

إدارة التغيير في المشاريع التعليمية تطبيق على إدخال التكنولوجيا الذكية في مدارس جدة الخاص

اسم الطالب

عبدالله عبدالرحمن البهلولي

الرقم الجامعي

٢٢١٠٠٢٥٢٦

مشروع تخرج

كلية إدارة المشاريع - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية إدارة المشاريع - جامعة ميدأوشن

٢٠٢٥

المقدمة

يشهد العالم اليوم تحولات متسارعة في شتى مناحي الحياة، بفعل التطور التكنولوجي الهائل الذي طبع بصمته على مختلف القطاعات، وكان للتعليم نصيب وافر من هذه التحولات. فقد أصبحت التكنولوجيا الذكية أحد المحاور الأساسية التي تُبنى عليها رؤية التعليم الحديث، لكونها لا تقتصر فقط على تطوير أدوات وأساليب التعليم، بل تتجاوز ذلك إلى إعادة تشكيل المنظومة التعليمية ككل، من حيث البنية التحتية، وأساليب التدريس، وعلاقة الطالب بالمعرفة، ودور المعلم كميسر وموجه.

وفي المملكة العربية السعودية، برزت حاجة ملحة لتبني استراتيجيات متطورة في إدارة التغيير ضمن المؤسسات التعليمية، لا سيما في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي أولت التعليم أولوية قصوى باعتباره محركاً رئيسياً للتنمية المستدامة. ومن هذا المنطلق، تزايد الاهتمام بإدخال التكنولوجيا الذكية في المدارس الخاصة بمحافظة جدة، باعتبارها إحدى أبرز المدن السعودية التي تحتضن تجارب تعليمية رائدة تسعى لمواكبة التحولات العالمية.

إن عملية إدخال التكنولوجيا الذكية في المدارس لا يمكن النظر إليها كمجرد تحديث تقني أو توفير أجهزة لوحية وشبكات إنترنت فحسب، بل هي مشروع تغيير مؤسسي شامل يتطلب إعادة النظر في الثقافة التنظيمية، وتطوير المهارات البشرية، وتعديل السياسات التعليمية، وتوفير بيئة تشاركية تدعم التغيير وتقلل من مقاومته. وهنا تبرز أهمية إدارة التغيير كأداة استراتيجية تضمن انتقالاً سلساً وفعالاً نحو النموذج التعليمي الرقمي، وتحقيق الأهداف المرجوة من توظيف التكنولوجيا الذكية.

لقد أثبتت التجارب العالمية أن المشاريع التعليمية التي تتبنى التكنولوجيا دون اتباع منهجية واضحة لإدارة التغيير غالباً ما تواجه تحديات كبيرة، قد تؤدي إلى فشل المشروع أو تقليص أثره الإيجابي. وتتنوع هذه التحديات بين مقاومة الكادر التعليمي للتغيير، ونقص التدريب، وضعف البنية التحتية، وغياب الرؤية الواضحة. ولذلك، فإن نجاح إدخال التكنولوجيا الذكية في المدارس الخاصة بجدة يتطلب خطة تغيير متكاملة تراعي جميع عناصر المنظومة التعليمية، وتشرك المعنيين كافة، من معلمين وطلاب وإداريين وأولياء أمور.

ومن هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على كيفية إدارة التغيير في مشاريع إدخال التكنولوجيا الذكية في المدارس الخاصة بجدة، من خلال تحليل الواقع الحالي، وتحديد العوامل المؤثرة في نجاح أو فشل التغيير، واقتراح آليات عملية مبنية على نماذج إدارة التغيير المعتمدة عالمياً مثل نموذج كوتر (Kotter) ونموذج ليفين (Lewin). كما تهدف الدراسة إلى استعراض تجارب بعض المدارس التي شرعت بالفعل في هذا التحول الرقمي، واستخلاص الدروس المستفادة منها.

وتأتي هذه الدراسة استجابة للحاجة المتزايدة إلى فهم أعمق لدور إدارة التغيير في دعم التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية الخاصة، خصوصاً في ظل التنافس المتصاعد بين المدارس على تقديم تعليم عالي الجودة يعتمد على الابتكار والتقنية. كما تسهم في إثراء الأدبيات المحلية حول الموضوع، وتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق، تساعد صُنَّاع القرار في تبني سياسات تعليمية فعالة تعزز من جودة التعليم وتحقق أهداف رؤية المملكة في بناء جيل رقمي متمكن.

مشكلة البحث

وتحسين مخرجات التعليم. إلا أن عملية إدخال هذه التكنولوجيا داخل المدارس لا تتم دائماً بسلاسة، حيث تصطدم بعدد من المعوقات التنظيمية، والبشرية، والثقافية، والتي قد تُضعف من فاعلية المشروع وتحد من تحقيق أهدافه.

ورغم ما تبذله مدارس جدة الخاصة من جهود متزايدة لتحديث بنيتها التعليمية باستخدام أدوات ذكية مثل الألواح التفاعلية، التعليم الإلكتروني، والمنصات الرقمية، إلا أن الواقع يُظهر تفاوتاً واضحاً في مستوى النجاح، مما يثير التساؤل حول مدى جاهزية هذه المدارس لإحداث التغيير، وكيفية إدارتها له، وما إذا كانت تمتلك الاستراتيجيات والممارسات الكفيلة بتجاوز مقاومة التغيير وضمان استدامته.

كما أن كثيراً من هذه المدارس تفتقر إلى خطة ممنهجة لإدارة التغيير تشمل تحليل الوضع الراهن، إشراك الأطراف المعنية، تدريب الكوادر، وتقييم مدى قبولهم للتغيير، الأمر الذي يخلق فجوة بين الرؤية التقنية الحديثة وبين واقع التطبيق العملي في الفصول الدراسية.

