

استراتيجيات القيادة التكنولوجية لدى مديري المدارس الخاصة  
وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمين  
في العاصمة عمان

**Technological Leadership Strategies among Private  
School's Principals and Its Relationship of Organizational  
Excellence from Teacher's Perspective in Amman**

إعداد

وعد ريمون امسيح

إشراف

الدكتور كاظم عادل الغول

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية  
تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

حزيران، 2022

## تفويض

انا وعد ريمون امسيح أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً  
للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العالمية عند طلبها.

الاسم: وعد ريمون امسيح

التاريخ: 18 / 06 / 2022.

التوقيع: 

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة والموسومة بـ : استراتيجيات القيادة التكنولوجية لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان.

للباحثة: وعد ريمون امسيح.

وأحيزت بتاريخ: 18 / 6 / 2022.

### أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع	جهة العمل	الصفة	الاسم
	جامعة الشرق الأوسط	مشرقاً	د. كاظم عادل الغول
	جامعة الشرق الأوسط	عضوًا من داخل الجامعة ورئيسًا	أ. د. علي حسين حورية
	جامعة الشرق الأوسط	عضوًا من داخل الجامعة	د. آيات محمد المغربي
	جامعة جرش	عضوًا من خارج الجامعة	أ.د. معن محمود عياصرة

## الشكر والتقدير

أقدم خالص شكري وامتناني إلى الدكتور الفاضل المشرف على الرسالة الدكتور كاظم الغول جزاه

الله خيراً.

كما أتقدم بالشكر إلى الأساتذة الكرام أعضاء اللجنة الموقرة على تكريمهم بالموافقة على مناقشة هذه

الرسالة.

وأنتقدم بجزيل الشكر إلى رئيس الجامعة وأساتذتي الكرام في كلية العلوم التربوية في جامعة الشرق

الأوسط على مساعدتهم لي في دراستي بالجامعة.

ولا أنسى بالشكر الدكتور حسام حداد على دعمه ومساعدته لي خلال مسيرتي التعليمية بالجامعة.

وأنتقدم بالشكر لجمعية الكاريتاس الأردنية عاماً ولوحدة التعليم خاصاً على دعمهم وحبهم وإيمانهم

بقدراتي وجهودي.

وختاماً أشكر كل من ساعدني ووجهني ونصحتني وتمنى لي النجاح.

الشكر المتواصل لكم جميعاً،

الباحثة

## الإهداء

### أهدي ثمرة جهدي لمن يستحق الهدية

راكان زوجي المحب وصديق دربي وداعمي في كل الأوقات الذي وقف بجانبني دائماً.

ملاكي السماوي أبي الذي أحمل اسمه بفخر والذي أفقده ما دمت أتتفس.

ملاكي الأرضي أمي التي بجناحيها النقيين غمرتني بحبها وحنانها في جميع مراحل حياتي.

تؤام روعي شذى هي التي بدعمها وحبها غير المشروط تزين عالمي بالفرح.

إخوتي ديالا وروان وخلييل بكم تكون حياتي أجمل وتغمرها السعادة.

وإلى جميع الأهل والاصدقاء الذين بدعمهم ومساعدتهم وحبهم استطعت أن أحقق حلمي.

مع حبي للجميع،

## فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان.....	أ.....
تفويض.....	ب.....
قرار لجنة المناقشة.....	ج.....
الشكر والتقدير.....	د.....
الإهداء.....	ه.....
فهرس المحتويات.....	و.....
قائمة الجداول.....	ح.....
قائمة الملحقات.....	ي.....
الملخص باللغة العربية.....	ك.....
الملخص باللغة الإنجليزية.....	ل.....

### الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة.....	1.....
مشكلة الدراسة.....	3.....
أهداف الدراسة وأسئلتها.....	4.....
أهمية الدراسة.....	4.....
مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية.....	5.....
حدود الدراسة.....	6.....

### الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

أولاً: الأدب النظري.....	7.....
ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة.....	17.....
ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة.....	25.....

### الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة.....	27.....
مجتمع الدراسة وعينتها.....	27.....
أداة الدراسة.....	28.....
صدق أدوات الدراسة.....	29.....

33	.....	ثبات أداة الدراسة
35	.....	المعالجة الإحصائية
35	.....	إجراءات الدراسة

#### الفصل الرابع: عرض النتائج

36	.....	النتائج التي تتعلق بالاجابة عن السؤال الاول
41	.....	النتائج التي تتعلق بالاجابة عن السؤال الثاني
47	.....	النتائج التي تتعلق بالاجابة عن السؤال الثالث

#### الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

49	.....	مناقشة نتائج عن السؤال الأول
51	.....	مناقشة نتائج عن السؤال الثاني
53	.....	مناقشة نتائج عن السؤال الثالث
54	.....	التوصيات

#### قائمة المراجع

55	.....	أولاً: المراجع العربية
59	.....	ثانياً: المراجع الاجنبية
63	.....	الملحقات

## قائمة الجداول

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
30	قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة والبعد الذي ينتمي اليه لمتغير استراتيجيات القيادة التكنولوجية	1-3
32	قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة والبعد الذي ينتمي اليه لمتغير التميز التنظيمي	2-3
34	قيم الثبات بطريقة كرونباخ ألفا ومعامل ثبات التجزئة النصفية المصحح بمعادلة سبيرمان براون	3-3
36	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستويات المتعلقة باستراتيجيات القيادة التكنولوجية لدى مديري المدارس في لواء قصبه عمان	4-4
37	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستويات المتعلقة باستراتيجية الرؤية القيادية مع البعد ككل	5-4
38	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستويات المتعلقة باستراتيجية الدعم مع البعد ككل	6-4
39	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستويات المتعلقة باستراتيجية التعزيز مع البعد ككل	7-4
40	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستويات المتعلقة باستراتيجية التقييم مع البعد ككل	8-4
41	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستويات المتعلقة بالتميز التنظيمي في المدارس الخاصة في لواء قصبه عمان	9-4
42	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستويات المتعلقة بتميز الهيكل التنظيمي مع البعد ككل	10-4
43	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستويات المتعلقة بتميز الثقافة التنظيمي مع البعد ككل	11-4
44	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستويات المتعلقة بالتميز الاستراتيجي مع البعد ككل	12-4
45	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستويات المتعلقة بتميز الموارد البشرية مع البعد ككل	13-4
46	معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين مجالات استراتيجيات القيادة التكنولوجية وبين مجالات التميز التنظيمي	14-4



الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
47	معامل ارتباط بيرسون يوضح العلاقة بين استراتيجيات القيادة التكنولوجية والتميز التنظيمي.	15-4

## قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
64	أداة الدراسة بصورتها الأولية	1
73	أسماء السادة محكمي أداة الدراسة	2
74	أداة الدراسة بصورتها النهائية	3
80	الكتب الرسمية للمؤسسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة لتسهيل مهمة إجراء الدراسة	4

## استراتيجيات القيادة التكنولوجية لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان

إعداد: وعد ريمون امسيح

إشراف: الدكتور كاظم عادل الغول

### الملخص

هدفت الدراسة التعرف الى استراتيجيات القيادة التكنولوجية لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان، حيث تم اتباع المنهج الوصفي ذات العلاقة الارتباطية، وتم استخدام الاستبانة بعد التحقق من صدقها وثباتها، ووزعت على عينة عشوائية ممثلة بلغ حجمها (364) معلماً ومعلمة من المدارس الخاصة في لواء قسبة عمان. وأظهرت نتائج الدراسة وجود درجة مرتفعة لاستخدام استراتيجيات القيادة التكنولوجية، ومستوى التميز التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة في لواء قسبة عمان، كما أشارت النتائج إلى درجة مرتفعة لمجالات استراتيجيات القيادة التكنولوجية (استراتيجية الرؤية القيادية، استراتيجية الدعم، استراتيجية التعزيز، استراتيجية التقييم) ومجالات التميز التنظيمي (تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية، التميز الاستراتيجي، تميز الموارد البشرية). وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين درجة استخدام استراتيجيات القيادة التكنولوجية ومستوى التميز التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة في لواء قسبة عمان؛ وعليه توصي الدراسة بالعديد من التوصيات ومن أبرزها ضرورة المتابعة المستمرة لكافة المتغيرات الخارجية المتعلقة باستراتيجيات القيادة التكنولوجية واستمرار مديري المدارس الخاصة بتطبيق استراتيجيات القيادة التكنولوجية.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات القيادة التكنولوجية، التميز التنظيمي، المدارس الخاصة.

**Technological Leadership Strategies among private school's principals  
and its relationship of Organizational Excellence from teacher's  
perspective in Amman**

**Prepared by: Wa'ad Rimon Imseeh**

**Supervised by: Dr. Kazim Adel Al-Ghoul**

**Abstract**

The study aimed to investigate the relationship between technology leadership strategies and organizational excellence for the private school's principals from the teacher's perspective in Amman. The study used the descriptive correlative method. A questionnaire was developed and used after verifying its validity and reliability, the study sample was chosen randomly and it consisted of (364) male and female teachers from private schools in Kasabh Amman district. The results showed a high level of using technology leadership strategies (Leadership vision strategy, Support Strategy, Reinforcement strategy, and Evaluation strategy) and with a high level of organizational excellence (Organizational Structure, Organizational Culture, Strategic Organizational, and Human Recourses Organizational) in their domains. The results also indicated that there is a positive correlation between the ...uses of technology leadership strategies ahe organizational excellence among private school principals in Amman. Accordingly, the study recommended the necessity of continuous monitoring of all external changes related to the technology leadership strategies and the work of private school principals to increase applying of technology leadership strategies on a permanent and continuous basis to enhance the organizational excellence for further future.

**Keywords: Technology leadership strategies, Organizational Excellence, Private schools.**

## الفصل الاول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### المقدمة

دفع التطور التكنولوجي كافة القطاعات الإقتصادية والتعليمية والتربوية لمواكبته، ومن أبرز القطاعات التي كان لزاماً عليه مواكبة التطور التكنولوجي هو القطاع التعليمي التربوي بشكل عام والمنظومة الإدارية داخل هذا القطاع بشكل خاص، الأمر الذي حفز الإداريين بأن يكونوا أكثر نشاطاً وإنتاجية وابتكاراً وفاعلية لمواجهة ومواكبة متطلبات هذا التغيير التكنولوجي على كافة المستويات التربوية لا سيما المستوى القيادي.

أدى التطور التكنولوجي إلى ظهور أشكال جديدة ذات صبغة تكنولوجية لمفهوم القائد التربوي حيث اتجه القائد التربوي إلى تبني الاستراتيجيات الإدارية المناسبة للتعليم والادارة التي تسهم في تطوير المهارات التعليمية وخلق بيئة إبداعية لدى الكادر وإقامة علاقات إيجابية بين الإدارة المدرسية وجميع العاملين في المؤسسة التعليمية. وتعتمد القيادة التكنولوجية كما أشار ديكستير (2008)، (Dexter) على مجموعة استراتيجيات وإجراءات يستخدمها مدير أو قائد المدرسة في توظيف التكنولوجيا، ويتم تفعيلها لخدمة العملية التعليمية التعلّمية.

وتعد التكنولوجيا اليوم منهجية جديدة تستخدم على نطاق واسع ويتم دمجها بالتعليم لزيادة جودته وكفاءته. ولنجاح عملية دمج التكنولوجيا في إدارة العملية التعليمية، ينبغي على قائد المدرسة توظيف التكنولوجيا بطريقة فعالة في العملية الإدارية والتعليمية داخل المؤسسة التربوية. حيث أكدت الخطة الإستراتيجية لوزارة التربية والتعليم (2018-2022) على أهمية التكنولوجيا لتحسين العملية التعليمية

والتي هدفت أيضاً إلى العمل على تجهيز البنية التحتية لتفعيل الأنظمة التكنولوجية بالشكل الأمثل للإداريين وصانعي القرار على جميع المستويات الإدارية (وزارة التربية والتعليم، 2018).

وللعمل على تحسين وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات التربوية على القائد التربوي المواصلة بين الممارسات القيادية المتبعة، والعمل على ربطها مع الاستراتيجيات القيادية المطروحة، وربطها بنوعية الموارد البشرية المؤهلة لتحقيق بما يسمى بالتميز التنظيمي (Winarsih & Riyanto, 2020).

ونظراً لأهمية التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية، منحت وزارة التربية والتعليم جائزة الحسن بن طلال للتميز العلمي تشجيعاً للمؤسسات الوطنية المعنية بالتعليم والتدريب للمساهمة في الإنجازات الأكاديمية العلمية أو التكنولوجية في تطوير التعليم والتدريب، وإيماناً بأن المؤسسة المتميزة هي المؤسسة التي تحقق مستويات أداء باهرة ومستدامة بما يلبي ويتجاوز توقعات جميع المعنيين بها (المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا، 1995).

ومن المؤسسات التعليمية التي عليها السعي إلى تحقيق التميز، والعمل على إثبات إمكاناتها في الحقل الميداني للتعليم هي المدارس الخاصة، التي تمتاز بأنها مؤسسة تعليمية غير حكومية مرخصة يطبق فيها المنهاج والكتاب المدرسي المقرر في المؤسسات التعليمية الحكومية (وزارة التربية والتعليم، 1994). مع حرصها الدائم على مواكبة التطورات والتغيرات العالمية لضمان الاستمرارية والاستدامة.

ولأن المدارس الخاصة هي بيئة خصبة لتبني استراتيجيات القيادة التكنولوجية لتحقيق ميزتها التنافسية التي تحفظ مكانها في هذا القطاع، دعت الحاجة إلى دراسة استراتيجيات القيادة التكنولوجية لمديري المدارس الخاصة وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان.

## مشكلة الدراسة

مع تزايد استخدام التكنولوجيا بشكل غير مسبوق في مختلف جوانب العملية التعليمية والإدارية، أصبحت تشكل دوراً أساسياً لرفع مستوى التميز التنظيمي وجودة الأداء، حيث أكد كل من أونن وسنكار (Onen & Sincar, 2021) على أهمية وجود رؤية واضحة لتطبيق التكنولوجيا لدى مديري المدارس في اتخاذ القرارات الإدارية، بالإضافة إلى توفير الدعم الإداري للتطوير المهني باستخدام التكنولوجيا بشكل فعال بالإضافة إلى تهيئة بيئة مناسبة لاستخدام وتوظيف التكنولوجيا من قبل المعلمين والطلبة، التي دفعتها التوجهات العالمية لتوظيف التكنولوجيا بشكل فعال وتعزيز استخدام استراتيجيات القيادة التكنولوجية والعمل على مزاياها.

وأكد كل من لاشمان وآخرون (Lachman, 2013) والرفاعي (2021) والخرشة والزريقات ونور (2013) أن المؤسسات التعليمية الخاصة التي تعيش تغييرات متسارعة تتعلق بالتطور التكنولوجي تتصاعد بها وتيرة المنافسة، لذلك عليها إعادة توجيهها واستثمارها نحو تطوير المهارات والقدرات داخل المؤسسة التعليمية بهدف تحقيق التميز بالمؤسسة مع التأكيد على توفير هيكلية عمل مرنة تتناسب مع متطلبات العمل.

ومن خلال عمل الباحثة في الميدان التعليمي والتنسيقي مع المدارس الخاصة لاحظت ضعفاً في تطبيق استراتيجيات القيادة التكنولوجية والممارسات المتفاوتة لتوظيف الإجراءات التنظيمية مع المعلمين في المدرسة، والتي تؤثر على عملية التواصل بين المديرين والمعلمين، ما يؤدي إلى التأثير في مستوى التميز التنظيمي للمدرسة. ولهذا جاءت هذه الدراسة للبحث في العلاقة المفترضة بين استراتيجيات القيادة التكنولوجية مع التميز التنظيمي في المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين.

## أهداف الدراسة وأسئلتها

تهدف هذه الدراسة إلى البحث في استراتيجيات القيادة التكنولوجية لدى مدري المدارس الخاصة وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان، ولتحقيق هذا الهدف تحاول الدراسة الإجابة عن الاسئلة التالية:

1. ما درجة استخدام استراتيجيات القيادة التكنولوجية لدى مديري المدارس الخاصة في لواء قصبة عمان من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما مستوى التميز التنظيمي في المدارس الخاصة في لواء قصبة عمان من وجهة نظر المعلمين؟
3. هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين درجة استخدام استراتيجيات القيادة التكنولوجية لدى مديري المدارس ومستوى التميز التنظيمي في المدارس الخاصة في لواء قصبة عمان؟

## أهمية الدراسة

تكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة في تقديم أدب تربوي يربط بين موضوعين مهمين وهما استراتيجيات القيادة التكنولوجية والتميز التنظيمي وتوفير معلومات علمية دقيقة على مستوى كل منهما وطبيعة العلاقة بينهما. هذا بالإضافة إلى بناء إطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة الرئيسية وهما: استراتيجيات القيادة التكنولوجية والتميز التنظيمي، مما يسهم في توضيح وفهم العلاقة بين المتغيرات بشكل أفضل.

أما الأهمية العملية فيمكن أن تتلخص بتقديم توصيات لمديري المدارس الخاصة بما يخص استراتيجيات القيادة التكنولوجية والتميز التنظيمي القابلة للتطبيق من قبلهم، مما يسهم في رفع مستوى



الكفاءة والفاعلية المدرسية. وبالتالي فإنه من المتوقع أن تحفز نتائج الدراسة باحثين آخرين لإجراء دراسات لاحقة للكشف عن أهمية التكنولوجيا في المؤسسة التعليمية في ظل الاستخدام المتزايد لها ومتغيرات إدارية وتعليمية أخرى.

### مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية

تتضمن الدراسة المفاهيم والمصطلحات التالية:

**القيادة التكنولوجية:** هي عملية توظيف التكنولوجيا في العملية الإدارية من خلال استخدام وسائل تقنية متعددة لضمان تحقيق الأهداف (Turan & Gokbulut , 2022).

**استراتيجيات القيادة التكنولوجية:** هي جميع الأنشطة المتعلقة باستخدام التكنولوجيا في المدرسة بما في ذلك القرارات التنظيمية والسياسات والإجراءات الإدارية (Thannimalai & Raman, 2018). وتعرف الباحثة استراتيجيات القيادة التكنولوجية إجرائياً بأنها الاستراتيجيات التي يستخدمها مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان بتطبيق وتفعيل استخدام التكنولوجيا إدارياً داخل المدارس، وتقاس بمستوى استجابة أفراد العينة من معلمين ومعلمات على درجة ممارسة استراتيجيات القيادة التكنولوجية في أداة الدراسة.

**التميز التنظيمي:** هي الإجراءات الإدارية الممارسة مثل الابتكار والتحسين التي يمكن أن تعمل بها المؤسسات التعليمية لتحقيق الأهداف لأداء تنظيمي أفضل (Alhefity, Ameen & Bhaumik, 2019). وتعرف الباحثة مستوى التميز التنظيمي إجرائياً بأنه قدرة مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان على استثمار الفرص والامكانيات المتاحة في بيئة المؤسسات التعليمية من أجل التحسين والتطوير للوصول إلى الأهداف المرجوة، وتقاس بمستوى استجابة أفراد العينة من معلمين ومعلمات على مستوى التميز التنظيمي في أداة الدراسة.

## حدود الدراسة

**الحد الزمني:** طبقت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني 2021/2022.

**الحد المكاني:** تم تطبيق الدراسة في المدارس الخاصة التابعة للواء قصبه عمان.

**الحد البشري:** معلمين ومعلمات المدارس الخاصة ضمن لواء قصبه عمان.

**الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة على موضوع استراتيجيات القيادة التكنولوجية والتميز

التنظيمي.

## الفصل الثاني

### الآطار النظري والدراسات السابقة

يتحدث الفصل الثاني عن الآطار النظري والدراسات السابقة والتعقيب على الدراسات السابقة :

#### أولاً: الأدب النظري

##### استراتيجيات القيادة التكنولوجية في المؤسسات التعليمية وأهميتها

تعد التكنولوجيا من الثورات العالمية التي أثرت على جميع القطاعات حول العالم، حيث أصبح إدماج التكنولوجيا في العمل وبعد منبراً لفتح الافق والفرص أمام المؤسسات والأفراد للإرتقاء والتطور. حيث أصبح اعتماد واستخدام التكنولوجيا من الاساسيات والركائز الأولية لإتمام وإنجاز معظم المهام اليومية.

وجاء إدماج التكنولوجيا في التعليم لرفع كفاءة العملية التعليمية والعمل على تحقيق الأهداف التربوية بما يتناسب مع البيئة المحيطة، وأنه من أهم العناصر في العملية التعليمية هو قائد المدرسة أو القائد التربوي يمتلك القدرة على التأثير في الآخر بشكل طوعي ولديه القدرة على التفاعل والاستجابة للأفراد المحيطين به ويتم بالقدرة لأخذ القرارات (السعود ، 2021). وجاء تعريف القيادة التكنولوجية على أنها مجموعة من الممارسات والاستراتيجيات التي يقوم بها مدير المدرسة لتوظيف التكنولوجيا والتننوؤ بمتغيراتها لصالح بيئة العمل (الشрман و خطاب ، 2018). ولأهمية المعايير التكنولوجية واستراتيجياتها في الميدان التربوي أقيم في عام 2001 مؤتمر للباحثين والمهتمين في التكنولوجيا من جميع أنحاء العالم لتحديد المعايير التكنولوجية التي تساعد وتعالج الاحتياجات لقادة المدارس (Brooks-Young, 2009).

وتعد استراتيجية الرؤية القيادية، واستراتيجية الدعم، واستراتيجية التعزيز، واستراتيجية التقييم من أبرز استراتيجيات القيادة التكنولوجية (الأغبري والملحم، 2020؛ ال كردم، 2016؛ Sincar, 2013 ; Dexter, Nash & Richardson, 2016 ; Chih-Hsiang & Yao, 2014 ;).

حيث تطل استراتيجيات القيادة التكنولوجية جميع عناصر العملية التعليمية داخلياً وخارجياً، إذ دخلت التكنولوجيا في جميع المحاور التعليمية لمواكبة التغيير والتطورات التي حدثت حول العالم (الأغبري و الملحم ، 2020). وتساهم استراتيجيات القيادة التكنولوجية في عملية اتخاذ القرار وعملية تحديد المهمات وتدعم المؤسسات لتحسين وتعزيز الإنتاجية من خلال تحسين جودة الخدمات التعليمية المقدمة التي تزيد من القيمة التنافسية للمؤسسات التعليمية (ال كردم، 2016).

وأكد مارلوفيس وآخرون (Marlovies , et al., 2011) في كتابهم أن استراتيجيات القيادة التكنولوجية هي وجهة نظر داخلية موثوقة لتحقيق التوافق الاستراتيجي من خلال إدارة قسم التكنولوجيا في بيئة الاعمال سريعة التغيير. ومن أبرز استراتيجيات القيادة التكنولوجية التي تم الاجماع عليها: أهمية القيادة، وتحديد أولويات الخدمات المقدمة، والعمل على تحقيق أهداف وغايات العمل. وأيضاً تم مناقشة كيفية بناء بيئة تعاونية وداعمة، وكيفية تحفيز الموظفين، وتحديد أفضل الحلول لتلبية الاحتياجات والموارد لهم مع التواصل باستمرار لتلمس وارسال الملاحظات بانتظام. ونظرًا لأن التكنولوجيا هي عامل ومؤشر مهم اليوم، فقد تمت مناقشة كيفية تطوير المواهب، وتقييم الاتجاهات، وتشجيع الشفافية لدفع الابتكار والبقاء في الطليعة حسب المنحنى التكنولوجي.

وبعد الانتشار الواسع لاستخدام التكنولوجيا حول العالم، ومشاركة المعلومات بشكل واسع، يمكن لهذه الاستراتيجيات العمل على وضع إطار سلوكي وأخلاقي لاستخدام التكنولوجيا داخل المؤسسة التعليمية، حيث يمكن للقائد أن يضمن استخدام متساوي وعادل للموارد التكنولوجية لجميع أفراد

الكادر، وأن يشارك العاملين في تطوير السياسات والقوانين التي تضمن الحفاظ على سرية المعلومات داخل المؤسسة (Brooks-Young، 2009).

وقد أشار كل من رمان ودون وكاسيم ( Raman, Don & Kasim ,2014 ) على انه من خلال تطبيق أو العمل باستراتيجيات القيادة التكنولوجية أصبح مديرو المدارس قدوة للمعلمين في ممارساتهم اليومية، فيقوم القائد بتشارك في تصميم وإعداد الخطط الاستراتيجية لإدماج التكنولوجيا في المدارس على أن تتماشى هذه الخطة الإستراتيجية مع الخطة الاستراتيجية على نطاق الدولة. وتعد المعرفة والمهارة التكنولوجية استثماراً قيماً لنمو المدرسة، فالتنوع في استخدامات تقنيات التكنولوجيا يسهم في تشغيل المدرسة بكفاءة.

### استراتيجيات القيادة التكنولوجية

تتنوع استراتيجيات القيادة التكنولوجية تبعاً لطبيعة ميدان التطبيق لها، ومن أبرز هذه الاستراتيجيات المأمول تطبيقها في المؤسسات التعليمية الاتي:

#### أ. استراتيجية الرؤية القيادية

تركز استراتيجية الرؤية القيادية على وضوح الرؤية والخطة الإستراتيجية للمؤسسة التعليمية من خلال توظيف التكنولوجيا وإدماجها في العملية التربوية والتعليمية والإدارية. حيث أشار بانجول وفينديرلين وسيتين ( Banoglu, Vanderlinde, & Cetin, 2016 ) أن على القائد العمل على تطوير خطة تقنية مفصلة، تتفق مع أهداف الخطة الإستراتيجية على مستوى المدرسة وتتماشى مع رؤية وزارة التربية والتعليم.

ومن مهام القائد التربوي أن يقوم بقيادة وتطوير وتنفيذ الأهداف والخطط المطروحة بمرونة وبمشاركة الكادر المدرسي لتعزيز ودعم التحول والتغيير السريع الذي قد يطرأ في المحيط حولنا

(Raman & Thannimalai, 2018). فعلى القادة التأكد من أن التكنولوجيا هي أداة لتعزيز التعلم والتدريس والقيادة داخل المؤسسة التعليمية، حيث أشار ريتشيرسون وفلورا و باثون ( Richardson, Flora & Bathon, 2013) على أن القائد يستطيع من خلال استراتيجية الرؤية القيادية على إلهام الآخرين وابتكار رؤية مشتركة وإظهار الاستخدامات الفعالة للتكنولوجيا في جميع المجالات التربوية ودمج التكنولوجيا في الإدارة وتشغيلها والعمل على الإستجابة إلى الإحتياجات التطويرية داخل المؤسسة التعليمية.

### ب. استراتيجية الدعم

توصف استراتيجية الدعم على بأنها عملية توفير الإحتياجات الأساسية للمؤسسة أو المنظمة والعاملين بها. وتجمع القائد والموظف علاقة دعم متبادلة، وتعتمد استراتيجية الدعم على التواصل الإيجابي بين القائد ومرؤوسيه، ومن خلال وضوح قنوات الإتصال بينهم تزيد رغبة الموظفين في العمل التعاوني فيما بينهم للوصول إلى الأهداف التنظيمية والنتائج التربوية التعليمية المطلوبة (أبو طالب ونجيمي، 2019).

حيث أكد مرزوق وصلاح (2019) على أن دور القائد المتمثل في تطبيق استراتيجية الدعم بخلق التفاعل الإيجابي والمستمر بينه وبين مرؤوسيه من حيث إشعارهم بالدعم والإحترام والمساعدة الذي يحفز من تفاعلهم فيما بينهم، مما يسهم في عملية التواصل وإتاحة الفرص للتعلم فيما بينهم.

ولدعم إدماج التكنولوجيا في المؤسسة التعليمية، فعلى القائد أن يقود تطوير رؤية وخطط لكيفية تأثير الإصلاح التعليمي والإداري باستخدام التكنولوجيا بإسناد جميع أصحاب العلاقة (Christensen , et al., 2018).

### ج. استراتيجية التعزيز

تعد استراتيجية التعزيز أنها العملية التي تدعم السلوك المناسب وزيادة احتمالية تكراره من خلال إضافة مثيرات إيجابية أو إزالة مثيرات سلبية، وأيضاً تقوم استراتيجية التعزيز على استثارة الدافعية للعاملين والعمل على تقديم تغذية راجعة بناءة (محمد، 2020).

يولد التعزيز الإيجابي حالة من الشعور بالرضا سواء كان معنوياً أو مادياً، فعلى القائد أن يتمتع بتقنيات التعزيز التي سنأثر على سلوكيات الموظفين. ولضمان ولاء ورضا الموظفين على القائد أن يظهر التعزيز في جميع أشكاله سواء مادياً أو معنوياً من خلال مكافأتهم، والتحفيز المستمر والعمل على تحسين بيئة العمل، وفتح قناة للاستماع إلى مشاكلهم، ويعتبر التعزيز ركيزة أساسية في حال رغبة القائد على تحقيق أهداف المؤسسة فالتعزيز يدفع المرؤوسين للعمل بإيجابية (ابوطالب ونجيمي، 2019).

وتعزز التكنولوجيا عملية التواصل بين جميع العاملين في المؤسسة، وذلك من خلال عقد التدريبات المرئية، أو الاجتماعات الإدارية أو حتى نقل المؤتمرات والدورات التدريبية لجميع العاملين، مما يدفعهم ويحفزهم للمشاركة واكتساب المهارات المطلوب لرفع كفاءة العملية التعليمية من جميع الجوانب (ال كردم، 2016).

### د. استراتيجية التقييم

عرف أبو ناصر والمطرب (2017) استراتيجية التقييم على أنها مجموعة من الإجراءات العملية التي تهدف إلى قياس الجهود المبذولة لتحقيق هدف محدد وفقاً للمعايير والخطط الموضوعية سابقاً، والتي تسهم وتساعد في تحديد معوقات وتحديات سير العملية المحددة لوضع خطط التحسين والتطوير. ونظراً إلى الإهتمام المتزايد في إدماج التكنولوجيا في العملية التعليمية التربوية فعلى القائد

تبنى آليات جديدة لعملية التقييم لضرورتها في التحقق من تحقيق الأهداف المحددة ووفق المعايير الموضوعية (Rodrigues , Isotani, & Zarate, 2018).

ولتوفير بيئة التعلم القيادية، من المهم تقييم أصحاب المصلحة أو الأشخاص ذو العلاقة المباشرة في العملية التعليمية التكنولوجية بعناية والحرص على أخذ التغذية الراجعة بشكل دوري، فإن الحصول على هذه المعلومات والملاحظات يساعد القائد على عمل خطط علاجية لنقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة داخل بيئة عمله بناء على عملية التقييم الموضوعية، ونتائجها ذات المصدقية (Jenkins , 2012).

وعليه على أن يتمتع القائد المتمتع بالشفافية والمصدقية لمشاركة التقارير والإنجازات لعملية التقييم، حول كيفية إدماج التكنولوجيا في العملية التعليمية، وقدرة استخدام المعلمين للتكنولوجيا مع أصحاب العلاقة لتكون عملية الإصلاح والتدعيم بشكل جماعي وشمولي ووفق استراتيجية تقييم شفافة وموضوعية.

### صفات القائد التكنولوجي

هناك مجموعة من الصفات والخصائص يمكن أن تتوفر لدى القائد التكنولوجي ليعتبر قائداً ناجحاً وداعماً للنهج الإبداعي الكفؤ، وحددت كريستينس وآخرون ( Christensen, et al.,2018) عدد من خصائص القائد التكنولوجي التي تم وضعها من قبل مجموعة التعاون الدولي للخبراء في مجال التكنولوجيا التعليمية (2017) ، حيث تم استخلاص عدد من هذه الخصائص ذات العلاقة بالقائد التكنولوجي بشكل عام وخاص.

ومن هذه الخصائص قدرة القائد اقتراح التقنيات المناسبة للاستخدام من قبل المعلمين والعمل على إدماجها في العملية التعليمية، التنوع في استخدام تقنيات مختلفة ومتعددة والتي تقوم على مراعاة



جميع قدرات المعلمين والطلبة في استخدام والاستجابة للتكنولوجيا، أن يكون القائد متابعاً للوضع الحالي للتكنولوجية والاتجاهات الجديدة فيما يتعلق باستخداماتها التربوية.

### التميز التنظيمي

يُعد مفهوم التميز التنظيمي مفهوماً أساسياً في مجال الإدارة في جميع قطاعات العمل. ويعد التركيز والتطوير ورفع مستوى التميز التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية مهماً جداً مع التغييرات السريعة. وعلى المؤسسات التعليمية الخاصة أن تكون بدرجة وعي عالية بضرورة المنافسة والحصول على الموارد والقدرات الفريدة والمثابرة التي ستجعلها متميزة ومتقدمة في الميدان التربوي.

وعرفت الصرايرة والصرايرة (Al-Sarayrah & Al-Sarayrah, 2021) التميز التنظيمي بأنه عملية تعزيز وتطوير نظام إدارة المنظمة وعملياتها من خلال مجموعة من أساليب أو وسائل قدراتها في إدارة وتوجيه أداء الموظفين والتميز الفعال في جميع أنشطة المؤسسة للحصول على نتائج متفوقة، وتحقيق أهداف المنظمة. وقد تم تعريف التميز التنظيمي أيضاً على أنه الممارسة الفضلى في الابتكار والتحسين الذي يمكن المنظمات من تحقيق الهدف النهائي (Ameen ، Alhefity ، و Bhaumik ، 2019).

### التميز التنظيمي وأهميته في المؤسسات التعليمية

يعد التعليم ركيزة مهمة وأساسية لنهضة الأمم، وعليه دور رئيسي لازدهار الشعوب والأجيال. حيث تعتبر المؤسسات التعليمية في الوقت الحالي حقلاً تنافسياً للإبداع والتميز في صناعة وتشكيل المواطن الصالح.

ويدور مفهوم المؤسسات التعليمية حول مهارة المؤسسة على اكتساب المعرفة والمعلومات للعمل عليها للتطوير والتعلم، وعلى هذه المؤسسات السعي الدائم إلى تحقيق التميز في جميع أعمالها الداخلية والخارجية من خلال الإبداع والابتكار (بلكبير، 2016). وذلك من خلال عمليات التقييم والتقييم للأداء وتطبيق المساءلة التربوية والتحسين الدائم له وإتباع المعايير التربوية والتنظيمية لضمان تحقيق التميز في مجال التعليم (محمد، 2020).

وأكد الهلال والشوابة وأبو ناصر وأبو أمنة (Al-Hila, Al-Shobaki , Abu- Naser, & Abu-Amuna, 2017) على أن التقدم التقني والمعرفي هو محرك رئيسي لدفع المؤسسات التعليمية إلى السير بوتيرة سريعة نحو تطبيق هذه المؤسسات لأحدث الأنماط الإدارية، حيث تعمل على إعادة ترتيب مواقعها والإستفادة من التجارب السابقة ومشاركة خبراتها مع المؤسسات الأخرى، وتقوية وتدعيم الهيكل التنظيمي لها، والعمل على تطوير الاستخدامات التقنية لمواكبة التطورات التكنولوجية. وكل ذلك يتطلب التعلم على جميع المستويات الإدارية، والحفاظ على الكفاءة والفاعلية من خلال دمج المعرفة والتجارب والتصورات والاستراتيجيات التنظيمية للوصول إلى التميز التنظيمي المطلوب.

