

**دور التكنولوجيا الحديثة في تعزيز قيادة التغيير لدى مديري مدارس وكالة الغوث  
الدولية (اونروا) بمحافظات قطاع غزة وسبل تفعيله**

*The Role of Modern Technology in Promoting Change leadership of  
UNRWA Schools Principals in Gaza Strip Governorates and The  
ways to Activate it*

إعدادُ الباحِثة: رسمية جعفر زيدان أبو قاسم: طالبة دكتوراه في علوم التربية، كلية العلوم الانسانية  
والاجتماعية جامعة تونس، دولة تونس

**Prepared by: Rasmia Jafer Abu Qasem: PhD Student in Educational  
Science, University of Tunis - Faculty of Humanities and Social Sciences  
of Tunis**

Email: shmz2002@gmail.com

## المخلص:

هدفت الدراسة التعرف إلى دور التكنولوجيا الحديثة في تعزيز قيادة التغيير لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية (أونروا) بمحافظة قطاع غزة وسبل تفعيله، من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت استبانة مكونة من (22) فقرة موزعة على أربعة مجالات، مجتمع الدراسة جميع مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، والبالغ عددهم (278) مديراً ومديرةً للعام الدراسي (2021-2022)، وتمثلت عينة الدراسة ب(154) مديراً ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لدور التكنولوجيا الحديثة في تعزيز قيادة التغيير لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية (أونروا) بمحافظة قطاع غزة كانت بوزن نسبي (77.05%) وتعتبر هذه الدرجة كبيرة. وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة تطوير برنامج قواعد البيانات المستخدم ليتمكن أولياء الأمور الاطلاع على نتائج الطلبة ومتابعتها بشكل فردي من خلال حسابات فردية للطلبة.

**الكلمات المفتاحية:** التكنولوجيا الحديثة، قيادة التغيير.

## Abstract

This study aimed to identify the role of Modern Technology in Promoting Change leadership of UNRWA Schools Principals in Gaza Strip Governorates and The ways to activate it. The researcher used the analytical descriptive approach and also used a questionnaire consisting of 22 items divided into four domains. The study population consisted of all 278 male and female UNRWA school principals in the academic year 2021-2022. Sample size was 154 male and female school principal.

**The study most important findings were as the following:** The degree the role of Modern Technology in Promoting Change leadership of UNRWA Schools Principals in Gaza Strip Governorates was with a relative weight of (77.05%). The study proposed a set of methods to activate the of Modern Technology in Promoting Change leadership of UNRWA Schools Principals

Gaza Strip Governorates **Based on the study results, the researcher recommended to develop data base program to enable student's parent's to follow their kids' academic achievement via personal accounts.**

**Keywords:** Modern technology, change leadership.

## الإطار المنهجي للدراسة:

### المقدمة:

إن السمة الوحيدة الثابتة لهذا العصر هي التغيير، ويعتبر التطور التكنولوجي الذي طال جميع المجالات بلا استثناء هو لغة العصر، وقد أصبحت المعرفة في التكنولوجيا الحديثة متسارعة بدرجة كبيرة، وحيث أن المدرسة هي الجهة التي تؤهل الطلبة ليوكبوا متطلبات العصر، كان لزاماً أن توظف التكنولوجيا الحديثة في كافة مجالات العمل المدرسي، وحيث أن التغيير يأتي من القمة فلا بد أن يبدأ هذا التوظيف من الإدارة المدرسية؛ لتقود التغيير وتواكب متغيرات العصر.

يحدث التغيير في كل المؤسسات التربوية على اختلاف أهدافها، وتنوع أشكالها، فإذا لم يتغير شيء في المؤسسة التربوية، فهذا يعني أنها مستمرة في اتباع الطرائق النمطية في عملها، مما يجعل عملها مصدراً للرتابة والروتين المزعج والملل، وتكون بعيدة عن الإبداع والتجديد، وعرض الأفكار الابتكارية وتنفيذها على أرض الواقع. (أبو كريم، 2020م، ص135)

وقد أوصت دراسة الشريف مديري المدارس بضرورة استخدام مواقع الخدمات الالكترونية، وأكدت الدراسة على أهمية متابعة وزارة التربية والتعليم للملاحظات الواردة من المدارس بخصوص المواقع الالكترونية، ومحاولة تطويرها باستمرار. (الشريف، 2018م، ص105).

كما أكدت دراسة الزامل على أن أهم دواعي التغيير هو ثورة المعلومات (الانفجار المعرفي)، حيث يسمى هذا العصر بعصر المعلومات نظراً لما يشهده من ظهور معلومات هائلة في جميع المجالات، وما يرافقها من تطبيقات تكنولوجية أحدثت تغييراً في حياة الإنسان، وهذا يحتم نظام معلومات أساسي في جميع المؤسسات خاصة التعليمية. (الزامل، 2018م، ص189). أما دراسة ريان فقد أوضحت أن من مهام قيادة التغيير مواكبة التغيرات التكنولوجية، فوجود التكنولوجيا بحد ذاتها في المدارس ليس دليلاً على تميز هذه المدارس أو انخفاض أدائها، ولكن استخدام التكنولوجيا بشكل صحيح هو الأساس في تميز المدارس وتفوقها. (ريان، 2017م، ص39).

## مشكلة الدراسة وأسئلتها:

لتحقيق التغيير المرغوب به، وحيث أن التكنولوجيا الحديثة أهم سمات هذا العصر، ولأن المدرسة أساس أي تغيير في المجتمع، ومن خلال عمل الباحثة كمديرة إحدى مدارس (الأونروا) واستشعارها أهمية توظيف التكنولوجيا الحديثة في المدارس، وجدت الباحثة أن الموضوع جدير بالبحث والدراسة.

## وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

1. ما درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لدور التكنولوجيا الحديثة في تعزيز قيادة التغيير لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية (الأونروا) بمحافظة قطاع غزة من وجهة نظرهم؟
2. ما درجة توظيف التكنولوجيا الحديثة لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية (الأونروا) بمحافظة قطاع غزة؟
3. ما درجة تطبيق قيادة التغيير لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية (الأونروا) بمحافظة قطاع غزة؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدور التكنولوجيا الحديثة في تعزيز قيادة التغيير لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية (الأونروا) بمحافظة قطاع غزة تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟
5. ما السبل المقترحة لتفعيل دور التكنولوجيا الحديثة في تعزيز قيادة التغيير لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية (الأونروا) بمحافظة قطاع غزة في ضوء نتائج الدراسة؟

## فروض الدراسة:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدور التكنولوجيا الحديثة في تعزيز قيادة التغيير لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية (الأونروا) بمحافظة قطاع غزة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدور التكنولوجيا الحديثة في تعزيز قيادة التغيير لدى مديري مدارس

وكالة الغوث الدولية (الأونروا) بمحافظة قطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا).

