

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

درجة الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالمساءلة الإدارية التربوية لدى مديري
المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية
والتعليم في فلسطين

إعداد

صفوت محمود عبد الحافظ سمري

إشراف

أ.د. غسان حسين الحلو

أ.د. عبد محمد عساف

قُدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية،
بكلية الدراسات العليا، في جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

2021

درجة الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالمساءلة الإدارية التربوية لدى مديري
المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية
والتعليم في فلسطين

إعداد

صفوت محمود عبد الحافظ سمري

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ: 9 / 9 / 2021م، وأجيزت.

التوقيع



أعضاء لجنة المناقشة

- أ.د. غسان الحلو / مشرفاً ورئيساً
- أ.د. عيد عساف / مشرفاً ثانياً
- د. كمال مخامرة / ممتحناً خارجياً
- د. علي حباب / ممتحناً داخلياً

الإهداء

إلى من بكى شوقاً لرؤيتنا رسول الله صلى الله عليه وسلم أماً بالشفاعة

إلى من قال فيهم عز وجل: (وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا) (الإسراء:23)

والدي الحبيب، والدتي الغالية

إلى الأكرم منا جميعاً..... شهداء فلسطين.

إلى الذين قضا زهرة شبابهم خلف القضبان لننعم نحن بالحرية.... أسرانا البواسل

إلى من سارت معي نحو الحلم، خطوة بخطوة، بذرناه معاً، وحصدناه معاً.... زوجتي الغالية

إلى أُملي المتجدد في الحياة... إلى قرة عيني، وضياء حياتي وثمره فؤادي... أبنائي الأحبة حمزة، قصي

إلى من ساندوني وأضاءوا لي الطريق ... إخوتي وأخواتي

إلى أصدقائي في الطفولة... وأصدقائي وزملائي في العمل والدراسة في مرحلتي البكالوريوس والماجستير

إلى كل من أحببتهم بصدق ويقلب لا يعرف الحقد ولا الندم. إلى كل باحث في ميدان العلم

والتربية.

إليهم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع، راجياً المولى عز وجل أن ينفعنا بما علّمنا، وأن يزدنا علماً

الشكر والتقدير

قال الله تعالى: (وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ) (إبراهيم: آية 7)

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على رسول الله وعلى آله وصحبه أجمعين.
الشكر أولاً لله العليّ القدير الذي فتح لي وأكرمني بإتمام هذه الرسالة.

لو كنت أعرف فوق الشكر منزلةً ... أوفى من الشكر عند الله في الثمن

أخلصتها لكم من قلبي مهذبة ... حذواً على مثل ما أوليتم من حسن

لطالما كان ثناء الناس على جميلهم عرفاناً، لذلك أتقدم بالشكر والإمتنان لأستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور/ غسان الحلو، وأستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور/ عبد عساف، الذين أشرفا على هذه الرسالة، فوجدت منهما الخلق الرفيع، والتواضع الجمّ والرأي السديد، والعطاء الوافر، والعلم الفيّاض، والتوجيه الرشيد، والرأي والنصيحة، حتى خرجت هذه الرسالة المتواضعة إلى النور، فجزاهما الله عنّي خير الجزاء وجعل ذلك في ميزان حسناتهم.

كما أتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الدكتور/ كمال مخامرة، والدكتور/ علي حبايب لتفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة، كما أشكر جميع الأساتذة المحكّمين للإستبانة لما أضافوه من قيمة ساعدت على إخراجها بالشكل الصحيح، والشكر موصول لجميع أعضاء هيئة التدريس في كلية الدراسات العليا وكلية التربية .

نعجز أحياناً عن التعبير والشكر والإمتنان لأشخاص فعلوا الكثير لأجلنا ولا زالوا يفعلون، تعجز الحروف أن تكتب ما يحمل قلبي من تقدير واحترام، وأن تصف ما يختلج بملء فؤادي من ثناء وإعجاب، فما أجمل أن يكون الإنسان شمعة تُنير دروب الحائرين، فعظيم شكري وتقديري إلى أصدقائي وزملائي وجميع العاملين في جامعة الإستقلال، والشكر موصول أيضاً إلى وزارة التربية والتعليم العالي ومركز البحث والتطوير التربوي في وزارة التربية والتعليم العالي ومنسقي البحث والتطوير والجودة في مديريات التربية والتعليم، وجميع العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظات الوطن لتعاونهم الشديد معي ومساعدتي في الوصول إلى عينة الدراسة وتعبئة الإستبانة، لجميع هؤلاء كل الشكر والتقدير والإمتنان وما توفيقني إلا بالله.

والله وليّ التوفيق .

الباحث:

الإقرار

أنا الموقع أدناه، مقدّم الرسالة التي تحمل العنوان:

درجة الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالمساءلة الإدارية التربوية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين

أقرّ بأنّ ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنّما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمّت الإشارة إليه حيثما ورد، وأنّ هذه الرسالة كاملة، أو أيّ جزء منها، لم يقدّم من قبل لنيل أي درجة علمية، أو لقب علمي، أو بحث لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

Student name:

اسم الطالب:

Signature:

التوقيع:

Date:

التاريخ:

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
ت	الإهداء
ث	الشكر والتقدير
ج	الإقرار
ح	فهرس المحتويات
د	فهرس الجداول
ز	فهرس الملحقات
س	الملخص باللغة العربية
1	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وخلفيتها
2	مقدمة الدراسة
4	مشكلة الدراسة
5	اسئلة الدراسة
5	فرضيات الدراسة
7	أهداف الدراسة
7	أهمية الدراسة
8	حدود الدراسة
8	مصطلحات الدراسة
11	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
12	الإطار النظري
83	الدراسات السابقة: العربية والأجنبية
102	التعقيب على الدراسات السابقة
107	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
108	منهج الدراسة
108	مجتمع الدراسة
108	عينة الدراسة
109	اداة الدراسة
111	إجراءات الدراسة

112	متغيرات الدراسة
112	المعالجات الإحصائية
114	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
115	أولاً: النتائج المتعلقة بسؤالي الدراسة
128	ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
146	الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات
147	أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
157	ثانياً: التوصيات
159	المصادر والمراجع
172	الملاحق
B	Abstract

