عمادة الدّراسات العليا

جامعة القدس

دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم

لميس يوسف حسين الشرقاوي

رسالة ماجستير

القدس– فلسطين

1440هـ/2019م

دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم

إعداد:

لميس يوسف حسين الشرقاوي

بكالوريوس أدب لغة إنجليزية من جامعة بيت لحم/فلسطين

المشرف: د. أشرف محمد أبو خيران

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية /كلية العلوم التربوية/عمادة الدّراسات العليا/جامعة القدس

1440هـ/2019م

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج الإدارة التربوية

إجازة الرسالة

دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم

اسم الطالبة: لميس يوسف حسين الشرقاوي

الرقم الجامعي: 21510857

المشرف: د. أشرف محمد أبو خيران

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 23 /2019/4 من قبل لجنة المناقشة المدرجة اسماؤهم وتواقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. أشرف محمد أبو خيران التوقيع.....
2. ممتحنا داخليا: د. محمد شعيبات التوقيع.....
3. ممتحنا خارجيا: د. جعفر ابو صاع التوقيع.....

القدس– فلسطين

1440هـ/2019م

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿فَتَعَالَى اللَّهُ الْمَلِكُ الْحَقُّ ۗ وَلَا تَعْجَلْ بِالْقُرْآنِ مِنْ قَبْلِ أَنْ يُقْضَىٰ إِلَيْكَ وَحْيُهُ ۖ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا﴾ طه، ١١٤

صدق الله العظيم

الإهداء

على هذه الأرض. . . ما يستحقُ الحياة. . . . سيدةُ الأرض. . فلسطين

الأكرم منا جميعًا والأطهر. . . . . شهداءُ فلسطين

يا جنّة الأرض. . . . دُمتي لقلبي وريدًا. . . . . أمي الغالية

فخري واعتزازي بطلي وقدوتي. . . . . أبي الغالي

يا من وجوده في حياتي يجعلني أخجل أنْأتمنى شيء آخر. . . . زوجي الغالي عماد

الفرحة الأولى ونبض القلب. . . . . الغالية جمان

فلذات كبدي ونور العين. . . . . جهاد، جود، أحمد

سندي وفخري أختي وإخواني. . . . . ميسون، محمد، أحمد

ملجئي الآمن عائلة زوجي الأعزاء

ريحانة حياتي. . . . . صديقاتي العزيزات منال. . . . ميسون. . . . . ايناس

أسرة التربية والتعليم في محافظة بيت لحم

لكم جميعًا محبتي واحترامي وتقديري

إقرار

أقرُ أنا معدّةُ هذه الرسالة أنّها قدمت لجامعة القدسِ لنيل درجة الماجستير، وأنّها نتيجة أبحاثي الخاصة، بأستثناءِ ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأنّ هذه الرسالة أو أيّ جزء منها لم يُقدم لنيل أيّ درجة عليا لأيّ جامعة أو معهد.

التوقيع:. . . . . .

الاسم: لميس يوسف حسين الشرقاوي

التاريخ: 23 / 4 / 2019

الشكر والتقدير

الحمدُ لله رب العالمين، والصلاةُ والسلامُ على أشرفِ المرسلين سيدنا محمد -صلى الله عليه وسلم- ومن ولاه إلى يوم الدين الحمد لله الذي أعانني على إنجاز هذه الرسالة

قال عليه السلام "من لا يشكر الله لا يشكر الناس"

أتقدمُ بالشكر الجزيل لزوجي العزيز الدكتور عماد الزير على دعمه ومساندته لي لانجاز عملي هذا.

أتقدّمُ بالشكر والتقدير لجامعة القدس، معبرة عن فخري لكوني إحدى طالبات هذه الجامعة العريقة

أتقدّمُ بالشكر والامتنان للدكتور **أشرف أبو خيران** على إشرافه على إعداد هذه الرسالة، كماأتقدم بالشكر الجزيل لجميع أساتذة كلية التربية في جامعة القدس،

وأتقدّمُ بالشكر الجزيل إلى كل من أ. د. محمد عابدين وأ. د محمود أبو سمرة وأ. د. عفيف زيدان والدكتور محمد شعيبات والدكتور غسان سرحان وعميدة الكلية الرائعة دكتور إيناس ناصر.

كما أتقدّم بالشكر لوزارة التربية والتعليم ممثلةً بمديرية التربية والتعليم، كما أشكر الأستاذ الفاضل سامي مروة على ما قدمه لي من دعم ومساندة لإنجاز هذه الرسالة

زميلاتي العزيزات أسرة مدرسة بنات الناصرة الأساسية، أشكركم على المثابرة ومتابعة العمل على أكمل وجه أثناء إعدادي لهذه الرسالة.

لكل من ساندني وعلمني وأعانني على ما أنا عليه

شكرًا من صميم القلب

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم للعلم الأكاديمي 2019/2018، والبالغ عددهم (133) مدير ومديرة، أما عينة الدراسة فتكونت من (94) مدير ومديرة، اي ما نسبته (70.6%) من مجتمع الدراسة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية. وأعدت الباحثة استبانة مكونة من (28) فقرة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتم تحليل الاستبانات باستخدام برنامج الرزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

أشارت النتائج إلى أنّ مستوى دور الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم جاء بدرجة عالية، إذ بلغت الدرجة الكُلية(3.91) وانحراف معياري(0.41). وحصل مجال الكفايات والامكانات البشرية على أعلى متوسط حسابي بلغ(4.0)، يليه مجال البرمجيات ونظم المعلومات، يليه مجال البنية التحتية، ثمّ مجال الممارسات الإدارية لمدراء المدارس.

كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة أحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى دور الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير (الجنس والعمر والمؤهل العلمي ومستوى المدرسة وجنس المدرسة وعدد سنوات الخبرة في الإدارة وموقع المدرسة).

وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة الى الأستمرار في تعزيز وتمكين مفاهيم الإدارة الإلكترونية كمنهج عمل من شأنه تحسين أداء مدراء المدارس ورفع جودة العمل وذلك من خلال سن التعليمات والأنضمة الناظمةلأستخدام التكنولوجية(البرمجيات والمعدات) في العمل كوسيلة رسمية لتنفيذ المهمات الأدارية والتعليمية في المدارس الحكومية والإستمرار بتعزيز العمل على تحسين البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وتعزيزها في المدارس من خلال توفير(المختبرات، الشبكات، الأجهزة، الحواسيب، البرامج الفنية المتخصصة في العمل الأداري والتعليمي. . .)، كذلك الأستمرار بالعمل على أعتماد إجراءات إدارية لإلزام مدراء المدارس بإستخدام المراسلات الإلكترونية والإتصال والتواصل بشكل الكتروني والإستغناء عن الأعمال الورقية ضمن خطة زمنية محددة، وزيادة تدريب وتأهيل مدراء

المدارس، والطواقم الإدارية والفنية والمعلمين والمعلمات على أستخدام وتطبيق الإدارة الإلكترونية في تنفيذ الأعمال، والعمل على تفعيل الصفحة الإلكترونية للمدرسة وعدم الإكتفاء بإستخدام الصفحات على مواقع التواصل الأجتماعي.

The Role of Electronic Management in Improving the Performance of Bethlehem Public School Principals'.

Prepared by: Lamis yousef Hussein Al Sharkawi
Supervised by: Dr. Ashraf Abu Khayran

Abstract:
The study aims to identify the role the role of electronic management in improving the performance of Bethlehem public school principals. The researcher used the descriptive approach.

The study population has come from all Principals in the public in Bethlehem district for the school year 2018/2019. The study population has included (133) Principals. It consisted of (94) Principals. This number constitution 70.6% of the sample population They have selected by random stratified method.. She has designed a questionnaire based on literature and related studies, consisted of (28) paragraphs.The researcher has used (SPSS) program to analyze the questionnaires>

The study has reached to the following results:

The level of electronic management among the public schools' principals in Bethlehem was very high with a total score (3. 91) and a standard deviation (0. 415). The domain **of competencies and human resources** has reached the highest rate (4. 04) followed by the domain of software and information systems followed by the domain of equipment or infrastructure and then the field of administrative practices for school principals.

There are no statistically significant differences at the level of significance($\alpha \leq 0.05$(in the level of electronic management among the public schools' principals in Bethlehem due to the variable (gender, age, academic qualification, school level, school gender, years of management experience and school location).

The most important recommendations

To Continue to promote and enable the concepts of electronic management as a working method that will improve the performance of school principals and raise the quality of work by working on the following matters:

Implement regulations to use technology (software and equipment) as a formal means of implementing administrative and educational tasks in public schools. To Continue to promote the work on improving equipment or infrastructure needed to implement and strengthen electronic management in schools by providing (laboratories, networks, devices, computers, technical programs specialized in administrative and educational work …). To Continue to work on the adoption of administrative procedures to oblige school principals to use e-mail, communicate and to use electronic communication and to dispense paperwork within a specific

time plan. To Increase the training and qualification of school principals, administrative and technical staff and teachers on the use and application of electronic management in the implementation of work. To Work on the activation of the school website and not just using the pages on social network sites.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وخلفيتها

1.1 مقدمة

1.2 مشكلة الدراسة

1.3 أسئلة الدراسة

1.4 فرضيات الدراسة

1.5 أهداف الدراسة

1.6 أهمية الدراسة

1.7 حدود الدراسة

1.8 مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وخلفيتها

1.1 مقدمة

أسهم التطور التكنولوجي الكبير، وما رافقهُ من ثورة المعلومات والأتصال، ودخول الأدوات والمفاهيم التكنولوجة الحديثة جميع مجالات العمل بإختلافأنواعه وقطاعاته في تطوير العمل الإداري على نطاق واسع، مما أدى الى تغيرات جوهرية في أساليب العمل الإداري، فلم تعد تصلح الأدوات القديمة والطرائق التقليدية لتنفيذ الأعمال والنشاطات بالشكل المطلوب لتحقيق الأهداف المنشودة من أيّ نشاط إداري كما ينبغي. مما شكل تحدياً حقيقياً على المنظمات والحكومات على حد سواء لضرورة مواكبة هذا التطور كعنصر جوهري، أو كمحور أساسي لضمان أستمرار عمل هذه المنظمات(الزعبي، 2015).

ومن هنا فإنّ الإدارة المدرسية ليست بعيدة عن هذا التطور، وعن الثورة التكنولوجية والمعرفية، وحتى تكون فاعلة ومواكبة لهذه التطورات؛ كان لزاماً عليها أنْ تستجيب لها وتتفاعل معها بشكل يمّكنها من تنفيذ المهام المنوطة بها بشكل فعّال وناجح، وأنْ تتسم كذلك بالمورونة والرشاقة للتتمكن من الأستفادة القصوى من هذا التطور.

أصبح التحدي يكمنُ في تحول الإدارة المدرسية من إدارة تقليدية تعتمد على الأعمال الورقية والأجراءات اليدوية والروتينية في إتخاذ القرار، وتبادل البريد والمعلومات، والإتصال في تنفيذ أنشطتها ومهماتها المتنوعة، سواء على صعيد العمل الإداري أوعلى صعيد العملية التعليميةإلى المدرسة الإلكترونية التي تعتمد على الأساليب الحديثة في أستخدام التكنولوجيا ومنتجاتها المعرفية، من برامج وأدوات ووسائل أتصال ومفاهيم وتطويعها لتنفيذ المهام والأنشطة بشكل فعال(المسعود، 2008).

كما وأن ظهور واتساع تطبيقات الشبكة الدولية خلال السنوات الاخيرة ، والتي تزامنت مع ثورة المعلوماتية والاتصالات الهائلة أدت إلى ظهور العديد من المفاهيم العلمية مثل الإدارة الإلكترونية

والحكومة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني والنقود الإلكترونية والتعليم الإلكتروني وغيرها ونتيجة لذلك، بدأ المدراء والدارسون والباحثون في البحث عن الإدارة الإلكترونية التي تساعدهم في مواجهة تحديات العصر، وإيجاد حلول سليمة للمشاكل التي تواجهها (العلي وآخرون، 2006).

وتسلط هذه الدراسة الضوء على الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء بشكل عام وأداء مديري المدارس الحكومية موضوع هذه الدراسة بشكل خاص، حيث تبرز الحاجة إلى الإدارة الإلكترونية والتي تعني الأنتقال من العمل التقليدي الى تطبيقات معلوماتية بما فيها شبكات الحاسب الآلي لربط الوحدات التنظيمية مع بعضها البعض، لتسهيل الحصول على البيانات، والمعلومات لأتخاذ القرارات المناسبة، وإنجاز الاعمال، وتقديم الخدمات للمستفيدين بكفاءة، وبأقل تكلفة، وأسرع وقت ممكن، وبمعنى أدق أنّ الإدارة الإلكترونية هي منظومة رقمية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من النمط اليدوي الى النمط الإلكتروني وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في أتخاذ القرار الإداري، بأسرع وقت وبأقل التكاليف. وهذا بطبيعة الحال يترتب عليه فوائد كالسرعة في إنجاز العمل، والمساعدة في أتخاذ القرار بالتوفير الدائم للمعلومات بين يدي متخذي القرار، مع خفض تكاليف العمل الإداري، ورفع أداء الانجاز، وتجاوز مشكلة البعدين الجغرافي والزمني، ومعالجة البيروقراطية، أي إحداث إصلاحات في الهيكل الإداري وتطوير آلية العمل ومواكبة التطورات إضافة الى تجاوز مشاكل العمل اليومية مع وجود بنية تحتية معلوماتية آمنة، ومتوافقة فيما بينها. وهذا التحول يقود وفقا لمعظم الدراسات الى تحسين جودة الأداء سواء من خلال توفير الوقت والجهد او من خلال تحقيق الشفافية والوضوح والدقة للأعمال اليومية والتنفيذية. (Newmam&Konard, 1999).

ويمكن أن يسهم هذا التأثير أيضاً في تطوير مستويات العمل الإداري المدرسي لدى المدير والمعلمين، وعليه جاءت هذه الدراسة لتبحث في دور الادارة الإلكترونية في تحسين إداء مدراء المدراس الحكومية في مدينة بيت لحم.

1. 2 مشكلة الدراسة:

مع ظهور الثورة المعلوماتية، وحدوث الطفرة التكنولوجية الهائلة في التقنيات المختلفة، التي حّتمت على جميع المنظمات بإختلاف نوع نشاطها استخدام أساليب إدارية حديثة تواكب هذا العصر، ومع ازدياد التنافس للإفادة القصوى من هذه التقنيات التكنولوجية الحديثة في مختلف المجالات، برزت أهمية بدء تطبيق مفاهيم الإدارة الإلكترونية في المدارس لتمكينها من معالجة وثائقها، والسيطرة على المخزون الورقي الهائل لديها، والتخلي عن أساليب الإدارة التقليدية.

ونظرا لعمل الباحثة كمديرة مدرسة وما وجدته من ضرورة لمواكبة كل جديد، كان لا بد من ربط تقنيات التكنولوجيا الحديثة بتحسين أداء مدراء المدارس سواء كان ذلك ساهم بتحسين الاداء أم لا.

ولهذا سعت هذه الدراسة للتعرف الى دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المدراء انفسهم، حيث ان تفعيل تطبيقات الإدارة الإلكترونية وما تحققه من سرعة ودقة وشفافية في العمل، مدخلاً للتطوير التنظيمي ، وتطوير الأداء والحد من السلبيات الموجودة من خلال زيادة اللامركزية بين المستويات الإدارية بغرض اختصار الإجراءات الروتينية التي تبدد الكثير من الوقت والجهد في عملية اتخاذ القرارات في المستويات العليا، مع إتاحة قدر أكبر من الحرية للعاملين في المستويات الدنيا لاتخاذ القرار والاستفادة من قدراتهم وإبداعاتهم.
وبهذا تبلورت مشكلة الدراسة في السؤال التالي

ما دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم؟

1. 3 أسئلة الدراسة:

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن السؤالين الاتيين:

السؤال الأول: ما دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم ؟

السؤال الثاني: هل تختلف تقديرات افراد عينة الدراسة لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم باختلاف متغيرات الدراسة: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة، وجنس المدرسة، وعدد سنوات الخبرة في الإدارة، وموقع المدرسة) ؟

1. 4 فرضيات الدراسة:

من خلال السؤال الثاني انبثقت الفرضيات الصفرية الآتية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير الجنس.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير العمر.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير مستوى المدرسة.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير جنس المدرسة.
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة.

7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير موقع المدرسة.

1. 5 أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى:

1. دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم أنفسهم من خلال مجالات البنية التحتية، والبرمجيات ونظم المعلومات، والكفايات والامكانيات البشرية، والممارسات الادارية لمدراء المدارس.
2. الوقوف على دور متغيرات الدراسة: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة، وجنس المدرسة، وعدد سنوات الخبرة في الإدارة، وموقع المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس أنفسهم في محافظة بيت لحم في دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية.

1. 6 أهميّة الدّراسة :

تنبثق أهمية هذه الدراسة من كونها تناولت موضوع حديث يعد من المواضيع التي لا زالت بحاجة الى مزيد من البحث والدراسة، حيث تناولت موضوعين هامين هما الادارة الالكترونية، وكيفية تطبيق الإدارة الاكترونية ودورها في تحسين أداء مديري المدارس.

كما تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها مصدر يمكن أنْ يشكل فائدة للمسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي؛ وذلك من خلال مساهمتها في تحسين وتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس في محافظة بيت لحم ورفع مستواهم في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية. ويمكن إبراز أهمية هذه الدراسة من خلال الأمور الآتية:

1- تسليط الضوء على الإدارة الإلكترونية، وأهمية تطبيقها للمسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، الذين يسعون دومًا للتحديث والتطوير الإداري.

2- المساهمة في إثراء المكتبات والأدبيات الإدارية، نظرًا لندرة الدراسات والأبحاث الحديثة في الإدارة الإلكترونية المدرسية.

3- تحديد معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية، ومحاولة إيجاد الحلول لتلك المعوقات، أو الحد منها.

4- قد تساعد هذه الدراسة في رفع مستوى مديري المدارس في مجال استخدام الأساليب التكنولوجية الاستخدام الأمثل، في مجال العمل الإداري.

1. 7 حدود الدّراسة:

حددت الدراسة بالحدود الآتية:

الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين أنفسهم.

الحدود الزمانية: الفصلين الدراسيين الأول والثاني من العام الأكاديمي (2018\2019).

الحدود المكانية: المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم.

الحدود البشرية: مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم.

الحدود المفاهيمية: اقتصرت هذه الدراسة على المصطلحات والمفاهيم الإجرائية الواردة فيها.

الحدود المنهجية: تتحدد نتائج هذه الدراسة بدرجة صدق الأداة وثباتها المتحققتين لها، وبالاستجابة الموضوعية لأفراد العينة على هذه الاداة، وبالتالي يمكن تعميم نتائجها فقط على مجتمع الدراسة والمجتمعات المتشابهة الأخرى.

1. 8 مصطلحات الدّراسة:

الإدارة الإلكترونية: هي العملية الإدارية القائمة على الأمكانات المتميزة للأنترنت وشبكات الاعمال، في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد، والقدرات الجوهرية للمؤسسة والاخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة(نجم، 2004)

وعرفها(الزيغام، 2010) "هي تحويل كافة الاعمال والخدمات الإدارية التقليدية من طول الاجراءات واستخدام الاوراق الى أعمال وخدمات إلكترونية تنفذ بسرعة ودقة متناهية باستخدام تقنيات الإدارة أيّ (إدارة بلا أوراق).

الأداء الوظيفي: عرفه (الشمري، 2008: 11) بأنّه"قيام الموظفين بتنفيذ المهام والواجبات المنوطة بهم، وفهم المسؤوليات التي تحددها أجهزتهم، لتحقيق أهداف الوظائف التي يشغلونها".

الإدارة المدرسية: هي عبارة عن مجموعة من العمليات تشتمل على التخطيط والتنسيق والرقابة والتقويم في ضوء الأهداف، وتؤدى هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الأفراد وبما يحقق أهداف المدرسة(البوهي، 2001).

مدير المدرسة: هو الإداري الأول لمجموعة من المعلمين والموظفين والتلاميذ التابعين لمدرسته، لذا تجده يضطلع بعمل بغلب عليه طابع التخطيط والتنظيم والتنسيق والإشراف والتقييم، وفي ممارسته لهذه الوظائف يتخذ العديد من القرارات ويقوم بعدة أجراءات (مزغيش، 2018).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2. 1 الإطار النظري

2. 2 الدراسات السابقة

2. 2. 1 دراسات سابقة تتعلق بالإدارة الألكترونية

2. 2. 2 دراسات سابقة تتعلق الأداء الوظيفي

2. 3 التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1. 2 الإطار النظري

تناولت الباحثة الإطار النظري للدراسة، واستعرضت فيه ما تناولته الأدبيات بشكل عام، وما تناولته الادبيات التربوية على وجه الخصوص حول الإدارة الإلكترونية والأداء العام للمدراء. واستعرضت الباحثة في المحور الأول الإدارة الإلكترونية من حيث مفهوم الإدارة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية في اللغة والاصطلاح ومن ثمّ أنواع الإدارة، وأهدافها وأهميتها والمعوقات التي تواجه الإدارة الإلكترونية وسبل التغلب على هذه المعوقات. كما استعرضت الباحثة في المحور الثاني تقيم أداء المدراء من حيث المفهوم والأهمية وأبعاد تقيم الاداء وأساليب الارتقاء في الأداء لدى المدراء. وأخيرًا استعرضت الباحثة تعليقا عاما يتضمن العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وتقيم الأداء، والاستفادة من المحاور في إعداد أدوات الدراسة. وفيما يلي استعراض محاور الإطار النظري.

1. 2. 1 الإدارة الإلكترونية

تعتبر الإدارة الإلكترونية مدخلاً معاصراً لتطوير وتحديث الإدارة المدرسية، والقضاء على مشكلاتها التقليدية، وتجويد أداء العمل بالمدرسة عن طريق استخدام أساليب الكترونية جديدة تتسم بالكفاءة، والفاعلية والسرعة، فالإدارة الإلكترونية لها آثار واسعة لا تنحصر فقط في بعدها المتمثل في التكنولوجيا الرقمية، وإنّما أيضًا في بعدها الإداري المتمثل في تطوير المفاهيم والوظائف الإدارية، فهي تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية في التخطيط والتنظيم والمتابعة الإدارية، وكذلك التفويض والتمكين الإداري، وتحسين فاعلية الأداء وأتخاذ القرار.