بناءً على ذلك، تتحدد مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

ما مدى فاعلية إدارة التغيير في تسهيل عملية إدخال التكنولوجيا الذكية في مدارس جدة الخاصة، وما أبرز التحديات والعوامل التي تؤثر في نجاح هذا التغيير؟

أهمية البحث

أولاً: الأهمية العلمية

تتبع الأهمية العلمية لهذا البحث من مساهمته في إثراء الأدبيات التربوية والإدارية المتعلقة بإدارة التغيير في البيئة التعليمية، لا سيما في سياق إدخال التكنولوجيا الذكية. فرغم وفرة الدراسات التي تناولت التحول الرقمي في التعليم، إلا أن التركيز على دور إدارة التغيير كعامل حاسم في نجاح أو فشل هذا التحول لا يزال محدوداً، خصوصاً في البيئات التعليمية الخاصة داخل المملكة العربية السعودية.

كما يسعى هذا البحث إلى تقديم إطار نظري وتطبيقي يربط بين مفاهيم الإدارة التربوية، ونماذج إدارة التغيير (مثل نموذج كوتر وليفين)، وسياقات التحول التكنولوجي، مما يفتح المجال أمام دراسات مستقبلية تُركّز على الجوانب السلوكية والتنظيمية المؤثرة في التغيير، ويعزز من البناء المعرفي في هذا التخصص الحيوي.

ثانياً: الأهمية العملية

تتمثل الأهمية العملية للبحث في تقديم رؤى وتوصيات واقعية قابلة للتطبيق من قبل صنّاع القرار، ومديري المدارس، والمعلمين، والمهتمين بالتحول الرقمي في التعليم الخاص. إذ يُساعد هذا البحث في:

- تشخيص الواقع الفعلي لإدارة التغيير في مدارس جدة الخاصة عند تطبيق التكنولوجيا الذكية، وكشف الفجوات التي قد تُعيق التطوير.
- اقتراح آليات عملية لإدارة التغيير تراعي البيئة التعليمية المحلية وتستند إلى نماذج علمية مجربة.
- تمكين القيادات التعليمية من بناء خطط استراتيجية ناجحة لتطبيق التكنولوجيا الذكية بطريقة تدريجية ومستدامة.

- دعم المعلمين والإداريين في تقبل التغيير وتقليل مقاومته، من خلال تحديد احتياجاتهم التدريبية والنفسية خلال مراحل الانتقال.
- تحقيق تكامل بين البنية التقنية والتربوية داخل المدارس، بما يعزز جودة التعليم، ويزيد من رضا أولياء الأمور، ويرفع من تنافسية المدارس في سوق التعليم الخاص.

وبذلك، فإن هذا البحث لا يسهم فقط في تطوير ممارسات الإدارة التعليمية، بل يُمثل خطوة عملية نحو تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ في بناء منظومة تعليمية رقمية متكاملة.

أسئلة البحث

السؤال الرئيسي

- ما مدى تأثير إدارة التغيير في نجاح تطبيق مشاريع التكنولوجيا الذكية في المدارس الخاصة بجدة؟

الأسئلة الفرعية

- ما دور القيادة المدرسية في دعم وإدارة عملية إدخال التكنولوجيا الذكية في المدارس الخاصة بجدة؟
- إلى أي مدى يؤثر تدريب المعلمين على التكنولوجيا الذكية في كفاءة تنفيذها داخل الصفوف الدراسية؟
- كيف تؤثر مشاركة أصحاب المصلحة (المعلمين، أولياء الأمور، الطلاب) في تقبل التغيير الناتج عن تطبيق التكنولوجيا الذكية؟

أهداف البحث

- تحليل مدى فعالية إدارة التغيير في تطبيق مشاريع التكنولوجيا الذكية بمدارس جدة الخاصة وذلك من خلال تقييم مدى تطبيق مراحل التغيير المنظم وتوافقها مع النماذج المعتمدة.
- استكشاف دور القيادة المدرسية في دعم التحول الرقمي وتحفيز الكوادر التعليمية من خلال دراسة أساليب القيادة واتخاذ القرار في ظل التغيير التكنولوجي.
- تقييم تأثير تدريب المعلمين على كفاءة استخدامهم للتكنولوجيا الذكية في التدريس ومدى ارتباط هذا التدريب بجودة الأداء التعليمي والتفاعل الصفّي.
- دراسة مشاركة أصحاب المصلحة (معلمين، طلاب، أولياء أمور) في عملية التغيير ومدى تأثير هذه المشاركة على تقبل التكنولوجيا وتقليل مقاومة التغيير.
- تحديد التحديات التي تواجه إدارة التغيير أثناء دمج التكنولوجيا الذكية.

فرضيات البحث

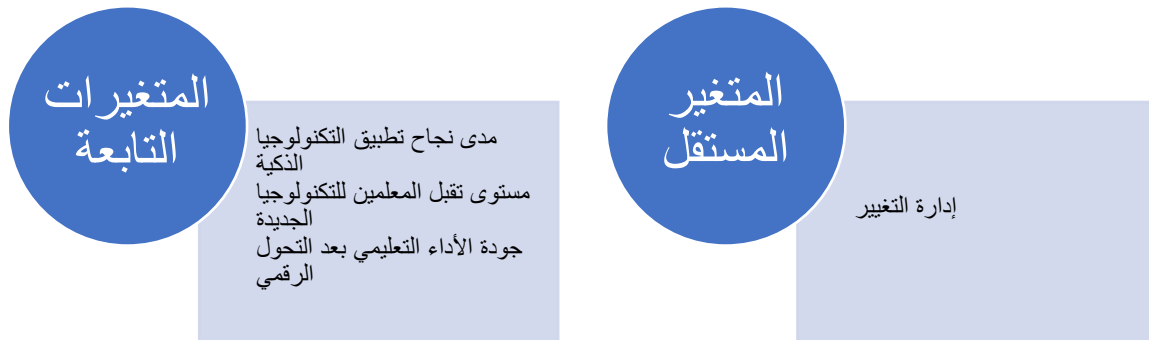
الفرضية الرئيسية

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية إدارة التغيير في المشاريع التعليمية ونجاح إدخال التكنولوجيا الذكية في مدارس جدة الخاصة.

