

( لاستعمال هيئة التحرير ) تاريخ الإرسال (2023-06-17)، تاريخ قبول النشر (2023-08-11)

عبد الناصر يحيى ندى

Abdalnasser Yahya Nada

اسم الباحث الأول باللغتين العربية والإنجليزية:

القيادة والإدارة التربوية- كلية الدراسات العليا - جامعة القدس - فلسطين

<sup>1</sup> اسم الجامعة والبلد (للاول)

\* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address:

[Nada.sys@hotmail.com](mailto:Nada.sys@hotmail.com)

لاستعمال هيئة التحرير: Doi:

## دور التكنولوجيا في تمكين القيادة التربوية لمديري المدارس الثانوية في مدينة القدس وضواحيها في فلسطين

المخلص:

هدفت الدراسة معرفة دور التكنولوجيا في تمكين القيادة التربوية لمديري المدارس الثانوية في مدينة القدس وضواحيها في فلسطين. ولتحقيق هدف الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي، تكونت عينة الدراسة من (51) مديراً ومديرة في المدارس الثانوية في محافظة القدس وضواحيها، ووزعت أداة الدراسة (الاستبانة) بطريقة عشوائية على عينة الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة نحو توافر التكنولوجيا في المدارس الثانوية في مدينة القدس وضواحيها في فلسطين بتقدير مرتفع. كما أشارت النتائج أن مدى توافر تمكين القيادة التربوية لمديري المدارس الثانوية في مدينة القدس وضواحيها في فلسطين بتقدير مرتفع، كما بينت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية في تقديرات مديري المدارس الثانوية بين التكنولوجيا والهيكلي الإداري، وتبين عدم وجود علاقة في تقديرات مديري المدارس الثانوية بين التكنولوجيا ومجالات المشاركة في اتخاذ القرار، والاتصال الفعال، والتعليمات والقوانين، وتفويض الصلاحيات، كما أظهرت النتائج، عدم وجود فروق بين تقديرات مديري المدارس الثانوية نحو دور التكنولوجيا في تمكين القيادة التربوية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الدورات التدريبية في مجال القيادة)، وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد وزارة التربية إتقان مهارات استخدام التكنولوجيا كأحد معايير تعيين مديري المدارس الثانوية، وإعداد البرامج التدريبية للعاملين من مختلف المستويات الإدارية، لتدريبهم على الطرق الفعالة للتعامل مع التكنولوجيا.

**كلمات مفتاحية:** التكنولوجيا، التمكين، القيادة التربوية

### The role of technology in empowering the educational leadership of secondary school principals in the city of Jerusalem and its suburbs in Palestine

#### Abstract:

The study aimed to know the role of technology in empowering the educational leadership of secondary school principals in the city of Jerusalem and its suburbs in Palestine. To achieve the aim of the study, the researcher adopted the descriptive approach, the study sample consisted of (51) male and female principals in secondary schools in Jerusalem and its suburbs, and the study tool (questionnaire) was randomly distributed to the study sample.

The results of the study showed that the arithmetic mean of the study sample estimates towards the degree of availability of technology in secondary schools in the city of Jerusalem and its suburbs in Palestine, with a high level. The results also indicated that the availability of educational leadership empowerment for secondary school principals in the city of Jerusalem and its suburbs in Palestine was high. The results of the study also showed that there is a positive relationship in the estimates of secondary school principals between technology and the administrative structure, and it was found that there is no relationship in the estimates of secondary school principals between technology and areas of participation in decision-making, effective communication, instructions and laws, and delegation of powers. The results also showed that there were no differences between the estimates of secondary school principals towards the role of technology in enabling educational leadership due to the variables (sex, educational qualification, number of years of experience, training courses in the field of leadership), The study recommended the necessity of adopting the Ministry of Education to master the skills of using technology as one of the criteria for appointing secondary school principals, and preparing training programs for workers of various administrative levels, to train them on effective methods of dealing with technology.

**Keywords:** Technology, Empowerment, Educational leadership

### جسم البحث:

تعد الثورة التكنولوجية والعلمية من السمات المميزة للعصر الحالي حيث يعتبر احتضان التكنولوجيا العنصر الأكثر حيوية لنجاح المديرين الذين يطمحون إلى أن يكونوا قادة، فالتكنولوجيا أحدثت قدراً كبيراً من التغيير في كيفية تواصل القادة والتعامل مع موظفيهم والوصول إلى آفاق جديدة. وبشكل عام، ولدت التكنولوجيا أسلوب قيادة جديد، أسلوب يمكن الناس ويلهمهم للاستفادة من فرص العمل الأكثر إقناعاً باستخدام أفضل التقنيات، كما أنه يساعدهم على إيصال أي تغيير في المهام التي يقومون بها، بغض النظر عن مكان وجودهم. وساهمت التكنولوجيا بتقليل الوقت والجهد والمال لإنجاز المهام وتمكين الأفراد والمجتمعات، لذلك تسعى الكثير من المنظمات اليوم لامتلاكها وتوظيفها للاستفادة منها في جميع المجالات.

ولهذا، فقد لاحظ القادة التربويون أن مواكبة التطورات المستجدة وملاحقة ركب التقدم العلمي والمعرفي والتكنولوجي ومواجهة تحدياته المختلفة يتطلب إعادة النظر في النظام التربوي وتطويره، وإعداد استراتيجية موجهة نحو الارتقاء به وبمناصره المختلفة، وتحسين مستوى أدائه من خلال الاستعانة بالتطبيقات التكنولوجية والإفادة منها في إدارة وتنظيم العملية التعليمية (زمام وسليمان، 2013).

وفي خضم التطور التكنولوجي والتقدم العلمي تسعى القيادات التربوية إلى تبني سياسات فعالة تستطيع من خلالها تطوير وتحسين العمل إلى جانب تحفيز العنصر الأساسي في نجاح أي منظمة وهو العنصر البشري. وعلى أرض الواقع، كثير من المنظمات تبنت فعلاً سياسات نجحت من خلالها من زيادة فاعليتها وحصلت على مخرجات رفيعة المستوى كنوع من التحسين الإداري منها سياسة التمكين الإداري كمبادرة فعلية لمواكبة التغيير السريع الذي يحدث في بيئات الأعمال، وتعد سياسة التمكين الإداري من السياسات المتبعة في إدارة المنظمات منذ نهاية القرن العشرين (الدوري وصالح، 2009).

وتعد تكنولوجيا المعلومات داعم أساسي لتمكين الموظفين إدارياً، من خلال تسهيل العمل المنجز وتوفير معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب، وبجودة عالية وتكاليف مناسبة، فمع الاستخدام المتزايد للتكنولوجيا في الحياة اليومية، يتمتع الموظفون الذين يدخلون مجال العمل بمستوى عالٍ من الطلاقة الرقمية، حيث يجب أن تتكيف عملية التمكين مع التغيير وتطور الفكر الإداري بشكل عام (Sanjarani & Yagubi, 2015).

### مشكلة البحث

تعد التكنولوجيا في العصر الحالي من العوامل الأساسية التي تحدث تغييراً جوهرياً في حياة المجتمعات وتطورها في مختلف الجوانب الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، سواء كان ذلك التغيير فردياً أو جماعياً، أو على مستوى المنظمة والمؤسسة. حيث أصبحت التكنولوجيا ركيزة أساسية للإدارات التي تبحث عن الكفاءة والفاعلية في إنجاز وظائفها، والتي تسعى لإجراء التطبيق العملي في التعامل مع المعلومات والبيانات حيث يساعد ذلك على تحسين أداء الإدارة والقدرة على اتخاذ القرارات الفعالة لجميع المستويات الإدارية وزيادة إنتاجيتها وكفاءتها في جميع مجالاتها مما يؤدي إلى تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة.

بناءً على ما تقدم، وما لاحظته الباحثة بوصفه مديراً لإحدى المدارس في ضواحي القدس، فقد سعى هذا البحث للإجابة عن

السؤال الرئيس الآتي:

ما دور التكنولوجيا في تمكين القيادة التربوية لمديري المدارس الثانوية في مدينة القدس وضواحيها في فلسطين؟  
وينبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

\* ما درجة توافر التكنولوجيا في المدارس الثانوية في مدينة القدس وضواحيها في فلسطين؟

\* ما درجة ممارسة تمكين القيادة التربوية لمديري المدارس الثانوية في مدينة القدس وضواحيها في فلسطين؟

\* هل توجد علاقة بين تقديرات مديري المدارس الثانوية في مدينة القدس وضواحيها في فلسطين بين التكنولوجيا وتمكين القيادة  
التربوية؟

\* هل تختلف تقديرات مديري المدارس الثانوية في محافظة القدس وضواحيها لدور التكنولوجيا في تمكين القيادة التربوية باختلاف  
متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري، الدورات التدريبية في مجال القيادة)؟

### أهداف البحث

يسعى البحث الى تحقيق الأهداف الآتية:

أولاً: التعرف إلى دور التكنولوجيا في تمكين القيادة التربوية لمديري المدارس الثانوية في مدينة القدس وضواحيها في فلسطين.  
ثانياً: التعرف إلى الفروق بين متوسطات استجابات المديرين نحو دور التكنولوجيا في تمكين القيادة التربوية لمديري المدارس  
الثانوية في مدينة القدس وضواحيها في فلسطين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في العمل الإداري، الدورات  
التدريبية في مجال القيادة).

### أهمية البحث

تتبع أهمية البحث كونه حديث في موضوعه على مستوى فلسطين -في حدود علم الباحث-، كما ويسعى لتحسين العملية التربوية،  
من خلال ما قد يوفره من قيمة ومصداقية علمية يعتمد عليها في تمكين القيادة التربوية في فلسطين، وأنها تبين الجوانب التي يجب  
التركيز عليها في التكنولوجيا لتمكين من تمكين القيادات التربوية في فلسطين، ويسعى البحث لرفع كفاءة وفاعلية النظام التعليمي  
في فلسطين من خلال تمكين القيادات التربوية، ويمكن توظيف نتائج البحث في معالجة الصعوبات التي تواجه التكنولوجيا في تمكين  
القيادة التربوية في فلسطين، ويسعى هذا البحث إلى تقديم توصيات يؤمل منها أن تسهم في توظيف التكنولوجيا في تمكين القيادات  
التربوية، كما ويسهم في مساعدة الباحثين وذوي الاختصاص بموضوع البحث من الاستفادة من نتائج البحث وتوصياته.