وبوجه عام يمكن القول إنّ تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة المدرسة، سوف يُمكّنْ مدير المدرسة من التحكم بشكل أكبر في إدارة العملية التعليمية، ويعمل على اتاحة فرصة أكبر لمتابعة ما يجري في كل جوانب العملية التعليمية، والتعرف أولاً بأول على نقاط القوة والضعف التي قد يتسم بها الأداء اليومي للعمل التعليمي من كافة جوانبه، وهذا ييسر عمليات المراجعة والتقويم المستمر، بالإضافة إلى توفير قدر عالٍ من الشفافية ووضوح الرؤيا، مما يحسن ثقة المواطنين في التعليم، ويدفعهم للمشاركة الإيجابية في برامج التخطيط والتمويل والإصلاح اللازمة(عبد الحميد والسيد، 2004).

تبرز الحاجة إلى الإدارة الإلكترونية والتي تعني الأنتقال من العمل التقليدي الى تطبيقات معلوماتية بما فيها شبكات الحاسب الآلي لربط الوحدات التنظيمية مع بعضها بعض، لتسهيل الحصول على البيانات، والمعلومات لأتخاذ القرارات المناسبة، وإنجاز الاعمال، وتقديم الخدمات للمستفيدين بكفاءة، وبأقل تكلفة، وأسرع وقت ممكن، وبمعنى أدق أنّالإدارة الإلكترونية هي منظومة رقمية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من النمط اليدوي الى النمط الإلكتروني وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في أتخاذ القرار الإداري، بأسرع وقت وبأقل التكاليف. وهذا بطبيعة الحال يترتب عليه فوائد كالسرعة في إنجاز العمل، والمساعدة في أتخاذ القرار بالتوفير الدائم للمعلومات بين يدي متخذي القرار، مع خفض تكاليف العمل الإداري، ورفع أداء الانجاز، وتجاوز مشكلة البعدين الجغرافي والزمني، ومعالجة البيروقراطية، أي إحداث إصلاحات في الهيكل الإداري في المجتمع وتطوير آلية العمل ومواكبة التطورات إضافة الى تجاوز مشاكل العمل اليومية مع وجود بنية تحتية معلوماتية آمنة، ومتوافقة فيما بينها (Newmam&Konard, 1999).

2. 2. 2 الإدارة الإلكترونية لغةً واصطلاحاً

يعد مصطلح الإدارة الإلكترونية من المصطلحات العلمية المستحدثة تمامًا في مجال العلوم العصرية، إذ تم الإشارة إلى بعض موضوعاتها وبشكل خجول ومتواضع في البحوث والدراسات والأدبيات العلمية ذات العلاقة. وتم تعريف الإدارة الإلكترونية على أنّهاالإدارة التي تستخدم فيها التقنيات الحديثة مثل كالحاسوب وشبكة الاتصالات بين الإدارة في مستوياتها الإشرافية والتنفيذية(الفرا، 2008)

عرف (نجم، 2004) الإدارة الإلكترونية بأنّها: العملية الإدارية القائمة على الامكانات المتميزة للأنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد، والقدرات الجوهرية للمؤسسة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة.

أمّا(أحمد، 2009) فقال: هياستخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال، خاصة شبكة الانترنت وشبكات الاعمال في العمليات الإدارية، بغية تحسين العمليات الانتاجية، وزيادة كفاءة وفاعلية أداء المؤسسة.

وعرفها(سندي، 2002) أنها الإدارة التي تشمل جميع استعمالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجهزة حاسب آلي وشبكات وأجهزة إدخال المعلومات اللاسلكية لتخدم الامور الادارية اليومية.

وعرفها(الزيغام، 2010)هي تحويل كافة الاعمال والخدمات الادارية التقليدية من طول الاجراءات واستخدام الاوراق الى أعمال وخدمات إلكترونية تنفذ بسرعة ودقة متناهية باستخدام تقنيات الإدارة أي (إدارة بلا أوراق).

3. 2. 2 مفهوم الإدارة الإلكترونية

يعد مصطلح الإدارة الإلكترونية من المصطلحات العلمية المستحدثة تمامًا في مجال العلوم الإدارية

أورد(العياشي، 2013) أنّ المفهوم الشائع للإدارة الإلكترونيةهو الإستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الالكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقا. الإدارة الإلكترونية منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصال والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي الى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة.

الإدارة الإلكترونية عملية إدارية قائمة على الإمكانات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين دون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة(العامري والغالبي، 2007).

4. 2. 2 أهداف الإدارة الإلكترونية

ظهرت العديد من التقسيمات لأهداف الإدارة الإلكترونية فقد قسمها السالمي(2006) إلىإدارة الملفات بدلاً من حفظها، ومراجعة محتوى الوثيقة بدلاً من كتابتها، والبريد الالكتروني بدلاً من الصادر والوارد، واكتشاف المشاكل بدلاً من المتابعة.

فيما قسمها(أحمد، 2009) إلى تقديم الخدمات للمستفيدين بصوره مرضية خلال 24 ساعة وطيلة أيام الاسبوع، وتحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز العمل وبتكلفة مالية مناسبة، وايجاد مجتمع قادر على التعامل مع متغيرات العصر التكنولوجي، وتعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية، والحفاظ على حقوق الموظفين من حيث تنمية روح الابداع والابتكار، والحفاظ على أمن وسرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدها.

وقد حدد (فورمان، 2002) مبادئ استراتيجية الإدارة الإلكترونية في المدرسة بما بأنْ تكون مركزة على الطلاب، وأنْ تكون موجهة الى النتائج، وأنْ تكون معتمدة على حاجات الطلبة والعاملين في المدرسة، ومشجعة للابداع وبغية تحقيق هذه المبادئ أصبح من الضروري استثمار هذه المبادئ والاساليب، والتقنيات الادارية الإلكترونية في الإدارة المدرسية، وتسهيل عملية الاتصال بينها وبين الافراد المستفيدين من الخدمة التعليمية.

وتطبيق تلك الاساليب الادارية الإلكترونية المعاصرة ليس وصفة جاهزة للاستخدام إنما يتطلب إمكانات مادية، وبشرية، وفنية غير تقليدية، ويستلزم التهيئة المناسبة لمقوماتها العديدة، وتطوير البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات الادارية، وتوفير الظروف المواتية لنجاح التطبيق، مما ينعكس بشكل مباشر على أداء الإدارة المدرسية(الضافي، 2006).

وأورد(الفرا، 2008) أنّالإدارة الإلكترونية تهدف إلى زيادة قدرات الإدارات على الاستفادة من تقنية المعلومات والاتصالات بهدف التنمية. وقسمهاإلى أهداف إدارية وأهداف اجتماعية وأهداف علمية وأهداف اقتصادية.

أمّا الاهداف الادارية فتتمثل بتطوير الإدارة بشكل عام، باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة والانظمةالتي من شأنها تطوير العمل الاداري، ورفع كفاءة الموظف، وخلق جيل جديد من الكوادر القادرة على التعامل مع التقنيات الحديثة، وتوفير المعلومات والبيانات لأصحاب القرار في الوقت

المناسب، ورفع مستوى العملية الرقابية، وتواصل أفضل وارتباط أكبر بين إدارات المؤسسة الواحدة من شأنه تقديم خدمات أفضل، وإدارة ومتابعة المقررات المختلفة بالمؤسسة وكأنها وحدة مركزية، كذلك تجميع البيانات من مصدرها الاصلي بصورة موحدة، وإلغاء نظام الأرشيف الورقي، واستبداله بنظام أرشفة الكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق. والمقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة، ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والاستفادة منها في أي وقت كان، وإلغاء عامل المكان، إذ إنّها تطمح الى تحقيق تعيينات الموظفين والتخاطب معهم، وإرسال الاوامر والتعليمات والاشراف على الأداء وإقامة الندوات والمؤتمرات(عامر، 2007).

ووضح الفرا (2008) فيما يتعلق بالأهداف الاجتماعية فأنها تتمحور حولمحاربة البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومية، وايجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني، وتعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية، بالأضافة الى الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الابداع والابتكار.

فيما بين سليمان(2015)الأهداف العلمية تتمثل في توظيف تكنولوجيا المعلومات، والحفاظ على سرية المعلومات، وتقليل مخاطر فقدها، وإلغاء تأثير عامل الزمان، والتأكيد على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث والتي تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة. وتمثل الأهداف العلمية المرحلة الجديدة التي وصلت اليها أدارة العمليات في المنظمات بشتى أنواعها لما تمثل من قيمة مادية ومعرفية عالية الخصوصية بحاجة الى حماية وصيانة دائمة من ناحية والى تطوير لغايات ضبط الجودة وتحسين المخرجات بأقل التكاليف معتمدة على الاساليب العلمية والأدوات والبرامج التكنولوجية ذات الدقة العالية.

والأهداف الاقتصادية تتمثل في تحسين الانتعاش الاقتصادي وجلب الاستثمار من خلال الاليات المتطورة والمتوفرة في المؤسسات، من خلال ما يتوفر من برمجيات ومعدات وأدوات تكنولوجية مكنت من زيادة قدرات حفظ البيانات والمعلومات وسرعة أسترجاعها وتقليل تكاليف العنصر البشري في ظل أستخدام التكنولوجيا، وكذلك تقليل تكاليف التشغيل والعمليات بشكل عام. حيث تتمثل زيادة الكفاءة الأقتصادية من خلال تخفيض وتقليص أوجه الصرف سواء على العنصر البشري أو على العمليات و الأجراءات أو على الحفظ والدقة في العمل المرتفعة مقارنة بدقة العنصر البشري، ومن ناحية أخرى

فأن تقليص الفترات الزمنية لأنجاز الأعمال يؤدي بلا شك الى زيادة الكفاءة الأقتصادية وزيادة في الربحية بشكل عام(قريشي، 2016).

5. 2. 2 الأسباب التي أدت لظهور الإدارة الإلكترونية.

تقول(النبشي، 2013) إنّ التحول الى الإدارة الإلكترونية حتمية تفرضها التغيرات العالمية، أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة، فقد فرض التقدم العلمي والتكنولوجي المطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات، وضمان سلامة العمليات، كلها من الامور التي دعت الى التطور الاداري نحو الإدارة الإلكترونية.

ويمكن تلخيص الأسباب التي أدت الى ظهورها كما بينها رضوان (2004) في النقاط الآتية:

أ. تسارع التقدم العلمي والثورة المعرفية المرتبطة به:حيث أظهرت الثورة التكنولوجية عدة مزايا لتطبيقاتها العلمية في مجالات الحياة الانسانية، وكذا نوعية الخدمات والسلع، وتمثل هذه الثورة فرصة متميزة للأفراد والحكومات ومنظمات الاعمال، كما أنّ حجم الاستثمار المتزايد في قطاع التكنولوجيا يتطلب تتطلب تعظيم الفوائد المرجوة منه وتسخيره لتسجل الحياة والرفاه الانساني عموماً.

ب. توجهات العولمة وترابط المجتمعات الإنسانية: ببروز ظاهرة العولمة والتي تمثل فلسفة جديدة للعلاقات الكونية، حيث لها أبعاد سياسية واقتصادية واجتماعية وإدارية وقانونية، وتقدم الثورة التكنولوجية أدوات معرفية وتقنية لخدمة متطلبات العولمة وتحقيق أغراضها.

ج. التحولات الديموقراطية وما رافقها من متغيرات وتوقعات شعبية: ساهمت هذه الحركات التي تطالب بالحرية، الانتفاح والمشاركة وأحترام حقوق الانسان، في إحداث تغييرات جذرية في البناء المجتمعي.

عموما، وطبيعة الانظمة السياسية والاجتماعية على وجه الخصوص، وقد رافقت هذه التغيرات ارتفاع مستوى الوعي والتوقعات الاجتماعية، ونشوء رؤى جديدة للقطاع العام، وضرورة تحسين مستوى الاداء للمؤسسات السياسية بالانتخابات وغيرها، وتطوير فعالية القطاع العام،

والارتقاء بمستوى أداء المؤسسات كما ونوعا.

د. الاستجابة والتكيف مع مستوى البيئة المحيطة: بعد تطبيق مفهوم الحكومة في كثير من المنظمات، تحتم على كل الدول الحاق بركب التطور تجنباًلأحتمالات العزلة والتخلف والتنافس، في

تقديم الخدمات والسلع، إذ لا يمكن لأي دولة أو مجتمع إنساني معاصر أن يعيش كنظام مغلق، دون مواكبة التطور الطبيعي للحياة الانسانية بأبعاده المختلفة.

وهناك أيضا أسباب أخرى أدت الى ظهور الإدارة الإلكترونية مثل:

- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الاعمال.
- صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء، وصعوبة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المنظمة
- فرض وتحديات تكنولوجيا المعلومات وثورة الأعمال(الانترنت).

وذكر(عامر، 2007) مجموعة من الأسباب التي أدت الى التحول والاتجاه الى الإدارة الإلكترونية والتي من أهمهاالاجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الاعمال، والقرارات والتوجيهات الفورية التي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق، إضافة إلى العجز عن التوحيد البيانات على مستوى المؤسسة، وصعوبة الوقوف على معدلات قياس الاداء، صعوبة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.

فيما بيّن(ياسين، 2005) أهم الأسباب التي أدت الى ظهور الإدارة الإلكترونيةإلى انبثاق ثورة المعلومات والمعرفة، وفرص وتحديات تكنولوجيا المعلومات، وثورة الأعمال (الانترنت)، والعولمة، والتغيرات الجزرية المستمرة في بيئة الاعمال.

وذكر(الضافي، 2006) نتيجة لثورة الاتصالات، وتأثر البيئة المحيطة بالمنظمات الإدارية بالتغيرات السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية التي تشهدها الساحة العالمية والمحلية، وتفاعل كثير من العوامل والمبررات أدت الى التحول من الإدارة الورقية الى الإدارة الإلكترونية.

ويرى الظافي(2006) أنّ أهم هذه المبررات تتمثل فيتسارع التقدم العلمي والتطورالتكنولوجي، وترابط المجتمعات الانسانية في ظل توجهات العولمة، وأيضاً الاستجابة لمتطلبات البيئة المحيطة، والتكيف معهاالتحولات الديموقراطية وما رافقها من متغيرات وتوقعات اجتماعية.

5. 2. 2 أهمية الإدارة الإلكترونية

تمثل الإدارة الإلكترونية نوعًا من الاستجابة القوية لتحديات القرن الحادي والعشرين، وتظهر أهميتها في قدرتها على التعامل بفاعلية وكفاءة مع المتغيرات التي يمر بها العصر الحالي(ياسين، 2005). أظهرت دراسة(روسيل، 2004) أنّالإدارة الإلكترونية تسهم في زيادة الانتاجية، وتقليل التكاليف،

وتحقيق رضا المستفيد من العملية التعليمية، وتحسين فاعلية العمليات وخدماتها الداخلية، وتوفير الوقت والجهد. وأظهرت دراسة(حسن، 2010) أنّ استخدام الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى انجاز الأعمال الادارية بكفاءة وفعالية، واستخدام تطبيقات الحاسب الآلي يقلل من الأخطاء المحتملة، أمّا دراسة (حسن، 2013) إلى أنّالإدارة الإلكترونية تسهل عملية التواصل بين الإدارات، وتعمل على بناء مجتمع معلوماتي معرفي، وتؤدي إلى سرعة وصول التعاميم والقرارات للجهات التنفيذية فور صدورها، وسرعة رفع التقارير من الجهات المختصة إلكترونيا، وتيسير تبادل المعلومات من الجهات الحكومية الاخرى والحد من مركزية الاتصال بين الإدارات، وتوفير المعلومات التي يحتاج إليها صانع القرار، وزيادة النزاهة بإلغاء المحاباة، وتنظيم الأرشفة بشكل أسرع وأكثر حفظًا، ونشر التعليم الالكتروني، وتوفير الحماية(الامنية–السرية) للمعلومات، والحد من أخطاء العمل القيادي، وإتاحة الوقت للتفكير الإبداعي في العمل، وإتاحة مزيدًا من الوقت للعاملين لأداء مسئوليات أكثر أهمية.

وتأخذ الإدارة الإلكترونية أهميتها من أهمية الإدارة بحد ذاتها، وأهمية الإدارة الإلكترونية تكمن في إنجاز الأعمال الإدارية بسرعة بدقة وسرعة الاتصال والتواصل للموظفين داخل المدرسة نفسها وبين المدرسة والمدارس الأخرى وبين المدرسة والمديرية وترى الباحثة أنّ سهولة الاتصال الأفقي والعامودي تعطي الإدارة الإلكترونية أهميتها، كما وتكمن أهمية الإدارة الإلكترونية في كونها تمثل نوعًا من الاستجابة لمتغيرات العصر الرقمي والثورة في الاتصالات والمعلومات والتغيرات المستمرة في بيئة الاعمال، فاستخدام الإدارة الإلكترونية للإنترنت وشبكة الحاسب الآلي والاتصالات جعل قواعد ومستودعات البيانات متاحة للجميع، وأفقد الإدارة الإلكترونية الورقية مبررًا للبقاء على قمة الهرم الإداري(العمار،2008).

ويمكن تحديد أهمية استخدامها في المؤسسات التربوية بتخفيض تكاليف المخرجات التربوية إذ تستطيع الإدارة الإلكترونية تحقيق ذلك من خلال تجهيز وتخفيض التكاليف الخاصة، بإنشاء المعامل والفصول الدراسية والوسائل التربوية الحديثة، واتساع نطاق المنظمات التي تتعامل معها المؤسسة التربوية:حيث تقومُالإدارة الإلكترونية بتمكين المؤسسات التربوية من التفاعل مع منظمات جديدة على المستويين العالمي والمحلي، كما تسهم الإدارة الإلكترونية في القضاء على التعامل الوسطي: حيث تمكن الإدارة

الإلكترونية المؤسسات التربوية بتخزين وحفظ المعلومات المتعلقة بها في أجهزة بسيطة يتم استدعائها في الوقت المطلوب(غنيم، 2004).

– ويضيف عامر(2007) الى أنّ أهمية الإدارة الإلكترونية تكمن في تحسين فاعلية الأداء واتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن يريد وتسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية، وإمكانية الحصول عليها بأقل مجهود خلال وسائل البحث الالي المتوفر.

6. 2. 2 الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية

بينت (خلوف، 2010) الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية في الجدول الآتي:

الرقم	أسس المقارنة	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
1	الوسائل المستخدمة	الاتصالات المباشرة والمراسلات الورقية	شبكات الاتصال الإلكترونية
2	الوسائل المستخدمة	ورقية	إلكترونية
3	مدى الاعتماد على الامكانات المادية وتعتمد على البشرية.	تعتمد على استغلال أمثل للإمكانات المادية والبشرية في تحقيق الاهداف.	استخدام التكنولوجيا في تحقيق الاهداف
4	التفاعل.	تحتاج الى وقت أطول حتى يتم التفاعل بالشكل المرجو من أجل تحقيق الأهداف	إرسال الرسالة إلى عدد لا نهائي في الوقت ذاته.
5	التكلفة.	مكلفة على المدى البعيد	اقتصادية على المدى البعيد
6	الوصول للبيانات.	صعوبة الوصول بسبب التسلسل البيروقراطي وكثرة المستندات الورقية.	سهولة الوصول بسبب توافر قواعد بيانات ضخمة جدًا
7	الموثوقية.	أقل وثوقيه بسبب عدم توافر نظام حماية للبيانات.	وثوقيه عالية بسبب توافر نظام الحماية للبيانات
8	الجودة.	جودة أقل.	جودة عالية جدًا

7. 2. 2 معوقات الإدارة الإلكترونية

تناولت البحوث معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية. قسمها العلماء الى معوقات بشرية ومعوقات إدارية ومعوقات تقنية ومالية.

المعوقات الادارية: تتمثل المعوقات الإدارية وفقاً لما أوردها(الفرا، 2008) بضعف اهتمام الإدارة العليا بتقييم ومتابعة تطبيق الإدارة الالكترونية، وغياب التنسيق بين الأجهزة والإدارات ذات العلاقة بنشاط

المنظمة التي تملك نفس النوع من الأجهزة والبرمجيات، وتعقيد الإجراءات الإدارية، الافتقار الى اللوائح والتشريعات المنظمة لبرامج الإدارة الإلكترونية.

المعوقات البشرية: لخصت دراسة (سليمان، 2015) المعوقات البشرية الى التردد والخوف من التعامل مع التقنية المعلوماتية عدم توافر الأعداد المطلوبة من المؤهلين للإدارة الإلكترونية، وضعف مهارات اللغة الانجليزية لدى العاملين، ونقص الكفايات المعرفية الخاصة بتكنولوجيا المعلومات لدى العاملين

وكان من أهم المعوقات التي ذكرها(إبراهيم والقرشي ومحمد، 2012) في دراستهم هي ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرنامج الإدارة الإلكترونية وغموض مفهوم الإدارة الإلكترونية لدى القيادات الادارية أمّا (حسن، 2013) فتوصل إلى أنّ ضعف مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات باستخدام الإدارة الإلكترونية وضعف الحوافز المادية والمعنوية التي يتلقاها العاملين وغياب التخطيط الاستراتيجي للتحول للإدارة الإلكترونية ومقاومة بعض الجهات التنفيذية للتحول نحو الإدارة الإلكترونية، ومقاومة بعض القيادات للتغير خوفا على وظائفهم والتمسك باللوائح والقوانين وانعدام المرونة في التنفيذ.

في حين أنّ (Baskin & Williams, 2006) توصلا إلى أنّ معوقات الإدارة الإلكترونية هي عدم مناسبة الهيكل التنظيمي.

أمّا (سليمان، 2015) فبيّن أنّ سبب المعوقات الإدارية هو ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرنامج الإدارة الإلكترونية، وغموض مفهوم الإدارة الإلكترونية لدى القيادات الإدارية، وضعف مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات باستخدام الإدارة الإلكترونية، وغياب التخطيط الاستراتيجي للتحول للإدارة الإلكترونية، ومقاومة بعض الجهات التنفيذية للتحول نحو الإدارة الإلكترونية، ومقاومة بعض القيادات للتغير خوفا على وظائفهم، والتمسك باللوائح والقوانين وانعدام المرونة في التنفيذ، وعدم مناسبة الهيكل التنظيمي.

