

( دور مديري المدارس في توظيف التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية داخل الخط الأخضر)

د. حلوه جبر قصصقي

من قدرتهم على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة بطريقة أكثر مرونة وتقبلها بشكل اعتيادي.

- معلمي المدارس حيث سيكون لديهم دراسات حديثة يمكن الاستفادة من نتائجها وتوصياتها من أجل تحقيق الاهداف المطلوبة وقبول التغييرات المعاصرة.
- أصحاب القرار حيث سيتوفر لديهم مرجعا قيما يمكن الرجوع اليه وقت الحاجة بكل يسر وسهولة.

#### أهداف الدراسة :

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على الآتي :

\_التعرف إلى دور مديري المدارس في توظيف التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية داخل الخط الأخضر, وذلك لتكوين الاتجاهات الإيجابية ومدى ملائمتها لواقع البيئة المدرسية.

#### مصطلحات الدراسة:

تحدد الدراسة في المصطلحات الآتية:

التكنولوجيا الحديثة: هي " كل التقنيات المستخدمة في جمع وتخزين ومعالجة وتناقل نتائج التحليل والاستخلاص للمعلومات وتوجيه الإفادة منها بأيسر الطرق " (الهواسي والبرزنجي, 2017, 31).

وتعرف التكنولوجيا الحديثة إجرائيًا في هذه الدراسة بأنها القدرة على استخدام الأجهزة الرقمية في العملية التربوية, واللجوء إلى التقنيات بكافة أشكالها, من أجل إضافة معرفة جديدة بطريقة مبتكرة تخدم المنظومة التعليمية بأكملها.

( دور مديري المدارس في توظيف التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية داخل الخط الأخضر )  
د. حلوه جبر قصصي

**حدود الدراسة ومحدداتها:**

تحدد نتائج الدراسة في ضوء الحدود الآتية:

- الحد الموضوعي: اقتصرت هذه الدراسة التعرف إلى دور مديري المدارس في توظيف التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية داخل الخط الأخضر.
- الحد البشري: اقتصرت هذه الدراسة على عينة من المعلمين في المدارس الحكومية والخاصة داخل الخط الأخضر.
- الحد المكاني: تم تطبيق الدراسة في المدارس الواقعة ضمن حدود الخط الأخضر.
- الحد الزمني: تم إجراء هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2023/2024.

**محددات الدراسة:**

- تحدد إمكانية تعميم نتائج هذه الدراسة بالخصائص السيكمترية لأدواتها (خصائص الصدق، والثبات).
- الطريقة والإجراءات:
- **منهج الدراسة:** تم استخدام المنهج النوعي لملائمته لموضوع الدراسة من أجل الكشف عن دور مديري المدارس في توظيف التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية داخل الخط الأخضر.
- مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية والخاصة داخل الخط الأخضر للعام الدراسي 2023 /2024 والبالغ عددهم (15300) معلم ومعلمة.
- عينة الدراسة:** قام الباحثين باختيار عينة عشوائية من (30) معلم ومعلمة لإجراء مقابلات معهم للإجابة عن سؤال الدراسة.

( دور مديري المدارس في توظيف التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية داخل الخط الأخضر )  
د. حلوه جبر قصصوي

**أداة الدراسة:** تم وضع اسئلة لإجراء مقابلات مع عينة من المعلمين في المدارس الحكومية والخاصة والبالغ عددهم (30) معلم ومعلمة، للكشف عن دور مديري المدارس في توظيف التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية داخل الخط الأخضر. **متغيرات الدراسة:**

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

**المتغيرات الرئيسية:** التكنولوجيا الحديثة.

**الاساليب والمعالجات الإحصائية:**

- للإجابة عن سؤال الدراسة تم إجراء مجموعة من المقابلات مع المعلمين من المدارس الحكومية والخاصة ومن ثم تحليل مضمون هذه المقابلات واستخراج التكرارات والنسب المئوية .