### فرضيات البحث

يسعى البحث الى صياغة الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات مديري المدارس الثانوية  
في مدينة القدس وضواحيها في فلسطين بين التكنولوجيا وتمكين القيادة التربوية.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المديرين نحو دور  
التكنولوجيا في تمكين القيادة التربوية لمديري المدارس الثانوية في مدينة القدس وضواحيها في فلسطين تعزى لمتغيرات (الجنس،  
المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في العمل الإداري، الدورات التدريبية في مجال القيادة).

## مصطلحات البحث

**التكنولوجيا:** هي "التكنولوجيا الحديثة التي تستخدم الآلات القائمة على المعالجة الدقيقة: أجهزة الكمبيوتر الدقيقة، والآلات، ومعدات الاتصالات السلكية واللاسلكية لجمع المعلومات ومعالجتها وتخزينها وتوليدها ونشرها وإعادة ترتيبها واستغلالها". (Kouache & Chicha, 2021: 1457)

ويعرفها الباحث إجرائياً على أنها جميع الوسائل والأجهزة التي يستخدمها القائد التربوي في الإدارة، للوصول إلى المعلومات والبيانات وتدقيقها بهدف تخزينها واسترجاعها، وتتضمن هذه الوسائل جميع أجهزة الحاسوب ووسائل الاتصال السلكية واللاسلكية، المسموعة والمرئية.

**تمكين القيادة التربوية:** هو "العملية الإدارية التي يتم من خلالها رعاية الموظفين من خلال إثراء معلوماتهم ومعرفتهم وزيادة مهاراتهم. وتطوير قدراتهم الفردية، وتشجيعهم على المشاركة وتوفير القدرات اللازمة بطريقة تحفزهم على اتخاذ القرارات". (Asiri & AISHarqi, 2020: 159)

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه: تفويض الصلاحيات أو جزء منها من قبل الشخص الإداري للموظفين بحيث تصبح لديهم القدرة على حرية اتخاذ القرارات وتزويدهم بالمهارات والخبرات اللازمة في إطار عملهم، والبعد عن البيروقراطية في اتخاذ القرارات والمركزية. **مدير المدرسة:** وقد عرفته وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (2008: 33) بأنه: "المسؤول الأول عن إدارة المدرسة، وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها، والمشرف الدائم لضمان سير العملية التربوية وتنسيق جهود العاملين فيها، وتوجيههم وتوفير أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية".

## حدود البحث

تتمثل حدود البحث الحالي في الآتي:

الحدود بشرية: اقتصر تطبيق البحث على مديري المدارس الثانوية في مدينة القدس وضواحيها في فلسطين.

الحدود المكانية: مدينة القدس وضواحيها في فلسطين.

الحدود الزمنية: جرى هذا البحث خلال العام الدراسي 2022-2023م.

## الإطار النظري والدراسات السابقة

### أولاً: التكنولوجيا

### مفهوم التكنولوجيا

أسهمت التكنولوجيا في تقريب العالم من بعضه البعض عبر وسائل الاتصال، وساعدت المؤسسات على التواصل مع جمهورها الكبير والمتزايد أسرع مما مضى وحققت لهم القبول والرضا (Shamsan & otieno, 2015)، وقد تعدد الباحثون في وضع مفهوم موحد لاختلاف مجالات الاستخدام والعمل بين مؤسسات اليوم، فقد عرفها (Aburub & Chellal, 2022: 631) بأنها "تقنية أو جهاز لديه القدرة على الحصول على المعلومات أو تخزينها أو معالجتها أو نقلها ويمكن ان تشمل أجهزة الكمبيوتر الشخصية

والإنترنت وأجهزة الاتصالات المحمولة والبريد الإلكتروني"، وقد عرفت نادياً (2010: 13) بأنها "التطبيق العلمي للوسائل العلمية المتطورة والحديثة على اعتبار أن هذه الوسائل غالباً ما تتعلق بالتطورات الجديدة في العمليات أو الإنتاج، بالإضافة إلى التقدم العلمي المؤثر في مختلف الأنشطة التي يمكن استخدامها فيها.

### أهمية التكنولوجيا

للتكنولوجيا أهمية بالغة في المنظمة، نظراً للدور الجوهري الذي تلعبه في حياة المنظمة، حيث تساعد على توفير الوقت للقيادة التربوية التفرغ لواجبات أكثر أهمية، كما تساعد على زيادة قنوات الاتصال بين مختلف الإدارات وتقليص حجم التنظيمات الإدارية. (حسن، 2015: 127)، وتساهم في تطوير المعرفة، وفعالية اتخاذ القرار حيث تسهل عملية اتخاذ القرارات، وذلك من خلال توفير البيانات والمعلومات الدقيقة في الوقت اللازم بالشروط الملائمة. (عرايش، 2021: 38)

وعرض شلالدة (2016) أهمية التكنولوجيا للقيادة التربوية وهي كالتالي:

1. تعزيز ارتباط المنظمة التعليمية بالمجتمع، وتوفير قنوات وبرامج للتواصل والتفاعل مع المؤسسات الأخرى.
2. تهيئة المناخ المناسب للتعاون والعمل المشترك بين المشرفين التربويين للارتقاء بمستوى العملية التعليمية وتحسينها وتطويرها.
3. توفير الوسائل والمواد التعليمية اللازمة للعمليات التدريسية وتحفيز المدرسين على استخدامها مما يساعد على تحقيق الأهداف التعليمية.
4. الاهتمام بالطالب والذي يعد محور العملية التعليمية، ودراسة مستوياته العلمية وتحسين نموه العقلي والجسمي والنفسي والاجتماعي.
5. مساعدة الطالب في بناء شخصيته وتمييزه في كافة جوانب الحياة، وإشباع ميوله واتجاهاته ومساندته في تحقيق رغباته.
6. إعداد جيل قادر على تلبية احتياجات ومتطلبات المجتمع من خلال إمدادهم بالخبرات والطاقات التي تعزز من قدرتهم على إدارة كافة أمور الحياة.

ويرى الباحث أن من أجل تحقيق غايات استخدام الإدارة التربوية للتكنولوجيا وأداء الأنشطة والعمليات المختلفة وتحقيق نتائج ايجابية، فإنه يجب إدراك أهمية التكنولوجيا واقتناع القادة التربوية بها وتدريبهم على استخدامها وكيفية إدارتها وتكيفها مع البيئة المحيطة، حيث سيؤدي هذا إلى النهوض بالمنظمة إدارياً وتربوياً وجعلها قادرة على مواكبة التطور العلمي والثورة المعرفية والتكنولوجية وما يتبعها من أساليب متنوعة ومتعددة.

### ثانياً: تمكين القيادة التربوية

يعتبر التمكين الإداري في العصر الحالي نهج إداري حديث ومتطور يعتمد على مبدأ تفويض الصلاحيات من قبل المسؤول الإداري إلى الموظفين، على مختلف مستوياتهم الإدارية. وتكمن أهمية التمكين الإداري إتاحة المجال في اتخاذ القرارات بسهولة وحرية مما يؤدي إلى تنمية روح الإبداع عند المرؤوسين واعتمادهم على ذاتهم في تحمل المهام الموكلة إليهم، حيث يؤدي ذلك إلى تطور أداء المؤسسات ونموها. (سلامة، 2022)

وتتجلى أهمية التمكين الإداري بشكل واضح في المؤسسات التعليمية التي تعتبر المدارس من أهمها، خاصة في مجال تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين فيها، الذي يحقق بدوره الانضباط المدرسي بحيث يعتبر من الأولويات الأساسية التي تحقق الأهداف التعليمية والتربوية، ولأن غياب الانضباط المدرسي يؤدي إلى حالة من الفوضى والتسيب التي تؤثر سلباً على سير العملية التعليمية، تظهر ضرورة تفويض الصلاحيات وتحقيق فلسفة التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية لا سيما المدارس منها. (الطعاني، والسويحي، 2013)

ويعرّف التمكين الإداري على أنه "عملية تتضمن مجموعة من الممارسات التحفيزية بهدف تحسين الأداء، وزيادة فرص مشاركة العاملين وانخراطهم في عملية اتخاذ القرارات، وإزالة أية قيود بين العاملين والإدارة". (Meyerson & Dewettinck, 2012: 25) وعرفه أبو النجا وعمران (Abu elnaga & Imran, 2014: 16) بأنه "توسيع مهام العاملين من خلال منحهم الاستقلالية في أعمالهم، وسلطة اتخاذ قرارات العمل دون العودة لرئيسهم في العمل للاستفادة من مهاراتهم؛ وقدرتهم في تحقيق أهداف المؤسسة". وترى (Al-Madadha, 2016:25) أن التمكين هو ممارسات الإدارة في تبادل المعلومات والمكافآت، والسلطة مع الموظفين حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات والمبادرة لكل المشاكل وتحسين الخدمة والأداء. ويستند التمكين إلى فكرة أن إعطاء الموظفين المهارات والموارد والسلطة والفرص، وكذلك تحملهم مسؤولية خاضعة للمساءلة عن نتائج أعمالهم، سوف تسهم في زيادة كفاءتهم ورضاهم. ويرى خلف الله (2017) أن تمكين القيادة التربوية مطلبٌ ضروري في الوقت الحالي، ويُعد من الأساليب المتقدمة ومن أدوات الجودة الشاملة، والذي يعتمد على مجموعة من العوامل كالتدريب والتطوير والشراكة، ومنح الصلاحيات وجميعها اكتسبت أهمية كبيرة في الميادين التربوية، لما لها من أثر في تعزيز ثقة العاملين في المجالات التربوية.