الفرضيات الفرعية

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم القيادة المدرسية ومدى نجاح تطبيق التكنولوجيا الذكية في مدارس جدة الخاصة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تدريب المعلمين على التكنولوجيا الذكية وكفاءة استخدامها في العملية التعليمية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى مشاركة أصحاب المصلحة (أولياء الأمور، المعلمين، الطلاب) ومدى تقبل التغيير الناتج عن إدخال التكنولوجيا الذكية.

نموذج البحث



يتضح نموذج الدراسة فيما يلي:

المتغير المستقل

إدارة التغيير

وهو يشير إلى العمليات والإجراءات المنظمة التي تُعتمد لقيادة وتنفيذ التحول في بيئة المدرسة، خاصة عند إدخال التكنولوجيا الذكية. ويشمل هذا التخطيط للتحول، والتواصل الفعال، وتقليل مقاومة التغيير، ومشاركة الفرق، واتباع نماذج إدارة التغيير (مثل نموذج كوتنر أو ليفين).

المتغيرات التابعة

مدى نجاح تطبيق التكنولوجيا الذكية

ويقاس من خلال كفاءة استخدام الأدوات التكنولوجية (مثل اللوحات الذكية، منصات التعليم، التطبيقات التعليمية) في الصفوف، واستمرارية التشغيل، وتحقيق الأهداف التعليمية.

مستوى تقبل المعلمين للتكنولوجيا الجديدة

ويعكس مدى استعداد المعلمين واستجابتهم الإيجابية لاستخدام التكنولوجيا الذكية، ويشمل الاتجاهات النفسية، والدافعية، وانخفاض مقاومة التغيير.

جودة الأداء التعليمي بعد التحول الرقمي

ويقاس من خلال مؤشرات مثل: تحسن التفاعل الطلابي، ارتفاع مستوى التحصيل الدراسي، تنوع أساليب التدريس، وفعالية التقييم الرقمي.

الدراسة الميدانية المقترحة

يُفترض أن تكون الدراسة الميدانية لهذا البحث في عدد من المدارس الأهلية (الخاصة) بمدينة جدة، وذلك نظرًا لتمييزها بالبنية التحتية الحديثة وقدرتها العالية على تبني التحولات التكنولوجية بسرعة مقارنة بالمدارس الحكومية. وتشمل عينة الدراسة مدارس تم اختيارها عشوائيًا من مختلف الأحياء في جدة، مثل حي الروضة، والحمدانية، والأندلس، والتي تُعد من المناطق التي تشهد تركيزًا كبيرًا على التعليم الخاص وتُستثمر بشكل مكثف في التكنولوجيا التعليمية. ستركز الدراسة على المدارس التي بدأت مؤخرًا في تطبيق أنظمة التكنولوجيا الذكية مثل اللوحات التفاعلية، وأنظمة إدارة التعلم (LMS)، والتطبيقات الذكية للطلاب وأولياء الأمور، مما يجعلها بيئة مناسبة لتحليل عملية إدارة التغيير وتأثيرها على الأداء التعليمي والإداري.

سيتم جمع البيانات من خلال زيارات ميدانية إلى هذه المدارس، وإجراء مقابلات مع مديري المدارس، ومعلمين، وفنيي التقنية التربوية، بالإضافة إلى توزيع استبيانات على الكوادر التعليمية والإدارية. كما سيتم رصد التحديات التي تواجهها هذه المدارس أثناء إدخال التكنولوجيا الذكية، مثل مقاومة التغيير من بعض المعلمين، أو نقص التدريب المهني، أو صعوبات في التكامل بين الأنظمة الجديدة والمناهج الحالية. وستُستخدم هذه المعلومات لتحليل فعالية استراتيجيات إدارة التغيير المتبعة، وتقييم مدى نجاحها في تحقيق التحول الرقمي المستدام في بيئة التعليم، مما يساهم في تقديم توصيات قابلة للتطبيق على مدارس أخرى في المملكة.

منهجية البحث المتوقعة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يتيح للباحث فهم الواقع الحالي لإدارة التغيير في المدارس الخاصة بجدة عند تبني التكنولوجيا الذكية، وتحليل العوامل المؤثرة في نجاح أو تعثر هذه المشاريع، وسوف يُبنى البحث على مزيج من المنهج الكمي والمنهج النوعي (المنهج المختلط)، وذلك لجمع بيانات شاملة ودقيقة من مصادر متعددة، حيث يتم استخدام الاستبيانات الموجهة للمعلمين والإداريين والقيادات المدرسية لجمع بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي، بهدف قياس مدى فعالية إدارة التغيير، ومستوى التدريب، ودرجة تقبل التكنولوجيا. وسُخّرت عينة عشوائية من المدارس الخاصة في جدة تميزت بتطبيق التكنولوجيا الذكية، وتتنوع من حيث الحجم والنوع (بنين، بنات، دولية، نظامية خاصة). وسُحلل البيانات الكمية باستخدام برامج إحصائية مثل (SPSS) لاختبار الفرضيات من خلال معاملات الارتباط، واختبارات (T-test, ANOVA) عند الحاجة، بينما تحلل البيانات النوعية باستخدام التحليل الموضوعي لاستخلاص الفئات والأنماط الرئيسية. وستعتمد الصدق والثبات من خلال التحقق من صلاحية الأداة، وإعادة الصياغة بناءً على تغذية خبراء، وتحليل الثبات الداخلي باستخدام معامل كرونباخ ألفا، ويسعى هذا التصميم المنهجي إلى ضمان مصداقية النتائج وقابليتها للتطبيق على سياقات تعليمية مشابهة، مع إمكانية التعميم الجزئي ضمن حدود العينة والمجتمع المدروس.