فهرس الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
الجدول (1)	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات المستقلة (ن = 290).	109
الجدول (2)	معاملات الثبات للدرجة الكلية ومجالات الإدارة الإلكترونية.	110
الجدول (3)	معاملات الثبات للدرجة الكلية ومجالات المساءلة الإدارية التربوية.	111
الجدول (4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال التخطيط الإلكتروني (ن = 290).	116
الجدول (5)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال التنظيم الإلكتروني (ن = 290).	117
الجدول (6)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال التنفيذ الإلكتروني (ن = 290).	118
الجدول (7)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الرقابة والتقويم الإلكتروني (ن = 290).	120
الجدول (8)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والترتيب لمجالات الإدارة الإلكترونية (ن = 290).	121
الجدول (9)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الإنضباط الوظيفي (ن = 290).	122
الجدول (10)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال العمل والإنجاز (ن = 290).	123
الجدول (11)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال العلاقات الإنسانية (ن = 290).	124
الجدول (12)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال أخلاقيات الوظيفة (ن = 290).	125
الجدول (13)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال المشاركة والمسؤولية (ن = 290).	126
الجدول (14)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والترتيب لمجالات المساءلة الإدارية التربوية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين (ن = 290).	127
الجدول (15)	نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لتحديد الفروق في درجة الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تبعاً لمتغير الجنس (ن = 290).	128

129	نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لتحديد الفروق في درجة الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ن = 290).	الجدول (16)
130	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي (ن = 290).	الجدول (17)
131	نتائج تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في درجة الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي (ن = 290).	الجدول (18)
132	نتائج اختبار سيداك لتحديد مصادر الفروق في الدرجة الكلية للإدارة الإلكترونية وجميع مجالاتها تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي (ن = 290).	الجدول (19)
133	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (ن = 290).	الجدول (20)
134	نتائج تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في درجة الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (ن = 290).	الجدول (21)
135	الجدول رقم (22): نتائج اختبار سيداك لتحديد مصادر الفروق في الدرجة الكلية للإدارة الإلكترونية وجميع مجالاتها تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (ن = 290).	الجدول (22)
136	نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لتحديد الفروق في درجة المساءلة الإدارية التربوية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تبعاً لمتغير الجنس (ن = 290).	الجدول (23)
137	نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لتحديد الفروق في درجة المساءلة الإدارية التربوية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ن = 290).	الجدول (24)
138	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة المساءلة الإدارية التربوية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي (ن = 290).	الجدول (25)
139	نتائج تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في درجة المساءلة الإدارية التربوية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي (ن = 290).	الجدول (26)
140	نتائج اختبار سيداك لتحديد مصادر الفروق في الدرجة الكلية للإدارة الإلكترونية وجميع مجالاتها تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي (ن = 290).	الجدول (27)

141	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة المساءلة الإدارية التربوية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (ن = 290).	الجدول (28)
142	نتائج تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في درجة المساءلة الإدارية التربوية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (ن = 290).	الجدول (29)
143	نتائج اختبار سيداك لتحديد مصادر الفروق في الدرجة الكلية للإدارة الإلكترونية وجميع مجالاتها تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (ن = 290).	الجدول (30)
144	نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين درجتي الإدارة الإلكترونية والمساءلة الإدارية التربوية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين (ن = 290).	الجدول (31)
145	خلاصة نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لتحديد نسبة مساهمة المساءلة الإدارية التربوية في الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين (ن = 290).	الجدول (32)

فهرس الملاحق

الصفحة	الملحق	الرقم
173	الإستبانة	ملحق (1)
180	قائمة السادة المحكمين	ملحق (2)
181	كتاب تسهيل المهمة	ملحق (3)

درجة الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالمساءلة الإدارية التربوية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين

إعداد

صفوت محمود عبد الحافظ سمري

إشراف

أ.د. غسان حسين الحلو

أ.د. عبد محمد عساف

الملخص

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى درجة الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالمساءلة الإدارية التربوية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين، وكذلك تحديد الفروق في درجة الإدارة الإلكترونية والمساءلة الإدارية التربوية تبعاً إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة. تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين، والبالغ عددهم ما يقارب (700) موظفاً، وتكوّنت عينة الدراسة من (290) موظفاً، أي ما يقارب (41%) من مجتمع الدراسة. ولتحقيق هدف هذه الدراسة، اتّبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحث بإعداد إستبانة بالإعتماد على الأدب النظري، والدراسات ذات الصلة.

وقد توصلت الدراسة إلى أنّ الدرجة الكلية للإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين كانت كبيرة وبنسبة مئوية (74.6%)، كما تُشير النتائج أنّ الدرجة الكلية للمساءلة الإدارية التربوية لديهم كانت كبيرة وبنسبة مئوية (72%)، وأظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في الدرجة الكلية للإدارة الإلكترونية وجميع مجالاتها لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تعزى لمتغير الجنس. وبيّنت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في الدرجة الكلية للإدارة الإلكترونية وجميع مجالاتها تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح ماجستير فأعلى، ولمتغير المسمى الوظيفي ولصالح مدير ورئيس قسم. أمّا بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة

فجاءت النتيجة لصالح (6- 10 سنوات)، و (أكثر من 10 سنوات)، وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في الدرجة الكلية للمساءلة الإدارية التربوية وجميع مجالاتها تُعزى لمتغير الجنس، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في الدرجة الكلية للمساءلة الإدارية التربوية وجميع مجالاتها لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح ماجستير فأعلى، بينما لم تكن هناك فروق دالة إحصائية في مجال (العمل والانجاز) تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، كما يتضح من النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$) بين درجتي الإدارة الإلكترونية والمساءلة الإدارية التربوية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين، حيث كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.64). وبناءً على نتائج الدراسة قدّم الباحث عدداً من التوصيات منها، تطوير التشريعات والأنظمة الإدارية لتتواءم مع التعاملات الإلكترونية التي تفرضها الإدارة الإلكترونية، وتنمية مهارات المديرين في استخدام أساليب المساءلة الحديثة التي تتلاءم مع المتغيرات العصرية وصولاً إلى تحقيق أعلى مستويات من العمل والإنجاز.

الفصل الأول
مشكلة الدراسة وخلفيتها

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وخلفيتها

مقدمة الدراسة

شهد العقد الأخير من القرن العشرين وبدايات القرن الحادي والعشرين تقدماً هائلاً في مجال تكنولوجيا الاتصالات والحاسبات الآلية، وما زال التقدم مستمراً ويتسارع بخطى سريعة أكثر من الأمس، حتى أصبح العالم اليوم قرية صغيرة يتفاعل فيها الجميع من خلال استخدام شبكات المعلومات والحاسبات الآلية والأقمار الصناعية والمعرفة الإلكترونية وتقنية المعلومات.