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدور التكنولوجيا الحديثة في تعزيز قيادة التغيير لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية (الأونروا) بمحافظة قطاع غزة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، 5 سنوات فأكثر).

#### أهداف الدراسة:

#### هدفت الدراسة الحالية إلى:

1. التعرف إلى دور التكنولوجيا الحديثة في تعزيز قيادة التغيير لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية (الأونروا) بمحافظة قطاع غزة من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس.
2. الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدور التكنولوجيا الحديثة في تعزيز قيادة التغيير لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية (الأونروا) بمحافظة قطاع غزة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة).
3. وضع مجموعة من السبل لتفعيل دور التكنولوجيا الحديثة في تعزيز قيادة التغيير لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية (الأونروا) بمحافظة قطاع غزة ي ضوء نتائج الدراسة.

#### أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة الحالية من زاويتين الأولى نظرية والثانية تطبيقية، وفيما يلي إشارة لكل منهما:

#### أولاً: الأهمية النظرية:

1. تكملة جهود الباحثين السابقين في هذا الموضوع.
2. يمكن أن تسهم هذه الدراسة في مساعدة الإدارة العليا في وكالة الغوث الدولية في تفعيل دور التكنولوجيا الحديثة لتعزيز التغيير في المدارس لمواكبة تغيرات العصر

## ثانياً: الأهمية التطبيقية:

قد تسهم هذه الدراسة في إفادة كل من:

1. ستساهم مخرجات هذه الدراسة في تسليط الضوء على دور التكنولوجيا الحديثة في تعزيز قيادة التغيير لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين ما يمثل أساساً يمكن البناء عليه في تحسين العملية التعليمية، واقتراح السبل لتفعيلها.
2. ستفيد تجربة تطبيق هذه الدراسة كافة القطاعات الأخرى في فلسطين لإجراء بحوث مماثلة

### حدود الدراسة:

- **حد الموضوع:** اقتصرت الدراسة الحالية على تحديد دور التكنولوجيا الحديثة في تعزيز قيادة التغيير لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية (الأونروا) بمحافظة قطاع غزة في المجالات التالية (شؤون الطلبة، شؤون المعلمين، الشؤون الإدارية المدرسية).
- **الحد البشري:** اقتصرت الدراسة الحالية على مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية (الأونروا).
- **الحد المؤسسي:** اقتصرت الدراسة الحالية على مدارس وكالة الغوث الدولية (الأونروا).
- **الحد المكاني:** محافظات قطاع غزة.
- **الحد الزمني:** طبقت هذه الدراسة الفصل الأول في العام الدراسي (2021-2022).

### مصطلحات الدراسة:

من المصطلحات التي اعتمدها الباحثة ما يلي:

**الدور:** مجموعة من الأنشطة والإجراءات التي تقوم بها الإدارة المدرسية، وتسعى من خلالها إلى إحداث تغيير مرغوب فيه (محمود، 2021م، ص9).

وفي هذه الدراسة يعرف الدور إجرائياً بأنه: مجموعة الأنشطة والإجراءات التي يوظف من خلالها مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين للتكنولوجيا الحديثة للوصول للتغيير المرغوب فيه.

**التكنولوجيا الحديثة:** تعرفها الباحثة بأنها جميع البرامج الحاسوبية وتقنيات المعلومات والخدمات الالكترونية ومواقع التواصل التي يمكن أن يوظفها مديرو المدارس لتسهيل العمليات الإدارية وإنجاز المهام من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة، بأسرع وقت وأقل تكلفة.

**قيادة التغيير:** يعرفها أبو كريم على أنها: الاستخدام الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية للتحويل من واقع معين إلى واقع أفضل، وبأقل ضرر ممكن على الأفراد والمنظمة، وبأقصر وقت وجهد. (أبو كريم، 2020م، ص 139).

وتعرف الباحثة **قيادة التغيير** إجرائياً بأنها: جميع ما يقوم به مديرو مدارس وكالة الغوث من استراتيجيات وتوظيف للموارد المتنوعة للتأثير في العاملين لتحقيق رؤية وأهداف المدرسة للانتقال من وضع حالي إلى وضع أفضل.

**وكالة الغوث الدولية (الأونروا UNRWA):** هي منظمة أسستها هيئة الأمم المتحدة بموجب القرار رقم (302) بتاريخ 8 كانون أول / ديسمبر 1949م، وبدأت عملها في أيار 1950م باسم وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى، وتقدم الوكالة خدمات التعليم والرعاية الصحية والخدمات الاجتماعية والمأوى والقروض الصغيرة والمساعدة الطارئة إلى لاجئي فلسطين في الميادين الخمسة لعملها التي تضم الأردن، لبنان وسورية ومحافظات غزة والضفة الغربية، بما في ذلك القدس الشرقية (الأونروا، 2017م، ص 4).

**مدارس وكالة الغوث الدولية:** هي المدارس الابتدائية والإعدادية التابعة لوكالة الغوث الدولية في محافظات غزة، والتي يدرس فيها أبناء اللاجئين الفلسطينيين، من الصف الأول إلى الصف التاسع الأساسي. (وزارة التربية والتعليم العالي، 2015، ص 5).

**محافظات قطاع غزة:** تعد محافظات غزة جزءاً من السهل الساحلي لدولة فلسطين، تبلغ مساحتها حوالي (365 كم<sup>2</sup>)، ويمتد هذا الجزء على الشاطئ الشرقي للبحر المتوسط بطول 45 كم، ويميل للغرب قليلاً من الشمال نحو الجنوب، ويعرض يتراوح ما بين 6 إلى 12 كم (وزارة التخطيط والتعاون، 2014م، ص 6).

## الإطار المفاهيمي للدراسة:

يشهد العالم ثورة تكنولوجية في جميع المجالات، وحيث أن المجال التعليمي أساس لكل مجال، أصبح لزاماً أن تشهد المؤسسات التعليمية تغييراً يتماشى مع ثورة التكنولوجيا الحديثة التي غزت حياة جميع الناس عن طريق الهواتف الذكية والحواسيب.