( دور مديري المدارس في توظيف التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية داخل الخط الأخضر )  
د. حلوه جبر قصصي

## نتائج الدراسة ومناقشتها:

للإجابة عن سؤال الدراسة الذي نص على: " ما دور مديري المدارس في توظيف التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية داخل الخط الأخضرمن وجهة نظر المعلمين" ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحليل مضمون المقابلات التي تم إجراؤها مع (30) معلم ومعلمة من المدارس الحكومية والخاصة داخل الخط الأخضر، تم اختيارهم بصورة قصدية بواقع خمسة من كل مدرسة لضمان تمثيل جميع المدارس، وقد تم اعتماد مضمون الفقرة كوحدة للتحليل وبعد ترميز الاجابات وتجميعها، خرجت الباحثة بآراء حول دور مديري المدارس في توظيف التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية داخل الخط الأخضر على النحو الآتي:

1. المقترح الاول: قيام مديري المدارس بتفعيل الأساليب التقنية الحديثة بشكل مستمر في الممارسات التعليمية والإدارية، وقد جاء هذا المقترح على لسان (28) معلم ومعلمة من افراد عينة المقابلة أي بنسبة (93%) من أفراد العينة. وتغزو الباحثة ذلك ربما إلى شعور المديرين بضعف في الطرق والتجهيزات التقنية الحديثة المتوفرة في بيئة العمل، وصعوبة التعامل مع التكنولوجيا الحديثة واعتبارها أمرا ليس من الضروري التجاوب معه بسبب صعوبته، ونقص في المعلومات والمهارات التقنية التي يتقنها المديرين، مما يؤدي إلى عدم تقبلها.
2. المقترح الثاني: سعي مديري المدارس إلى استخدام آليات تكنولوجيا رقمية لديها فاعلية في طرائق التدريس والإجراءات الإدارية المختلفة، وقد جاء هذا المقترح بشكل أو بآخر على لسان (27) من أفراد عينة المقابلة أي بنسبة (90%) من أفراد العينة.

( دور مديري المدارس في توظيف التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية داخل الخط الأخضر)  
د. حلوه جبر قصصي



وتعزو الباحثة ذلك ربما إلى أن هناك خلل في الآليات التقنية المقدمة للمديرين، وجهل في استخدامها بطريقة صحيحة وفعالة، وعدم مقدرتهم على التكيف السريع مع التطورات التقنية، بالإضافة إلى عدم إطلاع المديرين والمعلمين على الاستراتيجيات التقنية التي تدعم طرائق التعليم والعمل.

3. **المقترح الثالث:** تلقي مديري المدارس الدورات التدريبية والورش التطبيقية التي تنمي القدرات والمهارات التكنولوجية لديهم، وقد جاء هذا المقترح بشكل أو بآخر على لسان (26) من أفراد عينة المقابلة أي بنسبة (86%) من أفراد العينة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة ربما إلى أن البيئات المدرسية تفتقر من النشرات التوعوية بثقافة التكنولوجيا الحديثة، وخوف العاملين من التغييرات التكنولوجية الحديثة، ومقاومتهم للتغيير، ومحافظتهم على الطريقة الروتينية، ونقص في الدورات التدريبية التي يخضع لها المديرين، ومحاولة منهم في التهرب من الدورات التقنية لاعتقادهم بأنها ليس لها أهمية كونهم يقومون بأعمالهم بطرق معتادة.

4. **المقترح الرابع:** سعي مديري المدارس إلى نشر ثقافة تبني التكنولوجيا الحديثة وانعكاساتها على مخرجات العملية التعليمية، وجاء هذا المقترح على لسان (23) من أفراد عينة المقابلة أي بنسبة (76%) من أفراد العينة.

وقد يعزى مجيء هذا المقترح إلى تقوقع المعلمين على أنفسهم، وعدم الإطلاع على ثقافتهم السائدة بالشكل الحديث، ومحاولتهم عدم التغيير بها بشكل إيجابي، واقتصار أفكارهم على الأفكار التقليدية، والتركيز على الكم دون الكيف وعدم

( دور مديري المدارس في توظيف التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية داخل الخط الأخضر )  
د. حلوه جبر قصصوي

استثمار الموارد المتاحة بشكل صحيح وشكلية التكنولوجيا التي يطبقونها في المدارس.

5. **المقترح الخامس:** قبول مديري المدارس للمشاركة المجتمعية التي تفعل استخدام التكنولوجيا الحديثة داخل بيئة العمل المدرسي، وقد جاء هذا المقترح من (22) من أفراد عينة المقابلة أي ما نسبته (73%).

وقد يُعزى هذا المقترح ربما إلى عدم تفعيل العلاقات الانسانية مع المجتمع المحلي، وعدم إقامة روابط مشتركة، ومحافظة المديرين على الوضع الراهن، وعدم مقدرتهم على الانسجام بالواقع التقني، وغياب دور الرقابة الذاتية والمؤسسية والمجتمعية في العمل المدرسي.