لقد أصبحت الإدارة وخاصة الإدارة الإلكترونية، عملية لا غنى عنها في المجتمعات المعاصرة، وتزداد أهميتها بسبب اتساع الأنشطة البشرية، وتزايد الإتجاه نحو التخصص في المجالات العلمية والمعرفية، بل إنَّ الإدارة هي المسؤولة عن نجاح أو إخفاق أي مؤسسة في المجتمع، ويمكن القول إنَّ الإدارة بشكل عام تُلائم الإنسان منذ وجوده، فهو يدير شؤونه مستخدماً ما منحه الله من قوى في ممارسة أنشطته الفردية والجماعية لتوفير سبل الحياة، ويعني ذلك أنَّ الإنسان يمارس الإدارة بشكل عفوي لتسهيل أموره .

ولما كانت التربية هي المحرك الفاعل لمسيرة تطور الإنسان، وتحقيق الجودة لمواكبة المجتمع مع العصرية، فهذا يلقي العبء على الإدارة التي تلتحم بالتربية ليطلق عليها الإدارة التربوية التي أصبح يُنظر لها أنها علم، فن، مهارة، وأخلاق، وأنها أداة لاستثمار الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لتحقيق الأهداف التربوية التي ارتضاها المجتمع، ليرجع بذلك إلى حد كبير "المحاولة والخطأ" ليصبح الجديد هو التخطيط، والتنظيم، وإدارة الأزمات، وإدارة الوقت، والإدارة الإبداعية، وإدارة المعرفة، والإدارة الإلكترونية وغيرها من الإدارات التي من شأنها الإرتقاء بمستوى النظام التربوي ومستوى الأداء في هذا النظام (أبو العلا، 2012).

فمن خلال التحديث التربوي تمت مجازاة لروح العصر من التقدم العلمي وعصرنة النظام التربوي من خلال إدخال تقنيات وآليات ووسائل تربوية جديدة من شأنها الرفع من فعاليته وكفاءة العملية التعليمية (قصبيات، 2010).

وتمثل الإدارة الإلكترونية في العصر الحالي العامل الفعال الذي يقود إلى دقة التقدم من خلال اعتمادها على تكنولوجيا المعلومات واستخدام التقنيات الإلكترونية وتمثل أيضاً الأداة الأكثر فعالية والتي تمثل الطريق السريع للتقدم. كما تُعدّ الإدارة الإلكترونية إتجاهاً معاصراً يتوافق مع طبيعة متغيرات العصر ومتطلباته، وتسعى كافة النظم التعليمية للأخذ بها لسرعة تحقيقه لأهدافها، وقد ازدادت أهمية الإدارة الإلكترونية وأصبحت جزءاً أساسياً من واقع الحياة البشرية بعد تطور نظم المعلومات والاتصالات الدولية والمحلية، حيث أصبحت الإدارة الإلكترونية عنصراً رئيسياً في واقع النشاط الإداري المعاصر (عامر والمصري، 2018).

فالإدارة الإلكترونية هي الإدارة الشاملة التي تُوظف جميع الطاقات المتاحة، من موارد بشرية ومادية وتقنيات وبرمجيات حديثة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة لها، وتقديم خدماتها لربائنها بفعالية أكثر وجهود وتكلفة أقل بما يعزز روح المنافسة لديها مقارنة بالمؤسسات المماثلة، ويجعل كفة المنافسة راجحة لها وتحقق رضا الجمهور المتعامل لها، مما يمدها بأسباب التطور والنمو المتسارع الذي يشهده العالم من حولنا (العياط، 2014).

ويرى الباحث بأن الإدارة الإلكترونية تُعتبر مدخلاً معاصراً لتطوير وتحديث الإدارة المدرسية، والقضاء على مشكلاتها التقليدية، وتحسين أداء العمل بالمدرسة عن طريق استخدام أساليب إلكترونية جديدة، تتسم بالكفاءة والفعالية والسرعة، الأمر الذي يساهم في تمكين مدير المدرسة من التحكم بشكل أكبر في إدارة العملية التعليمية ومتابعة ما يجري في كل جوانب العملية التعليمية من أنشطة، والتعرف أولاً بأول على نقاط القوة ونقاط الضعف التي قد تعترض بها الأداء اليومي للعمل التعليمي من كافة جوانبه، مما يُيسر عمليات المراجعة والتقييم المستمر، هذا بالإضافة إلى توفير قدرٍ عالٍ من الشفافية ووضوح الرؤيا، مما يُحسن من ثقة العاملين في مهنة التعليم، ويدفعهم للمشاركة الإيجابية في برامج التعليم و التخطيط والإصلاح اللازم للنظام التربوي.

لقد دفعت المتغيرات والتطورات المتسارعة البلدان النامية إلى السعي لتطوير نظامها التعليمي والتربوي، وقد أدركت تلك الدول ضرورة إصلاح نظامها الإداري التربوي لتحقيق أهدافها المنشودة، الأمر الذي جعل القيادات التربوية ملزمة بممارسة المساءلة الإدارية وتطوير دورها في جميع أقسام ووحدات النظام التعليمي، لتحقيق جودة الأداء الإداري (عبد الشافي، 2018).

بدأ الإهتمام بالمساءلة يدخل إلى جميع النظم التربوية كمطلب عام وأساسي، فكان لا بدّ من المناداة بتطوير المساءلة الإدارية والتربوية، من أجل تحقيق المهام التابعة للإدارة المدرسية، وبالتالي أصبحت المساءلة في التربية تُشكّل مطلباً لفئات المجتمع وشرائحه كافة للتأكد من تحقيق النظم التربوية لتوقعات مجتمعاتها (الغامدي والشطناوي، 2018).

ويرى الباحث بأنّ سعي دول العالم إلى إصلاح أنظمة التعليم فيها، وذلك من خلال تطوير الإدارة المدرسية بصفتها الجهة المسؤولة عن تنفيذ البرامج التعليمية لإحداث التغيير في مخرجات التعليم، الأمر الذي يستدعي توافر المساءلة لمهام مدير المدرسة ببلدان العالم النامي كما بلدان العالم المتقدّم، وذلك سعياً للوصول إلى أنسب الطرق وأجودها وأكثرها نجاحاً للعملية التربوية لتحقيق آمال وتطلعات مواطنيها.

وبالتالي جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالمساءلة الإدارية التربوية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين.