### أولاً: التكنولوجيا

#### مفهوم التكنولوجيا:

اشتقت كلمة تكنولوجيا من اللغة اللاتينية، وهي تتكون من مقطعين techno وتعني الفن أو الحرفة، والمقطع الثاني logia وتعني العلم أو الدراسة، ومن هنا فإن معنى تكنولوجيا التطبيق العملي للعلم والمعرفة في جميع المجالات. (سليمان، 2020م، ص 1284).

وعندما نتحدث عن التكنولوجيا الحديثة فنجد أنها تشمل: نظم المعلومات والاتصالات، والأدوات التقنية التي يستخدمها الأفراد للتواصل، والمجال المتطور لتقنيات المعلومات والاتصالات، أما على نطاق المؤسسة فإن نظم تقنيات المعلومات والاتصالات تشمل: نظم الاتصال، وقواعد البيانات، نظم دعم واتخاذ القرار، نظم إدارة المعرفة والتعلم، نظم المعلومات المكتبية، نظم معالجة المعلومات، وغيرها من النظم، أما مجال الاتصالات فتشمل على سبيل المثال لا الحصر البريد الإلكتروني، الرسائل النصية، الاتصالات الهاتفية المتقدمة، المؤتمرات الافتراضية، المدونات، الشبكات الداخلية، مواقع التواصل الاجتماعي. (مونتجومري، 2018م، ص 892).

#### عناصر تطبيق التكنولوجيا الحديثة في إدارة وقيادة المؤسسات التربوية:

- الأجهزة والمعدات
- البرمجيات بمختلف أنواعها
- الاتصالات
- نظم المعلومات
- الكوادر البشرية
- التوعية الحاسوبية (الأشقر، 2018م، ص 15).

## معوقات تطبيق التكنولوجيا الحديثة في إدارة وقيادة المؤسسات التعليمية:

إن توظيف التكنولوجيا الحديثة ليس بالأمر الهين، وقد يعتقد البعض أنه بالتغيير من النمط التقليدي إلى النمط الرقمي وتوظيف التكنولوجيا الحديثة وتطبيقها سهل دون معوقات، ومن هذه المعوقات ما يلي:

1. **المعوقات الإدارية:** عدم وضوح الرؤية، ضعف التخطيط، ضعف القوانين واللائحة التي تحول دون أي تغيير، قلة المعلومات، قلة اهتمام الإدارة العليا بتقييم ومتابعة توظيف التكنولوجيا الحديثة.
2. **المعوقات التقنية:** قلة توفر الانترنت في المؤسسات التعليمية، ضعف صيانة الأجهزة، التطور المتسارع للتكنولوجيا، نقص الأدلة الإرشادية لتوظيف الأجهزة والبرمجيات.
3. **المعوقات البشرية:** العائق اللغوي حيث أن معظم البرامج والتقنيات باللغة الإنجليزية، شعور المديرين بأن تخزين المعلومات على الأجهزة يشكل تهديداً لأمن المعلومات، مقاومة المديرين ذوي الإمكانيات المحدودة لإدخال التكنولوجيا، وأيضا نقص تدريب للعاملين على التطورات التكنولوجية.
4. **المعوقات المالية:** التكلفة المالية العالية للأجهزة، كما أن أسعار البرمجيات والتطبيقات، مع قلة المخصصات المالية لهذا الجانب، بالإضافة لارتفاع تكلفة الصيانة.
5. **المعوقات الحضارية:** انتشار الأمية الرقمية، قلة الوعي بمزايا توظيف التكنولوجيا الحديثة خاصة بين المديرين، الفجوة الحضارية بين من يملك التكنولوجيا الحديثة ومن لا يملكونها. (كحيل، 2016م، ص 34-37).

ثانيا: قيادة التغيير:

قال الله تعالى ﴿ ذَلِكُمْ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَىٰ قَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ﴾ [ الأنفال:53 ] ، يتضح من الآية السابقة أن معنى التغيير هو التبديل من حال إلى حال.

**التغيير لغةً:** جاء في المعجم الوسيط غير الشيء أي بدله بغيره أو جعله على غير ما كان عليه. (ابن منظور، 2003م، ج 11 مادة غير).

**التغيير اصطلاحاً:** عرفت الخطيب التغيير بأنه إحداث تعديلات مدروسة في أي عنصر من عناصر التنظيم لتحقيق أهداف محددة. (الخطيب، 2017م، ص 18).

وترى الباحثة أن التغيير يجب أن لا يكون عشوائياً ولكن وفق خطة مدروسة وضمن ضوابط، وأن يكون التغيير لتحقيق أهدافاً واضحة ومحددة، وليس التغيير للتغيير فقط.

### مفهوم قيادة التغيير:

تُعرف قيادة التغيير بأنها: قيادة الجهد المنظم والمخطط للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانات الفنية والمادية المتاحة للمؤسسة التعليمية. (ريان، 2017م، ص 36).

تعرفها الباحثة بأنها: الكفايات (المعرفة والمهارة والاتجاه) التي يجب توفرها لدى مديري مدارس وكالة الغوث بقطاع غزة للانتقال بمدارسهم من الوضع الحالي إلى وضع أفضل ضمن رؤية واضحة وأهداف تغيير محددة.

### أهمية التغيير:

التغيير ظاهرة أساسية، والسمة الوحيدة الثابتة في هذا العصر هي التغيير، وللتغيير ميزات ذكر منها أبو عجوة ما يلي:

- الحفاظ على الحيوية الفاعلة
- تنمية القدرات على الابتكار
- إذكاء الرغبة في التطوير
- التوافق مع متغيرات الحياة
- الوصول إلى درجة أعلى في الأداء (أبو عجوة، 2018م، ص 40).

### أنواع التغيير:

تعددت أنواع التغيير حسب المجال أو الموقف، ولكن مهما كان نوع التغيير فغن مسؤولية إنجاحه تقع على عاتق الإدارة أو القيادة.

- التغيير وفق السرعة: التغيير السريع، التغيير المتدرج أو البطيء.
- التغيير وفق المضمون: التغيير المادي، التغيير المعنوي.
- التغيير وفق المنهج: التغيير المخطط، التغيير العشوائي.