المخطط المقترح للبحث

تم تقسيم الدراسة إلى عدة فصول، سنتناولها الدراسة كما يلي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها

الفصل الخامس: الخاتمة والتوصيات والأبحاث المستقبلية

المحتويات

المقدمة	٢
أهمية البحث	٥
أسئلة البحث	٧
أهداف البحث	٧
فرضيات البحث	٧
الفرضية الرئيسية	٧
الفرضيات الفرعية	٨
نموذج البحث	٨
الدراسة الميدانية المقترحة	٩
منهجية البحث المتوقعة	١٠
المخطط المقترح للبحث	١٠
الدراسات السابقة	١٢
قائمة المصادر والمراجع	١٨

الدراسات السابقة

قامت الباحثة الفت صالح محمد حسنين رزه بدراسة سابقة بعنوان "تطوير متطلبات إدارة التغيير في ظل التعليم المدمج بالجامعات السعودية في ضوء معايير QS "

هدفت الدراسة إلى تطوير متطلبات إدارة التغيير في ظل التعليم المدمج بالجامعات السعودية في ضوء معايير التصنيف العالمي QS، وذلك من خلال تحليل مدى توافر هذه المتطلبات لدى المساعدين والمديرين في الجامعات السعودية، وفهم العلاقة بين فعالية إدارة التغيير ونجاح تطبيق نموذج التعليم المدمج. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من عينة قوامها (١٢٦) مساعداً ومساعدة من المساعدين المديرين في عدد من الجامعات الحكومية والخاصة في المملكة، حيث تم استخدام استبانة مبنية على معايير QS وأطر إدارة التغيير المعتمدة عالمياً، بعد التحقق من صلاحيتها وثباتها بمعامل كرونباخ ألفا (٠,٨٩). أظهرت النتائج أن درجة توافر متطلبات إدارة التغيير كانت عالية بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٤,١٥) مع انحراف معياري (٠,٤١)، وجاءت جميع المجالات الثلاثة (الرؤية المستقبلية، واستراتيجيات إدارة التغيير، والتشجيع على التغيير) بمستويات عالية أو عالية جداً، وكان أعلى متوسط في مجال الرؤية المستقبلية (٤,٢٣)، في حين سجل مجال التشجيع على التغيير أقل متوسط (٤,٠٨) مع أعلى تباين (٠,٦١)، مما يشير إلى وجود فجوة في ممارسات تحفيز الكوادر على التقبل الإيجابي للتغيير. كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة كبيرة بين إدارة التغيير والتعليم المدمج، تدل على أن التحولات التعليمية في الجامعات السعودية ليست ترقيمية عشوائية، بل مبنية على خطط مدروسة تهدف إلى الابتكار وتحسين جودة التعليم وفق رؤية استراتيجية تتماشى مع المعايير الدولية.

أوصت الدراسة بضرورة تبني الجامعات السعودية لخطة وطنية متكاملة لإدارة التغيير في التعليم العالي، تُنفذ بالتعاون مع وزارة التعليم وتُركز على بناء القدرات القيادية، وتطوير البنية التحتية الرقمية، وتعزيز ثقافة الابتكار. كما أوصت بإنشاء وحدات متخصصة داخل كل جامعة لمتابعة مراحل التحول وضمان استدامتها، إلى جانب تطوير برامج تدريبية مستمرة للقيادات الأكاديمية والإدارية حول نماذج إدارة التغيير الحديثة. وشددت على أهمية ربط تقييم الأداء بمؤشرات تصنيف QS، وتعزيز الشراكات الدولية لرفع مستوى التنافسية العالمية، وتحسين تجربة الطالب في بيئة التعليم المدمج من خلال تصميم مناهج تفاعلية ودعم تقني فعّال. وأكدت الدراسة أن نجاح التعليم المدمج لا يقاس فقط بمستوى تبني التكنولوجيا، بل بمدى قدرة المؤسسة على قيادة التحول التنظيمي والثقافي، وهو ما يتطلب رؤية واضحة، والتزاماً قيادياً، وبيئة داعمة للتغيير. وتمثل هذه الدراسة إضافة نوعية إلى الأدبيات المحلية، حيث تربط بين إدارة التغيير وجودة التعليم في السياق

السعودي، وتوفر قاعدة معرفية قابلة للتطبيق لصنّاع القرار والقائمين على تطوير التعليم العالي، مع التوصية بإجراء دراسات مستقبلية تتناول تأثير إدارة التغيير على أداء الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، ودور التغذية الراجعة في تحسين جودة التعليم المدمج (رز ه ٢٠١٩).