مشكلة الدراسة:

تسعى دول العالم إلى تطوير مؤسساتها التربوية بكافة مستوياتها التعليمية، وذلك عن طريق إدخال تقنيات التكنولوجيا الحديثة على نطاق أعمالها، ومن بين هذه التقنيات تقنية الإدارة الإلكترونية التي تُمكن الكثير من المؤسسات ومنها المدارس من معالجة وثائقها، والسيطرة على المخزون الورقي الهائل لديها، والتخلي عن أساليب الإدارة التقليدية، ومن خلال اطلاع الباحث، لاحظ أن هناك تفاوتاً في استخدام مديري المدارس للوسائل التكنولوجية وتوظيفها في شؤون العمل المختلفة، ومن أجل إنجاز عمل ومهام الإدارة المدرسية أصبح من الضروري تفعيل المساءلة، وذلك كونها مطلباً لفئات المجتمع وشرائحه كافة، وذلك للتأكد من مدى تحقيق النظم التربوية الحديثة لتوقعات مجتمعاتها، وبخاصة في ضوء كثير من التساؤلات التي تُثار حول مدى فاعلية مخرجات النظم التربوية وكفائتها، ومدى نجاحها في بناء الأطر المعرفية والقيمية لمدخلاتها، وبالتالي جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على السؤال التالي: ما درجة الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالمساءلة الإدارية

التربوية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين؟

أسئلة الدراسة:

وينبثق عن السؤال الرئيس السابق الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما درجة الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين؟

2. ما درجة المساءلة الإدارية التربوية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين؟

3. هل يوجد أثر لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة) في درجة الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين؟

4. هل يوجد أثر لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة) في درجة المساءلة الإدارية التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين؟

5. ما العلاقة بين درجتي الإدارة الإلكترونية والمساءلة الإدارية التربوية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين؟ وما نسبة مساهمة المساءلة في الإدارة التكنولوجية؟

فرضيات الدراسة :

سعت الدراسة الحالية إلى فحص الفرضيات الصفرية التالية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) بين المتوسطات الحسابية في مستوى الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تُعزى لمتغير الجنس.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية في مستوى الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية في مستوى الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم، في فلسطين تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية في مستوى الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية في درجة المساءلة الإدارية التربوية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تُعزى لمتغير الجنس.
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية في درجة المساءلة الإدارية التربوية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.
7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية في درجة المساءلة الإدارية التربوية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية في درجة المساءلة الإدارية التربوية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.
9. لا يوجد ارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية، بين درجة المساءلة ومستوى الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين.

أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية :

- التعرّف إلى درجة الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين .
- التعرف إلى درجة المساءلة الإدارية التربوية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين .
- التعرّف إلى العلاقة بين مستوى الإدارة الإلكترونية ودرجة المساءلة الإدارية التربوية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين.
- تحديد أثر المتغيرات الديموغرافية(الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة) على درجة الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالمساءلة الإدارية التربوية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين.

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة فيما يأتي :

- أنها تعدّ من الدراسات الحديثة والقليلة التي تناولت موضوع الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالمساءلة الإدارية التربوية ، حيث أنها ستثري المكتبة العربية بدراسة حديثة للباحثين الذين سيتناولون مثل هذا الموضوع .
- تكمن أهمية الدراسة في حيوية الموضوع وأهميته، حيث يسلّط الباحث الضوء على الإدارة الإلكترونية، فيمكن أن تُفيد هذه الدراسة المسؤولون في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ، في التحديث والتطوير الإداري لمديري المدارس، ورفع مستواهم في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- أنها تُقدّم تقييماً واقعياً لمستوى المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية وتقييم درجة فاعليتها ودرجة العلاقة ما بين المساءلة والإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين.

- يُتَوَقَّع أن تستفيد وزارة التربية والتعليم العالي من نتائج الدراسة في إعداد البرامج والدراسات التدريبية اللازمة للنهوض بمستوى المساءلة والإدارة الإلكترونية لدى المديرين تجاه مؤسساتهم التعليمية.

حدود الدراسة:

الحد الزمني: تم تطبيق الجانب الميداني لهذه الدراسة خلال العام 2020- 2021 .

الحد المكاني : تم تطبيق هذه الدراسة في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين .

الحد البشري : تم تطبيق هذه الدراسة على العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين .

الحد الإجرائي: تحددت الدراسة بالأداة المستخدمة في جمع البيانات واستجابة عينة الدراسة عنها، وطبيعة التحليل الإحصائي المستخدم في معالجة البيانات.

مصطلحات الدراسة:

الإدارة: "فن وإنجاز المهام من خلال القوى البشرية العاملة في المنظمة بغية الوصول إلى الأهداف المطلوبة من قبل المنظمة وتكون عمليات التخطيط والتنظيم والسيطرة واتخاذ القرارات هي الوظائف الأساسية" (السالمي والسليطي، 2008، ص13).

تعريف مصطلح الإلكتروني: "مصطلح الإلكتروني هو مصطلح تكنولوجي يعبر عن الأداة الحديثة في الإتصال ألا وهي الإنترنت التي تسمح بتبادل الإتصالات والمعلومات وتمكّن من تسهيل الحصول على المعاملات والخدمات، ولذلك عرف بكونه مجموع الهياكل اللازمة للتكنولوجيا والشبكة المعلوماتية والإتصالات عن بعد والمستعملة لمعالجة وتحويل المعطيات الرقمية" (بن مرزوق وآخرون، 2017، ص22).

الإدارة الإلكترونية: "استخدام كافة التقنيات الإدارية الحديثة وشبكات الإتصالات لإنجاز العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لكي تتمكن إدارة الموارد البشرية من تحقيق أهدافها بأقل وقت وجهد ممكن" (المسعودي، 2009، ص63).

والإدارة الإلكترونية أيضاً: "هي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين عمليات الإدارة والتنظيم" (Spalević & Vrhovšek, 2011,p2).

ويعرّف الباحث الإدارة الإلكترونية إجرائياً بأنها "منظومة إلكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الحاسب وذلك بالإعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف".

المساءلة: "هي العملية التي يمكن بواسطتها السيطرة على الممارسات التعليمية التعلّمية، وأنشطتها وتوجيهها في المسار الصحيح الذي يقود إلى تحقيق الأهداف المرجوة، وهي وسيلة واستراتيجية في آن واحد: وسيلة لمعرفة فاعلية العمليات التعليمية من جهة، وهي استراتيجية تساعد وتسرع في التقييم التربوي للتمكن من تقييم فاعلية العمليات التعليمية من جهة، واستراتيجية تساعد في التغيير التربوي للتمكن من اتخاذ قرارات تربوية صائبة" (مسلم، 1993، ص32).

ويعرّف الطويل المساءلة: "قيام فرد بمساءلة آخر عن أداء من المفروض أن يقوم به، وإشعاره بمستوى هذا الأداء، وذلك من خلال التقييم المناسب لهذه الأعمال في جو تشاركي هدفه ضبط أداء النظام والمحافظة عليه" (الطويل، 2006، ص230).