المعوقات التقنية والمادية

توصلت دراسة(Baskin & Williams, 2006) إلى أنّ معوقات المادية والإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية هي نقص المخصصات المالية وضعف توافر الأدلة والمعايير.

وأظهرت دراسة(سليمان، 2015) إلى أنّ المعوقات المادية والتقنية تكمن في نقص المخصصات المالية، وضعف توافر الادلة والمعايير، ونقص الدعم الفني، ووضعف التجهيزات والامكانات.

وترى الباحثة أنّ من أهم معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمدارس هي عدم إيمان الجيل القديم من العاملين بمنافع تطبيق الإدارة الإلكترونية، وأنّ عدم تقبل بعض الموظفين للتغير، وكسل بعض الموظفين وعدم تقبل التدريب على الإدارة الإلكترونية. كما أنّ فقر بعض المدارس وعدم وجود إمكانات تقنية كوجود حاسوب أو وصل المدرسة بشبكة الانترنت يندرج أيضًا تحت المعوقات المادية.

8. 2. 2 آثار تطبيق الإدارة الإلكترونية

تعد الإدارة الإلكترونية نمط جديد من أنماط الإدارة ترك أثاره الواسعة على المنظمات ومجلات عملها وعلى الإدارة واستراتيجياتها ووظائفها، والواقع أنّ هذه التأثيرات لا تعود فقط الى البعد التكنولوجي المتمثل بالتكنولوجيا الرقمية، وإنّما أيضًا الى البعد الاداري المتمثل في تطور المفاهيم الإدارية التي تراكمت لعقود عديدة من الزمن، فالأساليب الإدارية التي كانت ناجحة وملائمة لظروف الماضي قد لا تكون فعالة فيظل بيئة سريعة التغير كتلك التي نعيشها حاليًا، وتعمل الإدارة الإلكترونية على تحقيق المزيد من المرونة الادارية في التفويض والتمكينةوالإدارة القائمة على الفريق، وبالتالي فإنّالإدارة ووظائفيا رغم التأثير العميق، إلا إنّها ستظل تمثل القلب النابض للمنظمات، وأنّ تخطيط وتنظيم وتوجيه الاعمال الإلكترونية والرقابة عليها ستظل هي وظائف الإدارة الإلكترونية الجديدة.

وتتضح الآثار المرتبة على تطبيق الادرة الإلكترونية في المجالات الادارية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية كما بينها (العجماوي، ؛ محمد وعمرو،2007) كما يأتي:

– المجال الاداري: تنعكس آثار الإدارة الإلكترونية على وظائف الإدارة والعناصر الرئيسة للنشاط الاداري، وبصفة خاصة تهيئة وإصلاح البيئة التنظيمية.

– المجال السياسي: يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية الى انتشار الحكومات الإلكترونية أو ظهور نمط جديد من العلاقة بين المواطنين والدولة تستند الى زيادة الوعي السياسي وتسهيل المشاركة في وضع السياسات وتحديد الأولويات واستخدام نظم المعلومات الإلكترونية في عملية التمثيل السياسي والانتخابات

– المجال الاقتصادي: تتضح آثار الادارية الإلكترونية والثورة الرقمية في صناعة البرمجيات وتضاؤل أهمية رأس المال النقدي في مقابل أهمية اقتصاديات المعرفة وفتح أسواق جديدة، وزيادة فعالية العمليات الانتاجية.

– المجال الاجتماعي: إنّ تطبيق الإدارة الإلكترونية سوف يؤثر بشكل كمي وشمولي على جميع المكونات الاجتماعية يستند الى معرفة المعلومات ومن هذه التأثيرات الاجتماعية عولمة الثقافية، والتأثير السلبي على الثقافة المحلية والمعاناة من التفكك الاجتماعي على الرغم من زيادة وتيرة التفاعل الاجتماعي من المنظمات التي تقدم الخدمات الاهلية والحكومية.

9. 2. 2 صعوبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

يرى(ماهر وعقيلان، 2010) أنّ هناك مجموعة من الصعوبات التي تواجه مشروع تطبيق الإدارة الإلكترونية بالتعليم الثانوي الاردني منها قلة الاعتمادات المالية اللازمة لتنفيذ مثل هذا المشروع، ويتم التغلب على ذلك عن طريق توفير مصادر تمويل كثيرة بعيدة عن اللوائح الروتينية، ومقاومة التغيير من قبل القيادات القديمة المستفيدين من الوضع القائم، ويتم التغلب عليه عن طريق تدريبهم على أحدث الأجهزة التكنولوجية وتقديم الحوافز المادية والدرجات الوظيفية لهم التي تزيد من فاعلية التدريب، والتغيير في بعض القيادات السياسية مما يترتب عليه تغيير في الخطط الموضوعة، ويتم التغلب عليه عن طريق وضع خطط زمنية طويلة المدى والالتزام ومتابعة تنفيذ هذه الخطط، ووجود نسبة كبيرة من المعلمين والإداريين لديهم أمية الحاسب الآلي ومعارضين للتغيير، ويمكن التغلب عليها عن طريق عمل مشروع منظم ومتطور في مجال تكنولوجيا المعلومات، وقلة الخبراء والعاملين في مجال الإدارة الإلكترونية وتوجهم نحو القطاع الخاص، ويتم ذلك عن طريق استقطاب هذه النخبة عن طريق زيادة الحوافز المادية لهم وتشجيعهم على العمل الحكومي.

10. 2. 2 عناصر الإدارة الإلكترونية

عناصر الإدارة الإلكترونية هي الأدوات المستعملة لتطبيق الإدارة الإلكترونيةوهي"الحاسوب والبرمجيات التطبيقية والتشغيلية وشبكة الانترنت"ومستخدمي هذه الأدوات وهم مديري المدارس والعاملين في المدارس والمديريات والوزارة.

11. 2. 2 متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

بيّن(النبشي، 2013) أنّ تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب توليفة متكاملة من العناصر الجوهرية التي تتبادل من الوظائف والأدوار في سياق تطوير عملية التحول الإلكتروني للمؤسسة وهي ليست وصفة جاهزة أو خبرة مستوردة يمكن نقلها وتطبيقها فقط، بل إنّها عملية معقدة تشتمل على نظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والمادية والبشرية وغيرها. وبالتالي لابد من توفر متطلبات عديدة ومتكاملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

قسم العملاء الإدارة الإلكترونية من حيث المتطلبات الى متطلبات بشرية ومتطلبات مالية ومتطلبات إدارية و متطلبات أمنية.

المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية

لا شك أنّ المتطلبات البشرية هو الركيزة الأساسية ومن أهم المتطلبات لأنّ العنصر البشري هو من أوجدها وطورها وطبقها.

بين (العمار، 2008) أنّ العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع أو في أي مؤسسة، فلذلك يعتبر العنصر البشري ذو أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، إذ يعد هو المنشأة، فهو الذي اكتشفها ومن ثم طورها وسخّرها لتحقيق أهدافه التي يصبو إليها، لذلك فإنّ الإدارة الإلكترونية من وإلى العنصر البشري.

عددها(باكير، 2006) التدريب وبناء القدرات، وهو يشمل تدريب كافة الموظفين على أجهزة الكمبيوتر، وإدارة الشبكات وقواعد المعلومات والبيانات، وكافة المعلومات اللازمة للعمل على إدارة وتوجيه الإدارة الإلكترونية بشكل سليم، ويفضل أنْ يتم ذلك بواسطة مراكز تدريب متخصصة تابعة للحكومة، أضف إلى ذلك أنّه يجب نشر ثقافة استخدام الادرة الإلكترونية وطرق ووسائل استخدامها للمواطنين أيضًا.

المتطلبات المالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

لاشك أنّ تطبيق الإدارة الإلكترونية يحتاج الى ميزانية وذلك لتوفير الأجهزة اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية. أوضحت (البشري، 2009) أنّ مشروع الإدارة الإلكترونيةمن المشاريع الضخمة والتي

تحتاج الى أموال طائلة لكي تضمن له الاستمرار وبلوغ الاهداف، لتحسين مستوى البنية التحتية وتوفير الاجهزة والادوات اللازمة والبرامج الإلكترونية وتحديثها من وقت لآخر، وتدريب العناصر البشرية باستمرار، ولذلك لا بد من توفير التمويل الكافي لهذا المشروع، كما أنّ التخطيط المالي الرشيد يعتبر من أهم متطلبات الإدارة، مما يقتضي ضرورة رصد ميزانية مستقلة للمشروع بحيث تكون تحت المراجعة دوريا لغرض ديمومة التمويل المستمر له.

المتطلبات الادارية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

لا بد من تبني منهج يواكب التطور التكنولوجي المعاصر من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية.

أوضحت (البشري، 2009) أنّالإدارة الإلكترونية تحتاج لكي تحقق للمؤسسات الاهداف المبتغاة منها الى إدارة جيدة تساند التطور والتغيير، وتدعمه و تأخذ بكل جديد ومستحدث في الاساليب الادارية، مع ضرورة وجود قيادات إدارية إلكترونية تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مع قدرتها على الابتكار وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية، وصنع المعرفة.

المتطلبات الامنية لتطبيق الادارية الإلكترونية.

يقصد بتطبيق الإدارة الإلكترونية حماية وتأمين كافة الموارد المستخدمة في تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث أورد (القرني، 2007) إنّ التعدي على المعلومات وسرقة البيانات والملفات واختراق الانظمة وبرامج الحماية، ومن أهم أسباب تخوف المؤسسات من التعاملات الإلكترونية، ويقصد بأمن المعلومات حماية وتأمين كافة الموارد المستخدمة في معالجة المعلومات، بحيث تؤمن المؤسسة نفسها والعاملين بها، وأجهزة الحاسبات المستخدمة فيها، ووسائط المعلومات التي تحتوي على بيانات المؤسسة عن طريق إتباع إجراءات ووسائل حماية متعددة لضمان سلامة المعلومات التي تعد كنزا ثمينا للمؤسسة يجب الحفاظ عليه، وأورد(عمار، 2009) أنّ هناك بعض الاجراءات التي تطلبها الإدارة الإلكترونية لتحقيق أمن المعلومات منها أنّه يجب على الإدارة العليا في المؤسسة دعم أمن نظم المعلومات لديها، ويجب أن توكل مسؤولية أمن نظم المعلومات في المؤسسة للأشخاص المحددين، وتحديد آليات المراقبة والتفتيش لنظم المعلومات وشبكات الحاسوب، والاحتفاظ بنسخ احتياطية لنظم المعلومات بشكل آمن.

12. 2. 2 المهارات اللازم توافرها في الهيئة الادارية الإلكترونية في المدرسة

ينبغي على جميع أعضاء الهيئة الادارية الذين يمثلون السلطة المسؤولة على اتخاذ القرار في الإدارة الإلكترونية في المدرسة، أن يمتلكوا الثقافة الإلكترونية حتى يتمكنوا من المشاركة الفاعلة في العمل الإداري الالكتروني، وتتضمن الثقافة الإلكترونية مجموعة من المهارات التي ينبغي عليهم اتقانها ومنهامهارات استخدام البريد الالكتروني لتبادل الرسائل والوثائق والمعلومات والبيانات باستخدام الحاسب، ومهارة استخدام نظام مجموعات الاخبار والتي تعمل على ربط مجموعة من الاشخاص سويا من خلال قوائم مخصصة لتبادل وجهات النظر، وتوافر مهارة استخدام برامج محادثة على الإنترنت والتي تساعد على التحدث مع الاخرين عبر مواقع التواصل الاجتماعي المختلفة، وتوافر مهارة استخدام الشبكة العنكبوتية التي تمثل مركز المعلومات العالمية، حيث ممكن من خلالها الحصول على معلومات نصية وسمعية ومرئية عن طريق التصفح الالكتروني، ومهارة استخدام تطبيقات الحاسب الالي المختلفة مثل(معالج النصوص وقواعد البيانات والجداول الإلكترونية وبرامج الرسوم والوسائط المتعددة)، كذلك مهارة استخدام الماسحات الضوئية والكاميرات الرقمية، ومهارة القدرة على نقل الملفات الإلكترونيةوارسالها وتلقيها، وامتلاك القدرة على استخدام محركات البحث الإلكترونية، مهارة التعامل مع شبكات الاتصال المحلية في تنفيذ المهام الشرافية، وتوفر مهارات تركيب وصيانة الاجهزة الحاسوبية وملحقاتها وشبكات الاتصال.

13. 2. 2 بعض التجارب العالمية الرائدة لاستخدام الإدارة الإلكترونية في مجال التعليم:

هناك العديد من التجارب الناجحة في ميدان الإدارة الإلكترونية عالميًا وعربيًا، ولعل من أفضل تلك التجارب هي تجربة الولايات المتحدة أولاً يليها الاتحاد الأوربي وألمانيا وفرنسا وكندا وايرلندا وسنغافورة، إذ استطاعت الإدارة الإلكترونية في هذه الدول أنْ تختزل الإجراءات المعقدة وتقدم أفضل وأسرع الخدمات للمواطنين وبأساليب لامركزية فضلا عن تقليل التكاليف التي المترتبة على العمل التقليدي.

أمّا في الدول العربية فتعد تجربة الإمارات العربية من أفضل التجارب وتليها السعودية والكويت والأردن وفلسطين والمغرب والجزائر وليبيا، ولعل المضحك المبكي هو أنّ فلسطين استطاعت رغم الظروف غير الاعتيادية الناجمة من الاحتلال ان تطبق الإدارة الإلكترونية في مجالات واسعة استطاعت من خلالها أنْ تكسر الحصار الإسرائيلي المستمر في جوانب كثيرة، من أهمها التعليم.

أ- تجربة الاتحاد الاوروبي:بين متولي (2004) أنّهفي مارس عام 2000 م، إذأقر رؤساء الإتحاد الاوروبي في اجتماعهم في "لشبونة" بالبرتغال بأنّ ثمة مشكلات تواجه استخدام التقانة الجديدة للمعلومات والاتصالات في المجال التعليمي والتي من بينها:

- النقص الواضح في معدات الحواسب والبرمجيات، والنقص في أعداد المعلمين المؤهلين في مجال التقانة، حيث وصل هذا النقص إلى(500. 000) وظيفة على مستوى الاتحاد الاوروبي في عام 1998م، وكذلك النقص الواضح في انتاج الاتحاد الاوروبي من برمجيات الوسائط المتعددة التعليمية.

ومن ناحية أخرى فقد كانت الكلفة العالية للاتصالات اللاسلكية على مستوى الاتحاد الاوروبي وخدمات الأنترنت تشكل عائق حقيقي أمام أنتشار التكنولوجيا في التعليم.

في ضوء تلك المؤشرات اعتمدت المفوضية الاوروبية في مايو عام 2000م، مبادرة تسمى "تعميم تعليم الغد" التي تهدف استخدام التقنيات الرقمية من الحواسب والوسائط المتعددة والانترنت لتحسين نوعية التعليم لا سيما التعليم الثانوي، ولكي يتم تحقيق هذه المبادرة طالب المعنيون بالمفوضية الاوروبية دول الاتحاد الاوروبي بتسريع اقامة بنية تحتية للتعليم الالكتروني ذات نوعية عالية تهدف الى تحقيق الأمور التالية:

تزويد كل المدارس بإمكانية الدخول الى الانترنت والى الموارد ذات الوسائط المتعددة، وتجهيز كل الصفوف بوصلة انترنت سريعة قبل نهاية عام 2002م، وأيضاً بلوغ نسبة من 5-15 طالب لكل حاسب قبل نهاية عام 2004م، ومن ناحية أخرى هدفت المبادرة الى دعم تطوير المناهج الدراسية بهدف ادخال طرق جديدة معتمدة على تقانة المعلومات والاتصالات. وتدريب نحو(81)مليون طالب في مدارس الاتحاد الاوروبي، و(5) مليون معلم على الاستخدام الرقمي في مجال التعليم وذلك قبل نهاية عام 2003م.

ب- تجربة الولايات المتحدة الامريكية: وضح الفرا(2008) أنّالولايات المتحدة الامريكية بدأت بخطة تطبيق تقنيات التعليم في مدارسها عام 1996م، وتبنتها وزارة التعليم الأمريكية بأعتبارهاهدفاً استراتيجياً وطنياً لإدخال تقنية المعلومات للمدارس الحكومية.

ولتنفيذ هذه الخطة فقد تضافرت جهود القطاع الخاص مع القطاع العام، وتم توجيه الجهود للاستثمار في مجال تطوير ونشر تقنيات التعليم وبتركيز اكبر على الانترنت. وقد تلخصت اهداف هذه الخطة فيما يلي:-

- تمكين كل الطلاب من الاستفادة من تقنية المعلومات في فصولهم الدراسية ومنازلهم.
- تعليم كل المعلمين المهارات التقنية لمساعدة الطلاب في تحقيق اعلى المعايير العلمية.
- تزويد الطلاب بالمهارات اللازمة لاستخدام تقنية المعلومات وبخاصة الانترنت والبريد الالكتروني.

وقد وضعت الخطة الية تنفيذ وتقويم ومتابعة اثمرت عن ربط 98 % من المدارس العامة في أمريكا بالانترنت في منتصف عام 2001م لتكتمل خطوة مهمة من خطوات تعميم التعليم الالكتروني في المدارس الامريكية.

ج – تجربة كوبا الجنوبية:ذكر متولي (2004) أنّكوريا الجنوبية بدأت باستخدام الانترنت فيما يعرف بمشروع "شبكة الاطفال" في المدارس الابتدائية، ثم توسيع المشروع نحو المدارس المتوسطة والثانوية ثم الكليات والجامعات، تم قام هذا المشروع من خلال التعاون مع شبكة الشباب العالمية من أجل السلام (GYN) وأحدى الصحف الكورية من جانب ووزارة الاتصالات والمعلومات ووزارة التعليم الكوريتين من جانب آخر، وقد بدأ المشروع بالتجريب على مستوى المدارس الابتدائية ثم انتقل الى المدارس المتوسطة والمدارس الثانوية ثم الجامعات.

2. 2. 2 الاداء الوظيفي

الأداء الوظيفي مفهوم إداري مهم، حظي باهتمام كبير من البحث في الدراسات الإدارية ودراسات الموارد البشرية على وجه الخصوص، إذ يحتل هذا المفهوم أهمية كبيرة على مستوى الأفراد والمنظمات معاً، ويعبر بشكل أساس عن محصلة نتائج أعمال المنظمة، وفي إطار تفاعلها مع بيئتها الداخليةوالخارجية، وبالتالي فهو الذي يحددمدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها من عدمه(الزير، 2018).

2. 2. 2. 2 مفهوم الاداء الوظيفي

ينظر إلى الأداء الوظيفي من منظورين، فهناك من يرى الأداء الوظيفي باعتباره ناتج سلوك الفرد، وآخرون ينظرون إليه باعتباره يشير إلى النتائج النهائية لعمل المنظمة، وقد عرف(Siljanen, 2010) الأداء الوظيفي على: أنّه الدرجة التي يمارس فيها العاملون السلوك الذي يساهم في إنجاز وتحقيق أهداف الإدارة. وعرّفه(الشمري، 2007: 11) بأنّه يعني: "قيام الموظفين بتنفيذ المهام والواجبات المنوطة بهم، وفهم المسؤوليات التي تحددها أجهزتهم، لتحقيق أهداف الوظائف التي يشغلونها". وعرّف (العنزي، 2004: 32) الأداء الوظيفي بأنّه: "التزام الموظف بمتطلبات وظيفته التي أسندت

إليه، من الالتزام بالآداب والأخلاق الحميدة داخل المنظمة التي يعمل بها، وتحمله الأعباء والمسؤوليات المسندة على عاتقه".

3. 2. 2. 2 أهمية الاداء الوظيفي

يذكر(شاويش، 2005) أنّ تقييم أداء العاملين يهدف أساساً إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية لكل من الفرد والمنظمة، كما أنّه يمكن الرؤساء من متابعة الواجبات والمسؤوليات المناطة بمرؤوسيهم، وبذات الوقت يمكن المرؤوسين من العمل بكفاءة وفعالية، وهناك مجالات متعددة لاستخدام تقييم الأداء الوظيفي تصنف فيما يأتي:

(1) الترقية والنقل: من خلال الكشف عن قدرات العاملين، يتم وضع الموظف في المكان المناسب، وإعطاءه الترقية التي يستحقها.

(2)تقييم المشرفين والمديرين: لتحديد مدى فاعليتهم في تطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم.

(3) تزويد متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات واقعية عن أداء العاملين فيها.

(4) الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة.

(5) الرواتب والأجور، إذ تسهم عملية قياس الأداء في اقتراح التعديلات المناسبة في الرواتب والأجور والمكافآت المناسبة.

(6) تقديم المشورة: عن طريق تقويم حالة الضعف التي يعاني منها بعض العاملين واقتراح الإجراءات المناسبة لتحسين أدائهم.

(7) اكتشاف الحاجات التدريبية: يعتبر قياس الأداء من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية للموظفين والاسهام في تحديد نوع برامج التدريب والتطوير اللازمة.

4. 2. 2. 2 عناصر الاداء الوظيفي

هناك الكثير من العناصر التي أوردها الباحثون للأداء، غير أنّ العناصر الآتية، والتي أوردها (بحر والعجلة، 2010؛ درة، 2003) تعد الأكثر أهمية، والتي ترى الباحثة أنّها ترتبط بمكونات هذه الدراسة، وهذه العناصر هي:

1) كفايات الموظف، والتي تعني ما يمتلكه الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف.

2) متطلبات العمل أو الوظيفة، وتشمل المهام والمسؤوليات، أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال، أو وظيفة من الوظائف.

3) بيئة التنظيم، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال، وهي؛ التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي، والإجراءات المستخدمة، والعوامل الخارجية مثل: العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والحضارية والسياسية والقانونية.