6. توجه مديري المدارس إلى تضمين السياسات الحالية والمستقبلية للتكنولوجية الحديثة وتطبيقاتها الرقمية وتفعيلها ضمن خططها مثل تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وقد جاء هذا المقترح من (19) من أفراد عينة المقابلة أي ما نسبته (63%).

وقد يُعزى هذا المقترح ربما إلى نقص الكفاءات التقنية التي تجيد وضع الخطط المتضمنة للتكنولوجيا الحديثة، وعدم تطوير المهارات والقدرات الكامنة لدى المديرين واعتمادهم على أداء الأعمال بطرق روتينية، وعدم وضوح الرؤية للمديرين في بيئة العمل.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من زابي وبعيطيش (2021)، ودراسة العوضي، وأبو لطيفة (2020)، والتي جاءت بدراسة التكنولوجيا الحديثة في المؤسسات التربوية.

( دور مديري المدارس في توظيف التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية داخل الخط الأخضر )  
د. حلوه جبر قصصي

وتستخلص الباحثة بأن التكنولوجيا الحديثة مدخل من مداخل التطوير التقني الحديث الواجب تبنيه وتفعيله في البيئات المدرسية، كون التكنولوجيا تعمل على تنمية مهارات اتخاذ القرارات وحل المشكلات للمديرين، وتقديم بيئة تعلم بناءية مناسبة للحاجات الأساسية للمتعلم والمعلم من اشباع الرغبات والدوافع المتعلقة بعملية التعلم و التعليم وتقديم فرص متنوعة لتحقيق الأهداف المدرسية.

بناءً على نتائج الدراسة توصي الباحثة بالآتي:

- 1- تفعيل وتعزيز دور مديري المدارس في توظيف التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية في البيئات المدرسية.
- 2- تبني ممارسات التحولات الرقمية الذكية في جميع الأنشطة الحياتية في العمل المدرسي.
- 3- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث المتعلقة بالتكنولوجيا الحديثة وربطها بمتغيرات أخرى.

( دور مديري المدارس في توظيف التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية داخل الخط الأخضر )  
د. حلوه جبر قصصي

## المراجع العربية:

- إبراهيم, محمود والحداد, بسمة (2018). منشآت الأعمال والتحول الرقمي, مجلة المصرية للمعلومات - الكمبيوتر, (21), 25-32.
- اشتيوه, فوزي, وعليان, ربحي (2014). تكنولوجيا التعليم النظرية والممارسة, ط 2, عمان, الاردن, دار صفاء للنشر والتوزيع.
- آل تويم, هياء ( 2019 ). درجة تطبيق القيادة الرقمية في وزارة التعليم وعلاقتها بتطوير العمل الإداري من وجهة نظر القيادات التربوية, مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية, جامعة الفيوم - كلية الخدمة الاجتماعية, 16(1), 60-140.
- امين, مصطفى احمد (2018). التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة , مجلة الادارة التربوية, كلية التربية, جامعة دمنهور, (19), 11-117.
- البار, عدنان (2018). تقنيات التحول الرقمي, استشارات نحو الأعمال التقنية, جامعة الملك عبد العزيز, كلية الحاسبات والتقنية.
- بوبكر, ن. (2019). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين خدمة التعليم العالي: دراسة حالة في جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي, مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية, 9(2), 259-278.
- الجهني , هدى (2019). القيادة الالكترونية في ضوء تقنيات المعلومات والاتصالات. مكتبة الرشد للنشر .

( دور مديري المدارس في توظيف التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية داخل الخط الأخضر )  
د. حلوه جبر قصصوي

راضي ، ميرفت، وشاهين، ابراهيم .(2010). معوقات توظيف التعليم الإلكتروني في برنامج التربية التكنولوجية وسبل التغلب عليها في كلية فلسطين التقنية دير البلح (دراسة حاله) بحث مقدم للمؤتمر العلمي (التربية التكنولوجية تكنولوجيا التعليم) المنعقد في فلسطين ، جامعه الاقصى، غزة، بتاريخ 28 اكتوبر 2010 م.

زايي ، صالح وبعيطيش، شعبان(2021). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التحول الرقمي : دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، 6،(1)، 144-164.