وتبرز أهمية تمكين القيادة التربوية في إنتاجها كفاءات متميزة تتسم بالإبداع والالتزام والسرعة في التنفيذ كما يحقق لها عدم انشغالها بالأمر اليومي وتركيزها على الاستراتيجيات طويلة الأمد، ويسهم في سيادة الشفافية والعمل الجماعي والمشاركة لدى العاملين. كما يسهم في تحقيق الاستغلال الأمثل لقدرات الأفراد، ويحقق نسبة عالية من الرضا الوظيفي والدافعية والانجاز وتحسين أداء العاملين (بنيت عبيد، 2018: 85)

ويرى الباحث أن تمكين القيادة التربوية من الركائز الأساسية التي تساهم في تطوير المؤسسة التربوية وجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، ولكي يحقق التمكين الإداري أهدافه المرجوه دون وجود عقبات ومشكلات، فإنه يشترط أن يكون التمكين الإداري مدروساً وقائماً على أسس منطقية مراعية للقدرات والإمكانات الموجودة عند الموظفين، وأن يستند التمكين على أسس ومتطلبات العمل الواجب مراعاتها عند تفويض الصلاحيات.

إلا أن العديد من الدراسات والأدبيات أشارت إلى وجود العديد من المعوقات التي تؤدي إلى غياب المقدر في تطبيق تمكين القيادة التربوية، ويمكن تصنيف هذه المعوقات إلى إدارية وبشرية وتقنية، فجمود المؤسسات التربوية واعتمادها على البيروقراطية يضعف قدرة المؤسسة على القيام بالتغيير، وأيضاً تعتمد المؤسسات بشكل عام على النظام الإداري الهرمي الذي يصعب تعديله وتغييره بالشكل المطلوب، وهذا ما يبرره أصحاب المستويات العليا وصناع القرار فضعف التجارب وقلة التدريب والخبرات يشكل

عائقاً أساسياً أمام تفويض الصلاحيات مما يؤدي ذلك إلى المجازفة والمخاطرة التي تلحق بالمؤسسة لذلك يرجع المسؤول إلى مبدأ المركزية الإدارية وغياب القدرة على تطبيق التمكين الإداري. (البغدادي والبدرابي، 2013).

إضافة إلى ذلك، فقد أشارت العودات (2017) إلى وجود معوقات تحول دون تطبيق التمكين الإداري في المؤسسات التربوية، مثل خوف العاملين من تحمل المسؤولية والقيام بالتغيير الجذري وما يترتب عليه من مساءلة، بالإضافة إلى غياب المرونة داخل المنظمات حيث تعتمد على الثقافة السائدة والنمطية دون تغيير، وعدم التغيير والتطوير في الإتجاهات الإدارية، وأيضاً يؤدي الاختلاف بين أهداف الإدارة والعاملين إلى عدم تحقيق مفهوم التمكين الإداري وعدم استخدام الصلاحيات الممنوحة للعاملين بالشكل الصحيح وتركيزهم على مصالحهم الشخصية وتهميش دور الجماعة.

وبناءً على ما تقدم يرى الباحث أن مفهوم تمكين القيادة التربوية هو مفهوم إجرائي تطبيقي يحقق نتائج ايجابية على مستوى أداء المؤسسات التعليمية اذا تم توظيفه بالشكل الصحيح، حيث يمكن تحقيقه من خلال قيام أقسام إدارات الميدان في مديريات التربية والتعليم بتفويض جزء من صلاحياتها لمديري المدارس حيث يساعدهم ذلك على التفاني والانتماء للمؤسسة وتحقيق أهدافها المطلوبة، فالتمكين الإداري يمكن أن يزيد من دافعية المديرين وتحفيزهم لإنجاز أعمالهم وتطبيقها بسهولة ويسر، وينعكس أيضاً على امكانية تحقيق الانضباط العام في المدارس الذي يساعد بدوره على رفع التحصيل العلمي وتحقيق رسالة التعليم بكافة أشكالها.

#### ثالثاً: الدراسات السابقة

هدفت دراسة نجاه ويونس (2022) إلى معرفة الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات (الأجهزة والبرمجيات، شبكات الاتصال، صناع المعرفة) في تحقيق التمكين الإداري بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية "جامعة محمد بوضياف - المسيلة"، وذلك من خلال القيام بدراسة ميدانية اعتمدت فيها المنهج الوصفي، وتحليل المعطيات استخدمنا مصفوفة الارتباط، أظهرت نتائج البحث أن مستوى تكنولوجيا المعلومات في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية مقبول، وتبين وجود ارتباطات ذات دلالة إحصائية معنوية بين ابعاد تكنولوجيا المعلومات والتمكين الإداري. كما أظهر الانحدار الخطي المتعدد وجود تأثير لبعدي شبكات الاتصال والأجهزة والبرمجيات على متغير التمكين الإداري.

وهدف دراسة القاموسي وآخرون (2022) للتعرف إلى تكنولوجيا المعلومات وأهميتها وتحديد الأبعاد الأساسية لها وكذلك التعرف على مفهوم الإبداع الإداري وأهميته وأنواعه، وقد جرى اختيار جامعة الكوفة مجتمعاً للبحث واختبار فرضياته، بالرغم من العدد الكبير لحجم المجتمع الأصلي، فإن العينة تكونت من (90) فرداً من الذين لديهم المناصب الإدارية التي يشغلونها في المنظمة المبحوثة مع اختيار عينة عشوائية من التدريسيين والفنيين، وتم استخدام البرنامج الإحصائي (SMART PLS) للتحليل الإحصائي، وقد توصل البحث إلى توفر التكنولوجيا بأبعادها والتي تقوم بتلبية الحاجات الخاصة بقياس مؤشرات تكنولوجيا المعلومات وهذه الأبعاد تتمثل بـ (المكونات المادية، البرمجيات، شبكات الاتصال، الموارد البشرية)، وتبين أيضاً وجود علاقة تأثير كبيرة لأبعاد تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الإبداع الإداري، وكذلك توصي الدراسة بضرورة تأهيل الأفراد العاملين في الجامعة من خلال إشراكهم بدورات تدريبية في مجال التقنيات والبرمجيات لمواجهة التغييرات الحاصلة وعدم الاكتفاء بقدراتهم الحالية.

كما وهدفت دراسة (Jamtsho & Loday, 2021) لمعرفة أثر التكنولوجيا على القيادة المدرسية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وقام الباحثون بإجراء الاختبار القبلي والبعدي وتحليل البيانات وفقاً لذلك، واعتمدت الدراسة على ثلاثة مجالات وهي: وسائل الاتصال، والطلاب، والمجال الإداري والتنظيمي، وأظهرت نتائج الاختبار القبلي والبعدي تغييراً في إجابات المبحوثين، وأشارت إلى فعالية وتأثير التكنولوجيا على القيادة المدرسية، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين التكنولوجيا والقيادة المدرسية، وقد تبين أن التكنولوجيا لها تأثير أكبر على القيادة المدرسية والطلاب وأيضاً تسهل عمليات الاتصال والتواصل.

في حين هدفت دراسة (Florin & Nicoleta, 2019) إلى التعرف لتأثير تكنولوجيا المعلومات على عملية التمكين، وتسهيل الضوء على أدوات تكنولوجيا المعلومات المهمة التي تسهل الاتصال التنظيمي وتوفر الدعم التنظيمي في كل خطوة من عملية التمكين، وتم استخدام منهج النوعي من خلال التحليل الوثائقي لتحليل (30) مقالة الأكثر صلة بالموضوع، وتوصلت الدراسة إلى أن التغييرات التكنولوجية عملية تغيير مستمرة تؤثر باستمرار على كل من المنظمات وأعضائها، فتبين من النتائج أن التكنولوجيا تساعد المنظمات على زيادة مستوى التمكين في المنظمات إذا تم استخدامها بالشكل المناسب بالأدوات التكنولوجية المناسبة.

وسعت دراسة الحراشة والذبايات (2019) للتعرف إلى دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الإداري لمديري مدارس مديرية التربية والتعليم للواء الرمثا، وأثر متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية، الخبرة الإدارية) في ذلك، وقد تكونت عينة الدراسة من (70) مديراً ومديرة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء أداة لقياس متغيرات الدراسة، وتكونت من (53) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وهي (مجال المعلم، مجال الطالب، مجال البيئة المدرسية، مجال المجتمع المحلي)، والتحقق من صدقها وثباتها، كما تم استخدام المنهج الوصفي المسحي. وأظهرت نتائج الدراسة أن دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الإداري لمديري مدارس تربية لواء الرمثا جاء بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لأثر الجنس والمؤهل العلمي والمرحلة التعليمية والخبرة الإدارية على جميع المجالات. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها تأطير تعليمات خاصة تضبط التعامل مع تكنولوجيا المعلومات داخل المدرسة.

وبمراجعة الدراسات السابقة وظفت معظم الدراسات السابقة إما المنهج الوصفي التحليلي أو المنهج الوصفي الارتباطي، وبالنسبة لمجموعات الدراسات السابقة فقد تمحورت بشكل إجمالي حول مديري المدارس، والمعلمين، كما في دراسة (Jamtsho & Loday, 2021)، ودراسة الحراشة والذبايات (2019)، وبعضها حول القادة التربويين في الجامعات، كما في دراسة القاموسي وآخرون (2020)، وبعضها في مؤسسات غير تربوية، مثل دراسة بن عمارة (2020)، ومن الملاحظ أن هنالك تشابهاً بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في مجال أن جزءاً من الدراسات السابقة كانت قد تناولت موضوع التكنولوجيا، في حين تناول الجزء الآخر منها موضوع التمكين، أما عن مجال الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة المذكورة فتمثل في أن الدراسة الحالية تناولت التكنولوجيا باعتباره متغيراً مستقلاً، وتمكين القيادة التربوية كمتغير تابع، وذلك من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية، وهذا استثناء لم تنطرق إليه أي من الدراسات السابقة.



## منهجية البحث

اعتمد الباحث في هذا البحث على المنهج الوصفي؛ وقد استخدم هذا المنهج نظراً لملائمته لأغراض البحث، وتحقيق أهدافه.

## مجتمع البحث وعينته

تكون مجتمع البحث من مديري المدارس الثانوية في مدينة القدس وضواحيها في فلسطين في العام الدراسي 2022/2023، والبالغ عددهم (108) مديراً ومديرة.

أما عينة البحث فقد تكونت من (60) من مديري المدارس الثانوية في محافظة القدس وضواحيها، واعتمد على أسلوب العينة العشوائية، وفيما يأتي وصفاً لعينة البحث حسب المتغيرات المستقلة، علماً بأنه استردت (51) استبانة، وكانت جميعها صالحة للتحليل الإحصائي.