قام الباحث أسامة عبد الغفار محمد علي الشريف بدراسة بعنوان "درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية لمتطلبات إدارة التغيير من وجهة نظر معلمهم وإداريهم"

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية لمتطلبات إدارة التغيير من وجهة نظر المعلمين والإداريين العاملين في هذه المدارس، إضافة إلى الكشف عن دلالة الفروق في تقديرات عينة الدراسة لواقع ممارسة مديري المدارس لتلك المتطلبات، والتي قد تعزى إلى متغيرات شخصية ومهنية مثل الخبرة، والجنسية، والجنس، وطبيعة العمل (تعليمي أم إداري). وتأتي هذه الدراسة في سياق التغيرات السريعة التي تشهدها منظومة التعليم في المملكة العربية السعودية، نتيجة لتطبيق رؤية ٢٠٣٠ التي تُولي اهتماماً كبيراً بتطوير الأداء المؤسسي، وتحديث آليات الإدارة التعليمية، وتعزيز القيادة التربوية الفاعلة، مما يستدعي من قادة المدارس التحلي بمهارات إدارة التغيير بفعالية لمواكبة التحولات في المحتوى التعليمي، واستخدام التكنولوجيا، وتقييم الأداء، وتنمية الموارد البشرية. ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي المسحي، الذي يُعد مناسباً لوصف واقع الممارسة الإدارية وتحليلها من خلال جمع البيانات من عينة تمثيلية، حيث تكونت عينة الدراسة من (٣٨٥) معلماً ومعلمةً وإدارياً وإداريةً من العاملين في مدارس التعليم الثانوي بنين وبنات بإدارة تبوك التعليمية، تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية تضمن التوزيع العادل حسب المتغيرات المدروسة.

أظهرت نتائج الدراسة أن مديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية يمارسون متطلبات إدارة التغيير بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط العام لممارسات إدارة التغيير (٤,٢٦) على مقياس خماسي، مما يعكس وعياً إدارياً متصاعداً بأهمية التغيير كأداة لتحسين الأداء التعليمي وتحقيق الجودة. وعند تحليل النتائج حسب المحاور، جاء محور "الأنظمة والسياسات الإدارية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٤,٣٦)، ما يدل على أن المديرين يولون اهتماماً بوضع أنظمة شفافة وعادلة تحكم العمل، وتدعم التحول الإداري والتعليمي. وجاء في المرتبة الثانية (ومكررة) كل من محور "تنمية وتطوير المعلمين" ومحور "التخطيط الاستراتيجي" بمتوسطين حسابيين بلغ كل منهما (٤,٣١)، مما يشير إلى حرص المديرين على تأهيل الكوادر التعليمية من خلال برامج تدريبية، ووضع خطط مستقبلية تُراعي احتياجات المدرسة ومتغيرات البيئة التعليمية. أما محورا "الهيكل التنظيمي" و"الظروف والمتغيرات البيئية" فقد احتلا المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي

بلغ (٤,١٤) لكل منهما، وهو ما يُعد متوسطاً جيداً لكنه أقل نسبياً، وربما يعكس تحديات في إعادة هيكلة الأدوار أو في التعامل مع الضغوط الخارجية مثل التحولات التقنية أو التغيرات في سياسات الوزارة. ومن النتائج المهمة التي توصلت إليها الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة لممارسات إدارة التغيير تعزى إلى متغيرات الجنسية أو الجنس أو طبيعة العمل (معلم أم إداري)، ما يدل على تجانس الرؤية لدى المعلمين والإداريين بغض النظر عن خلفياتهم أو مواقعهم الوظيفية. في المقابل، وُجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة العملية، حيث اختلفت تقديرات العاملين حسب عدد سنوات الخبرة، ويُحتمل أن يكون أصحاب الخبرة الأطول أكثر وعياً بالتحديات الإدارية، أو أنهم يقيمون الممارسة بمنظور أكثر واقعية. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة دعم مديري المدارس ببرامج تدريبية متخصصة في إدارة التغيير، خاصة في الجوانب المتعلقة بالهيكل التنظيمي والتعامل مع المتغيرات الخارجية، وتشجيع ثقافة التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة، إلى جانب تفعيل أدوار المشرفين التربويين في متابعة وتطوير ممارسات القيادة المدرسية. كما أوصت بإجراء دراسات تحليلية أعمق لفهم تأثير الخبرة على تقييم الأداء الإداري، وتطوير مؤشرات أداء قيادية تُدرج ضمن تقييم أداء مديري المدارس (الشريف ٢٠١٦).

قامت الباحثة هيا مشعل راجح البقمي بدراسة بعنوان "دور التكنولوجيا في تحسين جودة التعليم وتعزيز الاستدامة في التعليم ما قبل الجامعي، في المملكة العربية السعودية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير دور التكنولوجيا في تحسين جودة التعليم وتعزيز الاستدامة في التعليم ما قبل الجامعي في المملكة العربية السعودية، من خلال استبيان آراء المعلمين حول واقع استخدام التكنولوجيا في مدارسهم. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من (٢٨١) معلماً ومعلمةً من مراحل رياض الأطفال، والابتدائي، والمتوسط، والثانوي، ينتمون إلى (١٥٠) مدرسة في محافظة الطائف بمنطقة مكة المكرمة خلال العام الدراسي ١٤٤٦ هـ، حيث تم استخدام استبانة مبنية على معايير جودة التعليم والاستدامة كأداة لجمع البيانات، وقد أظهرت النتائج أن وجهة نظر المعلمين تجاه دور التكنولوجيا كانت مرتفعة جداً، حيث جاءت العبارة "استخدام التكنولوجيا في الفصول الدراسية يعزز فهم الطالب للمفاهيم الصعبة" في المرتبة الأولى، ووافق عليها (٢٥٢) معلماً ومعلمة، ما يدل على إدراك واسع لأهمية التكنولوجيا في تبسيط المحتوى التعليمي وتحقيق التفاعل. كما أظهرت النتائج تميز التكنولوجيا في دعم الاستدامة، حيث حصلت العبارة "تساعد التكنولوجيا في تعزيز استراتيجيات إعادة التدوير داخل المدارس" على

المرتبة الأولى في محور الاستدامة، ووافق عليها (٢٢٨) فرداً من العينة، مما يعكس إدراكاً متزايداً بأن التحول الرقمي يسهم في تقليل الهدر ونشر الوعي البيئي.