شريف، أثير، عودة، بلال (2016). دور تكنولوجيا المعلومات في الأداء الوظيفي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 91، 174-196.

الشهري، عجلان محمد(2018). القيادة الالكترونية : منهج عملي مقترح . مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، 2،(9)، 39-67.

الطائي، يوسف سلطان (2019). أثر القيادة الرقمية في تبني الثقافة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بمديرية تربية محافظة النجف الأشرف بالعراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي للبحوث غزة، 3،(6)، 19-39.

عبد الناصر، موسى، وقرشي، محمد (2011). مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي - دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة، الجزائر، مجلة الباحث، العدد 2.

( دور مديري المدارس في توظيف التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية داخل الخط الأخضر )  
د. حلوه جبر قصصي

- العديساني، ناصر. (2020). تجربتي مع التعليم عن بعد في ظل زمن جائحة كورونا. الكويت، المعهد الايطالي للخدمات الادارية.
- عزمي، نبيل، وإسماعيل، جاد، ومبارز، عبد الرؤوف (2014). فاعلية بيئة تعلم الكترونية قائمة على الذكاء الاصطناعي لحل مشكلات صيانة شبكات الحاسب لدى طلاب تكنولوجيا التعليم، تكنولوجيا التعليم: دراسات وبحوث، مصر، 22(1)، 235-279.
- عفيفي، جهاد (2014). الذكاء الاصطناعي والأنظمة الخبيرة. عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان.
- العوضي، رأفت وأبو لطيفة، ديمة (2020). تأثير توظيف الذكاء الاصطناعي على تطوير العمل لإداري في ضوء مبادئ الحوكمة ( دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في محافظات غزة). المؤتمر الدولي الأول لتكنولوجيا المعلومات والأعمال.
- الغول، ريهام، وصلاح الدين، أمين. (2019). تكنولوجيا التعليم والتدريب الإلكتروني. دار السحاب.
- الفضلي، منال (2019). تحديات القيادة في ظل العالم الرقمي. المؤتمر الإقليمي الأول للقيادة التنموية في ظل العالم الرقمي (قيادة - تكنولوجيا - تنمية مستدامة)، السعودية .
- الهواسي، محمود، والبرزنجي حيدر (2017). تكنولوجيا وأنظمة المعلومات في المنظمات المعاصرة، السيسبان للطباعة والنشر والتوزيع، بغداد، العراق.

( دور مديري المدارس في توظيف التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية داخل الخط الأخضر )  
د. حلوه جبر قصصقي

## المراجع الأجنبية

- Draissi, Z. & Yong, Z. (2020). COVID-19 Outbreak Response Plan: Implementing Distance Education in Moroccan Universities. School of Education, Shaanxi Normal University. **hnology** ,1 (5),11.
- Hero, L. (2020). Exploring the Principal's Technology Leadership: Its Influence on Teachers' Technological Proficiency, Online Submission, **International Journal of Academic Pedagogical Research** ,4(6):4-10.
- Hodges, C, Moore, S. Lockee, B., Trust, T., Bond, A. (2020). **The Difference Between Emergency Remote Teaching and Online Learning.In pursuit of smart learning environments for the 21st century – UNESCO2017.**
- Kelly Ann Moore (2018). Teachers ' Perceptions of Principal Digital Leadership Behaviors That Impact Technology Use in the Classroom ,**PHD, Dissertation**, Dallas Baptist University.
- Lu, W., Wang, H., Lin, Y., & Li, L. (2020). Psychological status of medical workforce during the COVID-19 pandemic: A crosssectional study. *Psychiatry research*, 288, 112936.
- Sahu, P. (2020). **Closure of Universities Due to Coronavirus Disease (COVID- 19): Impact on Education and Mental Health of Students and Academic Staff. Medical Education and**

- Simulation**, Centre for Medical Sciences Education, The University of the West Indies, St. Augustine, TTO.
- Stukalina, Y. (2015). Management of higher education institutions: Searching for the ways to gain competitive advantage, **Economics and Culture**, 12, 87-98.
- Yulia, H. (2020). Online Learning to Prevent the Spread of Pandemic Corona Virus in Indonesia. **ETERNAL (English Teaching Journal)**. 11(1).
- Zhao, L., Chen, L., Liu, Q., Zhang, M. & Copland, H. (2019). Artificial intelligence-based platform for online teaching management systems. **Journal of Intelligent & Fuzzy Systems**, 37(1), 45-51.