جامعة مؤتة
كلية الدراسات العليا

درجة توافر الكفايات التكنولوجية لدى مديري المدارس الثانوية ودورها في تعزيز الاتصال المدرسي بدولة الكويت

إعداد
أحمد مطلق جبر المطيري

إشراف
الأستاذ الدكتور باسم علي عبيد حوامدة

رسالة مقدمة إلى كلية الدراسات العليا استكمالاً
لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في الإدارة التربوية/ قسم الأصول والإدارة التربوية

جامعة مؤتة، 2021

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية لا تعبر
بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة

MUTAH UNIVERSITY
College of Graduate Studies

جامعة مؤتة
كلية الدراسات العليا

قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب احمد مطلق جبر المطيري

والموسومة بـ: درجة توافر الكفايات التكنولوجية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بتعزيز الاتصال المدرسي

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية

القسم: الإدارة التربوية في تاريخ ٢٠٢١/٠١/١٧

من الساعة ١٢ إلى الساعة ٢ قرار رقم ٢٠٢١/٢

أعضاء اللجنة:	التوقيع
أ.د باسم علي عبيد حوامده	مشرفا ومقررا
د. خالد احمد سلامه الصرايره	عضوا
أ.د عبدالفتاح صالح موسى خليفات	عضوا
د. احمد محمد ربيع	عضو خارجي

عميد كلية الدراسات العلي

أ.د عمر المعايطة

الإهداء

إلى من أحاطاني بحنانهما ورعايتهما صغيراً، وبنصحهما ودعواتهما كبيراً، إلى والديّ أسال الله أن يحفظهما كما رباياني صغيراً، وأن يبارلك لهما في عمرهما ويمتعهم بالصحة والعافية.

إلى من قاسمتني عناء الدراسة والبحث، وتحملت من أجلي الكثير، إلى زوجتي الغالية.

إلى إخوتي وأخواتي العزيزين حفظهم الله.

إلى كل مُعلم ومتعلم وباحث.

لكل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي في هذا العمل، راجياً الله أن يجعل العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به البلاد والعباد.

الباحث

أحمد مطلق جبر المطيري

الشكر والتقدير

الحمد الله الذي بنعمته تتم الصالحات الحمد الله على نعمه وفضله حمداً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على خير خلق االله محمد بن عبد االله وعلى آله وصحبه وسلم أما بعد،،،،

فبعد شكر االله تعالى أتقدم بالشكر الجزيل إلى جامعة مؤتة وكلية العلوم التربوية ممثلة في سعادة عميد كلية العلوم التربوية، ورئيس قسم الأصول الإدارة التربوية، وجميع العاملين بالقسم من أعضاء هيئة التدريس وسكرتير القسم، كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى سعادة المشرف على هذه الدراسة الأستاذ الدكتور/ باسم علي عبيد حوامدة الذي تعهد بهذه الدراسة بالتهذيب والرعاية حتى استوت على سوقها وأينعت ثمارها، أشكره على تفضله بالإشراف على هذه الدراسة وعلى ما أمدني به من غزير علمه ومنحي من ثمين وقته من أجل إنجاز هذا العمل، كما اشكر له سعة صدره، وحسن خلقه، وسديد توجيهه، واسأل الله أن يجزيه الثواب وأن يبارك في علمه وعمله.

كما أتقدم بخالص الشكر إلى كل من: الأستاذ الدكتور/ عبد الفتاح صالح موسى خليفات، والدكتور/ خالد أحمد سلامة الصرايرة، على ما بذلاه من جهد في قراءة هذه الدراسة، وعلى ما أثريا به الدراسة من سديد رأيهما.

والشكر موصول للأستاذ الدكتور/ أحمد محمد ربيع المناقش الخارجي للدراسة على ما بذله من جهد في قراءة هذه الدراسة، وعلى ما أسداه من جميل نصح للباحث.

كذلك أتقدم بخالص شكري للسادة محكمي أداة الدراسة، وأسال االله أن يجزيهم عنّي خير الجزاء.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر للمعلمين والمعلمات الذين أجابوا على أداة الدراسة.

وختاماً فالشكر موصولُ لكل من ساعدني في أي خطوة من خطوات الدراسة ولم يتسع المجال لذكره، ولكل من أسدى إلي نصيحة أو قدم لي معونة أو دعوة في ظهر الغيب.

لهم جميعاً بعد شكر الله هذا الشكر المتواضع وأقول جزاكم الله عني خير الجزاء.

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
الإهداء	أ
شكر وتقدير	ب
قائمة المحتويات	ج
قائمة الجداول	هـ
قائمة الملاحق	ز
الملخص باللغة العربية	ح
الملخص باللغة الإنجليزية	ط
الفصل الأول: خلفية الدِّراسة وأهميتها	1
1.1 مقدمة	1
2.1 مشكلة الدِّراسة	3
3.1 أهداف الدراسة	5
4.1 أهمية الدِّراسة	6
5.1 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية	7
6.1 حدود الدِّراسة	8
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	9
1.2 الإطار النظري	9
2.2 الدراسات السابقة	47
3.2 تعقيب على الدراسات السابقة	50
الفصل الثالث: المنهجية والتصميم	52
1.3 منهجية الدِّراسة	52
2.3 مجتمع الدِّراسة	52
3.3 عينة الدراسة	53
4.3 أداة الدِّراسة	53
5.3 صدق أداة الدراسة	54

الموضوع	الصفحة
3. 6 ثبات أداة الدراسة	57
7.3 المعالجة الاحصائية	58
3. 8 خطوات إجراءات الدِّراسة	59
9.3 متغيرات الدِّراسة	60
الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات	61
1.4 عرض النتائج	61
2.4 مناقشة النتائج	76
3.4 التوصيات	89
قائمة المراجع	90
قائمة الملاحق	100

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1	توزع أفراد عينة الدِّراسة حسب الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة	53
2	صدق الاتساق الداخلي لمحور الكفايات التكنولوجية	55
3	صدق الاتساق الداخلي لمحور الاتصال المدرسي	56
4	معامل الثبات لمحور الكفايات التكنولوجية من معامل كرونباخ ألفا	57
5	معامل الثبات لمحور الاتصال المدرسي من معامل كرونباخ ألفا	57
6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة لدرجة توافر الكفايات التكنولوجية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت مرتبة تنازلياً	61
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة والدرجة لاستجابات أفراد عينة الدراسة للمجال المعرفي مرتبة تنازلياً	62
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة والدرجة لاستجابات أفراد عينة الدراسة للمجال المهاري مرتبة تنازلياً	63
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة والدرجة لاستجابات أفراد عينة الدراسة للمجال السلوكي مرتبة تنازلياً	64
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة والدرجة لاستجابات أفراد عينة الدراسة للمجال التقييمي مرتبة تنازلياً	65
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الكفايات التكنولوجية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت حسب الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة	66
12	تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس والمؤهل والخبرة على مجالات توافر كفايات التكنولوجية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت	67
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة لدرجة تعزيز الاتصال المدرسي في المدارس الثانوية بدولة الكويت مرتبة تنازلياً	68
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة والدرجة لاستجابات	69

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
15	أفراد عينة الدراسة لمجال الاتصال بين المدير والمعلمين مرتبة تنازلياً المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة والدرجة لاستجابات	70
16	أفراد عينة الدراسة لمجال الاتصال بين المعلمين والطلبة مرتبة تنازلياً المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة والدرجة لاستجابات	71
17	أفراد عينة الدراسة مجال الاتصال بين المعلمين بعضهم بعضاً مرتبة تنازلياً المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة والدرجة لاستجابات	72
18	أفراد عينة الدراسة لمجال الاتصال مع أولياء الأمور مرتبة تنازلياً المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تعزيز الاتصال المدرسي في المدارس الثانوية بدولة الكويت حسب الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة	73
19	تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس، والمؤهل، والخبرة على مجالات تعزيز الاتصال المدرسي في المدارس الثانوية بدولة الكويت	74
20	مصفوفة ارتباط بيرسون للعلاقة بين مجالات الكفايات التكنولوجية ومجالات وتعزيز الاتصال المدرسي من وجهة نظر المعلمين	75

قائمة الملاحق

رقم الملحق	العنوان	الصفحة
أ.	أداة الدِّراسة بصورتها الأولية	101
ب.	السادة محكمو أداة الدراسة	107
ج.	أداة الدِّراسة بصورتها النهائية	109
د.	كتب تسهيل المهمة	116

الملخص

درجة توافر الكفايات التكنولوجية لدى مديري المدارس الثانوية ودورها في تعزيز الاتصال المدرسي بدولة الكويت

إعداد: أحمد مطلق جبر المطيري

جامعة مؤتة، 2021

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة توافر الكفايات التكنولوجية لدى مديري المدارس الثانوية ودورها في تعزيز الاتصال المدرسي بدولة الكويت، ومعرفة أثر متغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)، واستخدمت الدراسة منهج البحث الوصفي الارتباطي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبيان. وتكونت عينة الدراسة من (281) معلما ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية في منطقة مبارك الكبير تم اختيارهم بالطريقة العشوائية وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة توافر الكفايات التكنولوجية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت مرتفعة، كما توصلت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على جميع مجالات توافر الكفايات التكنولوجية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت في ضوء متغير الجنس لصالح الإناث، كما توصلت النتائج إلى عدم وجود فروق تعود للمؤهل العلمي وسنوات الخبرة في جميع المجالات والدرجة الكلية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع تعزيز الاتصال المدرسي في المدارس الثانوية بدولة الكويت كان مرتفعاً، كذلك توصلت النتائج إلى وجود فروق فيما يتعلق بتعزيز الاتصال المدرسي في ضوء متغير الجنس لصالح الاناث، كما توصلت النتائج إلى عدم وجود فروق فيما يتعلق بالمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، فيما عدا مجال الاتصال بين المعلمين بعضهم ببعض والدرجة الكلية وكانت الفروق لصالح سنوات الخبرة من 5 سنوات إلي أقل من 10 سنوات، وتوصلت النتائج كذلك إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مجالات توافر الكفايات التكنولوجية وتعزيز الاتصال المدرسي بمدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت. وفي ضوء نتائج الدراسة قدمت الدراسة عدد من التوصيات من أهمها: تدعيم مديري المدارس لأجل المحافظة على امتلاكهم للمستوى المرتفع من الكفايات التكنولوجية، وتوجيه مديري المدارس لأهمية تفعيل الكفايات التقنية التي يمتلكونها في العمل المدرسي، وإعداد برامج تدريبية لمديري المدارس تعتمد على تطوير الكفايات التكنولوجية لدى مديري المدارس.

الكلمات المفتاحية: الكفايات التكنولوجية، الاتصال المدرسي، مديري المدارس الثانوية، الكويت.

Abstract

The Degree of Availability of Technological Competencies Among Secondary School Principals and Their Role in Enhancing School Communication in the State of Kuwait

BY: Ahmed Mutlaq Gabr Al-Mutairi

Mutah University, 2021

The study aimed to identify The degree of availability of technological competencies among secondary school principals and their role in enhancing school communication in the State of Kuwait, And knowing the impact of the study variables (gender, educational qualification, experience), The study used the descriptive correlational research method ,To achieve the purposes of the study the researcher designed an electronic questionnaire, The study sample consisted of (281) secondary school teachers in the Mubarak Al-Kabeer area, Results of the study showed that the degree of availability of technological competencies among secondary school principals was high, The results also found that there are statistically significant differences in all fields of the availability of technological competencies among secondary school principals in the State of Kuwait in light of the gender variable in favor of females, The results also found that there are no differences related to academic qualification and years of experience in all fields and the overall degree, and The results showed that the reality of enhancing school communication in secondary schools in the State of Kuwait was high, The results also found that there were no differences with regard to academic qualification and years of experience, except for the field of communication between teachers with each other and the total degree, and the differences in favor of years of experience ranged from 5 years to less than 10 years, The results also found a positive correlation between the availability of technological competencies and the enhancement of school communication in secondary schools in the State of Kuwait. In light of the results of the study, the researcher made a number of recommendations, the most important of which are: Supporting school principals in order to maintain their high level of technological competencies.Directing school principals to the importance of activating the technical competencies they possess in schoolwork.Preparing training programs for school principals based on developing the technological competencies of school principals.

Key words: Technological competencies, school communication, secondary school principals.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 مقدمة

يمتاز العصر الحديث بتطورات وتغيرات متتالية ومتقدمة في المجالات كافة ولا سيما المجال التكنولوجي، مما أدى إلى تسميته بعصر التكنولوجيا؛ نتيجة للاهتمام الواسع من كافة المؤسسات وعلى رأسها المؤسسات التربوية للاستفادة منها وتوظيفها في تطوير العمل التربوي.

فلقد أصبحت التكنولوجيا محوراً رئيسياً في اهتمامات الباحثين ومطوري البرامج لأهميتها في جلب المعلومات بأقل وقت وجهد ممكن، مما جعلها مطلباً للدول والمؤسسات التي تسعى لتطوير مؤسساتها وتنمية مواردها، لذا تسعى المجتمعات لإدراك أهمية التكنولوجيا في مختلف الأنشطة، وبخاصة في المجال التربوي الذي يعد المجال الأهم في كافة دول العالم (القرني، 2017).

وتعتمد المدرسة في تحقيق أهدافها اعتماداً كبيراً على مدير المدرسة بوصفه محور العملية الإدارية، والركيزة الأساسية للنهوض بمستوى الإدارة المدرسية وتطويرها، والعنصر الفاعل الذي يتوقف عليه نجاح العمل الإداري بالمدرسة (القطان، 2016).

ولكي يساير مدير المدرسة عصر الثورة المعلوماتية يحتاج إلى فكر جديد يبنى على امتلاك الكفايات التكنولوجية بما يمكنه من تحقيق الجودة في المخرجات التربوية، وتحقيق أهداف الإدارة المدرسية. وامتلاك مدير المدرسة للكفايات التكنولوجية يسهم في إدارة المدرسة بصورة فاعلة ورشيدة، كما يساعده على اتخاذ القرارات الإدارية بشكل فاعل، كما يعمل على زيادة إمكانات وقدرات المدرسة في التعامل مع المعلومات وتنظيمها في قواعد البيانات، بالإضافة إلى زيادة سرعة ودقة المعلومات بين الوحدات التنظيمية في المدرسة والجهات التربوية مثل وزارة التربية والمنطقة التعليمية (البابطين، 2014).

وتشير الكفايات التكنولوجية إلى مجموعه من المهارات والمعارف والقيم التي يمتلكها مدير المدرسة في استخدام التكنولوجيا ويوظفها في العمل المدرسي (Bhalla, 2014, 71).

وتساعد الكفايات التكنولوجية مديري المدارس في إنجاز أعمالهم الإدارية البسيطة كتخزين البيانات الخاصة بالعاملين، والاتصال الدائم بمكاتب المسؤولين في الإدارات التعليمية، والاتصال مع أولياء الأمور، وكذلك مع المديرين أنفسهم، بالإضافة إلى أن هذه الكفايات توفر لهم الكثير من الوقت والجهد، وتجعلهم على علم ودراية بالتطورات والتقنيات التي تحدث في مجال التربية وفي مجال عملهم، مما يسهل عليهم التوصل إلى أفضل السبل لتحسين وتطوير أدائهم (المجالي والخوالدة، 2015).

وبالتالي فإن امتلاك مديري المدارس للكفايات التكنولوجية يُعد من المتطلبات المهمة والضرورية لزيادة فاعليته الإدارية، خاصة في ظل قيامه بالعديد من المهمات التي تتطلب استخدام التكنولوجيا وتطبيقاتها الحديثة خاصة فيما يتعلق بالاتصال المدرسي (السلمي، 2015).

ولقد اهتمت مدارس التعليم العام في دولة الكويت بتوظيف التكنولوجيا في العمل الإداري المدرسي، وتم توظيفها من قبل مديري المدارس في إعداد الخطط المدرسية وفي الاجتماعات الرسمية، وكذلك في اتخاذ القرارات المدرسية، والتواصل مع المؤسسات المجتمعية، وتوظيفها بشكل كبير في الاتصال المدرسي (الرشيدي ومجبل، 2014)، وعلى الرغم من ذلك توصلت نتائج دراسة العبدلي (2007) إلى أن امتلاك مديري المدارس بمنطقة الأحمدي التعليمية في دولة الكويت متوسطة.

فلقد برزت فاعلية وأهمية الاتصال المدرسي في مختلف مجالات النشاط الإداري والفني والتربوي للمدرسة باعتباره الأداة الأساسية في تكامل الوظائف وتنسيقها تخطيطاً وتنظيماً وتوجيهاً وتقويماً واتخاذ القرارات، إذ إن هذه المهمات تتطلب مهارات اتصالية عالية من أجل تحقيقها وإنجازها (عبود، 2009).

كما يمكن الاتصال المدرسي من تحديد أهداف المدرسة، ووضع الخطط اللازمة، والسعي نحو تحقيقها بكافة الوسائل المتاحة، بحيث نحو تحقيقها بكل الوسائل المتاحة، بحيث يقوم الاتصال على إيجاد وحدة المفهوم والهدف ورفع الروح المعنوية، وزيادة التفاعل الاجتماعي عن طريق تكوين وتنمية العلاقات الإنسانية بين جميع أفراد أسرة المؤسسة التعليمية، وتدعيم وتطوير العلاقة بين المدرسة وأفراد المجتمع المحلي، فضلاً عن التعرف إلى المشكلات التي تواجه العمل ودراستها واقتراح الحلول المناسبة

لها عن طريق الملاحظات والآراء والمقترحات والشكاوي التي يتقدم بها المعلمون أو الطلبة أو أولياء الأمور، كما يساعد الاتصال الجيد إدارة المدرسة في التعرف إلى العوامل الاجتماعية والاقتصادية والثقافية ذات التأثير في العملية التربوية (الرشايدة، 2017).

واستخدام مدير المدرسة للكفايات التكنولوجية له تأثير كبير في تسهيل عملية الاتصال والتواصل الفعال بين مديري المدارس وإدارتهم التعليمية وبينهم وبين العاملين بالمدرسة؛ مما يعود بالنفع العام على العملية التعليمية برمتها وعلى الطلاب وأولياء أمورهم، وكذلك جميع المعنيين بالمجال التربوي (الفرا، 2008).

ويهتم مديري المدارس في دولة الكويت بتحقيق مستوى مرتفع من الاتصال التربوي، خاصة في ضوء العلاقات المدرسية الكبيرة والمعقدة، والتي تتطلب التواصل بشكل مستمر ودائم، وفي هذا الصدد توصلت نتائج دراسة مذكر (2006) إلى أن ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال الفعال تعد عالية من وجهة نظر المعلمين.

ونتيجة لأهمية امتلاك مديري المدارس للكفايات التكنولوجية لدى مديري المدارس ودورها في تحقيق التميز للعمل المدرسي فإن الدراسة الحالية تحاول تعرف درجة توافر الكفايات التكنولوجية لدى مديري المدارس الثانوية ودورها في تعزيز الاتصال المدرسي بدولة الكويت.

2.1 مشكلة الدراسة

أدت جائحة كورونا إلى تعرض كافة فئات المجتمعات لتغيير غير مسبوق في فترة زمنية قصيرة، تغيراً طرأ قهراً على نمط حياتهم، فأدى إلى تغييرات في كافة مجالات الحياة وعلى رأسها المجال التربوي (Viswanath & Monga, 2020).

حيث تسببت جائحة في أكبر انقطاع للتعليم في التاريخ، حيث كان لها حتى الآن بالفعل تأثير شبه شامل على طالبي العلم والمعلمين حول العالم، من مرحلة ما قبل التعليم الابتدائي إلى المدارس الثانوية والجامعات وبحلول منتصف أبريل (2020) كان 94 في المائة من طالبي العلم على مستوى العالم قد تأثروا بالجائحة وهو ما يمثل

(1.58) بليون من الأطفال والشباب، من مرحلة ما قبل التعليم الابتدائي إلى التعليم العالي في 200 دولة حول العالم (منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة، 2020).

لذا تعد الكفايات التكنولوجية لمديري المدارس حلقة الوصل الرئيسية في سير الأعمال الإدارية بكافة أشكالها، وضعف امتلاك مديري المدارس لهذه الكفايات يؤدي إلى ضعف التواصل المدرسي؛ وبالتالي ضعف انجاز الأعمال الإدارية المتعلقة بالمدرسة، مما يترتب عليه الكثير من المشكلات والعقبات التي تحول دون تحقيق الأهداف التربوية (السلمي، 2015).

ولقد توصلت نتائج دراسات عديدة منها دراسات كل من ستيوارت وميللز وريموس (Stuart; Mills &Remus, 2009)، والمجالي والخوالدة (2015)، والبابطين (2014) إلى أن درجة امتلاك مديري المدارس للكفايات التكنولوجية يتراوح بين المستوى المتوسط والمستوى الضعيف، كما أوصت بعض الدراسات ومنها دراسة الحسن (2009) إلى ضرورة تقديم تدريب كاف للمديرين على مجال التقنية ومراعاة التدريب دورياً ليواكب المستجدات في المجال التكنولوجي، كما أوصت بتحويل المهام التي تتطلب عملا يدويا متكرراً إلى عمليات يمكن إنهاؤها باستخدام التكنولوجيا.

كما أن هناك الكثير من معوقات الاتصال والتواصل المدرسي التي تواجه المديرين والمعلمين والطلبة على حد سواء نتيجة للطريقة التقليدية التي يتم بها التواصل المدرسي، وبالتالي فإن الحاجة تعد ماسة لتفعيل التكنولوجيا في مجال التواصل المدرسي لتحقيق قدر أعلى من الإيجابية والفاعلية للمدرسة (الرشايدة، 2017).

ومن خلال عمل الباحث في المجال التربوي فقد لاحظ أن امتلاك مديري المدارس للكفايات التكنولوجيا فيما يتعلق بالتواصل مع العاملين، والقيام بالأعباء الإدارية يعد دون المستوى المطلوب، على الرغم من الحاجة لامتلاك هذه الكفايات خاصة في ظل انتشار جائحة كرونا لتحقيق الأهداف التربوية المتعددة، وبالتالي فإن مشكلة الدراسة الحالية تمثلت في محاولة الإجابة عن الأسئلة التالية.

1. ما درجة توافر الكفايات التكنولوجية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت؟

2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة توافر الكفايات التكنولوجية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟
3. ما درجة تعزيز الاتصال المدرسي في المدارس الثانوية بدولة الكويت؟
4. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة تعزيز الاتصال المدرسي في المدارس الثانوية بدولة الكويت تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟
5. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة توافر الكفايات التكنولوجية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت ودرجة تعزيز الاتصال المدرسي؟

3.1 أهداف الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى تعرف:

1. درجة توافر الكفايات التكنولوجية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت.
2. الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة توافر الكفايات التكنولوجية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت في ضوء متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
3. درجة تعزيز الاتصال المدرسي في المدارس الثانوية بدولة الكويت.
4. الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع الاتصال المدرسي في المدارس الثانوية بدولة الكويت في ضوء متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).
5. العلاقة بين درجة توافر الكفايات التكنولوجية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت ودرجة تعزيز الاتصال المدرسي.

4.1 أهمية الدراسة

يمكن إبراز أهمية الدراسة الحالية بالنقاط الآتية:

1. أهمية موضوع الدراسة كون الكفايات التكنولوجية من الموضوعات المهمة التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال، إذ يعتمد تقدم المؤسسات التربوية بشكل رئيس على القيادات التي تحركها وترسم خططها وسياساتها، وما تمتلك تلك القيادات من كفايات تكنولوجية كونها من أهم الكفايات التي تسهم في تطوير العمل التربوي، كذلك أهمية الاتصال المدرسي في إيجاد مناخ إيجابي تتوافر فيه العلاقات القوية بين العاملين ومدير المدرسة؛ وبالتالي توافر المقدرة على تحقيق الأهداف المدرسية.
2. قلة الدراسات المتعلقة بتناول الكفايات التكنولوجية لمديري المدارس بدولة الكويت، ففي – حدود علم الباحث – لا توجد دراسة واحدة تناولت الكفايات التكنولوجية لدى مديري المدارس في دولة الكويت.
3. تفيد نتائج هذه الدارسة مختلف الأطراف التربوية المعنية عامةً والعاملين في ميادين الإدارة بأهمية امتلاك مديري المدارس للكفايات التكنولوجية، وتعرفهم إلى أبعاد هذه الكفايات.
4. قد تكون بداية لدراسات مستقبلية في نفس المجال والذي يحتاج إلى مزيد من البحث والاهتمام.
5. تفيد القائمين على العملية التعليمية لتصميم برامج تدريبية لمديري المدارس لتدريبهم على امتلاك الكفايات التكنولوجية وممارستها وحفظ البيانات.
6. تفيد هذه الدراسة في مواجهة الأزمات المتعلقة بانتشار الوباء أو الحروب كما حدث في أثناء أزمة كرونا، وأتضح أهمية تفعيل التكنولوجية في المجال التربوي.

5.1 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

استخدمت الدراسة المصطلحات التالية، وبالتالي من الضروري تعريفها، وذلك على النحو التالي:

(1) الكفايات التكنولوجية

تعرف الكفايات التكنولوجية بأنها مجموعة من المقدرات والمهارات التي يجب أن يمتلكها ويمارسها مدير المدرسة في أثناء العملية التعليمية في مجالات المهارات الحاسوبية، واستخدام الحاسب في العملية التعليمية، والوسائل التعليمية، ووسائل الاتصال (المؤمني، 2008، 22). وتعرف إجرائياً بأنها الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبيان المعد لهذه الدراسة والمتضمن للمجالات التالية (المجال المعرفي، المجال التقييمي، المجال السلوكي، المجال المهاري).

(2) الاتصال المدرسي

هو العملية المحددة والتي يتم فيها توجيه رسالة لفظية أو غير لفظية تحمل خبرات أو توجيهات أو معلومات أو بيانات أو أفكار أو قيم أو اتجاهات أو مهارات أو رموز أو إشارات من طرف لأخر أو من مجموعة لأخرى داخل المدرسة (الرشايدة، 2017، 173). وتعرف إجرائياً بأنها الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبيان المعد لهذه الدراسة والمتضمن للمجالات التالية (الاتصال بين المدير والمعلمين، الاتصال بين المعلمين والطلبة، الاتصال بين المعلمين بعضهم بعضاً، الاتصال مع أولياء الأمور).

(3) تعزيز الاتصال المدرسي

يقصد بتعزيز الاتصال المدرسي في الدراسة الحالية الإجراءات التي يقوم بها مدير المدرسة لتحقيق الاتصال الفعال بينه وبين المعلمين، وبينه وبين أولياء الأمور، وبين المعلمين بعضهم بعضاً وبين الطلبة والمعلمين.

6.1 حدود الدراسة:

تحدد الدراسة الحالية بالحدود الآتية:

حد موضوعي: اقتصرت الدراسة الحالية على موضوع درجة توافر الكفايات التكنولوجية لدى مديري المدارس الثانوية ودورها في تعزيز الاتصال المدرسي بدولة الكويت.

حد زماني: طبقت الدراسة على الفصل الدراسي الثاني للسنة الدراسية (2019/ 2020).

حد مكاني: اقتصر تطبيق الدراسة على مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت.

حد بشري: اقتصرت الدراسة على عينة من معلمي المدارس الثانوية بمحافظة مبارك الكبير في دولة الكويت.

الفصل الثاني
الإطار النظري والدراسات السابقة

تناول هذا الفصل عرضاً للأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

1.2: الإطار النظري

تناول هذا الجزء وصفاً شاملاً لمفهومي الكفايات التكنولوجية والاتصال المدرسي، وذلك من خلال التطرق للمفهومين وما يتصل بهما من مفاهيم.

المحور الأول: الكفايات التكنولوجية

إنعكس التقدم العلمي والتكنولوجي بشكل واضح على مختلف ميادين الحياة ومنها الميدان التربوي، الأمر الذي وضع على عاتق التربية ضرورة اللحاق به، وأصبح دخول التقنيات في مجال التعليم بكل مستحدثاتها من أجهزة ومواد تعليمية ضرورة وليس ترفاً، وذلك بهدف الارتقاء بالعملية التعليمية ورفع كفاءتها وزيادة فعاليتها، وتقديم طرق متنوعة من التعليم تتناسب مع الفروق الفردية للمتعلمين، وتدعم دور العاملين وترفع من كفاءتهم.

والإدارة المدرسية الفاعلة هي التي تستجيب للمستجدات من حولها وتتعامل بإيجابية لمواكبة الثورة التكنولوجية والمعلوماتية، لذا أصبح لزاماً على الإدارة المدرسية أن تواكب التطورات والتقنيات التي شملت مجال الإدارة وتستفيد منها لتتحول من إدارة مدرسية تقليدية تعمد على المعاملات الورقية وتداولها يدوياً وبإجراءات روتينية، إلى مدرسة تعتمد إدارتها إلكترونياً على التكنولوجيا كعنصر وآلية في تقديم خدماتها (الأعور، 2012).

حيث لم يعدّ الهدف من التعليم في هذا العصر إكساب المتعلم المعرفة والحقائق فقط، بل تعدّاه إلى ضرورة إكسابه المهارة والمقدرة والاعتماد على الذات؛ ليكون قادراً على مواكبة متغيرات العصر التكنولوجية، ومن هذا المنطلق حرصت كثير من

المؤسسات التربوية على الأخذ بزمام المبادرة، وتوظيف التقنيات التكنولوجية بما يحقق أهدافها (مرسي، 2010).

فالتربية القائمة على الكفايات التكنولوجية تسعى إلى إكساب القادة في المجال التربوي مقدرات تقنية تؤدي بهم إلى إتقان الممارسات الإدارية المتعلقة بمهماتهم الإدارية والتربوية، سواء كان ذلك في المدارس العادية أم مدارس المتميزين (Kristy, 2010).

وتعد إجراءات تبني تقانة المعلومات والاتصالات خطوة حقيقية في علم الإدارة، مفادها تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية، بهدف تحسين الأداء من خلال الاستفادة من وسائل الاتصال الالكتروني، وبما يسهم في دعم ومساندة وتبسيط الإجراءات الإدارية، وتسهيل وتسريع عملية صنع القرار، وتمكين الإدارات من التخطيط بكفاءة وفاعلية للإستفادة من متطلبات العمل، وتقديم الخدمات بجودة عالية وفق معايير فنية وتقنية تواكب متطلبات العصر (سعد ومصطفى، 2013).

ولمواكبة العصر ومتطلباته؛ فقد سعت الدول العربية لادخال التقنيات الحديثة في مجال الإدارة، فاتخذت خطوات متنوعة، يأتي في مقدمتها ما تضمنته خطط التنمية من أهداف تصب في هذا الاتجاه، مما جعل إدارات المؤسسات الحكومية وغير الحكومية تتسابق نحو تقديم خدماتها الالكترونية، باعتبارها مؤشراً على تطور أساليبها الادارية والخدمية، كما أدركت الدول العربية أهمية الإدارة الالكترونية في التنمية الإدارية، وفي كونها أداة لتسهيل وتبسيط الإجراءات الادارية، وزيادة انتاجية العاملين، والمساعدة في إتخاذ القرارات، وتفعيل عملية الإشراف، ويبدو ذلك من خلال تأكيد خطط التنمية المتعاقبة ضمن أهدافها وسياساتها على دعم استخدام التقنية في الادارة، وتأهيل وتدريب القوى البشرية الوطنية في هذا المجال(شهاب، 2013).