إذ لم يعد التميز التنظيمي مهمة إعلانية بسيطة وثانوية للمنظمات والمؤسسات، لقد أصبح ضرورة لبقائهم (Abbaszadeh, Hanifi, & Jafari , 2015). وتكمن أهمية التميز التنظيمي في قيمته الانسانية التي تؤثر على استراتيجية المؤسسات والمنظمات الخاصة، والتي بدورها تسعى إلى تحقيق المنافسة في ظل التغييرات المحيطة بها (حجازي وطنبور، 2018)، وقد أضاف أبو الغالي والحبيب والحمزة (Abu All Ghali , Habeeb, & Hamzah , 2018) ان المؤسسات التي تجد

وتحدد معايير الاداء والقدرات والامكانيات المطلوبة تستطيع أن تضمنها وبسهولة في الخطط الإستراتيجية التي ستسهم في رفع الكفاءة والتيز بأداء الموظفين والمؤسسة ككل.

### مجالات التميز التنظيمي

تعد مجالات التميز التنظيمي ركيزة اساسية تستطيع المؤسسات والمنظمات من خلالها السعي

لتحقيق التميز التنظيمي، ومن أبرز هذه المجالات، الآتي ذكره:

#### أ. تميز الهيكل التنظيمي

يعد مفهوم الهيكل التنظيمي مهماً في الحقل الإداري، لما له من مكانة بارزة في عمل المنظمات

والمؤسسات على اختلافها. ومن أبرز ما يميز الهيكل التنظيمي القواعد والإجراءات الموجودة،

لتوضيح سير هرمية السلطة (الحميري وبريس، 2020). حيث أن الهيكل التنظيمي كما عرفه كريوش

وبوهلال وبلميمون (2016) أنه الوسيلة التي تساعد المنظمة أو المؤسسة على تحديد المسؤوليات

لتحقيق أهدافها. ورداً على هذا التعريف أكد الحاوي والزيادات (Al-Hawi & Al-Ziadat, 2019)

على أن الهيكل التنظيمي له دورٌ أساسٌ في توجه المؤسسات لاكتساب المعرفة وتطويرها، ومن هنا

يمكن للمديرين أن يحددوا المهام والأنشطة والعمليات التي ستجرى داخل المؤسسة بكل وضوح.

ولهذا أشار مرزوق والهالي (2020) إلى أن الهيكل التنظيمي المترابط والمنسق بشكل واضح

داخل المنظمات، الذي يطرح المهام والمسؤوليات بين الأفراد، بشكل ملحوظ يساعد الإدارات على

تطوير العمليات وتحليلها، مما يعزز ويقوي وصولها لتحقيق الأهداف المحددة سابقاً.

### ب. تميز الثقافة التنظيمية

تعرف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من القيم والمعايير والمعتقدات والمفاهيم التي يتم مشاركتها بين أعضاء المؤسسة جميعاً (Winarsih & Riyanto, 2020). وهي حجر الأساس لنجاح المنظمة التي تسعى لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بين المنظمات، والوصول إلى التطور والنمو لضمان فاعلية وكفاءة العمليات المنجزة (Shakour & others, 2021). وأوضح باشرى وآخرون (2017) أهمية الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات التي تدعم وتوضح معايير السلوك للأفراد من خلال توفير مصدر للمعاني والقواسم المشتركة والسلوكيات المرغوبة. وأوضح الحسن والنكماه (2019, Hasan & Nikmah) أنه إن لم تكن الثقافة التنظيمية تتماشى مع أصحاب العمل والعاملين، فإن النتائج ستكون ظاهرة من خلال ضعف الأداء وقلة الإنتاجية.

### ج. تميز الموارد البشرية

يعد العنصر البشري النواه لأي منظمة أو مؤسسة حول العالم، والمنظمات الناجحة هي التي توازن في عملية تعيين الأفراد المؤهلين لتحقيق الهدف المشترك والمرجو منهم (القرشي ومحيسن، 2019). ومع مرور الوقت يقوم أفراد جدد بالدخول إلى المنظمة، ومع اختلاف طبيعة شخصية الأفراد تختلف الطريقة التي يعملون ويتعاملون بها مع بعضهم البعض، وما يحققونه من إنجازات تشاركية وبمرور الوقت يُعد الفرق المؤدي إلى نجاح المنظمة أو فشلها (Kekale, 2015). ويعد الموارد البشرية مصدراً رئيساً للابتكار والتميز في أي مؤسسة، ويؤدي التطور الشخصي للموظفين إلى تنمية وتعزيز التميز التنظيمي الذي تستهدفه المنظمات لتحقيق مستوى عالٍ من التميز (Abu All-Ghali & others, 2018).

#### د. التميز الاستراتيجي

ويأتي التميز الإستراتيجي من خلال العمل على تحقيق رؤية ورسالة المنظمة، والبحث المستمر عن التميز من خلال إعداد وتهيئة فرق عمل كفؤة، وإدارة جودة شاملة، وتحسين العمليات والإجراءات الداخلية، بناء على الخطط قصيرة وطويلة المدى التي تخدم المنظمة لتحقيق أهدافها (Banyahamdan , et al., 2020).

وأكد مقابلة (2020) على ذلك حيث ذكر انه من خلال التميز الإستراتيجي يتم تحديد الغايات والتوجيهات والأهداف طويلة المدى للمنظمة، والتي من خلالها تكون تتصف المنظمة بالمرونة لإدارة التغيير، والتي تعتبر من نقاط القوة لأي منظمة. وعليه فإن التميز الاستراتيجي يُشبه الهدف المتحرك الذي يتطلب مراجعة مستمرة ودورية للتحسين المستمر لتحقيق أفضل العمليات والنتائج (AI- (Somaidae & Al-Zubaidi, 2021).

#### ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

تمت مراجعة مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وفيما يلي عرضاً لها:

#### الدراسات المتعلقة باستراتيجيات القيادة التكنولوجية

ركز كل من شي هسينج ويو ( Chih-Hsiang & Yao, 2014 ) في دراستهما على أربعة محاور رئيسية تتعلق بالقيادة التكنولوجية لمديري التعليم، هي: مستوى القيادة التكنولوجية التي يتبناها المسؤولون في المدارس الابتدائية، ومستوى وعي إدارة المدرسة، والعلاقة بين استراتيجيات القيادة التكنولوجية وفاعلية الإدارة المدرسية، وما إذا كان يمكن التنبؤ بفعالية إدارة المدرسة من خلال استراتيجيات القيادة التكنولوجية للمسؤولين. وشارك في الدراسة (332) مديرًا رئيس قسم من (82)

مدرسة ثانوية في تايوان وجزر البحار الثلاثة. حيث تم عمل مقابلات شبه منظمة ومتخصصة ودراسات تجريبية عن استراتيجيات القيادة التكنولوجية وفاعلية الادارة المدرسية. وأظهرت النتائج أن مديري المدارس الابتدائية كانوا مدركين تمامًا لاستخدام استراتيجيات القيادة التكنولوجية وكانت مستويات فعاليتها فيما يتعلق بإدارة المدرسة عالية. كما أظهر الاستنتاج أن استراتيجيات القيادة التكنولوجية كان لها آثار إيجابية على فعالية إدارة المدرسة.

أشار ال كردم (2016) في دراسته التي هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة سلوكيات القيادة التكنولوجية لدى قادة المدارس الثانوية منطقة عسير، حيث استخدم بحث المنهج الوصفي، الاستبانة وطبقت على عينة بلغت (135) معلماً بمنطقة عسير التعليمية. وأسفر البحث عن عدد من النتائج ومنها: أن قادة المدارس على وجه العموم قد أظهروا مستوى مرتفع في الممارسات التكنولوجية خاصة في إتاحة واستخدام التقنيات التعليمية، وتبين أن السلوك القيادي التكنولوجي لقادة المدارس لا يختلف باختلاف متغير العمل والمستوى التعليمي والخبرة القيادية.

وجاءت دراسة وي وداوي وكانن (Wei , Diaw, & Kannan , 2016) لدراسة العلاقة بين ممارسة القيادة التكنولوجية وكفاءة المعلمين في التكنولوجيا في مدارس (Negeri Sembilan) الثانوية في ماليزيا. وقد تم عمل استبانات لقياس متغيرات الدراسة، وبلغ عدد أفراد العينة (417) فرداً. وقد أظهرت النتائج أن المعلمين يتمتعون بمستوى عالٍ من مهارات القيادة التكنولوجية، كما أشارت النتائج على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسات القيادة التكنولوجية وكفاءة المعلم في التكنولوجيا. وتبين أن استخدام التكنولوجيا أصبح جزءاً لا يتجزأ من عملية التعلم، مع وجود حاجة كبيرة لاستخدام استراتيجيات القيادة والتكنولوجيا المستخدمة للتأكد من أنها تقدم مساهمة قيمة ودائمة في التعليم. علاوة على ذلك، كشفت نتائج الدراسة أن المديرين الذين يعملون كقادة تكنولوجيين

ناجحين يجب أن يسعوا باستمرار لتعزيز كفاءة المعلمين في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إلى جانب ذلك، يجب على صانعي السياسات تصميم برامج التطوير المهني لتنمية المهارات التكنولوجية واستخدامها بفعالية بين المديرين أكثر بفعالية وكفاءة من أجل تطوير وتحسين التعلم.

وجاءت دراسة الشрман وخطاب (2018) للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التكنولوجية وعلاقتها بدرجة قيادة التغيير في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان. وتكونت العينة من (370) معلم ومعلمة، حيث تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من المدارس الخاصة والحكومية في العاصمة عمان. وأظهرت نتائج الدراسة إلى ان درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التكنولوجية في مدارسهم كانت متوسطة، في حين ان درجة ممارستهم لقيادة التغيير كانت مرتفعة، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين درجة الممارسة للقيادة التكنولوجية وقيادة التغيير. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بتوجيه جهد إضافي لتحسين مهارات القيادة التكنولوجية لدى مديري المدارس الثانوية في مجال القيادة والرؤية.

وجاءت دراسة ثانيمالي ورامان (Thannimalai & Raman,2018) إلى تحديد مستوى القيادة التكنولوجية المطبقة داخل المدارس، والمبني على خمس معايير وهي القيادة البصيرة، وثقافة تعلم العصر الرقمي، والتميز في الممارسة المهنية، وتحسين النظام، والجنسية الرقمية في المدارس. بالإضافة إلى ذلك، تم البحث عن العلاقة بين القيادة التكنولوجية في مجال الإدارة وتكاملها مع المعلمين أيضا. وتم أخذ عينة عشوائية مكونة من (90) مدير مدرسة، و(645) مدرسا من المدارس الثانوية الوطنية في منطقة قدح- ماليزيا، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة كبيرة بين القيادة التكنولوجية في المدارس وتكاملها مع مستوى التكنولوجيا لدى المعلمين. وأوصت الدراسة بالتركيز

على أهمية التركيز على التنمية المهنية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدى مديري المدارس حتى يتمكنوا من ان يصبحوا قادة للتكنولوجيا وتحفيز المعلمين على دمج التكنولوجيا في التعليم.

وهدفت دراسة عامر والعليان (A'mar & Alyeyan, 2022) على التحقق من تأثير القيادة التكنولوجية لقادة المدارس على إدماج التكنولوجيا لدى المعلمين من خلال التطوير المهني لهم. وطبقت الدراسة على عينة عشوائية تكونت من (442) مدير مدرسة و(953) معلم ومعلمة من المدارس الفلسطينية. وقد ركز الاستبيان على محورين الاول معايير التكنولوجيا التربوية الوطنية للمديرين (NETS-A)، والثاني لقياس مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المناهج الدراسية (ICT). وأظهرت النتائج أن مستويات تطبيق القيادة التكنولوجية على مرتفعة، وتبين وجود ارتباط إيجابي ملحوظ بين مستويات القيادة التكنولوجية والتطوير المهني. وأوصت الدراسة بتدريب المعلمين على استخدام التكنولوجيا في غرفة الصف.

وجاءت دراسة الإغبري والملحم (2020) إلى التعرف على مدى ممارسة معايير القيادة التكنولوجية بمدارس التعليم العام في محافظة الاحساء بالمملكة العربية السعودية. وقد تكونت عينة الدراسة من (148) قائد مدرسة وقد تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي، وأشارت النتائج على موافقة أفراد العينة بدرجة كبيرة على أبعاد ممارسة القيادة التكنولوجية في التعلم والتدريس، والانتاجية والممارسات المهنية، والدعم والإدارة والعمليات، والتقييم والتقويم. وجاءت أبعاد الرؤية والقيادة، والقضايا الاجتماعية والقانونية والاخلاقية بدرجة متوسطة.

### الدراسات المتعلقة بالتميز التنظيمي

هدفت دراسة حجازي وطنبور (2018) إلى التعرف على دور الابداع الإداري في التميز التنظيمي للوزرات الفلسطينية في المحافظات الشمالية. ولتحقيق ذلك فقد تم إعداد إستبانة وتوزيعها على (458)



عاملاً في الوزارات المختلفة في المحافظات الشمالية. حيث أشارت النتائج إلى أن الابداع الإداري يفسر (39%) من التميز التنظيمي، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات لالة إحصائية في الابداع الإداري والتميز التنظيمي وفق متغيري الجنس والمؤهل، بينما تبين وجود فروق لدى متغيري الخبرة والموقع الوظيفي. وقد أوصت الدراسة بضرورة اعتماد الابداع الإداري كاستراتيجية تتبناها الوزارات المختلفة من أجل التميز وجودة الأداء.

كما هدفت دراسة داراكة (2019) إلى تحديد مستوى التمكين الإداري والتميز التنظيمي لدى القادة الأكاديميين بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، والكشف عن ما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية بين التمكين الإداري والتميز التنظيمي، وقد تم تطبيق أداة الدراسة على عينة تشكلت من (331) عضو هيئة تدريسية وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الإرتباطي، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادات للتمكين الإداري والتميز التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة، وتبين وجود ارتباط بين التمكين الإداري والتميز التنظيمي باستثناء مجالي: تميز المرؤوسين والتميز الإستراتيجي. وقد أوصت الدراسة بتطبيق مبدأ لامركزية السلطة، وتبني مبدأ الشفافية في العمل، والتوسع في تشكيل فرق العمل الذاتية، وتبني خطة واضحة للتدريب المستمر.

وهدف الغامدي (2018) إلى التعرف على درجة التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من (4146) معلمة وعينتها من (345) معلمة، من معلمات مدارس منطقة الباحة، وتم اختيار العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية. وقد أظهرت النتائج ان تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة جاءت بدرجة كبيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3,54). وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة استجابات أفراد

عينة الدراسة تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية لصالح المرحلة المتوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح فئة الدراسات العليا، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير الدورات التدريبية.

أما دراسة عبدالله والحيت (Abdul'al & Alheet, 2018) فهدفت إلى معرفة أثر إدارة المواهب على التميز التنظيمي، وطبقت الدراسة على عينة تكونت من (480) فرداً، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وأظهرت النتائج أن مستوى إدارة المواهب كان بدرجة مرتفعة، وأن مستوى التميز التنظيمي بدرجة مرتفعة، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المواهب بأبعادها على التميز التنظيمي بأبعاده. وقد أوصت الدراسة الإدارة بأن تتبنى ثقافة تكوين المواهب وتنميتها.

وهدف دراسة الشويكي وأبو ناصر (Al-Shobaki & Abu-Naser, 2016) لدراسة التميز التنظيمي ومدى وضوحها في الجامعات الفلسطينية من منظور الطلاب. وقد استخدم المنهج الوصفي والتحليلي، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية الطبقية تكونت من (166) فرداً. وتوصلت الدراسة إلى أن (55.4%) من أفراد العينة يعتقدون أن "دعم الطلاب" منخفض في الجامعات، و(52.8%) يعتقدون أن "أنشطة الطلاب" في الجامعات منخفضة. وأوصت الدراسة بإنشاء مراكز جامعية للطلاب الموهوبين، ومتابعة الطلاب بعد تخرجهم من الجامعة، وأثناء العمل في قطاعات الإنتاج، وتوفير مكتبة جامعية تحوي مراجع حديثة في جميع التخصصات.

وجاءت دراسة الصرايرة والصرايرة (Al-Sarayrah & Al-Sarayrah, 2021) لقياس تأثير إدارة الأداء على التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية وكيفية دعمها، وقد استخدمت المنهج التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة. وقد تألفت العينة من (70) فرد من رؤساء أقسام

واستشاريين في المؤسسات التعليمية. وأشارت نتائج الدراسة على وجود مستوى عالٍ من إدارة الأداء في أبعادها (تخطيط الأداء، وتطوير الأداء، وإرشادات الأداء، وتقييم الأداء)، ومستوى عالٍ من التميز التنظيمي في أبعاده (التميز القيادية والاستراتيجيات والعمليات). وللحفاظ على المستوى العالي من تطبيق عملية إدارة الأداء في المنظمة أوصت الدراسة إلى تعزيز وتطوير بُعد الأداء من خلال دعم وتطوير الأنشطة والتدريب وعقد دورات للموظفين بشكل أكثر.

وهدفت دراسة الهلال والشوبكي (Al-Hila & Al-Shobaki, 2017) إلى توضيح دور القيادة الخادمة في تحقيق التميز التنظيمي من منظور العاملين في الكليات التقنية في فلسطين. وقد تكونت عينة الدراسة من (120) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في كلية فلسطين التقنية والكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وأظهرت علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة وتحقيق التميز في الأداء التنظيمي في الكلية التقنية بقطاع غزة، وكما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهلات العلمية والجنس.