أوصت الباحثة بضرورة تطوير برامج تدريبية مستمرة تمكن المعلمين من دمج التكنولوجيا بشكل فعال ومستدام في التدريس، إلى جانب تهيئة البنية التحتية التكنولوجية في جميع المدارس، خاصة في المناطق النائية، من خلال تزويد الفصول بالأجهزة الذكية والإنترنت عالي السرعة. كما أوصت بدمج مفاهيم التعليم من أجل التنمية المستدامة ضمن المناهج، وتشجيع المدارس على تنفيذ مشاريع رقمية تُعزز من الوعي البيئي، إلى جانب تفعيل الشراكات مع الجهات الداعمة لتقنيات التعليم. وتُعد هذه الدراسة إضافة مهمة إلى الأدبيات المحلية، حيث تربط بين التحول الرقمي وجودة التعليم والاستدامة البيئية، وتشير إلى أن توظيف التكنولوجيا بذكاء لا يُحسن الأداء التعليمي فحسب، بل يُسهم في بناء بيئة مدرسية مستدامة تتماشى مع أهداف رؤية المملكة (البرقي ٢٠٢٥).

قام الباحثان طلق عوض هلال السواط وياسر ساير الحربي بدراسة بعنوان "أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، بالإضافة إلى تحديد متطلبات التحول الرقمي اللازمة لتحقيق هذه الكفاءة، وتحليل المعوقات التي تحد من فاعليته، فضلاً عن تحديد المعايير الواجب توافرها في أعضاء هيئة التدريس لتمكينهم من الأداء الفعال في البيئة الرقمية. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم اختيار عينة عشوائية من (٥٩٩) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، ممثلين لمختلف الكليات والتخصصات، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، شملت أربعة محاور رئيسية تناولت: أثر التحول الرقمي على الأداء الأكاديمي، متطلبات التحول الرقمي، المعوقات التي تواجهه، والمعايير المطلوبة في أعضاء هيئة التدريس. وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ومباشر للتحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي، حيث ساهم استخدام المنصات التعليمية الرقمية، والتقنيات التفاعلية، ونظم التقييم الإلكتروني في تحسين جودة التدريس، وزيادة التفاعل مع الطلاب، ورفع كفاءة إدارة المحتوى التعليمي. كما تبين أن هناك أثراً دالاً للمتطلبات الأساسية للتحول الرقمي، مثل توفر البنية التحتية التكنولوجية، والتدريب المستمر، ووجود فرق عمل إدارية متخصصة في التخطيط للتعليم الرقمي والإعلان عنه، مما يعزز من قدرة الكوادر الأكاديمية على التكيف مع البيئة التعليمية الحديثة.

كشفت الدراسة عن وجود أثر دال للمعوقات التي تحد من فاعلية التحول الرقمي، منها نقص التدريب المتخصص، وضعف الدعم الفني، والمقاومة النفسية لدى بعض أعضاء هيئة التدريس تجاه التغيير، إضافة إلى التفاوت في مستوى الإلمام بالتكنولوجيا بين الأكاديميين. ومع ذلك، أكدت النتائج على وجود أثر دال للمعايير الواجب توافرها في أعضاء هيئة التدريس، مثل المهارة التقنية، والمرونة في التعلم، والقدرة على الابتكار في التدريس الرقمي، والوعي بأهمية الاستدامة الرقمية. وبناءً على ذلك، أوصت الدراسة بضرورة توافر متطلبات التحول الرقمي بشكل متكامل، من خلال تطوير البنية التحتية، وتعزيز التدريب المهني المستمر، والالتزام بالمعايير التي تضمن كفاءة الأداء الأكاديمي في البيئة الرقمية. كما أوصت بتشجيع أعضاء هيئة التدريس على التعامل الفعال مع البرمجيات التعليمية وأساليب الدعم الفني، وإزالة المعوقات التنظيمية والتقنية التي تعيق التحول، مع التأكيد على أهمية بناء ثقافة رقمية داخلية تُشجع على الابتكار، وتدعم التحول المستدام في التعليم الجامعي، بما يتماشى مع أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ في بناء اقتصاد معرفي قائم على المعرفة والتقنية (طلق عوض هلا السواط، ياسر ساير الحربي ٢٠٢٢).

قام الباحث رامي مروح محمود أحمد بدراسة بعنوان "درجة استخدام التكنولوجيا الحديثة في تعليم مادة العلوم الحياتية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في مدارس الزرقاء"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة استخدام التكنولوجيا الحديثة في تعليم مادة العلوم الحياتية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في مدارس الزرقاء بالأردن، مع تحليل الفروق في مستوى استخدام هذه التقنيات وفقاً لمتغيرات جمعية ومهنية مثل الجنس، وسنوات الخبرة، ونوع المدرسة (حكومية أو خاصة). ولتحقيق أهدافها، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتيح وصف واقع استخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية وتحليله كمياً، حيث تم تطوير استبانة كأداة رئيسية للجمع البيانات، تضمنت (٤٣) فقرة موزعة على عدة محاور تشمل استخدام الأجهزة التعليمية الحديثة (كالألواح الذكية، وأجهزة العرض، وأجهزة الحاسوب اللوحي)، واستخدام البرمجيات التعليمية، والمنصات الرقمية، والوسائط المتعددة (كالفيديوهات التفاعلية، والمحاكاة العلمية) في شرح المفاهيم الحياتية. وبعد التحقق من صدق الأداة من خلال العرض على محكمين متخصصين في المناهج وطرق التدريس، وحساب معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا الذي بلغ (٠,٨٩)، تم تطبيق الاستبانة على عينة قصدية من (٨٨) معلماً ومعلمة من معلمي مادة العلوم الحياتية في المدارس الثانوية الحكومية والخاصة بمحافظة الزرقاء.