5. 2. 2. 2 قياس وتقييم الأداء الوظيفي

تعتبر عمليةقياسوتقييمالأداءالوظيفي في المنظمات منالعملياتالمهمةالتيتمارسهاإدارةالمواردالبشرية، حيث أن القياس والتقييم يمكن المنظمة من الحكم على فعالية السياسات والبرامج التي تعتمدها بخصوص الموارد البشرية، كسياسات الاستقطاب والتعيين والاختيار والتدريب والتطوير والمتابعة، وغيرها من السياسات. وتلعب عملية القياس والتقييم أهمية كبيرة في استقطاب الكفاءات البشرية التي تعتبر ذات قيمة كبيرة للمنظمة.

أمّا على صعيد الأفراد؛ فإنّ عملية القياس والتقييم تمكن الفرد العامل من التعرف على نقاط القوة والضعف في أدائه، وبالتالي تمكنه من تصويب وضعه الوظيفي في ضوء مخرجات عملية القياس والتقييم، من خلال تطوير وتعزيز نقاط القوة، والتغلب عبى نقاط الضعف (الهيتي، 2010).

ويرى (العزاوي وجواد، 2010) أنّ تقييم الأداء يمكن أنْ ينظر إليه باعتباره وسيلة تستخدم للتحقق من قدرة الأفراد على أداء الأعمال المنوطة بهم بشكل سليم، ومعرفة ما هو مطلوب منهم عندما يقومون بتنفيذ الأعمال التي يكلفون بها.

6. 2. 2. 2 مظاهر ضعف الأداء الوظيفي

هناك الكثير من المظاهر التي يستدل منها على ضعف الأداء الوظيفي من قبل العاملين في المنظمات، وبين (ماضي، 2011) أنّ أهم تلك المظاهر الإنتاجية الضعيفة وغير الجيدة في مواصفاتها، وعدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد، والصدام المستمر بين الإدارة والموظفين وخاصة الجدد منهم، وعدم الانسجام مع ثقافة المؤسسة السائدة، وفقدان الحافزية، وازدياد حالة اللامبالاة لدى العاملين، وضعف المعرفة والمهارات، وفقدان روح المخاطرة، والتأخر في اتخاذ القرارات، وعدم وجود الرغبة في النمو والتطور الوظيفي من قبل العاملين.

2. 2 الدراسات السابقة

2. 2. 1 دراسات سابقة تتعلق بالإدارة الإلكترونية

دراسة شوَاي(2016). هدفت الدراسة التعرف إلى مفهوم الإدارة الإلكترونية وبيان أهميتها وقدرتها في التأثير الايجابي في وظائف الإدارة، والتعرف على العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي من خلال مراجعة الأدبيات في الإدارة الإلكترونية وتطوير الأداء الوظيفي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة، وكان من أهم نتائج الدراسة أنّالإدارة الإلكترونية نمط جديد من الإدارة التي أحدثت تغيرات عميقة في بيئة الإدارة في مختلف التنظيمات الأجتماعية ومن فوائدها خدمات أفضل للمستفيدين، وأداء أفضل للموظفين والعاملين. وأنّ نمط الإدارة الإلكترونية أحدث تحولاً كبيراً في وظائف الإدارة التقليدية من حيث التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة. وكان من أهم التوصيات تشجيع المنظمات الحكومية والأهلية إلى الأخذ بتطبيقات الإدارة الإلكترونية.

دراسة الزعبي(2015) التي هدفت هذه الدراسة الى التعرف الى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية التابعة لمديرية للتربية والتعليم في محافظة اربد من وجهة نظر مديري المدارس. اتبعت الباحثة المنهج الوصفي المسحي. كانت عينة الدراسة عينة عشوائية من مجتمع مدراء المدارس. استخدمت الباحثة الاستبانة كأدة جمع بيانات وكان من أبرز نتائج الدراسة وجود مستوى متوسط لتطبيقالإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في محافظة اربد من وجهة نظر مديري المدارس، ومن حيث التوصيات فإنّ أبرزها كان حول ضرورة وجود شبكة حاسوبية داخلية مرتبطة بكافة الأقسام والمرافق الإدارية في المدرسة وضرورة إخضاع المدراء لدورات تدريبية مختصة بتطوير عمل الإدارة المدرسية تساعدهم على توظيف التقنيات الإلكترونية في متابعة الورش والدورات التدريبية.

دراسة (سليمان، 2015) تهدف الدراسة الى تحديد التحديات التي تواجه مدارس التعليم الثانوي العام بمدن القناة والتي أدت لضرورة تطبيق الإدارة الإلكترونية. اتبعت الباحثة المنهج الوصفي وأخذت عينة الدراسة من المجتمع المتمثل بمعلمين وإدارين بمدارس القناة. استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة قياس. كانت أهم نتائج الدراسة وجود عدة مشكيلات تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس التعليم الثانوي العام بمدارس القناة من أهمها ضعف توافر الأعداد المطلوبة من المؤهلين للادارةالإلكترونية، وقلة الحوافز المادية المخصصة لتشجيع الإداريين على الالتحاق بالبرامج التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية. أهم توصيات الباحثة أنه يفترض التحول الى تطبيق المدرسة الذكية في جميع مكونات نظام التعليم الثانوي العام(منهج، طرق تدريس، إدارة تعليمية ومدرسية، تقويم أداء، أنشطة صفية. . . . . الخ) مما يعني ظهور متطلبات تشريعية، وإدارية، وبشرية، وفنية ومالية جديدة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

دراسة الغنبوصي والهاجري (2014) هدفت الدراسة الى التعرف لصعوبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس التعليم العام في سلطنة عمان ودولة الكويت. ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة قياس وزعة على المجتمع المكون من مدراء مدارس ومساعديهم في كل من دولة الكويت وسلطنة عمانأهمالنتائجأظهرت أنّ الفجوة الثقافية الإلكترونيةجائت

في المرتبة الأولى كأعلى الصعوبات نظرا لتكلفة تطبيق الإدارة الإلكترونية ولتوجه القيادات التربوية في الدولتين نحو إدخال التكنولوجيا في الحقل التربوي. أوصت الدراسة بتوفير الموارد المالية لهذا التوجه(تطبيق الإدارة الإلكترونية) مع البحث على موارد مساعدة للتمويل. فإنّ تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب نشر ثقافة ممارسة التكنولوجيا من قبل العاملين في الميدان التربوي وأفراد المجتمع فتوصي الدراسة بجسر الفجوة الثقافية بين المنفذين لسياسات التعامل مع التكنولوجيا والمتلقين لتلك السياسات من خلال تقديم برامج التعلم الالكتروني والتدريب على استخدام التكنولوجيا. أوصت أيضًا على عمل دراسة مستقبلية تتعلق بالاحتياجات التدريبية لاستعمال الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها.

دراسة شهاب(2011) هدفت الدراسة الى التعرف على مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية والاعدادية من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة نينوى، إذ اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتكوّنت عينة البحث من(40) مدير ومديرة للمدارس الثانوية والاعدادية تم اختيارهم بطريقة عشوائية، توصلت الباحثة إلى عدد من النتائج كان من أبرزها أنّ المديرين في المدارس الثانوية والإعدادية أظهروا مستواً من الأهمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية المدرسية من وجهت نظرهم، وكان من أبرز التوصيات تلك الموجهة لوزارة التربية والتعليم بضرورة اعتماد تطبيقات الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم وإدارات مدارسها.

دراسة خلوف(2010) هدفت الدراسة التعرف إلى واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظرالمديرين والمديرات، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لإجراء هذه الدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع مديرو مديرات المدارس الثانوية في الضفة الغربية والبالغ عددهم (652) وتكونت عينة الدراسة من(322) مديراً ومديرة أي ما يقارب(49. 4) من مجتمع الدراسة. وكانت العينة المختارة عينة طبقية عشوائية. وتم أستخداماالأستبيان كأداة لجمع البيانات، وأشارت نتائج الدراسة إلى أنّ هناك واقعاً منخفضاً لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات لذا أوصت الباحثة بضرورة إعداد دليل خاص بمفهوم الإدارة الإلكترونية وأهدافها، ومجالاتها في

العمل المدرسي لما يساهم ذلك في نشر ثقافة أكبر للإدارة الإلكترونية والإسراع في تدريب المديرين خاصة والمعلمين عامة على أستخداماالإدارة الإلكترونية في العمل المدرسي الإداري والفني.

دراسة الاسمري(2010) هدفت الدراسة الى الكشف عن واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية بمدينة الرياض والتعرف على المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية من خلال توظيف المديرين لتطبيق الإدارة الإلكترونية، اتبع الباحث المنهج الوصفي المسحي. تكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الثانوية الحكومية والأهلية النهارية بمدينة الرياض. حيث بلغ عددهم (193) مديراً، وكانت من أبرز نتائج الدراسة أنّ أغلب تطبيقات الإدارة الإلكترونية في إدارات المدارس بمدينة الرياض ضعيفة وتأييد أفراد الدراسة بدرجة كبيرة لمقترحات تطوير تطبيقات الإدارة الإلكترونية. ومن أهم التوصيات التي وردت في الدراسة كانت حول ضرورة الأستفادة من

تجارب الدول المتقدمة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، ووضع النظم المناسبة التي تساعد على تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس التعليم العام.

دراسة ماهر وعقيلان (2010) هدفت الدراسة الى إلقاء الضوء على المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالتعليم الأردني ومبررات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالتعليم الثانوي الاردني. اعتمد الباحثان المنهج الوصفي وتألف مجتمع الدراسة من بعض الموظفين(ادارين ومعلمين) بالتعليم الثانوي الاردني البالغ عددهم(64) موظفاً تم أختيارهم بالطريقة العشوائية مع مراعاة البعد الجغرافي عند أختيارالمناطق. استعمل الباحثان الاستبانة كأدة قياس. كان من أبرز النتائج توفير برنامج أمني لحماية كافة المعلومات والبيانات الخاصة بتعاملات المدارس تليها توفير عدد كاف من أحدث أجهزت الحاسبات الآلية والنظم والبرامج، وتوفير خدمة الأنترنت للعاملين بالمدارس وايجاد نظام احتياطي للعمل في حال تعطيل النظام الإلكتروني وأخر النتائج أكدت على وضع خطط فرعية لتطبيق الإدارة الإلكترونية. أمّا أبرز التوصيات كانت تشير الى ضرورة توفير الأمكانات الفنية والبشرية التي يتطلبها تطبيق التصور المقترح من قبل إدارات مدارس التعليم الثانوية ضرورة تغير أو تعديل عمليتي التعليم والتعلم في مدارس التعليم الثانوي الاردني بما يتفق مع متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

دراسة حمدي(2008) هدفت الدراسة الى الكشف عن الصعوبات التي تحول دون أستخداماالإدارة الإلكترونية في إدارة المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة، اتبع الباحث المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأدة جمع بيانات. كانت عينة الدراسة تتكون من جميع أفراد مجتمع الدراسة وهم مديرو ووكلاء المدارس الثانوية البالغ عددهم(131). وكانت من أهم نتائج الدراسة أنها كشفت عن وجود صعوبات إدارية وبشرية وتقنية وبرمجية ومالية، وأظهرت الصعوبات المالية بالمرتبة الاولى بين جميع الصعوبات، حيث عزى الباحث هذاالنتائج الى إنعدام دور القطاع الخاص في المساهمة (المالية/العينية) وقلة موارد المدرسة المالية وعدم تقديم دعم مالي تحفيزي للمدارس، وأفتقار المدارس الى ميزانيات خاصة. ومنأهم التوصيات تعين موظف مختص بصيانة ومتابعة تقنيات الإدارة الإلكترونية في المدارس ووضع لوائح تنظيمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية وتعريب البرمجيات الإلكترونية التي تخدم إدارة المدرسة لتسهيل التعاطي معها.

دراسة الفرا(2008) هدفت الدراسة الى التعرف على درجة توافر متطلبات تنفيذ الأتصال الإداري الإلكتروني في المدارس الثانوية بمحافظة غزة والكشف عن معوقات الأتصال الإداري في ضوء الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة، استعمل الباحث المنهج الوصفي والالستبانة كأداة قياس من المجتمع الممثل بمدراء المدارس ضمن عينة عشوائية. وتوصلت الدراسة الى بعض النتائج التي كان من أهمها أنّ درجة توافر متطلبات تنفيذ الأتصال الإداري الإلكتروني في المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة بصور ضعيفة. ودرجة توافر الإمكانات البشرية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لتنفيذ الإتصال الإداري الإلكتروني كانت ضعيفة أيضاً، وكانت أبرز توصيات الدراسة هي ضرورة تصميم برامج تدريبية لتطوير مهارات الأتصال الإداري الإلكتروني لكافة مديري المدارس الحكومية. وتوفير المبرمجين والفنيين الذين تحتاجهم المدارس للتحول إلى الإدارة الإلكترونية. وتوفير البنية التحتية اللازمة للتحول إلى الإدارة الإلكترونية.

دراسة بخش(2007) والتي كان هدفها هدفت الدراسة معرفة كيفية تطبيق الإدارة الإلكترونية لتطوير كليات التربية للبنات في المملكة في ضوء التحولات المعاصرة من خلال محاور خمسة وهي(المفهوم

والأهمية والواقع والمتطلبات والمعوقات). كما وسعت الباحثة الى وضع خطة مقترحة لتطبيق الإدارة الإلكترونية لتطوير كليات التربية للبنات بالمملكة العربية السعودية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والأستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تكونت العينة من (205)مفردة من عميدات ووكيلات ورئيسات أقسام كليات التربية في المملكة. وكان من أهم النتائج أنّ مفهوم الإدارة الإلكترونية واضح تمام الوضوح لدى عينة الدراسة، ومن أهم التوصيات التي تم ايرادها في الدراسة تمثلت بضرورة تطبيق الإدارة الإلكترونية بكليات التربية في المملكة العربية السعودية وضرورة إعداد وتأهيل الكوادر البشرية.

الدراسات الاجنبية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية

دراسة جورجيا بروكوبيادو(Prokopiadou, Georgia,2012) هدفت الدراسة رصد واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات في الإدارة المدرسية من خلال تحديد درجة استخدام التطبيقات الإلكترونية في تنظيم وإدارة المهام وفي الأجراءات مثل التسجيل الإلكتروني والمنهج الإلكتروني ومواد الفصول الإلكترونية والإرشاد الطلابي. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة عينة مكونة من(183) مديراً من مديري رياض الأطفال في اليونان ومن أهم النتائج التي ظهرت في الدراسة كانت تشير إلى وجود ضعف توافر شبكات الأنترنت وأنّ أفكار ومعتقدات المدير من العوامل المؤثرة بقوة على تطبيق الإدارة الإلكترونية.

دراسة شانج(HuaChag,2012) هدفت الدراسة الى استقصاء مدى فاعلية الإدارة المدرسية ومدى توافر الثقافة التكنولوجية وفاعلية التدريس لدى المعلمين. استخدم الباحث الاستبانة كأداة قياس على عينة من المجتمع المكون من معلمين في مدارس تايوان ومن أهم نتائج الدراسة أنّ القيادة التكنولوجية لدى مدير المدرسة تحسن من ثقافة المعلمينالتكنولوجية وتشجعهم بشكل مباشر على دمج التكنولوجيا في تدريسهم. ومن أهم التوصيات أنّ على مدراء المدارس كونهم القادة في مدارسهم تطوير رؤية تكنولوجية شاملة في مدارسهم.

دراسة(Russell, 2004) هدفت الدراسة الى التعرف الى أسهاماتالإدارة الإليكترونية في العمل الاداري، ومدى تأثيرها الايجابي على إستشارات مرشدي الطلاب، والمعوقات التي تواجه استخدام الإدارة الإلكترونية في المدارس، استخدم الباحث المنهج الوصفي الوثائقي وعينة من المجتمع مرشدي

الطلاب لذوي الاحتياجاتالخاصة في أوهايو. وأظهرت النتائج أنّالإدارة الإليكترونية تسهم في زيادة الأنتاجية، وتقليل التكاليف، وتحقيق رضا المستفيدين من العملية التعليمية، وزيادة المشاركين وتحسين فاعلية العمليات وخدمتها الداخلية، والتخلص من الأعمال الورقية وتقديم الخدمات بشكل آلي مما يؤثر على توفير الجهد، كما أنّالإدارة الإلكترونية تؤثر إيجابيًا على مرشدي الطلاب وذلك عن طريق توفير وقت النتاجية، وتقليل التكاليف، وتحقيق رضا المستفيدين من العملية التعليمية، وزياد المشاركين تحسين فاعلية العمليات وخدمتها الداخلية والتخلص من الأعمال الورقية وتقديم الخدمات بشكل آلي مما يؤثر على توفير الجهد، كما أنّالإدارة الإلكترونية تؤثر إيجابًا على مرشدي الطلاب وذلك عن طريق توفير وقت إضافي يمكن استغلاله في مقابلة الأحتياجات الخاصة لكل طالب وجهًا لوجه بدلا من معالجته الأستشارات داخل المكاتب، مما يؤدي الى أنتفاع المدرسة بمنافع التكاليف الفائضة التي تصرف على الأعمال الورقية وأماكن التخزين، وإتاحة الفرصة لمرشدي الطلاب للتركيز على نموهم الأكاديمي. ومن أهم المعوقات التي تواجه استخدام الإدارة الإلكترونية في المدارس ما يتعلق بالتمويل وقلة الدورات التدريبية.

دراسة(Crouse, 2004) هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أدوار المديرين في المدرسة التكنولوجية من وجهة نظر المديرين والمديرات في المدارس الحكومية في ولاية كاليفورنيا، وتكونت عينة الدراسة من(250) مديراً ومديرة بمنهج وصفي تحليلي والاستبانة كأداة قياس. توصلت الدراسة الى عدد من النتائج كان من أهمها أن استخدام أغلبية مديري المدارس للحاسب الآلي المتصل بالشبكة المحلية للأعمال الإدارية كان من أجل مساندة عملية صنع القرار اليومية، وخبرة المديرين المكتسبة من البرامج التدريبية في استخدام الحاسب الالي تزيد من استخدامهم له متصلا بالشبكة المحلية. وعدم كفاية التجهيزات المتوفرة حالياً لسد احتياجات مديري المدارس فيما يتعلق بالحاسب الالي ونظم إدارة المعلومات.

دراسة (Joseph, 2008) هدفت الدراسة الى التركيز على كيفية تغير دور مدير المدرسة الثانوية عند استخدام التكنولوجيا في مجال عمله، وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والمعيقات في أستخدام التكنولوجيا وكيف تؤثر على التعليم وعلى دور مدراء المدارس، اتبع الباحث المنهج الوصفي وتبنى

إجراء مقابلات مع مديري المدارس الثانوية كأداة للدراسة، ومن أهم نتائج الدراسة: أنّ التكنولوجيا مفيدة في انجاز المهام اليومية. كما وساعدت التكنولوجيا وبدرجة كبيرة في تحسين إصدار المعلومات وكان ذلك من وجهة نظر المدير. كما أظهرت الدراسة أن عند إدخال التكنولوجيا الى المدارس فإن سوء البنية التحتية ومقاومة الموظفين(المعلمين) للتغير كان من أهم المعيقات.

الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء الوظيفي:

دراسة ماضي(2014) هدفت الدراسة إلى التعرف على أبعاد بيئة العمل المادية والمعنوية ودورها في تحسين كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية، حيث اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي كمنهجية علمية واستخدم قائمة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات من أفراد العينة والتي بلغت(344) موظف تم اختيارهم كعينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة الذي تكون من(3254)موظف عامل في الجامعات الفلسطينية. خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أبرزها أن أكثر أبعاد بيئة العمل التي تحتاج إلى دعم الإدارة العليا هو البعد المتمثل في التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية وخصوصاً فيما يتعلق بجدول وترتيبات العمل المرنة. وأوصى الباحث بضرورة اهتمام أدارات الجامعات الفلسطينية بإسهامات العاملين وكذلك بضرورة تشجيعهم والاعتناء برفاهيتهم.

دراسة أبو حامد(2013) هدفت هذه الرسالة الى تقييم أداء المدير كقائد تعليمي من وجهة نظر معلمي المدارس الاساسية في مدينة القدس، حيث اتبع الباحث المنهج الوصفي المسحي، وكان مجتمع الدراسة يتكون من جميع معلمي المدارس الاساسية في مدينة القدس، وتم أختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع بنسبة 15%. وأستخدم الباحث الأستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، توصلت الدراسة الى عدد من النتائج كان من أبرزها أن هناك فروقاً في متوسطات إجابات المعلمين على جميع بنود الأستبانة حسب الجهة المشرفة (وزارة التربية والتعليم، المدارس الخاصة ووزارة المعارف) الى مدارس وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ولم يتبين في النتائج فروقاً تعزى لمتغير عدد سنوات العمل للمدير في حين لم تبين النتائج فروقاً لمتغير عدد سنوات العمل للمدير. ومن أبرز التوصيات التي أوردها الباحث كانت حول ضرورة تطوير برامج ودورات تأهيل المديرين وورشات العمل أثناء الخدمة. كما

وينصح المديرون بأتباع نهج القيادة التشاركية في قيادة المدارس، من خلال عمل الفريق مع المعلمين على أن يكون لهذه الفرق صلاحيات حقيقية.

دراسة المسموري(2012) هدفت الدراسة الى التعرف على مدى فاعلية الأداء الوظيفي لمديري مدارس الشق الأول من التعليم الأساسي(الأبتدائية) بحسب وجهة نظر معلمي تلك المدارس ومديريها. حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي وكانت العينة عشوائية حيث تكونت من عدد من المديرين وعدد من المعلمين كمجتمع للدراسة. توصل الباحث الى عدة نتائج كان من أبرزها تنوع مستوى الأداء لمديري المدارس لمهماتهم الوظيفية بين الأداء الضعيف والمتوسط والعالي بحسب وجهة نظر افراد العينة. وتقارب الآراء حول طبيعة أداء المديرين لمهماتهم. ومن أهم التوصيات التي أوردها الباحث كانت حول ضرورة أن تعطي الجهات التربوية والتعليمة المسؤولية عن الإدارة المدرسية لمرحلة الشق الأول من التعليم الاساسية اهتماماً بدرجة أعلى لتوفير احتياجاتها ومتابعة متطلباتها وكوادرها لتحفيزهم للقيام بمهماتهم بشكل فاعل ومؤثر، وإجراء دراسات لاحقة تستخدم مناهج بحث أخرى ومتغيرات أخرى في سبيل تحسين الأداء المدرسي لجميع العاملين.