وهدفت دراسة السوايعر (2022) إلى الكشف عن العلاقة بين ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في مديرية التربية والتعليم في لواء مادبا للقيادة الخادمة، و التميز التنظيمي، حيث إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والعلائقي، تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظة مادبا، البالغ عددهم (1709) معلماً ومعلمة، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية وبلغت (354) معلماً ومعلمة. وأظهرت النتائج وجود مستوى متوسط لممارسات القيادة الخامة والتميز التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا، مع

التأكيد على عدم حصول أي بُعد من أبعاد القيادة الخادمة وأبعاد التميز التنظيمي على مستوى مرتفع حسب المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين.

## ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

### أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع تبين أن هذه الدراسة اختلفت فيما يتعلق باستراتيجيات القيادة التكنولوجية حيث ان الدراسات السابقة قد قامت بدراسة درجة ممارسة ومستوى تطبيق، وواقع سلوكيات القيادة التكنولوجية، وواقع تأثير تطبيق القيادة التكنولوجية في الحقل التعليمي. أما دراسة (A'mar و Eleyan، 2022) (Thannimalai و Raman، 2018) فقد تطرقوا إلى معايير الـ ISTE والـ NETS-A ذات العلاقة بالقيادة التكنولوجية واستراتيجيات القيادة من خلال دراستهم لقياس مدى تطبيق معاييرهم الخاصة. أما الدراسة الحالية فقد بحثت في استراتيجيات القيادة التكنولوجية لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان.

وكما اختلفت أيضاً هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة حيث تقوم هذه الدراسة بتمثيل المعلمين والمعلمات في المدارس الخاصة في لواء قصبه عمان. حيث ان الدراسات الاخرى جاءت في مناطق مختلفة مثل دراسة حجازي وطنبور (2018) ودراسة (Al-Shobaki & Abu-Naser, 2016) اللتان تم تطبيقهم في دولة فلسطين، وجاءت دراسة كلا من الغامدي (2018) وداراكة (2019) وال كردم (2016) في المملكة العربية السعودية، وتشابهت هذه الدراسة مع دراسة (الشرمان و خطاب ، 2018) من حيث مجتمع الدراسة التي تم تطبيقها في العاصمة عمان ولكن اختلفت من حيث طبيعة المدارس فقد تم أخذ المدارس الخاصة والحكومية معاً كمجتمع للدراسة.

وتشابهت هذه الدراسة مع دراسة درادكة (2019) من ناحية المنهج الوصفي الارتباطي المستخدم، وتشابهت أيضاً مع أغلب الدراسات مثل (A'mar و Eleyan، 2022) والشрман وخطاب (2018) والغامدي (2018) في اختيار عينة عشوائية.

وتشابهت هذه الدراسة مع دراسة (Chih-Hsiang & Yao, 2014) في موضوعها الرئيسي وهو استراتيجيات القيادة التكنولوجية. ومن خلال استعراض الدراسات السابقة وعلاقتها بمتغير استراتيجيات القيادة التكنولوجية تبين ندرة الدراسات السابقة التي تعرضت مباشرة لموضوع استراتيجيات القيادة التكنولوجية، إذ تبين وجود دراسة واحدة للباحثين Chih-Hsiang Weng & Yao (2014)، وكتاب واحد متعلق بالموضوع المطروح بعنوان " Technology Leadership Strategies: Leading Technology Executives on Building Strategic Partnerships, Delivering Effective Solutions, and Managing Change (Inside the Minds)"، وعليه تتميز هذه الدراسة بكونها من الدراسات النادرة التي تبحث في موضوع استراتيجيات القيادة التكنولوجية كمتغير مستقل.

وفيما يتعلق بالمساهمة الأكاديمية لهذه الدراسة فإن ما يجعلها متفردة بموضوعها عن الدراسات السابقة بأنها ستكشف عن العلاقة المفترضة بين استراتيجيات القيادة التكنولوجية والتميز التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة في الأردن، حيث لم تقوم أي من الدراسات السابقة بالربط بين هذين المتغيرين ، وذلك من خلال استخدام المنهج الوصفي الارتباطي.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة المتبعة، كما ويعرض مجتمع الدراسة وعينتها، بالإضافة إلى أداة الدراسة وإجراءاتها وآلية التأكد من صدقها وثباتها، كما ويتناول المعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات للتوصل إلى نتائج الدراسة.

#### منهج الدراسة

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت الباحثة إلى تحقيقها تم استخدام المنهج الوصفي ذات العلاقة الارتباطية، حيث أن المنهج الوصفي سيقوم بوصف المتغيرات (استراتيجيات القيادة التكنولوجية، التميز التنظيمي)، المنهج الارتباطي لمعرفة العلاقة بين استراتيجيات القيادة التكنولوجية والتميز التنظيمي لمديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان.

#### مجتمع الدراسة وعينتها

قامت الباحثة باختيار لواء قصبه عمان عشوائياً لتطبيق الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الخاصة في لواء قصبه عمان والبالغ عددهم (3127) معلم ومعلمة، وذلك بالرجوع إلى إحصائيات مديرية التعليم الخاص في العاصمة عمان للعام الدراسي 2021-2022. وأما عينة الدراسة الممثلة فقد تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة وتكونت من (364) معلماً ومعلمة. وقد تم احتساب العينة بالاعتماد على جدول كريجسي ومورجان (1970) Krejcie & Morgan لتحديد حجم العينة، التي بينت أن الحد الأدنى للعينة (341) مفردة، وبعد توزيع الاستبانات إلكترونياً على أفراد عينة الدراسة تم استرداد (364) استبانة، صالحة لإجراء التحليل الإحصائي.

## أداة الدراسة

قامت الباحثة بتطوير أداة الدراسة وهي الاستبانة بعد الإطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة

فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة، حيث تكونت الإستبانة من ثلاث أجزاء وهي:

**الجزء الاول:** ويتعلق بالمعلومات الديموغرافية لأفراد العينة وتضمن الجنس والمؤهل العلمي وعدد

سنوات الخبرة، المسار التعليمي للمدرسة.

**الجزء الثاني:** تعلق هذا الجزء من الاداة باستراتيجيات القيادة التكنولوجية، حيث تكون هذا الجزء

من (29) فقرة، موزعة على أربع أبعاد وهي: استراتيجية الرؤية القيادية (6) فقرات واستراتيجية

الدعم (7) فقرات واستراتيجية التعزيز (6) فقرات واستراتيجية التقييم (10) فقرات، وتمت

صياغة فقرات المتغير بالرجوع إلى دراسة كل من (Wend & Tang) (2014)، ال كردم

(2016)، (Thannimalai & Raman) (2018)، الاغيري والملحم (2020)).

**الجزء الثالث:** تعلق هذا الجزء من الاداة بالتميز التنظيمي، حيث تكون من (24) فقرة، موزعة

على أربع أبعاد وهي: تميز الهيكل التنظيمي (6) فقرات وتميز الثقافة التنظيمية (6) فقرات

والتميز الاستراتيجي (6) فقرات وتميز الموارد البشرية (6) فقرات، وتمت صياغة الفقرات

بعد الرجوع إلى دراسة كل من (العمرى) (2017)، الضمور (2017)، العابدين وياسين

(2020)، الحروب (2021)).

ولقياس تقديرات أفراد العينة على الفقرات الاستبانة تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي: (أوافق

بشدة)، (أوافق) (محايد)، (أعارض)، (أعارض بشدة)، وقد تمثلت بالأرقام حسب الترتيب (أوافق بشدة

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



ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة وعلى كل مجال من مجالاتها، فقد تم اعتماد ثلاث مستويات لقراءة وتفسير النتائج وهي: مستوى منخفض، مستوى متوسط، مستوى مرتفع. وعليه تم احتساب طول الفئة كالآتي:

$$\text{(الحد الاعلى - الحد الادنى) / عدد المستويات المطلوبة (5-1) / 3 = 1.33}$$

وتم اعتماد المعيار التالي:

وصف المستوى	طول الفئة
المستوى المنخفض	1 - 2.33
المستوى المتوسط	2.34 - 3.66
المستوى المرتفع	3.67 - 5

### صدق أدوات الدراسة

وللتأكد من صحة الاداة لقياس متغيرات الدراسة تم عمل عدد من الخطوات وهي:

#### أولاً: الصدق الظاهري للأداة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها بصورتها الاولية على (10) محكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية من أصحاب الخبرة والاختصاص بموضوع الدراسة موضعاً أسمائهم بالملحق (2). وجاءت هذه الخطوة لتحقيق من مناسبة الاداة لتحقيق أهداف الدراسة وانتماء الفقرات للبعد الذي ينتمي لها وصحة المفردات لغوياً واصطلاحاً واقتراح إي فقرات يرون أنها مناسبة ومن الممكن أن تثرى الدراسة، وقد تم الأخذ بالملاحظات التي أجمع عليها المحكمين. وقد تم عمل التعديلات وحذف وإضافة الفقرات إلى أن وصلت الأداة إلى صورتها النهائية الموضحة في الملحق رقم (3) من الدراسة.

## ثانياً: مؤشرات صدق البناء

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي من خلال قيم معاملات الارتباط، وقد بلغت قيمة معامل

الارتباط " بيرسون " كما هو مبين في الجدولين (1) و(2):

## الجدول (1)

قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة والبعد الذي ينتمي اليه متغير استراتيجيات القيادة التكنولوجية.

المجال	رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
استراتيجية الرؤية القيادية	1	يطور مدير المدرسة الخطة السنوية لاستخدام التكنولوجيا بشكل دوري بما يتناسب مع رؤية وزارة التربية والتعليم.	**0.788	0.00
	2	يشارك مدير المدرسة المعلمين في وضع الخطة المتعلقة باستخدام التكنولوجيا.	**0.817	0.00
	3	يشارك مدير المدرسة رؤيته بتطبيق التكنولوجيا داخل بيئة المدرسة.	**0.865	0.00
	4	يفكر مدير المدرسة في قدرات المعلمين قبل اتخاذ قرارات استراتيجية تكنولوجية.	**0.829	0.00
	5	ينشأ مدير المدرسة معايير محددة للحد من اساءة استخدام الموارد التكنولوجية.	**0.770	0.00
	6	يهتم مدير المدرسة بالاتجاهات المعاصرة المتعلقة باستخدام التكنولوجيا في التربية.	**0.794	0.00
استراتيجية الدعم	1	يحرص مدير المدرسة على التواصل الدائم مع المعلمين فيما يخص التطبيق الأفضل للتكنولوجيا.	**0.803	0.00
	2	يتيح مدير المدرسة للمعلمين بإدماج التكنولوجيا في عملهم المهني.	**0.801	0.00
	3	يتيح مدير المدرسة الفرص لتلقي المعلمين التدريبات المتعلقة باستخدام التكنولوجيا.	**0.806	0.00
	4	يتيح مدير المدرسة الفرص لحصول المعلمين على موارد تكنولوجية جديدة.	**0.832	0.00
	5	يشجع مدير المدرسة الأقسام التي لا تستخدم التكنولوجيا على استخدامها.	**0.790	0.00
	6	يحرص مدير المدرسة على متابعة تطوير مهارات استخدام التكنولوجيا لدى المعلمين.	**0.874	0.00

المجال	رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
استراتيجية التعزيز	7	يوفر مدير المدرسة الإحتياجات التكنولوجية للمعلمين.	**0.830	0.00
	1	يعزز مدير المدرسة الأنشطة التي تربط بين التعلم والتكنولوجيا من خلال البرامج التدريبية.	**0.865	0.00
	2	يطلق مدير المدرسة المبادرات التحفيزية للاستخدام الامثل للتكنولوجيا في العملية التعليمية.	**0.842	0.00
	3	يشجع مدير المدرسة المعلمين على نشر نتائج تطبيقاتهم التكنولوجية.	**0.816	0.00
	4	يشجع مدير المدرسة المعلمين على الاشتراك بالمسابقات المتعلقة بالتكنولوجيا (محلياً وعالمياً).	**0.836	0.00
	5	يشجع مدير المدرسة المعلمين على التواصل الإيجابي لإيجاد بيئة تعليمية محفزة.	**0.834	0.00
	6	يكافئ مدير المدرسة المعلمين المتميزون في استخدام التكنولوجيا.	**0.817	0.00
استراتيجية التقييم	1	يمتلك مدير المدرسة أدوات التقييم تتناسب مع المهام المطلوبة فيما يتعلق باستخدام التكنولوجيا.	**0.845	0.00
	2	يقدم مدير المدرسة برامج التقييم لرصد تأثير الموارد التكنولوجية على المدرسة.	**0.851	0.00
	3	يحلل مدير المدرسة نتائج استخدام التكنولوجيا في المدرسة.	**0.839	0.00
	4	يستفيد مدير المدرسة من التغذية الراجعة لتحليل نتائج استخدام التكنولوجيا في المدرسة.	**0.865	0.00
	5	يناقش مدير المدرسة نتائج التقييم مع المعلمين.	**0.879	0.00
	6	يناقش مدير المدرسة نقاط الضعف التكنولوجية مع المعلمين بهدف علاجها.	**0.813	0.00
	7	يناقش مدير المدرسة نقاط القوة التكنولوجية مع المعلمين بهدف تعزيزها.	**0.836	0.00
	8	يشجع مدير المدرسة المعلمين على التقييم الذاتي.	**0.745	0.00
	9	يناقش مدير المدرسة جودة المخرجات التعليمية للطلبة مع أصحاب العلاقة. (أولياء الامور، مجلس الادارة، المجتمع المحلي)	**0.788	0.00
	10	يناقش مدير المدرسة جودة أداء المعلمين مع أصحاب العلاقة. (أولياء الامور، مجلس الادارة، المجتمع المحلي)	**0.735	0.00

\*\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.01$ )

ويلاحظ من الجدول رقم (1) أن قيم معاملات الارتباط لفقرات أبعاد استراتيجيات القيادة التكنولوجية تراوحت بين (0.735 – 0.879) وكانت جميع قيم معامل ارتباط بيرسون ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha= 0.01$ ).

## الجدول (2)

قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة والبعد الذي ينتمي اليه متغير التميز التنظيمي.

المجال	رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
تميز الهيكل التنظيمي	1	يتصف الهيكل التنظيمي بمراجعة مستمرة للعلاقات بين المستويات الإدارية.	**0.824	0.00
	2	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة لمواكبة التغيير داخل المدرسة.	**0.836	0.00
	3	يتصف الهيكل التنظيمي بانسيابية العمل بين الأقسام داخل المدرسة	**0.810	0.00
	4	يتصف الهيكل التنظيمي بوضوح اتجاهات السلطة داخل المدرسة	**0.850	0.00
	5	يتصف الهيكل التنظيمي بسهولة الاتصال بين المستويات التنظيمية داخل المدرسة.	**0.849	0.00
	6	يتصف الهيكل التنظيمية بإمكانية تفويض الصلاحيات للموظفين داخل المدرسة.	**0.779	0.00
تميز الثقافة التنظيمية	1	تعكس الثقافة التنظيمية داخل المدرسة الاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين.	**0.827	0.00
	2	تمنح الثقافة التنظيمية داخل المدرسة الإستقلالية للموظفين لتحقيق أهداف العمل.	**0.870	0.00
	3	تتصف الثقافة التنظيمية بتشجيع التنافس الايجابي بين الموظفين داخل المدرسة.	**0.831	0.00
	4	تتصف الثقافة التنظيمية بالعدالة بالتعامل مع كافة الموظفين داخل المدرسة.	**0.870	0.00
	5	تتصف الثقافة التنظيمية داخل المدرسة بتشجيع الإبتكار والابداع.	**0.858	0.00
	6	تعمل الثقافة التنظيمية داخل المدرسة على الموازنة بين الحياة الاجتماعية والمهنية للموظفين.	**0.801	0.00
الاستراتيجي التميز	1	تتصف الخطة الاستراتيجية للمدرسة بالشمولية.	**0.829	0.00
	2	تربط المدرسة بين رؤيتها ورسالتها وأهدافها.	**0.849	0.00
	3	يتم متابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية بصورة مستمرة.	**0.854	0.00

المجال	رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	4	تدعم استراتيجية المدرسة المناخ الذي يعزز مستويات الاداء المطلوب.	**0.832	0.00
	5	تهدف استراتيجية المدرسة على تحسين الخدمات التعليمية بما يفوق ما انجزه المنافسين.	**0.822	0.00
	6	تتسجم استراتيجية المدرسة مع الاهداف بعيدة المدى.	**0.859	0.00
	1	تحفز إدارة المدرسة المعلمين على تطوير أدائهم ذاتياً.	**0.770	0.00
	2	تتميز إدارة المدرسة بالتواصل الفعال مع المعلمين.	**0.800	0.00
	3	يعرف الموظفون واجباتهم ومسؤولياتهم بشكل واضح.	**0.744	0.00
تميز الموارد البشرية	4	يساهم الموظفون في المدرسة بعملية صنع القرار.	**0.836	0.00
	5	يتمتع الموظفون بالمبادرة لإيجاد أفضل الحلول للتحديات التي تواجه سير العمل.	**0.831	0.00
	6	يتمتع الموظفون بالمرونة والجاهزية لمواكبة التحولات في آلية العمل.	**0.801	0.00

\*\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.01$ )

ويلاحظ من الجدول رقم (2) أقيم معاملات الارتباط ل فقرات أبعاد التميز التنظيمي تراوحت بين

(0.744 - 0.870)، وكانت جميع قيم معامل ارتباط بيرسون ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ).