جدول (1): توزيع عينة البحث حسب المتغيرات الديمغرافية

المتغيرات الديمغرافية	المستوى	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	15	29.4
	أنثى	36	70.6
المؤهل العلمي	بكالوريوس	21	41.2
	ماجستير فأعلى	30	58.8
عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري	5 سنوات فأقل	9	17.6
	من (6-10) سنوات	12	23.5
	أكثر من 10 سنوات	30	58.8
الدورات التدريبية في مجال القيادة	دورتين فأقل	27	52.9
	ثلاثة دورات	15	29.4
	أربع دورات فأكثر	9	17.6
المجموع		51	100.0

يتبين من خلال الجدول (1) أن (36) من عينة البحث من مديري المدارس الثانوية في محافظة القدس وضواحيها هم من الإناث بنسبة (70.6%)، و (30) منهم يحملون درجة الماجستير فأعلى بنسبة (85.8%)، و (58) منهم لديه خبرة في العمل الإداري أكثر من 10 سنوات بنسبة (58.8%)، ومنهم (27) مديراً حاصلين على دورتين فأقل من الدورات التدريبية في مجال القيادة بنسبة (52.9%).

## أداة البحث

بعد الاطلاع على الأدب التربوي، والدراسات السابقة، اعتمد في بناء أداة البحث (الاستبانة)، على عدد من المقاييس الواردة في بعض الدراسات، وبعض الأدبيات المرتبطة بالموضوع، حيث تم بناءها بما يتلاءم مع أهداف وعينة البحث، وطورت الأداة بما يتلاءم

مع البيئة الفلسطينية، وصيغت جميع الفقرات بالاتجاه الإيجابي، وقد استخدم مقياس (Likert) الخماسي، وتم تصحيح الفقرات على النحو التالي: (موافق بشدة (5) نقاط، موافق (4) نقاط، محايد (3) نقاط، معارض (2) نقطة، معارض بشدة (نقطة واحدة)، وقد بلغ عدد فقرات هذه الأداة بصورتها الأولية (49) فقرة، ملحق رقم (1). وتوزعت الفقرات على محورين وتسعة مجالات على النحو الآتي: أولاً: محور التكنولوجيا، ويقسم إلى أربعة مجالات: الأجهزة والبرمجيات، ويضم (7) فقرات، المعلومات، ويضم (5) فقرات، الشبكات، ويضم (5) فقرات، الموارد البشرية، ويضم (6) فقرات.

ثانياً: محور تمكين القيادة التربوية، ويقسم إلى خمسة مجالات: الهيكل الإداري، ويضم (5) فقرات، المشاركة في اتخاذ القرار، ويضم (5) فقرات، الاتصال الفعال، ويضم (6) فقرات، التعليمات والقوانين، ويضم (5) فقرات، تفويض الصلاحيات، ويضم (5) فقرات.

### صدق أداة البحث

قام الباحث بفحص صدق الأداة بطريقتين:

1. **صدق المحكمين:** عرضت أداة البحث على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (5) من المتخصصين في العلوم التربوية، وذلك لمعرفة آرائهم حول الفقرات ومدى وضوحها وقدرتها على قياس أهداف البحث. هذا بالإضافة إلى معرفة صحة الفقرات من ناحية سلامة صياغتها وملائمتها للغرض الذي وضعت من أجله، وقد عدلت بعض الفقرات، وحذفت أخرى، وأضيفت فقرات لم تكن موجودة، واعتمد الباحث الملاحظات والتعديلات التي أجمع عليها أكثر من (80%).

2. **الصدق الاتساق الداخلي:** للتحقق من صدق بناء الأداة، استخدم معامل ارتباط بيرسون لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه، وقورنت بالمعيار المعتمد لقبول الفقرة حسب ما جاء في اسويرو (Asuero, 2006)، وتعتبر قيمة معامل الارتباط ضعيفة، إذا كانت أقل من (0.30)، وتعتبر متوسطة، إذا تراوحت بين (0.30 ≤ معامل الارتباط ≤ 0.70)، وتعتبر قوية إذا زادت عن (0.70).

### ثبات أداة البحث

للتحقق من ثبات أداة البحث تم حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا Cronbach' alpha وذلك حسب مجالات البحث، والدرجة الكلية لجميع الفقرات، كما يوضحه الجدول (3).

جدول رقم (3) معامل ثبات كرونباخ ألفا لأداة البحث للمجالات والدرجة الكلية

الرقم	المجال	عدد البنود	معامل كرونباخ ألفا ( $\alpha$ )
1	الأجهزة والبرمجيات	7	.946
2	المعلومات	5	.474
3	الشبكات	5	.848
4	الموارد البشرية	6	.928
	<b>الدرجة الكلية لمحور التكنولوجيا</b>	<b>23</b>	<b>.925</b>
5	الهيكل الإداري	5	.783

.731	5	المشاركة في اتخاذ القرار	6
.727	6	الاتصال الفعال	7
.662	5	التعليمات والقوانين	8
.865	5	تفويض الصلاحيات	9
<b>.903</b>	<b>27</b>	<b>الدرجة الكلية لمحور تمكين</b>	
.921	<b>49</b>	<b>الدرجة الكلية</b>	

\*\* دال إحصائياً عند مستوى (01).

يتضح من الجدول (3) أن معامل كرونباخ ألفا الكلي لفقرات محور التكنولوجيا، بلغ (0.925)، بينما بلغ معامل كرونباخ ألفا الكلي لفقرات محور تمكين القيادة التربوية (0.903)، وبذلك تتمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات، وهو ما يؤكد وضوح الفقرات والفهم لمضمون الفقرات.

#### متغيرات البحث

##### أولاً- المتغيرات الوسيطة:

- الجنس: وله مستويان (ذكر، وأنثى).
- المؤهل العلمي: وله مستويان (بكالوريوس، وماجستير فأعلى).
- عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري: ولها ثلاثة مستويات ((5) سنوات فأقل، ومن (6-10) سنوات، وأكثر من (10) سنوات).

- الدورات التدريبية: ولها ثلاثة مستويات (دورتين فأقل، وثلاث دورات، وأربع دورات فأكثر)

ثانياً: المتغير المستقل: تقديرات أفراد عينة البحث من مديري المدارس الثانوية التكنولوجية.

ثالثاً: المتغير التابع: تقديرات أفراد عينة البحث من مديري المدارس الثانوية لممارسة تمكين القيادة التربوية.

#### إجراءات تنفيذ البحث

1. جمعت البيانات من العديد من المصادر كالكتب، والدراسات السابقة، والنشرات التي تتعلق بموضوع البحث لبناء أداة البحث.
2. القيام بدراسة استطلاعية للاستبانة على عينة من (10) مديراً ومديرة من مديري المدارس الثانوية في محافظة القدس وضواحيها من مجتمع البحث، وغير مشمولة بالعينة، والتأكد من انتماء الفقرات للمجالات المُعدة، كما جرى عرضهما على (5) محكماً من المتخصصين في العلوم التربوية.
3. أعدت أداة البحث بالصورة النهائية، بعد تعديلها بناءً على العينة الاستطلاعية، وملاحظات المحكمين.
4. تم حصر مجتمع البحث واختيار العينة العشوائية منه.
5. أخذت موافقة وزارة التربية والتعليم؛ لتوزيع أداة البحث على العينة.
6. جرى استرداد (51) استبانة، واعتمدت جميعها صالحة للتحليل الإحصائي.

7. استخدم برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS25) لتحليل البيانات؛ للإجابة عن أسئلة البحث وفحص فرضياته.

8. تم عرض النتائج وتفسيرها، ومن ثم التوصل الى التوصيات لمنبثقة عن النتائج. ومن أجل تفسير النتائج اعتمدت المتوسطات الحسابية الموزونة الآتية المعتمدة إحصائياً والخاصة بالاستجابة على الفقرات كالاتي:

- (من 1- أقل من 1.8) مستوى منخفض جداً.

- (من 1.8- أقل من 2.6) مستوى منخفض.

- (من 2.6- أقل من 3.4) مستوى متوسط.

- (من 3.4- أقل من 4.2) مستوى مرتفع.

- (4.2 فأعلى) مستوى مرتفع جداً.

وحُسبت الفترات الخاصة بدور التكنولوجيا في تمكين القيادة التربوية عن طريق قسمة المدى = (5-1=4) على عدد الفترات (5)، تم استخراج طول الفئة (0.8)، لذلك نجد أن الفئة الأولى (1- 1.8) بإضافة (0.8) الى الحد الأدنى (1)، ويمكن استخراج باقي الفئات بنفس الطريقة.

#### النتائج المتعلقة بأسئلة البحث

#### النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما درجة توافر التكنولوجيا في المدارس الثانوية في مدينة القدس وضواحيها في فلسطين؟ للإجابة عن السؤال الأول، حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمجالات توافر التكنولوجيا في المدارس الثانوية في مدينة القدس وضواحيها في فلسطين، والجدول (4) يوضح ذلك:

#### جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات التكنولوجيا وعلى المحور ككل مرتبة حسب قيمة المتوسط الحسابي

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	المعلومات	4.1294	.42977	مرتفع
2	4	الموارد البشرية	3.8922	.45621	مرتفع
3	1	الأجهزة والبرمجيات	3.8824	.44959	مرتفع
4	3	الشبكات	3.6706	.84835	مرتفع
		الدرجة الكلية للتكنولوجيا	3.8936	.42759	مرتفع

يتضح من الجدول (4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة البحث على محور التكنولوجيا ككل بلغ (3.89)، وبتقدير مرتفع جداً. أما المتوسطات الحسابية لمجالات محور التكنولوجيا، فقد تراوحت ما بين (4.12-3.67)، وجاء مجال "المعلومات" بالمرتبة

الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.12)، ومستوى مرتفع، بينما جاء مجال "الشبكات" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.67)، ومستوى مرتفع، وتعود هذه النتيجة إلى حرص وزارة التربية والتعليم على توفير المكانات المادية والمعنوية لتمكين القيادات التربوية من تطوير المنظومة التعليمية حيث توفر الأدوات والإمكانات والمتطلبات اللازمة لتطبيق القيادة الرقمية باعتبارها أحد التوجهات الحديثة والفعالة في القيادة التربوية، فالوزارة توفر الأجهزة الرقمية وشبكات الإنترنت، كما تقدم الدورات التدريبية وورش العمل التي تشجع القادة التربويين على تبني توجهات نحو تطبيق التكنولوجيا، وتنمي مهاراتهم في تطبيقها، والاستفادة منها في تحقيق أفضل المخرجات للعملية التعليمية، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة نجاة ويونس (2022) التي بينت أن وجود تكنولوجيا المعلومات في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية مقبول.

وقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث على فقرات كل مجال من مجالات محور التكنولوجيا، وعلى النحو الآتي:

### 1) مجال الأجهزة والبرمجيات

#### جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال الأجهزة والبرمجيات

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	5	تتيح لك البرامج اختصار وقت تنفيذ العمل	4.2941	.46967	مرتفع جدا
2	2	تسهل الأجهزة المتوفرة في تحسين أداء العمل	4.1765	.52859	مرتفع
3	1	الأجهزة المستخدمة في المدرسة متطورة	3.8235	.63593	مرتفع
4	4	تساعدك البرامج على التحكم الجيد في الأجهزة	3.8235	.63593	مرتفع
5	3	تتميز البرامج المستخدمة في المؤسسة بالحدثة	3.7059	.46967	مرتفع
6	6	تقوم المدرسة بعمل صيانة دورية للأجهزة	3.7059	1.04670	مرتفع
7	7	يمكن استخدام البرمجيات التي توفرها المدرسة من قبل العاملين بسهولة	3.6471	.99632	مرتفع
الدرجة الكلية			3.8824	.44959	مرتفع

يتضح من الجدول (5) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة البحث لمجال الموارد البشرية بلغ (3.88)، ومستوى مرتفع. أما المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الموارد البشرية، فقد تراوحت ما بين (3.64-4.29)، وجاءت الفقرة: "تتيح لك البرامج اختصار وقت تنفيذ العمل" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.29)، ومستوى مرتفع جدا، بينما جاءت الفقرة: "يمكن استخدام البرمجيات التي توفرها المدرسة من قبل العاملين بسهولة"، بمتوسط حسابي بلغ (3.64)، ومستوى مرتفع، ويعزو الباحث هذه النتيجة

إلى أن الأجهزة والبرمجيات المتطورة تتميز بالسرعة والقدرة الكبيرة على التخزين ومعالجة كميات كبيرة من البيانات والمعلومات، مما يدعو القادة التربويين لتوفيرها، فالبرمجيات المتطورة هي بمثابة الروح في الجسد، والذي يجعل من الأجهزة التكنولوجية عديمة النفع بدونها، كونها تسيطر على البيانات وتتحكم فيها، للحصول على النتائج وحل المشكلات وتتخذ القرارات حسب الحاجة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة القاموسي وآخرون (2022)، التي بينت وجود بعد البرمجيات في جامعة الكوفة والذي يقوم بتلبية الحاجات الإدارية.

## (2) مجال المعلومات

### جدول (5)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال المعلومات

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	4	تلعب المعلومة دورا مهما في المدرسة	4.3529	.49259	مرتفع جدا
2	5	يمكن استغلال المعلومة في أي وقت	4.1765	.63593	مرتفع
3	2	المعلومات المتوفرة تتسم بالدقة أو الوضوح	4.0588	.65865	مرتفع
4	3	توجد سهولة في الحصول على المعلومة	4.0588	.55572	مرتفع
5	1	تتوفر المعلومات بشكل كاف	4.0000	.50000	مرتفع
<b>الدرجة الكلية</b>			4.1294	.42977	مرتفع

يتضح من الجدول (6) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة البحث لمجال الأجهزة والبرمجيات بلغ (4.12)، ومستوى مرتفع. أما المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الأجهزة والبرمجيات، فقد تراوحت ما بين (4.35-4.00)، وجاءت الفقرة: "تلعب المعلومة دورا مهما في المدرسة" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.35)، ومستوى مرتفع جدا، بينما جاءت الفقرة: "تتوفر المعلومات بشكل كاف"، بمتوسط حسابي بلغ (4.00)، ومستوى مرتفع، ويعزى ذلك إلى وجود الوسائل التكنولوجية الحديثة في غالبية المدارس الثانوية والتي تساعد على الاحتفاظ بالمعلومة والوصول إليها بسهولة وقت الحاجة، بالإضافة إلى عدم اعتماد القادة التربويين على الوسائل التقليدية في تنفيذ المهام الإدارية والتي تعتمد على توفر المعلومات، بل يتم اعتمادها بشكل إلكتروني، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة بن عمارة وآخرون (2022)، والتي بينت وجود اهتمام مرتفع بتكنولوجيا المعلومات في المؤسسة الوطنية للتقريب بحاسي مسعود.

## (3) مجال الشبكات

### جدول (7)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال الشبكات

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	تعمل الشبكات على تسهيل التواصل بين الموظفين	4.1765	.72761	مرتفع
2	3	يتم تبادل المعلومات عبر الشبكات بشكل جيد في وقت مناسب	3.6471	1.11474	مرتفع
3	5	تقوم المدرسة بتدريب العاملين على التعامل مع شبكات الاتصال	3.6471	1.11474	مرتفع
4	4	أنا راض عن طبيعة أو نوعية الشبكات المستخدمة	3.4706	.94324	مرتفع
5	2	الشبكات التكنولوجية المستخدمة في المدرسة تفي بالغرض	3.4118	1.06412	مرتفع
		الدرجة الكلية	3.6706	.84835	مرتفع

يتضح من الجدول (7) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة البحث لمجال الشبكات بلغ (3.67)، ومستوى مرتفع. أما المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الشبكات، فقد تراوحت ما بين (4.17-3.41)، وجاءت الفقرة: "تعمل الشبكات على تسهيل التواصل بين الموظفين" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.17)، ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة: "الشبكات التكنولوجية المستخدمة في المدرسة تفي بالغرض"، بمتوسط حسابي بلغ (3.41)، ومستوى مرتفع، ويعود السبب في ذلك إلى اهتمام القيادة التربوية بتوفير الشبكات التكنولوجية للارتقاء بالعملية التعليمية، ولما فرضته الفترة السابقة في جائحة كورونا بعدم ذهاب الطلاب للمدرسة وتلقي التعليم عن بعد من خلال المنصات المختلفة، ما جعل القيادات التربوية تعمل على توفير شبكات الإنترنت في المدارس، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة نجاة ويونس (2022)، والتي بينت توفر مجال الشبكات في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

#### 4 مجال الموارد البشرية

#### جدول (8)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال الموارد البشرية

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	5	تدفعني التكنولوجيا الجديدة لتحسين أدائي	4.2941	.77174	مرتفع جدا
2	1	أمتلك الخبرة أو المهارة الكافية للتعامل مع التكنولوجيا	4.1176	.60025	مرتفع
3	3	رفعت التكنولوجيا من أدائي في العمل	4.1176	.60025	مرتفع
4	2	توفر المدرسة التمكين المستمر للعاملين في مجال استخدام التكنولوجيا	4.0000	.70711	مرتفع

مرتفع	0.69663	3.8824	تحرص المدرسة على تكريم المتميزين من العاملين	6	5
متوسط	1.14404	2.9412	يصعب مسايرة التطور في التكنولوجيا	4	6
مرتفع	.45621	3.8922	الدرجة الكلية		

يتضح من الجدول (8) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة البحث لمجال الموارد البشرية بلغ (3.89)، ومستوى مرتفع. أما المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الموارد البشرية، فقد تراوحت ما بين (2.94-4.29)، وجاءت الفقرة: "تدفعني التكنولوجيا الجديدة لتحسين أدائي" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.29)، ومستوى مرتفع جداً، بينما جاءت الفقرة: "يصعب مسايرة التطور في التكنولوجيا"، بمتوسط حسابي بلغ (2.94)، ومستوى متوسط، ويعزو الباحث هذه النتيجة لطبيعة نشاط المؤسسة التي يقودها القادة التربويون الذي يتطلب هذا الاستخدام الكبير والواسع للتكنولوجيا لتطوير أدائهم القيادي، والاستمرار في مسايرة التطور في التكنولوجيا لتحقيق الأهداف التربوية بأقل وقت وجهد والوصول للنتائج المطلوبة عند عملية اتخاذ القرارات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة القاموسي وآخرون (2022)، والتي بينت اهتمام جامعة الكوفة في مجال الموارد البشرية في تطبيق تكنولوجيا المعلومات.

#### النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

ما درجة ممارسة تمكين القيادة التربوية لمديري المدارس الثانوية في مدينة القدس وضواحيها في فلسطين؟  
للإجابة عن السؤال الثاني، حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمجالات درجة ممارسة تمكين القيادة التربوية لمديري المدارس الثانوية في مدينة القدس وضواحيها في فلسطين، والجدول (9) يوضح ذلك:

#### جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات محور تمكين القيادة التربوية وعلى المحور ككل مرتبة حسب قيمة المتوسط الحسابي

المرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	3	الاتصال الفعال	4.5392	.42708	مرتفع جداً
2	1	الهيكل الإداري	4.4706	.38692	مرتفع جداً
3	5	تفويض الصلاحيات	3.9882	.37061	مرتفع
4	4	التعليمات والقوانين	3.9176	.52468	مرتفع
5	2	المشاركة في اتخاذ القرار	3.6235	.83929	مرتفع
		الدرجة الكلية	4.1078	.34909	مرتفع

يتضح من الجدول (9) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة البحث على مجالات محور تمكين القيادة التربوية ككل بلغ (4.10) وبتقدير مرتفع، أما المتوسطات الحسابية لمجالات محور تمكين القيادة التربوية فقد تراوحت ما بين (3.62-4.53)، وجاء مجال



"الاتصال الفعال" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.53)، ومستوى مرتفع جداً، بينما جاء مجال "المشاركة في اتخاذ القرار" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.62)، ومستوى مرتفع، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة شعيبات وآخرون (2018) والتي بينت وجود مستوى مرتفع من التمكين لدى مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة.

وقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث على فقرات كل مجال من مجالات محور

تمكين القيادة التربوية، وعلى النحو الآتي:

## 1) مجال الهيكل الإداري

### جدول (10)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال الهيكل الإداري

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	4	لدي إدراك كامل بالخطة العامة للمدرسة	4.7059	.46967	مرتفع جداً
2	5	لدي تصور واضح عن أهداف العمل الذي أقوم به	4.7059	.46967	مرتفع جداً
3	2	أتواصل مع وزارة التربية والتعليم من خلال التسلسل الإداري	4.4706	.51450	مرتفع جداً
4	3	أشارك في إعداد أو صياغة الخطة السنوية	4.4118	.61835	مرتفع جداً
5	1	توزع المهام أو الصلاحيات الصادرة من وزارة التربية والتعليم بناءً على خبرتي	4.0588	.42875	مرتفع
		الدرجة الكلية	4.4706	.38692	مرتفع جداً

يتضح من الجدول (10) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة البحث لمجال الهيكل الإداري بلغ (4.47)، ومستوى مرتفع جداً. أما المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الهيكل الإداري، فقد تراوحت ما بين (4.05-4.70)، وجاءت الفقرة: "لدي إدراك كامل بالخطة العامة للمدرسة" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.70)، ومستوى مرتفع جداً، بينما جاءت الفقرة: "توزع المهام أو الصلاحيات الصادرة من وزارة التربية والتعليم بناءً على خبرتي"، بمتوسط حسابي بلغ (4.05)، ومستوى مرتفع جداً، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الهيكل التنظيمي المناسب هو الذي تنمو فيه عملية تمكين مديري المدارس الثانوية، وأن الهيكل التنظيمي التقليدي أو الهرمي أو العمودي أو البيروقراطي الذي تتسلسل فيه التعليمات والقرارات من أعلى إلى أسفل لم يعد صالحاً للتمكين بسبب مواصفاته التي تتعارض مع أسس التمكين.

## 2) مجال المشاركة في اتخاذ القرار

### جدول (11)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال المشاركة في اتخاذ القرار

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	تعزز وزارة التربية والتعليم قدراتي على اتخاذ القرارات المدرسية	3.7647	.90342	مرتفع
2	2	تعزز وزارة التربية والتعليم الفرص التي تمكنني في المشاركة في صنع أو اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	3.7059	.91956	مرتفع
3	3	أشارك في صنع القرارات المتعلقة بتنفيذ برامج جديدة في المدارس	3.6471	.86177	مرتفع
4	5	يتم إشراكي في اتخاذ القرارات بناءً على كفاءتي	3.5882	.93934	مرتفع
5	4	تنثني وزارة التربية والتعليم على القرارات التي أتخذها	3.4118	.87026	مرتفع
		الدرجة الكلية	3.6235	.83929	مرتفع

يتضح من الجدول (11) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة البحث لمجال المشاركة في اتخاذ القرار بلغ (3.62)، ومستوى مرتفع. أما المتوسطات الحسابية لفقرات مجال المشاركة في اتخاذ القرار، فقد تراوحت ما بين (3.41-3.76)، وجاءت الفقرة: "تعزز وزارة التربية والتعليم قدراتي على اتخاذ القرارات المدرسية" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.76)، ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة: "تنثني وزارة التربية والتعليم على القرارات التي أتخذها"، بمتوسط حسابي بلغ (3.41)، ومستوى مرتفع، وقد تعزى هذه النتيجة إلى ثقة المديرية بمديري المدارس الثانوية، حيث يعتمدون على آرائهم ويشركونهم في اتخاذ القرارات، ويرون إمكانية اعتمادهم على أنفسهم، ولهم المقدرة على القيام بدور فاعل عند إشراكهم في صنع القرارات، ظناً منهم أن مديري المدارس الثانوية يمتلكون المعلومات الوافية والخبرة الكافية.

### (3) مجال الاتصال الفعال

#### جدول (12)

##### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال الاتصال الفعال

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	أحرص على بناء علاقات طيبة مع العاملين	4.7059	.46967	مرتفع جدا
2	2	أعتمد سياسة الباب المفتوح لبناء جو من الثقة بين العاملين	4.7059	.46967	مرتفع جدا
3	3	أحرص على توفير قنوات اتصال فعالة لتبادل المعلومات مع الآخرين	4.5882	.50730	مرتفع جدا

مرتفع جدا	4.4706	4.62426	التعليمات أو الإجراءات المستخدمة واضحة	4	4
مرتفع جدا	4.4118	4.61835	أهتم بإيجاد وسائل اتصال فعالة أو متطورة	6	5
مرتفع جدا	4.3529	4.60634	أوفر بيئة تكنولوجية تمكن العاملين من إنجاز أعمالهم	5	6
مرتفع جدا	4.5392	4.42708	الدرجة الكلية		

يتضح من الجدول (12) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة البحث لمجال الاتصال الفعال بلغ (4.53)، ومستوى مرتفع جدا. أما المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الاتصال الفعال، فقد تراوحت ما بين (4.70-4.35)، وجاءت الفقرة: "أحرص على بناء علاقات طيبة مع العاملين" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.70)، ومستوى مرتفع جدا، بينما جاءت الفقرة: "أوفر بيئة تكنولوجية تمكن العاملين من إنجاز أعمالهم"، بمتوسط حسابي بلغ (4.35)، ومستوى مرتفع جدا، حيث تسهم التكنولوجيا في دعم العمل الجماعي، من خلال تحسين فعالية فرق العمل داخل المنظمات التربوية عن طريق تسهيل وتحسين عملية الاتصال وتدفق المعلومات ما بين أفراد الفريق، إلى أن جميع القادة التربويين يدركون أن التواصل مع المحيط المدرسي أصبح مرهوناً باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة.

#### 4) مجال التعليمات والقوانين

#### جدول (13)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال التعليمات والقوانين

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	3	تراعي القوانين التربوية اختلاف البيئات التعليمية	4.0588	4.65865	مرتفع
2	1	تمثل أنظمة وقوانين وزارة التربية والتعليم تحدياً أمامي لتحقيق التمكين الإداري أو تفعيله	3.9412	4.74755	مرتفع
3	2	تنسجم القوانين التربوية مع تحقيق مبدأ التمكين الإداري	3.9412	4.74755	مرتفع
4	4	يُعيق التقيد بنصوص القوانين من قبل الإدارات العليا تطبيق التمكين الإداري	3.8235	4.72761	مرتفع
5	5	مرونة القوانين التربوية تراعي مستجدات الظروف التعليمية	3.8235	4.52859	مرتفع
		الدرجة الكلية	3.9176	4.52468	مرتفع

يتضح من الجدول (13) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة البحث لمجال التعليمات والقوانين بلغ (3.91)، ومستوى مرتفع. أما المتوسطات الحسابية لفقرات مجال التعليمات والقوانين، فقد تراوحت ما بين (4.05-3.82)، وجاءت الفقرة: "تراعي

القوانين التربوية اختلاف البيانات التعليمية" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.05)، ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة: "مرونة القوانين التربوية تراعي مستجدات الظروف التعليمية"، بمتوسط حسابي بلغ (3.82)، ومستوى مرتفع، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تمتع مديري المدارس بقدر كبير من الصلاحيات التي تفوض لهم من وزارة التربية والتعليم، باعتبار مدير المدرسة المسؤول الأول عن إدارة شؤون المدرسة، فيقوم المدير باتخاذ القرارات المناسبة بعد دراسة أمور المدرسة وقضاياها، كما أن توصياته تعد قرارات بالنسبة لمديرية التربية والتعليم، وهذا ما يزيد من مستوى تمكينه.

#### 5) مجال تفويض الصلاحيات

#### جدول (14)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال تفويض الصلاحيات

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	3	انجازي للمهام أو الصلاحيات الممنوحة لي تعزز من الثقة بقراراتي	4.2353	.43724	مرتفع جدا
2	4	تقوم جهات الاختصاص في وزارة التربية والتعليم بتنفيذ المهام الممنوحة لمديري المدارس	4.0588	.42875	مرتفع
3	1	أمارس الصلاحيات المفوضة من قبل وزارة التربية والتعليم بحرية	3.8824	.69663	مرتفع
4	2	تقوم وزارة التربية والتعليم بمتابعتي أو توجيهي في تنفيذ الصلاحيات المفوضة	3.8824	.69663	مرتفع
5	5	تتسجم معايير تفويض الصلاحيات الممنوحة من وزارة التربية والتعليم مع طبيعة مهامي	3.8824	.48507	مرتفع
		الدرجة الكلية	3.9882	.37061	مرتفع

يتضح من الجدول (14) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة البحث لمجال تفويض الصلاحيات بلغ (3.98)، ومستوى مرتفع. أما المتوسطات الحسابية لفقرات مجال تفويض الصلاحيات، فقد تراوحت ما بين (4.23-3.88)، وجاءت الفقرة: "انجازي للمهام أو الصلاحيات الممنوحة لي تعزز من الثقة بقراراتي" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.23)، ومستوى مرتفع جدا، بينما جاءت الفقرة: "تتسجم معايير تفويض الصلاحيات الممنوحة من وزارة التربية والتعليم مع طبيعة مهامي"، بمتوسط حسابي بلغ (3.88)، ومستوى مرتفع، ويفسر ذلك أن سياسة وزارة التربية والتعليم ورؤيتها اتجاه تفويض الصلاحيات إيجابية، وتمثل ذلك في منح مديري المدارس الثانوية صلاحيات أكثر مما كانت عليه سابقاً، وهذا بدوره ساعد في عكس ذلك على نتائج البحث.

### النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

هل توجد علاقة بين تقديرات مديري المدارس الثانوية في مدينة القدس وضواحيها في فلسطين بين التكنولوجيا وتمكين القيادة التربوية؟

وللإجابة على هذا السؤال تم فحص الفرضية الأولى:

نتائج فحص الفرضية الأولى:

لا توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات مديري المدارس الثانوية في مدينة القدس وضواحيها في فلسطين بين التكنولوجيا وتمكين القيادة التربوية.