وتعد الكفايات التكنولوجية لمديري المدارس ضرورة تفرضها كافة التغيرات التكنولوجية وغيرها، إذ أن تطبيقات الحاسوب قد تطورت وأصبحت حقيقية تتضح آثارها في العالم المتقدم والنامي، وقد تمثلت هذه التطبيقات في الحاسوب كمادة تعليمية وكنظام إداري في التعليم ثم كوسيلة تعليمية، وقد بقى موضوع الحاسوب وسيلة اهتمام

الباحثين والمربين لتطوير أنماط جديدة لاستخدام التكنولوجيا المتطورة في التعليم وتفعيله في الجوانب الإدارية للعملية التعليمية، حيث أصبح استخدام التقنيات في الأعمال الإدارية أحد الإجراءات المهمة والحيوية لما للحاسوب من نتائج ايجابية تجعل من الممكن تهيئة المناخ الإداري المناسب لصناعة واتخاذ قرارات أكثر قوة وفاعلية في ضوء ما يوفره الحاسوب من إمكانية ومقدرة على جمع البيانات والمعلومات واستخلاصها وتنسيقها وتحليلها، مهيأ لرجل الإدارة مجالاً وافقاً واسعة لرؤية الحقائق وربطها ببعضها من زوايا متعددة (العبدلي، 2007).

وتساعد الكفايات التكنولوجية مديري المدارس في انجاز أعمالهم الإدارية البسيطة كتخزين البيانات الخاصة بالعاملين، والاتصال الدائم بمكاتب المسؤولين في الإدارات التعليمية، والاتصال مع أولياء الأمور، وكذلك مع المديرين أنفسهم، بالإضافة إلى أن هذه الكفايات توفر لهم الكثير من الوقت والجهد، وتجعلهم على علم ودراية بالتطورات والتقنيات التي تحدث في مجال التربية وفي مجال عملهم، مما يسهل عليهم التوصل إلى أفضل السبل لتحسين وتطوير أدائهم (المجالي والخوالدة، 2015).

وبالتالي فلكي ينجح مدير المدرسة في أداء المهمات المكلف بها بدقة وإتقان لابد من أن يمتلك مجموعة من الكفايات التقنية بجانب الكفايات الإدارية؛ لأن هذه الكفايات تعمل على تطوير وتنمية المدرسة والمعلمين والطلبة، وتعمل على تحفيزهم نحو العمل لتحقيق الأهداف والغايات التي أنشئت من أجلها المدرسة ومواكبة التطورات حتى تحظى المدرسة بمكانة مرموقة.

مفهوم الكفايات التكنولوجية

أولاً تعريف الكفاية

أ- الكفاية لغة:

الكفاية في اللغة من كفاه الشيء كفاية، استغنى به عن غيره فهو كافٍ، والكفاءة في القوة والشرف، والكفء هو القوي القادر على تصريف العمل وجمعه اكفاء (المعجم الوسيط، 2004، 791)، والكفاية قول للحث على حسن معاملة الناس فهو جدير ذو أهلية، قادر على تصريف العمل (عمر، 2008، 1942).

فالمعني اللغوي للكافية يشير إليه في معاجم اللغة إلى معاني القدرة والجودة والقيام بالأمر وتحقيق المطلوب، والقدرة عليه، وفعلها كفى يكفي كفاية، أي استغنى به عن غيره (عشيبة، 2009، 115).

ب- الكفاية إصطلاحاً:

تعرف الكفاية اصلاحاً بأنها القدرات والامكانيات المطلوب توافرها لدى القائد إضافة إلى المعارف والمهارات التي يمتلكها (عبوي، 2010، 100).

كما تعرف الكفاية بأنها استخدام أقل المصادر والمواد الخام والمواد المادية والبشرية وذلك للوصول إلى أكبر قدر ممكن من المخرجات المرغوب فيها للمؤسسة، وهنا يتضح الفرق بين الفعالية والكفاية فهناك اجماع بين علماء الإدارة على أن مفهوم الفعالية يرتبط بمخرجات العمل وأهدافه، بينما يرتبط مفهوم الكفاية بمدخلات العمل أي العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار لإنجاز العمل بنجاح، وذلك بأقل الموارد البشرية والمادية (الصالحي، 2010، 13).

وتعرف الكفاية كذلك بأنها امتلاك المهارات والقدرات ثم استخدامها بأفضل الطرق وأقلها كلفة بشكل يحقق الفاعلية المطلوبة من مدير المدرسة (العمري، 2008، 19).

ثانياً: تعريف التكنولوجيا

يعد مفهوم التكنولوجيا من المفاهيم التي ناقشها الكثير من الباحثين والمفكرين، واختلفوا في نظرتهم لها بسبب اختلاف تخصصهم وتطور خصائص التكنولوجيا نفسها، ولكن من الأمور المتفق عليها أن ماهية التكنولوجيا قديمة قدم المخترعات البشرية نفسها، إذ كانت تعد وسيلة من الوسائل التي اكتشفها الإنسان عند تطويعه البدائي للطبيعة، وبعدها أصبحت أداة يستخدمها لخدمته ومساعدته لقضاء حاجياته المتنامية، ثم تطور استعمالها وعم إلى درجة أصبحت مهمة جدا في حياته العامة والخاصة مما جعل البعض من المفكرين يعتقدون بأنها المسئولة عن معظم التغيرات التي تحدث داخل المجتمع المعاصر (دليو، 2010، 19).

وعلى الرغم من أن كلمة تكنولوجيا ارتبطت بالجانب العملي والوظيفي لعلوم المهندسين، فإنه نطاق استخداماتها في مجتمع المعرفة يتعدى العلوم الهندسية فقط، إذ

من خلالها يمكن توصيل المعلومات وتنمية المهارات، وذلك على المستويين النظري والتطبيقي معاً، ناهيك عن إسهاماتها في تنمية التفكير، وفي الحصول على المعرفة المتجددة، وفي اكتساب خبرات معاصرة، وبذلك يمكن تعريف التكنولوجيا بأنها مفهوم يتمحور حول التطبيق المنظومي للمعرفة في شتى تجلياتها، سواء أكانت علمية أم اجتماعية أم اقتصادية أم سلوكية .... الخ، وتهدف تطبيقاتها إلى حل المشكلات المعقدة والصعبة في شتى المجالات، وذلك من خلال تطبيق مجموعة من الإجراءات العملية والأفكار النظرية ويكون سبيلها لتحقيق ذلك مجموعة من الوسائل والتنظيمات اليدوية أو الآلية (إبراهيم، 2009، 121).

ولقد اشتقت كلمة التكنولوجيا (Technology) والتي عربت (بالتقنيات) من الكلمة اليونانية (Techno) وتعني فنا أو مهارة، وبذلك فإن كلمة تقنيات تعني علم المهارات أو الفنون، أي دراسة المهارات بشكل منطقي لتأدية وظيفة محددة، فالتكنولوجيا هي التطبيق النظامي للمعرفة العلمية أو معرفة منظمة من أجل أغراض علمية، والتكنولوجيا تجمع بين الطريقة والآلة (الطيطي وأبو سمرة ومنصور، 2012، 57).

كما ينظر إلى التكنولوجيا على أنها التنظيم الفعال لخبرة الإنسان من خلال وسائل منطقية ذات كفاءة عالية، وتوجيه القوى الكامنة في البيئة المحيطة بنا، للاستفادة منها في الربح المادي (دعمس، 2009، 21).

وتعرف التكنولوجيا بوصفها جهد إنساني وطريقة للتفكير في استخدام المعلومات والمهارات والخبرات والعناصر البشرية وغير البشرية المتاحة في مجال معين، وتطبيقها في اكتشاف وسائل تكنولوجية لحل مشكلات الإنسان، وإشباع حاجاته، وزيادة قدراته إلى أقصى درجة (زمام وسليماني، 2013، 165).

فالتكنولوجيا طريقة نظامية تسير وفق المعارف المنظمة، وتستخدم جميع الامكانات المتاحة مادية كانت أم غير مادية، بأسلوب فعال لإنجاز العمل المرغوب فيه إلى درجة عالية من الإتقان أو الكفاية وبذلك فإن للتكنولوجيا ثلاث معان هي:

1- التكنولوجيا كعمليات وتعني التطبيق النظامي للمعرفة العملية.

2- التكنولوجيا كنواتج وتعني الأدوات والأجهزة والمواد الناتجة عن تطبيق المعرفة العلمية.

3- التكنولوجيا كعملية ونواتج معا وتستعمل بهذا المعنى عندما يشير النص إلى العمليات ونواتجها معا مثل تقنيات الحاسوب (دعمس، 2009، 24).

أي أن التكنولوجيا لا تقتصر على التقنيات الحديثة وأدواتها فقط، بل تشمل التقنيات ومهارة استخدامها وطرق توظيفها.

ثالثاً: تعريف الكفايات التكنولوجية

تعرف الكفايات التكنولوجية بأنها مجموعة المقدرات والمهارات والاتجاهات التي يمتلكها مديرو المدارس ويمارسونها في مجال تكنولوجيا التعليم، والتي تتعلق بأعمالهم الفنية والانسانية (العبدلي، 2007، 9).

كما تعرف بأنها المعلومات والمهارات والاتجاهات الخاصة بمجال تكنولوجيا التعليم اللازمة للعنصر البشري ليصل درجة من الاتقان في أدائه لمهام وظيفته (أحمد، 2014، 867).

وتعرف أيضاً بأنها مجموعة المقدرات التي تمثل الحد الأدنى من المعارف والمهارات والاتجاهات التي يجب أن يمتلكها المديرين في مجال تكنولوجيا التعليم (القرني، 2017، 112).

كذلك تعرف بأنها مجموعة المهارات والمعارف والإجراءات والاتجاهات في المجال التكنولوجي والتي يمتلكها قائد المدرسة وتساعده على تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية، من خلال ممارستها لمهامها الإدارية واتقانها للعمل، وسرعة انجاز كافة أعمال الإدارة المدرسية (محمد ونايل، 2018، 39).

وبالتالي فالكفايات التكنولوجية تتعلق بتفعيل مديري المدارس للتكنولوجيا في مجال الإدارة لتحقيق الأهداف التربوية، حيث يتم تفعيلها فيما يتعلق بالاتصال المدرسي وفيما يتعلق باتخاذ القرارات التربوية.

أهمية الكفايات التكنولوجية لمديري المدارس

أسهمت التغيرات التكنولوجية في إيجاد أسلوب جديد للإدارة الحديثة يختلف عن الأسلوب التقليدي، بل إن تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، قد أسهمت في

تغيير مضامين العملية الإدارية التقليدية من تخطيط، وتنظيم، ورقابة، وتنسيق، وإتخاذ قرارات؛ فلم تعد تلك العمليات وتنفيذها يتم بالطرق التقليدية من الأعلى إلى الأسفل، حيث أنتجت تقنية المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها المتطورة والمتجددة خلال السنوات القليلة الماضية واقعاً إدارياً جديداً، تجلت مظاهرة في سقوط كثير من المفاهيم الفكرية والمنظومات التي اعتمدت عليها الدراسات الإدارية سابقاً، وتحققت نقلة فكرية نوعية، جعلت الأساليب الإدارية الحديثة تكاد لا تمت بصلة لما كان عليه واقع الفكر الإداري وتطبيقاته خلال العقد الماضي، وبفعل ذلك فقد تأثرت المؤسسات المعاصرة وتغيرت هياكلها ومعاملاتها ومعايير أدائها (فاروق والعاجز، 2011).

ولقد أصبح مديرو المدارس قضية تشغل المهتمين بقضايا التعليم، لأن المدير يمثل أحد تحديات التنمية خلال الفترة القادمة، فمدير المدرسة أينما كان مطالب ألا يعيش متغيرات بيئته المحلية والإقليمية فقط، وإنما معايشة كل المتغيرات العالمية والتسلح بالمعلومات، ومعايشة ثورة العلم والاتصالات وآليات التشغيل الذاتي في مواكبة المتغيرات، وأن يكون دارساً وممارساً في الوقت نفسه، كل ذلك يتطلب مديراً سلوكه القيادي يمثل عنصراً حيوياً في إدارة وتنظيم مدرسته؛ ومن ثم تتوقف عليه فاعليتها وكفاءتها فالإداراة المدرسية الواعية تهدف إلى تحسين العملية التعليمية والتربوية والارتفاع بمستوى الأداء(أحمد، 2003).

ويوجد العديد من العوامل التي تدعو لتعلم الكفايات التكنولوجية لمديري المدارس لما لها من أهمية في مساعدة مديري المدارس لأداء دورهم بكفاءة وفاعلية، ومن هذه العوامل ما أشارت إليه العبيد (2015) في الأتي: تسارع التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به؛ وتوجهات العولمة وترابط المجتمعات الإنسانية؛ والتحولات الديمقراطية وما رافقها من متغيرات وتوقعات؛ والاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة؛ وتسارع المؤسسات التعليمية في تطوير مواقعها الالكترونية من أجل تحقيق مستوى الجودة المؤسسية؛ والحاجة للمحركات البحثية من قبل المدراء لخلق مصادر للمواد العلمية والتربوية التي يحتاجها.

وفي سياق متصل أضاف القرني (2017) عدد من العوامل التي تبرز أهمية الكفايات التكنولوجية لمديري المدارس وهي: انتهاج كثير من وزارات التربية إلى تطوير

المواقع الإلكترونية وسبل التواصل الالكتروني؛ اتجاه وزارات التربية إلى لغة الأرقام ونظام المؤشرات في تقييم مخرجات وتقارير وانشطتها المختلفة؛ حاجة المديرين لأحدث المعلومات في مجال الإدارة المدرسية مما يتطلب توافر كفايات للوصول لهذه المعلومات ثم تصنيفها وتوضيفها من خلال التقنية، اعتماد كثير من الدورات التدريبية التطويرية لمديري المدارس على التقنية الحديثة؛ إيجاد بيئة تعليمية تفاعلية من خلال تقنيات الكترونية جديدة؛ دعم عمليات التفاعل بين الطلاب والمعلمين والاداريين من خلال تبادل الخبرات والحورات عبر قنوات الاتصال الالكتروني كالبريد الالكتروني؛ الاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة؛ التحولات الديمقراطية وما رافقها من متغيرات وتوقعات؛ توجهات العولمة وترابط المجتمعات الإنسانية.

مؤشرات الأداء التكنولوجي في المؤسسة التربوية

للربط بين الأداء بمفهومه المتطور وعنصر التكنولوجيا في المؤسسة لابد أن نشير إلى أهم مؤشرات الأداء المستعملة في تحديد القدرة التكنولوجية وهي كما يلي (خليل، 1998):

1- **معدل الابتكار التكنولوجي:** وهي اختيار واحد أو أكثر من مقاييس الأداء التكنولوجي للمنتجات والعمليات الرئيسية ورصد تقدمها عبر الزمن.

2- **إنتاجية البحوث والتطوير:** يمكن تحديد أي مقياس للإنتاجية كنسبة التغير في المخرجات إلى التغير في المدخلات، وعلى سبيل المثال التحسن في أداء المنتج والعملية مقسوما على الاستثمار الإضافي في البحوث والتطوير.

3- **الموارد المخصصة للبحث والتطوير:** وهو مقياس لمستوى الإنفاق لمشاريع مختلفة ووحدات النشاط وفي ظل مستوى المؤسسة ككل.

4- **معدل تقييم منتج جديد:** وهو يقاس من خلال عدد المنتجات الجديدة المقدمة سنويا، عدد براءات الإختراع المتحصل عليها، أو نسبة المبيعات المشتقة من منتجات جديدة.

5- **التنويع المعتمد على التكنولوجيا:** طالما أن استراتيجية التكنولوجيا موجهة جزئيا نحو هدف التنويع فإنه من المهم قياس درجة النجاح في إنجاز هذا الهدف من خلال نسبة المبيعات الناتجة من المجهودات الخاصة بالتنويع.

المكونات الأساسية للتكنولوجيا في المجال التربوي

تشتمل التكنولوجيا على المكونات التالية في المجال التربوي: عتاد الحاسوب والمكونات المادية للحاسوب؛ وبرامج الحاسوب وتتضمن كل برامج الحاسوب من نظم تشغيل وبرامج تطبيقية، وتكنولوجيا التخزين وتتضمن الوسائط المادية والبرامج التي تتولى عملية تخزين البيانات داخل الحاسوب وخارجه؛ وتكنولوجيا الاتصالات وتعني جميع برامج ووسائط وتقنيات الاتصالات لربط نظم الحاسوب وبناء الشبكات بأنواعها المختلفة (LAN–WAN) والاتصال بالأنترنت (ياسين، 2009).

كما يمكن تلخيص مكونات التكنولوجيا في المجال التربوي في المكونات التالية:

1. **الأجهزة:** وتشمل جميع الأدوات والآلات التي يتم استخدامها في معالجة المعلومات وتخزينها وبثها وأهم هذه الإجهزة وأشهرها وأكثرها استخداما هو الحاسوب الذي يتكون من مكونات صلبة ومكونات غير صلبة ويضم جهاز الحاسوب وحدات الإدخال ووحدات التخزين ووحدات المعالجة المركزية ووحدات الإخراج.
2. **البرمجيات:** وهي مجموعة الأوامر مصاغة بلغة يفهما الحاسوب وتنقسم إلى برمجيات النظم (انظمة التشغيل ولغات البرمجة) والبرمجيات الجاهزة أو التطبيقية (برنامج محرر النصوص والجداول الالكترونية وغيرها).
3. **قواعد البيانات:** وهي مجموعة منظمة من البيانات التي تجمع بينها علاقات منطقية إذ يسهل تخزينها واسترجاعها بغرض تعديلها أو الاضافة إليها أو الاستفسار عن مكوناتها وإعداد التقارير عن مراجعتها.
4. **شبكات الاتصالات:** وهي التي تعمل على ربط حاسبين معا ماديا من خلال الاسلاك أو أدوات الربط اللاسلكية إذ يتيح هذا الربط للحاستين إمكانية اقتسام الملفات ومشاركتها.
5. **الموارد البشرية والمعرفة التقنية:** وهي تضم العنصر البشري الذي يتحكم بجميع المكونات السابقة ويعمل على الاستفادة منها وهذا يتطلب توافر المعرفة الفنية والمهارات لدى هذا العنصر البشري حتى يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات بدرجة تحقق الفائدة المرجوة منها (الحناوي، 2011).

مميزات استخدام التكنولوجيا في أعمال الإدارة المدرسية

يهدف التطور التكنولوجي في مؤسسات التعليم إلى الزيادة في توفير خدمات متعددة للمحتاجين، وتحسين مخرجات عملية التعليم، وإكساب العاملين في تلك المؤسسات التعليمية مهارات واتجاهات ايجابية نحو هذا التطور باعتباره عنصراً مهماً من العناصر التي تساعد في إنجاح وبقاء تلك المؤسسات، وتفيد التكنولوجيا إدارة المدرسة بكثير من الفوائد منها ما يلي (خلوف، 2010): السرعة والدقة في تخزين المعلومات، وتكوين ما يسمى ببنك المعلومات، ومعالجة وتشغيل البيانات، واسترجاع النتائج في وقت قصير مقارنة بالنظام اليدوي؛ والاستجابة لحاجات ورغبات المستفيدين من العملية التعليمية بكفاءة وفاعلية، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق رضا المستفيدين؛ وتقديم خدمات شاملة بأقل التكاليف والجهد والوقت؛ وتأكيد وإظهار الشفافية في أداء العمل، والتعامل مع المستفيدين من الخدمات التعليمية؛ والتخلص من البيروقراطية والروتين في تأدية الأعمال؛ وضمان حصول المستفيدين على الخدمات التي تقدمها المدرسة على مدار السنة ومباشرة دون الحاجة إلى حضورهم إلى المدرسة من خلال الشبكة الإلكترونية؛ وضمان المحافظة على البيئة من خلال تقليل ازدحام المواصلات، الأمر الذي يؤدي إلى تقليل العوادم التي تؤدي إلى تلوث البيئة؛ لأن المستفيدين يحصلون على الخدمات التي تقدمها المدرسة من منازلهم ولا ضرورة للذهاب إلى المدرسة؛ وتحسين العمليات ويقصد بها استخدام الحاسب الآلي في تحويل المدخلات (الأنشطة، والأعمال، والموارد، والأفراد)، والتي يؤدي من خلالها العاملون في المدرسة أعمالهم إلى مخرجات، بهدف تحقيق رغبات المستفيدين من العملية التعليمية؛ وتمكين المديرين من تأدية أعمالهم بطريقة أفضل، من خلال مساعدتهم على المتابعة الدورية لطرق أداء العمل المدرسي في جميع مراحله، وتوفير الوقت لديهم ليتمكنوا من التركيز على جوانب العمل المهمة بدلاً من الأعمال الكتابية الورقية.

بينما أوضحت الشهاب (2013) الفوائد التالية لاستخدام التكنولوجيا وتقنياتها في الإدارة المدرسية وهي: سهولة عقد الاجتماعات عن بعد للإدارات المتباعدة جغرافيا؛ وتحسين فعالية الاداء وإتخاذ القرار من خلال اتاحة المعلومات والبيانات لمن أرادها، وتسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية، وإمكانية

الحصول عليها بأقل مجهود من خلال وسائل البحث الآلية المتوافرة؛ والمرونة في عمل الموظف، بحيث يمكن للموظف سهولة الدخول على الشبكة الداخلية من أي مكان قد يتواجد فيه للقيام بالعمل في الوقت والمكان الذي يرغب فيه؛ وعدم وجود حاجة للعدد الكبير من خزائن الملفات، وبالتالي توفير مساحتها، وكذلك توفير نفقات الموظف المخصص للعناية بهذه الملفات؛ وسهولة وسرعة وصول التعليمات والمعاملات الإدارية للجهات المختصة؛ وسهولة إنهاء المعاملات من خلال جهة واحدة تقوم بهذه المهمة بالإنابة عن الدوائر الأخرى؛ وسهولة تخزين وحفظ البيانات والمعلومات وحمايتها من الكوارث والعوامل الطبيعية من خلال الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطية في أماكن خارج حدود المؤسسة، وهو ما يعرف بنظام التحوط من الكوارث.

وبالتالي تعد التكنولوجية من الأدوات المهمة والفعالة في مجال الإدارة التربوية حيث تسهم في سهولة الحصول على المعلومات، وتخزين الملفات وسهولة استرجاعها، والتواصل الفعال مع كافة العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات المؤدية لتحقيق الأهداف التربوية.

مهمات القيادات المدرسية نحو توظيف التقنيات الحديثة في الأعمال الإدارية

مع كثرة الأعمال الإدارية التي تتطلب كثير من الوقت والجهد في سبيل إنجازها، إزدات الحاجة إلى توظيف التقنية الحديثة بشكل أكبر، ونظراً لما تمتاز به التقنيات الحديثة من خدمات واسهامات، تساعد على إنجاز الأعمال وأدائها بكل يسر وسهولة، وبأقل جهد وفي أقصر وقت، وتتمثل مهمات ومسؤوليات القيادات المدرسية في هذا الإطار فيما حدده الحربي (2013) في الأتي: التعريف بأهمية التقنيات الحديثة في تطوير وتحسين الأداء؛ والتوسع في استخدام التقنيات الحديثة في العمل الإداري المدرسي؛ وتوظيف أجهزة الحاسوب بشكل كامل وعام في جميع جوانب العمل والنشاط الإداري المدرسي؛ وتوفير الأجهزة والمواد والبرامج الملائمة للتطبيقات الإدارية؛ وإعداد الكوادر الفنية المدربة على تنفيذ الأعمال الإدارية؛ وتهيئة الأماكن الملائمة لحفظ الأجهزة المتعلقة بتطبيقات الإدارة؛ متابعة كافة الأعمال الإدارية المتعلقة باستخدام الحاسوب وملحقاته، والتأكد من تنفيذها وفقا للخطة الموضوعة لها؛ وتحفيز

العاملين وتشجيعهم على استخدام التقنيات الحديثة في العمل الإداري المدرسي؛ وتقويم كافة برامج الأداء المرتبطة بالأجهزة التقنية الحديثة والعاملين عليها.

وبالتالي فإن المهام المتعلقة بممارسات مديري المدارس في المجال التكنولوجي تتمثل في تهيئة البيئة والمناخ الملائم للممارسات التكنولوجية، مع توفير البنية التحتية التقنية، وتدريب كافة العاملين على استخداماتها وتفعيلها في المجال الإداري والفني بالمدرسة.

الكفايات التكنولوجية اللازمة لمديري المدارس

لقد أصبحت الكفايات التكنولوجية عنصراً مهماً وركيزة أساسية وضرورية ومدخلاً من مدخلات المنظومة الإدارية؛ وبناء عليه تبرز الحاجة الملحة لامتلاك الكفايات التكنولوجية وتوظيفها في عمله الإداري في كافة مستويات العمل، ومع التطور الهائل والتسارع التكنولوجي في كافة مجالات الحياة خاصة في المجال التعليمي والإداري على وجه الخصوص، وفي ظل هذه التغيرات يظل مدير المدرسة في حاجة دائمة لتطوير كفاياته في التكنولوجيا وتوظيفها في عمله الإداري؛ وبالتالي بات من الضروري أن يمتلك قدرا من كفايات معرفية ومهارات عدد من البرامج التكنولوجية تماشيا مع هذه المستجدات، وتتضمن الكفايات التكنولوجية جميع الأجهزية والمنتجات الحديثة وتطبيقاتها المختلفة، كأجهزة الاتصال والهواتف بأنواعها، وأجهزة البث كالتلفاز والحاسوب وتطبيقاته المختلفة، كالانترنت والبريد الالكتروني والمنشورات التعليمية (الجرايدة، 2019، 161) .

وفي سياق متصل أوضح خميس (2013) أن أهم الكفايات التكنولوجية اللازمة لمديري المدارس هي:

1- **الوصول إلى المعلومات:** ويشمل استخدام الحاسوب وشبكاته وبرامجه، وأجهزة الاتصالات الرقمية المحمولة، في الوصول إلى البيانات والمعلومات وتوصيلها. بحيث يتمكنون من استخدام الأدوات التكنولوجية في الوصول إلى المعلومات الصحيحة، بسرعة وكفاءة.

2- **معالجة المعلومات:** وتشمل استخدام الحاسوب وبرامجه في معالجة البيانات والمعلومات، وتنظيمها، وتخزينها، واسترجاعها، ونشرها، وتداولها، والتشارك

فيها، باستخدام الوسائط الرقمية، مثل الحاسوب الشخصي، والماسحات الضوئية، والكاميرات الرقمية.

3-**إنتاج المعرفة:** وتشمل استخدام الحاسوب وبرامجه في إنتاج المعرفة، والمواد والوسائط والمصادر الرقمية، وتنظيمها، وتخزينها، باستخدام الوسائط الرقمية، مثل الحاسوب الشخصي، والماسحات الضوئية، والكاميرات الرقمية. بحيث يصبحون فاعلين في مجتمع المعرفة، وقادرين على بناء المعرفة، واختيارها، وتقويمها، في ضوء معايير محددة.

4-**التشارك في المعرفة:** وتشمل استخدام الحاسوب وشبكاته وبرامجه في التشارك في المعرفة، باستخدام الوسائط الرقمية، بحث يصبحون قادرين على التواصل مع العاملين، والعمل معًا بطريقة تعاونية وتشاركية، لبناء المعرفة.

5-**نشر المعرفة:** وتشمل استخدام الحاسوب وشبكاته وبرامجه في نشر المعرفة، وتداولها، باستخدام الوسائط الإلكترونية المناسبة، مثل: البريد الإلكتروني، والمجموعات الإخبارية، ومواقع الويب، ومؤتمرات الويب، والمدونات، وشبكات التواصل الاجتماعي، ومواقع التشارك في المعرفة.

6-**إدارة المعرفة:** وتشمل استخدام الحاسوب وشبكاته وبرامجه في إدارة المعرفة، وتداولها، باستخدام الوسائط الرقمية، مثل: مؤتمرات الفيديو، والبريد الإلكتروني، والمجموعات الإخبارية، ومواقع الويب، ومؤتمرات الويب، والمدونات، وشبكات التواصل الاجتماعي.

7-**استخدام المعرفة:** وتشمل استخدام الحاسوب وشبكاته وبرامجه في الاستخدام الوظيفي للمعرفة في المجالات العلمية، في الكتابات، والبحوث والدراسات، والمقالات، باستخدام الوسائط الرقمية.

بينما أوضحت الحريري (2007) الى مجموعة من الكفايات التكنولوجية التي يجب على مديري المدارس الإلمام بها، ومنها: إيجاد خبرات تعليمية متوافقة مع معايير وضع المحتوى العلمي والمعلومات والممارسات التعليمية؛ وخلق بيئات تعلم جديدة وتطور أدوار جديدة للمعلم والمتعلم؛ والقدرة على استخدام التكنولوجيا وإدارتها في العمل الإداري؛ واستخدام مصادر التكنولوجيا بشكل أفضل لتفهم وتقييم احتياجات

العاملين والطلبة ومقدراتهم، من أجل تطوير الممارسات التعليمية والوصول بتعليم المتعلمين الى الحد الأقصى؛ واستخدام تكنولوجيا التعليم للتواصل والتعاون مع الطلبة وأولياء الأمور والمعلمين؛ واستخدام مصادر الإنترنت للتواصل والتعاون مع مجتمع المدرسة (المعلمين، وأولياء الأمور، والمتعلمين)؛ واستخدام التكنولوجيا لجمع وإدارة المعلومات المتعلقة بالتعلم والتعليم؛ وتحديد واستخدام التكنولوجيا لدعم عملية التعلم لجميع المتعلمين من خلال التنمية المهنية المستدامة وتقويمها؛ والقدرة على فهم الممارسات القانونية والأخلاقية المرتبطة بالمعلومات وتكنولوجيا التعليم وتقديم نموذجاً لها؛ والقدرة على تكوين نموذج لتعلم الممارسات الصحية والآمنة في استخدام التكنولوجيا.