### ثبات أداة الدراسة

لفحص ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل "كرونباخ الفا" ومعامل ثبات التجزئة النصفية

المصحح بمعادلة "سبيرمان براون"، إذ يقيس درجة التناسق في الردود على كل فقرات الاداء. وفي

الجدول رقم (3) نتائج معامل الاتساق الداخلي للأداة.

### الجدول (3)

معامل الاتساق الداخلي باستخدام معامل كرونباخ الفا ومعامل ثبات التجزئة النصفية المصحح بمعادلة سبيرمان براون.

الرقم	البعد	عدد الفقرات	معامل كرونباخ الفا	التجزئة النصفية
1	استراتيجية الرؤية القيادية	6	0.894	0.876
2	استراتيجية الدعم	7	0.917	0.933
3	استراتيجية التعزيز	6	0.917	0.907
4	استراتيجية التقييم	10	0.910	0.910
	<b>استراتيجية القيادة التكنولوجية ككل</b>	<b>29</b>	<b>0.973</b>	<b>0.943</b>
1	تميز الهيكل التنظيمي	6	0.905	0.862
2	تميز الثقافة التنظيمية	6	0.915	0.885
3	التميز الاستراتيجي	6	0.917	0.915
4	تميز الموارد البشرية	6	0.884	0.854
	<b>التميز التنظيمي ككل</b>	<b>24</b>	<b>0.968</b>	<b>0.932</b>
	<b>الأداة ككل</b>	<b>53</b>	<b>0.983</b>	<b>0.937</b>

يلاحظ من الجدول رقم (3) أن قيمة معامل الثبات كرونباخ الفا لمتغير استراتيجيات القيادة التكنولوجية تراوح بين (0.894 - 0.973) بينما قيمة معامل التجزئة النصفية المصحح بمعادلة سبيرمان براون تراوحت بين (0.876 - 0.943)، وجاءت قيمة معامل الثبات كرونباخ الفا لمتغير التميز التنظيمي بين (0.884 - 0.968) بينما قيمة معامل التجزئة النصفية المصحح بمعادلة سبيرمان براون تراوحت بين (0.862 - 0.932). وبلغت قيمة معامل ثبات كرونباخ الفا للأداة ككل (0.983) وقيمة معامل التجزئة النصفية المصحح بمعادلة سبيرمان براون (0.937)، يلاحظ أن جميع قيم معاملات الثبات تزيد عن معيار (0.70) وهذا يشير إلى تمتع الاداة بدرجة مقبولة من الثبات والدقة للإجابة عن أسئلة الدراسة.

### المعالجة الإحصائية

تم اتباع الاساليب الاحصائية التالية للإجابة عن أسئلة الدراسة واستخراج النتائج:

1. إدخال البيانات والعمل على تحليلها من خلال برنامج (SPSS).
2. حساب معامل ثبات كرومباخ الفا ومعامل ثبات التجزئة النصفية المصحح بمعادلة سبيرمان براون للتحقق من ثبات الاستبانة واتساقها الداخلي.
3. حساب معامل الارتباط بيرسون للتأكد من صدق البناء للأداة.
4. حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستويات للإجابة عن السؤال الاول والثاني للدراسة.
5. حساب معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة الارتباطية بين المتغيرات والاجابة عن السؤال الثالث.

### إجراءات الدراسة

تم القيام بالإجراءات الآتية:

- تم استعراض الأدب النظري والدراسات السابقة.
- تم تحديد أفراد مجتمع الدراسة وعينتها.
- تم تطوير أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها.
- تم الحصول على كتاب تسهيل المهمة من الجهات المعنية.
- تم توزيع أداة الدراسة على العينة إلكترونياً.
- تم جمع الاستبانات إلكترونياً بعد ان تم تعبئتها من قبل أفراد العينة.
- تم رصد النتائج وتحليلها وعرضها ومناقشتها والوصول إلى عدد من التوصيات.

## الفصل الرابع

### عرض النتائج

يتضمن هذا الفصل عرض نتائج الدراسة التي تهدف إلى التعرف على استراتيجيات القيادة التكنولوجية لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان. وفيما يلي عرض للنتائج:

**النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الاول**  
ما درجة استخدام استراتيجيات القيادة التكنولوجية لدى مديري المدارس الخاصة في لواء قصبة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استخدام استراتيجيات القيادة التكنولوجية لدى مديري المدارس الخاصة في لواء قصبة عمان، والجدول رقم (4) يوضح ذلك.

#### الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات المتعلقة باستراتيجيات القيادة التكنولوجية لدى مديري المدارس في لواء قصبة عمان

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	2	استراتيجية الدعم	4.19	.64	مرتفعة
2	1	استراتيجية الرؤية القيادية	4.13	.63	مرتفعة
3	3	استراتيجية التعزيز	3.98	.72	مرتفعة
4	4	استراتيجية التقييم	3.96	.71	مرتفعة
		استراتيجيات القيادة التكنولوجية ككل	4.06	.67	مرتفعة

يبين الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية المتعلقة باستراتيجيات القيادة التكنولوجية قد تراوحت

ما بين (3.96 - 4.19) وجميعها بمستوى مرتفع، حيث جاء مجال استراتيجية الدعم في المرتبة



الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.19)، بينما جاء مجال استراتيجية التقييم في المرتبة الأخيرة ويمتوسط حسابي بلغ (3.96)، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لاستراتيجيات القيادة التكنولوجية (4.06).

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على

فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

#### أ. استراتيجية الرؤية القيادية

##### الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجات المتعلقة باستراتيجية الرؤية القيادية مع البعد ككل.

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة
1	1	يطور مدير المدرسة الخطة السنوية لاستخدام التكنولوجيا بشكل دوري بما يتناسب مع رؤية وزارة التربية والتعليم.	4.29	.702	مرتفعة
2	6	يهتم مدير المدرسة بالاتجاهات المعاصرة المتعلقة باستخدام التكنولوجيا في التربية.	4.25	.715	مرتفعة
3	3	يشارك مدير المدرسة رؤيته بتطبيق التكنولوجيا داخل بيئة المدرسة.	4.24	.728	مرتفعة
4	5	ينشأ مدير المدرسة معايير محددة للحد من اساءة استخدام الموارد التكنولوجية.	4.06	.776	مرتفعة
5	2	يشارك مدير المدرسة المعلمين في وضع الخطة المتعلقة باستخدام التكنولوجيا.	4.04	.829	مرتفعة
6	4	يفكر مدير المدرسة في قدرات المعلمين قبل اتخاذ قرارات استراتيجية تكنولوجية.	3.91	.896	مرتفعة
		استراتيجية الرؤية القيادية	4.13	.63	مرتفعة

يبين الجدول (5) ان المتوسطات الحسابية لمجال الرؤية القيادية قد تراوحت ما بين (3.91 - 4.29) وجميعها بمستوى مرتفع، حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على " يطور مدير المدرسة الخطة السنوية لاستخدام التكنولوجيا بشكل دوري بما يتناسب مع رؤية وزارة التربية والتعليم" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.29)، بينما جاءت الفقرة رقم (4) ونصها " يفكر مدير المدرسة في قدرات المعلمين قبل اتخاذ قرارات استراتيجية تكنولوجية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.91). وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لمجال استراتيجية الرؤية القيادية (4.13).

#### ب. استراتيجية الدعم

#### الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجات المتعلقة باستراتيجية الدعم مع البعد ككل.

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة
1	2	يتيح مدير المدرسة للمعلمين بإدماج التكنولوجيا في عملهم المهني.	4.34	.664	مرتفعة
2	3	يتيح مدير المدرسة الفرص لتلقي المعلمين التدريبات المتعلقة باستخدام التكنولوجيا.	4.21	.810	مرتفعة
2	5	يشجع مدير المدرسة الأقسام التي لا تستخدم التكنولوجيا على استخدامها.	4.21	.772	مرتفعة
4	1	يحرص مدير المدرسة على التواصل الدائم مع المعلمين فيما يخص التطبيق الأفضل للتكنولوجيا.	4.18	.776	مرتفعة
5	4	يتيح مدير المدرسة الفرص لحصول المعلمين على موارد تكنولوجية جديدة.	4.17	.828	مرتفعة
6	6	يحرص مدير المدرسة على متابعة تطوير مهارات استخدام التكنولوجيا لدى المعلمين.	4.16	.776	مرتفعة
7	7	يوفر مدير المدرسة الإحتياجات التكنولوجية للمعلمين.	4.02	.844	مرتفعة
		استراتيجية الدعم	4.19	.635	مرتفعة

يبين الجدول (6) ان المتوسطات الحسابية لمجال استراتيجية الدعم قد تراوحت ما بين (4.02) - (4.34) وجمعها بمستوى مرتفع، حيث جاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على " يتيح مدير المدرسة للمعلمين بإدماج التكنولوجيا في عملهم المهني " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.34)، بينما جاءت الفقرة رقم (7) ونصها " يوفر مدير المدرسة الإحتياجات التكنولوجية للمعلمين. " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.02). وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لمجال استراتيجية الدعم (4.19).

### ج. استراتيجية التعزيز

#### الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجات المتعلقة باستراتيجية التعزيز مع البعد ككل.

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	5	يشجع مدير المدرسة المعلمين على التواصل الإيجابي لإيجاد بيئة تعليمية محفزة.	4.18	.767	مرتفعة
2	1	يعزز مدير المدرسة الأنشطة التي تربط بين التعلم والتكنولوجيا من خلال البرامج التدريبية.	4.15	.802	مرتفعة
3	2	يطلق مدير المدرسة المبادرات التحفيزية للاستخدام الامثل للتكنولوجيا في العملية التعليمية.	4.01	.815	مرتفعة
4	3	يشجع مدير المدرسة المعلمين على نشر نتائج تطبيقاتهم التكنولوجية.	3.93	.869	مرتفعة
5	4	يشجع مدير المدرسة المعلمين على الاشتراك بالمسابقات المتعلقة بالتكنولوجيا (محلياً وعالمياً).	3.84	.926	مرتفعة
6	6	يكافئ مدير المدرسة المعلمين المتميزون في استخدام التكنولوجيا.	3.74	1.06	مرتفعة
		استراتيجية التعزيز	3.98	.721	مرتفعة

يبين الجدول (7) ان المتوسطات الحسابية لمجال استراتيجية التعزيز قد تراوحت ما بين (3.74 - 4.18) وجميعها بمستوى مرتفع، حيث جاءت الفقرة رقم (5) والتي تنص على " يشجع مدير المدرسة المعلمين على التواصل الإيجابي لإيجاد بيئة تعليمية محفزة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.18)، بينما جاءت الفقرة رقم (6) ونصها " يكافئ مدير المدرسة المعلمين المتميزون في استخدام التكنولوجيا " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.74). وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لمجال استراتيجية التعزيز (3.98).

#### د. استراتيجية التقييم

#### الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجات المتعلقة باستراتيجية التقييم مع البعد ككل

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	9	يناقش مدير المدرسة جودة المخرجات التعليمية للطلبة مع أصحاب العلاقة. (أولياء الامور، مجلس الادارة، المجتمع المحلي)	4.05	.793	مرتفعة
1	10	يناقش مدير المدرسة جودة أداء المعلمين مع أصحاب العلاقة. (أولياء الامور، مجلس الادارة، المجتمع المحلي)	4.05	.867	مرتفعة
3	7	يناقش مدير المدرسة نقاط القوة التكنولوجية مع المعلمين بهدف تعزيزها.	4.04	.814	مرتفعة
4	8	يشجع مدير المدرسة المعلمين على التقييم الذاتي.	3.96	.879	مرتفعة
5	4	يستفيد مدير المدرسة من التغذية الراجعة لتحليل نتائج استخدام التكنولوجيا في المدرسة.	3.95	.825	مرتفعة
6	1	يمتلك مدير المدرسة أدوات التقييم تتناسب مع المهام المطلوبة فيما يتعلق باستخدام التكنولوجيا.	3.94	.950	مرتفعة
6	6	يناقش مدير المدرسة نقاط الضعف التكنولوجية مع المعلمين بهدف علاجها.	3.94	.876	مرتفعة
8	5	يناقش مدير المدرسة نتائج التقييم مع المعلمين.	3.91	.846	مرتفعة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
8	2	يقدم مدير المدرسة برامج التقييم لرصد تأثير الموارد التكنولوجية على المدرسة.	3.91	.898	مرتفعة
10	3	يحلل مدير المدرسة نتائج استخدام التكنولوجيا في المدرسة.	3.81	.868	مرتفعة
		استراتيجية التقييم	3.95	.706	مرتفعة

يبين الجدول (8) ان المتوسطات الحسابية لمجال استراتيجية التقييم قد تراوحت ما بين (3.81 - 4.05) وجميعها بمستوى مرتفع، حيث جاءت الفقرة رقم (9) والتي تنص على " يناقش مدير المدرسة جودة المخرجات التعليمية للطلبة مع أصحاب العلاقة. (أولياء الامور، مجلس الادارة، المجتمع المحلي) " و الفقرة رقم (10) والتي تنص على " يناقش مدير المدرسة جودة أداء المعلمين مع أصحاب العلاقة. ( أولياء الامور، مجلس الإدارة، المجتمع المحلي) في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.05)، بينما جاءت الفقرة رقم (3) ونصها " يحلل مدير المدرسة نتائج استخدام التكنولوجيا في المدرسة " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.81). وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لمجال استراتيجية التقييم (3.95).

#### النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني

ما مستوى التميز التنظيمي في المدارس الخاصة في لواء قصبه عمان من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التميز التنظيمي في المدارس الخاصة في لواء قصبه عمان من وجهة نظر المعلمين، والجدول رقم (9) يوضح ذلك.

### الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستويات المتعلقة بالتميز التنظيمي في المدارس الخاصة في لواء قصبة عمان

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	3	التميز الاستراتيجي	4.10	.638	مرتفع
2	4	تميز الموارد البشرية	4.01	.637	مرتفع
3	2	تميز الثقافة التنظيمية	3.99	.678	مرتفع
4	1	تميز الهيكل التنظيمي	3.96	.648	مرتفع
		التميز التنظيمي ككل	4.01	.650	مرتفع

يبين الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.96- 4.10) وجميعها بمستوى

مرتفع، حيث جاء مجال التميز الاستراتيجي في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.10)،

بينما جاء مجال تميز الهيكل التنظيمي في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.96)، وبلغ

المتوسط الحسابي الكلي لمستوى التميز التنظيمي (4.00).

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على

فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

## أ. تميز الهيكل التنظيمي

## الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستويات المتعلقة بتميز الهيكل التنظيمي مع البعد ككل.

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة لمواكبة التغيير داخل المدرسة.	4.05	.801	مرتفع
2	3	يتصف الهيكل التنظيمي بانسيابية العمل بين الأقسام داخل المدرسة.	4.02	.785	مرتفع
3	4	يتصف الهيكل التنظيمي بوضوح اتجاهات السلطة داخل المدرسة.	3.98	.764	مرتفع
3	5	يتصف الهيكل التنظيمي بسهولة الاتصال بين المستويات التنظيمية داخل المدرسة.	3.98	.753	مرتفع
5	1	يتصف الهيكل التنظيمي بمراجعة مستمرة للعلاقات بين المستويات الإدارية.	3.88	.819	مرتفع
6	6	يتصف الهيكل التنظيمية بإمكانية تفويض الصلاحيات للموظفين داخل المدرسة.	3.85	.799	مرتفع
		تميز الهيكل التنظيمي	3.96	.649	مرتفع

يبين الجدول (10) ان المتوسطات الحسابية لمجال تميز الهيكل التنظيمي قد تراوحت ما بين

(3.85 - 4.05) وجميعها بمستوى مرتفع، حيث جاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على " يتصف

الهيكل التنظيمي بالمرونة لمواكبة التغيير داخل المدرسة " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي

(4.05)، بينما جاءت الفقرة رقم (6) ونصها " يتصف الهيكل التنظيمية بإمكانية تفويض الصلاحيات

للموظفين داخل المدرسة. " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.85). وبلغ المتوسط الحسابي

الكلّي لمجال تميز الهيكل التنظيمي (3.96).

## ب. تميز الثقافة التنظيمية

## الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستويات المتعلقة بتميز الثقافة التنظيمية مع البعد ككل.

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	تعكس الثقافة التنظيمية داخل المدرسة الاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين.	4.18	.661	مرتفع
2	5	تتصف الثقافة التنظيمية داخل المدرسة بتشجيع الإبتكار والابداع.	4.06	.767	مرتفع
3	6	تعمل الثقافة التنظيمية داخل المدرسة على الموازنة بين الحياة الاجتماعية والمهنية للموظفين.	3.97	.908	مرتفع
3	2	تمنح الثقافة التنظيمية داخل المدرسة الإستقلالية للموظفين لتحقيق أهداف العمل.	3.97	.795	مرتفع
5	4	تتصف الثقافة التنظيمية بالعدالة بالتعامل مع كافة الموظفين داخل المدرسة.	3.84	.868	مرتفع
6	3	تتصف الثقافة التنظيمية بتشجيع التنافس الايجابي بين الموظفين داخل المدرسة.	3.89	.828	مرتفع
		تميز الثقافة التنظيمية ككل	3.99	.678	مرتفع

يبين الجدول (11) ان المتوسطات الحسابية لتمييز الثقافة التنظيمية قد تراوحت ما بين

(3.84 - 4.18) جميعها بمستوى مرتفع، حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على " تعكس

الثقافة التنظيمية داخل المدرسة الاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين. " في المرتبة الأولى

وبمتوسط حسابي بلغ (4.18)، بينما جاءت الفقرة رقم (4) ونصها " تتصف الثقافة التنظيمية بالعدالة

بالتعامل مع كافة الموظفين داخل المدرسة " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.84). وبلغ

المتوسط الحسابي الكلي لمجال تميز الثقافة التنظيمية (3.99).