## • التغيير وفق النطاق: التغيير الجزئي، التغيير الشامل. (أبو عجوة، 2018م، ص ص 43،42)

### مراحل التغيير:

لقد حدد البروفيسور جون كوتر من جامعة هارفارد ثمان مراحل للتغيير:

1. جعل التغيير مطلباً ملحاً، وتحفيز الأفراد على التحرك وقم بوضع أهداف واقعية.
2. بناء فريق التغيير، واختيار الأشخاص المناسبين الملتمزمين ووضعهم في المكان المناسب.
3. تشكيل رؤية، ووضع خطة عمل واضحة لتحقيق هذه الرؤية باشتراك الفريق.
4. حشد التأييد والموافقة، اشراك اكبر عدد ممكن من الأشخاص مع تعميم المعرفة.
5. تمكين الاعمال وإزالة العراقيل، مع تقديم التغذية الراجعة البناءة مع الدعم والتحفيز.
6. الحرص على تحقيق مكاسب قصيرة المدى، مع وضع أهدافاً سهلة التنفيذ.
7. الحرص على الإصرار والمثابرة، وعدم السماح بالتوقف، مع التشجيع المستمر.
8. العمل على تثبيت التغيير الناجح، وجعله جزءاً من ثقافة المدرسة. (الأونروا، 2015م، ص2).

### ثالثاً: واقع التعليم في مدارس الأونروا في قطاع غزة

ومن خلال عمل الباحثة مديرة مدرسة تابعة لوكالة الغوث، فإن دائرة التعليم تسعى دوماً نحو التغيير نحو الأفضل، والارتقاء بأداء كوادرها على جميع المستويات، وخلال الأعوام الأخيرة منذ (2011\_2015) طبقت استراتيجية إصلاح التعليم، التي شملت ثمانية محاور (أربعة محاور أساسية، وأربعة محاور داعمة)، لتطوير جميع الكوادر، وكل محور من هذه المحاور كان للتكنولوجيا الحديثة دوراً هاماً في تطبيقه وإنجاحه.

فقد تناولت المحاور الأساسية للإصلاح تطوير المعلمين، وتمكين المدارس ويشمل برنامج القيادة من أجل المستقبل (LFTF) وبرنامج التطوير المهني المستمر للمعلم (SBTD1) و (SBTD2)، برنامج التعليم الجامع الذي يعمل على تحديد احتياجات الطلبة والعمل على تلبيتها، ومحور التعليم والتدريب المهني والتقني والشباب (TVET)، وتقييم المناهج والطالب.

أما محاور الدعم التي شملتها استراتيجية إصلاح التعليم فقد شملت الأبحاث ونظام معلومات الإدارة التعليمية، والحاكمية، التخطيط الاستراتيجي والإدارة، الشراكات والاتصال وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (الأونروا استراتيجية إصلاح التعليم، 2011م، ص69).

وقد طبقت هذه المحاور على جميع العاملين في مدارس الاونروا من معلمين ومديرين ومرشدين ومختصين تربويين، ولم يخلو أي برنامج منها من توظيف التكنولوجيا، سواء في مجال المعرفة النظرية أو التطبيق على ارض الواقع.

#### الدراسات السابقة:

لقد تناولت العديد من الدراسات موضوع قيادة التغيير، أما موضوع التكنولوجيا الحديثة فقد تم تناولها بمفردات أخرى منها الإدارة أو القيادة الإلكترونية أو القيادة الرقمية أو مواقع التواصل الاجتماعي، وقد تم ترتيبها ترتيباً زمنياً من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي:

- دراسة (الطائي والحدراوي، 2019م). أثر القيادة الرقمية في تبني الثقافة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بمديرية تربية محافظة النجف الأشرف بالعراق.

هدفت الدراسة إلى استقصاء أثر القيادة الرقمية في تبني الثقافة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بمديرية تربية محافظة النجف الأشرف بالعراق، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي، ووزعت الاستبانة على عينة مكونة من 85 موظف، وقد أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الرقمية وتبني الثقافة التنظيمية، بمعامل تأثير مقداره (0.78)، ومن أهم توصيات الدراسة الاهتمام بالقيادة الرقمية لتحقيق أهداف المنظمة.

- دراسة كرايسين (Kraisin, 2020). بعنوان " Strategies for Developing

#### Modern Administrators' Change Leadership at Mahamakut

"Buddhist University" استراتيجيات تطوير قيادة التغيير للمسؤولين المعاصرين في جامعة ماهاماكوت البوذية.

هدفت الدراسة التعرف إلى استراتيجيات تطوير قيادة التغيير في العصر الحديث بين مديري الجامعة البوذية ماهاماكوت، واستخدم المنهج التحليلي، وشملت العينة (262) ما بين معلمين وإداريين في الجامعة، ومن أهم نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق قيادة التغيير لدى المسؤولين في جامعة ماهاماكوت تعتبر مستوى متوسط مقارنة بمجالات القيادة في المناطق المجاورة والتي تعتبر ذات مستوى تغيير أعلى، ومن أهم توصيات الدراسة أنه لإحداث التغيير المرغوب لابد من مشاركة جميع العاملين في وضع الرؤية، كما أكدت على أهمية الحوافز، ضرورة العمل بروح الفريق.

## - دراسة ستيريت (2019م, Sterrett) بعنوان " The Change Ready Leadership of Technology Savvy Superintendents القيادة الجاهزة للتغيير قادة التكنولوجيا.

هدفت الدراسة للتعرف إلى تحديات تطبيق التكنولوجيا الحديثة التي تواجه قادة المدارس، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأجرى الباحث مقابلات فردية شخصية وعبر الهاتف لجمع البيانات، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن أهم التحديات التي تواجه القادة هي التحديات المالية، كذلك صعوبة مواكبة التسارع التكنولوجي، ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة دعم التطوير المهني للعاملين، وتبني عملية التغيير ومعالجة الخوف من المجهول.

## - دراسة (Christoffel,2019) بعنوان " A Framework Of managing Change Leadership In A Digital Transformation Environment" إطار عمل لقيادة التغيير في بيئة التحول الرقمية.