في حين حدد القرني (2017) أهم الكفايات التكنولوجية التي يجب على مديري المدارس امتلاكها تتمثل في: المقدرة على الاتصال بشبكة الانترنت والوصول لمتصفحات الانترنت، وامتلاك مهارات ممارسة البحث والنشر من خلال محركات البحث عبر الانترنت؛ والمقدرة على التعامل مع قواعد البيانات والموسوعات والمكتبات العالمية عبر الشبكة؛ والمقدرة على بناء الاستبيانات والاستفتاءات الالكترونية؛ والمقدرة على تخزين المعلومات واستراجاعها عبر مواقع التخزين السحابي، ومهارة البحث والكتابة والنشر عبر الموسوعة الحرة، والقدرة على توظيف جميع هذه الامكانات في خدمة العملية الإدارية؛ والمقدرة على فتح حساب بريد الكتروني، والارسال والاستقبال من خلال البريد الالكتروني، وضغط الملفات لإرفاقها بالبريد الالكتروني، وتحميل وتنزيل الملفات المرفقة بالبريد الالكتروني، والمقدرة على انشاء مجموعات وقوائم البريد الالكتروني، والقدرة على التعامل مع البريد العشوائي وحماية بريده الالكتروني، والمهارة في توظيف البريد الالكتروني كوسيط لتسليم التكليفات وارسال اللوائح والتعاميم مع المرؤوسين والزملاء؛ ومعرفة مفهوم وايجابيات التعلم النقال، والمعرفة والقدرة على توظيف البرمجيات والتطبيقات المتاحة عبر الهواتف الذكية، كبرنامج التراسل الفوري الوتساب والتليجرام والانستجرام والتانجو والسناب شات، والمهارة في توظيف الامكانات الهائلة التي تتيحها هذه البرامج كوسيط للتواصل، وإدارة اعمال اللجان العلمية، والاجتماعات والمهمات الادارية المختلفة مع المرؤوسين والزملاء؛ والمقدرة على إنشاء

الحسابات الشخصية أو المؤسسية عبر شبكات التواصل الاجتماعي واسعة الانتشار والفاعلة، كالفيسبوك والتويتر واليوتيوب، والمدونات الالكترونية وغيرها، والمهارة في توظيف الامكانات الهائلة التي تتيحها هذه الشبكات كوسيط للتواصل ونشر الاخبار والمشاركات والنتائج والمسابقات والمناشط المختلفة.

وفي سياق متصل حدد العبدلي (2007) عدد من الكفايات التكنولوجية اللازمة لمديري المدارس تتمثل في الآتي: أن يكون رائداً للمدرسين والإداريين وجميع العاملين معه في هذا المجال، وأن يشجعهم على تقبل واستيعاب التقدم التكنولوجي وتوظيفه في أعمالهم؛ وأن يكون لديه القدرة على فهم واستيعاب التقدم المستمر في ميدان التكنولوجيا، وأن يستطيع التقدم في عمليات التخطيط والأعمال الإدارية والتقييم، وإجراء الأبحاث والاتصالات وقبل كل شيئ في تطوير وتحسين عملية التعليم والتعلم داخل المدرسة؛ وأن يكون على قناعة تامة بأهمية دور التكنولوجيا في تسيير الحصول على الخدمات المعينة على التعليم، وأن يحسن الاستفادة من المصادر المتعددة للمعلومات، ومن المواد التعليمية المتوفرة على مواقع شبكة الانترنت، وذلك باستخدامها في أعمال البحث والتنمية المهنية، والالمام بخبرات الآخرين ممن سبقوه في نفس مجال عمله، مما يسهل عليه حل المشكلات والتغلب على الصعوبات.

وهذا يؤكد على أن التكنولوجيا تعد من الوسائل المهمة والفعالة لعمل الإدارات المدرسية، حيث تسهم في تيسير الأداء والحصول على الخدمات، ومواكبة التطورات العالمية، وبالتالي سهولة الحصول على المصادر التي تسهم في حل المشكلات وتطوير العمل التربوي.

مستويات الكفايات التكنولوجية اللازمة لمديري المدارس

هناك ثلاث مستويات للكفايات التكنولوجية اللازمة لمديري المدارس حددتها عمايرة (2019) في الآتي:

المستوي الأول: هو المستوى الأساسي في العملية التعليمية، الذي يشتمل على المهارات التشغيلية للحاسوب والبرمجيات وإدارة البيانات والقدرة على معالجته وتخزينها.

المستوى الثاني: هو المستوى المتوسط في العملية التعليمية، والذي يشتمل على المهارات التي تتعلق بالشبكة المعلوماتية على الإنترنت، مثل القدرة على استخدام محركات البحث، واستخدام التطبيقات الحديثة.

المستوى الثالث: هو المستوى المتقدم الذي يتعلق بالجانب التطبيقي في المجال، ويشتمل على تطبيق قواعد البيانات من أجل حل المشكلات التي تواجههم في العملية التعليمية.

لذلك وجب على مديري المدارس السعي للوصول إلى المستوى الثالث من خلال الدورات التدريبية المتخصصة، لكي يضمن الكفاءة والكفاية في استخدام الوسائل التكنولوجية في العملية الإدارية المدرسية.

معوقات استخدام مديري المدارس للتكنولوجيا في العملية التعليمية وآليات التغلب عليها

هناك العديد من المعوقات عدد أخر من الصعوبات التي تحد من استخدام التكنولوجيا في الاعمال الإدارية والتعليمية في المجال المدرسي ومن هذه المعوقات ما يلي:

1- رفض الموظف الإداري (مدير، مساعد، موظف) فكرة استخدام التكنولوجيا في عمله وتفضيله استخدام الطرق التقليدية وبذلك ينعكس عليه بعدم الرغبة في التعليم والتدريب والإبداع.
2- جمود النمط الإداري في المؤسسات التعليمية، وعدم استيعابه الطرق والأساليب الحديثة التي تفرضها استخدامات تكنولوجيا المعلومات.
3- ضعف الوعي لدى بعض مخططي وراسمي السياسات التربوية بالهدف والفلسفة التربوية التي تكمن وراء الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات داخل العملية التعليمية.
4- عدم توافر رؤوس الأموال الكافية لدعم المدارس بأفضل الوسائل التكنولوجية الحديثة أو غلاؤها، وبالتالي فإن شراء جزء بسيط منها سينعكس على العمل الإداري ويقلل من كفاءته.

5- الجانب الأمني التقني ويتعلق بالأنظمة التقنية والشبكة والاجهزة والبرامج المستفاد منها.

6- عدم توافر الفنيين المؤهلين المناسبين لإصلاح الأضرار التي تلحق بالأجهزة الالكترونية أو التي تتعلق ببرمجة البرامج وقواعد البيانات في أجهزة الحاسوب (البدو، 2016).

وهناك عدد آخر من المعوقات أشار إليها الحربي (2011) في الآتي: قصور دور الجهات المختصة وذات العلاقة في جانب تطوير مهارات المديرين والوكلاء في مجال استخدام تطبيقات الحاسب الآلي والإرتقاء بها؛ وحاجة التطبيقات الحاسوبية لمزيد من التطوير والترقية، للتناسب مع متطلبات الإدارة الحديثة؛ والحاجة إلى توافر خدمات البريد الإلكتروني والبريد الصوتي والإنترنت؛ ومحدودية الإمكانات المالية؛ وقلة الدورات التدريبية للقيادات المدرسية؛ والنقص الواضح في أعداد المتخصصين في علم الحاسوب وتطبيقاته؛ وعدم صلاحية بعض المباني لاستخدام تكنولوجيا المعلومات.

ولقد أوضحت السيد (2012) أن عصر تكنولوجيا المعلومات يتطلب من الأنظمة المدرسية الأتي للتغلب على هذه المعوقات: الإهتمام بصياغة سياسات وطنية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات وإنشاء مراكز قومية للحاسبات الإلكترونية؛ والإهتمام بتطوير شبكات الاتصالات الوطنية وربطها بالشبكات العربية؛ والإهتمام بإنشاء بنوك للمعلومات وإنشاء أنظمة معلومات قومية في كافة التخصصات؛ وزيادة كفاءة الإتصالات داخل المدارس وبين المدارس بعضها بعضاً وبين المدارس والإدارة التعليمية ومع مراكز المعلومات؛ وتدريب المعلمين والطلاب على الاستفادة من أجهزة وتقنيات المعلومات والإتصالات؛ وتنمية وعي الطلاب بأهمية المعلومات في حياتهم المدرسية وغير المدرسية.

وبالتالي فإن إمتلاك مديري المدارس للكفايات التكنولوجية من شأنه أن يجعلهم على دراية بالمعوقات التي تواجه تطبيق التكنولوجيا داخل المدرسة، وبالتالي ابتكار آليات للتغلب على هذه المعوقات.

المحور الثاني: تعزيز الاتصال المدرسي

أصبح الاتصال بمثابة حجر الزاوية للمجتمع الإنساني، فبدون الاتصال لا يستطيع المجتمع تسيير شئونه اليومية، فضلاً عن عجزه عن تغيير أو نقل تراثه للأجيال القادمة، فهو جوهر استمرار الحياة وتطورها، فالجماعات والمجتمعات والحضارات الإنسانية كلها تحافظ على وجودها وبقائها عن طريق التفاعل والاتصال.

وتعد عملية الاتصال من العمليات الحيوية داخل أي تنظيم؛ حيث تتداخل هذه العملية مع العمليات الإدارية الأخرى كالتخطيط والرقابة والتوجيه وغيرها، وتسهل عملية الاتصال أوجه التفاعل الانساني ويتم بواسطتها تداول المعلومات والمشاعر والأداء بين الأفراد، للتأثير في سلوكياتهم وتحدد عملية الاتصال ما يجب على العاملين من القيام به، وتوفر لهم تغذية راجعة عن سير العمل، وتعرفهم بالتعليمات المتعلقة بكيفية تنفيذ إجراءات العمل (حكم، 2009).

ولقد أسهمت أساليب الاتصال في تغيير بعض النماذج السلوكية داخل كثير من المؤسسات المجتمعية وعلى رأسها المؤسسات التربوية، وأثرت بذلك على منحى الاتجاهات والميول داخلها، كما ربطت شبكاتها الاتصالية العلاقات البعيدة فقربتها ومكنت من رفع سقف المعرفة وانتشار المعلومات، خاصة بعد انتشار وسائل التواصل التكنولوجية، والتي أسقطت الأبعاد الزمنية واختزلت المسافات، ولقد استفاد النظام التربوي من هذه الوسائل داخل المؤسسات التربوية، حيث أوجد نوع من الانقلاب على المفاهيم التقليدية، نتيجة هذه الثورة الاتصالية والتي حققت بناء استراتيجية علمية في كيفيات استخدام هذه الوسائط لتطوير التواصل التربوي الفعال (سعد ، 2014).

حيث تعد العملية التعليمية من العمليات المتشابكة والمتعددة الأطراف، والتي يتداخل ويتفاعل ويؤثر فيها كل من الإدارة والمعلم والمتعلم والمنهج، وتتركز أهميتها في أنها تضطلع بمهمة البناء المتكامل للأجيال بدنياً وعقلياً واجتماعياً ونفسياً، وهذا يحتاج إلى تواصل فعال بين جميع أطراف العملية التربوية (سالم، 2009).

فالمؤسسة التعليمية هي فضاء للاتصال، ذلك أن جميع العمليات والوظائف الإدارية والتعليمية التي تؤدّى فيها، سواء أكانت تقديم المعلومات أم تخطيطاً أم تنظيماً أم اتخاذاً للقرارات أم توجيهاً أم تنسيقا، تتوقف على عملية الاتصال التي تحدث يومياً

وباستمرار داخل هذه المؤسسة. ويحدث ذلك حينما يتم التفاعل بين الطالب وزملائه، أو المعلم وطلابه في عملتي التعليم والتعلم، أو مناقشة بعض المسائل بين المعلمين والإدارة، أو بين الإدارة والطلبة أو الموظفين الآخرين الذين يعملون في هذه المؤسسة.

ولقد تسبب الاعتماد على وسائل الاتصال الحديثة في المجال التربوي في تطوير العملية التعليمية التعلمية، وأصبحت المدرسة بمثابة حلقة دعم للنشاطات والحقول العلمية، وبذلك أصبحت المؤسسات التربوية مكملة لبقية المؤسسات الأخرى الثقافية منها والاقتصادية والسياسية والاجتماعية، كما لزم الأمر على المدرسة أن تواكب تنمية أساليب الاتصال لتحقيق أهدافها الاجتماعية والتربوية، نتيجة لكون هذه الوسائل مؤدية إلى تسهيل العملية التعليمية ومساعده للمؤسسات التربوية على اتخاذ القرار دون خروج الهدف التربوي عن إطاره المرسوم (لسلي وماكاريز، 2001).

وهذا يؤكد على أن الاتصال المدرسي يعد عصب العملية التربوية، حيث يمكن من خلاله تبادل الرؤى والخبرات، كذلك مشاركة كافة العاملين بشكل نشط في العملية التربوية، وفي اتخاذ القرارات، مما يجعل العملية التربوية أكثر ثراء وفاعلية.

مفهوم الاتصال المدرسي

ولقد أخذ مفهوم التواصل اهتمام العديد من الباحثين لذا تعددت وتنوعت تعاريفه، وفي هذا الصدد يشير الفرا (2008) إلى أن مفهوم الاتصال (Communication) مفهوم قديم وهو باللاتينية (Communes) والتي يقابلها بالإنجليزية (Common) ويعني في العربية مشترك أو اشتراك، وفي الآونة الأخيرة عرف الاتصال بعدة تعريفات وذلك بناء على تصنيفاتها المتعددة، فمنهم من صنفها على أنها اتصالات عامة، ومنهم من صنفها على أنها اتصالات اجتماعية، ومنهم من صنفها على أنها اتصالات تربوية.

بينما يوضح المعجم الموسوعي لمصطلحات التربية (2003، 231) أن "الاتصال هو نقل الأفكار من شخص إلى آخر عن طريق اللغة نطقا أو كتابة. والاتصال تعبير يتزايد استعماله ليشمل أنواعا مختلفة من الوسائل والأدوات والطرق المؤدية إلى بث الآراء والمفاهيم بين أفراد المجتمع وتبادلها، وهو أثاره المعاني

المشتركة وما ينتج عنها من تفاعلات بين المتحدث (الموصل) والمستمع (المفسر) وتناقلها بواسطة اللغة والإشارات والرموز الأخرى المستعملة في التعبير والتواصل.

ويعرّف الاتصال على أنّه عملية نقل المعلومات والأوامر والقرارات من مستوى الإدارة العليا "مدير المدرسة" إلى مستوى التنفيذ "المعلمين والإداريين والطلبة" والعكس، من مجموعة من المعلمين إلى مجموعة أخرى سواء بالطريقة اللفظية أو الكتابية، وذلك بهدف إحداث تأثير في أنماط سلوك أسرة المدرسة بما يخدم مصلحتها ويحقق أهدافها (حسن، 1998، 139).

وينظر إلى الاتصال على أنه تكوين علاقة متبادلة بين طرفين أو بتعبير آخر انفتاح الذات على الآخرين في علاقة حيّة لا تنقطع حتى تعود من جديد (أبو نمر، 2001، 98).

ويعرف بأنه عملية ديناميكية يؤثر فيها شخص ما سواء عن قصد أم غير قصد على مدركات شخص آخر من خلال مواد أو وسائط مستخدمة بأشكال وطرق رمزية (الطويل، 2001: 12).

كما يعرف الاتصال المدرسي أيضا بأنه عملية نقل وتبادل الآراء والمعلومات والخبرات والتوجيهات في المدرسة بين الأطراف المختلفة للعملية التعليمية والإدارية، بغرض المساعدة في تحقيق الأهداف التربوية (الهاشمي، 2001، 23).

في حين يعرفه عبد الباقي (2002: 257) بأنه عملية سلوكية بين إنسان وآخر، أو بين مجموعة من الأفراد تتضمن معلومات وأفكار، وهو يستخدم لتحقيق أهداف مرغوبة.

ويعرف كذلك على أنه عملية تفاعلية يثار المعنى فيها من خلال إرسال واستقبال رسائل لفظية وغير لفظية (الابراهيم، 2002، 56)

أما الربيعي (2012، 113) فيعرفه بأنه عملية تبادل الأفكار والمعلومات وتدفق التوجيهات والأوامر والقرارات بين المرؤوسين والعاملين، بغرض توحيد أفكارهم ومفاهيمهم من أجل تحقيق أهداف العمل الإداري.

وبالتالي فإن الاتصال المدرسي يمثل طريقة فعالة لنقل وتبادل المعلومات بين جميع العاملين بالمدرسة، سواء كانت متمثلة في تعليمات وأوامر من الإدارة المدرسية

للعاملين، أم تبادل الآراء بينهم، أم تبادل الآراء بين العاملين وبعضهم بعضاً، أم بين المعلمين والطلبة، أم بين الطلبة والإدارة، فالاتصال المدرسي يمثل عملية غنية تتضمن التواصل بين مدخلات المجتمع المدرسي بشكل شامل.

أهمية الاتصال المدرسي

تشكل عملية الاتصال أهمية كبرى في مختلف المؤسسات التعليمية، فهناك اتصالات داخل الصف المدرسي تتم بين المعلم وطلبته، وهناك اتصال بين مدير المدرسة ومعلميها وطلبتها، وهناك اتصالات بين مديري المؤسسات في إطار الندوات العلمية، المناقشات، الملتقيات العلمية وغير ذلك من الاتصالات.

لذا يعد أكثر الأمور تحدياً في إدارة النظم التربوية المتنامية الحجم والتعقيد هو تأسيس نظام فعال للاتصال، والمحافظة على استمرارية فعاليته، فالاتصال من وظائف القيادة الإدارية الضرورية، وهو المكون الذي يجعل النظام ممكناً، وهو الوسيلة التي يتم عبرها القيام بوظائف القيادة الإدارية الأساسية (العياصرة والفاضل، 2006).

فالقائد عندما يكون ممتلكاً للمقدرة على الاتصال بالآخرين، فإن الاتصالات مع قمة الهيكل التنظيمي وقاعدته، تكون بطريقة مفهومة، ومؤثرة ولها معنى، وإذا كان القائد متكلماً جيداً فيمكنه استمالة الناس، والتأثير فيهم، وإذا كان مستمعاً جيداً يستطيع تقبل الآراء والنقد، واستلام التغذية الراجعة، مما ينعكس إيجابياً على أداء المنظمة (الخرابشة، 2008).

وتنبع أهمية الاتصال بالنسبة لأي عمل تنظيمي من عدة نواحي أهمها ما حدده البرازي (2013) في الآتي:

1- تمثل الاتصالات جزءاً كبيراً من أعمالنا اليومية- ويقدر بعض الخبراء أنها تستهلك ما بين (75: 95%) من وقت رؤساء العمل.
2- تفيد في نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة، بما يسهم في اتخاذ القرارات الإدارية.
3- تمثل ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي.
4- تسهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لإيجاد التماسك، وتوحيد الجهود بما يمكن أي منظمة من تحقيق أهدافها.

5-وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة.

6-وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات الأفراد في مجال توجيه فعاليات العاملين، كما تشكل وسيلة مثلى أيضا لتحفيزهم للقيام بالأدوار المطلوبة منهم.

وتعتمد فاعلية الإدارة المدرسية الحديثة على فاعلية عملية الاتصال، ويعد مدير المدرسة ناجحاً وفعالاً بناء على نوعية الاتصالات التي يجريها مع المعلمين والعاملين والطلبة في مدرسته، فالقائد عندما يكون ممتلكاً للمقدرة على الاتصال بالآخرين، فإن الاتصالات مع قمة الهيكل التنظيمي وقاعدته، تكون بطريقة مفهومة، ومؤثرة ولها معني، مما ينعكس إيجابا على أداء المدرسة، وتتحسن تبعا لذلك صور الأداء الفردي والجماعي، حيث تشكل عملية الاتصال المدرسي جوهر وأساس العمليات والوظائف الإدارية، وعن طريقها ترتبط أجزاء وأقسام المدرسة ببعضها بعضاً، ويتحقق التكامل في أعمالها، إذ لا يمكن لقسم أن يعمل بمعزل عن بقية الأقسام. ونظام الاتصال الفعال في المدرسة يقود ويساعد إلى حد كبير في اتخاذ القرارات الإدارية الصائبة، حيث إن نجاح عملية اتخاذ القرارات تعتمد إلى حد كبير على دقة المعلومات اللازمة، وإمكانية الحصول عليها في الوقت المناسب، وهو ما يوفره الاتصال الفعال (الخرابشة، 2008).

فالاتصال الجيد داخل المدرسة ينظم جهود العاملين ويوحد وجهتهم في سبيل تحقيق الأهداف، ولذا يجب على إدارة المدرسة أن تحدد قنوات الاتصال الرسمية، وتتعرف إلى قنوات الاتصال غير الرسمية من أجل تحسن الاستفادة منها في تدفق المعلومات (عزب، 2008).

وتعود أهمية الاتصال في المؤسسات التربوية باعتباره الأداة الرئيسية في إحداث التكامل بين الوظائف الإدارية وتنسيقها حيث أوضح مصطفى (2002) هذه الأهمية في الآتي:

أ. تناول المشكلات التي تنشأ في المؤسسة التربوية، ودراستها واقتراح الحلول المناسبة لها، بما يخدم مصلحة الطالب.

ب.تنظيم العناصر البشرية والمادية بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية.

ج. اتخاذ القرارات المدرسية الرشيدة التي تخدم مصلحة الطالب والمعلم.

د. تكوين علاقات إنسانية سليمة بين جميع أفراد أسرة المؤسسة التربوية.

هـ. تحديد أهداف المؤسسة ووضع الخطط اللازمة لتحقيقها.

و. قيادة وتوجيه الأفراد داخل المؤسسة وتحفيزهم.

ز. تطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.

وتظهر أهمية الاتصال الإداري المدرسي الفعال كعملية أساسية لكل مدرسة في الجوانب التي أشار إليها حريم (2004) في الآتي:

1. **تفهم الأفراد لطبيعة عملهم:** يسهم الاتصال الفعال في نقل الأوامر والتعليمات التي تصدرها الإدارة العليا المتعلقة بطبيعة المهام التي يقوم بها العاملون في المدارس.
2. **التعرف إلى أهم المشكلات التي تواجه العمل:** حيث يساعد الاتصال في إحاطة الإدارة بمجريات الأمور بنقل ما لدى العاملين من ملاحظات وآراء ومقترحات وشكاوى، مما يساعد على تحسين مستوى أداء العاملين بالمدارس.
3. **تنمية العلاقات الإنسانية:** يسهم الاتصال في توفير وحدة المفهوم والهدف، ورفع الروح المعنوية؛ مما يؤدي إلى زيادة التفاعل الاجتماعي والعلاقات الإنسانية، وتحقيق نتائج ايجابية للمدرسة والعاملين.
4. **تحقيق التنسيق في العمل:** يحقق الاتصال الفعال تقارباً في وجهات نظر العاملين المختلفة، مما يسهم في تحديد الرؤية الشاملة لكل جوانب العملية الإدارية، ويقلل من سوء التفاهم والاختلافات التي تطرأ في محيط العمل.
5. **توعية الأفراد في المجتمع بأهداف المدرسة ونشاطها:** حيث يساعد الاتصال الإداري الجيد في توطيد العلاقة بين المدرسة وأولئك الأفراد، وتعريفهم بالظروف الاقتصادية والاجتماعية التي تعمل المدرسة في إطارها.
6. **تدعيم العلاقة بين المدرسة وبين القوى الاجتماعية:** يعمل الاتصال الإداري المدرسي على تدعيم العلاقة بين المدرسة وبين القوى الاجتماعية التي بإمكانها فرض تأثيرها على المدرسة، وعلى تحديد أهدافها وسياستها وقرارها.
7. **تحقيق الفاعلية لوظائف الإدارة:** تأتي أهمية الاتصال لعلاقته المباشرة والقوية بوظائف الإدارة المختلفة، كالتخطيط والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات.

8. **تكوين علاقات إنسانية:** يساعد الاتصال على تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين وبين المرؤوسين وبعضهم بعضاً.

بينما أوضح عياصرة والفاضل (2006) أن أهمية الاتصال الإداري المدرسي تكمن في الآتي:

1. نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم التي ستبنى عليها القرارات.
2. الإسهام في إحكام المتابعة والسيطرة على الأعمال التي يمارسها العاملون في المدرسة، وذلك من خلال المقابلات والتقارير التي تنتقل بين الأفراد باستمرار، عبر المستويات المتعددة للمدرسة، وبذلك يتمكن المدير من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بأداء الأفراد، والسعي لمعالجتها بشكل يضمن كفاءة عالية في أداء المدرسة.
3. توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المدرسة.
4. تأكيد بعض النظريات القيادية على مبدأ المشاركة كأساس للقيادة الناجحة تجري في محيط العمل القيادي من خلال عملية الاتصال.
5. يسهم كنشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المدرسة لنقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية؛ لإيجاد التماسك بين مكونات المدرسة وبالتالي تحقيق أهدافها.

كما تتمثل أهمية الاتصال التكنولوجي في مجال التعليم في الآتي:

1. تمثل استجابة لتحديات القرن الحادي والعشرين، والتعامل مع متغيراته.
2. تسهم في زيادة إنتاجية المؤسسة وتقليل التكاليف، وتحقيق رضا المستفيد من العملية التعليمية.
3. توفير الوقت والجهد.
4. انجاز الأعمال الإدارية بكفاءة عالية.
5. تحقق سرعة التواصل مع الطلبة.
6. تسهل عملية التواصل بين الإدارات المختلفة.
7. تعمل على بناء مجتمع معلوماتي، وتوفير المعلومات التي يحتاج إليها صناع القرار.

8. زيادة النزاهة.
9. تنظيم الأرشفة بشكل أسرع وأكثر حفظاً.
10. توفير الحماية (الأمنية – السرية) للمعلومات.
11. الحد من أخطاء العمل التقليدي.
12. إتاحة الفرصة للتواصل مع المجتمع الخارجي (سليمان، 2015).

في حين أوضحت جويبر (2013) أن عملية الاتصال الرقمي تقدم للإدارة المدرسية في مجال تأدية أعمالها العديد من الفوائد كالآتي:

1. السرعة والدقة في تخزين المعلومات وتكوين بنك للمعلومات، ومعالجة وتشغيل البيانات واسترجاع النتائج في وقت قصير مقارنة بالنظام اليدوي.
2. حماية وسرية تداول البيانات والمعلومات.
3. حفظ كافة الوثائق والأعمال بشكل إلكتروني والتحول إلى المجتمع اللاورقي.
4. الاستجابات لحاجات ورغبات المستفيدين من العملية التعليمية بكفاءة وفاعلية.
5. تقديم خدمات شاملة بأقل التكاليف والوقت والجهد.
6. تمكين المديرين من تأدية أعمالهم بطريقة أفضل، ومساعدتهم على المتابعة الدورية لطرق أداء العمل المدرسي في جميع مراحله.
7. تسهم في الكشف عن المشكلات التي تعترض سير العمل لتفاديها قبل ظهورها.
8. التخلص من البيروقراطية والروتين في تأدية العمل.
9. وسيلة سريعة لنشر المعلومات والتعليمات على كافة المستويات الإدارية على اختلاف مكانها في أقل وقت ممكن وبأقل التكاليف.

مما سبق يعتبر الاتصال الإداري وسيلة جيدة لتوحيد الجهود المختلفة في المدرسة والعمل على إحداث تغيير في سلوك العاملين وتوطيد العلاقة بينهم وبين المدرسة، وتحقيق وإنجاز الأهداف الخاصة بأي مؤسسة، والوصول إلى تفاهم مشترك بين كافة العاملين، وذلك اعتماداً على مدى كفاءة الاتصال الإداري الموجود والتقنيات المستخدمة فيها.

خصائص الاتصال التربوي

تتعدد خصائص الاتصال الإداري في الأدبيات التربوية، ومن هذه الخصائص ما تناولته الصيرفي (2007) والمتمثل في الآتي:

1- **عملية ديناميكية:** باعتبار أن الاتصال عملية تفاعل اجتماعي، يتم فيها تبادل المعلومات والأفكار بين الأفراد، فهم يتأثرون بالرسائل الاتصالية الواصلة إليهم من الآخرين، فتغير معلوماتهم، واتجاهاتهم وسلوكهم وبالتالي دورهم، فهم يؤثرون في الآخرين نتيجة الاستجابة المرتدة من تلك العملية.

2- **عملية مستمرة:** فالاتصال حقيقة من حقائق الكون المستمرة إلى الأبد، فليس لها بداية أو نهاية، فالناس في حالة اتصال دائم مع أنفسهم، ومجتمعهم والكون المحيط بهم، حتى يرث الله الأرض ومن عليها.

3- **عملية دائرية:** لا تسير عملية الاتصال في خط واحد أو من شخص لآخر فقط، بل تستمر بشكل دائري، حيث يشترك الأفراد جميعا في الاتصال في نسق دائري، فيه إرسال واستقبال وأخذ وعطاء، وتأثير وتأثر يعتمد على استجابات المرسل والمستقبل.

4- **عملية لا تعاد:** تتغير الرسالة الاتصالية بتغير الأزمان، والأوقات والجمهور المستقبل، وكذلك تتغير في معناها، فرسائل الأمس الاتصالية ليست كرسائل اليوم أو الغد.

5- **عملية لا يمكن إلغاء تأثيرها:** ليس من السهل إلغاء التأثير الذي حدث في الرسائل الاتصالية، وإن كان غير مقصود، كالخطأ في اختيار الزمان أو المكان، أو الموقف الاجتماعي.

6- **عملية معقدة:** وذلك بما تحويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط يجب اختيارها بدقة وعناية.

وفي سياق متصل إبراهيم وحسين (2015) عدد من الخصائص للاتصال المدرسي تتمثل في الآتي:

أ. **التفاعلية:** إذ يتم يتبادل الاهداف عن طريق عملية التأثير واستمرار عملية الاتصال فضلا عن تعدد المشاركين.

ب. **التنوع:** كونه وفر للمتلقي اختيارات أكبر لتوظيف عملية الاتصال بما يتفق وحاجته ودوافعه للاتصال، مثل توفر الاتصال الصوتي والكتابي أو البريد الالكتروني ومؤتمرات النقاش، فضلاً عن تنوع المحتوى، وهذا التنوع أدى إلى ظهور ما يسمى بالنظم الاعلامية الذكية.

ج. **التكامل:** حيث تمثل شبكة الإنترنت مظلة اتصالية لتجمع بين نظم الاتصال وأشكالها والوسائل الرقمية المختلفة، وتساعد الفرد على اختيار ما يناسبه من المواد الإعلامية.

د. **الفردية:** إذ يرفع الاتصال الرقمي من قيمة الفرد وتميزه عندما توفر له برامج متعددة وبروتوكولات قدراً كبيراً من الخيارات وحرية التجوال والاستخدام.

هـ. **تجاوز الحدود الثقافية:** فالاتصال الرقمي أسقط الحواجز الثقافية بين أطراف عملية الاتصال، سواء على المستوى الثنائي أم الجمعي عن طريق مواقع وقنوات التلفاز.

و. **تجاوز وحدة الزمان والمكان:** حيث لا يشترط في الاتصال الرقمي التواجد في مكان واحد، كذلك لا يشترط التزامن في التعرض لأنه يمكن استدعاء المادة وتحميلها من الأجهزة الرقمية، واعادة تخزينها واستقبالها في أي وقت.

ز. **الاستغراق:** بسبب ضعف قيمة الاتصال استغرق المستخدمين في هذه البرامج، بهدف التعلم لأوقات طويلة في إطار فردي، كما ساعدت برامج النصوص الفائقة على طول فترة التجول.