## ج. التميز الاستراتيجي

## الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستويات المتعلقة التميز الاستراتيجي مع البعد ككل.

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	تربط المدرسة بين رؤيتها ورسالتها وأهدافها.	4.26	.723	مرتفع
2	6	تتسجم استراتيجية المدرسة مع الاهداف بعيدة المدى.	4.07	.754	مرتفع
3	1	تتصف الخطة الاستراتيجية للمدرسة بالشمولية.	4.06	.799	مرتفع
4	4	تدعم استراتيجية المدرسة المناخ الذي يعزز مستويات الاداء المطلوب.	4.05	.761	مرتفع
5	3	يتم متابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية بصورة مستمرة.	4.04	.768	مرتفع
6	5	تهدف استراتيجية المدرسة على تحسين الخدمات التعليمية بما يفوق ما انجزه المنافسين.	4.01	.749	مرتفع
		التميز الاستراتيجي	4.08	.638	مرتفع

يبين الجدول (12) ان المتوسطات الحسابية لمجال التميز الاستراتيجي قد تراوحت ما بين

(4.01-4.26) وجمعها بمستوى مرتفع، حيث جاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على " تربط المدرسة

بين رؤيتها ورسالتها وأهدافها " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.26)، بينما جاءت الفقرة

رقم (5) ونصها " تهدف استراتيجية المدرسة على تحسين الخدمات التعليمية بما يفوق ما انجزه

المنافسين " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.01). وبلغ المتوسط الحسابي كلي لمجال

التميز الاستراتيجي (4.08).

## د. تميز الموارد البشرية

## الجدول (13)

لمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستويات المتعلقة بتميز الموارد البشرية مع البعد ككل.

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	3	يعرف الموظفون واجباتهم ومسؤولياتهم بشكل واضح.	4.19	.716	مرتفع
2	1	تحفز إدارة المدرسة المعلمين على تطوير أدائهم ذاتياً.	4.12	.792	مرتفع
3	6	يتمتع الموظفون بالمرونة والجاهزية لمواكبة التحولات في آلية العمل.	4.07	.720	مرتفع
4	2	تتميز إدارة المدرسة بالتواصل الفعال مع المعلمين.	4.05	.794	مرتفع
5	5	يتمتع الموظفون بالمبادرة لإيجاد أفضل الحلول للتحديات التي تواجه سير العمل.	3.92	.801	مرتفع
6	4	يساهم الموظفون في المدرسة بعملية صنع القرار.	3.67	.966	مرتفع
		تميز الموارد البشرية	4.11	.638	مرتفع

يبين الجدول (13) ان المتوسطات الحسابية لمجال تميز الموارد البشرية قد تراوحت ما بين

(3.67 - 4.19) وجميعها بمستوى مرتفع، حيث جاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على " يعرف

الموظفون واجباتهم ومسؤولياتهم بشكل واضح " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.19)،

بينما جاءت الفقرة رقم (4) ونصها " يساهم الموظفون في المدرسة بعملية صنع القرار " بالمرتبة

الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.67). وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لمجال تميز الموارد البشرية

(4.00).

### النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث

هل هناك علاقة بين درجة استخدام استراتيجيات القيادة التكنولوجية لدى مديري المدارس ومستوى التميز التنظيمي في المدارس الخاصة في لواء قسبة عمان؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين استراتيجيات القيادة التكنولوجية

وبين التميز التنظيمي، والجدول (14) يوضح ذلك.

#### الجدول (14)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين مجالات استراتيجيات القيادة التكنولوجية وبين مجالات التميز التنظيمي

تميز الموارد البشرية	التميز الاستراتيجي	تميز الثقافة التنظيمية	تميز الهيكل التنظيمي		
.686**	.683**	.660**	.696**	معامل الارتباط ر	استراتيجية الرؤية القيادية
.000	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية	
364	364	364	364	العدد	
.672**	.735**	.664**	.666**	معامل الارتباط ر	استراتيجية الدعم
.000	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية	
364	364	364	364	العدد	
.750**	.734**	.749**	.716**	معامل الارتباط ر	استراتيجية التعزيز
.000	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية	
364	364	364	364	العدد	
.777**	.778**	.738**	.784**	معامل الارتباط ر	استراتيجية التقييم
.000	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية	
364	364	364	364	العدد	

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول (14) وجود علاقة ايجابية دالة بين مجالات استراتيجيات القيادة التكنولوجية

ومجالات التميز التنظيمي.

الجدول رقم (15)

معامل ارتباط بيرسون يوضح العلاقة بين استراتيجيات القيادة التكنولوجية والتميز التنظيمي.

التميز التنظيمي	استراتيجيات القيادة التكنولوجية		
.856**	1	معامل بيرسون	استراتيجيات القيادة
.000	---	الدلالة الاحصائية	التكنولوجية
1	.856**	معامل بيرسون	التميز التنظيمي
----	.000	الدلالة الاحصائية	

يتبين من الجدول (15) وجود علاقة ايجابية دالة بين متغيرات الدراسة استراتيجيات القيادة

التكنولوجية والتميز التنظيمي.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة في ضوء أسئلتها الموضوعية، كما يتضمن التوصيات

التي توصلت إليها في ضوء هذه النتائج موضحة كالآتي:

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما درجة استخدام استراتيجيات القيادة التكنولوجية لدى مديري المدارس الخاصة في لواء قصبه عمان من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت النتائج المتعلقة بدرجة استخدام استراتيجيات القيادة التكنولوجية لدى مديري المدارس الخاصة في لواء قصبه عمان أن جميع الاوساط الحاسوبية جاءت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي كلي (4.06)، وانحراف معياري (0.67)، وجاءت الابعاد على درجة استخدام استراتيجيات القيادة التكنولوجية لدى مديري المدارس الخاصة وفقاً للترتيب التالي: أولاً استراتيجية الدعم بمتوسط حسابي (4.19)، ثم استراتيجية الرؤية القيادية ثانياً بمتوسط حسابي (4.13)، وجاءت استراتيجية التعزيز ثالثاً بمتوسط حسابي (3.98)، ورابعاً وأخيراً جاءت استراتيجية التقييم بمتوسط حسابي (3.96).

وقد تعزى هذه النتائج إلى الوعي الكبير للحاجة العالية بأهمية استراتيجيات القيادة التكنولوجية القادرة على إدماج التكنولوجيا في العملية الإدارية والتعليمية وتحديداً بعد جائحة كورونا (2020) وتحويل العملية التعليمية لتصبح عن بعد، مما أدى إلى تطوير خطط بديلة وتوجهات جديدة لاستخدام التكنولوجيا. وهذا يتفق مع (Sinar and Onen,2021) الذي أكد على أن المؤسسات التعليمية أظهرت أهمية مرونة مدير المدرسة على مواكبة التغييرات المتعلقة باستخدام التكنولوجيا في التعليم أثناء جائحة كورونا، وعلى مدير المدرسة أن يكون كقائد تقني يشارك رؤيته التكنولوجية مع المعلمين

بجانب الدعم الإداري للتطوير المهني، توفير بيئة آمنة للمعلمين والطلاب لاستخدام التكنولوجيا بشكل فعال.

وتتفق هذه النتائج أيضاً مع توصيات المؤتمر الذي عقده الجمعية الأردنية للعلوم التربوية بالتعاون مع جامعة الطفيلة التقنية (آذار/2022) والتي أشارت إلى أهمية تنمية مهارات العاملين في المؤسسات التربوية على استخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية التعلمية، والاهتمام بالتدريبات المتعلقة بالتقنيات التكنولوجية، والعمل على البنية وتوفير التحتية للمدارس وتهيئتها لإدماج التكنولوجيا بها، وربطها مع منصات تعليمية على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية.

كما اتفقت نتائج الدراسة مع كل من دراسة عريان(2018)، ال كردم (2016)، سعادة (2021) التي أظهرت نتائج دراساتهم إلى أن استخدام الاساليب والممارسات والاستراتيجيات التكنولوجية لمديري المؤسسات التربوية على استخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية التعلمية، والاهتمام بالتدريبات المتعلقة بالتقنيات التكنولوجية، والعمل على البنية وتوفير التحتية للمدارس وتهيئتها لإدماج التكنولوجيا بها، وربطها مع منصات تعليمية على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية.

وجاءت نتائج درجة استخدام أبعاد استراتيجيات القيادة التكنولوجية لدى مديري المدارس الخاصة بمتوسطات حسابية مرتفعة تراوحت بين (3.96 - 4.19) وذلك يعزى الى حرص المديرين على امتلاك مهارات تكنولوجية تدعم أدائهم لمهامهم، وقد أشار العامر والعليان ( A'mar & Elyeyan,2022) وجود نتائج ايجابية لاستراتيجية الرؤية القيادية حيث أن على مدير المدرسة اكتشاف دوره كقائد في مجال التكنولوجيا وسعيه الدائم لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المرجوه التي تضمن استمرارية ونجاح رؤية وخطط المدرسة. وتوافقت هذا النتائج المرتفعة بما يخص استراتيجية الدعم مع دراسة الإغبري والملحم(2020) التي أشارت الى سعي مدير المدرسة لتنفيذ

إجراءات التحسين والمتابعة المستمرة لدعم وتوظيف التكنولوجيا والتي تنعكس على أداء المعلمين من خلال توفير الإحتياجات المطلوبة لدمج التكنولوجيا في العملية التعليمية والإدارية. وأشار آل كردم (2016) على أهمية استراتيجية التعزيز والتي تنمي لغة المناقشة والحوار المفتوح بين المدير والمعلمين الذي يشجعهم على التعلم المستمر ورفع مستوى التميز في مجال تطبيق التكنولوجيا في المدرسة. ووفقاً لنتائج دراسة شي هسينج ويو ( Chih-Hsiang & Yao, 2014 ) التي توافقت مع الدرجة المرتفعة لاستراتيجية التقييم، أن هناك العديد من البدائل لمديري المدارس بالإضافة إلى مديري الأقسام الأخرى لإدارة عملية التقييم المتعلقة بتوثيق التغذية الراجعة ونتائج الأداء، مثل التقييم الفردي، وتقييم الأداء المنتظم / السنوي ، وتقييم المدرسة الرسمي، وذكر أن أحد الجوانب الإيجابية لاستراتيجية التقييم أنه يمكن للمدير المدرسة اكتشاف نقاط القوة والضعف في تطبيق الاستراتيجيات ككل والتي تسعى لتحسين الأداء.

### مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

#### ما مستوى التميز التنظيمي في المدارس الخاصة في لواء قصبه عمان؟

أظهرت النتائج المتعلقة بمستوى التميز التنظيمي في المدارس الخاصة في عمان أن جميع الاوساط الحسابية جاءت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي كلي (4.00) وانحراف معياري (0.65). وهذه النتائج تدل على أن مستوى التميز التنظيمي في المدارس الخاصة مرتفع متميز وبشكل ملحوظ، ويمكن أن يعود السبب إلى أن الميزة التنافسية التي تتميز بها المدارس الخاصة أظهرت نقاط القوة للقيادة التربوية من خلال تعاملهم الميداني بما يخص عملية التعليم والتعلم حيث أن الفترة الحالية التي نعيش بها يحتاج المدير للابتعاد عن الروتين في أنماط القيادة المستخدمة والأنظمة والإجراءات المطبقة الامر الذي سينعكس على قوة التنافس والصراع للبقاء (الاستمرارية) في إطار محيطها من المدارس الخاصة المنافسة.

ويمكن أن تعزى هذه النتائج أيضاً إلى مرونة وسلاسة والمتابعة المستمرة لخطط العمل التكنولوجية والهيكلية الموضوعة، والتي ساهمت بتحسين الخدمات التعليمية المقدمة لأصحاب العلاقة كافة وفقاً لمنظور تكنولوجي متقدم وهيكل مرن. ويمكن بالإضافة إلى ذلك أن ما تسعى المدارس الخاصة إلى تحقيقه هو الوصول إلى التميز المطلوب والعالي من خلال جهود العاملين فيها وتميزهم وسعيهم الدائم إلى الدعم المستمر نحو القمة. وأشارت نتائج الضمور (2017) على أن الهيكل التنظيمي يعكس أبعاد وأفكار وأنظمة واتجاه قرارات المؤسسة التي تنعكس على مرونة و انسيابية الاتصال بين الإدارة والكادر. وأشار العبدالله والحيت ( Abdul'al & Alheet,2018) على أن تبني المؤسسة ثقافة تنظيمية تُظهر الاحترام والعدالة والتشجيع والابتكار للموظفين فيها تنعكس على إدارة المواهب والإبداعات لديهم مما يولد بيئة إيجابية وداعمة لتحقيق الأهداف. وأنفقت نتيجة بعد الموارد البشرية مع دراسة الغامدي (2018) التي جاءت بدرجة مرتفعة، ويعزى ذلك إلى قدرة مديري المدارس على تخطيط الأنشطة لإدارة شؤون الموظفين وتفعيل عملية الاتصال الإيجابي والفعال بين جميع الأطراف وإشراك الموظفين في عملية صنع القرار التي تنعكس على رفع كفاءة ومهارة الموظفين لتطوير أدائهم بشكل ذاتي. وجاءت دراسة الصرايرة والصرايرة ( Al-Sarayrah & Al-Sarayreh, 2021) لتتفق مع نتائج الدراسة فيما يتعلق بالتميز الاستراتيجي، حيث يمكن الوصول إلى التميز المستدام من خلال الخطط الواضحة والسعي إلى تحسين الخدمات التعليمية المقدمة في المدرسة والاستثمار بعملية المتابعة والمراقبة لتحقيق الأهداف التي تقود إلى التميز.



### مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

هل هناك علاقة بين درجة استخدام استراتيجيات القيادة التكنولوجية لدى مديري المدارس ومستوى التميز التنظيمي في المدارس الخاصة في لواء قسبة عمان؟

أشارت النتائج المتعلقة بهذا السؤال إلى أن قيمة معامل الارتباط بين استراتيجيات القيادة التكنولوجية والتميز التنظيمي قد بلغت (0.856)، وتعتبر هذه القيمة مرتفعة وتشير إلى علاقة ارتباطية قوية وداله إحصائياً، كما كانت قيم معاملات الارتباط بين المجالات للمتغيرات مرتفعة وداله إحصائياً أيضاً.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن أفراد عينة الدراسة يدركون أهمية استخدام استراتيجيات القيادة التكنولوجية المناسبة التي تعزز تلقائياً التميز التنظيمي في المدرسة. وقد تعزى أيضاً هذه النتيجة إلى إدراك مديري المدارس للتحديات والعقبات التي واجهوها في ظل التغييرات والتطورات التكنولوجية حول العالم إضافة إلى أزمة كورونا وتداعياتها على الميدان التربوي، وأن على المدير مراعاة جميع القدرات والإمكانات والاحتياجات لدى المعلمين لرفع جودة الخدمات التعليمية المقدمة، وذلك يترافق مع زيادة التنافسية بين المؤسسات التعليمية، حيث أصبحت المدارس الخاصة في موقف منافسة صعب، فلكي تبقى المدرسة قائمة عليها أن ترتقي بأسلوبها وأن تواكب أحدث وسائل التكنولوجيا والأنماط الإدارية والقيادية الحديثة والمرنة التي من الممكن أن تتميز فيها وتبرز نقاط قوتها وقدرتها على التكيف والمرن في مواكبة عملية التغيير.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة الصقر (2016) التي أشارت إلى أهمية استخدام أساليب واستراتيجيات قيادية جديدة ومتقدمة تسهم في تحسين نتائج العملية التعليمية التعلمية، كما انفقت مع الأغبري والمحم (2021) بإشراك المعلمين في عمليات التخطيط التكنولوجي وانخراطهم في أنشطة تتعلق في استخدام التكنولوجيا.

## التوصيات

في ضوء ما توصلت اليه نتائج الدراسة، توصي الباحثة بما يلي:

1. مراعاة المدير قدرات المعلمين عند تطبيق استراتيجيات القيادة التكنولوجية في المدرسة.
2. قيام مديري المدارس بمتابعة المستمرة لكافة المتغيرات الخارجية المتعلقة باستخدام التكنولوجيا في العملية الإدارية والعملية التعليمية.
3. استمرار وزيادة تطبيق استراتيجيات القيادة التكنولوجية من قبل مديري المدارس الخاصة مما له أثر إيجابي.
4. عمل دورات تدريبية مستمرة وابتكار خطط جديدة لإدماج استراتيجيات القيادة التكنولوجية في العملية التعليمية.
5. مشاركة النتائج والأهداف التعليمية المتعلقة بالتكنولوجيا مع المجتمع المحلي والحرص على إتاحة الفرص لتبادل الخبرات بين المدارس الخاصة ومع المؤسسات التعليمية الأخرى (الخاصة والحكومة).
6. التشجيع المستمر للمعلمين على الإبداع والابتكار فيما يتعلق بتوظيف التكنولوجيا داخل المدرسة.
7. تفويض الصلاحيات داخل المدرسة بشكل أكثر مع إشراك جميع الأطراف المعنية في عملية صنع القرار وأيضاً مما يسهم في زيادة التواصل الفعال بين الموظفين في المدرسة.
8. إجراء دراسات عن استراتيجيات القيادة التكنولوجية مع متغيرات أخرى وفي مجتمعات مختلفة، وقياس الفروقات بين المتغيرات الديموغرافية، والتعرف على أثر تطبيق هذه الاستراتيجيات داخل المدارس الخاصة والحكومية.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- ال كردم، مفرح. (2016). واقع ممارسة سلوكيات القيادة التكنولوجية لدى قادة المدارس الثانوية بمنطقة عسير من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية/جامعة الازهر، (2)، 145-176.
- ابو طالب، جهيد ونجيمي، عيسى. (2019). أثر الدعم التنظيمي على الرضا الوظيفي لعضو هيئة التدريس -دراسة ميدانية لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التفسير بجامعة جيجل، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 12 (2)، 583-600.
- ابو ناصر، فتحي والمطرب، خالد. (2014). تجربة التقييم المستمر في مدارس المرحلة الابتدائية التابعة لوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية: دراسة تقييمية من وجهة نظر مديريها، مجلة العلوم التربوية النفسية، 2، 13-48.
- الأغبري، عبد الصمد والملحم، عبداللطيف. (2020). مدى تقدير ممارسات معايير القيادة التكنولوجية بمدارس التعليم العام في محافظة الاحساء بالمملكة العربية السعودية " دراسة ميدانية لقياداتها"، مجلة العلوم التربوية، 21 (1)، 159-201.
- باشري، نفيسة وآخرون. (2017). السلوك التنظيمي، جمهورية مصر العربية، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- بلكبير، خليفة. (2016). تحقيق التميز التنظيمي من خلال منظمة المتعلمة، مجلة الاقتصاد الجديد، 14 (1)، 165-184.
- البلهيد، نوره والردادي، دعاء. (2021). درجة ممارسة القيادة الالكترونية بجامعة الاميرة نوره بنت عبد، مجلة البحوث التربوية والنفسية، 68(18)، 239-273.
- جالودي، أسماء والشрман، وائل. (2021). درجة ممارسة الادارات الجامعية لمبادئ القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية، المجلة العالمية لكلية التربية- جامعة أسيوط، 27(9)، 308-328.