أمّا الباحث فيعرّف المساءلة إجرائياً "بأنها قيام فرد بمساءلة فرد آخر عن أداء من المفروض أن يقوم به، وإشعاره بمستوى هذا الأداء، والمساءلة الإدارية هي وسيلة يتم بواسطتها متابعة العاملين عن كيفية استخدامهم للصلاحيات والسلطات والمسؤوليات الموكلة لهم".

وتعرّف المساءلة الإدارية التربوية: بمجموع العمليات والإجراءات التي تقوم بها مديرية التربية والتعليم لقياس مدى تحقّق المعايير النوعية للمديرية الفاعلة، لتحسين جودة التعليم (الطويسي والطراونة، 2018، ص93).

المدير: "هو الشخص الذي يقوم بتنفيذ مهامه وواجباته عن طريق الآخرين أو بمعنى آخر هو الشخص المسؤول عن توجيه أعمال الآخرين" (عربيّات، 2007، ص79).

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية : هي الجهة الحكومية الرسمية المسؤولة عن قطاع التربية والتعليم العام في دولة فلسطين (<https://ar.wikipedia.org/wiki>).

المحافظات الشمالية : بعد إعلان المجلس الوطني الفلسطيني في دورته المنعقدة في الجزائر عام 1988 عن قيام دولة فلسطين على حدود الرابع من حزيران عام 1967، وإقامة السلطة الوطنية كخطوة على طريق الدولة المستقلة، قسّمت السلطة أراضي الدولة الفلسطينية إدارياً إلى 16 محافظة، منها 11 في الضفة الغربية سُمّيت بالمحافظات الشمالية وخمس محافظات في قطاع غزة سُمّيت بالمحافظات الجنوبية (https://info.wafa.ps/ar_page.aspx?id=2414).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل عرضاً لمفاهيم الدراسة من إدارة إلكترونية ومساعدة إدارية تربوية، إضافة إلى عدد من الدراسات ذات الصلة بهما.

أولاً: الإطار النظري:

المحور الأول: الإدارة الإلكترونية

إنّ التغير من السنن الإلهية التي أودعها الله تعالى في الكون مثل تقلب الليل والنهار، وتغير الفصول الأربعة. قال تعالى: (يُقَلِّبُ اللَّهُ اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَعِبْرَةً لِّأُولِي الْأَبْصَارِ) "سورة النور:44" وقال تعالى: (كَلَّ يَوْمٍ هُوَ فِي شَأْنٍ) "سورة الرحمن:29" وقد فطر الله الكائنات البشرية على حب التغيير والانتقال من حال إلى أحوال كثيرة، وقد شهد التاريخ البشري تحولات كثيرة ومن أهمها الثورة الزراعية ثم الثورة الصناعية ثم الثورة المعلوماتية.

إنّ موضوع الإدارة الإلكترونية هو من الموضوعات الهامة، والتي تلقى اهتماماً من الأطراف المجتمعية المختلفة، والإدارة الإلكترونية ليست مسألة فنية وحسب، ولكنها مسألة حضارية وثقافية، فهي ترتبط بتغيير قيم ومفاهيم وعادات سائدة، فالأخذ بمفهوم الإدارة الإلكترونية في التعليم سوف يؤدي بالضرورة لزيادة الكفاءة والفاعلية للجهاز التعليمي والإداري (Hortom,2001).

قد كان للتطورات والتغييرات التكنولوجية التي شهدتها العالم في نهاية القرن العشرين تأثير كبير على كافة المستويات السياسية والإقتصادية والإجتماعية والإدارية، حيث أدى ظهور شبكة الإنترنت والتوسع الهائل في استخدام الشبكات الإلكترونية في جميع المجالات إلى الانتقال من الأساليب التقليدية في إنجاز الأعمال إلى الأساليب الإلكترونية، وهذا ما ساهم في بروز الإدارة الإلكترونية التي تُمثّل أحد أهم الإتجاهات الحديثة في المجال الإداري.

ومن هنا تبرز الحاجة إلى الإدارة الإلكترونية والتي تعني: الانتقال من العمل التقليدي إلى تطبيقات معلوماتية بما فيها شبكات الحاسب الآلي لربط الوحدات التنظيمية مع بعضها بعض، لتسهيل

الحصول على البيانات، والمعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة، وإنجاز الأعمال، 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 إلى النمط الإلكتروني، وذلك بالإعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري، بأسرع وقت وبأقل التكاليف. وهذا بطبيعة الحال يترتب عليه فوائد كالسرعة في إنجاز العمل، والمساعدة في اتخاذ القرار بالتوفير الدائم للمعلومات بين يدي متخذي القرار، مع خفض تكاليف العمل الإداري، ورفع أداء الإنجاز، وتجاوز مشكلة البعدين الجغرافي والزمني، ومعالجة البيروقراطية والرشوة، أي إحداث إصلاحات في الهيكل الإداري في المجتمع وتطوير آلية العمل ومواكبة التطورات، إضافة إلى تجاوز مشاكل العمل اليومية مع وجود بنية تحتية معلوماتية آمنة، وقوية، ومتوافقة فيما بينها (Newman&Konard, 1999).

التكنولوجيا والإدارة

لا يمكن لأحد أن يستغني عن الإدارة في حياته ، بل باتت الإدارة ضرورة مُلحة واجبة التطبيق في شتى مناحي الحياة ، فالطالب يحتاج إلى الإدارة في دراسته ، فهو يضع برنامجاً زمنياً لدراسته، ويختار الوقت المناسب ، ويُحدّد الأسلوب الأمثل للدراسة ، من أجل أن يُحقّق الهدف الذي يصبو إليه، لذلك تستخدم الإدارة بشكل واسع في حياتنا اليومية ، ومن أجل الوصول إلى فهم عام للعملية الإدارية، فلا بُدّ من التطرّق الى تعريف الإدارة ، والتعريف على أهميتها في الحياة العملية ، لذلك تُعرّف الإدارة بأنّها " عملية تخطيط ، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة جهود مجموعة من الأفراد من أجل الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة ؛ لتحقيق هدف معين في ظروف بيئية معينة " (الجعفري وآخرون، 2007).

تلازمت التكنولوجيا والإدارة منذ زمن بعيد ، ولا يخفى على أحد الأدوار المترابطة لكل منهما في دعم الآخر، ولم تكن إدارة التكنولوجيا محصورة فحسب بالحقل العلمي أو المعرفي الجديد ، بل إنها امتدت إلى مرحلة الخمسينيات عندما بدأت الأفكار تُوظّف لدعم مراكز البحث والتطوير . ثم بدأت مرحلة الستينيات وأعقبها مرحلة السبعينيات لتبدأ معها الإهتمامات بالابتكار والإبداع . ثمّ بعد ذلك بدأت المراحل الأخرى التي أولت اهتماماً وتوجّهاً كبيراً نحو التكنولوجيا وما لها من إضفاء

للميزة التنافسية المستدامة للمنظمة أو المؤسسة ، بغض النظر عن الشكل الذي تتخذه (العاني وجواد، 2014).