وبالتالي فإن الاتصال المدرسي يعد عملية معقدة وليست بسيطة، حيث يتسم بالتعددية حيث يكون أكثر من طرف على اتصال، كما يتسم بالاستمرارية حيث لا يمكن إيقافه، كذلك يمثل عملية معقدة تتضمن عديد من الأبعاد.

أهداف عملية الاتصال المدرسي

يتمثل الهدف الأساسي للاتصال المدرسي في محاولة نقل المعنى، فالمدير ينشغل في محاولة فهم المعلمين، وإتاحة المجال أمامهم لفهمه، ويتوقف نجاح وفشل المدير في إدارة مدرسته بمدى براعته في الاتصال، ومعنى ذلك أن الفشل في توجيه إدارة المدرسة من خلال عملية الاتصال الإداري لا يؤدي إلى إخفاق في نوع ملائم من

التكيف الاجتماعي فحسب، بل ربما يصحبه تدهور في أداء العاملين (عياصرة والفاضل، 2006).

فالهدف من الاتصال هو محاولة التأثير والإقناع للأخرين، وليس مجرد إرسال الرسائل باستخدام الوسائل المختلفة، فلا قيمة للاتصال دون تحقيق هدف، ولا نجاح للاتصال دون إحداث تأثير، فالفرد يتصل ليؤثر ويتعرض للاتصال ليتأثر، ويتصل المدير كذلك مع المعلمين لنشر المعلومات، والتعبير عن المشاعر، وقد يكون ذلك بطريقة لفظية أو بطريقة غير لفظية (Lussier & Grwin, 1995)

وأوضح تورنجتون ولايورا (Torrington & Laura, 2000) أن هناك أربعة أهداف رئيسة للاتصال داخل المؤسسة التعليمية، وهي:

1- يعد الاتصال وسيلة للتعريف بالغرض من التعليمات والقوانين في المؤسسة التعليمية.
2- تحديد أهداف المؤسسة، بحيث يتم بواسطته تحديد الأعمال وكيفية إنجازها.
3- للاتصال أغراض تكاملية، تبرز من خلال تشجيع العاملين على توحيد الأهداف، والعمل على رفع معنوياتهم.
4- استخدام المعلومات وتوظيفها وفقاً لاحتياجات العاملين.

وفي سياق متصل أشار عايش (2008) إلى أن من أهداف الاتصال الإداري بشكل عام في العملية التعليمية والتربوية ما يأتي: تنشيط التعاون بين العاملين بعضهم بعضاً؛ لزيادة كفاءة العمل؛ وتوصيل أفكار وتوجيهات الإدارة العليا إلى العاملين؛ وزيادة فرص التفاهم المتبادل، والتناغم بين المؤسسات التربوية والمجتمع المحلي؛ واكتساب احترام وتقدير وثقة الرأي العام في التعامل مع المؤسسة التربوية؛ وتوضيح بعض الأفعال والتصرفات والمواقف الصادرة من الفرد أو المؤسسة؛ وتقديم المعلومات المتكاملة من وإلى المؤسسة، وإيضاح العلاقات المتبادلة بينهما وبين المجتمع المحلى؛ لإحداث نوع من الجاذبية المتبادلة تعود بالنفع والفائدة على الجميع.

وأوضح عابدين (2005) أن أهداف الاتصال الإداري المدرسي تتحدد بثلاثة أهداف رئيسة هي: الوقوف على احتياجات المجتمع المحلي والعمل على تلبيتها؛

وإيجاد نوع من التعاون بين المدرسة والمجتمع بما يحقق الأهداف التربوية؛ والعمل على رفع مستوى البيئة التي تحيط بالمدرسة والنهوض بالمجتمع من حولها.

وفي سياق متصل حدد الهنيدي (2009) أهداف الاتصال في الإدارة المدرسية في الآتي: تبادل المعلومات التي يتطلبها العمل، سواء أكانت هذه المعلومات تتدفق من مدير المدرسة إلى المعلمين، أم مرفوعة من المعلمين إلى مدير المدرسة؛ وتعديل مواقف الآخرين واتجاهاتهم ومشاعرهم من خلال مساعدتهم على إعادة النظر فيها وفحصها وتحليلها؛ وتطوير شبكة من العلاقات الإنسانية تربط بين العاملين بالمدرسة؛ توفير قاعدة غنية من المعلومات والبيانات يمكن للإدارة أن تستعين بها لدى البحث عند التفكير في اتخاذ القرارات؛ وتقوية الدوافع لدى العاملين عن طريق الحوافز، مما يزيد من عوامل المثابرة على العمل والسرعة والدقة في إنجازه.

بينما حدد ياسين (2005) أهداف الاتصال الإداري والتربوي وفق احتياجات المؤسسات في الاهداف الأتية: إحداث أثر في السلوك بين الأطراف المتصلة، وإلا اصبحت عملية الاتصال مجرد أخباراً أو كلاماً؛ والتفاعل السليم والديمقراطي بين المرؤوسين وقياداتهم والمنتسبين للمؤسسة، بهدف تحقيق وظائف المؤسسة التعليمية ومهماتها؛ وفهم وإدراك المستلم القصد الذي ينبغي المرسل إيصاله ويتخذ موقف بشأن ذلك لأن عملية الاتصال لا تكتمل ما لم تتحقق الاستجابة من قبل الطرف الثاني؛ وتوجيه المنتسبين وإرشادهم وتزويدهم بكل جديد في مجال حياتهم وعملهم يساعدهم على النمو الشخصي والمهني.

بينما حدد البستان (2007) عدد من الأهداف لعملية الاتصال التربوي المدرسي في الآتي: نقل الاوامر والتعليمات من مدير المدرسة إلى العاملين، بما يؤدي إلى إيجاد مناخ من التعاون والتضامن؛ وتوصيل المعلومات والبيانات والتقارير المطلوبة إلى المدير، كي يتمكن من اتخاذ القرارات الرشيدة على ضوئها؛ ونقل آراء وافكار ووجهات نظر المرؤوسين وردود افعالهم تجاه التعليمات الصادرة إلى الادارة العليا كي تتصرف على ضوئها؛ وتنسيق جهود العاملين في التنظيم بشكل يمكنهم من القيام بأعمالهم ووظائفهم بكفاءة عالية؛ وتعريف العاملين في التنظيم بأحدث الاتجاهات التربوية المعاصرة كي يتمكنوا من تأدية مهماتهم ومسؤولياتهم على أحسن

حال؛ والاشراف على العاملين ومتابعة أوجه نشاطهم المختلفة، والتأكد من أن كل عمل تربوي قد تم أداءه في الوقت والاسلوب المحددين له؛ ورفع الروح المعنوية بين العاملين نتيجة لتوضيح الأهداف والغايات التي تسعي الإدارة الي تحقيقها، وبيان الخطط والسياسات اللازمة لبلوغ تلك الأهداف؛ وتكوين الاتجاهات والمواقف والأفكار البناءة لأعضاء الجهاز الإداري وإثارة دوافعهم وطاقاتهم نحو العمل، والتعاون المتكامل من أجل الوصول إلى مناخ من العلاقات الإنسانية الجيدة فيما بينهم.

يتضح مما سبق يتبين أن عملية الاتصال تسعى إلى تحقيق هدف عام وهو التأثير في المستقبل، حتى يتحقق مبدأ المشاركة الفعال، وقد ينصب هذا التأثير على أفكار المستقبل لتعديلها أو تغيرها وحتى على اتجاهاته أو مهاراته.

عناصر عملية الاتصال المدرسي

أوضح العجمي (2010: 81) أن أهم عناصر الاتصال الإداري والتربوي هي:

1- **التفكير:** إن عملية التفكير من مسؤولية المرسل للمعلومات، ويشير إلى المعلومات والتعليمات الخاصة بتأدية المهمات ووظائف الاقسام العلمية، التي يؤدي نقلها إلى المرسل اليه، ويمثل التفكير محتويات الرسالة فيما بعد.

2- **التحويل:** وتشير هذه العملية إلى تحويل الأفكار التي يراد الاتصال بشأنها إلى بعض أشكال الاتصال، وعملية التحويل ترتبط بعملية التفكير، إذ يصعب الفصل بين ما يفكر فيه المرسل وبين بلورته نتيجة التفكير في شيء يمكن نقله بين المرسل والمرسل إليه، ولكن قد تتبلور نتائج عملية التفكير في شكل مشاعر أو اتصالات يريد المرسل أن ينقلها إلى المرسل إليه عن طريق بعض التعبيرات العامة السائدة مثلاً لمس كتف المرسل إليه، أو تحريك بعض أجزاء الجسم.

3- **الرسالة:** إن نجاح عملية الاتصال تتوقف على محتوى الرسالة، أي لما أمكن ترجمته من أفكار ومعلومات. فالرسالة تمثل الهدف الحقيقي للمرسل، ولهذا فان رئيس القسم أو المعلم يحتاج إلى أن تكون لديه المهارات أو الاتجاهات والمعارف التي يمكن أن تساعده على حسن صياغة الرسالة، بما تتطلبه من مهارات التحدث أو الكتابة والقراءة، وإدارة الاجتماعات وغيرها.

4-**نقل الرسالة:** وهي الوسيلة التي يمكن فيها نقل الأفكار (محتويات الرسالة) إلى المرسل إليه، وترتبط وسيلة نقل الرسالة بالأسلوب الذي يتبعه مصدر الاتصال أو المرسل للمعلومات.

5-**إدراك وتفهم الرسالة:** يتحقق إدراك الرسالة وفهمها كلما كان ارتباط محتويات الرسالة باهتمامات المرسل اليه، إذ أن هنالك علاقة وثيقة بين الوسيلة وبين مقدرات الفرد على الإدراك الحسي، فمن الناس من يتعلم أفضل عن طريق الخبرة المرتبة السمعية أو الممارسة الفعلية.

بينما حددت الحريري (2010) ثلاث عناصر أساسية لعملية الاتصال هي:

أ. **طرفا العملية:** وهما المنبع (المرسل أو المتصل) والمستقبل (المرسل إليه، المتصل به).

ب. **الفكرة التي يراد نقلها:** وهي قد تكون واقعة، أو اقتراحاً أو تعليمات، أو أوامر، أو طلباً، أو غير ذلك.

ج. **الوسيلة التي يتم بها الاتصال:** وهي قد تكون بالقول، أو الكتابة، أو السلوك.

د. **التغذية الراجعة:** وهي الأثر الدال على مدى قبول أو رفض محتوى الرسالة.

وبالتالي فإن الاتصال المدرسي يتضمن العمليات العقلية التي تتم في أثناء الاتصال والمتمثلة في الفهم والإدراك والانتباه، كما يتضمن العوامل المادية المتمثلة في المرسل والمستقبل والرسالة المراد إيصالها.

تصنيف أساليب الاتصال في المؤسسات التربوية

هناك أكثر من طريقة يمكن استخدامها لتسهيل عملية الاتصال في المؤسسات التربوية، إحدى هذه الطرق يعتمد على طبيعة المرسل وطبيعة المستقبل وكذا الموقف الذي يملي عليه عملية الاتصال، وبشكل عام يمكن ذكر الطرق الثلاثة الآتية:

1-**الاتصالات غير اللفظية:** ويتم هذا النوع من الاتصالات عن طريق تعابير الوجه ولغة العيون وحركات الجسم، إذ كل تصرفات الجسم المختلفة تعطي دلالات ومؤشرات مختلفة عن القبول أو عدم القبول (العميان، 2004).

2-**الاتصالات الشفهية:** وتتم بالاتصال المباشر بين المرسل والمستقبل إما وجها لوجه أو خلال الاجتماعات أو إلقاء خطاب أمام الجمهور، والاتصالات الشفهية تحدث

أساساً في المواقف التي تتسم بالمواجهة، إذ عادة ما ينظر إلى هذا النوع من الاتصالات على أنه أفضل الطرق لإرسال المعلومات إلى الغير بصفة عامة لأسباب ثلاثة هي:

1. أنها طريقة رسمية لإشعار المستقبل بأهميته الذاتية.
2. تسمح للمرسل فرصة إرسال رسالته التي يريدها والتأكد من استيعاب المستقبل وقبوله لها أيضا.
3. هي أسرع وسيلة للاتصال وتعطي لكل من المرسل والمستقبل فرصة المشاركة الفورية وإبداء الرأي حول مضمون الرسالة (مصطفى، 2002).

ومن أهم وسائل الاتصالات الشفهية نجد الأحاديث الشفهية المباشرة من المدير إلى المعلمين ومن المعلم لطلبته ...الخ، كالاجتماعات والندوات والمقابلات الشخصية.

3-**الاتصالات المكتوبة:** وتتميز هذه الطريقة بأنها مسجلة ومدونة، ويمكن إيصالها عن طريق البريد أو بطريقة شخصية، ومن مزاياها إمكانية حفظها كسجلات رسمية أو كمراجع للاستفادة منها مستقبلاً، وتتصف بدقة التعبير مقارنة بالاتصال الشفهي، وما يعاب عليها أن عملية إعدادها وصياغتها تأخذ جهداً كبيراً، ومن أهم الاتصالات الكتابية في المدارس نجد: التقارير والنشرات، الأوامر الرسمية، القرارات الإدارية وغيرها. وهناك وسائل تجمع بين النواحي الكتابية والشفهية من جهة وبين الجوانب المصورة والتعبيرية من جهة أخرى كمشاهدة الطالب للوسائل التالية: الصور، الخرائط، اللوحات، الأفلام التعليمية وغيرها من خلال شرح المعلم في الصف (دياب، 2001).

وفي سياق متصل صنف البرازي (2013) أساليب الاتصال وفقا للمحددات الأتية:

1-تصنيف أساليب الاتصال وفقا لأداة الاتصال إلى:

أ. **الوسائل الشفهية:** ويظهر بوضوح هذا الأسلوب في الاجتماعات الخاصة، ويمتاز بالسرعة الكبيرة وضمان أكبر درجة ممكنة من السرية والكتمان.

ب.**الوسائل الكتابية:** وتتميز الوسائل الكتابية بمزايا أهمها: إمكانية الاحتفاظ بها، والرجوع لها عند الحاجة، وحماية المعلومات من التحريف، وقلة التكلفة، أما أهم

عيوبها فهي: البطء في إيصال المعلومات، تأكد احتمال الفهم الخاطئ لها خصوصاً عندما يكون للكلمة أكثر من معنى يتحقق هذا الأسلوب عن طريق وسائل مكتوبة مثل الرسائل والمنشورات والتقارير والإحصاءات والمذكرات. ويتميز هذا الأسلوب بوجود مستند مادي مكتوب يمكن الرجوع إليه في وقت الحاجة، ولكن يعاب عليه أنه مكلف جداً ولا تنتشر المعلومات إلا في نطاق ضيق، حيث إنها تتطلب وقتا طويلاً. وهذه الوسيلة تتداخل مع الاتصال الإلكتروني أو عبر الوسائل الإلكترونية.

2-تصنيف أساليب الاتصال وفقا لاتجاه الاتصال: وتقسم إلى ثلاثة أنواع على النحو التالي:

أ. الاتصالات العمودية.

ب.الاتصالات الأفقية.

ج. الاتصالات المتقابلة أو المحورية.

3-تصنيف أساليب الاتصال وفقا لشكل الاتصال، حيث تنقسم الاتصالات إلى:

أ. **الاتصال الرسمي:** وهو اتصال مباشر بين مرسل الرسالة والمستقبل لها، ويتخذ هذا النوع من الاتصالات أشكالاً عدة من أهمها الاتصال اللغوي وغير الشفوي. وهي أيضاً الاتصالات الذي يتم من خلال خطوط السلطة الرسمية والمعتمدة بموجب اللوائح والقرارات المكتوبة، وقد تكون داخلية وقد تكن خارجية.

ب. **الاتصال غير الرسمي:** وهي الاتصالات التي تنشأ بوسائل غير رسمية ولا تتضمنها اللوائح والإجراءات الرسمية، وإنما تحددها الصلات الشخصية والعلاقات الاجتماعية (تبادل المعلومات في حفلات، الشكاوى)، ويمتاز هذا النوع من الاتصالات بسرعته قياساً بالاتصالات الرسمية، وقد أشارت بعض البحوث إلى أنه يختصر أكثر من (75%) من الوقت في نقل المهارات، ويتسم باعتماده على وسائل الاتصال الشفهية.

وبالتالي فإن هذا التعدد لوسائل الاتصال في المؤسسات التربوية يزيدها ثراء، حيث يمكن استخدام الوسائل المناسبة للموقف، ولسمات طرفي الاتصال، وبما يخدم

العملية التربوية، حيث تختلف الاتصالات الرسمية التي تتم بين الادارة والعاملين أو بين المعلمين والطلبة عن الاتصالات غير الرسمية التي تتم بين الزملاء.

خصائص الاتصال المدرسي الفعال

يؤدي الاتصال المدرسي الفعال إلى خلق نوع من الاستجابة تجاه أهداف المؤسسة حتى تحقق هذه الأهداف بأفضل الوسائل وأقل التكاليف، وهذا الاتصال يساعد على الإنجاز للتخطيط الإداري بفعالية، إذ يساعد على التنفيذ الفعال للبرامج وللرقابة (حجاب، 2007).

ويتميز الاتصال الفعال بمجموعة من الخصائص حددها علوطي (2014) في الآتي:

1-أن يكون بسيطاً ومفهوماً وواضحاً دون غموض أو تعقيدات لغوية.

2-أن يكون مختصراً ومباشراً.

3-أن يكون نتيجة مشاركة وليس نتيجة سيطرة فرد أو جهة على الآخرين.

4-أن تشمل اتجاهاته كل المصالح والأفراد رغم اختلاف أماكن تواجدهم ورتبهم في الهيكل التنظيمي

5-ملائمة نظام الاتصال لاحتياجات المؤسسة، وضرورة مرونته بما يساعد بلوغ أهدافها.

6-ضرورة وجود شبكة مفتوحة لتدفق، وحركة المعلومات في كل اتجاه.

7-مقارنة تكاليف النظام وفوائده، وضرورة تحقيق عائد مقبول من ورائه.

8-ضرورة قيام النظام على أساس استراتيجي، ومتابعة لاكتشاف الأخطاء في الوقت المناسب.

9-حرص النظام على احترام العلاقات التنظيمية الرسمية في مزاولة الاتصال، وعدم تخطي المرؤوسين لرؤسائهم بالنسبة لكافة المستويات التنظيمية.

ولكي تنجح عملية الاتصال لابد من توافر عدة شروط أشارت إليها عثمان ومنصور (2005) في الآتي:

أ. المعرفة التامة بالمعلومات والبيانات المطلوب إيصالها للغير، وذلك لأن الاتصال الفعال يبدأ بالفهم العميق لما هو مطلوب تحقيقه عن طريق الاتصال، وعلى ضوء ذلك يمكن تحديد ما هو مطلوب.

ب. الثقة في مصدر الرسالة، وبدون توافر هذه الثقة فلن تحقق الرسالة أهدافها.

ج. يجب أن تكون لغة الرسالة مفهومة بالنسبة للشخص الموجه إليه الرسالة، ويجب تجنيب استعمال المصطلحات والعبارات غير المألوفة بالنسبة لمستقبل الرسالة.

د. يجب أن تتضمن الرسالة معلومات محددة، فتساؤلات المستقبلين لا يمكن الإجابة عليها بعبارات عامة أو مبهمة.

هـ. يستحسن أن تعالج الرسالة موضوعاً محدداً، وهذا من شانه أن يساعد في فهم رسالة بدقة.

و. اختيار الوقت المناسب لتوصيل الرسالة، من حيث استعداد المستقبل والمرسل، وتوفير الوقت الكافي لها.

ز. الصدق في محتوى وأسلوب الرسالة، مما يجعل المستقبل على استعداد لتلقيها والتأثر بها وتمهيداً للاتصالات المستقبلية.

ح. عند إجراء الاتصال يجب التأكيد على المعنى والمفاهيم الواردة بالرسالة عن طريق المؤثرات الدالة على ذلك، فإذا كانت شفوية يجب استخدام الإيماءات المصاحبة أو النبرة اللازمة لتوضيح المعنى المطلوب، وإذا كانت مكتوبة فان تقسيم الرسالة إلى فقرات أو وضع خط تحت بعض العبارات أو الأقواس أو علامات الوصل ... كلها من شانها تيسر توصيل الرسالة بالمعنى المطلوب.

ط. التدرج في توصيل المعلومات، مع استخدام أسلوب التشويق لاستعداد لدى المستقبل لمتابعة محتوى الرسالة.

ي. يمكن زيادة فاعلية عملية الاتصال عن طريق الرسائل المعاونة سواء بصرية أم سمعية، أم النماذج التوضيحية، أم من خلال الأمثلة التي تتماشى مع خبرة المستقبل للرسالة.

ك. يجب على المرسل أن يتابع رد الفعل أو الفعل المنعكس من المستقبل ليتأكد من وصول الرسالة واستعاده لما جاء بها أو إرسال رسائل جديدة مكملة أو متممة لها لكي تتصل على الوجه الأمثل وربما هذا من شانه أن يجعل عملية الاتصال تتسم بالفعالية والديناميكية والاستمرارية في نفس الوقت.

وبالتالي فإن الاتصال المدرسي لكي يكون فعال يجب أن تتوافر سمات مميزة متعلقة بالمرسل والمستقبل وسماتهما الشخصية، وكذلك بالرسالة التي يتضمنها الاتصال، فضلاً عن توافر البيئة والمناخ المدرسي الفعال والمشجع على التواصل.

مهارات الاتصال المدرسي الفعال

يشير كثير من الباحثين إلى أن عملية الاتصال المدرسي في مختلف ظروفها ومستوياتها الإدارية، تتطلب أربع مهارات أساسية على المرسل والمستقبل أن ينقلها؛ من أجل أن تتم العملية بكفاءة وفاعلية، وتتلخص هذه المهارات فيما يلي:

1- **مهارة القراءة:** هي عملية ترتبط بالنشاط الإنساني الفسيولوجي والعقلي وبحالته النفسية، وتحتاج إلى حل الرموز المكتوبة وفهمها، والمقدرة على ربط أجزاء المادة المقروءة بشكل يمكن التفاعل والاستنتاج والتواصل، كما تحتاج هذه المهارة إلى تنمية قدرة القارئ على اللفظ الجيد والصحيح وسرعة القراءة.

2- **مهارة الكتابة:** وتمثل مهارة استخدام الكتابة وسيلة إثبات قانونية، وتحتاج إلى مقدرات كبيرة لصياغتها وإعدادها، ويمكن استخدامها لتأكيد الاتصالات اللغوية، وهناك عدة أمور يجب التركيز عليها لتحسين مهارة الكتابة منها الاختصار مع الحفاظ على الأفكار الرئيسة، وتنظيم الأفكار، وتلاشى الكلمات الصعبة، ومراعاة قواعد الترقيم، وأن تخلو الكتابة من الأخطاء المطبعية، كما أن هناك قواعد عامة للكتابة منها الدقة، والإيجاز، والموضوعية، والبساطة، وعرض الأفكار بطريقة مفهومة وواضحة (عليان،2007).

3- **مهارة التحدث:** هي مجموعة خصائص ومقدرات وميزات تتوافر في الرئيس الذي يدير النقاش، كالذكاء والتحفيز والتأثير في سلوك الآخرين وغيرها، وهناك قواعد أساسية ينبغي مراعاتها في الحديث الشفهي، تتمثل في دراسة الموضوع المراد التحدث عنه بدقة، واستخدام ألفاظ مطابقة للمعاني المقصودة والابتعاد

عن الثرثرة والمراوغة، وتجنب التعميم على الآخرين، وتشجيع الآخرين على التفاعل الجيد، وعدم مقاطعة المتحدث قبل إنهاء كلامه.

4- **مهارة الإصغاء:** هي عملية ذهنية تتضمن فهم النشاطات الشفوية، وغير الشفوية التي تتم بين المستمع والمتحدث، مع تعهد كل منهما في بناء المعنى والفكر، ولنجاح عملية الاتصال لا بد من أن تقترن مهارة الإصغاء بمهارات أخرى، كالبعد عن التقليد الأعمى، واستقراء كل ما يحدث لاستخلاص الحقائق، والإحاطة بكل جوانب المشكلة من وجهة نظر من يعيشها، والبعد عن التردد (Demorest & Grog, 2002)

معوقات الاتصال المدرسي

هناك مجموعة من العوامل التي تعمل كمعوقات للاتصال، وتؤدي إلى التشويش على عملية الاتصال في أي خطوة من خطوات الاتصال تحد من فعاليته، وتتمثل المعوقات الاساسية للاتصال فيما حدده نصار (2002) في الآتي:

1. **معوقات تنظيمية:** وتعني عدم وضوح الهدف، وعدم التخصص ونقص البيانات والمعلومات، وعدم وضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي والذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية.
2. **معوقات إنسانية (شخصية):** ونقصد بها مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات، وتحدث فيها أثراً عكسياً، وتعزي هذه المعوقات بصفة عامة إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم، وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له، وكذلك مدى الثقة بين الأفراد، فضعف الثقة بينهم يؤدي إلى عدم تعاونهم، وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم بعضاً، مما يعقد عملية الاتصالات ويحد من فاعليتها.
3. **معوقات التخصص:** ويظهر في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة فيصعب فيها الاتصال بغير الفنيين.

4. **معوقات لغوية:** وتبرز في حالة الاتصالات الشفوية، وخاصة في حالة استخدام كلاً من المرسل والمستقبل تعبيرات مختلفة.
5. **معوقات تتعلق بحجم المنظمة وموقعها الجغرافي:** حيث إنه كلما كبر حجم المؤسسة وكان ذلك مرتبط بالانتشار الجغرافي تزداد معوقات الاتصال.
6. **معوقات تتعلق بكثرة المعلومات أو نقصها عن الحد المطلوب:** حيث إن كثرة المعلومات يؤدي إلى إرباك المستقبل، وعدم فهمه لها وإذا نقصت المعلومات فإن عملية الاتصال لا تتم بالشكل المطلوب.
7. **معوقات خاصة بغياب المعلومات المرتدة (رد الفعل):** أي عدم توافر معلومات تفيد بفهم المستقبل للرسالة ورد فعله تجاهها.
8. **معوقات خاصة بالبيئة:** ونقصد بها المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي ترجع إلى مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المؤسسة أم خارجها، ومن بين هذه العوامل اللغة التي يستخدمها، واستخراجه لمعاني الكلمات في ضوء قيمه وعاداته تقاليده بالإضافة إلى عدم كفاية وكفاءة أدوات الاتصال، وعدم وجود نشاط اجتماعي على نطاق كبير في كثير من المؤسسات.

وبالتالي يجب تهيئة البيئة المدرسية الفعالة للتغلب على هذه المعوقات، حيث لا يمكن تحقيق اتصال مدرسي فعال وقادر على تحقيق الأهداف التربوية دون التخلص من هذه المعوقات وتهيئة العاملين للتواصل وتدريبهم عليه، وتوفير حوافز للمتميزين فيه.

2.2: الدراسات السابقة

توصل الباحث إلى مجموعة من الدراسات المتعلقة بمتغيري الدراسة والمتمثلة في الكفايات التكنولوجية والاتصال المدرسي، حيث تم تقسيمهم إلى قسمين على النحو التالي:

القسم الأول: الدراسات المتعلقة بالكفايات التكنولوجية

هدفت دراسة ستيوارت وميللز وريموس (Stuart; Mills &Remus, 2009) إلى الكشف عن الكفايات التقنية التكنولوجية لدى مديري المدارس بنيوزلاندا، ودرجة ممارستهم لها في عملهم المدرسي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (64) مديراً ومديرة، وتم استخدام مقياس الكفايات التكنولوجية للتعرف إلى الكفايات التكنولوجية على بعدي المعرفة والمهارة، وتوصلت نتائج الدراسة ضعف كفايات المديرين التكنولوجية في الجانب المهاري، بينما كانت معرفتهم التكنولوجية متوسط، ولم توجد فروق في الكفايات التقنية التكنولوجية لدى مديري المدارس تعزى لمتغير الجنس.

وهدفت دراسة كوكسال (Koksal, 2011) إلى تعرف الكفايات التقنية لدى مديري المدارس الأتراك، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (83) مديراً ومديرة، وتم استخدام مقياس لتقييم كفاءة المدير التقنية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى المديرين يتمتعون بكفايات تقنية متوسطة، كما بينت النتائج أن المديرين يمارسون التطبيقات التكنولوجية في عملهم الإداري بفاعلية، وبينت النتائج كذلك وجود فروق في مستوى الكفاية ومستوى التطبيق تعزى لمتغير الجنس لصالح المديرين الذكور.

فيما هدفت دراسة البابطين (2014) إلى تعرف درجة توافر الكفايات التقنية ومعوقاتها لدى قائد المدرسة الثانوية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما اعتمدت على الاستبيان لجمع المعلومات، وبلغت عينة الدراسة (363) معلماً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الكفايات التقنية تتوافر لدى قائد المدرسة الثانوية بدرجة متوسطة، كما توصلت إلى

وجود معوقات مالية والنية والشخصية بدرجة تتراوح بين المتوسطة والمنخفضة، كذلك توصلت النتائج إلى وجود فروق تتعلق بمتغير الخبرة لصالح الخبرة الأعلى.

وهدفت دراسة المجالي والخوالدة (2015) إلى التعرف إلى درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء للكفايات التقنية والإدارية من وجهة نظر المعلمين في ضوء متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق هدف الدراسة تم اختيار عينة عشوائية بسيطة تكونت من (500) معلم ومعلمة، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء للكفايات التقنية والإدارية من وجهة نظر المعلمين متوسطة، كما توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق في درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء للكفايات التقنية والإدارية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي فيما وجدت فروق تتعلق بسنوات الخبرة لصالح سنوات الخبرة الأعلى.

وتمثل الهدف من دراسة السلمي (2015) في تعرف واقع ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة للكفايات التكنولوجية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (80) مديرة مدرسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة امتلاك وممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة للكفايات التكنولوجية كبيرة، كما توصلت إلى عدم وجود فروق فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي والدورات التدريبية، كذلك عدم وجود فروق تتعلق سنوات الخبرة في كافة المجالات إلا فيما يتعلق بمجال كفايات توظيف تكنولوجيا المعلومات لدرجة الممارسة لصالح سنوات الخبرة أعلى من 10 سنوات .

القسم الثاني: الدراسات المتعلقة بالاتصال المدرسي

هدفت دراسة الفرأ (2008) إلى تعرف واقع تطوير الاتصال الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء الإدارة الإلكترونية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيان لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (82) مدير، وتوصلت نتائج الدراسة إلى درجة توافر متطلبات تنفيذ الاتصال الإداري في المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر مديري المدارس

ضعيفة، كما توصلت إلى وجود معوقات تعترض تنفيذ الاتصال الإداري الالكتروني بدرجة متوسطة، كما توصلت إلى عدم وجود فروق في واقع تطوير الاتصال الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

فيما هدفت دراسة عبد المولى (2013) إلى تعرف مدى توافر مهارات الاتصال التربوي الفعال لدى مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة مدينة دمشق، من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيان لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (526) معلماً ومعلمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى توافر مهارات الاتصال التربوي الفعال لدى مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة مدينة دمشق بدرجة متوسطة، كما توصلت النتائج إلى عدم وجود فروق في مهارات الاتصال التربوي الفعال لدى مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة مدينة دمشق تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل الدراسي وسنوات الخبرة.