هدفت الدراسة للتعرف على تأثير عوامل التغيير على كفايات القيادة الإلكترونية في ظل التحول الرقمي، وفهم عوامل التغيير القيادية التي تؤثر على مبادرة التغيير التنظيمي متعدد المتغيرات في بيئة التحول الرقمي، وقد استخدم المنهج التجريبي في هذه الدراسة، ومن أهم نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين القيادة الإلكترونية والتنظيمية وبيئة التحول الرقمي، ومن أهم توصيات الدراسة أن قادة التغيير الناجح يؤثرون على المنظمات عن طريق اكتشاف وتقييم واستغلال فرص الابتكار المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهذا لا يتطلب مهارات عميقة ورائدة في استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فحسب، بل يتطلب أيضاً مهارات تكنولوجية عالية.

### التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية تبين ما يلي:

### أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة

وجه المقارنة	الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة
المنهج المستخدم	اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (الطائي والحدراوي، 2019م) ودراسة ستيريت (Sterrett,2019)، بينما استخدم المنهج التجريبي مع دراسة (Christoffel,2019).

وجه المقارنة	الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة
الأداة المستخدمة	الدراسة الحالية استخدمت الاستبانة أداة بحث وهذا يتفق مع دراسة (الطائي والحدراوي، 2019م)، بينما استخدمت دراسة ستيريت (Sterrett، 2019م) (المقابلة الشخصية
مجتمع الدراسة	استهدفت الدراسة الحالية مديري المدارس، وهذا يتفق مع دراسة ستيريت (2019م Sterrett،) بينما دراسة (الطائي والحدراوي، 2019م) ودراسة كرايسين (Kraisin، 2020) استهدفت المعلمين والاداريين.
الإطار الزمني	طبقت هذه الدراسة في العام 2021م، بينما طبقت الدراسات السابقة في الأعوام 2019، 2020، حيث تعتبر الفترة الزمنية متقاربة بين الدراسة الحالية والدراسات السابق ذكرها.
الإطار المكاني	طبقت الدراسة الحالية في محافظات قطاع غزة، بينما طبقت دراسة الطائي والحدراوي في محافظة النجف الأشرف بالعراق، أما دراسة كرايسين فطبقت في جامعة ماهاماكوت البوذية

### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة يمكن الاستفادة منها في عدة أمور:

1. اختيار المنهج المناسب للدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي.
2. اختيار المتغيرات الأنسب.
3. التعرف إلى المعالجات الإحصائية المناسبة.

### الطريقة والإجراءات المنهجية:

#### منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة موضوع الدراسة (دور التكنولوجيا الحديثة في تعزيز قيادة التغيير لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية (الأونروا) بمحافظات قطاع غزة وسبل تفعيله كما استخدمت استبانة مكونة من (22) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، وتم توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (278)، أما عدد الاستجابات المقبولة فقد كان (152)، ولمعالجة البيانات تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

## مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين للعام 2021م والبالغ عددهم (278) مديراً ومديرةً حسب آخر احصائية لدائرة التعليم بالأونروا بقطاع غزة.

## عينة الدراسة:

اشتملت عينة الدراسة على (152) مديراً ومديرة من مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات قطاع غزة للعام 2021. والجدول التالي يوضح أفراد عينة الدراسة:

جدول رقم (1): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

النسبة المئوية %	العدد		
40.8	62	ذكر	الجنس
59.2	90	أنثى	
100.0	152	المجموع	
61.8	94	بكالوريوس	المؤهل العلمي
38.2	58	دراسات عليا	
100.0	152	المجموع	
19.1	29	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
80.9	123	أكثر من 5 سنوات	
100.0	152	المجموع	

## أداة الدراسة:

في إطار الأدب التربوي الحديث، وفي ضوء الدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة التي تم الاطلاع عليها، وفي ضوء استطلاع رأي عينة من الأساتذة في الجامعات عن طريق المقابلات الشخصية، قامت الباحثة ببناء استبانة بلغ عدد عباراتها بعد صياغتها النهائية إلى (22) عبارة، موزعة على ثلاثة مجالات وهي (شؤون الطلبة، شؤون المعلمين، الشؤون الإدارية المدرسية)، حيث

أعطى لكل عبارة من المقياس وزن مدرج وفق سلم متدرج خماسي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) أُعطيت الأوزان التالية (5، 4، 3، 2، 1)، بالإضافة لعدد من المقابلات مع مختصين تربويين، كذلك الملاحظة المباشرة من خلال عمل الباحثة.

## صدق المقياس:

### 1- صدق المحكمين:

تم عرض المقياس في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة المتخصصين الذين يعملون في الجامعات، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات المقياس، ومدى انتماء الفقرات إلى المقياس، وكذلك وضوح صياغاتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر.

### 2- صدق الاتساق الداخلي:

جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للمقياس بتطبيق المقياس على عينة استطلاعية مكونة من (30) من خارج عينة الدراسة، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المقياس والدرجة الكلية للمجال، وكذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

الجدول (2): يوضح: معامل ارتباط كل عبارة من عبارات المجال مع الدرجة الكلية للمجال التي

تنتمي إليه العبارة

المجال	م	معامل الارتباط	المجال	م	معامل الارتباط	المجال	م	معامل الارتباط
شؤون الطلبة	1	.484**	الشؤون الإدارية المدرسية	1	.696**	شؤون المعلمين	1	.624**
	2	.623**		2	.676**		2	.643**
	3	.535**		3	.368*		3	.710**
	4	.644**		4	.625**		4	.815**
	5	.627**		5	.506**		5	.524**
	6	.703**		6	.648**		6	.698**

المجال	م	معامل الارتباط	المجال	م	معامل الارتباط
	7	.702**		7	.544**
				8	.416**

\*\* الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

\* ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين جدول (2) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المجال والدرجة الكلية لعباراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.501-0.731)، وبذلك تعتبر عبارات المقياس صادقة لما وضعت لقياسه.