ولفحص الفرضية، استخدم الباحث اختبار معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، ونتائج الجدول (15) تبين ذلك:

الجدول (15): نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين تقديرات مديري المدارس الثانوية بين التكنولوجيا وتمكين

#### القيادة التربوية

المجال	الهيكل الإداري		المشاركة في اتخاذ القرار		الاتصال الفعال		التعليمات والقوانين		تفويض الصلاحيات	
	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة
التكنولوجيا	.653**	.004	.471	.057	-.088	.738	.114	.664	.398	.113

(\*\*) دال احصائياً

يتضح من الجدول (15) أنه توجد علاقة ارتباطية ايجابية دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات مديري المدارس الثانوية بين التكنولوجيا والهيكل الإداري، وهي علاقة ارتباط موجبة، بمعنى أنه يوجد علاقة إيجابية بين التكنولوجيا والهيكل الإداري لمديري المدارس الثانوية في محافظة القدس وضواحيها.

وتبين عدم وجود علاقة ارتباطية دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات مديري المدارس الثانوية بين التكنولوجيا ومجالات المشاركة في اتخاذ القرار، والاتصال الفعال، والتعليمات والقوانين، وتفويض الصلاحيات، بمعنى أنه لا يوجد علاقة بين التكنولوجيا والمشاركة في اتخاذ القرار، والاتصال الفعال، والتعليمات والقوانين، وتفويض الصلاحيات لمديري المدارس الثانوية في محافظة القدس وضواحيها، وقد اختلفت هذه النتيجة مع جميع الدراسات السابقة، حيث أظهرت الدراسات السابقة وجود علاقة وتأثير للتكنولوجيا على التمكين الإداري كما جاء في دراسة نجا ويونس (2022)، ودراسة (Florin & Nicoleta, 2019) والتي توصلت إلى أن التكنولوجيا تساعد المنظمات على زيادة مستوى التمكين.

### النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

هل توجد فروق بين تقديرات مديري المدارس الثانوية في محافظة القدس وضواحيها لدور التكنولوجيا في تمكين القيادة التربوية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري، الدورات التدريبية في مجال القيادة)؟  
ولإجابة على هذا السؤال تم فحص الفرضيات الآتية:

#### نتائج فحص الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الثانوية في محافظة القدس وضواحيها نحو دور التكنولوجيا في تمكين القيادة التربوية تعزى لمتغير (الجنس).

استخرجت المتوسطات الحسابية بين تقديرات مديري المدارس الثانوية في محافظة القدس وضواحيها نحو دور التكنولوجيا في تمكين القيادة التربوية تعزى لمتغير (الجنس)، وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Sample t-test)، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (16).

الجدول (16): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق بين تقديرات مديري المدارس الثانوية نحو دور

#### التكنولوجيا في تمكين القيادة التربوية تعزى لمتغير (الجنس)

المجال	ذكر		أنثى		قيمة (ت) الدلالة	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
التكنولوجيا	4.1352	.40902	3.7930	.40928	1.571	.137
تمكين القيادة التربوية	4.2907	.21357	4.0317	.37302	1.440	.170
الدرجة الكلية	4.2130	.28917	3.9123	.31976	1.811	.090

#### \* دال إحصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

من خلال البيانات الواردة في الجدول (16) نقبل الفرضية الصفرية، بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات مديري المدارس الثانوية في محافظة القدس وضواحيها نحو دور التكنولوجيا في تمكين القيادة التربوية تعزى لمتغير (الجنس) على الدرجة الكلية، فقد ظهرت جميع القيم أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعكس وجود تفهم ووعي كبير في أوساط مجتمع البحث حول أهمية التكنولوجيا في تمكينهم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الحراشة والذيابات (2019).

#### نتائج فحص الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الثانوية في محافظة القدس وضواحيها نحو دور التكنولوجيا في تمكين القيادة التربوية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

استخرجت المتوسطات الحسابية بين تقديرات مديري المدارس الثانوية في محافظة القدس وضواحيها نحو دور التكنولوجيا في تمكين القيادة التربوية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)، وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Sample t-test)، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (17).

الجدول (17): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق بين تقديرات مديري المدارس الثانوية نحو دور التكنولوجيا في تمكين القيادة التربوية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	ماجستير فأعلى		بكالوريوس		المجال
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.990	-	.31537	3.8948	.58169	3.8920	التكنولوجيا
.913	-	.34663	4.1160	.38009	4.0962	تمكين القيادة التربوية
.948	-	.28173	4.0054	.42098	3.9941	الدرجة الكلية

\* دال إحصائياً عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$

من خلال البيانات الواردة في الجدول (17) نقبل الفرضية الصفرية، بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات مديري المدارس الثانوية في محافظة القدس وضواحيها نحو دور التكنولوجيا في تمكين القيادة التربوية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)، على الدرجة الكلية، فقد ظهرت جميع القيم أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، ويعزو الباحث هذه النتيجة كون التكنولوجيا تتطلب وجود أفراد مؤهلين يتمتعون بخصائص محددة كالقدرة على التعامل مع الحاسوب، واستخدام نظم المعلومات، والأساليب الكمية المختلفة، وهو ما يتمتع به مديري المدارس الثانوية من مؤهلات علمية وعملية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الحراشنة والذيابات (2019).

نتائج فحص الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الثانوية في محافظة القدس وضواحيها نحو دور التكنولوجيا في تمكين القيادة التربوية تعزى لمتغير (عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري) استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مستقلتين، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (18)

جدول (18): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق بين تقديرات مديري المدارس الثانوية نحو دور التكنولوجيا في تمكين القيادة التربوية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري

مستوى الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
.117	2.510	.386	2	.772	بين المجموعات	التكنولوجيا
		.154	14	2.153	داخل المجموعات	
			16	2.925	المجموع	
.815	.207	.028	2	.056	بين المجموعات	تمكين القيادة التربوية
		.135	14	1.894	داخل المجموعات	

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	المجموع	1.950	16			
	بين المجموعات	.295	2	.148	1.393	.281
	داخل المجموعات	1.483	14	.106		
	المجموع	1.778	16			

\* دال إحصائياً عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$

من خلال البيانات الواردة في الجدول (18) نقبل الفرضية الصفرية، بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات مديري المدارس الثانوية في محافظة القدس وضواحيها نحو دور التكنولوجيا في تمكين القيادة التربوية تعزى لمتغير (عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري)، على الدرجة الكلية، فقد ظهرت جميع القيم أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود خبرات سابقة لدى المديرين والإداريين، وامتلاكهم مهارات تكنولوجياية عن طريق دورة القيادة التربوية التي تفرسها وزارة التربية والتعليم على كافة الإداريين، واعتمادهم على الأساليب الإدارية التكنولوجية الحديثة، لأنها أصبحت من الأساليب المعتادة والأكثر سهولة والأقل وقتاً وجهداً وتتاسب الظروف الحالية وانتقلت هذه النتيجة مع دراسة الحراشة والذبايات (2019)، التي بينت عدم وجود فروق دالة إحصائياً تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

#### نتائج فحص الفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الثانوية في محافظة القدس وضواحيها نحو دور التكنولوجيا في تمكين القيادة التربوية تعزى لمتغير (الدورات التدريبية في مجال القيادة) استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مستقلتين، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (18)

جدول (18): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق بين تقديرات مديري المدارس الثانوية نحو

دور التكنولوجيا في تمكين القيادة التربوية تعزى لمتغير (الدورات التدريبية في مجال القيادة)

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
التكنولوجيا	بين المجموعات	.152	2	.076	.382	.689
	داخل المجموعات	2.774	14	.198		
	المجموع	2.925	16			
تمكين القيادة التربوية	بين المجموعات	.443	2	.222	2.060	.164
	داخل المجموعات	1.506	14	.108		
	المجموع	1.950	16			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.278	2	.139	1.299	.304



المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
	داخل المجموعات	1.500	14	.107		
	المجموع	1.778	16			

\* دال إحصائياً عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$

من خلال البيانات الواردة في الجدول (18) نقبل الفرضية الصفرية، بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات مديري المدارس الثانوية في محافظة القدس وضواحيها نحو دور التكنولوجيا في تمكين القيادة التربوية تعزى لمتغير (الدورات التدريبية في مجال القيادة)، على الدرجة الكلية، فقد ظهرت جميع القيم أكبر من مستوى الدلالة ( $0.05$ )، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الدورات التدريبية في مجال القيادة أصبح جزءاً أساسياً لاستخدام التكنولوجيا في العمليات الإدارية، فالتكنولوجيا غزت معظم حياة الإنسان في الوقت الحاضر وأصبح الجميع يتعاملون معها على أنها جزء من هذا العصر، مما دعا القادة التربويين الاهتمام بالحصول على هذه الدورات، ولم تتفق هذه النتيجة مع أي دراسة سابقة نتيجة عدم فحص الدراسات السابقة لمتغير الدورات التدريبية.

#### التوصيات

بناءً على النتائج السابقة يوصي الباحث بما يلي:

1. اعتماد وزارة التربية إتيان مهارات استخدام التكنولوجيا كأحد معايير تعيين مديري المدارس الثانوية.
2. إعداد البرامج التدريبية للعاملين من مختلف المستويات الإدارية، وذلك لتدريبهم على الطرق الفعالة للتعامل مع التكنولوجيا، ولزيادة قدراتهم على استخدامها بالشكل الصحيح.
3. العمل على تحديث وتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بشكل دائم ومستمر وبما يتناسب مع طبيعة العمل.
4. ربط الأقسام الإدارية بشبكات الاتصال حتى يتم تحقيق السرعة في توفير المعلومات والتكامل في تحقيق الخدمات.
5. إعطاء الإداريين والعاملين صلاحيات أوسع في أداء المهام.
6. القيام بالمزيد من الدراسات والأبحاث التي من شأنها تسهم في استخدام التكنولوجيا لتحسين العمليات الإدارية وتحقيق أهدافها.