وهدفت دراسة الرشايدة (2017) إلى تعرف دور شبكات التواصل الاجتماعي في فاعلية الاتصال المدرسي في ضوء متغيرات النوع والمرحلة الدراسية والخبرة الإدارية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (178) مديراً ومديرة مدرسة من مديري المدارس الحكومية بمحافظة الكرك، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن دور شبكات التواصل الاجتماعي في فاعلية الاتصال المدرسي من وجهة نظر مديري المدارس متوسطاً، كما توصلت النتائج إلى وجود فروق تعزى لمتغير النوع لصالح الإناث، والخبرة الإدارية لصالح من خبرتهم أقل من 5 سنوات، في حين لم تكن هناك فروق تتعلق بمتغي المرحلة الدراسية.

في حين هدفت دراسة العربي والهواري وحسان (2018) إلى تعرف العلاقة بين الاتصال التربوي كأحد أبعاد المناخ التنظيمي المدرسي بجودة التعليم في المدرسة الابتدائية من وجهة نظر المعلمين في مدينة وهران، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (50) معلماً ومعلمة، واستخدمت الدراسة الاستبيان لجمع المعلومات، وخلصت نتائج الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات

دلالة إحصائية بين الاتصال التربوي بين المدير والمعلم وجودة التعليم في المرحلة الابتدائية.

وهدفت دراسة قرين (2018) إلى تعرف مهارات الاتصال التربوي في الوسط المدرسي بمدارس منطقة خنوف لخضر بحمام الضلعة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (50) معلم وإداري بمدارس هذه المنطقة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مهارات الاتصال التربوي في الوسط المدرسي بمدارس منطقة خنوف لخضر بحمام الضلعة متوسطة، كما توصلت إلى عدم وجود فروق بي المعلمين والإداريين فيما يتعلق بآرائهم حول مهارات الاتصال التربوي في الوسط المدرسي بمدارس منطقة خنوف لخضر بحمام الضلعة.

3.2 تعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من الدراسات السابقة ما يلي:

1. ندرة الدراسات التي درست العلاقة بين الكفايات التكنولوجية والاتصال المدرسي في دولة الكويت.
2. تنوعت أهداف الدراسات التي تناولت الكفايات التكنولوجية، حيث هدف بعضها إلى تعرف درجة توافر الكفايات التكنولوجية لدى مديري المدارس مثل دراسات كل من ستيوارت وميللز وريموس (Stuart; Mills &Remus, 2009)، وكوكسال (Koksal, 2011)، والبابطين (2014)، فيما هدف بعضها الأخر إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس للكفايات التكنولوجية مثل دراسة السلمي (2015)، وفيما يتعلق بالدراسات التي تناولت الاتصال المدرسي فقد تنوعت أيضا، حيث هدف بعضها إلى تعرف واقع تطوير مديري المدارس للاتصال المدرسي مثل دراسة الفرأ (2008) ، وهدف البعض الأخر إلى تعرف درجة توافر مهارات الاتصال لدى مديري المدارس مثل دراستي عبد المولى (2013)، وقرين (2018).

3. استخدمت جميع الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي، وهو نفس المنهج المستخدم في الدراسة الحالية.
4. تباينت عينات الدراسات السابقة، حيث تضمنت بعض الدراسات عينات من المعلمين كما في دراستي البابطين (2014)، والمجالي والخوالدة (2015)، في حين تضمنت عينات أخرى مديري المدارس مثل دراسات كل من ستيوارت وميللز وريموس (Stuart; Mills &Remus, 2009)، وكوكسال (Koksal, 2011)، والسلمي (2015)، وتضمنت بعض الدراسات عينات من المعلمين والإداريين معاً كما في دراسة قرين (2018).
5. استخدمت معظم الدراسات السابقة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وهو الأداة المستخدمة في الدراسة الحالية.

وتم الاستفادة من الدراسات السابقة في مجالات عديدة تتعلق بإعداد الدراسة الحالية وأهمها ما يلي: تحديد أدوات الدراسة المستخدمة؛ الاستفادة من الإطار النظري؛ الاستفادة في تفسير النتائج التي تم التوصل إليها؛ تحديد عينة البحث؛ والتعرف إلى المناهج المستخدمة والأساليب الإحصائية.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها تتناول درجة توافر الكفايات التكنولوجية لدى مديري المدارس الثانوية ودورها في تعزيز الاتصال المدرسي بدولة الكويت.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

تناول هذا الفصل وصفاً لمنهجية الدِّراسة، إضافة إلى مجتمعها، وعينتها، وأداتا الدِّراسة التي تم استخدامها والإجراءات اللازمة للتحقق من صدق وثبات أداة الدِّراسة، والإجراءات والطرق الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات للوصول إلى معرفة نتائج هذه الدِّراسة.

1.3 منهجية الدِّراسة

تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته لطبيعة الدِراسة وأهدافها.

2.3 مجتمع الدراسة

تكوَّن مجتمع الدِّراسة من جميع معلمي المرحلة الثانوية بمنطقة مبارك الكبير التعليمية والبالغ عددهم (2696) معلماً ومعلمةً، حسب احصائيات وزارة التربية لعام 2020/2019.

3.3 عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (281) معلماً ومعلمة وبنسبة (10.4%) من المجتمع الأصلي للعينة بمنطقة مبارك الكبير التعليمية في دولة الكويت للعام الدراسي 2019/ 2020. والجدول (1) يوضح ذلك.

الجدول (1)

توزع أفراد عينة الدِّراسة حسب الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

المتغيرات	الفئات	العدد	النسبة المئوية
	ذكر	104	37.0
الجنس	أنثى	177	63.0
	المجموع	281	% 100
المؤهل	بكالوريوس	235	83.6
العلمي	دراسات عليا	46	16.4
	المجموع	281	% 100
	أقل من 5 سنوات	64	22.8
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	58	20.6
الخبرة	أكثر من 10 سنوات	159	56.6
	المجموع	281	% 100

4.3 أداة الدِّراسة:

تم تطوير أداة لقياس متغيرات الدِّراسة تكونت من محورين الأول لقياس درجة توافر الكفايات التكنولوجية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت بالاعتماد على عدد من الدراسات السابقة منها دراسات كل من الفرأ (2008)؛ البابطين (2014)؛ والمجالي والخوالدة (2015)؛ وقرين (2018)، وتكوَّن من (31) فقرة موزعة على أربع مجالات وهي (المجال المعرفي، والمجال المهاري، والمجال السلوكي، والمجال التقييمي)، والمحور الثاني لقياس الاتصال المدرسي في المدارس الثانوية بدولة الكويت، وتكوَّن من (31) فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي (الاتصال بين المدير والمعلمين، والاتصال بين المعلمين والطلبة، والاتصال بين المعلمين بعضهم بعضاً، والاتصال مع أولياء الأمور).

وقد تّم تحديد الاستجابات بخمس درجات وفقاً لتدريج ليكرت الخماسي هي (بدرجة كبيرة جداً وتأخذ الرقم (5)، وبدرجة كبيرة وتأخذ الرقم (4)، وبدرجة متوسطة وتأخذ الرقم (3)، وبدرجة قليلة وتأخذ الرقم (2)، وبدرجة قليلة جداً وتأخذ الرقم (1).

5.3 صدق أداة الدِّراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدِّراسة بطريقتين وهما:

(1) صدق المحتوى

حيث تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين والبالغ عددهم (10) محكمين من تخصصات (الأدارة والتخطيط التربوي، وأصول التربية، والأدارة التربوية، وتكنولوجيا التعليم، والقيادة والسياسات التربوية) ويوضح ذلك الملحق (2)، وقد طلب من المحكمين تنقيح ومراجعة الاستبانة من حيث درجة وضوح الفقرات وجودة الصياغة اللغوية ودرجة انتمائها للمجال الذي تقيسه، وتعديل، أو حذف أي فقرة يرى المحكمون أنها لا تحقق الهدف من الاستبانة. وبعد ذلك جمعت البيانات من المحكمين وتمَّ إعادة صياغتها وفق ما وافق عليه (80%) من المحكمين؛ حيث استقرت غالبية أرائهم وفق ما يناسب قياس متغيرات الدراسة حيث كان عدد الفقرات حيث كان عدد فقرات مقياس درجة توافر الكفايات التكنولوجية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت (32) فقرة، وتم حذف فقرة واحدة ليصبح مكوناً من (31) فقرة في صورته النهائية بعد التحكيم، أما مقياس الاتصال المدرسي في المدارس الثانوية بدولة الكويت فقد كان عدد فقراته (32) فقرة، وتم حذف فقرة واحدة ليصبح مكوناً من (31) فقرة في صورته النهائية بعد التحكيم، كما هو مبين في الملحق (3).

(2) صدق الاتساق الداخلي

تم حساب صدق الاتساق الداخلي، وذلك للوقوف على مدى اتساق كل بند مع الدرجة الكلية للمحور التابع له، وقد أسفرت تلك الخطوة عن ارتباط دال موجب بجميع البنود عند مستوى دلالة0.01، مما يشير إلى اتسام الاستبانتين بدرجة كبيرة من التجانس الداخلي، وتظهر الجداول التالية ذلك.

أولاً: محور الكفايات التكنولوجية

جدول (2)
صدق الاتساق الداخلي لمحور الكفايات التكنولوجية

م	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للاستبانة
	المجال الأول: المجال المعرفي	
1	.928**	.839**
2	.900**	.809**
3	.905**	.774**
4	.913**	.812**
5	.898**	.769**
6	.893**	.789**
	المجال الثاني: المجال المهاري	
1	.846**	.837**
2	.883**	.849**
3	.836**	.801**
4	.922**	.907**
5	.934**	.907**
6	.914**	.884**
7	.917**	.885**
8	.936**	.918**
9	.886**	.890**
10	.902**	.887**
11	.904**	.891**
	المجال الثالث: المجال السلوكي	
1	.839**	.783**
2	.841**	.780**
3	.904**	.853**
4	.866**	.851**
5	.910**	.887**
6	.924**	.869**
7	.927**	.901**
	المجال الرابع: المجال التقييمي	
1	.938**	.917**
2	.922**	.908**
3	.892**	.837**

4	.941**	.915**
5	.944**	.908**
6	.886**	.840**
7	.920**	.880**

ثانياً: محور الاتصال المدرسي

جدول (3)

صدق الاتساق الداخلي لمحور الاتصال المدرسي

م	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للاستبانة
	المجال الأول: الاتصال بين المدير والمعلمين	
1	.903**	.858**
2	.936**	.837**
3	.941**	.861**
4	.942**	.863**
5	.928**	.841**
6	.930**	.850**
7	.941**	.887**
8	.888**	.837**
9	.885**	.855**
	المجال الثاني: الاتصال بين المعلمين والطلبة	
1	.846**	.825**
2	.927**	.866**
3	.904**	.823**
4	.914**	.794**
5	.916**	.814**
6	.919**	.809**
7	.887**	.806**
	المجال الثالث: الاتصال بين المعلمين بعضهم بعضاً	
1	.797**	.621**
2	.838**	.846**
3	.906**	.809**
4	.865**	.750**
5	.894**	.771**
6	.917**	.791**
7	.885**	.830**

المجال الرابع: الاتصال مع أولياء الأمور		
1	.915**	.812**
2	.924**	.822**
3	.896**	.789**
4	.905**	.795**
5	.928**	.841**
6	.904**	.834**
7	.904**	.844**

6.3 ثبات أداة الدِّراسة

تم حساب الثبات من خلال معامل الاتساق الداخلي كرونباخ الفا للمحورين، وجاءت جميع المعاملات مقبولة، وذلك على النحو التالي:

جدول (4)

معامل الثبات لمحور الكفايات التكنولوجية من معامل كرونباخ ألفا

المجال	عدد البنود	كرونباخ ألفا
المجال المعرفي	6	0.96
المجال المهاري	11	0.98
الجانب السلوكي	7	0.95
المجال التقييمي	7	0.97

يتضح من الجدول (4) أن معامل الاتساق الداخلي لمجالات الكفايات التكنولوجية تراوح ما بين (0.95- 0.98)، وهي نسبة مرتفعة إحصائياً.

جدول (5)

معامل الثبات لمحور الاتصال المدرسي من معامل كرونباخ ألفا

المجال	عدد البنود	كرونباخ ألفا
الاتصال بين المدير والمعلمين	9	0.98
الاتصال بين المعلمين والطلبة	7	0.96
الاتصال بين المعلمين بعضهم بعضاً	7	0.94
الاتصال مع أولياء الأمور	7	0.97

يتضح من الجدول (4) أن معامل الثبات الكلي لمجالات الاتصال المدرسي تراوحت ما بين (0.94 - 0.98)، وهي نسبة مرتفعة إحصائياً.

7.3 المعالجة الإحصائية

تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتفريغ البيانات للإجابة عن أسئلة الدِّراسة على النحو الآتي:

أ. للإجابة عن السؤالين الأول والثالث: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

ب. للإجابة عن السؤالين الثاني والرابع: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وإجراء تحليل التباين الثلاثي.

ج. للإجابة عن السؤال الخامس: تم استخدام مصفوفة معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لاختبار العلاقات الارتباطية بين مجالات الكفايات التكنولوجية والاتصال المدرسي.

وللتعرف إلى درجة التقدير، اعتمد الباحث المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة لتكون مؤشراً على درجة التقدير بالاعتماد على المعيار التالي في الحكم إلى تقدير المتوسطات الحسابية، وذلك بتقسيم درجات التقدير إلى ثلاثة مستويات (مرتفع، متوسط، منخفض) بالاعتماد على المعادلة التالية وهي معيار التصحيح.

وأعتمد الباحث على المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة لتكون مؤشراً على درجة إدارة التغيير وفاعلية المدرسة، وذلك اعتماداً على المعادلة التالية:

طول الفئة = الحد الأعلى – الحد الأدنى = 5−1 = 4 = 1.33

عدد المستويات 3 3

ومن ثم أصبحت التقديرات كالتالي:

المتوسط الحسابي (من 1: 2.33) مؤشراً منخفضاً.

المتوسط الحسابي (من 2.34: 3.67) مؤشراً متوسطاً.

المتوسط الحسابي (من 3.68: 5) مؤشراً مرتفعاً.

8.3 خطوات إجراء الدِّراسة:

قام الباحث بتطبيق الدراسة الحالية وفقاً للإجراءات التالية:

أ. الاطلاع على الأدبيات ذات صلة بموضوع الدراسة الحالية.

ب. اختيار المنهج الذي يلاءم طبيعة الدراسة والذي تمثل فى المنهج الوصفى الارتباطي، وبعد ذلك تم تحديد المجتمع الذي تطبق عليه الدراسة واختيار العينة.

ج. إعداد استبانه أولية تتضمن الأفكار الرئيسية بموضوع الدراسة.

د. عرضت الاستبانة الاولية على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص، بلغ عددهم (10) محكمين.

هـ. التحقق من الخصائص السيكومترية للأداة من خلال عاملي الصدق والثبات.

و. إعداد أداتا الدراسة في صورتهما النهائية.

ز. تحديد أفراد عينة الدراسة بطريقة عشوائية، والتي تكونت من (281) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية بمنطقة مبارك الكبير في دولة الكويت، وذلك في الفصل الثاني للعام الدراسي 2019/ 2020.

ح. الحصول على كتاب تسهيل مهمة الباحث للقيام بعملية التطبيق.

ط. الحصول على كتاب مخاطبة من وزارة التربية في دولة الكويت للسماح للباحث بعملية التطبيق في مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة مبارك الكبير التعليمية.

ي. قام الباحث بالتطبيق الإلكتروني للأداة على عينة عشوائية من أفراد عينة الدراسة، بلغ عددها (281) معلماً ومعلمة.

ك. تم إدخال بيانات أفراد عينة الدراسة إلى جهاز الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (Spss).

ل. تم تحليل أسئلة الدراسة ومناقشتها فى ضوء الدراسات السابقة والإطار النظرى والواقع الفعلى المعاش ومقارنتها بالدراسات السابقة، وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها تم تقديم بعض التوصيات ذات الصلة.

م. كتابة الرسالة بشكلها النهائي.

9.3 متغيرات الدراسة

المتغيرات الديمغرافية، وهي

أ. الجنس: وله فئتان:

1. ذكر 2. أنثى

ب- المؤهل العلمي: وله مستويان:

1- بكالوريوس 2- دراسات عليا

ج. الخبرة ولها ثلاثة مستويات:

1. أقل من 5 سنوات 2. من 5- أقل من 10سنوات 3. من 10 سنوات فأكثر.

المتغير المستقل: درجة توافر الكفايات التكنولوجية لدى مديري المدارس الثانوية.

المتغير التابع: درجة تعزيز الاتصال المدرسي بدولة الكويت.

الفصل الرابع
عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

تناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدِّراسة ومناقشتها، وكذلك تقديم التوصيات المتعلقة بنتائج الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

4. 1 عرض النتائج

وفيها تم عرض نتائج أسئلة الدراسة وفقاً لتسلسل أسئلتها، وذلك على النحو التالي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة توافر الكفايات التكنولوجية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر الكفايات التكنولوجية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت، وذلك على النحو التالي كما في جدول (6):

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة لدرجة توافر الكفايات التكنولوجية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت مرتبة تنازلياً

المرتبة	المجال	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	**المعرفي**	4.17	0.84	مرتفعة
2	4	**التقييمي**	4.10	0.99	مرتفعة
3	3	**السلوكي**	4.07	0.98	مرتفعة
4	2	**المهاري**	4.02	0.99	مرتفعة
		الدرجة الكلية	4.08	0.92	مرتفعة

يبين الجدول (6) أن المتوسط الحسابي لمجالات توافر الكفايات التكنولوجية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت ككل (4.08)، وبانحراف معياري بلغ (0.92)، وبدرجة (مرتفعة). وتراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات ما بين (4.02 – 4.17)، حيث جاء المجال المعرفي في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.17)، وبانحراف معياري بلغ (0.84)، وبدرجة (مرتفعة)، تلاه في المرتبة الثانية

المجال التقييمي بمتوسط حسابي بلغ (4.10)، وبانحراف معياري بلغ (0.99)، وبدرجة (مرتفعة)، تلاه في المرتبة الثالثة المجال السلوكي بمتوسط حسابي بلغ (4.07)، وبانحراف معياري بلغ (0.98) وبدرجة (مرتفعة)، بينما جاء المجال المهاري في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.02)، وبانحراف معياري بلغ (0.99) وبدرجة (مرتفعة).

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدِّراسة على فقرات كل مجال منفرداً، حيث كانت على النحو الآتي:

المجال الأول: المجال المعرفي

يظهر الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والمرتبة لاستجابات أفراد عينة الدراسة للمجال المعرفي.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة والدرجة لاستجابات أفراد عينة الدراسة للمجال المعرفي مرتبة تنازلياً

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	3	يمتلك مدير المدرسة معرفة كافية بوسائل التواصل مع المنطقة التعليمية إلكترونياً.	4.26	0.90	مرتفعة
2	4	يمتلك مدير المدرسة معرفة كافية بكيفية إرسال النشرات التربوية الكترونياً.	4.25	0.93	مرتفعة
3	6	يمتلك مدير المدرسة المعرفة اللازمة لتحفيز المعلمين لاستخدام التكنولوجيا داخل الصف.	4.22	0.91	مرتفعة
4	5	يمتلك مدير المدرسة المعرفة اللازمة لتفعيل استخدام الحاسوب في إعداد الاختبارات المدرسية.	4.11	0.95	مرتفعة
5	1	يمتلك مدير المدرسة معرفة كافية لتوظيف تكنولوجيا المعلومات لخدمة الأنشطة المدرسية.	4.10	0.92	مرتفعة
6	2	يدرك مدير المدرسة أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرار إلكترونياً.	4.09	0.96	مرتفعة
		الدرجة الكلية	4.17	0.84	مرتفعة

يبين الجدول (7) أن المتوسط الحسابي للمجال المعرفي ككل (4.17)، وبانحراف معياري بلغ (0.84)، وبدرجة (مرتفعة). وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المجال المعرفي ما بين (4.09 –4.26)، وجاءت الفقرة (3) والتي تنص على " يمتلك مدير المدرسة معرفة كافية بوسائل التواصل مع المنطقة التعليمية إلكترونياً " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.26)، وبانحراف معياري بلغ (0.90)،

وبدرجة (مرتفعة)، بينما جاءت الفقرة (2) ونصها " يدرك مدير المدرسة أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرار إلكترونياً" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.09)، وبانحراف معياري بلغ (0.96)، وبدرجة (مرتفعة).

المجال الثاني: المجال المهاري

يظهر الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والمرتبة لاستجابات أفراد عينة الدراسة للمجال المهاري.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة والدرجة لاستجابات أفراد عينة الدراسة للمجال المهاري مرتبة تنازلياً

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	ينظم مدير المدرسة الخطط المدرسية إلكترونيا.	4.14	0.97	مرتفعة
2	9	يتابع مدير المدرسة المواقع الالكترونية المتخصصة (التربوية والتعليمية) لمعرفة ما يستجد من تطورات في مجال الإدارة المدرسية.	4.12	1.08	مرتفعة
3	10	يسجل مدير المدرسة الطلبة الكترونياً.	4.11	1.11	مرتفعة
4	5	يجمع مدير المدرسة المعلومات والبيانات المتعلقة بالعملية الإدارية إلكترونياً.	4.10	1.07	مرتفعة
5	7	يستخدم مدير المدرسة محركات البحث الالكترونية لجمع المعلومات.	4.04	1.09	مرتفعة
6	11	يحفظ مدير المدرسة ملفات المعلمين والطلبة الكترونياً	4.02	1.16	مرتفعة
7	8	يستفيد مدير المدرسة من تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرار.	4.00	1.06	مرتفعة
8	6	يستطلع مدير المدرسة آراء المعلمين الكترونياً باستخدام الاستبانات الالكترونية.	3.98	1.10	مرتفعة
8	4	يستخدم مدير المدرسة البرامج التكنولوجية للتواصل مع مؤسسات المجتمع المحلي.	3.98	1.15	مرتفعة
10	3	يستخدم مدير المدرسة الحاسوب لضبط حضور المعلمين وإنصرافهم.	3.90	1.25	مرتفعة
11	2	يزود مدير المدرسة أولياء الأمور بتقارير الكترونية عن أبنائهم.	3.83	1.19	مرتفعة
		الدرجة الكلية	4.02	0.99	مرتفعة

يبين الجدول (8) أن المتوسط الحسابي للمجال المهاري ككل (4.02)، وبانحراف معياري بلغ (0.99)، وبدرجة (مرتفعة). وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المجال المهاري ما بين (3.83– 4.14)، وجاءت الفقرة (1) والتي تنص على "ينظم مدير المدرسة الخطط المدرسية إلكترونيا" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي

بلـغ (4.14)، وبـانحراف معيـاري بلـغ (0.97)، وبدرجـة (مرتفعـة)، بينمـا جـاءت الفقرة (2) ونصها " يزود مدير المدرسة أولياء الأمور بتقارير الكترونية عن أبنائهم" بالمرتبة الأخيـرة بمتوسـط حسـابي بلـغ (3.83)، وبـانحراف معيـاري بلـغ (1.19)، وبدرجـة (مرتفعة).

المجال الثالث: المجال السلوكي

يظهر الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والمرتبة لاستجابات أفراد عينة الدراسة للمجال السلوكي.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة والدرجة لاستجابات أفراد عينة الدراسة للمجال السلوكي مرتبة تنازلياً

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	2	يشجع مدير المدرسة المعلمين على التعامل مع البوابات التعليمية التابعة لوزارة التربية.	4.35	0.84	مرتفعة
2	1	يمتدح مدير المدرسة العاملين الذين يوظفون التكنولوجيا للتغلب على الصعوبات المدرسية.	4.21	0.97	مرتفعة
3	3	يعزز مدير المدرسة التواصل مع العاملين بالمدرسة الكترونياً.	4.17	1.05	مرتفعة
4	7	يشارك مدير المدرسة في القضايا التربوية من خلال استخدام برامج التواصل المعاصرة.	4.01	1.16	مرتفعة
5	4	يشارك مدير المدرسة في تصميم موقع المدرسة على شبكة الانترنت.	3.93	1.19	مرتفعة
6	5	يسهم مدير المدرسة في تقديم برامج إثرائية للعاملين من خلال موقع المدرسة على الانترنت.	3.91	1.24	مرتفعة
7	6	يقدم مدير المدرسة حوافز للمبدعين في توظيف تكنولوجيا المعلومات بالمدرسة.	3.90	1.27	مرتفعة
		الدرجة الكلية	4.07	0.98	مرتفعة

يبـين الجـدول (9) أن المتوسـط الحسـابي للمجـال السـلوكي ككـل (4.07)، وبـانحراف معيـاري بلـغ (0.98)، وبدرجـة (مرتفعـة). وتراوحـت المتوسـطات الحسـابية لفقرات المجال السلوكي ما بين (3.90– 4.35)، وجاءت الفقرة (2) والتي تنص على " يشـجع مـدير المدرسـة المعلمـين علـى التعامـل مـع البوابـات التعليميـة التابعـة لـوزارة التربيـة" فـي المرتبـة الأولـى وبمتوسـط حسـابي بلـغ (4.35)، وبـانحراف معيـاري بلـغ (0.84)، وبدرجة (مرتفعة)، بينما جاءت الفقرة (6) ونصها "يقدم مدير المدرسة حوافز

للمبدعين في توظيف تكنولوجيا المعلومات بالمدرسة" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.90)، وبانحراف معياري بلغ (1.27)، وبدرجة (مرتفعة).

المجال الرابع: المجال التقييمي

يظهر الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والمرتبة لاستجابات أفراد عينة الدراسة للمجال التقييمي.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة والدرجة لاستجابات أفراد عينة الدراسة للمجال التقييمي مرتبة تنازلياً

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	6	يستخدم مدير المدرسة الحاسوب لتحليل نتائج الطلبة إحصائياً.	4.23	0.96	مرتفعة
2	1	يتابع مدير المدرسة كل ما يستجد في مجال التقويم التربوي الكترونياً.	4.16	1.05	مرتفعة
3	2	يقيم مدير المدرسة درجة تحقيق المدرسة لأهدافها الكترونياً.	4.11	1.07	مرتفعة
4	3	يقيم مدير المدرسة العاملين الكترونياً.	4.10	1.06	مرتفعة
5	7	يستخدم مدير المدرسة الحاسوب لتحليل الزيارات الصفية للمعلمين.	4.08	1.09	مرتفعة
6	5	يستخدم مدير المدرسة الحاسوب لتسجيل ما يقوم به المعلمين من تقويمات.	4.07	1.13	مرتفعة
7	4	يصمم مدير المدرسة برامج تقويمية إلكترونياً لتقييم الأداء الوظيفي للمعلمين.	3.94	1.17	مرتفعة
		الدرجة الكلية	4.10	0.99	مرتفعة

يبين الجدول (10) أن المتوسط الحسابي للمجال التقييمي ككل (4.10)، وبانحراف معياري بلغ (0.99)، وبدرجة (مرتفعة). وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات للمجال التقييمي ما بين (3.94 – 4.23)، وجاءت الفقرة (6) والتي تنص على " يستخدم مدير المدرسة الحاسوب لتحليل نتائج الطلبة إحصائياً" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.23)، وبانحراف معياري بلغ (0.96)، وبدرجة (مرتفعة)، بينما جاءت الفقرة (4) ونصها " يصمم مدير المدرسة برامج تقويمية إلكترونياً لتقييم الأداء الوظيفي للمعلمين" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.94)، وبانحراف معياري بلغ (1.17)، وبدرجة (مرتفعة).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة توافر الكفايات التكنولوجية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدِّراسة حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجدول (11) يوضح ذلك.

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الكفايات التكنولوجية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت حسب الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة

المتغير	الفئات		المجال				المجموع
			المعرفي	المهاري	السلوكي	التقييمي	
الجنس	ذكر	م	3.94	3.68	3.82	3.79	3.79
		ع	0.87	1.01	1.01	1.04	0.94
	أنثى	م	4.31	4.22	4.21	4.28	4.25
		ع	0.80	0.94	0.94	0.91	0.86
المؤهل العلمي	بكالوريوس	م	4.20	4.08	4.11	4.14	4.12
		ع	0.86	0.99	0.99	0.98	0.92
	دراسات عليا	م	4.04	3.71	3.84	3.87	3.84
		ع	0.73	1.01	0.94	1.04	0.89
سنوات الخبرة	من 1 – أقل من 5 سنوات	م	4.17	3.99	4.04	4.04	4.05
		ع	0.82	0.95	0.91	0.94	0.84
	من 5– أقل من 10 سنوات	م	4.20	4.09	4.16	4.24	4.16
		ع	0.82	1.05	0.95	0.99	0.93
	10 سنوات فأكثر	م	4.16	4.01	4.05	4.07	4.06
		ع	0.87	0.99	1.02	1.01	0.94

* م = المتوسط

* ع + الإنحراف المعياري

يبين الجدول (11) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر كفايات التكنولوجية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت حسب الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس (ذكور، إناث)، والمؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا)، وسنوات الخبرة (أقل من

5 سنوات، من 5- أقل من 10 سنوات، أكثر من عشر سنوات)، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي لمجالات توافر كفايات التكنولوجية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت والجدول (12) يوضح ذلك.

الجدول (12)

تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس والمؤهل والخبرة على مجالات توافر كفايات التكنولوجية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	المعرفي	7.85	1	7.85	11.41	0.00
	المهاري	15.18	1	15.18	16.30	0.00
	السلوكي	7.78	1	7.78	8.31	0.00
	التقييمي	13.24	1	13.24	14.20	0.00
	الكلي	11.40	1	11.40	14.29	0.00
المؤهل العلمي	المعرفي	0.022	1	0.022	0.033	0.86
	المهاري	1.49	1	1.49	1.60	0.21
	السلوكي	0.74	1	0.74	0.79	0.37
	التقييمي	0.40	1	0.40	0.43	0.51
	الكلي	0.64	1	0.64	0.80	0.37
سنوات الخبرة	المعرفي	0.14	2	0.07	0.11	0.90
	المهاري	0.83	2	0.41	0.45	0.64
	السلوكي	0.54	2	0.27	0.29	0.75
	التقييمي	1.31	2	0.65	0.70	0.50
	الكلي	0.61	2	0.30	0.38	0.68
الخطأ	المعرفي	189.90	276	0.69		
	المهاري	257.04	276	0.93		
	السلوكي	258.42	276	0.94		
	التقييمي	257.44	276	0.93		
	الكلي	220.15	276	0.80		
المجموع	المعرفي	5088.31	281			
	المهاري	4820.83	281			
	السلوكي	4920.04	281			
	التقييمي	4995.47	281			
	الكلي	4908.68	281			

يتبين من الجدول (12) ما يلي:

1. وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات المتعلقة بالكفايات التكنولوجية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت والدرجة الكلية لصالح الإناث.
2. عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات والدرجة الكلية المتعلقة بالكفايات التكنولوجية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت.
3. عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر سنوات الخبرة في جميع المجالات والدرجة الكلية المتعلقة بالكفايات التكنولوجية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما درجة تعزيز الاتصال المدرسي في المدارس الثانوية بدولة الكويت؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتعزيز الاتصال المدرسي في المدارس الثانوية بدولة الكويت، وكانت النتائج على النحو التالي كما في جدول (13).