وللتحقق من الصدق البنائي للمقياس قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال بالدرجة الكلية للمقياس، على النحو المشار إليه في الجدول التالي:

الجدول (3): يوضح: مصفوفة معاملات ارتباط كل مجال من مجالات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس

معامل الارتباط	المجال
.776**	شؤون الطلبة
.761**	شؤون المعلمين
.852**	الشؤون الإدارية المدرسية

\*\* الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

\* ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يتضح من الجدول السابق أن جميع الأبعاد ترتبط بالدرجة الكلية للمقياس ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يؤكد أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، مما يطمئن الباحثة إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

## ثبات المقياس Reliability:

أجرت الباحثة خطوات التأكد من ثبات المقياس وذلك بعد تطبيقها على أفراد العينة الاستطلاعية بطريقتين وهما التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

### 1- طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient :

تم استخدام درجات العينة الاستطلاعية لحساب ثبات المقياسين بطريقة التجزئة النصفية حيث احتسبت درجة النصف الأول لكل مقياس من المقياسين وكذلك درجة النصف الثاني من الدرجات وذلك بحساب معامل الارتباط بين النصفين ثم جرى تعديل الطول باستخدام معادلة سبيرمان براون، والجدول (4) يوضح ذلك:

الجدول رقم (4): يوضح: معاملات الارتباط بين نصفي كل مجال من مجالات المقياس قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل

البعء	عدد العبارات	الارتباط قبل التعديل	معامل الثبات بعد التعديل
شؤون الطلبة	*7	0.669	0.718
شؤون المعلمين	8	0.570	0.726
الشؤون الإدارية المدرسية	*7	0.837	0.841
الدرجة الكلية	22	0.766	0.867

\*تم استخدام معادلة جتمان لان النصفين غير متساويين

يتضح من جدول (4) أن معامل الثبات الكلي للمقياس (0.867) هذا يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحثة إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

### 2- طريقة ألفا كرونباخ:

استخدمت الباحثة طريقة أخرى من طرق حساب الثبات وهي طريقة ألفا كرونباخ، وذلك لإيجاد معامل ثبات المقياس، حيث حصلت على قيمة معامل ألفا لكل مقياس من المقياسين والجدول (5) يوضح ذلك:

**الجدول رقم (5): يوضح معاملات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات المقياس**

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
شؤون الطلبة	7	0.725
شؤون المعلمين	8	0.588
الشؤون الإدارية المدرسية	7	0.623
<b>الدرجة الكلية</b>	<b>22</b>	<b>0.898</b>

يتضح من جدول (5) أن معامل الثبات الكلي للمقياس (0.898) هذا يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحثة إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

**الإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة**

ينص السؤال الأول من أسئلة الدراسة على: ما دور التكنولوجيا الحديثة في تعزيز قيادة التغيير لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية (الاونروا) لمحافظة قطاع غزة؟

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة باستخدام المتوسطات والنسب المئوية، والجدول التالي يوضح ذلك:

**الجدول (6): المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي للمقياس**

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	البعد
2	72.67	0.366	3.633	شؤون الطلبة
1	84.93	0.293	4.247	شؤون المعلمين
3	72.41	0.588	3.620	الشؤون الإدارية المدرسية
	77.05	0.334	3.852	<b>الدرجة الكلية للمقياس</b>

يتضح من الجدول (6) أن شؤون المعلمين حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي (84.93%)، تلى ذلك شؤون الطلبة حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي (72.67%)، تلى ذلك الشؤون الإدارية المدرسية حصل على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (72.41%)، أما الدرجة الكلية للمقياس حصل على وزن نسبي (77.05%).

وتفسر الباحثة ذلك إلى أن لدى دائرة التعليم برنامج الإيميس (EMIS) وهو برنامج موحد عبارة عن قاعدة بيانات يختص بشؤون المعلمين وأحوالهم وأحوال الطلبة، ويعتبر التعامل في مع هذا البرنامج أساس العمل اليومي لإدارة شؤون المعلمين والطلبة.

ولتفسير النتائج المتعلقة لدرجة دور التكنولوجيا الحديثة في تعزيز قيادة التغيير لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية (الأونروا) بمحافظة قطاع غزة قامت الباحثة بإعداد الجداول الآتية الموضحة لمجالات المقياس بالشكل التالي:

### المجال الأول: شؤون الطلبة

جدول (7): يوضح: المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال وكذلك ترتيبها

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة
1	99.47	0.229	4.974	يوجد في المدرسة قاعدة بيانات بأسماء الطلبة وبياناتهم وأحوالهم.	1
2	96.58	0.499	4.829	يوجد برامج الكترونية خاصة بأمر الطلبة (العلامات، الحضور والغياب، مستخرجات مثل شهادات تحصيل شهادات قيد)	2
4	77.89	0.756	3.895	يتم توثيق أنشطة الطلبة المتنوعة من خلال برنامج محوسب	3
3	82.37	0.876	4.118	يتم التواصل مع أولياء أمور الطلبة عبر البريد الالكتروني أو SMS أو مواقع التواصل الاجتماعي وتساب ماسنجر تلجرام	4
7	31.58	0.895	1.579	يمكن لأولياء الأمور في أي وقت الاطلاع على نتائج أبناءهم من خلال برنامج محدد بكلمة مرور خاصة لكل طالب	5
6	56.84	0.877	2.842	يتم تدريب وتعليم الطلاب على البرامج الالكترونية وتطبيقات الهواتف الذكية	6
5	63.95	0.710	3.197	يتم تنفيذ مسابقات الكترونية منهجية ولانهجية لطلبة المدرسة	7

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة
	84.93	0.293	4.247	الدرجة الكلية للمجال	

يتضح من الجدول السابق:

- أن أعلى فقرة في المجال كانت الفقرة (1) والتي نصت على " يوجد في المدرسة قاعدة بيانات بأسماء الطلبة وبياناتهم وأحوالهم " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (99.47%).
- وأن أدنى فقرة في المجال كانت الفقرة (5) والتي نصت على " يمكن لأولياء الأمور في أي وقت الاطلاع على نتائج أبناءهم من خلال برنامج محدد بكلمة مرور خاصة لكل طالب " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (31.58%).