دراسة رؤوف والزاملي (2012) هدفت الدراسة الى تقويم أداء مديري ومديرات المدارس الأبتدائية وفقاً لمهامهم من وجهة نظر معاونيهم وتقويم أداء مديري ومديرات المدارس الابتدائية وفقا لمهامهم الفنية من وجهة نظر معاونيهم. حيث اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. كانت العينة طبقية عشوائية بنسبة 80% من معاوني ومعاونات مديري المدارس الابتدائية الصباحية في محافظة واسط، وتوصل الباحثان الى عدد من النتائج كان من أبرزها أنّ تقويم الأداء الإداري والفني لمدير المدرسة الابتدائية من وجهة نظر معاونيهم كان متوسطا. وتبين أنّ هناك تفاوت في أداء مديري المدارس الابتدائية بحسب مجالات البحث. وأنّ جميع المهام التي يقوم بها مديري المدارس الابتدائية هي محددة من قبل وزارة التربية و التعليم. ومن أهم توصيات البحث ضرورة التأكد من الدقة في اختيار المديرين والمديرات ومراعاة الأسس العلمية في الأختبار وكذلك وجوب توفر الرغبة والقدرة والكفاءة على العمل الإداري.

دراسةالعمرات(2010) هدفت الدراسة الى التعرف على درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة المعلمين فيها. أتبع الباحث المنهج الوصفي، وكانت الأداء الأستبانة هي الأداة المستخدمة لجمع البيانات، حيث وزعت على العينة المعتمدة والتي تم أختيارها عشوائياً من خلال مجتمع الدراسة الذي تكون من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في مديرية تربية البتراء.

أشارت النتائج إلى أنّ درجة فاعلية مجال توظيف التكنولوجيا والمناخ المدرسي والتخطيط كانت كبيرة في مدارس محافظة البتراء، وفيما يتعلق بأبرز التوصيات التي أوردها الباحث كانت تنص على ضرورة الأهتمام ببعد القيادة في أداء مدير المدرسة من خلال برامج التدريب التي تنفذها الوزارة، والأنتقال من نمط يقوم على العفوية، والتجربة والخطأ والخبرات الشخصية الى نمط يقوم على الاسس العلمية، والنظم التي توضح وتنظم كيفية إنجاز العمل داخل المؤسسات التعليمية.

دراسات أجنبية على الاداء الوظيفي

دراسة Obasi and Ohia (2014): تقنيات تقييم أداء المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في الجنوب الشرقي من نيجيريا. تهدف الدراسة على فحص التقنيات المتبنى ومدى تطبيقها على المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في جنوب شرق نيجيريا. استعمل الباحثان المنهج الوصفي. كان المجتمع من معلمي ومدراء مدارس جنوب شرق نيجيريا بعينة عشوائة. استعمل الباحثان الاستبانة كأدة قياس. كان من أهم النتائج أنّ جميع التقنيات المستخدمة في عملية التقيم تستخدم في النوعين من المدارس ولكن لطالح المدارس الخاصة. أهم التوصيات كانت أنّه يجب على الحكومة أنّ توفر برنامج تقيم وتدريب موحد لكلتا أنواع المدارس لضمان الموضوعية والموساواة بعملية التقيم.

دراسة(Bolin ,2008) هدفت الدراسة الى الكشف عن العوامل المؤثرة في شعور المعلمين بالرضا الوظيفي وبيان أثرها على الادوار الوضيفية للمعلم ومن بينها التفاعل بين المعلم والقيادة الادارية. استخدم الباحث الاستبانة والمقابلة كأداة قياس لنتائج البحث، كانت العينة عشوائية من المجتمع المكون من المعلمين في المدارس الثانوية. أظهرت النتائج أنّ العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي

الذي يؤثر على الاداء الوظيفي للمعلم هي القيادة المدرسية حيث أنّ تفاعل القيادة الادارية مع المعلمين يؤثر على أدائهم.

دراسة(Hane, 2005) أجريت هذه الدراسة في ولاية كنساس الامريكية وهدفت الدراسة إلى اختبار الممارسات والاجراءات المقدمة في تقويم الأداء لمديري المدارس الحكومية في ولاية كنساسوإلى الوقوف على رأي المقيمين بخصوص نقل الممارسات والاجراءات الإدارية، وشملت عينة البحث الى 70 مديراً ومديرة واستعملت الاستبانة كأداة لهذه الدراسة، كانت أهم النتائج أنّ يرى مديري المدارس أنّ تقويمهم يعد عنصراً أساسياً للتطوير والتجديد التربوي التعليمي. ومن النتائج أيضاً انّ معظم مديري المدارس في ولاية كنساس يتم تقويمهم حاليا وأنّ الغالبية منهم ترى أنّ من الضروري تقويم أدائهم الوظيفي سنوياً. وأضاف أنّ عدم المعرفة المسبقة بمقاس التقويم من حيث أهدافه وشروط تطبيقه كان العقبةالكبيرة والوحيدة أمام نجاح عمليةتقويم الأداء لمديري المدارس الحكومية.

3. 2 التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الباحثة للدراسات والبحوث المحلية والعربية والاجنبية السابقة حول متغيرات البحث(الإدارة الإلكترونية وتحسين الاداء)، قامت الباحثة ببيان أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث موضوع و أهداف الدراسة، ومنهج البحث المستخدم في الدراسة، والمجتمع وعينة الدراسة ونتائج الدراسة بهدف تحديد موقع الدراسة من الدراسات السابقة.

من حيث الهدف:تباينة الدراسات السابقة في الهدف الرئيس من إجرائها وذلك لتعدد متغيرات الدراسة الحالية وهي على النحو الأتي:

محور الإدارة الإلكترونية:

استهدفت العديد من الدراسات الكشف عن التعرف وعلى الإدارة الإلكترونية ومفهومهاوكيفية تطبيقها مثل دراسة:دراسة(بخش، 2007) كشفت عن معرفة كيفية تطبيق الادرة الإلكترونية وكشفت دراسة(الزعبي، 2015) الى التعرف الى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية وكشفت دراسة(خميس، 2010) الى وضع تصور مقترح لتطبيق الادارةالإلكترونية وكشفت دراسة(الفرا، 2008)التعرف على درجة توافر متطلبات تنفيذ الاتصال الاداري الالكتروني. وبينت دراسة (Chag,2012) الى استقصاء مدى فاعلة الإدارة المدرسية ومدى توافر الثقافة التكنولوجية. وبينت دراسة(Prokopiadou& Georgia,

2012) إلى رصد واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات في الإدارة المدرسية من خلال تحديد درجة استخدام التطبيقات الإلكترونية في تنظيم وإدارة المهام. وبينت دراسة(Russel,2004) الى التعرف لإسهامات الإدارةالاكترونية في العمل الاداري.

أمّا بما يتعلق بالتحديات والمعوقات فبينت دراسة(الاسمري ، 2012) المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية وبينت دراسة(حمدي، 2008) الصعوبات التي تحول دون استخدام الإدارة الإلكترونية. وبينت دراسة(سليمان ، 2015) التحديات التي تواجه المدارس. وبينت دراسة(الغنبوصي والهاجري، 2016) الصعوبات التي تحد من تطبيق الإدارة الإلكترونية.

أمّا بما يتعلق بدور المدير في المدارس التكنولوجيا فبينت دراسة (Crouse ,2004) أدوار المديرين في المدرسة التكنولوجية وبينت دراسة (Joseph,2008) كيفية تغير دور مدير المدرسة عند استخدام التكنولوجيا في عمله.

أمّا بما يتعلق بامكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية فقد بينت دراسة (شهاب، 2011) مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية وبينت دراسة (خلوف، 2015) ايضًا إلى التعرف على مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس.

أمّا بالنسبة للعلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على تحسين الاداء الوظيفي فقد اتفقت دراسة الباحثة مع دراسة(شوَاي، 2016) بهدف مفهوم الإدارة الإلكترونية والعلاقة بين تطبيقها وارتباطها بتحسين أداء المديرين.

محور الاداء الوظيفي

استهدفت العديد من الدراسات الكشف عن التعرفواقع الاداء الوظيفي حيث بينت دراسة (المسموري ، 2012)التعرف على مدى فاعلية الاداء الوظيفي وبينت دراسة(العمرات، 2010)التعرف على درجة فاعلية أداء المدير وبينت دراسة(رؤوف والزاملي، 2012)التعرف الى تقويم أداء مديري المدارس وبينت دراسة(Obasi&Ohia,2014) التعرف على مدى تطبيق مجالالتالتقيم على أداء المعلمين.

أما بالنسبة لتقيم أداة و تطبيقه أظهرت دراسة(أبو حامد، 2013) الى تقييم أداء المدير كقائد تعليمي وأظهرت دراسة(Hane,2005) هدفت الدراسة الى اختبار الممارسات والاجراءات المقدمة في تقويم الاداء.

أمّا دراسة (Bolin ,2008) هدفت إلى الكشف عن العوامل المؤثرة في شعور المعلمين بالرضا وأثره على تحسين الاداء من خلال التفاعل الايجابي مع القيادة التعليمية. وتؤيدها دراسة (ماضي، 2014) في الهدف إذ أنّها هدفت الى التعرف على أبعاد بيئة العمل المادية والمعنوية ودورها في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين.

من حيث المنهج:

اتفقت معظم الدراسات السابقة في نوع المنهج البحثي المستخدم، حيث استخدم معظمهم المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لمناسبته لطبيعة وأهداف هذه الدراسات التي كانت جميعها تهدف الكشف عن علاقة قائمة، أو تحديد مستوى ممارسة فعلية وواقع تطبيق أو التعرف على الاهداف المرجو قياسها. واستخدمت الباحثة نفس المنهج المستخدم في الدراسات السابقة أي المنهج الوصفي التحليلي لوصفه الظاهرة وتحليلها واستخراج النتائج التي تصف العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتحسين الاداءلدى مدراء المدارس من وجهة نظرهم.

من حيث العينة:

انقسمت العينة حول أمّا مدراء المدارس ووكلائهم أي نوابهم أو المعلمين أو الاثنين معًاوالاغلبية كانت لصالح المدراء واختلفت دراسة(ماضي، 2014) حيث أنّه استعملت موظفو الجامعات كعينة. واختلفت أيضا دراسة(بخش، 2007) إذ إنّها اخذت عميدات ووكيلات الكليات كعينة وأخذت دراسة (Russel,2004) المرشدين كعينة.

من حيث أداة القياس المستخدمة:

اتفقت جميع الدراسات السابقة في الاداة المستخدمة لجمع البيانات والمعلوماتاللازمة لاستخراج نتائج دراساتهم حيث استخدموا الاستبانة كأداةغير أنّ دراسة(Bolin,2008) استخدمت بالاضافةللإستبانة أداة المقابلة. وتتفق الدراسة الحالية مع هذه الدراسات في الأداة المستخدمة لمناسبتها لطبيعةالدراسة وأهدافها.

تتميز الدراسة الحالية في تناولها لموضوع دور الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتحسين أداء المدراء في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم. إذ إنّ الدراسات التي تناولت الربط بين الموضوعين قليلة جداً واستفادت الباحثة من دراسة(شوَاي، 2016) التيربطت بين الموضوعين معًا.

وفي ضوء اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة وتحليلها، فإنّ الدراسة الحالية قد حققت الاستفادة من جوانب متعددة، تمثلت في: صياغة مشكلة الدراسة وأسئلتها. إعداد الاطار النظري المتعلق بمتغيرات البحث. تحديد أبعاد تطبيق الإدارة الإلكترونية وعلاقتها برفع مستوى أداء المدراء. إعداد وصياغة بنود استبانة دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم. التحقق من صدق وثبات أدوات الدراسة. تحديد أهم النتائج للاستفادة منها في تفسير نتائج الدراسة الحالية.

الفصل الثالث

الطريقة والاجراءات

1. 3 منهج الدراسة
2. 3 مجتمع الدراسة
3. 3 عينة الدراسة
4. 3 أدوات الدراسة
5. 3 متغيرات الدراسة
6. 3 إجراءات الدراسة
7. 3 المعالجة الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً تفصيلياً للطريقة التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ هذه الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينتها والطريقة اتي اختيرت بها، واعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والاساليب الاحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الاجراءات:

3.1 منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي. ويعرف بأنّه المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل من الباحثة فيها. والتي تحاول الباحثة من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين مكونات والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة بالفحص والتحليل.

3.2 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم، والبالغ عددهم (133) مدير ومديرة حسب إحصائية مديرية التربية والتعليم في محافظة بيت لحم للعام 2019/2018م.

3.3 عينة الدراسة

اشتملت عينة الدراسة على (94) مدير ومديرة، أي بنسبة (70.6%) من مجتمع الدراسة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، والجدول (1. 3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة:

3.4 وصف متغيرات أفراد عينة الدراسة

جدول (1. 3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	37	39. 4
	أنثى	57	60. 6
العمر	أقل من 35 سنة	6	6. 4
	من 35–50 سنة	61	64. 9
	أكثر من 50 سنة	27	28. 7
المؤهل العلمي	بكالوريوس	69	73. 4
	ماجستير فاعلى	25	26. 6
مستوى المدرسة	أساسية	60	63. 8
	ثانوية	12	12. 8
	أساسية وثانوية معاً	22	23. 4
جنس المدرسة	ذكور	31	33. 0
	إناث	32	34. 0
	مختلطة	31	33. 0
عدد سنوات الخبرة في الإدارة	أقل من 10 سنوات	39	41. 5
	من 10–20 سنة	41	43. 6
	أكثر من 20 سنة	14	14. 9
موقع المدرسة	مدينة	21	22. 3
	قرية	73	77. 7

3.5 أداة الدراسة:

بعد مراجعة الأدبيات والدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة، فإنّ الباحثة استخدمت الاستبانة كأداة للكشف عن دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المدراء أنفسهم؛ بهدف الإجابة عن أسئلة هذه الدراسة، لا سيما أنّها الأداة الملائمة للدراسة الحالية، فقامت بإعداد استبانة مكونة من (38) فقرة، تهدف إلى فحص دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المدراء أنفسهم، واشتملت الاستبانة على قسمين: (ملحق رقم 1)

القسم الأول: وهو عبارة عن معلومات شخصية عن المشاركين، الذين تمثلوا بالمعلمين، فكانت المعلومات الشخصية تتناسب وتلك العينة، حيث شملت المعلومات الشخصية في الاستبانة الموجهة للمدراء بـ: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة، وجنس المدرسة، وعدد سنوات الخبرة في الإدارة، وموقع المدرسة.

القسم الثاني: ويتكون من أربعة مجالات، وهي تتمثل بالآتي:

المجال الأول، البنية التحتية ، ويتكون من (6) فقرات.

المجال الثاني، البرمجيات ونظم المعلومات ، ويتكون من (9) فقرات.

المجال الثالث، الكفايات والامكانات البشرية ، ويتكون من (6) فقرات.

المجال الرابع، الممارسات الأدارية لمدراء المدارس ، ويتكون من (7) فقرات.

وقد تكون سلم الإجابة عن كلّ فقرة من خمس استجابات موزعة ما بين1-5 (موافق جدا، موافق محايد، معارض، معارض جدا) حسب مقياس ليكرت الخماسي.

3.6 صدق أداة الدراسة:

قامت الباحثة بتصميم الاستبانة بصورتها الأولية، ومن ثم تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على المشرف ومجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة وبلغ عددهم(11) محكم ملحق

رقم (2)، حيث وزعت الباحثة الاستبان على عدد من المحكمين. حيث طلب منهم إبداء الرأي في فقرات الاستبانة من حيث: مدى وضوح لغة الفقرات وسلامتها لغوياً، ومدى شمول الفقرات للجانب المدروس، وإضافة أي معلومات أو تعديلات أو فقرات يرونها مناسبة، ووفق هذه الملاحظات تم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية.

من ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة ويدل على أن هناك التساق داخلي بين الفقرات. والجداول التالية تبين ذلك:

جدول رقم (2. 3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0. 455**	000 .0	11	0. 587**	000 .0	21	0. 647**	000 .0
2	0. 294**	004 .0	12	0. 503**	000 .0	22	0. 472**	000 .0
3	0. 473**	000 .0	13	0. 545**	000 .0	23	0. 537**	000 .0
4	0. 599**	000 .0	14	0. 526**	000 .0	24	0. 465**	000 .0
5	0. 608**	000 .0	15	0. 480**	000 .0	25	0. 600**	000 .0
6	0. 480**	0. 000	16	0. 543**	0. 000	26	0. 505**	000 .0
7	0. 493**	0. 000	17	0. 558**	000 .0	27	0. 509**	000 .0
8	0. 471**	000 .0	18	0. 507**	000 .0	28	0. 509**	000 .0
9	0. 613**	000 .0	19	0. 351**	00 .01			
10	0. 496**	000 .0	20	0. 374**	000 .0			

** .*. Correlation is significant at the 0. 01 level (2-tailed)

.*. Correlation is significant at the 0. 05 level (2-tailed)

3.7 ثبات اداة الدراسة

قامت الباحثة من التحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات، لمجالات الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ الفا، وكانت الدرجة الكلية لمستوى دور الإدارة

الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم (0.88)، وهذه النتيجة تشير الى تمتع هذه الاداة بثبات يفي بأغراض الدراسة. والجدول التالي يبين معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية.

جدول رقم (3. 3): نتائج معامل الثبات للمجالات

المجالات	معامل الثبات
البنية التحتية	0. 71
البرمجيات ونظم المعلومات	0. 83
الكفايات والامكانات البشرية	0. 81
الممارسات الأدارية لمدراء المدارس	0. 852
الدرجة الكلية	**0. 88**

3.8 متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

أولا: المتغيرات المستقلة وهي:

1. **الجنس**، وله مستويان: ذكر، وانثى.
2. **العمر**، وله ثلاث مستويات: أقل من 35 سنة، و 35–50 سنة، وأكثر من 50 سنة.
3. **المؤهل العلمي**، وله ثلاث مستويات: دبلوم، وبكالوريوس، وماجستير فأعلى.
4. **مستوى المدرسة**، وله ثلاث مستويات: أساسية، وثانوية، وأساسية وثانوية معا.
5. **جنس المدرسة**، وله ثلاث مستويات: ذكور، وإناث، ومختلط.
6. **عدد سنوات الخبرة في الإدارة**، وله ثلاث مستويات: أقل من 10 سنوات، و 10–20 سنة، و أكثر من 20 سنة.
7. **موقع المدرسة**، وله مستويان: مدينة، وقرية.

ثانيا: المتغيرات التابعة وهي:

تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى دور الادارة الالكترونية في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم.

3.9 إجراءات الدراسة

قامت الباحثة بتطبيق الاداة على أفراد عينة الدراسة، وبعد أن اكتملت تجميع الاستبانات من أفراد العينة بعد إجابتهم عليها بطريقة صحيحة، تبين للباحثة أن عدد الاستبانات المستردة والتي خضعت للتحليل الاحصائي: 94 من أصل 133 استبانة.

3.10 المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبيانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم ترميزها (إعطائها أرقامًا معينة)، وذلك تمهيدا لإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب الآلي لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات وفقا لأسئلة الدراسة بيانات الدراسة، وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، واختبار(ت) (T- test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (one-way ANOVA)، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences).

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

1. 4 نتائج أسئلة الدراسة

1. 1. 4 النتائج المتعلقة بالسؤال الاول

2. 1. 4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

نتائج الدراسة

4. 1 تمهيد

تضمن هذا الفصل عرضا لنتائج الدراسة، التي توصلت إليها الباحثة عن موضوع الدراسة وهو" **دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم**" وبيان أثر كل من المتغيرات من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها. وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد الدرجات التالية:

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	3.67 – 2.34
عالية	3.68 فما فوق

4. 2 نتائج أسئلة الدراسة:

1. 2. 4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم ؟

جدول رقم (1. 4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات دور الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
3	الكفايات والامكانات البشرية	4. 0	0. 48	عالية
2	البرمجيات ونظم المعلومات	4. 0	0. 54	عالية
1	البنية التحتية	3. 9	0. 67	عالية
4	الممارسات الإدارية لمدراء المدارس	3. 6	0. 55	متوسطة
الدرجة الكلية		3. 9	0. 41	عالية

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على دور الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم أنّ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية(3.9) وانحراف معياري (0.41) وهذا يدل على أنّ مستوى دور الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم جاء بدرجة عالية. ولقد حصل مجال الكفايات والامكانات البشرية على أعلى متوسط حسابي ومقداره(4.0)، ويليه مجال البرمجيات ونظم المعلومات ويليه مجال البنية التحتية ومن ثم مجال الممارسات الإدارية لمدراء المدارس.

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال البنية التحتية.

جدول رقم (2. 4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال البنية التحتية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
3	يوجد للمدرسة صفحة الكترونية على شبكة الأنترنت.	4. 31	0. 719	عالية
6	يتوفر لدى المدرسة أنظمة وتعليمات تغطي جميع جوانب العمل في المدرسة.	4. 13	0. 751	عالية
2	المدرسة مرتبطة بشبكة الأنترنت بشكل مستمر.	4. 09	1. 084	عالية
4	يتوفر في المدرسة حواسيب كافية لتأدية الاعمال الادارية.	3. 85	1. 116	عالية
5	يتوافر في المدرسة أدوات وأجهزة ملحقة للحاسب الآلي(طابعة، ماسح ضوئي، عارض بيانات، كاميرا رقمية).	3. 70	1. 076	عالية
1	تتوافر في المدرسة مختبرات للحاسوب.	3. 38	1. 415	متوسطة
الدرجة الكلية		**3. 90**	**0. 67**	**عالية**

يلاحظ من الجدول السابق رقم (4.2) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال البنية التحتية أنّ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية(3.90) وانحراف معياري (0.67) وهذا يدل على أنّ مجال البنية التحتية جاء بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (2. 4) أنّ (5) فقرات جاءت بدرجة عالية، وفقرة واحدة جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة "يوجد للمدرسة صفحة الكترونية على شبكة الأنترنت "على أعلى متوسط حسابي (4.31)، ويليها فقرة " يتوفر لدى المدرسة أنظمة وتعليمات تغطي جميع جوانب العمل في المدرسة " بمتوسط حسابي(4.13). وحصلت الفقرة " تتوافر في المدرسة مختبرات للحاسوب " على أقل متوسط حسابي (3.38)، يليها الفقرة " يتوافر في المدرسة أدوات وأجهزة ملحقة للحاسب الآلي(طابعة، ماسح ضوئي، عارض بيانات، كاميرا رقمية). " بمتوسط حسابي (3.70).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال البرمجيات ونظم المعلومات.