حجازي، محمود وطنبور، رامز. (2018). دور الابداع الإداري في التميز التنظيمي للوزارات الفلسطينية في المحافظات الشمالية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والإقتصادية، 3 (9)، 134-150.

الحميري، بشار ووبريس، أحمد. (2020). أثر الهيكل التنظيمي في التعلم التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عدد من العاملين في الشركة العامة للصناعات النسيجية (الحلة)، أهل البيت، 19، 17-58.

الخرسة، ياسين والزرقات، خالد ونور، محمود. (2013). أثر عوامل التغيير على تحقيق التميز التنظيمي، مجلة العلوم الإدارية، 40 (2).

درادكة، أحمد. (2019). التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)، 8، 1258-1294.

الرفاعي، عيده. (2021). تحديات تحقيق التميز المؤسسي في ادارة تعليم محافظة ينبع من وجهة نظر المشرفات التربويات، المجلة العربية للنشر العلمي، 4(36).

الضمور، معتصم. (2017). الرشاقة الاستراتيجية لدى اقادة الاكاديمين وعلاقتها بالتميز التنظيمي للجماعات الاردنية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الأردن، جامعة الشرق الأوسط.

سعادة، نانسي (2021). درجة ممارسة القيادة التكنولوجية لدى مديري المدارس الاساسية في لواء قصبه عمان في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الأردن.

السعود، راتب. (2021). اتجاهات معاصرة في القيادة التربوية، عمان، طارق للخدمات المكتبية.

السوايعر، تغريد. (2021). القيادة الخادمة وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء مادبا من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الأردن، جامعة الشرق الاوسط.

الشرمان، عاطف وخطاب، ايفيت. (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التكنولوجية وعلاقتها بدرجة قيادة التغيير في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان، مجلة العلوم التربوية، 45 (4)، ملحق (1).

الصقر، شهد. (2016). استخدام التكنولوجيا في الادارة التربوية، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 2.

عريان، فاطمة محمد مصطفى. (2018). درجة ممارسة مديري مدارس منطقة حولي التعليمية للقيادة التكنولوجية وعلاقتها بدرجة قيادة التغيير في مدارسهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، دار المنظومة، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.

الغامدي، ريم. (2018). التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات، *International Journal of Educational Psychological studies*، 3 (2).

القرشي، ظاهر ومحسين، بلقيس. (2019). أثر الثقافة التنظيمية على ادارة المعرفة " دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة في مدينة عمان"، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 28، 80-95.

قنديل، سماح. (2020). أثر الرشاقة التنظيمية على التميز التنظيمي الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية في شركات الاتصال العاملة في الأردن)، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الأردن.

كربوش، محمد وبوهلال، فاطمة ويلميمون، عبدالنور. (2016). أثر الهيكل التنظيمي على عملية صنع القرارات الاستراتيجية في المنظمة، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، 3، 114-131.

محمد، محمود. (2020). عوامل بناء الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية، مجلة البحث العلمي في التربية، 21، 149-169.

مرزوق، عبدالعزيز والهاللي، شروان. (2020). أثر كل من الهيكل التنظيمي ونظم الاتصالات على سلوكيات الاستقواء بين العاملين في الوحدات المحلية بمحافظة الغربية (الحلة)، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 1(2)، 211-260.

مرزوق، عبدالعزيز وصلاح، مي. (2019). العلاقة بين الدعم الإشرافي والترسيخ الوظيفي التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ، *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، 3، 426-469.

مقابلة، منصور. (2020). درجة تطبيق معايير ادارة التمييز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين، *مجلة كلية التربية بالغرندقة*، 3(2)، 14-60.

وزارة التربية والتعليم (2018). *الخطة الاستراتيجية للتكنولوجيا*. عمان، الاردن.

المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا (1995). *جائز الحسن للتميز*. عمان، الاردن.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abbaszadeh, M. & Hanifi, F. & Jafari, M. (2015). The performance of Managers according to the Organizational Excellence Model (EFQM). *Trends in life Sciences –An international peer-reviewed Journal*, 4 (2), 472-476.
- Abdul'aal, A. F. A. S. (2018). *The Impact of Talent Management on Organizational Excellence: An Applied study on Jordan Telecommunication Company. European Journal of Business and Management*, 10(5).
- Abu All-Ghali, B. & Habeeb, L. & Hamzah, KH. (2018) *Self-Management and its relation to Organizational Excellence. International Journal of Engineering and Technology*, 7 (4), 47-50.
- Alhefity, S. & Ammen, A. & Bhlaumik, A. (2019). Impact of Strategy Management and Organizational Culture on Organizational Excellence. *Journal of Adv Research in Dynamical and Control Systems*, 11 (6), 747-758
- Al-Hila, A. & Al-Shobaki, M. & Abu-Naser, S. & Abu-Amuna, Y. (2017). Proposed Model for learning Organization as an Entry to Organizational Excellence from standpoint of teaching staff in Palestine Higher Educational institutions in Gaza strip. *International Journal of Education and Learning*, 6 (1), 1-27.
- Al-Sarayreh, A. & Al-Sarayreh, A. (2021). The Impact of Performance Management on Organizational Excellence in Educational Institutions and How to strengthen it in Private Schools. *Journal of Educational and Social Research*, 11 (2), 154-175
- Al-Shobaki, M. & Abu-Naser, S. (2016). The Dimensions of Organizational Excellence in the Palestinian higher education institutions from the perspective of students. *Global Journal of multidisciplinary studies*, 5 (11), 66-100
- Al-Somaidae, M. & Al-Zubiadi, G. (2021). Moderating Role of Virtual teams on the relation between Cultural intelligence and strategic Excellence. *Revista Gentec for Technogies*, 11 (4), 3703-3721.

- A'mar, F & Eleyan, D. (2022). Effect of Principals' Technology leadership on Teacher's Technology Integration. *International Journal of Instruction*, 15 (1), 781-798.
- Anderson, R. & Dexter, S. (2005). School Technology leadership: an empirical investigation of prevalence and effect. *Educational Administration Quarterly*, 41 (1), 49-82
- Brooks-Young, S. (2009). Making technology standards work for you: A guide for school administrators 2nd edition. ISTE (Interntl Soc Tech Educ).
- Banoğlu, K., Vanderlinde, R., & Çetin, M. (2016). Investigation of principals' Technology leadership profiles in the context of schools' learning organization culture and ICT infrastructure: Fatih Project Schools vs. the others. *Eğitim Ve Bilim-Education and Science*, 41(188), 83-9D8.
- Banyhamdan, K. M. T., Aljawarneh, N. M., Alomari, M. A., Almasarweh, M. S., Harafsheh, I. M., & Alwagfi, A. A. (2020). Impact of human capital in quality and strategic excellence. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(7), 11702-11710.
- Chih-Hsiang, W. & Yao, T. (2014). The relationship between technology leadership strategies and effectiveness of school Administration: An empirical study. *Computer and Education*, 76, 91-107.
- Dexter, S. (2008). *Leadership for IT in Schools*. *International Handbook of Information Technology in Primary and Secondary Education*, 20, 541-554.
- El-Hawi, R. & Al-Zyadat, W. (2019). TQM measured students' satisfaction in Jordanian private universities for achieving institutional excellence. *TEM Journal*, 8 (2), 409-416.
- Gabrilla, P. (2011). Measuring School principal's support for ICT integration in Palerm, Italy. *Journal of Media Literacy Education*, 3 (2), 113-122.
- Hasan, H. & Nikmah, F. (2019). The Effect of Organizational Culture, Organizational Learning, and Creativity on Employee performance. *Advances in Social Sciences – Education and Humanities*, 209, 456-460.



- Jenkins, D. (2012). Evaluating Innovative Leadership preparation. *Journal of leadership Education*, 11 (1), 1-25
- Kekale, J. (2015). A human resources model supporting academic excellence. *Tertiary Education and Management*, 21 (2), 1-12.
- Lanchmann, M: Knaver, I and Trapp, R (2013). Strategic management accounting practices in hospitals: Empirical evidence on their dissemination under competitive market environment. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 9 (3), 336-369.
- Mavlovies, D. & Rotella, P. & Gruberg, S. & Fugale, S. & Challappa, K. & Rice, W. & Mukherjee, P. (2011). *Technology Leadership Strategies*. Inside the minds publisher.
- Raman, A. & Don, Y. & Kasim, A. (2014). The relationship between principals' Technology leadership and teacher's technology use in Malaysian Secondary Schools. *Asian Social Sciences*, 10 (18), 30-36.
- Rodrigues, M. & Isotani, S. & Zarate, L. (2018). Educational Data Mining: A review of theevaluation process in the e-learning. *Telematics and Informatics*, 35, 1701-1717.
- Shakhour, N. & Obeidat, B. & Jaradat, M. & Al-Shurideh, M. & Masa'deh, R. (2021). Agile-minded organizational excellence: Empirical investigation. *Academy of strategic management journal*, 20 (6), 1-25.
- Sincar, P. & Onen, Z. (2021). School Technology leadership and the maker movement are innovative. *Education Researcher*, 1 (1), 27 – 41.
- Thannimalai, R. & Raman, A. (2018). The influence of principles of technology leadership and professional development on teacher technology integration in secondary schools. *Malaysian Journal of learning and instruction*, 15 (1), 203-228.
- TURAN, S., & GÖKBULUT, B. (2022). An Analysis of the Technology Leadership Behaviours of School Principals from the Perspective of Teachers. *TOJET: The Turkish Online Journal of Educational Technology*, 21(1).

Winarish, S. & Riyanto, S. (2020). The Effect of Organizational Culture, Organizational Justice, and Organizational Commitment to Organizational Citizenship Behavior (OCB). *International Journal of Management and Humanities*, 5 (1), 12-19.

Wei, L. M., Piaw, C. Y., & Kannan, S. (2017). Relationship between principal technology leadership practices and teacher ICT competency. *MOJEM: Malaysian Online Journal of Educational Management*, 4(3), 13-36.

## الملحقات

## الملحق رقم (1)

### أداة الدراسة بصورتها الأولية

المملكة الأردنية الهاشمية

جامعة الشرق الاوسط

كلية العلوم التربوية

قسم الادارة والمناهج

سعادة الدكتور/ة ..... المحترم/ة

التخصص: .....

الدرجة العلمية .....

الجامعة: .....

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " استراتيجيات القيادة التكنولوجية لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان " ، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الادارة والقيادة التربوية ، وقامت الباحثة بتطوير إستبانة موجهة إلى معلمين المدارس الخاصة في قسبة عمان، وستكون الإجابات وفقاً لقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة، أوافق، محايد، أعارض، أعارض بشدة ) وتتكون الاستبانة من ثلاث أجزاء: الجزء الاول يتكون من المعلومات الديمغرافية، الجزء الثاني يتحدث عن استراتيجيات القيادة التكنولوجية ، والجزء الثالث يتحدث عن التميز التنظيمي.

ونرجو من حضرتكم التكرم بإبداء رأيكم ومقترحاتكم في مفردات الإستبانة، فيما إذا كانت واضحة، ومدى ملاءمتها لموضوع الدراسة، وسلامتها لغوياً، واي اقتراحات أو تعديلات ترونها مناسبة.

مع خالص الشكر والتقدير

الباحثة: وعد ريمون امسيح

الإيميل: [waed.imseeh@hotmail.com](mailto:waed.imseeh@hotmail.com)

رقم الهاتف: 0795117486

### الجزء الأول: المعلومات الديمغرافية

الجنس: ذكر ( ) انثى ( )

المؤهل العلمي: بكالوريوس ( ) دراسات عليا ( )

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ( ) من 5 إلى أقل من 10 سنوات ( )

أكثر من 10 سنوات ( )

المسار التعليمي للمدرسة: نظام وطني ( ) نظام دولي ( ) كلاهما ( )

### الجزء الثاني: إستراتيجيات القيادة التكنولوجية

التعديل المقترح	مدى وضوح العبارة		مدى انتماء الفقرة للمقياس		الفقرات
	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
<b>البعد الاول: استراتيجيات الرؤية القيادية</b>					
					1 يطور الخطة السنوية فيما يتعلق باستخدام التكنولوجيا بشكل دوري بما يتناسب مع رؤية وزارة التربية والتعليم.
					2 يشارك أفراد الهيئة التدريسية في وضع الخطة المتعلقة باستخدام التكنولوجيا.
					3 يشارك رؤيته لتطبيق التكنولوجيا داخل البيئة المدرسية.
					4 يفكر في قدرات جميع أعضاء الفريق التعليمي قبل اتخاذ اي قرارات استراتيجية تكنولوجية.
					5 يستطيع إنشاء معايير محددة للحد من إساءة استخدام الموارد التكنولوجية.
					6 يهتم بالإتجاهات المعاصرة المتعلقة باستخدام التكنولوجيا في التربية.
<b>مقترحات أخرى ترونها مناسبة</b>					
					7
					8
					9

التعديل المقترح	مدى وضوح العبارة		مدى انتماء الفقرة للمقياس		الفقرات
	غير واضحة	واضحة	غير منتمية	منتمية	
<b>البعد الثاني: استراتيجية الدعم</b>					
					1 يحرص على التواصل الدائم مع المرؤوسين فيما يخص التطبيق الافضل للتكنولوجيا.
					2 يتيح الفرص للهيئة التدريسية بإدماج التكنولوجيا في عملهم المهني.
					3 يتيح الفرص لتلقي الهيئة التدريسية التدريبات المتعلقة باستخدام التكنولوجيا.
					4 يتيح الفرص لحصول الهيئة التدريسية على موارد تكنولوجية جديدة.
					5 يسعى لإدماج الاقسام التي لا تستخدم التكنولوجيا بشكل منتظم داخل المدرسة.
					6 يحرص على متابعة تطوير مهارات استخدام التكنولوجيا لدى الهيئة التدريسية.
					7 يوفر الاحتياجات التكنولوجية للهيئة التدريسية.
<b>مقترحات أخرى ترونها مناسبة</b>					
					8
					9
					10

التعديل المقترح	مدى وضوح العبارة		مدى انتماء الفقرة للمقياس		الفقرات
	غير واضحة	واضحة	غير منتمية	منتمية	
<b>البعد الثالث: استراتيجية التعزيز</b>					
					1 يثير الأنشطة التي تربط بين التعلم والتكنولوجيا من خلال البرامج التدريبية.
					2 يطلق المبادرات التحفيزية للاستخدام الأمثل للتكنولوجيا في العملية التعليمية.
					3 يشجع الهيئة التدريسية بنشر نتائج تطبيقاتهم للتكنولوجيا.
					4 يشجع الهيئة التدريسية بالاشتراك بالمسابقات المحلية أو العالمية المتعلقة بالتكنولوجيا.
					5 يشجع الهيئة التدريسية على التواصل الإيجابي لإيجاد بيئة تعليمية متطورة.
					6 يكافئ الهيئة التدريسية المتميزة في استخدام التكنولوجيا.
<b>مقترحات أخرى ترونها مناسبة</b>					
					7
					8
					9

التعديل المقترح	مدى وضوح العبارة		مدى انتماء الفقرة للمقياس		الفقرات
	غير واضحة	واضحة	غير منتمية	منتمية	
<b>البعد الرابع: استراتيجية التقييم</b>					
					1 يمتلك أدوات تقييم تتناسب مع المهام المطلوبة فيما يتعلق باستخدام التكنولوجيا.
					2 يقدم برامج التقييم لرصد تأثير الموارد التكنولوجية على المدرسة.
					3 يحلل نتائج استخدام التكنولوجيا في المدرسة.
					4 يستفيد من التغذية الراجعة لتحليل نتائج استخدام التكنولوجيا في المدرسة.
					5 يقوم بمناقشة نتائج التقييم مع الهيئة التدريسية.
					6 يقوم بمناقشة نقاط الضعف مع الهيئة التدريسية بهدف معالجتها.
					7 يقوم بمناقشة نقاط القوة مع الهيئة التدريسية لتعزيزها.
					8 يشجع الهيئة التدريسية على التقييم الذاتي.
					9 يقوم بمناقشة جودة المخرجات التعليمية للطلبة مع أصحاب العلاقة.
					10 يقوم بمناقشة جودة أداء الهيئة التدريسية مع أصحاب العلاقة.
<b>مقترحات أخرى ترونها مناسبة</b>					
					11
					12
					13