وأضافت المتغيرات العالمية والتكنولوجية أبعاداً جديدة على العملية التربوية، وأصبح من الضروري معها إعداد الإداري التربوي إعداداً يناسب تلك المتغيرات ويتفاعل معها، ولا يُعقل أن ننتظر من إداري تربوي يعيش بأفكاره القديمة أن يُكوّن لنا جيلاً متناسقاً مع التطورات التكنولوجية والعلمية الحديثة ما لم نقم بإعداده الإعداد الجيد الذي يضعه في خطٍ متوازٍ مع تلك التطورات، وأصبح من الضروري على التربويين أن يُصمّموا خططهم على أساس المتغيرات المحيطة بهم، وعلى أساس الجو النفسي الذي يعيشه الطلاب من جزاء ما يحيط بهم من متغيرات. ومن أهم المشكلات التي تواجه القادة التربويين مشكلة المحافظة على الجو النفسي للمعلمين ، وتوفير الجو المناسب لهم ليشاركوا في العملية التربوية بقدرٍ عالٍ من الفاعلية والنضوج (أبو صعليك ودعمس، 2008).

مراحل تطوّر الإدارة:

في ضوء ما طرأ على الإدارة من تطوّر ملحوظ منذ نشأتها وحتى يومنا هذا، وذلك لتطوّر الظروف المحيطة بالمنظّمات ولتأثيرها بالمرحلة التي تمر بها عبر الزمن، ولظهور عدد من المهتمين من رجال الأعمال ممن حاولوا صياغة مفاهيم عامة للإدارة تعتمد على الأصول العلمية في حل المشاكل الإدارية، فقد أمكن تقسيم مراحل تطوّر الإدارة إلى ثلاث مراحل، وهي:

1. الإدارة في مرحلة الصناعات اليدوية: هي مُدّة بداية حياة الإنسان واعتماده على المهارات اليدوية في أداء الأعمال، مروراً بالثورة الصناعية وما خلّفته من تطوّر في الصناعات، وظهور الشركات الكبيرة وتدخل الدولة في تنظيم مهام الأعمال الصناعية والتجارية ووصولاً إلى ظهور النقابات.

2. الإدارة في مرحلة ظهور المفاهيم المتعلقة بالعملية الإنتاجية: وهي المرحلة التي أخذت فيها الإدارة مساراً جديداً في تطورها ونضجها. ويتضمن هذا التطور إرساء أسس علمية تستخدم في حلّ المشكلات الإدارية واتخاذ القرارات بدلاً من الاعتماد على مهارات القائمين على العمل الإداري. وقد تمّ خلال هذه المرحلة الإستعانة بمفاهيم عدد من العلوم كعلم الرياضيات وعلم النفس والاجتماع، إلى جانب الإستعانة بالأساليب الكمية في إدارة الأعمال.

3. الإدارة في مرحلة المعلومات وتكنولوجية الاتصالات: وهي المرحلة التي أخذت فيها الاعتماد على البيانات والمعلومات للحفاظ على تواصل التفاعل مع ما يجري في البيئة المحيطة بالمنظمة، القريبة والبعيدة، إذ أصبحت البيئة التي تزاوّل من خلالها المنظمة أعمالها على درجة عالية من التعقيد يفوق ما كان عليه الأمر سابقاً. فقد أنشأ هذا التعقيد فرصاً وولّد ضغوطاً وأحدث مشاكل. إزاء ذلك اندفعت الإدارة إلى الأخذ بالإختراعات والإكتشافات التي جاءت بها مرحلة المعلوماتية وتكنولوجية الاتصالات. وقد لاح في الأفق ومنذ عهد قريب ما يدعى بالعمل عن بعد، والإستفادة من الأجهزة والمعدات والوسائل المتطورة، كالحاسوب وشبكة الإنترنت. وقد أتاح كل ذلك فرصاً جديدة لا يمكن الإستفادة منها دون الإعتماد على الدعم التكنولوجي للمعلومات وبالأساليب الإلكترونية (العاني وجواد، 2014).

أبعاد تطوّر الإدارة الإلكترونية على مستويات متعددة وقد لخصّها توفيق (2007) بالآتي:

أولاً: إنّ الإدارة الإلكترونية هي امتداد للمدارس الإدارية وتجاوز لها: إن دراسة تطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية يكشف أنّ المختصين في الإدارة قد حدّدوا مساراً تاريخياً متصاعداً لتطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمن. فمن المدرسة الكلاسيكية (المتضمنة في النموذج البيروقراطي المثالي لماكس وبيبر، ومبادئ الإدارة العلمية لفرديريك تايلور، ووظائف الإدارة لهنري فايول) إلى مدرسة العلاقات الإنسانية (في تجارب هاوثورن للفترة 1924-1933) والتي تنامت وتوجّبت في المدرسة السلوكية، وإلى المدخل الكمي أثناء الحرب العالمية الثانية، ثمّ مدرسة النظم في بداية الخمسينات، ثم المدرسة الموقفة في الستينيات. فمدخل منظمة التعلّم في الثمانينيات لتتوج مسيرة التطوّر في منتصف التسعينيات بصعود الإدارة الإلكترونية.

ثانياً: إنّ الإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطوّر التكنولوجي في الإدارة: إنّ التطوّر التكنولوجي إتجه منذ البدء إلى إحلال الآلة محل العامل، وكان هذا في بدء في العمليات التشغيلية والأعمال اليدوية النمطية، ثم انتقل إلى أعمال التخطيط والرقابة القابلة للبرمجة، كما في التصميم والتصنيع بمساعدة الحاسب، وتخطيط التشغيل بمساعدة الحاسب، لينتقل إلى العمليات الذهنية المحاكية للإنسان من خلال الذكاء الصناعي الذي يحاكي الذكاء الإنساني سواء في الرؤية الآلية أو اللغة الطبيعية أو

الأنظمة الخبيرة. أما الإنترنت وشبكات الأعمال فهي التكنولوجيا الأرقى والأكثر عولمة وأسرع توصيلاً والأكثر تشبيكاً. وكل هذا يجعل الإدارة الإلكترونية ذات أبعاد تكنولوجية أكثر من أية مرحلة تاريخية تعاملت فيها الإدارة مع التكنولوجيا. ولعلّ هذا يُفسّر أنّ التطوّر التكنولوجي في مجال الإنترنت لا يقف عند الأجهزة، وإنما يتجاوزها وبدرجة أكبر إلى البرمجيات التي تتعلق بالوظائف، والعلاقات، وإنجاز الأعمال، والصفقات رقمياً عن بعد (توفيق، 2007).