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة لدرجة تعزيز الاتصال المدرسي في المدارس الثانوية بدولة الكويت مرتبة تنازلياً

المرتبة	رقم المجال	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	3	الاتصال بين المعلمين بعضهم بعضاً	4.25	0.86	مرتفعة
2	2	الاتصال بين المعلمين والطلبة	4.18	0.89	مرتفعة
3	4	الاتصال مع أولياء الأمور	4.00	1.01	مرتفعة
3	1	الاتصال بين المدير والمعلمين	4.00	1.07	مرتفعة
		الدرجة الكلية	4.10	0.88	مرتفعة

يبين الجدول (13) أن المتوسط الحسابي لمجالات تعزيز الاتصال المدرسي في المدارس الثانوية بدولة الكويت ككل (4.10)، وبانحراف معياري بلغ (0.88)، وبدرجة (مرتفعة). وتراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات ما بين (4.00 –

4.25)، حيث جاء مجال (الاتصال بين المعلمين بعضهم بعضاً) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.25)، وبانحراف معياري بلغ (0.86)، وبدرجة (مرتفعة) ، تلاه في المرتبة الثانية مجال (الاتصال بين المعلمين والطلبة) بمتوسط حسابي بلغ (4.18)، وبانحراف معياري بلغ (0.89)، وبدرجة (مرتفعة)، تلاه في المرتبة الثالثة مجال (الاتصال مع أولياء الأمور) بمتوسط حسابي بلغ (4.00)، وبانحراف معياري بلغ (1.01) وبدرجة (مرتفعة)، بينما جاء مجال (الاتصال بين المدير والمعلمين) في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.00)، وبانحراف معياري بلغ (1.07) وبدرجة (مرتفعة).

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدِّراسة على فقرات كل مجال منفرداً، حيث كانت على النحو الآتي:

المجال الأول: الاتصال بين المدير والمعلمين

يظهر الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والمرتبة لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الاتصال بين المدير والمعلمين.

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة والدرجة لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الاتصال بين المدير والمعلمين مرتبة تنازلياً

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	يتابع مدير المدرسة أداء المعلمين الكترونياً.	4.17	1.05	مرتفعة
2	9	يطلب مدير المدرسة من المعلمين تزويده بالتقارير المطلوبة الكترونياً.	4.16	1.05	مرتفعة
3	4	يوجه مدير المدرسة المعلمين الكترونياً.	4.03	1.13	مرتفعة
4	5	يتلقى مدير المدرسة اقتراحات المعلمين الكترونياً.	3.98	1.19	مرتفعة
5	8	يضع مدير المدرسة مواعيد الزيارات الصفية للمعلمين إلكترونياً.	3.97	1.19	مرتفعة
6	7	يشارك مدير المدرسة المعلمين في اتخاذ القرارات الكترونياً.	3.95	1.24	مرتفعة
6	6	يتبادل مدير المدرسة وجهات النظر مع المعلمين الكترونياً.	3.95	1.21	مرتفعة
8	3	يرد مدير المدرسة على استفسارات المعلمين الكترونيا	3.91	1.18	مرتفعة
9	2	يتلقى مدير المدرسة شكاوى المعلمين الكترونياً.	3.85	1.22	مرتفعة
		الدرجة الكلية	4.00	1.07	مرتفعة

يبين الجدول (14) أن المتوسط الحسابي لمجال الاتصال بين المدير والمعلمين ككل (4.00)، وبانحراف معياري بلغ (1.07)، وبدرجة (مرتفعة). وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الاتصال بين المدير والمعلمين ما بين (3.85-4.17)، وجاءت الفقرة (1) والتي تنص على " يتابع مدير المدرسة أداء المعلمين الكترونياً" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.17)، وبانحراف معياري بلغ (1.05)، وبدرجة (مرتفعة)، بينما جاءت الفقرة (2) ونصها " يتلقى مدير المدرسة شكاوى المعلمين الكترونياً" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.85)، وبانحراف معياري بلغ (1.22)، وبدرجة (مرتفعة).

المجال الثاني: الاتصال بين المعلمين والطلبة

يظهر الجدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والمرتبة لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الاتصال بين المعلمين والطلبة.

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة والدرجة لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الاتصال بين المعلمين والطلبة مرتبة تنازلياً

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	7	يهتم المعلمون بنشر الثقافية التقنية بين الطلبة.	4.28	0.91	مرتفعة
2	6	يشجع المعلمون الطلبة على مشاركة المعلومات والصور العلمية الكترونياً حتى يستفيد منها الجميع.	4.27	0.92	مرتفعة
3	5	يشجع المعلمون الطلبة على استخدام تطبيقات الكترونية تخدم المواد التعليمية المقررة.	4.24	0.92	مرتفعة
4	4	يهتم المعلمون بمشاركة المناهج الدراسية والكتب الالكترونية لمساعدة الطلبة للتعرف على احدث المستجدات في مجال دراستهم.	4.19	1.01	مرتفعة
5	2	يحل المعلمين المشكلات الصفية بالاستعانة بالبرامج الالكترونية.	4.13	1.02	مرتفعة
6	3	يتم مشاركة الأفكار والممارسات التعليمية بين الطلبة والمعلمين الكترونياً.	4.08	1.06	مرتفعة
7	1	يتم فتح قنوات للحوار بين المعلمين والطلبة الكترونياً.	4.06	1.11	مرتفعة
			4.18	0.89	مرتفعة

يبين الجدول (15) أن المتوسط الحسابي لمجال الاتصال بين المعلمين والطلبة ككل (4.18)، وبانحراف معياري بلغ (0.89)، وبدرجة (مرتفعة). وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الاتصال بين المعلمين والطلبة ما بين

(4.06 – 4.28)، وجاءت الفقرة (7) والتي تنص على " يهتم المعلمون بنشر الثقافية التقنية بين الطلبة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.28)، وبانحراف معياري بلغ (0.91)، وبدرجة (مرتفعة)، بينما جاءت الفقرة (1) ونصها " يتم فتح قنوات للحوار بين المعلمين والطلبة الكترونياً" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.06)، وبانحراف معياري بلغ (1.11)، وبدرجة (مرتفعة).

المجال الثالث: الاتصال بين المعلمين بعضهم بعضاً

يظهر الجدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والمرتبة لاستجابات أفراد عينة الدراسة مجال الاتصال بين المعلمين بعضهم بعضاً.

الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة والدرجة لاستجابات أفراد عينة الدراسة مجال الاتصال بين المعلمين بعضهم بعضاً مرتبة تنازلياً

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	يتواصل المعلمون الكترونياً (باستخدام الواتساب أو إحدى منصات التواصل الالكترونية).	4.44	0.85	مرتفعة
2	4	يتم تحديد مواعيد الاجتماعات بين المعلمين الكترونياً.	4.32	0.90	مرتفعة
2	5	يناقش المعلمون المشكلات المدرسية الكترونياً باستخدام وسائل التواصل الالكترونية.	4.32	0.90	مرتفعة
4	6	يتم التواصل بين المعلمين الكترونياً للإطلاع على تجاربهم الناجحة والاستفادة منها.	4.27	0.98	مرتفعة
4	3	يتم التنسيق بين المعلمين من خلال الوسائل التكنولوجية لانجاز الأعمال المشتركة.	4.27	0.98	مرتفعة
6	7	يتلقى المعلمون شكوى الطلبة الكترونياً ويعملون على حلها.	4.14	1.10	مرتفعة
7	2	يصدر المعلمون المجلات العلمية الكترونياً.	3.98	1.18	مرتفعة
		الدرجة الكلية	4.25	0.86	مرتفعة

يبين الجدول (16) أن المتوسط الحسابي لمجال الاتصال بين المعلمين بعضهم بعضاً ككل (4.25)، وبانحراف معياري بلغ (0.86)، وبدرجة (مرتفعة). وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الاتصال بين المعلمين بعضهم بعضاً ما بين (3.98– 4.44)، وجاءت الفقرة (1) والتي تنص على " يتواصل المعلمون الكترونياً (باستخدام الواتساب أو إحدى منصات التواصل الالكترونية)" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.44)، وبانحراف معياري بلغ (0.85)، وبدرجة (مرتفعة)،

بينما جاءت الفقرة (2) ونصها " يصدر المعلمون المجلات العلمية الكترونياً" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.98)، وبانحراف معياري بلغ (1.18)، وبدرجة (مرتفعة).

المجال الرابع: الاتصال مع أولياء الأمور

يظهر الجدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والمرتبة لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الاتصال مع أولياء الأمور.

الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة والدرجة لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الاتصال مع أولياء الأمور مرتبة تنازلياً

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	4	تسهم صفحة المدرسة الالكترونية في تعرف أولياء الأمور على الأنشطة التي تقدمها المدرسة.	4.09	1.03	مرتفعة
2	2	تفعل المدرسة تكنولوجيا المعلومات لكي يتابع أولياء الأمور أبنائهم.	4.04	1.05	مرتفعة
3	1	تتواصل المدرسة مع أولياء الأمور من خلال الوسائل التكنولوجية.	4.03	1.08	مرتفعة
4	3	توجه المدرسة الدعوة لأولياء الأمور لحضور الاجتماعات الكترونياً.	4.02	1.10	مرتفعة
5	7	ترد المدرسة على شكاوى أولياء الأمور من خلال صفحتها الالكترونية.	3.99	1.16	مرتفعة
6	5	يتابع أولياء الأمور تحصيل أبنائهم من خلال صفحة المدرسة الالكترونية.	3.94	1.16	مرتفعة
7	6	يتواصل أولياء الأمور مع المعلمين من خلال صفحة المدرسة الالكترونية.	3.88	1.18	مرتفعة
			4.00	1.01	مرتفعة

يبين الجدول (17) أن المتوسط الحسابي لمجال الاتصال مع أولياء الأمور ككل (4.00)، وبانحراف معياري بلغ (1.01)، وبدرجة (مرتفعة). وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الاتصال مع أولياء الأمور ما بين (3.88 – 4.09)، وجاءت الفقرة (4) والتي تنص على "تسهم صفحة المدرسة الالكترونية في تعرف أولياء الأمور على الأنشطة التي تقدمها المدرسة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.09)، وبانحراف معياري بلغ (1.03)، وبدرجة (مرتفعة)، بينما جاءت الفقرة (6) ونصها " يتواصل أولياء الأمور مع المعلمين من خلال صفحة المدرسة

الالكترونية" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.88)، وبانحراف معياري بلغ (1.18)، وبدرجة (مرتفعة).

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة تعزيز الاتصال المدرسي في المدارس الثانوية بدولة الكويت تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟. للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدِّراسة حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجدول (18) يوضح ذلك.

الجدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تعزيز الاتصال المدرسي في المدارس الثانوية بدولة الكويت حسب الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة

المتغير	الفئات		الاتصال بين المدير والمعلمين	الاتصال بين المعلمين والطلبة	الاتصال بين المعلمين بعضهم بعضاً	الاتصال مع أولياء الأمور	المجموع
الجنس	ذكر	م	3.67	3.84	3.99	3.79	3.81
		ع	1.16	1.03	0.97	1.06	0.99
	أنثى	م	4.19	4.38	4.40	4.12	4.27
		ع	0.97	0.74	0.74	0.96	0.76
	بكالوريوس	م	4.05	4.24	4.31	4.05	4.15
		ع	1.08	0.86	0.81	0.98	0.86
	دراسات عليا	م	3.75	3.85	3.92	3.75	3.81
		ع	1.02	0.99	1.03	1.11	0.94
الخبرة	من 1 – أقل من 5 سنوات	م	3.94	4.10	4.20	3.99	4.05
		ع	1.03	0.88	0.92	0.94	0.87
	من 5– أقل من 10 سنوات	م	4.11	4.36	4.42	3.99	4.21
		ع	1.07	0.77	0.72	1.14	0.81
	أكثر من 10 سنوات	م	3.98	4.14	4.20	4.01	4.08
		ع	1.09	0.94	0.88	0.99	0.91

* م = المتوسط

* ع + الإنحراف المعياري

يبين الجدول (18) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تعزيز الاتصال المدرسي في المدارس الثانوية بدولة الكويت حسب

الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس (ذكور، إناث)، والمؤهل العلمي (بكالوريوس، ودراسات عليا)، وسنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، ومن 5- أقل من 10 سنوات، وأكثر من عشر سنوات)، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي لمجالات تعزيز الاتصال المدرسي في المدارس الثانوية بدولة الكويت والجدول (19) يوضح ذلك.

الجدول (19)

تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس، والمؤهل، والخبرة على مجالات تعزيز الاتصال المدرسي في المدارس الثانوية بدولة الكويت

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	الاتصال بين المدير والمعلمين	8.03	1	8.03	7.73	0.01
	الاتصال بين المعلمين والطلبة	11.06	1	11.06	15.76	0.00
	الاتصال بين المعلمين بعضهم بعضاً	8.29	1	8.29	12.57	0.00
	الاتصال مع أولياء الأمور	7.02	1	7.02	7.321	0.01
	الكلي	8.50	1	8.50	12.34	0.00
المؤهل العلمي	الاتصال بين المدير والمعلمين	2.27	1	2.27	2.19	0.14
	الاتصال بين المعلمين والطلبة	2.43	1	2.43	3.46	0.06
	الاتصال بين المعلمين بعضهم بعضاً	1.71	1	1.71	2.59	0.11
	الاتصال مع أولياء الأمور	1.96	1	1.96	2.04	0.15
	الكلي	2.09	1	2.09	3.04	0.08
سنوات الخبرة	الاتصال بين المدير والمعلمين	4.46	2	2.23	2.14	0.12
	الاتصال بين المعلمين والطلبة	4.19	2	2.09	2.98	0.06
	الاتصال بين المعلمين بعضهم بعضاً	5.22	2	2.61	3.96	0.02
	الاتصال مع أولياء الأمور	4.24	2	2.12	2.21	0.11
	الكلي	4.48	2	2.24	3.25	0.04
الخطأ	الاتصال بين المدير والمعلمين	280.67	270	1.04		
	الاتصال بين المعلمين والطلبة	189.56	270	0.70		
	الاتصال بين المعلمين بعضهم بعضاً	177.99	270	0.66		
	الاتصال مع أولياء الأمور	258.99	270	0.96		
	الكلي	186.14	270	0.69		
المجموع	الاتصال بين المدير والمعلمين	4812.12	281			
	الاتصال بين المعلمين والطلبة	5130.33	281			
	الاتصال بين المعلمين بعضهم بعضاً	5274.25	281			
	الاتصال مع أولياء الأمور	4778.63	281			
	الكلي	4936.07	281			

يتبين من الجدول (19) ما يلي:

1. وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (α≤ 0.05) تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات المتعلقة بتعزيز الاتصال المدرسي في المدارس الثانوية بدولة الكويت والدرجة الكلية لصالح الإناث.
2. عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (α≤ 0.05) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات المتعلقة بتعزيز الاتصال المدرسي في المدارس الثانوية بدولة الكويت فيما عداً مجال (الاتصال بين المعلمين بعضهم بعضاً) والدرجة الكلية حيث وجدت فروق لصالح (مؤهل البكالوريوس).
3. عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (α≤ 0.05) تعزى لأثر سنوات الخبرة في جميع المجالات فيما عدا مجال التواصل بين المعلمين بعضهم بعضاً والدرجة الكلية، حيث كانت الفروق لصالح من ٥ سنوات الي أقل من ١٠ سنوات.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ 0.05) بين درجة توافر الكفايات التكنولوجية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت وتعزيز الاتصال المدرسي؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين مجالات الكفايات التكنولوجية ومجالات تعزيز الاتصال المدرسي، والجدول (20) يوضح ذلك.

الجدول (20)

مصفوفة ارتباط بيرسون للعلاقة بين مجالات الكفايات التكنولوجية ومجالات وتعزيز الاتصال المدرسي من وجهة نظر المعلمين

المجال	المجال				الدرجة الكلية
	المعرفي	المهاري	السلوكي	التقييمي	
الاتصال بين المدير والمعلمين	.79**	.89**	.87**	.90**	.91**
الاتصال بين المعلمين والطلبة	.65**	.74**	.74**	.72**	.76**
الاتصال بين المعلمين بعضهم بعضاً	.60**	.72**	.68**	.69**	.72**
الاتصال مع أولياء الأمور	.69**	.82**	.83**	.83**	.84**
الدرجة الكلية	.77**	.88**	.87**	.88**	.90**

**دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول (20) التالي:

1. وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة **($\alpha \leq 0.05$)** بين الدرجة الكلية لتوافر الكفايات التكنولوجية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت والدرجة الكلية لتعزيز الاتصال المدرسي.
2. وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مجال الاتصال بين المدير والمعلمين وجميع مجالات تعزيز الاتصال المدرسي.
3. وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مجال الاتصال بين المعلمين والطلبة وجميع مجالات تعزيز الاتصال المدرسي.
4. وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مجال الاتصال بين المعلمين بعضهم بعضاً وجميع مجالات تعزيز الاتصال المدرسي.
5. وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مجال الاتصال مع أولياء الأمور وجميع مجالات تعزيز الاتصال المدرسي.

2.4 مناقشة النتائج

وفيها تم مناقشة نتائج أسئلة الدراسة وفقاً لتسلسل أسئلتها، وذلك على النحو التالي:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ما درجة توافر الكفايات التكنولوجية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت؟ أظهرت النتائج أن درجة توافر الكفايات التكنولوجية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت مرتفعة، وذلك على جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية، وهذه النتيجة تعود إلى اهتمام مديري مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت بتطوير كفاياتهم التكنولوجية نتيجة لأهمية هذه الكفايات في تحقيق الأهداف التربوية لمدارسهم، ونتيجة لأن وزارة التربية الكويتية لديها توجه نحو

توظيف التكنولوجيا في كافة جوانب العمل الإداري بالمدارس، خاصة في ظل انتشار جائحة كرونا وممارسة العمل الإداري والتربوي من خلال الوسائل التكنولوجية، لتوقف العمل داخل المدارس، كذلك نتيجة للدور المهم للكفايات التكنولوجية في توفير الجهد والوقت على مديري المدارس، خاصة في ظل تعدد المهمات الإدارية والفنية المناط بهم تحقيقها، والتي لا تصلح معها الكفايات التقليدية، وبالتالي أصبح امتلاك الكفايات التكنولوجية ضرورة قصوى لعمل مديري المدارس، كما تُعزى هذه النتيجة إلى توافر العديد من البرامج التدريبية التي تصقل الكفايات التكنولوجية لدى مديري المدارس، حيث يتم تدريبهم على توظيف التكنولوجية في العمل الإداري، فضلاً عن توفير وزارة التربية للكثير من التقنيات التكنولوجية بالمدارس، والتي تسهم في التوجه نحو العمل التربوي التقني، فضلاً عن أن كثير من أساليب الاتصال بين مديري المدارس والمناطق التعليمية ووزارة التربية يتم من خلال التقنيات التكنولوجية، وبالتالي يحاول مديري المدارس امتلاك الكفايات التكنولوجية والتي تجعلهم أكثر مقدرة وكفاءة للقيام بأدوارهم الإدارية على النحو الأمثل.

تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة السلمي (2015) والتي توصلت إلى توافر الكفايات التكنولوجية لدى مديري المدارس بدرجة مرتفعة.

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة ستيوارت وميللز وريموس (Stuart; Mills &Remus, 2009) والتي توصلت إلى ضعف الكفايات التكنولوجية لدى مديري المدارس، كما تختلف مع نتائج دراسات كل من كوكسال (Koksal, 2011)، والبابطين (2014)، والمجالي والخوالدة (2015) والتي توصلت إلى أن درجة توافر الكفايات التكنولوجية لدى مديري المدارس تعد متوسطة.

وفيما يلي تفسير لمجالات الكفايات التكنولوجية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت:

المجال الأول: المجال المعرفي

أشارت النتائج إلى أن الكفايات المتعلقة بالمجال المعرفي حصلت درجة (مرتفعة)، وحصول هذا المجال على درجة (مرتفعة) يشير إلى امتلاك مديري المدارس للمعرفة المتعلقة بالتقنيات التكنولوجية، ومدى أهميتها للاستخدام في المجال التربوي،

وهذه النتيجة تعد منطقية، خاصة في ظل تعدد الوسائل التكنولوجية المستخدمة في المجال التربوي، والتي توجد حولها معلومات متعلقة بكيفية الاستخدام لها، وما تحققه من أهداف متعلقة بانجاز العمل الإداري لمديري المدارس، فضلاً عن استخدامه الفعلي لكثير من الوسائل التكنولوجية حيث يتواصل الكترونياً مع العديد من الجهات التربوية، وبالتالي تكون لديه معرفة بالأساليب والوسائل التكنولوجية، وهذا ما أشارت إليه كثير من النتائج المتعلقة بهذا المحور، حيث أشارت إلى امتلاك مديري المدارس للمعرفة المتعلقة بارسال النشرات التربوية الكترونياً، كذلك امتلاك مديري المدارس للمعرفة اللازمة لتفعيل استخدام الحاسوب في إعداد الاختبارات المدرسية، كذلك امتلاكه للمعرفة المتعلقة بتوظيف تكنولوجيا المعلومات لخدمة الأنشطة المدرسية.

وفيما يتعلق بفقرات هذا المجال حصلت الفقرة "يمتلك مدير المدرسة معرفة كافية بوسائل التواصل مع المنطقة التعليمية إلكترونياً" على الترتيب الأول وبدرجة (مرتفعة)، وحصول هذه الفقرة على المرتبة الأولى يعود إلى وجود تغيير كبير في أساليب التواصل مع المناطق التعليمية من قبل مديري المدارس، حيث أصبح التواصل يعتمد على الوسائل التكنولوجية لسهولة استخدامها، وسهولة اتخاذ القرارات في ضوءها، فضلاً عن وجود نظام الكتروني يحتم على مديري المدارس التواصل الالكتروني مع المنطقة التعليمية لسهولة انجاز الأهداف التربوية.

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة " يدرك مدير المدرسة أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرار إلكترونياً" وبدرجة (مرتفعة)، وحصول هذه الفقرة على درجة مرتفعة يعكس اتجاه مديري المدارس نحو تفعيل الوسائل التكنولوجية في خدمة الأهداف التربوية من خلال المشاركة النشطة والفعالة للعاملين في اتخاذ القرارات، حيث يسهم اشراكهم في اتخاذ القرارات في تحملهم للمسؤولية، وكذلك شعورهم بأنهم فاعلين في العمل المدرسي واتخاذ القرارات المدرسية، فضلاً عن تسهيل الوسائل التكنولوجية لعملية التواصل لعدد كبير من العاملين واتخاذ آرائهم فيما يتعلق بالقرارات المدرسية في وقت قليل، وازداد هذا الأمر أهمية في ضوء جائحة كرونا، حيث يجب لم يعد أمام المدرسة إلا استخدام الوسائل التكنولوجية لاشراك العاملين في اتخاذ القرارات المدرسية خاصة المتعلقة بعملهم ومهامهم التربوية.

المجال الثاني: المجال المهاري

أشارت النتائج إلى أن الكفايات المتعلقة بالمجال المهاري حصلت درجة (مرتفعة)، وحصول هذا المجال على درجة (مرتفعة) يشير إلى امتلاك مديري المدارس للمهارات التي تمكنهم من توظيف التكنولوجيا في العملية الإدارية للمدرسة، وهذا يعود إلى امتلاكهم للكفايات التكنولوجية بقدر مرتفع، الأمر الذي يسهل معه توظيفها في معظم الأعمال المدرسية التي يقومون بها، وهذا ما اتضح في نتائج كثير من الفقرات المتعلقة بالمجال المهاري، حيث يتابع مديري المدارس ما يستجد من تطورات في مجال الإدارة المدرسية بدرجة مرتفعة، كذلك يستخدم مدير المدرسة محركات البحث الالكترونية لجمع المعلومات عن العمل الإداري، مع استفادة مديري المدرسة من تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرار، وتفعيل الوسائل التكنولوجية في التواصل مع مؤسسات المجتمع المحلي.

وفيما يتعلق بفقرات هذا المجال حصلت الفقرة "ينظم مدير المدرسة الخطط المدرسية إلكترونياً" على الترتيب الأول وبدرجة (مرتفعة)، وحصول هذه الفقرة على المرتبة الأولى يعزى إلى إدراك مديري المدارس لأهمية الأساليب والوسائل التكنولوجية في تنظيم الخطط المدرسية، حيث تعطي هذه الوسائل طرق وأساليب متعددة للتنظيم، فضلاً عن كونها أداة لتقييم مدى انجاز هذه الخطط، وتقارير تفصيلية عنها.

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة " يزود مدير المدرسة أولياء الأمور بتقارير الكترونية عن أبنائهم" وبدرجة (مرتفعة)، وحصول هذه الفقرة على درجة مرتفعة يعكس تبني مديري المدارس للوسائل التكنولوجية للتواصل مع أولياء الأمور نظراً لأنه هذه الوسائل تعد هي الأسرع للتواصل مع عدد كبير من أولياء أمور الطلبة، إضافة إلى دورها الفعال في الوصول لولي الأمر في أي وقت وفي أي مكان، وبالتالي ضمان مشاركته الفعالة مقارنة بأساليب التواصل التقليدية والتي تستدعي ذهاب ولي الأمر للمدرسة، الأمرالذي يمثل عبء على الإدارة المدرسية وأولياء الأمور على حد سواء.

المجال الثالث: المجال السلوكي

أشارت النتائج إلى أن الكفايات المتعلقة بالمجال السلوكي حصلت درجة (مرتفعة)، وحصول هذا المجال على درجة (مرتفعة) يشير إلى اهتمام مديري المدارس

باظهار أهمية الوسائل والأساليب التكنولوجية في العمل المدرسي للعاملين، وتحفيزهم على استخدامها فيما يقومون به من مهام، وهذا يعزى إلى إدراك مديري المدارس لأهمية توظيف العاملين للتكنولوجية لتحقيق الأهداف التربوية، خاصة في ظل انتشار جائحة كرونا، وعدم وجود طريقة للتواصل بين العاملين بعضهم البعض وبينهم وبين المدرسة إلى من خلال توظيفهم لهذه الوسائل التكنولوجية.

وفيما يتعلق بفقرات هذا المجال حصلت الفقرة "يشجع مدير المدرسة المعلمين على التعامل مع البوابات التعليمية التابعة لوزارة التربية" على الترتيب الأول وبدرجة (مرتفعة)، وحصول هذه الفقرة على المرتبة الأولى يعزى إلى رغبة مدير المدرسة في تفعيل الجانب التكنولوجي في العمل التربوي، ورغبته في استفادة العاملين بالمدرسة من هذا الجانب بوصفه جانب مهم في تطوير مهاراتهم التقنية، فضلاً عما تتضمنه هذه البوابات التعليمية من معارف ومعلومات يحتاجون إليها فيما يقومون به من أعمال.

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة "يقدم مدير المدرسة حوافز للمبدعين في توظيف تكنولوجيا المعلومات بالمدرسة" وبدرجة (مرتفعة)، وحصول هذه الفقرة على درجة مرتفعة يعكس اهتمام مديري المدارس بتوظيف تكنولوجيا المعلومات في المدرسة للاستفادة منها في تطوير العمل وتطوير أداء العاملين، وبالتالي تقديم حوافز بهدف جذب أكبر عدد من العاملين للتميز في الجانب التكنولوجي بوصفه من الجوانب المهمة في العمل التربوي.

المجال الرابع: التقييمي

أشارت النتائج إلى أن الكفايات المتعلقة بالمجال التقييمي حصلت درجة (مرتفعة)، وحصول هذا المجال على درجة (مرتفعة) يعكس اهتمام مديري المدارس بتوظيف تكنولوجيا المعلومات في تقييم العمل المدرسي، نتيجة لما لها من دور مهم وفعال في التقييم الموضوعي، بعيداً عن التحيزات والآراء الشخصية، فضلاً عما يتيحه التقييم الالكتروني من التعرف إلى الخلل الذي يواجه العمل المدرسي والعمل على إصلاحه.

وفيما يتعلق بفقرات هذا المجال حصلت الفقرة "يستخدم مدير المدرسة الحاسوب لتحليل نتائج الطلبة إحصائياً" على الترتيب الأول وبدرجة (مرتفعة)، وحصول هذه

الفقرة على المرتبة الأولى يعزى توجه مديري المدارس لتفعيل التكنولوجية فيما يتعلق بأداء الطلبة، وليس فقط فيما يتعلق بالعمل الإداري، حيث يمكن من خلال الوسائل التكنولوجية التحليل الواقعي لنتائج الطلبة وبالتالي الوقوف على جوانب الضعف لديهم والعمل على التغلب عليها.

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة " يصمم مدير المدرسة برامج تقويمية إلكترونياً لتقييم الأداء الوظيفي للمعلمين" وبدرجة (مرتفعة)، وحصول هذه الفقرة على درجة مرتفعة يعكس إيمان مديري المدارس بالتقويم الإلكتروني، نتيجة لما له من أهمية كبيرة في التقييم الموضوعي دون التحيزات المتعلقة بالتقييم البشري، فضلاً عن أن التقييم الإلكتروني لا يحتاج إلى وقت كبير من قبل مديري المدارس، وتعد نتائجه متقبلة من قبل المدير والمعلمين على حد سواء.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة توافر الكفايات التكنولوجية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟ أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات المتعلقة بدرجة توافر الكفايات التكنولوجية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لصالح الإناث. وتعكس هذه النتيجة النظرة الايجابية للمعلمات لمديراتهن فيما يتعلق بامتلاكهن للكفايات التكنولوجية مقارنة بالمعلمين، وقد تكون هذه النتيجة راجعة إلى اهتمام المديريات بتطوير كفايتهن التكنولوجية بدرجة أكبر من المديرين، فضلاً عن رغبة مديريات المدارس في تفعيل التكنولوجيا في العمل المدرسي، وسعيهن لتطوير كفايتهن التكنولوجية لضمان الأداء بشكل أفضل، إضافة إلى استغلال مديرات المدارس للوسائل التكنولوجية التي توفرها وزارة التربية بشكل أكبر من مديري المدارس.

وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراستي ستيوارت وميللز وريموس (Stuart; Mills &Remus, 2009)، والمجالي والخوالدة (2015) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق في الكفايات التكنولوجية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، كما تختلف مع نتائج دراسة كوكسال (Koksal, 2011) والتي

توصلت إلى وجود فروق في الكفايات التكنولوجية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين لصالح الذكور.