## المصادر والمراجع

### أولاً: المراجع العربية:

1. البغدادي، عادل والبدراري، رافد. (2013). الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي: أسلوب كمي تحليلي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
2. بن عمارة، الطاهر، وبوخلوه، باديس، وبن عمارة، نوال. (2022). أثر تكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري: دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للتقريب بحاسي مسعود. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، 9(1): 534-552.
3. بنت عبيد، تهاني بن فرحان. (2018). واقع التمكين الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حفر الباطن على ضوء ابعاد التمكين. المجلة العربية لدراسات وبحوث العلوم التربوية والإنسانية، 4(12): 73-162.
4. الحراشنة، محمد، والذيابات، علي. (2019). دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الإداري لمديري مدارس تربية لواء الرمثا. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، 35(4): 509-534.
5. حسن، عبد الله مسلم. (2015). إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات. دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
6. خلف الله، محمود إبراهيم. (2017). التمكين الإداري وعلاقته بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية بفلسطين. مجلة العلوم التربوية، جامعة الكويت، 31(123): 326-372.
7. دليو، فضيل. (2010). التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال، المفهوم - الاستعمالات- الآفاق، دار الثقافة، عمان، الأردن.
8. الدوري، زكريا وصالح، احمد. (2009). إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة. دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
9. زمام، نور الدين وسليمان، صباح. (2013). تطور مفهوم التكنولوجيا واستخداماته في العملية التعليمية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 11(11): 163-174.
10. سلامة، محمد عزيز. (2022). درجة التمكين الإداري وعلاقته بالانضباط المدرسي لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القدس المفتوحة. فلسطين.
11. الشريفة، نادية. (2010). متطلبات تطبيق تقنيات المعلومات وقاعدة البيانات ودورها في تعزيز نظامي المعلومات المحاسبي والرقابة الداخلية. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد. العراق.

12. شعيبات، محمد عوض وزنون، ياسر تيم وعرقوب، صباح مصطفى وشرباتي، نجاة محمد رمضان. (2018). واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس في فلسطين كما يراه المديرون أنفسهم، دراسة ميدانية في مدارس محافظة رام الله والبيرة. *مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية*، 18 (3): 428-416.
13. شلالدة، ربيع محمد. (2016). مدى إسهام برنامج ماجستير الإدارة التربوية في التطور المهني لطلبة جامعة النجاح الخريجين والملتحقين بالبرنامج. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
14. الطعاني، حسن احمد والسويحي، عمر سلطان. (2013). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، *مجلة دراسات العلوم التربوية*، عمان، 40 (1): 327-305.
15. عرايش، زينة. (2021). *تكنولوجيا المعلومات والاتصال كركيزة أساسية لإدارة المعرفة في المنظمات الجزائرية*. مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات، جامعة مصطفى اسطنبولي، الجزائر.
16. العودات، ميساء علي (2017). *درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في الأردن*. (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن).
17. القاموسي، هديل محمد علي والكرعاوي، مريم إبراهيم وعجيل، سامية هاني. (2019). أثر تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة تحليلية لعينة من الموظفين في جامعة الكوفة. *مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية*، 13(25): 121-158.
18. قريشي، محمد الطاهري والسبتي، لطيفة أحمد. (2015). أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة، *المجلة الاردنية في إدارة الأعمال*، 11(1): 89-59.
19. الملوك، جلال سعد. (2002). *أثر استراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي، دراسة تحليلية في جامعة الموصل، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)*، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
20. نجاة، حجاب ويونس، قرواط. (2022). دور تكنولوجيا المعلومات في تفعيل التمكين الإداري 'دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية -جامعة المسيلة'. *مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد*، 6(2): 224-205.
21. وزارة التربية والتعليم العالي. (2008). *الخطة الخمسية التطويرية الاستراتيجية. السلطة الوطنية الفلسطينية*، رام الله، فلسطين.

## ثانياً : المراجع العربية الإنجليزية

Al-Baghdadi, A & Al-Badrawy, R. (2013): Strategic Foresight and the Level of Organizational Empowerment: An Analytical Quantitative Method (In Arabic). Dar Safaa for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.

Ben Amara, T & Bukhloh, B & Ben Amara, N. (2022). The impact of information technology on administrative creativity: a field study at the National Excavation Corporation in Hassi Messaoud (In Arabic). Journal of Financial, Accounting and Administrative Studies, 9(1): 534-552.

Bint Obaid, T. (2018). The reality of administrative empowerment among principals of general education schools in the city of Hafr Al-Batin in light of the dimensions of empowerment (In Arabic). The Arab Journal for Studies and Research in Educational and Human Sciences, 4 (12): 73-162.

Al-Harasha, M, & Al-Thiyabat, A. (2019). The role of information technology in improving the administrative performance of educational schools in Ramtha District (In Arabic). An-Najah University Journal of Research (Human Sciences), 35(4): 509-534.

Hassan, A. (2015). Information technology knowledge management (In Arabic). Dar Al-Moataz for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.

Khalaf Allah, M. (2017). Administrative empowerment and its relationship to the creative behavior of secondary school principals in Palestine (In Arabic). Journal of Educational Sciences, Kuwait University, 31 (123): 326-372.

Dalio, F. (2010). New technology for information and communication, concept – uses – horizons (In Arabic). House of Culture, Amman, Jordan.

Al-Douri, Z & Saleh, A. (2009). Empowerment management and the economics of trust in third millennium business organizations (In Arabic). Dar Al-Yazuri for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.

Zimam, N & Soleimani, S. (2013). The development of the concept of technology and its uses in the educational process (In Arabic). Journal of Humanities and Social Sciences, (11): 163-174

Salama, M. (2022). The degree of administrative empowerment and its relationship to school discipline among principals of public schools in the directorates of education in the northern governorates of Palestine from the point of view of school principals (In Arabic). Unpublished master's thesis. Al-Quds Open University. Palestine.

Shuaibat, M & Zanoun, Y & Arqoub, S & and Sharbati, N. (2018). The reality of administrative empowerment among school principals in Palestine as seen by the principals themselves, a field study in the schools of Ramallah and Al-Bireh Governorate (In Arabic). Zarqa Journal for Research and Human Studies, 18 (3): 416–428.

Shalalda, R. (2016). The extent of the contribution of the Master of Educational Administration program to the professional development of An-Najah graduate students and those enrolled in the program (In Arabic). (Unpublished Master's Thesis), An-Najah National University, Nablus, Palestine.

Al-Taani, H & Al-Suwai'i, O. (2013). Administrative empowerment and its relationship to job satisfaction among public school principals in Dammam Governorate, Saudi Arabia (In Arabic). Journal of Educational Science Studies, Amman, 40 (1): 305–327.

Arabesh, Z. (2021). Information and communication technology as a basis of knowledge management in Algerian organizations (In Arabic). Laboratory for analysis, prospecting and development of jobs and competencies, Mustafa Istanbuli University, Algeria.

Al-Oudat, M. (2017). The degree of administrative empowerment among the principals of private schools in Jordan (In Arabic). (Unpublished master's thesis, Al-Balqa' Applied University, Jordan.

Al-Qamousi, H & Al-Karawi, M & Ajil, S. (2019). The impact of information technology on achieving administrative creativity: an analytical study of a sample of employees at the University of Kufa (In Arabic). Journal of the College of Education for Girls for Humanities, 13(25): 121–158.

Qureshi, M & al-Sabti, L. (2015). The Impact of Administrative Empowerment on Achieving Job Satisfaction among Employees at Muhammad Kheidar Biskra University (In Arabic). The Jordanian Journal of Business Administration, 11 (1): 59–89.

Al-Malouk, J. (2002). The impact of the empowerment strategy in promoting organizational creativity (In Arabic). An analytical study at the University of Mosul, unpublished PhD thesis, College of Administration and Economics, University of Mosul, Iraq.

Al-Sharida, N. (2010). Application of information technologies and its database is required in the accounting public information system and internal control (In Arabic). (Unpublished PhD thesis), College of Administration and Economics, University of Baghdad. Iraq.

Najat, H & Younis, K. (2022). The role of information technology in activating administrative empowerment "A field study on a sample of employees at the Faculty of Humanities and Social

Sciences – University of M'sila" (In Arabic). Horizons of Management and Economics Sciences Journal, 6 (2): 205–224.

Ministry of Education and Higher Education. (2008). Five-year strategic development plan. Palestinian National Authority (In Arabic), Ramallah, Palestine.

### ثالثاً: المراجع الأجنبية:

- Abu Elnaga, A & Imran, A. (2014). The Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction: Theoretical Study. **American Journal of Research Communication**, 2(1): 3-26.
- Al-Madadha. A. (2016). **The influence of an integrative approach of empowerment on the creative performance for employee**. (Doctoral dissertation), Cradiff Metropolitan University, Wales.
- Dewettinck, Koen; Singh, Jagdip & Buyens, Dirk, (2003), **Psychological Empowerment in the Workplace: Reviewing the Empowerment Effect on Critical Work Outcomes**, Vlerick Leuven Management School, Gent, Belgium.
- Evans, J. & Lindsay, W. (2017). **Managing for quality and performance excellence**. Cengage Learning.
- Florin, Daniel & Nicoleta, Simina. (2019). "Influence of Technology on Empowerment Process at Work," SEA – Practical Application of Science, **Romanian Foundation for Business Intelligence, Editorial Department**, (21): 175-181.
- Jamtsho, Ngawang & Loday, Dechen. (2021). Impact of Technology on School Leadership at Jakar Higher Secondary School, Bumthang. **Asian Journal of Education and Social Studies**. 21(4): 10-21.
- KOUACHE, S., & CHICHA, N. (2021). The role of information technology in electronic commerce: case study AMAZON. **ELWAHAT pour les Recherches ET les Etudes**, 14(2): 1451-1467.
- Lashley, Conrad, (2001), **Empowerment**, First Published, Butterworth-Heinemann Co., London.
- Meyerson, G. & Dewettinck, B. (2012). Effect of empowerment on employee's performance. **Advanced Research in Economic and Management Sciences**, 2(1): 40-46.
- Sanjarani, M., & Ya'gubi, N. M. (2015). The impact of new technology on employee empowerment of Islamic Azad University branch of Zahedan. **Research Journal of Fisheries and Hydrobiology**, 10(9): 111-117.
- Shamsan, R., M., Otieno, M., (2015). "Effects of Strategic Public Relations on Organization Performance: A Case Study of Kenya Red Cross Society", **International Journal of Scientific and Research Publications**, 5(9): 1-12.