الإدارة الإلكترونية لغةً:

من الناحية اللغوية كلمة إدارة أصلها لاتيني ترجمته الحرفية هي "الخدمة"، وهي تستخدم للتعبير عن العديد من المعاني، فقد ترد للدلالة على:

- الفعل أو العملية التي تتصل بالأداء الأمثل للوظائف أو الواجبات.

- إنجاز أو أداء مهام وواجبات تنفيذية.

- إنجاز أو أداء المسائل المتصلة بالشؤون العامة للمجتمع (عمارة، 2003، ص9).

فقد وضّحها بوحوش (1984، ص15) "بالجهاز التنفيذي المكلف بتطبيق القوانين وتقديم الخدمات الضرورية للمواطن، وذلك في إطار القوانين المرسومة والأهداف التي وضعتها القيادة السياسية في خططها، وهي عملية تنظيم وتحليل وإدارة القوى البشرية والمادية لتحقيق الأهداف والمشاريع التي أعدتها الحكومة"، وهذا التوضيح يُركّز على الناحية التنظيمية، أما من الناحية الوظيفية فإن الإدارة هي عبارة عن تحليل وتعديل الوظائف ووضع الاستراتيجيات التي تساهم بها الدولة في رفع مستوى الدخل وخلق الظروف الملائمة التي تجعل أبناء الشعب يتمتعون بحياة سعيدة، أو هي فن التوجيه من طرف القيادة والمعرفة الصحيحة لما يريد القائد من مساعديه أن يقوموا بعمله لكي تُحقّق الأهداف المنشودة بأحسن طريقة ممكنة. أمّا هشام فيرى " أن الإدارة تنطوي على تنسيق الموارد المالية والبشرية نحو تحقيق هدف معين، وهي بذلك تسعى لاستغلال مواردها المادية من وسائل إنتاج وآلات وهياكل، ومختلف مواردها البشرية المتمثلة في الأيدي العاملة والإطارات والإستثمار فيهما من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لتنفيذها " (هشام، 1979، ص19).

كما وعرفها ماسي ودوجلاس (Massie&Douglas) الوارد في أمين (2007) " بالعملية التي بواسطتها يمكن توجيه أنشطة الآخرين نحو أهداف مشتركة".

الإدارة الإلكترونية إصطلاحاً:

أشار البحيري ومحمود(2009،ص22) بأن الإدارة الإلكترونية هي "منظومة إلكترونية متكاملة، تهدف إلى تحويل العمل الإداري من إدارة تقليدية إلى إدارة إلكترونية تستخدم الحاسب الآلي والإعتماد على برمجيات مناسبة تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة".

وعرف أبو العلا (2012،ص47) الإدارة الإلكترونية: "بالعملية التي يتم بموجبها استخدام تقنية المعلومات الإدارية في تنفيذ أعمال المنظمة بكفاءة عالية ودقة وسرعة، مما يؤدي إلى تطوير التنظيم الإداري، وتقديم الخدمات للمستخدمين بكل سهولة ويسر وتبسيط الإجراءات وتوفير الوقت والجهد، مع توفير المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية الصحيحة".

أما جوكوبس (Jacobs,2003,p11) فيعرفها بأنها: "بمثابة مجموعة من الشركاء، أو الكيانات تتعامل بكفاية وفاعلية من خلال استخدام مجموعة أنظمة وآليات تقنية المعلومات واتصالات فائقة ومتقدمة لأداء الأعمال بشكل منظم ودقيق(Jacobs,2003,p11)".

ويرى لام (Lam,2004,p5) في تعريفه بأنها: "مجموعة من شبكات الإتصال الإلكترونية التي تنتقل فيها البيانات والوثائق من المنظمات الافتراضية إلى المنظمات التربوية (Lam,2004,p5)

أما العاني وجواد (2014، ص33) فعرفا الإدارة الإلكترونية "بأنها استراتيجية إدارية في عصر المعلوماتية، غايتها التوظيف الأفضل للموارد المعلوماتية وفي إطار إلكتروني حديث، وفي ظل اعتبارات التشغيل السليم للموارد البشرية والمادية وبالأسلوب الإلكتروني، ليصار إلى تحقيق الكفاءة في تسخير الجهود وإنفاق الأموال لبلوغ الغايات المستهدفة من قبل المنظمة المعنية".

ويعرف كافي (2012،ص62) الإدارة الإلكترونية: "بأنها منظومة إلكترونية متكاملة، تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الحاسب، وذلك بالإعتماد على نظم معلوماتية قوية، تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وأقل التكاليف".

ويمكن تعريف الإدارة الإلكترونية تعريفاً إجرائياً "بأنها عبارة عن منظومة إلكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري التقليدي العادي من إدارة يدوية ورقية إلى إدارة باستخدام الأجهزة الإلكترونية والتكنولوجية وذلك بالإعتماد على نظم معلوماتية ومعرفية وعقلية عليا قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل جهد وتكاليف".

غير أن هذا المصطلح _أي إلكتروني_ لا يستخدم في هذه الدراسة كمصطلح تكنولوجي وإنما كمصطلح إداري يُعبّر عن التحول الجذري في المفاهيم الثقافية والإقتصادية والإجتماعية والتسويقية وعلاقة الأفراد والمؤسسات مع بعضها البعض، ولذلك فقد عرف بكونه يُعبّر عن نوع من التوصيف كمجال لأداء النشاط في الإدارة، حيث يتم أداء هذا النشاط من خلال استخدام الوسائل والوسائط الإلكترونية، وليس معنى أن يكون للمنظمة موقع على شبكة الويب أنها تدير أعمالها إلكترونياً، وإنما يتطلب الأمر أن تعيد المنظمة التفكير في أسلوب أداء أعمالها، كما يجب أن يكون لديها الرغبة والاستعداد الكاملين للسماح باستخدام التقنيات الإلكترونية المستحدثة في تحسين وتطوير جميع الأعمال التقليدية للمنظمة وتحويلها إلى أعمال إلكترونية (بن مرزوق وآخرون، 2017).

ويرى الباحث أنه وعلى الرغم من تعدد التعريفات السابقة للإدارة الإلكترونية يمكن القول أنّ الإدارة الإلكترونية هي مدخل جديد يقوم على استخدام المعرفة والمعلومات ونظم البرامج المتطورة، والاتصالات للقيام بالوظائف الإدارية التي تعتمد على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة بصورة تحقق تكامل الرؤية ومن ثمّ أداء الأعمال، وذلك لإستثمار الوقت والجهد وتعزيز الخدمة وتحقيق الرضا للجميع.