وتوصلت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≥α) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات والدرجة الكلية بدرجة توافر الكفايات التكنولوجية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت، وهذه النتيجة تعزى إلى إدراك المعلمين بغض النظر عن مؤهلاتهم بدرجة متقاربة للكفايات التكنولوجية لدى مديري المدارس، حيث تعد الكفايات التي يمتلكها مديري المدارس واضحة لجميع المعلمين بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية؛ وبالتالي يدركونها بدرجة متشابهة، مما يشير إلى أن المؤهل العلمي ليس عاملاً فارقاً في تحديد الكفايات التكنولوجية لدى مديري المدارس.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة المجالي والخوالدة (2015) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق في الكفايات التكنولوجية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتوصلت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≥α) تعزى لأثر الخبرة في جميع المجالات والدرجة الكلية للمجالات المتعلقة بدرجة توافر الكفايات التكنولوجية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت، وهذه النتيجة تعزى إلى أن ممارسات المديرين فيما يتعلق بالكفايات التكنولوجية تعد واضحة للمعلمين بغض النظر عن خبراتهم العلمية، وبالتالي يدركونها بدرجة متقاربة، فضلاً عن أن المعلمين يدركون بدرجة متشابهة للتقنيات التكنولوجية واستخداماتها في المجال التربوي، وبالتالي يقيمون امتلاكها لدى مديري المدارس بدرجة متشابهة.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة السلمي (2015) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق في الكفايات التكنولوجية تعزى لمتغير المؤهل الخبرة.

وتختلف مع نتائج دراستي البابطين (2014) والمجالي والخوالدة (2015) واللتان توصلتا إلى وجود فروق في الكفايات التكنولوجية تعزى لمتغير الخبرة لصالح الخبرة الأعلى.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما درجة تعزيز الاتصال المدرسي في المدارس الثانوية بدولة الكويت؟. أظهرت النتائج أن تعزيز الاتصال المدرسي في

المدارس الثانوية بدولة الكويت يتم بدرجة مرتفعة، وذلك على جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية، وهذه النتيجة تشير إلى اهتمام مديري المدارس بدرجة كبيرة بتعزيز الاتصال المدرسي، نتيجة لإدراكهم لأهمية الاتصال المدرسي في تحقيق الأهداف التربوية، وإيجاد مناخ تربوي ملائم وجاذب للعاملين، وتعود هذه النتيجة كذلك لتشابك العمل التربوي، ووجود أكثر من طرف يجب عليه التواصل معاً لانجاز المهمات المدرسية، والتي تعد معقدة في كثير من الأحيان، فضلاً عما يحققه التواصل المدرسي من علاقات قوية بين الإدارة والعاملين، سواء كانوا معلمين أو إداريين، كما يدعم التواصل المدرسي علاقات المعلمين مع الطلبة، وعلاقات المعلمين بعضهم بعضاً، فضلاً عن تحقيق علاقات إيجابية مع المجتمع المحيط بالمدرسة. حيث تشكل عملية الاتصال المدرسي جوهر وأساس العمليات والوظائف الإدارية، وعن طريقها ترتبط أجزاء وأقسام المدرسة ببعضها البعض، ويتحقق التكامل في أعمالها، إذ لا يمكن لقسم أن يعمل بمعزل عن بقية الأقسام. ونظام الاتصال الفعال في المدرسة يقود ويساعد إلى حد كبير في اتخاذ القرارات الإدارية الصائبة، حيث إن نجاح عملية اتخاذ القرارات تعتمد إلى حد كبير على دقة المعلومات اللازمة، وإمكانية الحصول عليها في الوقت المناسب، وهو ما يوفره الاتصال الفعال.

وتختلف هذة النتائج مع نتائج دراسة الفرأ (2008) والتي توصلت إلى أن مهارات الاتصال المدرسي تعد ضعيفة، كما تختلف مع نتائج دراسات كل من عبد المولى (2013)، والرشايدة (2017)، وقرين (2018) والتي توصلت إلى أن مهارات الاتصال المدرسي تعد متوسطة.

وفيما يلي تفسير لمجالات تعزيز الاتصال المدرسي في المدارس الثانوية بدولة الكويت:

المجال الأول: الاتصال بين المدير والمعلمين

أشارت النتائج إلى أن مجال الاتصال بين المدير والمعلمين حصل على درجة (مرتفعة)، وحصول هذا المجال على درجة (مرتفعة) يشير إلى أهمية الاتصال بين المدير والمعلمين بوصف المعلم هو أساس العملية التربوية؛ وبالتالي يجب التواصل الدائم فيما بينه وبين المدير لتحقيق أهداف العملية التربوية، خاصة وأن هناك العديد

من المهمات التي تتطلب اتخاذ قرارات من كلا الطرفين، والتي لا يمكن اتخاذها بشكل منفرد، وهذا يتطلب التواصل الدائم فيما بينهما.

وفيما يتعلق بفقرات هذا المجال حصلت الفقرة "يتابع مدير المدرسة أداء المعلمين الكترونياً" على الترتيب الأول وبدرجة (مرتفعة)، وحصول هذه الفقرة على المرتبة الأولى يعزى إلى اقتناع مدير المدرسة بأهمية الوسائل التكنولوجية في متابعة أداء المعلمين؛ نتيجة لسهولة المتابعة من خلالها، فضلاً عن تكرار المتابعة لعدم حاجتها لوقت طويل مقارنة بأساليب المتابعة التقليدية.

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة " يتلقى مدير المدرسة شكاوى المعلمين الكترونياً" وبدرجة (مرتفعة)، وحصول هذه الفقرة على درجة مرتفعة يعكس تفعيل مديري المدارس لنظام تلقي الشكاوى الكترونياً، حيث يسهم هذا النظام في سهولة تقديم الشكاوى، وضمان فحصها والرد عليها بشكل موضوعي من قبل مديري المدارس.

المجال الثاني: الاتصال بين المعلمين والطلبة

أشارت النتائج إلى أن مجال الاتصال بين المعلمين والطلبة حصل على درجة (مرتفعة)، وحصول هذا المجال على درجة (مرتفعة) يشير إلى أهمية الاتصال بين المعلمين والطلبة داخل المدرسة والصف على حد سواء، فهذا الاتصال هو الذي يدعم العلاقة فيما بينهما، ويزيد من الدافعية للعمل، وبالتالي تحقيق أعلى مستوى للاداء، فمن خلال الاتصال فيما بينهما يستطيع المعلم مساعدة الطلبة للتعرف إلى أحدث المستجدات في مجال دراستهم، كما يتم من خلال الاتصال مشاركة الأفكار والممارسات التعليمية بين الطلبة والمعلمين.

وفيما يتعلق بفقرات هذا المجال حصلت الفقرة " يهتم المعلمون بنشر الثقافية التقنية بين الطلبة" على الترتيب الأول وبدرجة (مرتفعة)، وحصول هذه الفقرة على المرتبة الأولى يعزى إلى إدراك المعلمون لأهمية وعي الطلبة بالثقافة التقنية لدورها الفعال في مساعدتهم على التواصل فيما بينهما والتواصل بينهما وبين المعلمين، وكذلك المشاركة الفعالة في القضايا التربوية، إضافة إلى الحصول على المعلومات والمعارف المفيدة لهم في التحصيل الدراسي.

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة " يتم فتح قنوات للحوار بين المعلمين والطلبة الكترونياً" " وبدرجة (مرتفعة)، وحصول هذه الفقرة على درجة مرتفعة يعكس وجود توجه داخل المدارس بأهمية التواصل الإلكتروني بين الطلبة والمعلمين، خاصة في ضوء الدور الفعال لهذا التواصل في تحقيق العديد من المكاسب التربوية لكلا الطرفين، فضلاً عن تدعيم العلاقة فيما بينهما، وسهولة حصول الطلبة على إجابات لتساؤلاتهم، كذلك تعرف المعلمين إلى آراء وتوجهات الطلبة وتعديلها في حال استدعت الضرورة ذلك.

المجال الثالث: الاتصال بين المعلمين بعضهم بعضاً

أشارت النتائج إلى أن مجال الاتصال بين المعلمين بعضهم بعضاً حصل درجة (مرتفعة)، وحصول هذا المجال على درجة (مرتفعة) يشير إلى أهمية الاتصال بين المعلمين وبعضهم بعضاً في تحقيق كثير من اهداف العملية التربوية، حيث يمكن من خلال هذا الاتصال تكوين علاقات إيجابية فيما بينهم، فضلاً عن تبادلهم للمعلومات وتبادل الخبرات، فضلاً عما يسهم فيه هذا الاتصال من توفير مناخ إيجابي للعمل، والتغلب على الصراعات التي يمكن أن تنشب بينهما.

وفيما يتعلق بفقرات هذا المجال حصلت الفقرة " يتواصل المعلمون الكترونياً (باستخدام الواتساب أو إحدى منصات التواصل الالكترونية)" على الترتيب الأول وبدرجة (مرتفعة)، وحصول هذه الفقرة على المرتبة الأولى يعزى إلى تفعيل المعلمين للوسائل التكنولوجية في التواصل فيما بينهما، لسهولة التواصل عبر هذه الوسائل، فضلاً عما تتيحه من إمكانية تبادل المعلومات والخبرات فيما بينهم، فضلاً عن إمكانية التواصل في أي وقت وعدم الاقتصار على أوقات العمل الرسمي الذي قد يصعب فيه التواصل فيما بينهم بشكل متكرر.

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة "يصدر المعلمون المجلات العلمية الكترونياً" وبدرجة (مرتفعة)، وحصول هذه الفقرة على درجة مرتفعة يعكس اهتمام المعلمين بنشر المعارف إلكترونياً نتيجة لسهولة نشرها ووصولها لأكبر عدد ممكن من الطلبة والعاملين بالمدرسة، خاصة في ضوء عدم الاقبال على المجلات الورقية.

المجال الرابع: الاتصال مع أولياء الأمور

أشارت النتائج إلى أن مجال الاتصال مع أولياء الأمور حصل على درجة (مرتفعة)، وحصول هذا المجال على درجة (مرتفعة) يشير إلى اهتمام المدرسة بالتواصل مع أولياء الأمور بوصفهم ركناً هاماً من أركان العملية التربوية، وبوصفهم فاعلين في اتخاذ القرارات التربوية، ومساهمين في تطوير المدارس، ومتابعين لأبنائهم داخلها، وقد يكون ساعد في هذه النتيجة توافر الوسائل التكنولوجية التي تسهل من التواصل فيما بين المدرسة وأولياء الأمور، كذلك انتشار فيرس كرونا والذي أوقف العملية التعليمية بالمدارس، وبالتالي عدم وجود إطار للتواصل بين أولياء الأمور والمدرسة إلا عبر الوسائل التكنولوجية.

وفيما يتعلق بفقرات هذا المجال حصلت الفقرة "تسهم صفحة المدرسة الالكترونية في تعرف أولياء الأمور إلى الأنشطة التي تقدمها المدرسة" على الترتيب الأول وبدرجة (مرتفعة)، وهذه النتيجة تعود إلى اهتمام المدرسة بصفحتها الإلكترونية، ونشرها للأنشطة التي تقدمها، حتى يستطيع أولياء الأمور التعرف إلى هذه الأنشطة، ومدى وملاءمتها لأبنائهم، والعمل على مشاركتهم في الأنشطة الملائمة لهم.

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة " يتواصل أولياء الأمور مع المعلمين من خلال صفحة المدرسة الالكترونية" وبدرجة (مرتفعة)، وحصول هذه الفقرة على درجة مرتفعة يعزى إلى سهولة التواصل عبر صفحة المدرسة الإلكترونية مع المعلمين، فضلاً عن اهتمام أولياء الأمور بالتعرف على مستويات أبنائهم من خلال التواصل مع المعلمين، للوقوف على مستوياتهم، وعلاج المشكلات التي يواجهونها.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة تعزيز الاتصال المدرسي في المدارس الثانوية بدولة الكويت تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟ أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات المتعلقة بواقع الاتصال المدرسي في المدارس الثانوية بدولة الكويت لصالح الإناث، وهذه النتيجة تشير إلى اهتمام مدارس الإناث بشكل أكبر من مدارس الذكور بتعزيز الاتصال

المدرسي، نتيجة لإدراك مديرات المدارس للدور المهم والفعال للاتصال المدرسي في تحقيق الأهداف التربوية، وقد تعزى هذه النتيجة كذلك إلى اهتمام الإناث في المجال التربوي بالتواصل فيما بينهمن بشكل أكبر من الذكور، كذلك تعود النتيجة إلى وجود رغبة أكبر لدى الإناث بالتواصل معاً وإنجاز الأعمال بطريقة جماعية مقارنة بالذكور.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الرشايدة (2017) والتي توصلت إلى وجود فروق في تتعلق بمهارات الاتصال المدرسي من وجهة نظر المعلمين لصالح الإناث.

وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراستي الفرأ (2008)، وعبد المولى (2013) واللتان توصلتاً إلى عدم وجود فروق في مهارات الاتصال المدرسي تعزى لمتغير الجنس.

وتوصلت النتائج كذلك إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعود لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات والدرجة الكلية المتعلقة بواقع الاتصال المدرسي في المدارس الثانوية بدولة الكويت، وهذه النتيجة تؤكد على أن المؤهل العلمي ليس عاملاً حاسماً في تحديد مستوى الاتصال المدرسي، حيث يكون مستوى تعزيز الاتصال في المدارس واضحاً لجميع المعلمين، وبالتالي يدركونه بدرجة متقاربة، وتعود هذه النتيجة كذلك إلى أن التواصل المدرسي يتم وفقاً للنظام المدرسي المعتمد، ويشارك فيه فيه الجميع، وبالتالي لا يكون للمؤهل العلمي دوراً فارقاً لإدراك درجة ممارسته داخل المدرسة.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراستي الفرأ (2008)، وعبد المولى (2013) واللتان توصلتا إلى عدم وجود فروق في مهارات الاتصال المدرسي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتوصلت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعود لأثر الخبرة في جميع المجالات فيما عدا مجال الاتصال بين المعلمين بعضهم بعضاً والدرجة الكلية لصالح سنوات الخبرة من 5 إلي أقل من 10 سنوات، وهذه النتيجة تعزى إلى أن تعزيز الاتصال المدرسي يعد ملاحظاً لجميع المعلمين باختلاف خبرتهم؛ وبالتالي يكون درجة إدراكهم له متقارباً، حيث تكون محاور الاتصال المدرسي متاحة لمشاركة جميع المعلمين بالمدرسة، ويكونون أعضاء فيها،

وبالتالي يدركونها بدرجة متقاربة، أما فيما يتعلق بوجود فروق في مجال الاتصال بين المعلمين بعضهم بعضاً لصالح سنوات الخبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات فيعود إلى أن هذه الفترات الزمنية يكون فيها المعلمين أكثر نشاطاً فيما يتعلق بالتواصل مع بعضهم بعضاً مقارنة بسنوات الخبرة الأقل والذين قد يعزفون بعض الشيء عن التواصل، وكذلك الأعلى خبرة والتي يكون تواصلهم أكثر مع الإدارة المدرسية وقليل من العاملين.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراستي (2008) عبد المولى (2013) واللتان توصلتا إلى عدم وجود فروق في مهارات الاتصال المدرسي تعزى لمتغير الخبرة.

وتختلف مع نتائج دراسات الرشايدة (2017) والتي توصلت إلى وجود فروق في مهارات الاتصال المدرسي لصالح سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة توافر الكفايات التكنولوجية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت وتعزيز الاتصال المدرسي؟. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة توافر الكفايات التكنولوجية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت وتعزيز الاتصال المدرسي، وهذه النتيجة تشير إلى أن امتلاك مديري المدارس للكفايات التكنولوجية يسهم بشكل فعال في تعزيز الاتصال المدرسي، حيث يستطيع مديري المدارس من خلال امتلاكهم لهذه الكفايات في التواصل مع جميع العاملين بالمدرسة سواء كانوا معلمين أم إداريين، أم طلبة أم أولياء أمور، حيث تتيح لهم كفاياتهم التكنولوجية تفعيل أساليب ووسائل التواصل المختلفة؛ وبالتالي يعززون من استخدامها في كافة الأعمال المدرسية، ويدعون الجميع داخل المدرسة للتواصل من خلالها، خاصة في ضوء سهولة الاستخدام لهذه الوسائل من قبل الجميع، فضلاً عما تتيحه هذه الوسائل التكنولوجية من معلومات تفيد الجميع سواء طلبة أم عاملين أم إدارة أم أولياء أمور، كذلك فإن التواصل من خلال هذه الوسائل يوفر القدرة لدى مديري المدارس لممارسة كثير من أعمالهم بسهولة ويسر، كذلك فإن الوسائل التكنولوجية تمكن المعلمين وكافة العاملين من إنجاز أعمالهم بدقة وفاعلية من حيث التواصل مع الطلبة، وكذلك تتيح الفرصة للطلاب للتواصل مع المعلمين،

والحصول على كثير من المعلومات التي تفيدهم في الانجاز والتحصيل الدراسي. وتتيح لأولياء الأمور المتابعة لتحصيل الدراسي لأبنائهم الطلاب بسهولة، والتواصل مع المعلمين والأدارة المدرسية والمدير. فلا شك في أن الكفايات التكنولوجية بمجالاتها المعرفية والمهارية والسلوكية والتقييمية تسهم بشكل كبير في تحسين الاتصال بين مدير المدرسة والمعلمين؛ نتيجة لتواجد كثير من الأعمال التشاركية فيما بينهم، وضرورة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات العديد من القرارات، كذلك فإن الكفايات التكنولوجية لدى مديري المدارس تجعل مديري المدارس يدعمون التواصل بين المعلمين والطلبة تكنولوجيا لتحقيق قدر أفضل من تحصيل الطلبة وحصولهم على المعلومات، كذلك فإن هذه الكفايات تجعل مديري المدارس بدعمون الاتصال التكنولوجي بين المعلمين بعضهم بعضاً لمشاركة المعرفة فيما بينهم وتبادل الخبرات والمشاركة النشطة في تناول المهام المدرسية والعمل داخل مجموعات، كذلك فإن الكفايات التكنولوجية تسهل من التواصل الفعال بين مديري المدارس وأولياء الأمور، وبالتالي تناول العديد من المهام المشتركة فيما بينهم، وكذلك التعرف على أداء أبنائهم، وتشجيعهم للمشاركة في تحسين وتطوير العملية التربوية.

3.4 التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يوصي الباحث بما يلي:

1. تدعيم مديري المدارس لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار إلكترونياً.
2. تزويد مديري المدرسة أولياء الأمور بتقارير الكترونية عن أبنائهم.
3. تقديم مديري المدرسة حوافز للمبدعين في توظيف تكنولوجيا المعلومات بالمدرسة.
4. تلقي مدير المدرسة شكاوى المعلمين الكترونياً.
5. اهتمام مديري المدارس بفتح قنوات للحوار بين المعلمين والطلبة الكترونياً.
6. الاهتمام برفع مستوى الكفايات التكنولوجية لدى مديري المدارس نظراً لانخفاض درجة امتلاكهم لها مقارنة بمديرات المدارس.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

الإبراهيم، عدنان بدري (2002). **الإدارة: تربوية، مدرسية، صفية**، اربد، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية.

إبراهيم، مجدي عزيز إبراهيم (2009). **تكنولوجيا المعلومات كيف تكون حلقة الوصل بين التعليم الجامعي وقبل الجامعي**، المؤتمر القومي السنوي السادس عشر (التعليم الجامعي ودوره في تطوير التعليم قبل الجامعي)، جامعة القاهرة، نوفمبر، مصر.

إبراهيم، يسرى خالد وحسين، ولاء محمد (2015). آليات التغيير الاجتماعي في عصر الاتصال الرقمي وانعكاساتها على الرسائل الاتصالية، **مجلة الباحث الاعلامي**، جامعة بغداد، العراق، 7 (29): 50 – 70.

أبو نمر، محمد (2001). **إدارة الصفوف وتنظيمها**، عمان، دار يافا العلمية.

أحمد عبيد الرشيدي ومحمد مطير مجبل، واقع استخدام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في الشئون الإدارية، **مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية**، جامعة الكويت، 154: 125 – 156.

أحمد، أحمد إبراهيم (2003). **الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين**، القاهرة، دار الفكر العربي.

أحمد، ركان عيسى (2014) درجة امتلاك معلمي اللغة العربية للمرحلة الأساسية العليا في عمان لكفايات تكنولوجيا التعليم من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس، **مجلة التربية**، جامعة الأزهر، 159 (1): 862– 889.

الأعور، رشا وجيه كامل (2012). **درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتفويض السلطة لديهم**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، غزة، فلسطين.

البابطين، عبد الرحمن بن عبد الوهاب (2014). درجة توافر الكفايات التقنية لدى قائد المدرسة الثانوية بمدينة الرياض، **مجلة رسالة التربية وعلم النفس**، الرياض، 47: 1 – 62.

البدو، كفاح محمد (2016). دور القيادة التربوية في دعم إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم، **مجلة رسالة المعلم**، الأردن،53(1): 43-48.

البرازي، مبارك عواد (2013). ممارسة الاتصال الالكتروني في العمل التربوي لدى مديري بعض مدارس التعليم العامة بدولة الكويت، **مجلة التربية**، جامعة الازهر، 153 (2): 217-244.

البستان، أحمد عبد الباقي (2007). **مدخل إلى الإدارة التربوية**، ط3، الكويت، دار القلم.

الجرايدة، محمد سليمان (2019). درجة امتلاك مديري المدارس للكفايات التقنية في محافظة الظاهرة بسلطنة عمان، **مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية**، 10(28): 160- 170.

جوبير، هند عبد الله (2013). فاعلية الإدارة الالكترونية في صناعة القرار بمدارس التعليم العام للبنات في المدينة المنورة، **دراسات عربية في التربية وعلم النفس**، رابطة التربويين العرب، 36 (3): 164 - 224.

حجاب، محمد منير (2007). **الاتصال الفعال للعلاقات العامة**، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع.

الحربي، حمدان محمد دخيل الله (2013). مهام ومسئوليات القيادات المدرسية نحو استخدام التقنيات الحديثة في الأعمال الإدارية في المدارس الحكومية للبنين بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين. **المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية**، مصر،4 (2): 315- 340.

الحربي، قاسم عائل (2011). إستخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة المدرسة الثانوية العامة بالمملكة العربية السعودية "دراسة ميدانية". **مجلة كلية التربية بالإسماعيلية**، مصر، 21: 1-62.

الحريري، رافدة (**2010**). **فاعلية الاتصالات التربوية في المؤسسات التعليمية**، عمان، دار الفكر.

الحريري، رافدة عمر (2007). **إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة**، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع.

حريم، حسين (2004). **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، عمان، دار الحامد للنشر.

الحسن، إبراهيم عبد الله (2009). **واقع استخدام معامل الحاسب الآلي في تجربة المدارس السعودية الرائدة بمدينة الرياض**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

حسن، مصطفي (1998). **اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية**، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية.

حكم، سالم (2009). **تفعيل الاتصال بين مدير المدرسة والمشرف التربوي بمدارس التعليم الاساسي في سلطنة عمان**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، مسقط، سلطنة عمان.

الحناوي، إيناس أكرم أحمد (2011). **دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الوقت لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وسبل تفعيله**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

الخرابشة، عمر (2008). بناء برنامج تدريبي لتطوير كفايات الاتصال الإداري، **مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس**، 6(1): 52- 73.

خلوف، إيمان حسن مصطفى (2010). **واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، فلسطين.

خليل، نبيل مرسي (1998). **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، القاهرة، دار المعرفة الجامعية.

خميس، محمد عطية (2013) الكفايات التكنولوجية اللازمة للمتعلمين في مجتمع المعرفة، **مجلة تكنولوجيا التعليم**، الجمعية المصرية لتكنولوجيا التعليم، 23(2): 1-22.

دعمس، مصطفى نمر (2009). تكنولوجيا التعليم وحوسبة التعليم، عمان، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن.

دليو، فضيل (2010). **التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال، المفهوم – الاستعمالات–الآفاق**، عمان، دار الثقافة.

دياب، إسماعيل محمد (2001). **الإدارة المدرسية**، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر.

الربيعي، محمود داود (2012). **الفكر الاداري المعاصر في التربية والتعليم**، لبنان، دار الكتب العلمية.

الرشايدة، نايل سالم (2017). دور شبكات التواصل الاجتماعي في فاعلية الاتصال المدرسي بمدارس محافظة الكرك الاردنية من وجهة نظر مديري المدارس، **مجلة كلية التربية**، جامعة الاسكندرية، 27 (1): 163 – 188.

الزهراني، عبد الله بن أحمد (2015). **واقع ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة للكفايات التكنولوجية**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.

سالم، ياسر عبد العظيم (2009). **تطوير مهارات الاتصال الفعال لدى مدرسي التربية الرياضية بجمهورية مصر العربية كإجراء لتحسين العملية التعليمية**، المؤتمر العلمي الثالث نحو استثمار أفضل للرياضة المصرية والعربية – جامعة الزقازيق، 4: 1999 – 2032.

سعد، حيدش (2014). وسائل الاتصال وعلاقتها بالعملية التعليمية: مقارنة سوسيو اتصالية، **مجلة دراسات اجتماعية**، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، (14): 79–96.

السلمي، علي(2015). واقع ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة للكفايات التكنولوجية، **مجلة جامعة القدس المفتوحة للابحاث والدراسات**، فلسطين 32 (2): 1 – 25.

سليمان، حنان حسن سليمان (2015). سيناريوهات بديلة لدعم تطبيق الإدارة الالكترونية في مدارس التعليم الثانوي العام بمدن القناة، **مجلة مستقبل التربية العربية**، المركز العربي للتعليم والتنمية، 22(93)، 69-168.

سليماني، نور الدين زمام وصباح (2013). تطور مفهوم التكنولوجيا واستخداماته في العملية التعليمية، **مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية**، جامعة قاصدى مرباح، الجزائر، 11: 159- 172.

السيد، لبنى عبد الرحمن (2012). تطوير الأداء الإداري للمدارس باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الإدارية، **مجلة كلية التربية ببورسعيد**، 12: 734-753.

شهاب، شهرزاد محمد (2013). مدى إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في المدارس الثانوية والإعدادية من وجهة نظر مديري المدارس في مركز محافظة نينوى. **مجلة التربية والعلم**، 20(2): 321-360.

الصالحي، نبيل محمود الصالحي (2010). **إستراتيجيات الإدارة المدرسية المعاصرة في ضوء الإتجاهات المعاصرة**، عمان، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن.

الصديقي، سلوى عثمان عباس وعلي، أميرة منصور يوسف (2005). **الاتصال والخدمة الاجتماعية**، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية.

الصديقي، سلوى عثمان وبدوي، هناء حافظ (1999). **أبعاد العملية الاتصالية: رؤية علمية ونظرية وواقعية**، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.

الصيرفي، محمد (2007). **الاتصالات الإدارية**، الإسكندرية، مكتبة حورس الدولية.

الطويل، هاني (2011). **الإدارة التربوية والسلوك المنظمي**، ط3، عمان، دار وائل للنشر.

طيب، أحمد سعد محمد والقصيمي، محمد مصطفى (2013). تشخيص معوقات تطبيق نمإذج الإدارة الالكترونية في المؤسسات التعليمية دراسة استطلاعية لآراء الموظفين في عدد من المدارس الأهلية في مدينة الموصل. **مجلة تنمية الرافدين**، 35(114): 9-29.

الطيطي، محمد عبد الإله وأبو سمرة، محمود أحمد ومنصور، جمال (2012). واقع استخدام التكنولوجيا في الإدارة المدرسية ومعوقات ذلك من وجهة نظر مديري المدارس ومعاونيهم في محافظة القدس. **مجلة جامعة القدس المفتوحة للابحاث والدراسات**، فلسطين، (28): 51-92.

عابدين، محمد (2005). **الإدارة المدرسية الحديثة**، ط 2، عمان، دار الشروق.

العاجز، إيهاب فاروق مصباح (2011). **دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية "دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي – محافظات غزة"**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

عايش، أحمد جميل (2008). **تطبيقات في الإشراف التربوي**، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

عبد الباقي، صلاح الدين محمد (2002). **السلوك الفعال في المنظمات**، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر.

عبد العزيز، أريج محمد والعنزي، حنان نايل (2018). واقع الكفايات التكنولوجية لدى قائدات مدارس التعليم العام في محافظة الخرج للعام الدراسي 1438هـ، **مجلة البحث العلمي في التربية**، جامعة عين شمس، 19 (16): 33- 58.

عبد المولى، غنا محمود (2013). **مهارات الاتصال التربوي الفعال التي يمتلكها مدير المدرسة الثانوية العامة في مدينة دمشق وعلاقتها ببعض المتغيرات.** رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا.

العبدلي، سامي عكاش (2007). **الكفايات التكنولوجية اللازمة لمديري المدارس في منطقة الأحمدي التعليمية بدولة الكويت**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.

العبدلي، سامي عكاش (2007). **الكفايات التكنولوجية اللازمة لمديري المدارس في منطقة الأحمدي التعليمية بدولة الكويت**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

عبود، حارث (2009). **الاتصال التربوي**، عمان، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.

عبوي، زيد منير (2010). **دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية**، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.

العجمي، محمد حسين (2010). **الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية**، عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع.

العربي، غريب والهواري، كراس وحسان، ساردو (2018). الاتصال التربوي كأحد أبعاد المناخ التنظيمي المدرسي وعلاقته بجودة التعليم من وجهة نظر المعلمين. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 33: 297 – 306.

عزب، محسن (2008). **تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة**، الإسكندرية: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.

عشيبة، فتحي درويش (2009). **التنظيم الإداري في التعليم العام: أسسه– مجالاته – فعاليته**، القاهرة، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.

عليان، ربحي مصطفى (2007). **أسس الإدارة المعاصرة**، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.

عمايرة، مروة أحمد (2019). **درجة توافر الكفايات التكنولوجية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية ومعيقات توافرها**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

عمر، أحمد مختار (2008). **معجم اللغة العربية المعاصرة**، المجلد الأول، القاهرة، عالم الكتب.

العمري، ذياب عبد الرحمن سعيد العمري (2008). **الحاجات التدريبية الإدارية والفنية لمديري مدارس التعليم العام في ظل الإتجاهات المعاصرة: دراسة ميدانية بمحافظة جده**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

العميان، محمود سلمان (2004). **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط2، عمان، دار وائل للنشر.

عياصرة، علي، والفاضل، محمد (2006). **الاتصالات الإدارية وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية**، عمان، دار الحامد.

غلوطي، عاشور (2014). معوقات تحقيق الفعالية في أدوات الاتصال التنظيمي لدى المؤسسات، **مجلة العلوم الانسانية**، جامعة منتوري قسطنينية، (41): 53 – 74.