أما الدرجة الكلية للمجال حصل على وزن نسبي (84.93%)

#### المجال الثاني: شؤون المعلمين

جدول (8): المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال وكذلك ترتيبها

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	رقم الفقرة
4	95.00	0.567	4.750	يوجد قاعدة بيانات خاصة ببيانات العاملين بالمدرسة	1
1	98.42	0.294	4.921	يتم ادخال حضور وإجازات العاملين إلكترونياً	2
2	97.37	0.339	4.868	يتم التعامل في حالات طلب معلم بديل عبر برنامج محوسب	3
8	71.05	0.820	3.553	يتم ارسال التعليمات الإدارية للعاملين في المدرسة عبر حساباتهم الشخصية (بريد الكتروني أو بوابة خاصة بالموظف)	4
3	96.58	0.499	4.829	يتم تقييم العاملين عبر برنامج محوسب	5
6	72.11	0.729	3.605	يتم تنمية العاملين وتدريبهم في مجال التكنولوجيا الحديثة ومواكبة المستجدات	6
7	71.58	0.615	3.579	يتم تنمية العاملين في مجال تخصصاتهم وطرق التدريس عبر وسائل تواصل حديثة (يوتيوب، مواقع التواصل،.... الخ)	7
5	77.37	0.595	3.868	يستخدم المعلمون التكنولوجيا الحديثة في التعلم الوجيه، والتعلم عن بعد.	8

	<b>84.93</b>	<b>0.293</b>	<b>4.247</b>	<b>الدرجة الكلية للمجال</b>	
--	--------------	--------------	--------------	-----------------------------	--

يتضح من الجدول السابق:

- أن أعلى فقرة في المجال كانت الفقرة (2) والتي نصت على " يتم ادخال حضور وإجازات العاملين إلكترونيا " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (98.42%).
- وأن أدنى فقرة في المجال كانت الفقرة (4) والتي نصت على " يتم ارسال التعليمات الإدارية للعاملين في المدرسة عبر حساباتهم الشخصية (بريد الكتروني أو بوابة خاصة بالموظف)" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (71.05%).
- أما الدرجة الكلية للمجال حصل على وزن نسبي (84.93%)

#### المجال الثالث: الشؤون الإدارية المدرسية

جدول (9): يوضح: المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال وكذلك ترتيبها

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	رقم الفقرة
2	91.58	0.636	4.579	يعد مدير المدرسة جدول توزيع الحصص إلكترونيا	1
1	93.95	0.540	4.697	يتواصل مدير المدرسة مع دائرة التعليم على اختلاف المستويات عبر البريد الإلكتروني	2
5	66.58	1.132	3.329	يتم التعامل مع المكتبة من خلال برنامج محوسب (جرد، اعارة، توثيق)	3
6	57.37	1.211	2.868	يتم التعامل مع مقتنيات المدرسة (أجهزة، أثاث، قرطاسية) من خلال برنامج مرتبط بقاعدة بيانات	4
4	70.00	0.869	3.500	يتم توثيق أنشطة المدرسة عبر قاعدة بيانات	5
7	54.47	1.214	2.724	يتم التعامل مع محتويات المختبرات (علوم، حاسوب) ضمن برنامج محوسب	6
3	72.89	1.013	3.645	يتم إدارة الشؤون المالية الخاصة بالمدرسة من خلال برنامج محوسب	7
	<b>72.41</b>	<b>0.588</b>	<b>3.620</b>	<b>الدرجة الكلية للمجال</b>	

يتضح من الجدول السابق:

- أن أعلى فقرة في المجال كانت الفقرة (2) والتي نصت على " يتواصل مدير المدرسة مع دائرة التعليم على اختلاف المستويات عبر البريد الإلكتروني " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (93.95%).

- وأن أدنى فقرة في المجال كانت الفقرة (6) والتي نصت على " يتم التعامل مع محتويات المختبرات (علوم، حاسوب) ضمن برنامج محوسب " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (54.47%).

- أما الدرجة الكلية للمجال حصل على وزن نسبي (72.41%)  
الإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة الدراسة

ينص السؤال الثاني من أسئلة الدراسة على: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور التكنولوجيا الحديثة في تعزيز قيادة التغيير لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية (الأونروا) بمحافظة قطاع غزة للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضيات التالية:

#### الفرض الأول:

ينص الفرض الأول من فروض الدراسة على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور التكنولوجيا الحديثة في تعزيز قيادة التغيير لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية (الأونروا) بمحافظة قطاع غزة تعزى لمتغير الجنس، وللإجابة عن هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام اختبار "T. test".

جدول (10): يوضح: المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للمقياس تعزى لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
شؤون الطلبة	ذكر	62	3.548	0.386	2.414	0.017	دالة عند 0.05
	أنثى	90	3.692	0.343			
شؤون المعلمين	ذكر	62	4.145	0.276	3.691	0.000	دالة عند 0.01
	أنثى	90	4.317	0.285			

المجال	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الشؤون الإدارية المدرسية	ذكر	62	3.502	0.583	2.078	0.039	دالة عند 0.05
	أنثى	90	3.702	0.580			
الدرجة الكلية للمقياس	ذكر	62	3.751	0.282	3.210	0.002	دالة عند 0.01
	أنثى	90	3.922	0.349			

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (150) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.96

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (150) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.58

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة أكبر من قيمة "ت" الجدولية في جميع المجالات والدرجة الكلية للمقياس، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، ولقد كانت الفروق لصالح الإناث.

#### الفرض الثاني:

ينص الفرض الثاني من فروض الدراسة على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور التكنولوجيا الحديثة في تعزيز قيادة التغيير لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية (الأونروا) بمحافظة قطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وللإجابة عن هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام اختبار "T. test"

جدول (11): يوضح: المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للمقياس تعزى لمتغير المؤهل

#### العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
شؤون الطلبة	بكالوريوس فأقل	94	3.635	0.387	0.077	0.939	غير دالة إحصائياً
	ماجستير فأعلى	58	3.631	0.333			
شؤون المعلمين	بكالوريوس فأقل	94	4.298	0.300	2.802	0.006	دالة عند 0.01

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
	ماجستير فأعلى	58	4.164	0.263			
الشؤون الإدارية المدرسية	بكالوريوس فأقل	94	3.733	0.665	3.081	0.002	دالة عند 0.01
	ماجستير فأعلى	58	3.438	0.373			
الدرجة الكلية للمقياس	بكالوريوس فأقل	94	3.907	0.365	2.633	0.009	دالة عند 0.01
	ماجستير فأعلى	58	3.763	0.254			

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (150) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.96

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (150) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.58

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة أكبر من قيمة "ت" الجدولية في جميع المجالات والدرجة الكلية للمقياس، عدا مجال شؤون الطلبة، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولقد كانت الفروق لصالح البكالوريوس فأقل.