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة استخدام التكنولوجيا الحديثة في تعليم مادة العلوم الحياتية جاءت بمستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٤,٤٤) على مقياس خماسي، مما يشير إلى

استخدام جزئي أو محدود للتكنولوجيا في الفصول الدراسية، على الرغم من توفر بعض الأجهزة. كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المعلمين لدرجة استخدام التكنولوجيا تبعاً لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة، ما يدل على تشابه في واقع الاستخدام بين الذكور والإناث، وبين المعلمين ذوي الخبرة القصيرة والطويلة، وربما يعكس ذلك تكافؤاً نسبياً في فرص الوصول إلى التدريب أو الدعم الفني، أو اشتراك جميع الفئات في نفس التحديات. في المقابل، وُجدت فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير نوع المدرسة، ولصالح المدارس الخاصة، حيث أشار معلمو هذه المدارس إلى استخدام أعلى للتكنولوجيا مقارنة بنظرائهم في المدارس الحكومية، مما يعكس تفاوتاً في البنية التحتية، وتوافر الموارد، ودعم الإدارة المدرسية. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تزويد المدارس الحكومية الثانوية في الزرقاء بأحدث الأجهزة والتقنيات التعليمية المناسبة لمادة العلوم الحياتية، مثل نظم المحاكاة العلمية، والمجسمات الرقمية، وأجهزة الاستشعار، مع ضمان صيانتها وتحديثها المستمر. كما أوصت بتنظيم دورات تدريبية متخصصة ومستمرة لمعلمي العلوم الحياتية في المدارس الحكومية، تركز على كيفية توظيف التكنولوجيا في شرح المفاهيم العلمية المعقدة، وتصميم دروس تفاعلية، وتوظيف منصات التعليم الإلكتروني، بهدف رفع كفاءة الأداء التعليمي وتحقيق جودة تعليمية متوازنة بين المدارس الحكومية والخاصة (أحمد ٢٠١٩).

قائمة المصادر والمراجع

١. الثبتي، خالد عواض عبدالله. (٢٠١٨). قيادة التغيير في أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية في ضوء نموذج كوتر للتغيير. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، مج ١٠، ع ١، ١٦١ - ٢٠٩. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/946935>

٢. الحازمي، نورا بنت عقلا بن مطلق، و اليحيوي، صبرية بنت مسلم. (٢٠١٢). واقع إدارة التغيير الإداري في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، جامعة طيبة، المدينة المنورة. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/597017>

٣. منصور، خالد علي. (١٩٩٥). إدارة التغيير: استراتيجيات مقترحة لتطوير إدارة التعليم في المملكة العربية السعودية. المؤتمر السنوي الثالث - ارادة التغيير في التربية وادارته في الوطن العربي، مج ٢، القاهرة: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية و كلية التربية . جامعة عين شمس، ١٥٤ - ١٨٩.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/39208>

٤. الأحمر، أمل بنت ناصر عبدالرحمن. (٢٠١٥). إدارة التغيير لدى القيادات النسائية في مكاتب التعليم بمنطقة عسير: دراسة ميدانية. مجلة التربية، ع ١٦٥، ج ٣، ٢٤٠ - ٢٩٠. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/864012>

٥. الصقر، عبدالعزيز محمد علي. (٢٠١٦). تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية في ضوء مدخل إدارة التغيير: جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز

نموذجاً. دراسات في التعليم الجامعي، ع ٣٣، ٣٥٠ - ٣٩٧. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/966569>

٦. رزق، نشوة شوقي. (٢٠١٧). دور الأكاديمية المهنية للمعلمين في التطوير المهني

للقائدات التربوية: الواقع - التصور. مجلة تطوير الأداء الجامعي، مج ٥، ع ٢٤، ٣ -

19. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1122859>

٧. علي، بدر نادر. (٢٠١٠). أثر استخدام التكنولوجيا الرقمية في إنتاج الشفافية

التعليمية. مجلة علوم وفنون - دراسات وبحوث، مج ٢٢، ع ١، ١١٣، 128 -

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/67435>

٨. عاشور، أسماء شاكر، عبيس، حسنين علي، و هنون، وائل عباس. (٢٠١٩).

أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية في المؤسسات

التعليمية في العراق: جامعة بابل أنموذجاً. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد

لدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، مج ١١، ع ٤، ١، 9 - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1260384>

٩. الهنائي، سلمان بن سلوم بن خميس، حمد، عمر هاشم إسماعيل، العبري، خلف

بن مرهون بن خلف، و الموسوي، علي بن شرف بن علي. (٢٠٢٣). متطلبات

تفعيل الاقتصاد الرقمي في قطاع التربية والتعليم بسلطنة عمان لمواجهة

التحديات والأزمات: جائحة كوفيد ١٩ نموذجا. مجلة العلوم التربوية والنفسية،

مج ١٧، ع ٢٩، ٢٠، 35 - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1412108>

١٠. سلامة، عبدالحافظ محمد جابر. (٢٠٠٦). نموذج تقني مقترح لتطوير

أداء أعضاء هيئة التدريس في مجال مستحدثات تكنولوجيا المعلومات و التعليم

في كليات المعلمين بالملكة العربية السعودية كلية الرياض نموذجا في ضوء

الواقع و نتائج بعض الدراسات. المؤتمر العلمى الثانى للجمعية العربية
لتكنولوجيا التربية - المعلوماتية ومنظومة التعليم، مج ٢ ، القاهرة: الجمعية
العربية لتكنولوجيا التربية مع معهد الدراسات التربوية والبرنامج القومي
لتكنولوجيــــــــــــا التعلــــــــــــيم، ٥٣٣ - ٥٥٠. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/30650>

١١. سلامة، عبدالحافظ محمد جابر. (٢٠١٢). تطبيق نموذج بايبي Bybee
البنائي لتصويب التصورات الخاطئة في مجال تكنولوجيا التعليم لدى طلاب
كلية المعلمين بجامعة الملك سعود. مجلة جامعة الملك سعود - العلوم التربوية
والدراسات الإسلامية، مج ٢٤، ع ٣، ٩٦١، 975. - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/427167>

١٢. سلامة، عبدالحافظ محمد. (٢٠١٠). نموذج بنائي مقترح لتصويب
التصورات الخطأ في مجال تكنولوجيا التعليم لدى عينة من طلاب كلية المعلمين
بجامعة الملك سعود. الثقافة والتنمية، س ١١، ع ٣٤، ٣١. ٢ - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/59136>

١٣. المهيرات، نبيل خلف، و سلامة، عبدالحافظ محمد. (2017). درجة
استخدام الألواح الذكية في تدريس اللغة العربية للمرحلة الثانوية من وجهة نظر
المعلمين والطلبة في محافظة عمان جامعة الشرق الأوسط، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/856571>

١٤. أبو نحلة، دينا عزمي عبدالله، و سلامة، عبدالحافظ محمد.
(2018). أثر استخدام اللوح التفاعلي في التفكير الإبداعي في مادة الرياضيات
لدى طالبات الصف الثامن في الأردن جامعة الشرق الأوسط، عمان. مسترجع

<http://search.mandumah.com/Record/900718> من

١٥. عجر ف, عبء الله الصغفر البنا, أءمء, سلفرمان صالح ءاء الله & , باسم.
(٢٠٢٤). مءطلباء ءفعفل الرقمنة فى الءامعاء الءومفة الكوففة
على ضوء ءبراء بعض الءول المءقءمة. *مءلة كلفة ءربفة*
(أسفوط). 40(8), 269-294.
١٦. أبو علوان, س. م. ع & , عثمان بشفر, ش. ع. (٢٠٢٢). اسءراءففاء
لءفعفل ءلعلم الالءرونف فف السوءان اءناء الءوائء العالمة: ءائءة كورونا-١٩
نموءء_____ *Journal of Information Studies and Technology*, 2022(1), 7.
١٧. Jabr, M. A. A., & Baghdadi, M. R. A. ءءء ءاص عن
ءقنفاء المعلوماء والإءصلااء فف ءلعلم وءلءرب.
١٨. أسامة عبء الغفار مءمء على الشرف. ٢٠١٦. "ءرءة ممارسة مءفر
مءارس ءلعلم ءلأنوف بفإءارة ءبوك ءلعلمة لمءطلباء إءارة ءلففر من وءءة
نظر معلفهم وإءارفهم." *المءلة ءربوفة* ٧٤-١٣٤.
١٩. رامف مروح مءموء أءمء. ٢٠١٩. "ءرءة اسءءءام ءءنولوجفا الءفءة
فف ءلعلم ماءة العلوم الءفاءفة من وءءة." *ءامعة الشرق الأوسط*.
٢٠. طلق عوز هلا السواط, فاسر سافر الءربف. ٢٠٢٢. "أءر ءءول
الرقمف على كفاءة الأداء الأكاءمف." *المءلة العلمفة للنشر العلمف* ٦٤٧-٦٨٦.
٢١. لفء صالح مءمء ءسنفن رزه. ٢٠١٩. "ءطوفر مءطلباء إءارة ءلففر
فف ظل ءلعلم المءمء بالءامعاء السعوففة فف ضوء." *المءلة العلمفة للنشر
والءءوء*.

٢٢. هيا مشعل راجح البقمي. ٢٠٢٥. "دور التكنولوجيا في تحسين جودة التعليم وتعزيز الاستدامة في التعليم ما قبل الجامعي." *مجلة كلية التربية. جامعة طنطا* ٦٧-١٠٨.

٢٣. Kamal Hafni, M. (2024). A distance learning program using the Zoom platform to develop some new geographical concepts and a love of cognitive curiosity for students of the Social Studies Division in the General Diploma, the one-year system. *Journal of Faculty of Education-Assiut University*, 40(9), 1-50.

٢٤. Hamed Marghani Tolba, A. (2023). A Program Based on Learning Styles in Light of the Mental Fitness Model to Develop Creative Writing Skills and Productive Thinking Habits among Linguistically Gifted Middle School Students. *Journal of Faculty of Education-Assiut University*, 39(12), 127-208.

٢٥. Muhammad Hazal Al-Mutairi, A. R., Hussein Abdel Muti, A., & Abdel Nasser Ahmed, N. (2024). Sustainable Professional Development for Pre-University Education Leaders in Light of the Ramifications of Digital Transformation: An Analytical Study. *Journal of Faculty of Education-Assiut University*, 40(3), 100-122.