جدول رقم (3. 4):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال البرمجيات ونظم المعلومات

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
4	تعمل ادارة المدرسة على حوسبة جميع النماذج الادارية كالتشكيلات وبرنامج الحصص الأسبوعي.	4. 67	0. 55	عالية
3	تعمل ادارة المدرسة على حوسبة جميع النماذج الفنية كنموذج زيارة المعلمين و جداول تحصيل الطلبة.	4. 43	0. 59	عالية
1	تستخدم المدرسة برنامج مدرستي الألكتروني لحفظ بيانات المدرسة.	4. 36	0. 81	عالية
2	يتوفر في المدرسة قاعدة بيانات ألكترونية خاصة(المعلمين، الطلبة، الأداريين).	4. 21	0. 74	عالية
9	يتوافر في المدرسة برنامج محوسب لأدارة الشؤون المالية.	4. 05	0. 88	عالية
5	يتوفر في المدرسة برنامج محوسب للأرشيف وحفظ الملفات.	3. 79	1. 00	عالية
6	يتوفر في المدرسة برنامج محوسب لأدارة شؤون الطلبة.	3. 66	0. 88	متوسطة
7	يتوفر في المدرسة برنامج محوسب لأدارة شؤون العاملين.	3. 65	0. 92	متوسطة
8	يتوافر في المدرسة برنامج محوسب لأدارة اللوازم والمشتريات.	3. 51	1. 01	متوسطة
الدرجة الكلية		4. 03	0. 54	عالية

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال البرمجيات ونظم المعلومات أنّ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية(4.03) وانحراف معياري (0.54) وهذا يدل على أنّ مجال البرمجيات ونظم المعلومات جاءت بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (3. 4) أنّ (6) فقرات جاءت بدرجة عالية، و(3) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " تعمل ادارة المدرسة على حوسبة جميع النماذج الإدارية كالتشكيلات وبرنامج الحصص الأسبوعي"على أعلى متوسط حسابي (4.46)، ويليها فقرة "تعمل إدارة المدرسة على حوسبة جميع النماذج الفنية كنموذج زيارة المعلمين وجداول تحصيل الطلبة "بمتوسط حسابي (4.43). وحصلت الفقرة " يتوافر في المدرسة برنامج محوسب لإدارة اللوازم والمشتريات"على أقل متوسط حسابي (3.51)، يليها الفقرة " يتوفر في المدرسة برنامج محوسب لأدارة شؤون العاملين " بمتوسط حسابي (3.65).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال الكفايات والامكانات البشرية.

جدول رقم (4. 4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الكفايات والامكانات البشرية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
2	يمتلك مدير المدرسة مهارة التعامل مع الانترنت.	4. 34	0. 59	عالية
1	يمتلك مدير المدرسة مهارة استخدام الحاسب الالي.	4. 33	0. 61	عالية
4	يسعى مدير المدرسة الى التخلي عن الشكل التقليدي للادارة والتحول الى الإدارة الإلكترونية.	4. 16	0. 67	عالية
3	يستخدم مدير المدرسة البريد الالكتروني في أنجاز الأعمال والمهام بكفاءة عالية.	4. 13	0. 64	عالية
6	يمتلك مدير المدرسة مهارات استخدام البيانات ومعالجتها وتداولها وتوثيقها الكترونياً.	3. 81	0. 73	عالية
5	تهتم المديرية بتدريب المديرين في مجالات الإدارةلألكترونية.	3. 52	0. 77	متوسطة
الدرجة الكلية		**4. 04**	**0. 48**	عالية

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الكفايات والامكانات البشرية أنّ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية(4.04) وانحراف معياري(0.48) وهذا يدل على أنّ مجال الكفايات والامكانات البشرية جاء بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (4. 4) أنّ (5) فقرات جاءت بدرجة عالية، وفقرة واحدة جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " يمتلك مدير المدرسة مهارة التعامل مع الانترنت "على أعلى متوسط حسابي(4.34)، ويليها فقرة " يمتلك مدير المدرسة مهارة استخدام الحاسب الالي "بمتوسط حسابي (4.33). وحصلت الفقرة "تهتم المديرية بتدريب المديرين في مجالات الإدارة الإلكترونية " على أقل متوسط حسابي (3.52)، يليها الفقرة "يمتلك مدير المدرسة مهارات استخدام البيانات ومعالجتها وتداولها وتوثيقها الكترونياً " بمتوسط حسابي(3.81).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال الممارسات الإدارية لمدراء المدارس.

جدول رقم (5. 4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الممارسات الإدارية لمدراء المدارس

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
7	يجيب المدير على المراسلات الإلكترونية ويقوم بتعبئة النماذج المطلوبة بالسرعة المناسبة.	3. 99	0. 72	عالية
1	يمارس مدير المدرسة مهارة الاتصال والتواصل الالكتروني مع مديرية التربية والتعليم العالي.	3. 88	0. 65	عالية
6	يحدد المدير أهداف الاتصال الاداري الالكتروني للعاملين في المدرسة.	3. 63	0. 68	متوسطة
5	يضع المدير خطة للاتصال الالكتروني بين الإدارة والمعلمين في المدرسة.	3. 54	0. 78	متوسطة
3	يمارس مدير المدرسة مهارة الاتصال والتواصل الالكتروني مع أولياء أمور الطلبة.	3. 53	0. 85	متوسطة
2	يمارس مدير المدرسة مهارة الاتصال والتواصل الالكتروني مع المدارس الاخرى.	3. 52	0. 78	متوسطة
4	يمارس مدير المدرسة مهارة الاتصال و التواصل الالكتروني مع المجتمع المحلي والمؤسسات.	3. 41	0. 86	متوسطة
الدرجة الكلية		**3. 64**	**0. 55**	**متوسطة**

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الممارسات الأدارية لمدراء المدارس أنّ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية(3.64) وانحراف معياري(0.55) وهذا يدل على أنّ مجال الممارسات الأدارية لمدراء المدارس جاء بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم(5. 4) أن فقرتين جاءتا بدرجة عالية، و(5) فقرات جاءت بدرجة متوسطة، وحصلت الفقرة "يجيب المدير على المراسلات الإلكترونية ويقوم بتعبئة النماذج المطلوبة بالسرعة المناسبة"على أعلى متوسط حسابي(3.99)، ويليها فقرة " يمارس مدير المدرسة مهارة الاتصال والتواصل الالكتروني مع مديرية التربية والتعليم العالي " بمتوسط حسابي (3.88). وحصلت الفقرة "يمارس مدير المدرسة مهارة الاتصال و التواصل الالكتروني مع المجتمع المحلي والمؤسسات "على أقل متوسط حسابي(3.41)، يليها الفقرة "يمارس مدير المدرسة مهارة الاتصال والتواصل الالكتروني مع المدارس الاخرى" بمتوسط حسابي (3.52).

2. 2. 4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل تختلف تقديرات افراد عينة الدراسة لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم باختلاف متغيرات الدراسة: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة، وجنس المدرسة، وعدد سنوات الخبرة في الإدارة، وموقع المدرسة) ؟

وللإجابة على هذا السؤال تم تحويله للفرضيات الاتية:

نتائج الفرضية الأولى:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير الجنس". تم فحص الفرضية الأولى بحساب نتائج اختبار"ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في مستوى دور الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم حسب لمتغير الجنس.

جدول رقم (6. 4): نتائج اختبار"ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مستوى دور الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم حسب متغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة"t"	مستوى الدلالة
البنية التحتية	ذكر	37	4. 04	0. 558	1. 62	0. 10
	أنثى	57	3. 81	0. 735		
البرمجيات ونظم المعلومات	ذكر	37	4. 01	0. 534	0. 26	0. 79
	أنثى	57	4. 04	0. 562		
الكفايات والامكانات البشرية	ذكر	37	4. 16	0. 425	1. 84	0. 06
	أنثى	57	3. 97	0. 517		
الممارسات الأدارية لمدراء المدارس	ذكر	37	3. 77	0. 520	1. 86	0. 06
	أنثى	57	3. 55	0. 570		
الدرجة الكلية	ذكر	37	3. 99	0. 360	1. 54	0. 12
	أنثى	57	3. 86	0. 442		

يتبين من خلال الجدول السابق أنّ قيمة "ت" للدرجة الكلية(1.54)، ومستوى الدلالة (0.12) أيّ أنّه لا توجد فروق في مستوى الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير الجنس، وكذلك للمجالات. وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية الأولى.

نتائج الفرضية الثانية:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير العمر. "

تم فحص الفرضية الثانية تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مستوى دور الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير العمر.

جدول رقم (4. 7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى دور الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير العمر

المجال	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
البنية التحتية	أقل من 35 سنة	6	3. 33	1. 048
	من 35-50 سنة	61	3. 96	0. 624
	أكثر من 50 سنة	27	3. 90	0. 667
البرمجيات ونظم المعلومات	أقل من 35 سنة	6	3. 98	0. 393
	من 35-50 سنة	61	4. 03	0. 572
	أكثر من 50 سنة	27	4. 05	0. 539
الكفايات والامكانات البشرية	أقل من 35 سنة	6	4. 38	0. 417
	من 35-50 سنة	61	4. 08	0. 526
	أكثر من 50 سنة	27	3. 89	0. 361
الممارسات الإدارية لمدراء المدارس	أقل من 35 سنة	6	3. 59	0. 741
	من 35-50 سنة	61	3. 68	0. 580
	أكثر من 50 سنة	27	3. 56	0. 472
الدرجة الكلية	أقل من 35 سنة	6	3. 83	0. 443
	من 35-50 سنة	61	3. 94	0. 438
	أكثر من 50 سنة	27	3. 86	0. 359

يلاحظ من الجدول رقم (9. 4) وجود فروق ظاهرية في مستوى الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير العمر، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (10. 4):

جدول رقم (8. 4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى دور الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير العمر

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
البنية التحتية	بين المجموعات	2. 19	2	1. 098	2. 46	0. 09
	داخل المجموعات	40. 50	91	0. 445		
	المجموع	42. 70	93			
البرمجيات ونظم المعلومات	بين المجموعات	0. 026	2	0. 013	0. 04	0. 95
	داخل المجموعات	27. 98	91	0. 308		
	المجموع	28. 01	93			
الكفايات والامكانات البشرية	بين المجموعات	1. 39	2	0. 700	3. 04	0. 05
	داخل المجموعات	20. 91	91	0. 230		
	المجموع	22. 31	93			
الممارسات الإدارية لمدراء المدارس	بين المجموعات	0. 309	2	0. 155	0. 49	0. 61
	داخل المجموعات	28. 74	91	0. 316		
	المجموع	29. 05	93			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0. 156	2	0. 078	0. 44	0. 64
	داخل المجموعات	15. 88	91	0. 175		
	المجموع	16. 04	93			

يلاحظ أنّ قيمة ف للدرجة الكلية (0.44) ومستوى الدلالة (0.64) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) أي أنّه لا توجد فروق دالة إحصائياً في مستوى دور الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير العمر، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الثانية.

نتائج الفرضية الثالثة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي. "

تم فحص الفرضية الثالثة بحساب نتائج اختبار"ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في مستوى دور الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم حسب لمتغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (4. 9): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مستوى دور الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم حسب متغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة"t"	مستوى الدلالة
البنية التحتية	بكالوريوس	69	3. 90	0. 65	0.03	0.97
	ماجستير فأعلى	25	3. 91	0. 74		
البرمجيات ونظم المعلومات	بكالوريوس	69	4. 01	0. 54	0.55	0.58
	ماجستير فأعلى	25	4. 08	0. 57		
الكفايات والامكانات البشرية	بكالوريوس	69	3. 96	0. 48	2.78	0.00
	ماجستير فأعلى	25	4. 27	0. 44		
الممارسات الأدارية لمدراء المدارس	بكالوريوس	69	3. 61	0. 58	0.78	0.43
	ماجستير فأعلى	25	3. 72	0. 49		
الدرجة الكلية	بكالوريوس	69	3. 88	0. 41	1.19	0.23
	ماجستير فأعلى	25	3. 99	0. 40		

يتبين من خلال الجدول السابق أنّ قيمة "ت" للدرجة الكلية (1.19)، ومستوى الدلالة (0.23)، أي أنّه لا توجد فروق في مستوى دور الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك للمجالات ما عدا مجال الكفايات والامكانات البشرية حيث كانت الفروق لصالح ماجستير فأعلى. وبذلك تم قبول الفرضية الثالثة.

نتائج الفرضية الرابعة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير مستوى المدرسة "

تم فحص الفرضية الرابعة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مستوى دور الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير مستوى المدرسة.

جدول رقم (10. 4):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى دور الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير مستوى المدرسة

المجال	مستوى المدرسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
البنية التحتية	أساسية	60	3. 73	0. 69
	ثانوية	12	4. 20	0. 39
	أساسية وثانوية معاً	22	4. 23	0. 57
البرمجيات ونظم المعلومات	أساسية	60	3. 95	0. 57
	ثانوية	12	4. 20	0. 26
	أساسية وثانوية معاً	22	4. 16	0. 56
الكفايات والامكانات البشرية	أساسية	60	4. 01	0. 50
	ثانوية	12	4. 08	0. 50
	أساسية وثانوية معاً	22	4. 10	0. 45
الممارسات الإدارية لمدراء المدارس	أساسية	60	3. 67	0. 55
	ثانوية	12	3. 63	0. 82
	أساسية وثانوية معاً	22	3. 55	0. 38
الدرجة الكلية	أساسية	60	3. 85	0. 42
	ثانوية	12	4. 03	0. 33
	أساسية وثانوية معاً	22	4. 01	0. 39

يلاحظ من الجدول رقم (12. 4) وجود فروق ظاهرية في مستوى دور الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير مستوى المدرسة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (13. 4):

جدول(11. 4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى دور الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير مستوى المدرسة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
البنية التحتية	بين المجموعات	5. 32	2	2. 661	6. 47	0. 00
	داخل المجموعات	37. 38	91	0. 411		
	المجموع	42. 70	93			
البرمجيات ونظم المعلومات	بين المجموعات	1. 10	2	0. 55	1. 86	0. 16
	داخل المجموعات	26. 90	91	0. 29		
	المجموع	28. 01	93			
الكفايات والامكانات البشرية	بين المجموعات	0. 13	2	0. 06	0. 28	0. 75
	داخل المجموعات	22. 17	91	0. 24		
	المجموع	22. 31	93			
الممارسات الإدارية لمدراء المدارس	بين المجموعات	0. 23	2	0. 11	0. 37	0. 69
	داخل المجموعات	28. 81	91	0. 31		
	المجموع	29. 05	93			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0. 64	2	0. 32	1. 89	0. 15
	داخل المجموعات	15. 40	91	0. 16		
	المجموع	16. 04	93			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.89) ومستوى الدلالة (0.15) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً في مستوى الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير مستوى المدرسة، وكذلك للمجالات ما عدا مجال البنية التحتية. وبذلك تم قبول الفرضية الرابعة. وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كمايلي:

الجدول رقم (12. 4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير مستوى المدرسة

المجال	المتغيرات		الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
البنية التحتية	أساسية	ثانوية	-0. 47778*	0. 021
		أساسية وثانوية معاً	-0. 50429*	0. 002
	ثانوية	أساسية	0. 47778*	0. 021
		أساسية وثانوية معاً	-0. 02652	0. 908
	أساسية وثانوية معاً	أساسية	0. 50429*	0. 002
		ثانوية	0. 02652	0. 908

وكانت الفروق بين الثانوية والأساسية لصالح الثانوية، وبين الأساسية والثانوية معاً والأساسية لصالح الأساسية والثانوية معاً.

نتائج الفرضية الخامسة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير جنس المدرسة "

تم فحص الفرضية الخامسة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مستوى دور الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير جنس المدرسة.

جدول رقم (13. 4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى دور الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير جنس المدرسة

المجال	جنس المدرسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
البنية التحتية	ذكور	31	3. 98	0. 58
	إناث	32	4. 08	0. 53
	مختلطة	31	3. 65	0. 82
البرمجيات ونظم المعلومات	ذكور	31	4. 03	0. 55
	إناث	32	4. 14	0. 51
	مختلطة	31	3. 92	0. 57
الكفايات والامكانات البشرية	ذكور	31	4. 08	0. 45
	إناث	32	4. 04	0. 55
	مختلطة	31	4. 02	0. 46
الممارسات الإدارية لمدراء المدارس	ذكور	31	3. 71	0. 50
	إناث	32	3. 56	0. 58
	مختلطة	31	3. 65	0. 58
الدرجة الكلية	ذكور	31	3. 95	0. 37
	إناث	32	3. 96	0. 42
	مختلطة	31	3. 81	0. 43

يلاحظ من الجدول رقم(15. 4) وجود فروق ظاهرية في مستوى دور الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير جنس المدرسة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (16. 4):

جدول رقم (14. 4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى دور الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير جنس المدرسة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
البنية التحتية	بين المجموعات	3. 27	2	1. 63	3. 78	0. 02
	داخل المجموعات	39. 42	91	0. 43		
	المجموع	42. 70	93			
البرمجيات ونظم المعلومات	بين المجموعات	0. 79	2	0. 39	1. 33	0. 27
	داخل المجموعات	27. 21	91	0. 29		
	المجموع	28. 01	93			
الكفايات والامكانات البشرية	بين المجموعات	0. 05	2	0. 02	0. 11	0. 89
	داخل المجموعات	22. 25	91	0. 24		
	المجموع	22. 31	93			
الممارسات الإدارية لمدراء المدارس	بين المجموعات	0. 34	2	0. 17	0. 54	0. 57
	داخل المجموعات	28. 70	91	0. 31		
	المجموع	29. 05	93			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0. 42	2	0. 21	1. 24	0. 29
	داخل المجموعات	15. 61	91	0. 17		
	المجموع	16. 04	93			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية(1.24) ومستوى الدلالة (0.29) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً في مستوى الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير جنس المدرسة، وكذلك للمجالات ما عدا مجال البنية التحتية. وبذلك تم قبول الفرضية الخامسة. وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كمايلي:

الجدول رقم (4. 15): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير جنس المدرسة

المجال	المتغيرات		الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
البنية التحتية	ذكور	إناث	-0. 10	0. 53
		مختلطة	0. 33*	0. 04
	إناث	ذكور	0. 10	0. 53
		مختلطة	0. 43*	0. 01
	مختلطة	ذكور	-0. 33*	0. 04
		إناث	-0. 43*	0. 01

وكانت الفروق بين الذكور والمختلطة لصالح الذكور، وبين الإناث والمختلطة لصالح الإناث.

نتائج الفرضية السادسة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة "

تم فحص الفرضية السادسة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مستوى دور الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة.

جدول رقم (16. 4):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى دور الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة

المجال	عدد سنوات الخبرة في الإدارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
البنية التحتية	أقل من 10 سنوات	39	3. 75	0. 72
	من 10-20 سنة	41	4. 01	0. 61
	أكثر من 20 سنة	14	4. 04	0. 67
البرمجيات ونظم المعلومات	أقل من 10 سنوات	39	3. 98	0. 62
	من 10-20 سنة	41	4. 10	0. 43
	أكثر من 20 سنة	14	3. 99	0. 64
الكفايات والامكانات البشرية	أقل من 10 سنوات	39	4. 18	0. 55
	من 10-20 سنة	41	3. 95	0. 44
	أكثر من 20 سنة	14	3. 92	0. 35
الممارسات الإدارية لمدراء المدارس	أقل من 10 سنوات	39	3. 61	0. 63
	من 10-20 سنة	41	3. 71	0. 50
	أكثر من 20 سنة	14	3. 53	0. 48
الدرجة الكلية	أقل من 10 سنوات	39	3. 88	0. 48
	من 10-20 سنة	41	3. 95	0. 37
	أكثر من 20 سنة	14	3. 87	0. 32

يلاحظ من الجدول رقم (18. 4) وجود فروق ظاهرية في مستوى الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (19. 4):

جدول رقم (17. 4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى دور الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
البنية التحتية	بين المجموعات	1. 66	2	0. 83	1. 84	0. 16
	داخل المجموعات	41. 03	91	0. 45		
	المجموع	42. 70	93			
البرمجيات ونظم المعلومات	بين المجموعات	0. 29	2	0. 14	0. 48	0. 61
	داخل المجموعات	27. 71	91	0. 30		
	المجموع	28. 01	93			
الكفايات والامكانات البشرية	بين المجموعات	1. 24	2	0. 62	2. 67	0. 07
	داخل المجموعات	21. 07	91	0. 23		
	المجموع	22. 31	93			
الممارسات الإدارية لمدراء المدارس	بين المجموعات	0. 39	2	0. 19	0. 62	0. 53
	داخل المجموعات	28. 65	91	0. 31		
	المجموع	29. 05	93			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0. 11	2	0. 05	0. 33	0. 71
	داخل المجموعات	15. 92	91	0. 17		
	المجموع	16. 04	93			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية(0.33) ومستوى الدلالة (0.71) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) أي أنّه لا توجد فروق دالة إحصائياً في مستوى الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس

الحكومية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة، وكذلك للمجالات. وبذلك تم قبول الفرضية السادسة.

نتائج الفرضية السابعة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير موقع المدرسة"

تم فحص الفرضية السابعة بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في مستوى دور الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم حسب لمتغير موقع المدرسة.