### الفرض الثالث:

ينص الفرض الثالث من فروض الدراسة على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور التكنولوجيا الحديثة في تعزيز قيادة التغيير لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية (الأونروا) بمحافظة قطاع غزة تعزى لمتغير الخدمة، وللإجابة عن هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام اختبار "T. test"

جدول (12): يوضح: المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للمقياس تعزى لمتغير

### الخدمة

المجال	الخدمة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
شؤون الطلبة	أقل من 5 سنوات	29	3.517	0.257	1.915	0.057	غير دالة إحصائياً
	5 سنوات فأكثر	123	3.661	0.383			

المجال	الخدمة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
شؤون المعلمين	أقل من 5 سنوات	29	4.198	0.136	0.989	0.324	غير دالة إحصائياً
	5 سنوات فأكثر	123	4.258	0.318			
الشؤون الإدارية المدرسية	أقل من 5 سنوات	29	3.478	0.265	1.457	0.147	غير دالة إحصائياً
	5 سنوات فأكثر	123	3.654	0.637			
الدرجة الكلية للمقياس	أقل من 5 سنوات	29	3.752	0.178	-0.807	0.073	غير دالة إحصائياً
	5 سنوات فأكثر	123	3.876	0.357			

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (150) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.96

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (150) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.58

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية في جميع المجالات والدرجة الكلية للمقياس، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخدمة.

### إجابة السؤال الثالث:

ما السبل المقترحة لتفعيل دور التكنولوجيا الحديثة في تعزيز قيادة التغيير لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية (الأونروا) بمحافظة قطاع غزة ؟

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بإجراء عدة مقابلات مع ذوي الاختصاص وتم تحديد أهم نقاط الضعف، وأوجه القصور التي أظهرتها نتائج الدراسة، ومن أهم هذه المقترحات:

- تطوير برنامج اليميس (EMIS) وتخصيص أيقونة تمكن الطالب وولي الأمر من متابعة التحصيل من خلال حسابات شخصية خاصة بكل طالب.

- أيضاً توظيف التكنولوجيا في عمليات الجرد الخاصة بالأجهزة والأثاث الخاص بكل مدرسة.

- تحديد محور تنمية مهنية للمديرين حول توظيف التكنولوجيا الحديثة في عملية إدارة وقيادة المدارس.
- وضع خطة تنمية مهنية للمعلمين خاصة بتوظيف بالتكنولوجيا ومستجداتها في المجال التعليمي، أساليب التدريس والتقييم.
- توظيف المنحى الترابطي التكاملي بين جميع المواد الدراسية من جهة ومادة التكنولوجيا والحاسوب من جهة أخرى، بحيث توظف التكنولوجيا الحديثة في جميع المواد الدراسية.
- العمل على إكساب الطلبة مهارات التطور الرقمي، وعدم الاكتفاء بالتلقين.

### توصيات الدراسة:

- في ضوء نتائج الدراسة أوصت بما يلي:
- وضع خطة لرفع كفاية الطلبة في توظيف التكنولوجيا الحديثة.
- وضع خطة تنمية مهنية لمديري المدارس حول التطورات التكنولوجية وسبل الاستفادة منها في العمل المدرسي.
- وضع خطة تطوير مهني لتدريب المعلمين على المهارات التكنولوجية في مجال تخصصهم.
- نشر الممارسات الجيدة في الميدان للاستفادة من تجارب الآخرين في توظيف التكنولوجيا.
- تدريب المديرين والمعلمين باستمرار على البرامج والتطبيقات الحديثة أول بأول؛ لمواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة.

### قائمة المراجع والمصادر:

القران الكريم

المراجع العربية

- ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد، (2003م). لسان العرب، مكتبة صادر. بيروت.
- أبو عجوة، عبد الله. (2018م). القيادة الابتكارية ودورها في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية بغزة.
- أبو كريم، أحمد، (2020م)، قيادة التغيير لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعديهم: مجلة الثقافة والتنمية، 20(154)، ص ص 132 \_ 176.
- الأشقر، مصطفى. (2018م). دجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بإدارة التميز من وجهة نظر معلمهم. (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الإسلامية، بغزة.
- الأونروا، (2017م). إطار ضمان الجودة.

- ريان، ايمان. (2017م). التوجهات الاستراتيجية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بقيادة التغيير لديهم. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر، غزة.
- الزامل، مها عثمان. واقع ممارسة قيادة التغيير في مراكز الإشراف التربوي بمنطقة الرياض. دراسة ميدانية على المديرات والمشرفات بمراكز الإشراف التربوي. مجلة جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، 35 (135)، ص 138\_219.
- سليمان، ايناس. (2020م). استخدام التكنولوجيا الحديثة في التعليم، مجلة كلية التربية جامعة واسط العراق، أبحاث المؤتمر العلمي الدولي الثاني نقابة الأكاديميين العراقيين.
- الشريف، عمار، (2018م)، درجة توظيف المدارس الخاصة للخدمات الإلكترونية بوزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- الطائي، الحدراوي، سلطان، باقر. (2019م). أثر القيادة الرقمية في تبني الثقافة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بمديرية تربية محافظة النجف الأشرف بالعراق. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. 3 (6). ص 19 – 39.
- كحيل، زينات. (2016م). تصور مقترح لتفعيل الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية بغزة.
- محمود، ابراهيم، (2012م)، دور معلمي المرحلة الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين في تنمية وعي طلبتهم بمخاطر مواقع التواصل الاجتماعي وسبل تفعيله. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- مونتجومري، فان وارت، وآخرون. (2018م). دمج قضايا تبني تقنيات المعلومات والاتصالات في نظرية القيادة الإلكترونية. مجلة معهد الإدارة العامة، 58 (4)، ص 887\_916.
- وزارة التخطيط والتعاون، (2014م). تقرير وزارة التخطيط الأطلس الفني.
- وزارة التربية والتعليم العالي، (2015م). الكتاب الإحصائي السنوي للتعليم العام والعالي في محافظات غزة. المراجع الأجنبية:

- Christoffels, Mervyn. (2019). A Framework for Managing Change Leadership in a Digital Transformation Environment. University of South Africa, Pretoria, South Africa
- Kraisin, Surasit and others. (2020). Strategies for Developing Modern Administrators' Change Leadership at Mahamakut Buddhist University. Canadian Center of Science and Education..v13n9p58.
- L.Sterrett. William. (2019). The Change Ready Leadership of Technology Savvy Superintendents. University of Kentucky, Lexington, Kentucky, USA.
- UNRWA. (2011). UNRWA Education Reform Strategy (2011-2015).
- UNRWA. (2015). Change Toolkit. Leading for the Future