الفرا، نعيم حسن (2008). **تطوير الاتصال الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء الإدارة الالكترونية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، غزة، فلسطين.

القرني، ظافر أحمد (2017). الكفايات التكنولوجية اللازمة للقيادات الأكاديمية بجامعة المجمعة في ظل مستحدثات ثورة المعلومات والاتصال، **مجلة التربية**، جامعة الأزهر، 173(1): 106– 149.

القطان، عروب أحمد (2016). الكفايات اللازمة للقيادة التربوية لدى مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت ووسائل تنميتها من وجهة نظر الطالبات المعلمات بكلية التربية الأساسية، **المجلة التربوية، كلية التربية**، الكويت، 44: 1–50.

لسلي، فرانسوا وماكاريز، نقولا (2001). **وسائل الاتصال المتعددة (ملتيميديا)**، ترجمة: فؤاد شاهين، بيروت، عويدات للنشر.

المجالي، سوسن محمود والخوالدة، تيسير محمد أحمد (2015). درجة امتلاك مدراء المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء للكفايات التقنية والإدارية من وجهة نظر المعلمين، **مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية**، جامعة حسيبة بوعلي بالشلف، الجزائر،13: 23–35.

مذكر، محمد دخيل الله (2006). **درجة ممارسة مديرية المدارس الثانوية لمهارات الاتصال الفاعل وعلاقتها بمستوى دافعية المعلمين نحو العمل في دولة الكويت**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

مرسي، محمد السيد (2010). **الحاسب الآلي وتطبيقاته في التعليم**، الرياض، مكتبة الشقري للنشر والتوزيع.

مصطفى، صلاح عبد الحميد (2002). **الإدارة المدرسية في ضوء الإداري المعاصر**، الرياض: دار المريخ للنشر.

المعجم الوسيط (2004). مجمع اللغة العربية، ط 4، القاهرة، مكتبة الشروق الدولية.

منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة (2020). **التعلم عن بعد: مفهومه، أدواته واستراتيجياته "دليل لصانعي السياسات في التعليم الأكاديمي والمهني والتقني**، مركز الملك سلمان للإغاثة والأعمال الإنسانية.

المؤمني، واصل جميل حسين (2008). **الإدارة المدرسية الفاعلة: موضوعات إجرائية وأساسية مختارة لمديري المدارس**، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

نجار، فريد (2003). **المعجم الموسوعي لمصطلحات التربية**، لبنان، مكتبة لبنان.

نصار، صلاح شحاته (2002). **نحو المؤسسة الإلكترونية هدف مشارك في تحقيق**، مشاركة لمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار لمجلس الوزراء، القاهرة.

الهاشمي، مجد (2001). **الاتصال التربوي وتكنولوجيا التعليم**، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.

الهنيدي، جمال محمد الهنيدي (2009). **قراءات في الإدارة والتخطيط التربوي**، الرياض، مكتبة الرشد ناشرون.

ياسين، سعد (2009). **أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات**، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن.

ياسين، سعد غالب ياسين (2005). **الادارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية**، معهد الادارة العامة، المملكة العربية السعودية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Demorest, Linda & Grog, D (2002). Leadership Communication, Intellect, Executive Ability, **Women in Business**, 54, (1) 12-26.

Bhalla, J (2014). computer competence of school Teachers,IOSR Journal of Humanities And social science (IOSR-JHSS), 19 (1): 69 – 80.

Koksal, B (2011). School Principals' Technology Leadership Competency and Technology Coordinatorship. **Educational Sciences: Theory&Practice**, 11 (1): 308 – 213.

Kristy, J. (2010). Training effective leaders, **Dale Carnegie and Associates**, 212 (2): 34-41.

Lussier. M & Grwin, D (1995). **Human Relation In Organization: A skill- Buildind Approach**. U.S.A. 1Ne.

Stuart, L., Mills, A & Remus, U (2009). School leaders, ICT competence and championing innovations. **Computers & Education,** 53 (1): 733 – 741.

Torrington. D. & Laura (2000). **Human Resource Management,** U.S.A.: prentice Hall.

Viswanath, A. and Monga, P. (2020). Working through the COVID-19 outbreak: Rapid review and recommendations for MSK and allied heathpersonnel. **Journal of Clinical**, 23(4), 56 - 73.

قائمة الملاحق

ملحق (أ)

الاستبانة بصورتها الأولية

جامعة مؤتة
كلية العلوم التربوية
قسم الإدارة التربوية

الاستاذ الدكتور/ **المحترم،**

بعد التحية

يقوم الباحث بدراسة بعنوان درجة توافر الكفايات التكنولوجية لدى مديري المدارس الثانوية ودورها في تعزيز الاتصال المدرسي بدولة الكويت. حيث تم تصميم استبيان يتكون من جزئين: **الجزء الأول:** يتضمن فقرات متعلقة بالكفايات التكنولوجية لدى مديري المدارس الثانوية، **الجزء الثاني:** يتضمن فقرات متعلقة بتعزيز الاتصال المدرسي.

ويسعدني مشاركتكم في تحكيم هذه الاستبانة وإبداء آرائكم في فقراتها من حيث الوضوح في صياغة الفقرات، ومدى ملاءمتها للمجال الذي تقيسه، متمنياً إضافة التعديلات التي ترونها مناسبة للفقرات وتقديم أي ملاحظات أخرى تخدم الاستبيان للخروج بالشكل الأفضل.

علماً بأن الأجابة عن الفقرات ستكون وفقاً لمدرج خماسي على النحو التالي:

5	4	3	2	1
بدرجة كبيرة جداً	**بدرجة كبيرة**	**بدرجة متوسطة**	**بدرجة قليلة**	**بدرجة قليلة جداً**

مع خالص الشكر لتعاونكم

الرجاء تعبئة البيانات لحفظ حقوقكم العلمية

الاسم: ----------

الدرجة العلمية: ----------

التخصص: ----------

جهة العمل: ----------

الجوال: ----------

الباحث: أحمد مطلق جبر المطيري
رقم الهاتف: 50316031

الجزء الأول: فقرات متعلقة بالكفايات التكنولوجية لدى مديري المدارس الثانوية

م	الفقرات	انتماء الفقرة للمجال		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		تنتمي	لا تنتمي	واضحة	غير واضحة	
المجال الأول: المجال المعرفي						
1	يوظف مدير المدرسة تكنولوجيا المعلومات لخدمة الأنشطة المدرسية.					
2	يدرك مدير المدرسة أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرار إلكترونياً.					
3	يراسل مدير المدرسة المنطقة التعليمية إلكترونياً.					
4	يرسل مدير المدرسة النشرات التربوية الكترونياً لتحسين الأداء المدرسي.					
5	يفعل مدير المدرسة استخدام الحاسوب لإعداد الاختبارات المدرسية.					
6	يضع مدير المدرسة خطة لتفعيل التكنولوجيا في مختلف جوانب العملية التعليمية.					
7	يشجع مدير المدرسة المعلمين لاستخدام التكنولوجيا داخل الصف.					
المجال الثاني: المجال المهاري						
8	ينظم مدير المدرسة الخطط المدرسية إلكترونيا.					
9	يزود مدير المدرسة أولياء الأمور بتقارير عن أبنائهم إلكترونياً.					
10	يستخدم مدير المدرسة الحاسوب لضبط حضور المعلمين وإنصرافهم.					
11	يستخدم مدير المدرسة البرامج التكنولوجية للتواصل مع مؤسسات المجتمع المحلي.					
12	يجمع مدير المدرسة المعلومات والبيانات المتعلقة بالعملية الإدارية إلكترونياً.					
13	يستخدم مدير المدرسة برامج الانترنت لجمع المعلومات.					
14	يتابع مدير المدرسة المواقع الالكترونية لمعرفة ما يستجد من تطورات في مجال الإدارة المدرسية.					
15	يطلع مدير المدرسة على البحوث التربوية والاتجاهات المستجدة فيما يتعلق بالاستخدام الفعال للتكنولوجيا.					
16	يستفيد مدير المدرسة من تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرار.					
المجال الثالث: الاتجاهات						

17	يمتدح مدير المدرسة العاملين الذين يوظفون التكنولوجيا للتغلب على الصعوبات المدرسية.					
18	يشجع مدير المدرسة المعلمين على التعامل مع البوابات التعليمية التابعة لوزارة التربية.					
19	يدعم مدير المدرسة إجراءات عمليات القبول والتسجيل للطلبة إلكترونياً.					
20	يؤيد مدير المدرسة حفظ ملفات العاملين والطلبة الكترونياً.					
21	يعزز مدير المدرسة التواصل مع العاملين بالمدرسة الكترونياً.					
22	يشارك مدير المدرسة في تصميم موقع المدرسة على شبكة الانترنت.					
23	يسهم مدير المدرسة في تقديم برامج إثرائية للعاملين من خلال موقع المدرسة على الانترنت.					
24	يقدم مدير المدرسة حوافز للمبدعين في توظيف تكنولوجيا المعلومات بالمدرسة.					
25	يشارك مدير المدرسة في القضايا التربوية من خلال استخدام وسائل التواصل المعاصرة.					
المجال الرابع: المجال التقييمي						
26	يتابع مدير المدرسة كل ما يستجد في مجال التقويم التربوي الكترونياً.					
27	يقيم مدير المدرسة درجة تحقيق المدرسة لأهدافها الكترونياً.					
28	يستخدم مدير المدرسة التقويم الالكتروني في تقييمه للعاملين بالمدرسة.					
29	يصمم مدير المدرسة برامج تقويمية إلكترونياً لتقييم الأداء الوظيفي للمعلمين.					
30	يستخدم مدير المدرسة الحاسوب لتسجيل ما يقوم به المعلمين من تقويمات.					
31	يستخدم مدير المدرسة الحاسوب لتحليل نتائج الطلبة إحصائياً.					
32	يستخدم مدير المدرسة الحاسوب لتحليل الزيارات الصفية للمعلمين.					

الجزء الثاني: فقرات متعلقة بالاتصال المدرسي في المدارس الثانوية بدولة الكويت

م	الفقرات	انتماء الفقرة للمجال		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		تنتمي	لا تنتمي	واضحة	غير واضحة	
المجال الأول: الاتصال بين المدير والمعلمين						
1	يتابع مدير المدرسة أداء المعلمين الكترونيا.					
2	يتلقى مدير المدرسة شكاوى المعلمين الكترونياً.					
3	يرد مدير المدرسة على استفسارات المعلمين الكترونياً					
4	يوجه مدير المدرسة المعلمين الكترونياً.					
5	يتلقى مدير المدرسة اقتراحات المعلمين الكترونياً.					
6	يتبادل مدير المدرسة وجهات النظر مع المعلمين الكترونياً.					
7	يشارك مدير المدرسة المعلمين في اتخاذ القرارات الكترونياً.					
8	يتعرف مدير المدرسة على آراء المعلمين قبل اتخاذ القرار الكترونياً.					
9	يضع مدير المدرسة مواعيد الزيارة الصفية للمعلمين إلكترونياً.					
10	يطلب مدير المدرسة من المعلمين تزويده بالتقارير المطلوبة الكترونياً.					
المجال الثاني: الاتصال بين المعلمين والطلبة						
11	يتم فتح قنوات للحوار بين المعلمين والطلبة الكترونياً.					
12	يتم التعاون بين الطلبة والمعلمين لحل المشكلات الصفية الكترونيا.					
13	يتم مشاركة الأفكار والممارسات التعليمية الجيدة بين الطلبة والمعلمين الكترونياً.					
14	يهتم المعلمين بمشاركة المناهج الدراسية والكتب الالكترونية لمساعدة الطلبة للتعرف على احدث المستجدات في مجال دراستهم.					
15	يشجع المعلمين الطلبة على استخدام تطبيقات الكترونية تخدم المواد التعليمية المقررة.					
16	يشجع المعلمين الطلبة على مشاركة المعلومات ونشر الموضوعات المهمة والصور العلمية الكترونياً حتى يستفيد منها					

	الجميع.					
17	يهتم المعلمين بنشر الثقافية التقنية بين الطلبة.					
المجال الثالث: الاتصال بين المعلمين بعضهم بعضاً						
18	يتم التواصل بين المعلمين من خلال الوسائل التكنولوجية.					
19	يتم تبادل المعلومات العلمية بين المعلمين الكترونياً.					
20	يستغل المعلمين تكنولوجيا المعلومات لاصدار المجلات المدرسية الكترونياً.					
21	يتم التنسيق بين المعلمين من خلال الوسائل التكنولوجية لانجاز الأعمال المشتركة.					
22	يتم تحديد مواعيد الاجتماعات بين المعلمين الكترونياً.					
23	يتم النقاش والحوار بين المعلمين الكترونياً لتحديد المشكلات التي تقابلهم وعرضها على إدارة المدرسة.					
24	يتم التواصل بين المعلمين الكترونياً للإطلاع على تجاربهم الناجحة والاستفادة منها.					
25	يتلقى المعلمين شكوى الطلبة الكترونياً ويعملون على حلها.					
المجال الرابع: الاتصال مع أولياء الأمور						
26	تتواصل المدرسة مع أولياء الأمور من خلال الوسائل التكنولوجية.					
27	تفعل المدرسة تكنولوجيا المعلومات حتى يتابع أولياء الأمور أبنائهم.					
28	توجه المدرسة الدعوة لأولياء الأمور لحضور الاجتماعات الكترونياً.					
29	تسهم صفحة المدرسة الالكترونية في تعرف أولياء الأمور على الأنشطة التي تقدمها المدرسة.					
30	يتابع أولياء الأمور تحصيل أبنائهم من خلال صفحة المدرسة الالكترونية.					
31	يستطيع أولياء الأمور التواصل مع معلمي أبنائهم من خلال صفحة المدرسة الالكترونية.					
32	ترد المدرسة على شكاوى أولياء الأمور من خلال صفحتها الالكترونية.					

ملحق (ب)

السادة محكمو أداة الدراسة

السادة محكمو أداة الدراسة

م	الأسم	القسم	جهة العمل	الدرجة العلمية
1	د. جاسم محمد الحمدان	الأدارة والتخطيط التربوي	جامعة الكويت	أستاذ
2	د. سلطان غالب الديحاني	الأدارة التربوية	جامعة الكويت	أستاذ
3	د. حسين الهدبا الرشيدي	أصول التربية	كلية التربية الأساسية	أستاذ مشارك
4	د. سالم سعد الهاجري	الإدارة والتخطيط التربوي	جامعة الكويت	أستاذ مشارك
5	د. غانم عبد الله الشاهين	أصول التربية	كلية التربية الأساسية	أستاذ مشارك
6	د. غيداء محمد العيار	تكنولوجيا التعليم	كلية التربية الأساسية	أستاذ مشارك
7	د. محمد إبراهيم الضاعن	التخطيط التربوي	كلية التربية الأساسية	أستاذ مشارك
8	د. مشاري الحسيني	القيادة والسياسات التربوية	كلية التربية الأساسية	أستاذ مشارك
9	د. حنان المزيدي	أصول التربية	كلية التربية الأساسية	أستاذ مساعد
10	د. ناديه الجناحي	أصول التربية والأدارة التربوية	كلية التربية الأساسية	أستاذ مساعد

ملحق (ج)

الاستبانة بصورتها النهائية

جامعة مؤتة

كلية العلوم التربوية

قسم الإدارة التربوية

السسيد الفاضل/ مدير المدرسة

السيدة الفاضلة / مديرة المدرسة

بعد التحية.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،

يسرني أن أضع بين أيديكم فقرات الاستبانة المتعلقة بموضوع "درجة توافر الكفايات التكنولوجية لدى مديري المدارس الثانوية ودورها في تعزيز الاتصال المدرسي بدولة الكويت". وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، ويؤكد الباحث لكم أن المعلومات التي تتضمنها هذه الاستبانة سيتم التعامل معها بشكل سري لأغراض البحث العلمي فقط.

يرجى اختيار إجابة واحدة لكل سؤال بعد قراءته جيداً. مع خالص الشكر والتقدير لشخصكم الكريم.

الباحث: أحمد مطلق جبر المطيري

هاتف: 50316031

الجزء الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس	ذكر	☐	أنثى	☐
2- المؤهل العلمي	بكالوريوس	☐	دراسات عليا	☐
3- الخبرة	أقل من 5 سنوات	☐	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	☐
	10 سنوات فأكثر	☐		

الجزء الثاني: فقرات درجة توافر الكفايات التكنولوجية لدى مديري المدارس الثانوية

م	العبارة	الإستجابة				
		بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
المجال الأول: المجال المعرفي						
1	يمتلك مدير المدرسة معرفة كافية لتوظيف تكنولوجيا المعلومات لخدمة الأنشطة المدرسية.					
2	يدرك مدير المدرسة أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرار إلكترونياً.					
3	يمتلك مدير المدرسة معرفة كافية بوسائل التواصل مع المنطقة التعليمية إلكترونياً.					
4	يمتلك مدير المدرسة معرفة كافية بكيفية إرسال النشرات التربوية الكترونياً.					
5	يمتلك مدير المدرسة المعرفة اللازمة لتفعيل استخدام الحاسوب في إعداد الاختبارات المدرسية.					
6	يمتلك مدير المدرسة المعرفة اللازمة لتحفيز المعلمين لاستخدام التكنولوجيا داخل الصف.					
المجال الثاني: المجال المهاري						
7	ينظم مدير المدرسة الخطط المدرسية إلكترونيا.					
8	يزود مدير المدرسة أولياء الأمور بتقارير الكترونية عن أبنائهم.					
9	يستخدم مدير المدرسة الحاسوب لضبط حضور المعلمين وإنصرافهم.					
10	يستخدم مدير المدرسة البرامج التكنولوجية للتواصل مع مؤسسات المجتمع المحلي.					
11	يجمع مدير المدرسة المعلومات والبيانات المتعلقة بالعملية الإدارية إلكترونياً.					
12	يستطلع مدير المدرسة آراء المعلمين الكترونياً باستخدام الاستبانات الالكترونية.					

13	يستخدم مدير المدرسة محركات البحث الالكترونية لجمع المعلومات.					
14	يستفيد مدير المدرسة من تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرار.					
15	يتابع مدير المدرسة المواقع الالكترونية المتخصصة (التربوية والتعليمية) لمعرفة ما يستجد من تطورات في مجال الإدارة المدرسية.					
16	يسجل مدير المدرسة الطلبة الكترونياً.					
17	يحفظ مدير المدرسة ملفات المعلمين والطلبة الكترونياً					
المجال الثالث: الجانب السلوكي						
18	يمتدح مدير المدرسة العاملين الذين يوظفون التكنولوجيا للتغلب على الصعوبات المدرسية.					
19	يشجع مدير المدرسة المعلمين على التعامل مع البوابات التعليمية التابعة لوزارة التربية.					
20	يعزز مدير المدرسة التواصل مع العاملين بالمدرسة الكترونياً.					
21	يشارك مدير المدرسة في تصميم موقع المدرسة على شبكة الانترنت.					
22	يسهم مدير المدرسة في تقديم برامج إثرائية للعاملين من خلال موقع المدرسة على الانترنت.					
23	يقدم مدير المدرسة حوافز للمبدعين في توظيف تكنولوجيا المعلومات بالمدرسة.					
24	يشارك مدير المدرسة في القضايا التربوية من خلال استخدام برامج التواصل المعاصرة.					
المجال الرابع: المجال التقييمي						
25	يتابع مدير المدرسة كل ما يستجد في مجال التقويم التربوي الكترونياً.					
26	يقيم مدير المدرسة درجة تحقيق المدرسة لأهدافها الكترونياً.					
27	يقيم مدير المدرسة العاملين الكترونياً.					

28	يصمم مدير المدرسة برامج تقويمية إلكترونياً لتقييم الأداء الوظيفي للمعلمين.					
29	يستخدم مدير المدرسة الحاسوب لتسجيل ما يقوم به المعلمين من تقويمات.					
30	يستخدم مدير المدرسة الحاسوب لتحليل نتائج الطلبة إحصائياً.					
31	يستخدم مدير المدرسة الحاسوب لتحليل الزيارات الصفية للمعلمين.					

الجزء الثلث: فقرات متعلقة بالاتصال المدرسي في المدارس الثانوية بدولة الكويت

م	العبارة	الإستجابة				
		بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
المجال الأول: الاتصال بين المدير والمعلمين						
1	يتابع مدير المدرسة أداء المعلمين الكترونيا.					
2	يتلقى مدير المدرسة شكاوى المعلمين الكترونياً.					
3	يرد مدير المدرسة على استفسارات المعلمين الكترونياً					
4	يوجه مدير المدرسة المعلمين الكترونياً.					
5	يتلقى مدير المدرسة اقتراحات المعلمين الكترونياً.					
6	يتبادل مدير المدرسة وجهات النظر مع المعلمين الكترونياً.					
7	يشارك مدير المدرسة المعلمين في اتخاذ القرارات الكترونياً.					
8	يضع مدير المدرسة مواعيد الزيارات الصفية للمعلمين إلكترونياً.					
9	يطلب مدير المدرسة من المعلمين تزويده بالتقارير المطلوبة الكترونياً.					
المجال الثاني: الاتصال بين المعلمين والطلبة						
10	يتم فتح قنوات للحوار بين المعلمين والطلبة الكترونياً.					
11	يحل المعلمين المشكلات الصفية بالاستعانة بالبرامج الالكترونية.					

12	يتم مشاركة الأفكار والممارسات التعليمية بين الطلبة والمعلمين الكترونياً.					
13	يهتم المعلمون بمشاركة المناهج الدراسية والكتب الالكترونية لمساعدة الطلبة للتعرف على احدث المستجدات في مجال دراستهم.					
14	يشجع المعلمون الطلبة على استخدام تطبيقات الكترونية تخدم المواد التعليمية المقررة.					
15	يشجع المعلمون الطلبة على مشاركة المعلومات والصور العلمية الكترونياً حتى يستفيد منها الجميع.					
16	يهتم المعلمون بنشر الثقافية التقنية بين الطلبة.					
المجال الثالث: الاتصال بين المعلمين بعضهم بعضاً						
17	يتواصل المعلمون الكترونياً (باستخدام الواتساب أو إحدى منصات التواصل الالكترونية).					
18	يتم تبادل المعلومات العلمية بين المعلمين الكترونياً.					
19	يصدر المعلمون المجلات العلمية الكترونياً.					
20	يتم التنسيق بين المعلمين من خلال الوسائل التكنولوجية لانجاز الأعمال المشتركة.					
21	يتم تحديد مواعيد الاجتماعات بين المعلمين الكترونياً.					
22	يناقش المعلمون المشكلات المدرسية الكترونياً باستخدام وسائل التواصل الالكترونية.					
23	يتم التواصل بين المعلمين الكترونياً للإطلاع على تجاربهم الناجحة والاستفادة منها.					
24	يتلقى المعلمون شكوى الطلبة الكترونياً ويعملون على حلها.					
المجال الرابع: الاتصال مع أولياء الأمور						
25	تتواصل المدرسة مع أولياء الأمور من خلال الوسائل التكنولوجية.					
26	تفعل المدرسة تكنولوجيا المعلومات لكي يتابع أولياء الأمور أبنائهم.					
27	توجه المدرسة الدعوة لأولياء الأمور لحضور الاجتماعات الكترونياً.					

28	تسهم صفحة المدرسة الالكترونية في تعرف أولياء الأمور على الأنشطة التي تقدمها المدرسة.					
29	يتابع أولياء الأمور تحصيل أبنائهم من خلال صفحة المدرسة الالكترونية.					
30	يتواصل أولياء الأمور مع المعلمين من خلال صفحة المدرسة الالكترونية.					
31	ترد المدرسة على شكاوى أولياء الأمور من خلال صفحتها الالكترونية.					

ملحق (د)

كتب تسهيل المهمة

MUTAH UNIVERSITY
College ofGraduate Studies

جامعة مؤتة
كلية الدراسات العليا

الرقم :ك.د.ع/ل/ ١٣٧٨/٩١/ل

Re.....

التاريخ : .....هـ

. Date:.....

الموافق: ١٤/١٠/٢٠١٢م.

السادة الملحقية الكويتية المحترمين

تحية طيبة وبعد،،،

فارجو التكرم بالموافقة بمخاطبة من يلزم لتسهيل مهمة الطالب احمد مطلق المطيري والذي يدرس في جامعة مؤتة ماجستير/ إدارة تربوية الرقم الجامعي(620180814020) وذلك من اجل الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لاعداد دراسته والموسومة بـ"(**درجة توافر الكفايات التكنولوجية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بتعزيز الاتصال المدرسي**)" والتي يقوم بها استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة، ودعمها لتحقيق أهدافها في خدمة هذا الوطن في ظل حضرة صاحب الجلالة الهاشمية الملك عبدالله الثاني ابن الحسين المعظم حفظه الله ورعاه

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،،

عميد كلية الدراسات العليا

أ.د. عمر توفيق المعايطه

- رئيس قسم الشؤون الأكاديمية
- رئيس قسم الشؤون المالية
- رئيس قسم الشؤون الإدارية والعلاقات العامة

ماتحاذ اللازم...

ن.خ / تسهيل مهمه

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 6131-4050
FAX:03/ 2375694
dean_dgs@mutah.edu.jo dgs@mutah.edu.jo

مؤتة – الكرك – الأردن
الرمز البريدي :61710
تلفون :03/2372380-99
فرعي 6131-4050
فاكس 03/2 375694
البريد الالكتروني
الموقع الالكتروني http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

الملحقية الثقافية الكويتية
عمان
KUWAIT CULTURAL OFFICE
Amman

سفارة دولة الكويت
المملكة الأردنية الهاشمية

التاريخ: 01 ذوالحجة 1441هـ
الموافق: 22 تموز/يوليو 2020م

أ. / الوكيل المساعد لقطاع البحوث التربوية والمناهج المحترم
(وزارة التربية)

يهديكم الملحق الثقافي أطيب تحياته،،،

ح ١٠٣٨٤١٠

الموضوع: تسهيل مهمة

الطالب / أحمد مطلق جبر المطيري

بالإشارة إلى الموضوع أعلاه والخاص بالطالب المذكور، والمقيد لدى جامعة مؤته في برنامج الماجستير بتخصص الإدارة التربوية، وذلك أن الطالب ووفقا لكتاب الجامعة رقم (1378/91/107) الصادر بتاريخ 2020/7/7، بصدد تطبيق أداة الدراسة الموسومة بـ "درجة توافر الكفايات التكنولوجية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بتعزيز الاتصال المدرسي" استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

لذا نغدو التفضل بالإطلاع والتكرم بالإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة الطالب لغايات البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

رئيس الملحق الثقافي

بدر علي المطيري
الملحق الثقافي الكويتي. عمان

سفارة دولة الكويت
عمان - المملكة الأردنية الهاشمية

المرفقات:
- كتاب الجامعة
- أداة الدراسة (إستبانه)
أمال

@KuwaitCulture JO
الأردن - عبدون - شارع الهاشميين - فيلا 44
Jordan - Abdoun - Hashemite Street - Villa 44
+962-6-8/5626637 +962-6-5626670 2107 Amman 11181 Jordan KCO_KU@yahoo.com

MINISTRY OF EDUCATION
Educational Research and
Curricula Sector
EDUCATIONAL RESEARCH ADMINISTRATION

وزارة التربية
قطاع البحوث التربوية والمناهج
إدارة البحوث التربوية

Ref.: .....
Date: .....

المرجع: ٦٧٧
التاريخ: ٢٠٢٠/٩/٢٤

السيد/مدير عام منطقة مبارك الكبير التعليمية المحترم

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع/ تسهيل مهمة

يقوم الباحث / احمد مطلق المطيري المسجل على درجة الماجستير بجامعة مؤتة بالمملكة الأردنية الهاشمية بإجراء بحث تحت عنوان "توافر درجة الكفايات التكنولوجية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بتعزيز الاتصال المدرسي".

فيرجى تسهيل مهمة المذكور أعلاه من خلال تطبيق **الاستبانة المختومة صفحاتها من إدارة البحوث التربوية** على المعلمين والمعلمات في مدارس المرحلة الثانوية التابعة لمنطقتكم التعليمية خلال العام الدراسي الحالي ٢٠٢٠/٢٠٢١.

وذلك بما ترونه مناسبا وفق اللوائح والنظم المعمول بها في وزارة التربية ومراعاة للقرارات الصحية الخاصة بالتباعد الاجتماعي والشروط المتعلقة بهذا الشأن.

مع خالص الشكر والتقدير

مدير إدارة البحوث التربوية

عبدالله حمد العجمي
مدير ادارة البحوث التربوية

وزارة التربية
إدارة البحوث التربوية

- نسخه للملف
- afrah/2020

AL-Qurain - Block (1) Street No. (1)
Tel.: 25417942 - Fax: 25417694 - 25417943
Email: behooth@hotmail.com

القرين - قطعة (١) - شارع رقم (١)
تلفون: ٢٥٤١٧٩٤٢ - فاكس: ٢٥٤١٧٦٩٤ - ٢٥٤١٧٩٤٣

Website: www.moe.edu.kw

State Of Kuwait
Ministry Of Education
Mubarak Al-Kabeer Educational Area
General Director Office

دولة الكويت
وزارة التربية
الإدارة العامة لمنطقة مبارك الكبير التعليمية
مكتب المدير العام

٠٠٦٣١٤
4 - OCT 2020

نشرة خاصة
للمرحلة الثانوية (بنين/بنات)
للعام الدراسي ٢٠١٩/٢٠٢٠

السيدات والسادة/ مديري المدارس ...
تحية طيبة وبعد ،،،

الموضوع: تسهيل مهمة

يقوم الباحث / أحمد مطلق المطيري المسجل على درجة الماجستير في جامعة مؤتة بالمملكة الأردنية بإجراء بحث تحت عنوان (توافر درجة الكفايات التكنولوجية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بتعزيز الاتصال المدرسي).
فيرجى تسهيل مهمة المذكور أعلاه من خلال تطبيق الاستبانة المختومة صفحتها من إدارة البحوث التربوية على عينة من المعلمين والمعلمات خلال العام الدراسي الحالي ٢٠٢٠/٢٠٢١م.

مع خالص الشكر والتقدير،،،

مدير عام
الإدارة العامة لمنطقة مبارك الكبير التعليمية

مدير عام
منطقة مبارك الكبير التعليمية بالإنابة

وزارة التربية
الإدارة العامة لمنطقة مبارك الكبير التعليمية
مكتب المدير العام

نسخة للعلم:
- إدارة الشؤون التعليمية
- ملف
- نورة العجمي ٢٠٢٠/٩/٢٩

العنوان : صباح السالم قطعة ٢ - شارع ٣ - الهاتف: ٢٥٥١٢٥١٥ - ٢٥٥١٩٠٤٧ - الفاكس: ٢٥٥١٢٥١٩
Address : Sabah Al Salem - Block 2 - Street 3 - Tel : 25512515 - 25519047 - Fax : 25512519
www.mubarak-edu.com
عنوان المنطقة الذكية (URL)

المعلومات الشخصية

الاسم: أحمد مطلق جبر المطيري

التخصص: الماجستير في الإدارة التربوية

الكلية: العلوم التربوية

سنة التخرج: 2021