جدول رقم (4. 18): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مستوى الإدارة دور الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم حسب متغير موقع المدرسة

المجال	موقع المدرسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة"t"	مستوى الدلالة
البنية التحتية	مدينة	21	4. 04	0. 60	1. 06	0. 29
	قرية	73	3. 86	0. 69		
البرمجيات ونظم المعلومات	مدينة	21	4. 17	0. 44	1. 36	0. 17
	قرية	73	3. 99	0. 57		
الكفايات والامكانات البشرية	مدينة	21	4. 11	0. 58	0. 75	0. 45
	قرية	73	4. 02	0. 46		
الممارسات الأدارية لمدراء المدارس	مدينة	21	3. 68	0. 47	0. 33	0. 74
	قرية	73	3. 63	0. 58		
الدرجة الكلية	مدينة	21	4. 01	0. 37	1. 25	0. 21
	قرية	73	3. 88	0. 42		

يتبين من خلال الجدول السابق أنّ قيمة "ت" للدرجة الكلية (1.25)، ومستوى الدلالة (0.21)، أيّ أنّه لا توجد فروق في مستوى الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير موقع المدرسة، وكذلك للمجالات. وبذلك تم قبول الفرضية السابعة.

ملخص النتائج:

أستخدمت الباحثة برنامج الرزم الأحصائية (SPSS) لأستخرج نتائج الدراسة التي توصلت الى النتائج الأتية:

1. أنّ مستوى دور الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم جاء بدرجة عالية حيث بلغت الدرجة الكلية(3.91) وانحراف معياري (0.41) ولقد حصل مجال الكفايات والامكانات البشرية على أعلى متوسط حسابي ومقداره (4.04)، ويليه مجال البرمجيات ونظم المعلومات ويليه مجال البنية التحتية ومن ثم مجال الممارسات الادارية لمدراء المدارس.
2. لا توجد فروق ذات دلالة أحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى دور الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير (الجنس والعمر والمؤهل العلمي ومستوى المدرسة وجنس المدرسة وعدد سنوات الخبرة في الإدارة وموقع المدرسة).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

1. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الاول
2. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
3. التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها، وفق اسئلتها وفرضياتها، وذلك في ضوء التحليلات الواردة في الاطار النظري، ونتئج الدراسات التربوية السابقة ذات العلاقة بالمشكلة، كما ويتضمن بعض التوصيات ذات العلاقة بنتائج الدراسة.

1. 5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم؟

للإجابة عن هذا السؤال حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم ؟

فكان المتوسط الحسابي للدرجة الكلية(3.9) وانحراف معياري (0.41) وهذا يدل على أنّ مستوى دور الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم جاء بدرجة عالية. ولقد حصل مجال الكفايات والامكانات البشرية على أعلى متوسط حسابي ومقداره(4.0)، ويليه مجال البرمجيات ونظم المعلومات ويليه مجال البنية التحتية ومن ثم مجال الممارسات الإدارية لمدراء المدارس.

المجال الأول: البنية التحتية

بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية(3.90) وانحراف معياري (0.67) وهذا يدل على أنّ مجال البنية التحتية جاء بدرجة عالية. وأنّ (5) فقرات جاءت بدرجة عالية، وفقرة واحدة جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة "يوجد للمدرسة صفحة الكترونية على شبكة الأنترنت "على أعلى متوسط حسابي (4.31)، ويليها فقرة " يتوفر لدى المدرسة أنظمة وتعليمات تغطي جميع جوانب العمل في المدرسة " بمتوسط حسابي(4.13). وحصلت الفقرة " تتوافر في المدرسة مختبرات للحاسوب " على أقل متوسط حسابي (3.38)، يليها الفقرة " يتوافر في المدرسة أدوات وأجهزة ملحقة للحاسب الآلي(طابعة، ماسح ضوئي، عارض بيانات، كاميرا رقمية). " بمتوسط حسابي (3.70).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى أن المدارس الثانوية هي التي تحتاج الى توفر مختبرات حاسوب على خلاف المدارس الأساسية التي لا حاجة لوجود مختبرات حاسوب لهذه الفئة العمرية وفقاً لمناهج الدراسة، وعليه نرى أن مجال البنية التحتية قد حصل على درجة عالية وهذه النتيجة تعتبر منطقية وفقاً للجهد الكبير الذي بذلته وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي خلال السنوات الأخيرة لتوفير البنية التحتية المناسبة والملائمة لتطوير العملية التعليمية التعلمية وفقاً للخطة الأستراتيجية وتماشيا مع رؤية الوزارة.

المجال الثاني: البرمجيات ونظم المعلومات

بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية(4.03) وانحراف معياري (0.54) وهذا يدل على أنّ مجال البرمجيات ونظم المعلومات جاءت بدرجة عالية. حيث جاءت (6) فقرات بدرجة عالية، و(3) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " تعمل ادارة المدرسة على حوسبة جميع النماذج الإدارية كالتشكيلات وبرنامج الحصص الأسبوعي"على أعلى متوسط حسابي (4.46)، ويليها فقرة "تعمل إدارة المدرسة على حوسبة جميع النماذج الفنية كنموذج زيارة المعلمين وجداول تحصيل الطلبة "بمتوسط حسابي (4.43). وحصلت الفقرة " يتوافر في المدرسة برنامج محوسب لإدارة اللوازم والمشتريات"على أقل متوسط حسابي (3.51)، يليها الفقرة " يتوفر في المدرسة برنامج محوسب لأدارة شؤون العاملين " بمتوسط حسابي (3.65).

وتعزو الباحثة ذلك بان توافر وأستخدام نظم المعلومات والبرمجيات محصور في أتجاه محاور التشكيلات الصفية وتوزيع الحصص وغيرها من الأمور التي تندرج ضمن العمليات التشغيلية للنشاط

الرئيسي وهو العملية التعليمة وجاء ذلك على حساب توفير برامج مرتبطة بأدارة الأفراد واللوازم والمشتريات والبرمجيات والنظم التي تخدم النشاط الأداري للمدرسة حيث كانت نتائجة بدرجة متوسطة.

المجال الثالث: الكفايات والامكانات البشرية

بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية(4.04) وانحراف معياري(0.48) وهذا يدل على أنّ مجال الكفايات والامكانات البشرية جاء بدرجة عالية. وجاءت (5) فقرات بدرجة عالية، وفقرة واحدة جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " يمتلك مدير المدرسة مهارة التعامل مع الانترنت "على أعلى متوسط حسابي(4.34)، ويليها فقرة " يمتلك مدير المدرسة مهارة استخدام الحاسب الالي "بمتوسط حسابي (4.33). وحصلت الفقرة "تهتم المديرية بتدريب المديرين في مجالات الإدارة الإلكترونية " على أقل متوسط حسابي (3.52)، يليها الفقرة "يمتلك مدير المدرسة مهارات استخدام البيانات ومعالجتها وتداولها وتوثيقها الكترونياً " بمتوسط حسابي(3.81).

ترى الباحثة أنّ مجال الكفايات البشرية يحتاج بشكل دائم الى دورات تدريبية متخصصة في مجال التكنولوجيا والإدارة الإلكترونية وتعزو الباحثة هذه النتائج والتي تأتي ضمن السياق الطبيعي تحديداً في ضل التطور السريع والملحوظ في التكنولجية والذي يوجب على مديرية التربية والتعليم في محافظة بيت لحم والوزارة بشكل عام ضرورة توفير وتدريب الموارد البشري بشكل دوري لمواكبة هذه التطورات من ناحية وتعزيز الفهم والممارسة للبرمجيات والادوات التكنولوجية التي تدخل الخدمة في المدارس من ناحية أخرى.

المجال الرابع: الممارسات الإدارية لمدراء المدارس

بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية(3.64) وانحراف معياري(0.55) وهذا يدل على أنّ مجال الممارسات الأدارية لمدراء المدارس جاء بدرجة متوسطة. فجاءت فقرتين بدرجة عالية، و(5) فقرات جاءت بدرجة متوسطة، وحصلت الفقرة "يجيب المدير على المراسلات الإلكترونية ويقوم بتعبئة النماذج المطلوبة بالسرعة المناسبة"على أعلى متوسط حسابي(3.99)، ويليها فقرة " يمارس مدير المدرسة مهارة الاتصال والتواصل الالكتروني مع مديرية التربية والتعليم العالي " بمتوسط حسابي (3.88). وحصلت الفقرة "يمارس مدير المدرسة مهارة الاتصال و التواصل الالكتروني مع المجتمع المحلي

والمؤسسات "على أقل متوسط حسابي(3.41)، يليها الفقرة "يمارس مدير المدرسة مهارة الاتصال والتواصل الالكتروني مع المدارس الاخرى" بمتوسط حسابي (3.52).

وترى الباحثة أنّ هذه النتائج تتفق مع نتائج مجال الكفايات والأمكانات البشرية التي أشارت الى حاجة المدراء إلى تدريب مستمر على مفاهيم وبرامج الإدارة الإلكترونية ولذلك جاءت معظم نتائج فقرات الممارسات الأدارية بدرجة متوسطة. وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى وجود فجوة واضحة في قدرات مدراء المدارس الحكومية وفقاً لأستجاباتالمبحوثين ما بين الممارسة والمعرفة كون الدورات التدريبة والورشات التثقيفية المعرفية والمهارات ذات العلاقة والواجب العمل على صقلها لا زالت بحاجة الى مزيد من الجهد من طرف الوزارة لتحسين الأداء لدى المديرين من خلال الاستخدام الأمثل للأمكانات المتاحة بشكل فعال وكفوء.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (شهاب، 2011) ونتائج دراسة(بخش،2011) والتي خلُصت إلى أنّ مفهوم الإدارة الإلكترونية واضح تمام الوضوح لدى عينة الدراسة. إلا أنّها أختلفت مع دراسة (خلوف، 2010) والتي توصلت إلى وجود واقع منخفض لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية، وتعزو الباحثة هذا الأختلاف والتباين إلى الفترة الزمنية الواقعة بين الدراستين والتي تتمثل بتسع سنوات والتي تعتبر فترة زمنية طويلة في حقل التكنولوجيا الذي يشهد تتطور سريع جداً. كما وأنّ هذه النتيجة تشير إلى أنّ التقدم والتطور في أداء وزارة التربية والتعليم والذي تمثل في تنفيذهم لخطط طموحة تتضمن تعميق وتوطين التكنولوجيا ضمن المدارس الحكومية قد حققت أهدافها بشكل كبير، لذلك ترى الباحثة أنّ هذه النتيجة تأتي في سياقها الطبيعي.

2. 5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل تختلف تقديرات افراد عينة الدراسة لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم باختلاف متغيرات الدراسة: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة، وجنس المدرسة، وعدد سنوات الخبرة في الإدارة، وموقع المدرسة) ؟

وسوف تتم مناقشة نتائج السؤال الثاني من خلال فرضيات الدراسة الاتية:

2.1. 5 مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير الجنس "

اشارت نتائج اختبار"ت" الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير الجنس ".

وترى الباحثة أن هذه النتيجة تأتي ضمن سياقها المنطقي وذلك كون مديري المدارس الحكومية يحصلون على نفس التأهيل و التدريب الموجه من المدارس لكلا الجنسين وضمن نفس البرامج والمناهج لذلك من الطبيعي أن لا نجد أي أختلاف يذكر لتقديرات أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس.

2.2. 5 مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير العمر. "

تبين من خلال فحص الفرضية باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، حيث بلغت قيمة ف للدرجة الكلية (0.44) ومستوى الدلالة (0.64) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) أي أنّه لا توجد فروق دالة إحصائياً في مستوى دور الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير العمر، في جميع المجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الثانية.

وترى الباحثة أن الفئة العمرية لمعظم مديري المدارس تندرج ضمن نفس الفئة الواقعة ما بين(35-50) سنة بواقع 65% من العينة وهذ التقارب في العمر يمثل تقارب في الخبرة والادراك لدى معظمهم حول دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء مديري المدارس مما يدل بالنتيجة لعدم وجود اي فروق ذات دلالة تعزى لمتغير العمر.

2.3. 5 مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي. "

تبين من خلال فحص الفرضية من خلال تحليل العينات المستقلة أنّ قيمة "ت" للدرجة الكلية بلغت (1.19)، ومستوى الدلالة (0.23)، وهذا يعني عدم وجود فروق في مستوى دور الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي في جميع المجالات ما عدا مجال الكفايات والامكانات البشرية حيث كانت الفروق لصالح ماجستير فأعلى. وبذلك تم قبول الفرضية الثالثة.

وترى الباحثة أن هذه النتيجة تعزى لكون معظم مدراء المدارس ينتمون لنفس الدرجة العلمية بواقع (73%) من المبوحثين في هذه الدراسة هم من حملة درجة البكالوريوس ومن ناحية أخرى أن التدريب والتوجيه الذي تمارس الوزارة من خلال المديرية يتسم بالوضوح والشمول لجميع المدراء على حد سواء لتنظيم الأعمال اليومية للمدرسة من خلال نظام أداري موحد ونماذج وجداول أدارية ومالية موحدة مما يؤدي الى تشكل مفاهيم متقاربة بدرجة عالية تؤدي الى عدم وجود فروق بين أدراكاتهم في مستوى دور الإدارة الإلكترونية.

2.4. 5 مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير مستوى المدرسة "

بعد فحص الفرضية الرابعة اختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، حيث بلغت قيمة ف للدرجة الكلية (1.89) ومستوى الدلالة (0.15) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً في مستوى الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير مستوى المدرسة، وكذلك للمجالات ما عدا مجال البنية التحتية. وبذلك تم قبول الفرضية الرابعة.

وترى الباحثة أنه لا يوجد أي ممارسات أدارية تميز بين مستوى المدرسة من أساسية او ثانوية بمعنى أن المهام الإدارية التي يمارسها المدراء في عملهم في المدارس يتطلب نفس الأجراء بغض النظر عن

نوع المدرسة او مستواها فكل المدارس تقوم بالأشراف والتوجيه والتنظيم للمعلمين وكذلك توزيع جدال الحصص الأسبوعي وكذلك المهام الأدارية المرتبطة بالتقييم والأشراف والتوجيه والتنظيم هي أيضاً متشابهه بحكم طبيعة العمل، فكل مدرسة بحاجة الى أعداد الموازنات والميزاينيات الختامية وتقوم بنفس أجراءات الشراء وتمارس نفس أجراءات التزود بالعنصر البشري و النقل وغيره وعليه فأن مستوى المدرسة من أساسية او ثانوية لا تشكل أي فارق في أدراكات المدراء لمستوى دور الأدارة الإلكترونية.

2.5. 5 مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير جنس المدرسة"

بعد فحص تبين وجود فروق ظاهرية في مستوى دور الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير جنس المدرسة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) حيث بلغت قيمة ف للدرجة الكلية(1.24) ومستوى الدلالة (0.29) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً في مستوى الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير جنس المدرسة، وكذلك للمجالات ما عدا مجال البنية التحتية. وبذلك تم قبول الفرضية الخامسة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى أن نوع المدرس (ذكور، أناث او مختلطة) لا تشكل فارق في الممارسات الأدارية لمديري المدارس يمكن أن يؤثر على أدراكاتهم لدور الإدارة الإلكترونية وذلك لأن المدارس ودون أستثناء تمارس نفس الأنشطة الأدارية والمالية بصرف النظر عن نوعها او حجمها .

2.6. 5 مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة "

بعد فحص الفرضية السادسة كانت قيمة ف للدرجة الكلية(0.33) ومستوى الدلالة (0.71) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) أي أنّه لا توجد فروق دالة إحصائياً في مستوى الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة، وكذلك للمجالات. وبذلك تم قبول الفرضية السادسة.

وترى الباحثة أن النشاط الإداري والأكاديمي الذي يمارسه مديري المدارس يتسم بالوضوح والتكرار لكل سنة أكاديمية وأن حجم المرونة في النظام قليلة ونوع المشاكل التي يمكن أن يواجهها المدراء تكاد تكون متكررة بمعنى أخر أن معظم الخبرة لدى المدراء تتكون بعد أكتمال أول دورة للعمل والتي تمثل سنة أكاديمية كاملة مما يعني أن الخبرة بعد فترة من الزمن لا تشكل فارق حقيقي يمكن أن يؤثر على أدراكات مديري المدارس لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء وهذا يأتي ضمن السياق الطبيعي لهذه النتيجة.

2.7. 5 مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير موقع المدرسة"

بعد فحص الفرضية تبين أنّ قيمة "ت" للدرجة الكلية (1.25)، ومستوى الدلالة (0.21)، أيّ أنّه لا توجد فروق في مستوى الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير موقع المدرسة، وكذلك للمجالات. وبذلك تم قبول الفرضية السابعة.

وترى الباحثة بأنّ المتغيرات الديمغرافية المذكورة لم تلعب أي دور ذو أثر مباشر على أختلاف أستجابات المبحوثين على نتائج الدراسة من حيث مستوى الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم، الأمر الذي يعزى الى التقارب العالي في مدى أدراك مدراء المدارس لأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية وكذلك مدى النقص أو الأختلاف في توافر البرمجيات والبنية التحتية والكفايات

البشرية المتوفرة في المدارس. ومن حيث منهجية العمل ودور الأشراف الرسمي للعمل من طرف مديرية التربية والتعليم وتوجهات الوزارة المنفذة فمن الواضح أن الدور الكبير الذي تلعبه الوزارة في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم قد قلصت الفجوة والتبياين بين هذه المتغيرات، مما أدى الى وجود مستويات عالية من الفهم والممارسة لنوعية الأعمال وتطبيق السياسات والأنشطة المرتبطة بأستخداماالإدارة الإلكترونية بشكل متقارب بين جميع مدراء المدارس وهذه النتيجة تسجل لصالح وزارة التربية والتعليم بأنّ سياساتها وطرق متابعة العمل وتوفير الامكانيات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس تنفذ بطريق سليمة ومناسبة.

3. 5 التوصيات:

من خلال مناقشة نتائج الدراسة والمراجعة الشاملة والعميقة للدراسات السابقة والأطار النظري لموضوع الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء لمدراء المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم، فقد توصلت الباحثة الى جملة من التوصيات التي وجهتها لوزارة التربية والتعليم ومديرية التربية والتعليم في محافظة بيت لحم وكذلك لمدراء المدارس وللباحثين، وتوردها على النحو الأتي:

التوصيات المتعلقة بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية:

1. الأستمرار في تعزيز وتمكين مفاهيم الإدارة الإلكترونية كمنهج عمل من شأنه تحسين أداء مديري المدارس ورفع جودة العمل وذلك من خلال العمل على الأمور الأتية:
2. سن التعليمات والأنظمة الناظمة لأستخدام التكنولوجية(البرمجيات والمعدات) في العمل كوسيلة رسمية لتنفيذ المهمات الأدارية والتعليمية في المدارس الحكومية.
3. الأستمرار بتعزيز العمل على تحسين البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وتعزيزها في المدارس من خلال توفير(المختبرات، الشبكات، الأجهزة، الحواسيب، البرامج الفنية المتخصصة في العمل الأداري و التعليمي مثل برنامج شؤون الأفراد و المالية واللوازم والمشتريات. . .).
4. توفير موازنات مالية لأجراء الصيانة والتحديثات بشكل دوريعلى البرامج والأجهزة والمعدات.
5. أجراء مراجعة شاملة لنوع وفعالية البرمجيات المستخدمة في المدارس ورصد الأحتياج الحقيقي.

التوصيات المتعلقة بمديرية التربية والتعليم في محافظة بيت لحم:

1. الأستمرار بالعمل على أعتماد أجراءات أدارية لإلزام مدراء المدارس بإستخدام المراسلات الإلكترونية والأتصال والتواصل بشكل ألكتروني والأستغناء عن الأعمال الورقية ضمن خطة زمنية محددة.
2. تكثيف عمليات التدقيق والإشراف والرقابة على الأعمال المنفذة من قبل مديري المدارس من خلال أستخدام أساليب الإدارة الإلكترونية.
3. زيادة تدريب وتأهيل مدراء المدارس والطواقم الإدارية والفنية والمعلمين والمعلمات على أستخدام وتطبيق الإدارة الإلكترونية في تنفيذ الأعمال.

التوصيات المتعلقة بمديري المدارس الحكومية:

1. ضرورة العمل على تحديد الأهداف الرئيسية التي يسعى لتحقيقها من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية، بحيث تكون واضحة ومفهومة لدى جميع العاملين.
2. ضرورة وضع خطة للأتصال الإداري الإلكتروني مع العاملين والمجتمع المحلي وأولياء الأمور والمدارس الأخرى.
3. العمل على تفعيل الصفحة الإلكترونية للمدرسة وعدم الأكتفاء بأستخدام الصفحات على مواقع التواصل الأجتماعي.

التوصيات المتعلقة بالباحثين والمهتمين:

ترى الباحثة أن هذه الدراسة يمكن أن تفتح المجال أمام دراسات جديدة أكثر عمقاً في محاور متعددة ضمن أطار الإدارة الإلكترونية والأداء، وتوصي الباحثة بالتفكير في دراسة هذه المقترحات:

1. دور الإدارة الإلكترونية في تحفيز الأبداع لدى مدراء المدارس والمعلمين.
2. مدى موائمة التكنولوجيا المستخدمة في الإدارة الإلكترونية مع متطلبات العمل الأكاديمي والأداري في المدارس الحكومية.
3. واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية في الضفة الغربية ودورها في تحسين الأداء.

قائمة المراجع

- القرآن الكريم

أبو حامد، عارف ابراهيم.(2013): **تقييم أداء المدير كقائد تعليمي من وجهة نظر نظر معلمي المدارس الاساسية في مدينة القدس**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بيرزيت، كلية التربية.

الاسمري، علي. (2010): **تطبيقات الادارة الالكترونية في الادارة المدرسية ومتطلبات تطويرها من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض.** رسالة ماجستير، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، المملكة العربية السعودية.

باكير، علي. (2006): المفهوم الشامل لتطبيق الادارة الالكترونية"، **مجلة آراء حول الخليج**، العدد(23)، مركز الخليج للأبحاث، الامارات العربية المتحدة

بحر، يوسف، والعجلة، توفيق. (2009): **القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام– دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، 2010 مجلد (9) عدد (2)، غزة، فلسطين.