## الجزء الثالث: التميز التنظيمي

التعديل المقترح	مدى وضوح العبارة		مدى انتماء الفقرة للمقياس		الفقرات
	غير واضحة	واضحة	غير منتمية	منتمية	
<b>البعد الاول: تميز الهيكل التنظيمي: يتصف الهيكل التنظيمي ب:</b>					
					1 مراجعة مستمرة للعلاقات بين المستويات الإدارية.
					2 مرونة الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة التعليمية لإجراءات التغيير.
					3 التناغم بالعمل بين الاقسام جميعها داخل المؤسسة التعليمية بشكل واضح وعال.
					4 وضوح اتجاهات السلطة والمسؤوليات للهيكل التنظيمي داخل المؤسسة التعليمية.
					5 سهولة الاتصال بين المستويات الإدارية في المؤسسة التعليمية.
					6 مرونة تفويض الصلاحيات للموظفين لإنجاز الاعمال المطلوبة.
<b>مقترحات أخرى ترونها مناسبة</b>					
					7
					8
					9

التعديل المقترح	مدى وضوح العبارة		مدى انتماء الفقرة للمقياس		الفقرات
	غير واضحة	واضحة	غير منتمية	منتمية	
<b>البعد الثاني: تميز الثقافة التنظيمية</b>					
					1 تعكس ثقافة المؤسسة التعليمية الاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين.
					2 تمنح ثقافة المؤسسة التعليمية الاستقلالية للموظفين لتحقيق أهداف العمل.
					3 تشجع ادارة المدرسة على التنافس الايجابي بين الموظفين.
					4 العدالة في التعامل مع كافة الموظفين في المؤسسة التعليمية.
					5 التشجيع في بيئة العمل على الابتكار والابداع.
					6 تعمل إدارة المؤسسة التعليمية بالموازنة بين الحياة الاجتماعية والمهنية للموظفين.
<b>مقترحات أخرى ترونها مناسبة</b>					
					7
					8
					9

التعديل المقترح	مدى وضوح العبارة		مدى انتماء الفقرة للمقياس		الفقرات
	غير واضحة	واضحة	غير منتمية	منتمية	
<b>البعد الثالث: التميز الاستراتيجي</b>					
					1 تتصف الخطة الاستراتيجية للمؤسسة بالتكامل والشمولية.
					2 تربط المؤسسة بين رؤيتها ورسالتها وأهدافها.
					3 يتم متابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية بصورة مستمرة.
					4 توفر استراتيجية المؤسسة المناخ الذي يعزز مستويات الاداء المطلوب.
					5 تركز استراتيجية المؤسسة التعليمية على تقديم أفضل الخدمات التعليمية والتربوية.
					6 تطور إدارة المؤسسة التعليمية أهداف بعيدة المدى.
<b>مقترحات أخرى ترونها مناسبة</b>					
					7
					8
					9

التعديل المقترح	مدى وضوح العبارة		مدى انتماء الفقرة للمقياس		الفقرات
	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
<b>البعد الرابع: تميز الموارد البشرية</b>					
					1 تحفز إدارة المؤسسة التعليمية المعلمين على تطوير أدائهم ذاتياً.
					2 التواصل الفعال بين الإدارة والهيئة التدريسية.
					3 الموظفين في المؤسسة التعليمية على دراية تامة بواجباتهم ومسؤولياتهم.
					4 يساهم الموظفون في المؤسسة التعليمية بشكل واسع في اتخاذ القرار.
					5 يتمتع الموظفون بالمبادرة لإيجاد أفضل الحلول للمشكلات التي تواجه سير العمل.
					6 يتمتع الموظفون بالمرونة والجاهزية لمواكبة التحولات في أنظمة العمل.
<b>مقترحات أخرى ترونها مناسبة</b>					
					7
					8
					9

**الملحق رقم (2)**  
**قائمة بأسماء السادة محكمي أداة الدراسة**

#	الاسم	الرتبة	الجامعة	التخصص
1	أ.د علي حورية	أستاذ	الشرق الاوسط	ادارة وتخطيط تربوي
2	أ.د محمد عبود الحراشنة	أستاذ	ال البيت	ادارة تربوية
3	أ.د إيمان جميل عبد الرحمن	أستاذ	اللقاء التطبيقية	إدارة تربوية
4	أ.د حامد العويدي	استاذ	العربية المفتوحة	تكنولوجيا التعليم
5	د. عمر البطاينة	استاذ مشارك	الهاشمية	أصول التربية
6	د. ابراهيم ابو جامع	استاذ مشارك	الشرق الاوسط	ادارة تربوية
7	د. عثمان ناصر منصور	استاذ مشارك	الشرق الاوسط	ادارة تربوية
8	د. خولة حسن عليوة	استاذ مساعد	الشرق الاوسط	ادارة تربوية
9	د. أميرة عبدالجليل الشرايعة	استاذ مساعد	الإسراء	الادارة التربوية
10	د. آيات المغربي	استاذ مساعد	الشرق الاوسط	مناهج وطرق تدريس

### الملحق (3) أداة الدراسة بصورتها النهائية

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " استراتيجيات القيادة التكنولوجية لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية؛ وقامت الباحثة بتطوير استبانة تتكون من أجزاء: الجزء الأول المعلومات الديموغرافية، الجزء الثاني لقياس درجة استخدام استراتيجيات القيادة التكنولوجية لدى مديري المدارس الخاصة في عمان، الجزء الثالث لقياس مستوى التميز التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة في عمان.

شاكراً لكم حسن تعاونكم، أمل ان تمنحوني من وقتكم الثمين جزء لتعبئة فقرات الاستبانة.

وتأكد الباحثة بأن جميع المعلومات تستخدم لغايات البحث العلمي وستتعامل بسرية مطلقة .

واقبلوا فائق الاحترام،،،

الباحثة وعد ريمون امسيح

جامعة الشرق الاوسط

### الجزء الأول: المعلومات الديمغرافية

الجنس: ذكر ( ) انثى ( )

المؤهل العلمي: بكالوريوس ( ) دراسات عليا ( )

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ( ) من 5 إلى أقل من 10 سنوات ( )

10 سنوات فأكثر ( )

المسار التعليمي للمدرسة: نظام وطني ( ) نظام دولي ( ) كلاهما ( )

### الجزء الأول: استراتيجيات القيادة التكنولوجية

#	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
<b>المجال الأول: استراتيجية الرؤية القيادية</b>						
1	يطور مدير المدرسة الخطة السنوية لاستخدام التكنولوجيا بشكل دوري بما يتناسب مع رؤية وزارة التربية والتعليم.					
2	يشارك مدير المدرسة المعلمين في وضع الخطة المتعلقة باستخدام التكنولوجيا.					
3	يشارك مدير المدرسة رؤيته بتطبيق التكنولوجيا داخل بيئة المدرسة.					
4	يفكر مدير المدرسة في قدرات المعلمين قبل اتخاذ قرارات استراتيجية تكنولوجية.					
5	ينشأ مدير المدرسة معايير محددة للحد من اساءة استخدام الموارد التكنولوجية.					
6	يهتم مدير المدرسة بالاتجاهات المعاصرة المتعلقة باستخدام التكنولوجيا في التربية.					
<b>المجال الثاني: استراتيجية الدعم</b>						
1	يحرص مدير المدرسة على التواصل الدائم مع المعلمين فيما يخص التطبيق الأفضل للتكنولوجيا.					

#	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
2	يتيح مدير المدرسة للمعلمين بإدماج التكنولوجيا في عملهم المهني.					
3	يتيح مدير المدرسة الفرص لتلقي المعلمين التدريبات المتعلقة باستخدام التكنولوجيا.					
4	يتيح مدير المدرسة الفرص لحصول المعلمين على موارد تكنولوجية جديدة.					
5	يشجع مدير المدرسة الأقسام التي لا تستخدم التكنولوجيا على استخدامها.					
6	يحرص مدير المدرسة على متابعة تطوير مهارات استخدام التكنولوجيا لدى المعلمين.					
7	يوفر مدير المدرسة الإحتياجات التكنولوجية للمعلمين.					
<b>المجال الثالث: استراتيجية التعزيز</b>						
1	يعزز مدير المدرسة الأنشطة التي تربط بين التعلم والتكنولوجيا من خلال البرامج التدريبية.					
2	يطلق مدير المدرسة المبادرات التحفيزية للاستخدام الامثل للتكنولوجيا في العملية التعليمية.					
3	يشجع مدير المدرسة المعلمين على نشر نتائج تطبيقاتهم التكنولوجية.					
4	يشجع مدير المدرسة المعلمين على الاشتراك بالمسابقات المتعلقة بالتكنولوجيا (محلياً وعالمياً).					
5	يشجع مدير المدرسة المعلمين على التواصل الإيجابي لإيجاد بيئة تعليمية محفزة.					
6	يكافئ مدير المدرسة المعلمين المتميزون في استخدام التكنولوجيا.					
<b>المجال الرابع: استراتيجية التقييم</b>						
1	يمتلك مدير المدرسة أدوات التقييم تتناسب مع المهام المطلوبة فيما يتعلق باستخدام التكنولوجيا.					



#	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض بشدة
2	يقدم مدير المدرسة برامج التقييم لرصد تأثير الموارد التكنولوجية على المدرسة.					
3	يحلل مدير المدرسة نتائج استخدام التكنولوجيا في المدرسة.					
4	يستفيد مدير المدرسة من التغذية الراجعة لتحليل نتائج استخدام التكنولوجيا في المدرسة.					
5	يناقش مدير المدرسة نتائج التقييم مع المعلمين.					
6	يناقش مدير المدرسة نقاط الضعف التكنولوجية مع المعلمين بهدف علاجها.					
7	يناقش مدير المدرسة نقاط القوة التكنولوجية مع المعلمين بهدف تعزيزها.					
8	يشجع مدير المدرسة المعلمين على التقييم الذاتي.					
9	يناقش مدير المدرسة جودة المخرجات التعليمية للطلبة مع أصحاب العلاقة. (أولياء الامور، مجلس الادارة، المجتمع المحلي)					
10	يناقش مدير المدرسة جودة أداء المعلمين مع أصحاب العلاقة. (أولياء الامور، مجلس الادارة، المجتمع المحلي)					

## الجزء الثالث: التميز التنظيمي

#	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
<b>المجال الأول: تميز الهيكل التنظيمي</b>						
1	يتصف الهيكل التنظيمي بمراجعة مستمرة للعلاقات بين المستويات الإدارية.					
2	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة لمواكبة التغيير داخل المدرسة.					
3	يتصف الهيكل التنظيمي بانسيابية العمل بين الأقسام داخل المدرسة.					
4	يتصف الهيكل التنظيمي بوضوح اتجاهات السلطة داخل المدرسة.					
5	يتصف الهيكل التنظيمي بسهولة الاتصال بين المستويات التنظيمية داخل المدرسة.					
6	يتصف الهيكل التنظيمية بإمكانية تفويض الصلاحيات للموظفين داخل المدرسة.					
<b>المجال الثاني: تميز الثقافة التنظيمية</b>						
1	تعكس الثقافة التنظيمية داخل المدرسة الاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين.					
2	تمنح الثقافة التنظيمية داخل المدرسة الإستقلالية للموظفين لتحقيق أهداف العمل.					
3	تتصف الثقافة التنظيمية بتشجيع التنافس الإيجابي بين الموظفين داخل المدرسة.					
4	تتصف الثقافة التنظيمية بالعالمة بالتعامل مع كافة الموظفين داخل المدرسة.					
5	تتصف الثقافة التنظيمية داخل المدرسة بتشجيع الإبتكار والابداع.					
6	تعمل الثقافة التنظيمية داخل المدرسة على الموازنة بين الحياة الاجتماعية والمهنية للموظفين.					

#	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض بشدة
<b>المجال الثالث: التميز الاستراتيجي</b>						
1	تتصف الخطة الاستراتيجية للمدرسة بالشمولية.					
2	ترتبط المدرسة بين رؤيتها ورسالتها وأهدافها.					
3	يتم متابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية بصورة مستمرة.					
4	تدعم استراتيجية المدرسة المناخ الذي يعزز مستويات الاداء المطلوب.					
5	تهدف استراتيجية المدرسة على تحسين الخدمات التعليمية بما يفوق ما انجزه المنافسين.					
6	تنسجم استراتيجية المدرسة مع الاهداف بعيدة المدى.					
<b>المجال الرابع: تميز الموارد البشرية.</b>						
1	تحفز إدارة المدرسة المعلمين على تطوير أدائهم ذاتياً.					
2	تتميز إدارة المدرسة بالتواصل الفعال مع المعلمين.					
3	يعرف الموظفون واجباتهم ومسؤولياتهم بشكل واضح.					
4	يساهم الموظفون في المدرسة بعملية صنع القرار.					
5	يتمتع الموظفون بالمبادرة لإيجاد أفضل الحلول للتحديات التي تواجه سير العمل.					
6	يتمتع الموظفون بالمرونة والجاهزية لمواكبة التحولات في آلية العمل.					

## الملحق (4)

الكتب الرسمية للمؤسسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة لتسهيل مهمة إجراء الدراسة

كتاب تسهيل المهمة من الجامعة

**MEU** جامعة الشرق الأوسط  
MIDDLE EAST UNIVERSITY  
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة  
Office of the President

الرقم، در/خ/1438  
التاريخ، 2022/4/12

معالي الأستاذ الدكتور وجيه موسى عويس الأكرم  
وزير التربية والتعليم

تحية طيبة وبعد،

فتهديك جامعة الشرق الأوسط أطيب التحيات وأصدق الأمنيات، وحيث إنَّ المسؤولية المجتمعية قيمة أساسية في تحقيق رسالة الجامعة ورؤيتها، وبهدف تعزيز وترسيخ أسس التعاون المشترك الذي يسهم في تأدية الجامعة لإلتزامها نحو خدمة المجتمع المحلي وتمميته، يرجى التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة للطلبة وعد ريمون خليل امسيح ورقمها الجامعي (402010039) المسجلة في برنامج ماجستير الإدارة والقيادة التربوية/ كلية العلوم التربوية؛ والتي تتولى القيام بتوزيع استبانات في المدارس الخاصة في عمان؛ لاستكمال رسالتها الجامعية والموسومة بعنوان " استراتيجيات القيادة التكنولوجية لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان"، علماً أنَّ المعلومات التي ستحصل عليها ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم واهتمامكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير...

رئيسة الجامعة

أ.د. سلاوي خالد المجادين

المملكة الأردنية الهاشمية  
ديوان وزارة التربية والتعليم  
الرقم: ٢١  
تاريخ: ٢٠٢٢  
إلى مدير إدارة: السيد الدكتور

DNY-GL

www.meu.edu.jo

Tel: (+9626) 4790222 Fax: (+9626) 4129613 P.O.Box. 383 Amman 11831 Jordan e-mail: dir-presdepart@meu.edu.jo

## كتاب تسهيل المهمة من وزارة التربية والتعليم



وزارة التربية والتعليم

١٨١٥٦١١٠/٣

الرقم ٢٣ رمضان ١٤٤٣

التاريخ ٢٠٢٢/٠٤/٢٢

الموافق

السيد مدير إدارة التعليم الخ

الموضوع:

(البحث التربوي)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛

فأرجو العلم بأن الطالبة وعد ريمون خليل امسيح تقوم بإجراء دراسة عنونها "استراتيجية القيادة التكنولوجية لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج ذلك إلى تطبيق أداة الدراسة على عينة من معلمي المدارس التابعة لإدارتكم.

راجياً تسهيل مهمة الفريق المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة له شريطة مراعاة الاشتراطات الصحية المعمول بها، والتقييد بأمر الدفاع رقم 35 لسنة 2021، على أن تتم مطابقة الأدوات المرفقة مع الأدوات المطبقة، وألا تستخدم البيانات والمعلومات المتحصلة إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

وزير التربية والتعليم

د. يوسف سليمان أبو الشعر  
مدير إدارة التخطيط والبحث التربوي

الملكية الأردنية الهاشمية

ماتق: ٠٦٠٧١٨١ ٦٥٦٢٢ + فاكس: ٠١٩ ٥٦٦٦٦ ٦٩٢٢ + ص.ب ١٦٤٦ عمان ١١١١٨ الأردن. الموقع الإلكتروني: www.moe.gov.jo

## كتاب تسهيل المهمة من إدارة التعليم الخاص في العاصمة عمان



وزارة التربية والتعليم

٣١٩١١١/١١

الرقم ٦ شوال ١٤٤٣

التاريخ ٢٠٢٢/٠٥/٠٨

الموافق

مديرو المدارس الخاصة ومديراتها

الموضوع/ تسهيل مهمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد،  
فأرجو اعلامكم بأن الطالبة ( وعد ريمون خليل امسيح ) يقوم باجراء دراسة  
بعنوان " استراتيجية القيادة التكنولوجية لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها  
بالتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان ".  
وستقوم بتطبيق أداة الدراسة على عينة من المعلمين في مدارسكم.  
راجياً تسهيل مهمتها ومطابقة الأداة المطبقة مع الأداة المرفقة، شريطة مراعاة  
الاشتراطات الصحية وألا تستخدم البيانات والمعلومات إلا لأغراض البحث العلمي.

واقبلوا الاحترام

وزير التربية والتعليم

المرفقات: أداة الدراسة ( ٤ صفحات)

مدير  
الخدمات التعليمية بالوكالة

آفات الرمامنه

المملكة الأردنية الهاشمية

ماتق: +٩٦٢ ٦ ٥٦٠٧١٨١ فاكس: +٩٦٢ ٦ ٥٦٦٦٠١٩ ص.ب ١٦٤٦ عمان ١١١١٨ الأردن. الموقع الإلكتروني: www.moe.gov.jo