بخش، فوزية. (2007): **الإدارة الالكترونية في كليات التربية للبنات بالمملكة العربية السعودية في ضوء التحولات المعاصرة**، رسالة دكتوراة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

البشري، منى. (2009): **معوقات الادارة الالكترونية في أدوات جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة، من وجهة نظر الاداريات، وعضوات هيئة التدريس في الجامعة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

البوهي، فاروق. (2001):**الإدارة التعليمية والمدرسية**. دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.

حسن، ماجد. (2010): **تقويم أداء الادارة الاكترونية في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير الجودة الشاملة**، رسالة ماجستير، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.

حسن، محمد عبدالله. (2013): أمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة صنعاء، **مجلة كلية التربية**، جامعة عين شمس، عدد (37) جزء (1). ص 775-838

حمدي، موسى. (2008): **الصعوبات التي تواجه استخدام الإدارة الالكترونية في إدارة المدارس الثانوية للبنين بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها**، رسالة ماجستير غير منشورة ، عمادة الدراسات العليا، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

خلوف، إيمان. (2010): **واقع تطبيق الادرة الالكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات**، رسالة ماجستير جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

خير محمد، كساب، عزات عمرو. (2008): **متطلبات نجاح إدارة الوثائق الإلكترونية في الهيئة العامة للتأمين والمعاشات في فلسطين**. رسالة ماجستير، الجامعة الأسلامية، كلية التجارة، غزة، فلسطين.

درة، عبد الباري. (2003): **تكنولوجيا الأداء البشري في المؤسسات: الأسس النظرية ودلالتها في البيئة العربية المعاصرة**، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، عمان.

رأفت رضوان. (2004): **الإدارة الالكترونية**، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء، القاهرة، جمهورية مصر العربية، https://www. mobt3ath. com/uplode/book/book-30. pdf

رؤوف، سامي، والزاملي، أحمد. (2012): تقويم أداء مديري و مديرات المدارس الابتدائية وفقا لمهامهم الادارية من وجهة نظر معاونيهم. **مجلة الاستاذ**، العدد (200)، ص 64-187

الزعبي، ميسون. (2015): مستوى تطبيق الادارة الالكترونية في مدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في محافظة أربد من وجهة نظر مديري المدارس، **مجلة المنارة للبحوث**، عدد، ص53-99

الزير، عماد. (2019): **رأس المال النفسي ودوره في تحسن الاداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة فلسطين الاهلية**، بحث غير منشور- جامعة فلسطين الاهلية.

السالمي، علاء. (2006). **الادارة الالكترونية**، دار وائل للنشر، عمان.

سليمان، حنان حسن. (2015): سيناريوهات بديلة لدعم تطبيق الادارة الالكترونية في مدارس التعليم الثانوي العام بمدن القناة، **مجلة مستقبل التربية العربية**، مج(22)، عدد (93)، 69-168.

سندي، حسين. (2002): **الادارة الالكترونية في العالم العربي بين الواقع والطموح**، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر السنوي الأول لتكنولوجيا المعلومات والتنمية الإدارية، شرم الشيخ، 1-2002/1/4.

شاويش، مصطفى. (2005): **إدارة الموارد البشرية**، ط3، دار الشروق للنشر، عمان.

الشمري، محمد. (2007): **تقويم الأداء الوظيفي للعاملات في الأجهزة الأمنية– دراسة تطبيقية على إدارة الجوازات في مدينة الرياض**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

الشمري، مشعان. (2008): **تطوير نظم المعلومات الادارية في إدارات التربية والتعليم للبنين بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري التعليم ومساعديهم ورؤساء الاقسام**، رسالة دكتوراه غير منشورة ، الرياض جامعة أم القرى.

شهاب، شهرزاد. (2011): مدى امكانية تطبيق الادارة الالكترونية في مدارس الثانوية والاعدادية من وجهة نظر مديري المدارس في مراكز محافظة نينوى، **مجلة التربية والعلم المجلد(20)**، العدد2، ص(360-321)

شوَي، أحلام. (2016): الإدارة الالكترونية وتأثيرها في تطوير الاداء الوظيفي وتحسينه، **مجلة جامعة بابل- العلوم الانسانية**، المجلد 24، العدد 4، ص(3411-3388).

الضافي، محمد. (2006): **مدى إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

عامر، طارق. (2006): **الدراسات المستقبلية(مفهومها، أساليبها، أهدافها)**، دار السحاب، القاهرة.

عامر، طارق. (2007): **الإدارة الالكترونية "نماذج معاصرة**، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

العامري، صالح، والغالبي، طاهر. (2007): **الادارة والاعمال.** دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

عبد الحميد، حمدي، والسيد، السيد. (2004): الحكومة الالكترونية في التعليم بين النظرية والممارسة-دراسة فب الاهداف والاهمية وامكانية التطبيق. **مجلة كلية التربية بالزقازيق**، عدد(46)، (114-45).

العجماوي، عمرو. (2007): الادارة الحكومية العربية في عصر التقنية الفائق بين المفهوم والواقع – **مؤتمر الحكومة الالكترونية السادس**، دبي، الامارات.

العزاوي، نجم، وجواد، عباس. (2010): **الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

العمار، عبد الله سليمان. (2008): **الادارة التقليدية والتحول الالكتروني**، الرياض، المملكة العربية السعودية.

العمرات محمد(2010): درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها. **المجلة الاردنية في العلوم التربوية**، مجلد(6)عدد (4)، ص 349-359

العنبوصي، سالم، والهاجري، سالم. (2016): صعوبات تطبيق الادارة الالكترونية بمدارس وزارة التربية والتعليم في كل من سلطنة عمان ودولة الكويت. **مجلة الدراسات –العلوم التربوية**– الأردن، مج2، ع43، ص (535-550).

العنزي، مبارك. (2004): **التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين– دراسة مسحية على العاملين بإدارة مرور الرياض**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

العياشي، زرزار. (2013): **أثر تطبيق الادارة الالكترونية على كفاءة العمليات الادارية** ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سكيكدة، الجزائر.

غنيم، أحمد محمد. (2004). **الادارة الالكترونية، آفاق الحاضروتطلعات المستقبل**، المكتبة العصرية، القاهرة.

الفرا، نعيم. (2008): **تطوير الاتصال الاداري لمدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء الادارة الالكترونية**، رسالة ماجستيرغير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

قريشي، الحسين حامد محمد حسين. (2016): الادارة الاكترونية مدخل لتحقيق الجودة الشاملة بالتعليم قبل الجامعي في مصر. **المجلة التربوية**، ع45، ص 189-135

ماضي، سهير. (2011): **واقع الاداء المهني لمديري المدارس الحكومية في ضوء تطبيق الادارة الالكترونية بمحافظات غزة**، دراسة ماجستير في أصول التربية –الادارة التربوية –كلية التربية جامعة الازهر غزة.

ماضي، صبري. (2011):**اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

ماهر، محمد، وعقيلان، خميس.(2010): متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية بالتعليم الثانوي الاردني في ضوء التحديات العالمية المعاصرة. بحث منشور، **مجلة كلية التربية**، جامعة بنها، مصر، مجلد 21، عدد 82، ص1-89.

متولي، نبيل. (2004). تجديد منظومة التعليم الثانوي في ضوء مفهوم التعليم الالكتروني، **مجلة كلية التربية بالزقازيق**، العدد 46، ص 115-155.

محمد، سمير. (2009): **الادارة الالكترونية**، دار المسيرة، عمان، الاردن

مزغيش، ابتسام. (2018): **مدى ممارسة مدير المدرسة للعلاقات الانسانية من وجهة نظر أساتذة التعليم الثانوي**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهدي، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية. الجزائر.

المسموري، أحمد عبد القادر. (2012): واقع الاداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين، **مجلة الاستاذ**، العدد(201)، ص 688-665.

نجم، عبود. (2004): **الادارة الالكترونية (الاستراتيجية والوظائف والمشكلات)**، دار المريخ المملكة العربية السعودية.

النشبي، إسراء. (2013): **دور الادارة الالكترونية في تحسين الاداء الوظيفي لدى العامليبمؤسسات التعليم العالي الجزائرية**. دراسة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

الهيتي، خالد. (2010). **إدارة الموارد البشرية**، ط3، دار وائل للنشر، عمان.

ياسين، سعد. (2005): **الإدارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية**، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، السعودية.

المراجع الاجنبية

Baskin, C., & Williams, M. (2006). ICT integration in schools: Where are we now and what comes next? **Australasian Journal of Educational Technology**, 22(4), 455-473

Bolin, F. (2007). A study of teacher job satisfaction and factors that influence it. **Chinese Education & Society**, 40(5), 47-64.

Chang, I. H. (2012). The effect of principals' technological leadership on teachers' technological literacy and teaching effectiveness in Taiwanese elementary schools. **Journal of Educational Technology & Society**, 15(2), 328-340.

Crouse, D. (1997). The principal rules for school technology. ***NASSP Bulletin***, *81*(589), 86-89.

Forman, C., Goldfarb, A., & Greenstein, S. (2005). Geographic location and the diffusion of Internet technology. **Electronic Commerce Research and Applications**, 4(1), 1-13.

Sabella, R. A. (2004). **How School Counselors Could Benefit from E-Government Solutions: The Case of Paperwork**. U. S. department of education office of education research and improvement educational resources information center, ERIC number:ET 478218.

Siljanen, M. (2010). **An Employee Perspective to Performance Measurement and Management: A Public Sector Case Study**, Lappeenranta University of Technology, Russia.

Newman, B. D. , & Conrad, K. W. (2000, October). **A Framework for Characterizing Knowledge Management Methods, Practices, and Technologies**. In PAKM.

Obasi, K. K. , &Ohia, A. N. (2014). Teacher performance evaluation techniques in public and private secondary schools in south east Nigeria. **Global Journal of Educational Research**, 13(2), 117-123.

Pasquerilla, J. W. (2008). **The High School Principal's Perspective and Role in regard to the Integration of Technology into the High School and How has the Principal's Role been impacted** (Doctoral dissertation, University of Pittsburgh).

Prokopiadou, G. (2012). Using information and communication technologies in school administration: Researching Greek kindergarten schools. Educational management administration & leadership, 40(3), 305-327

مواقع الانترنت

https://www. new-educ. com/

الادارة الالكترونية و مؤسسات – التعليم/WWW. NEW-EDUC. COM

17-3-2019 AT 10. 17 PM

- www. ahewar. org/debat/show

الزيغام، مبارك 2010 الادارة الالكترونية المغربية، الحوار المتمدن- العدد 2877-2010/1/3 المحور:الادارة و الاقتصاد.

الملاحق

ملحق(1) : استبانه الدراسة

جامعة القدس/كلية العلوم التربوية/ برنامج الإدارة التربوية

حضرة المديرة. . . . . .المحترمة.

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول " **دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم**"، يرجى التكرم بالإجابة عن جميع فقرات الاستبانة المرفقة، حيث تعتمد النتائج على دقة الإجابة عن أسئلة الاستبانة، وأن أية معلومات ستدلون بها ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط، وستحرص الباحثة على أن تزودكم بنتائج هذه الدراسة حال الانتهاء منها.

شاكرا لكم حسن تعاونكم

الباحثة : لميس يوسف الشرقاوي

القسم الأول: البيانات الشخصية:

يرجى وضع إشارة (×) فيما ينطبق عليك:

1. **الجنس:**1. ذكر 2. أنثى
2. **العمر** :1. أقل من 35 سنة 2. 35-50 سنة 3. أكثر من 50 سنة
3. **المؤهل العلمي:**1. دبلوم 2. بكالوريوس 3. ماجستير فأعلى
4. **مستوى المدرسة:**1. أساسية 2. ثانوية 3. أساسية و ثانوية معا
5. **جنس المدرسة:1.** ذكور 2. إناث 3. مختلط
6. **عدد سنوات الخبرة في الإدارة:** 1. أقل من 10 سنوات 2. 10-20 سنة 3. أكثر من 20 سنة
7. **موقع المدرسة :1.** مدينة 2. قرية

القسم الثاني: الإدارة الإلكترونية

الرقم	المجال الاول: البنية التحتية	موافق جداً	موافق	محايد	معارض	معارض جداً
.1	تتوافر في المدرسة مختبرات للحاسوب.					
.2	المدرسة مرتبطة بشبكة الأنترنت بشكل مستمر.					
.3	يوجد للمدرسة صفحة الكترونية على شبكة الأنترنت.					
.4	يتوفر في المدرسة حواسيب كافية لتأدية الاعمال الادارية.					
.5	يتوافر في المدرسة أدوات وأجهزة ملحقة للحاسب الآلي(طابعة، ماسح ضوئي، عارض بيانات، كاميرا رقمية).					
.6	يتوفر لدى المدرسة أنظمة وتعليمات تغطي جميع جوانب العمل في المدرسة.					
الرقم	**المجال الثاني: البرمجيات ونظم المعلومات**	**موافق جداً**	**موافق**	**محايد**	**معارض**	**معارض جداً**
.1	تستخدم المدرسة برنامج مدرستي الألكتروني لحفظ بيانات المدرسة.					
.2	يتوفر في المدرسة قاعدة بيانات ألكترونية خاصة(المعلمين، الطلبة، الأداريين).					
.3	تعمل ادارة المدرسة على حوسبة جميع النماذج الفنية كنموذج زيارة المعلمين و جداول تحصيل الطلبة.					
.4	تعمل ادارة المدرسة على حوسبة جميع النماذج الادارية كالتشكيلات وبرنامج الحصص الأسبوعي.					
.5	يتوفر في المدرسة برنامج محوسب للأرشيف وحفظ الملفات.					
.6	يتوفر في المدرسة برنامج محوسب لأدارة شؤون الطلبة.					
.7	يتوفر في المدرسة برنامج محوسب لأدارة شؤون العاملين.					
.8	يتوافر في المدرسة برنامج محوسب لأدارة اللوازم والمشتريات.					
.9	يتوافر في المدرسة برنامج محوسب لأدارة الشؤون المالية.					

الرقم	المجال الثالث: الكفايات والامكانات البشرية	موافق جداً	موافق	محايد	معارض	معارض جداً
.1	يمتلك مدير المدرسة مهارة استخدام الحاسب الالي.					
.2	يمتلك مدير المدرسة مهارة التعامل مع الانترنت.					
.3	يستخدم مدير المدرسة البريد الالكتروني في أنجاز الأعمال والمهام بكفاءة عالية.					
.4	يسعى مدير المدرسة الى التخلي عن الشكل التقليدي للادارة و التحول الى الإدارة الإلكترونية.					
.5	تهتم المديرية بتدريب المديرين في مجالات الإدارة الإلكترونية.					
.6	يمتلك مدير المدرسة مهارات استخدام البيانات و معالجتها وتداولها و توثيقها الكترونياً.					
الرقم	**المجال الرابع: الممارسات الأدارية لمدراء المدارس**	**موافق جداً**	**موافق**	**محايد**	**معارض**	**معارض جداً**
.1	يمارس مدير المدرسة مهارة الاتصال والتواصل الالكتروني مع مديرية التربية والتعليم العالي.					
.2	يمارس مدير المدرسة مهارة الاتصال والتواصل الالكتروني مع المدارس الاخرى.					
.3	يمارس مدير المدرسة مهارة الاتصال و التواصل الالكتروني مع أولياء أمور الطلبة.					
.4	يمارس مدير المدرسة مهارة الاتصال و التواصل الالكتروني مع المجتمع المحلي و المؤسسات.					
.5	يضع المدير خطة للاتصال الالكتروني بين الإدارة والمعلمين في المدرسة.					
.6	يحدد المدير أهداف الاتصال الاداري الالكتروني للعاملين في المدرسة.					
.7	يجيب المدير على المراسلات الإلكترونية ويقوم بتعبئة النماذج المطلوبة بالسرعة المناسبة.					

ملحق(2): قائمة المحكمين:

م	الاسم	التخصص	مكان العمل
1	د. ناصر جردات	إدارة أعمال	أستاذ مشارك – جامعة فلسطين الاهلية
2	د. محمود حماد	علم إجتماع	أستاذ مساعد – جامعة فلسطين الاهلية
3	د. محمد عكة	علم إجتماع	أستاذ مشارك – جامعة فلسطين الاهلية
4	د. لبيب عرفة	هندسة حاسوب	أستاذ مشارك – جامعة فلسطين الاهلية
5	د. عماد الزير	إدارة أعمال	أستاذ مساعد – جامعة فلسطين الاهلية
6	د. جمال بحيص	إدارة تربوية	أستاذ مشارك – جامعة القدس
7	د. نائل عبد الرحمن	إدارة تربوية	أستاذ مساعد – جامعة القدس المفتوحة
8	د. معين جبر	أساليب تدريس	أستاذ مساعد – جامعة بيت لحم
9	د. أحمد حساسنة	علم حاسوب	أستاذ مساعد – جامعة فلسطين الاهلية
10	أ. مهاصادر	تربية	محاضرة – جامعة بيت لحم
11	أ. هيام علاوي	تربية	محاضرة – جامعة بيت لحم

ملحق(3): تسهيل المهمة

بسم الله الرحمن الرحيم

دولـــــة فلـــــسطين
وزارة التربيـة والتعليـم العالي
مديريـة التربيـة والتعليـم العالي/بيت لحـم

STATE OF PALESTINE
Ministry of Education & Higher Education
Directorate of Education& H. E /Bethlehem

الرقم: 3970/1/3/ب
التاريخ: 2018/11/01
الموافق: 22 صفر، 1440

مديري ومديرات المدارس الحكومية المحترمين
تحية طيبة وبعد،،

الموضوع: تسهيل مهمة

نهديكم أطيب التحيات، ونعلمكم بضرورة تعبئة الاستبانة بعنوان " **دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم**" المرفقة من قبلكم وإعادتها إلى قسم الديوان في المديرية في موعد أقصاه يوم الأحد الموافق 2018/11/11.

مع الاحترام

دولة فلسطين - وزارة التربية والتعليم العالي - مديرية التربية والتعليم العالي - بيت لحم

د. سامي كامل مروّة
مدير التربية والتعليم العالي

التعليم العام

هاتف(00970-2741271/2) Tel/ فاكس(00970-2-2744392)Fax

فهرس الجداول

الرقم	الموضوع	الصفحة
(3 .1)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة	45
(3 .2)	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم	48
(3 .3)	نتائج معامل الثبات للمجالات	48
(4 .1)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات مستوى الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم	51
(4 .2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال البنية التحتية	53
(4 .3)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال البرمجيات ونظم المعلومات	54
(4 .4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الكفايات والامكانات البشرية	55
(4 .5)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الممارسات الإدارية لمدراء المدارس	56
(4 .6)	نتائج اختبار"ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مستوى الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم حسب متغير الجنس	58
(4 .79)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير العمر	58
(4 .8)	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير العمر	59
(4 .9)	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مستوى الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم حسب متغير المؤهل العلمي	60
(4 .10)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير مستوى المدرسة	61
(4 .11)	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى الإدارة الإلكترونية لدى	62

	مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير مستوى المدرسة	
(4 .12)	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير مستوى المدرسة	63
(4 .13)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى دور الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير جنس المدرسة	64
(4 .14)	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى دور الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير جنس المدرسة	65
(4 .15)	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير جنس المدرسة	66
(4 .16)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى دور الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة	67
(4 .17)	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى دور الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة	68
(18. 4)	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مستوى دور الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم حسب متغير موقع المدرسة	69

فهرس المحتويات

إقرار ..... أ

الشكر والتقدير ..... ب

الملخص ..... ج

الفصل الأول

خلفيّة الدراسة وأهميتها

1. 1 مقدمة..... 2

1. 2 مشكلة الدراسة: 4

1. 3 أسئلة الدراسة: 6

1. 4 فرضيات الدراسة: 4

1. 5 أهداف الدراسة: 5

1. 6 أهميّة الدّراسة : 6

1. 7 حدود الدّراسة: 7

1. 8 مصطلحات الدّراسة: 7

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1. 2الإطار النظري..... 10

1. 2 الإدارة الإلكترونية: ..... **Error! Bookmark not defined.**

1. 2. 1 الإدارة الإلكترونية..... 10

2. 2. 2 الإدارة الإلكترونية لغةً واصطلاحاً 11

3. 2. 2 مفهوم الإدارة الإلكترونية..... 12

4. 2. 2 أهداف الإدارة الإلكترونية.....13
5. 2. 2 الأسباب التي أدت لظهور الإدارة الإلكترونية. 15
5. 2. 2 أهمية الإدارة الإلكترونية.....16
6. 2. 2 الفرق بين الإدارةالتقليدية والإدارة الإلكترونية.....18
7. 2. 2 معوقات الإدارة الإلكترونية.....18
8. 2. 2 آثار تطبيق الإدارة الإلكترونية.....20
9. 2. 2 صعوبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.....21
10. 2. 2 عناصر الإدارة الإلكترونية.....21
11. 2. 2 متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.....22
13. 2. 2 بعض التجارب العالمية الرائدة لاستخدام الإدارة الإلكترونية في مجال التعليم:.....24
2. 2. 2 الاداء الوظيفي.....26
2. 2. 2. 2 مفهوم الاداء الوظيفي.....26
3. 2. 2. 2 أهمية الاداء الوظيفي.....27
4. 2. 2. 2 عناصر الاداء الوظيفي.....28
5. 2. 2. 2 قياس وتقييم الأداء الوظيفي.....28
6. 2. 2. 2 مظاهر ضعف الأداء الوظيفي.....29
2. 2 الدراسات السابقة.....29
3. 2 التعقيب على الدراسات السابقة.....39

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

3.1 منهج الدراسة.....44

3.2 مجتمع الدراسة.....44

3.3 عينة الدراسة.....45

3.4 وصف متغيرات افراد الدراسة 49

3.5 أداة الدراسة.....49

3.6 صدق أداة الدراسة :.....46

3.7 ثبات اداة الدراسة.....47

3.8 متغيرات الدراسة.....49

3.9 إجراءات الدراسة 49

3.10 المعالجة الإحصائية.....49

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

4. 1 تمهيد.....51

4. 2 نتائج أسئلة الدراسة:.....51

1. 2. 4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:.....51

2. 2. 4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:.....57

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1. 5 ملخص النتائج:.....70

2. 5 مناقشة نتائج أسئلة الدراسة 72

3. 5 التوصيات: 81

قائمة المراجع.....83

الملاحق 92

فهرس الجداول.....98