مفهوم الإدارة الإلكترونية :

شهدت الإدارة فكراً وممارسة وتطوراً ملحوظاً بواسطة التطورات الحديثة في تقنية المعلومات، إذ أنّ التحولات السريعة التي شهدتها القرن الحالي إنما هي نتائج التراكمات الحاصلة في الماضي، وتعدّ الإدارة على هذا النحو هدفاً متحركاً يصعب التنبؤ بمستقره وحركته، إلا أن الإدارة اليوم أصبحت تسيّر على هدف ومعطيات التقانة وتطورها وأنّ عدداً كبيراً من الأنشطة الإدارية تتعرض الآن لتحولات كبيرة بسبب التقانة، فالإدارة الإلكترونية في معناها الحديث هي استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية بكل ما تقضيه الممارسة أو التنظيم أو الإجراءات أو التجارة أو الإعلان ويطال هذا المعنى حتى الأمور غير الإدارية (أحمد، 2009).

لقد تعددت التعريفات بخصوص الإدارة الإلكترونية، حيث ركزت على عدة محاور منها: عدم وجود علاقة مباشرة بين طرفي المعاملة، بالإضافة إلى إمكانية تنفيذ كافة المعاملات الإلكترونية، هذا إلى جانب الإستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحويلها لتكون الوسيط الأساسي في العمل، ومن ثمّ يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية بأنّها: القيام بمجموعة من الجهود التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات لتقديم المنتجات لطلابها من خلال الحاسب الآلي والسعي لتخفيف حدة المشكلات الناجمة عن تعامل طالب المنتجات مع الأفراد بما يسهم في تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء التنظيمي. ومن هذا التعريف تتضح العناصر الجوهرية للإدارة الإلكترونية كما يراها المغربي (2004)، والتي لخصّها بالآتي:

1. القيام بمجموعة من الجهود التخطيطية والتنظيمية والرقابية.
 2. الإعتماد بشكل أساسي على تكنولوجيا المعلومات عند القيام بالعمليات الإدارية.
 3. مزج مجموعة الموارد البشرية والمعلوماتية والتكنولوجية والآلية المزيج المناسب لتقديم الخدمة الإلكترونية.
 4. العمل على تحقيق الكفاءة والفعالية.
- قد تبدو الإدارة الإلكترونية (E-Management) للبعض وكأنها جاءت مع الإنترنت التي بدأ استخدامها التجاري وللأغراض العامة في منتصف التسعينات بعد أن استخدمت لفترة طويلة لأغراض عسكرية وأكاديمية، إلا أنّ الأمر قد لا يكون كذلك على الأقل من زوايا معينة. فقد وجدت أتمتة المكتب منذ أكثر من عقدين من الزمن في الآلات (كالهاتف والفاكس والمايكروفيلم وغيرها). كما أنّ الرقابة الرقمية بالحاسب والتصميم والتصنيع بمساعدة الحاسب والتصنيع المتكامل والمستودع المؤتمت وتطبيقات الذكاء الصناعي في الإنتاج والخدمات، كلها نماذج لإحلال الآلة والأنظمة الآلية والحاسبات في الإدارة محل العاملين في الأنشطة التشغيلية، وكذلك محل المديرين في التوجيهات والتعليمات الآلية استناداً إلى برمجة مسبقة (توفيق، 2007).
- ويرى الباحث إنّ التوسع في مفهوم الإدارة الإلكترونية يفتح آفاقاً جديدةً وواعدةً لمزيد من التوقعات، لا سيّما أنّ الإدارة الإلكترونية ستعمل حتماً خارج إطار الإنطباع الذهني الذي يراود الكثير حينما يتصوّر أنّها لا تخرج عن كونها تنفيذ عمليات روتينية أو تبادل بيانات إلكترونية، أي أنّ الإدارة الإلكترونية إنما هي مدخل تكاملي لاستثمار الجهد والوقت والحيز والكيونة الإقتصادية وتعزيز الخدمة وتحقيق الرضا للجميع.

لقد شهد العقد الأخير من القرن العشرين وبدايات القرن الحادي والعشرين تقدماً هائلاً في مجال التكنولوجيا عامة والحاسيب وتكنولوجيا المعلومات خاصة، حتى غزت الحواسيب مجالات النشاط البشري مما دعا النظم التربوية في مجتمع المعلومات إلى الإهتمام بأعداد الأفراد وإعدادهم للإستخدام الجيد للحواسيب وتكنولوجيا المعلومات.

وبما أنّ التغيير سمة العصر لذلك، فقد أصبح لزاماً على الإدارة التربوية مواكبة التغيير بأساليب حديثة بعيدة عن التقليد الروتيني، وخفض تداول المعاملات الورقية، واستخدام أسلوب إداري جديد وهو الإدارة الإلكترونية.

أسباب التحوّل إلى الإدارة الإلكترونية:

بما أنّ عملية التحوّل من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية لم تكن بسبب التطورات الحاصلة في الوسائل التكنولوجية والتقنية فحسب، بل هي قضية إدارية تعتمد على فكر إداري متطور وقيادات إدارية واعية تستهدف التطوير وتسانده وتدعمه بكل الوسائل لأجل تحقيق أهدافها المرجوة، والتي تتمثل في خدمة المستفيدين وتحقيق رغباتهم مع الإلتزام بأعلى مستويات الجودة والإتقان في العمل (بن مرزوق وآخرون، 2017).

إنّ التحوّل إلى الإدارة الإلكترونية ليس درياً من دروب الرفاهية ، وإنما حتمية تفرضها التغييرات العالمية، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد مُحدّات النجاح لأي مؤسسة، وقد فرض التقدّم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات، كلها من الأمور التي دعت إلى التطوّر الإداري نحو الإدارة الإلكترونية، وتوجد مجموعة من الأسباب التي أدت إلى التحوّل من الإدارة التقليدية والإتجاه إلى الإدارة الإلكترونية ما يلي :

1. الإجراءات و العمليات المعقدة و أثرها على زيادة تكلفة الأعمال.
2. القرارات و التوجيهات الفورية التي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق.
3. التطوّر السريع في أساليب و تقنيات الأعمال .
4. توظيف استخدام التطوّر التكنولوجي و الإعتماد على المعلومات .

5. ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس (العياط،2014).

وبهذا أصبحت الإدارة تُعدّ جزءاً من تراث الحضارات العالمية التي ازدهرت في مختلف العصور ، وقد اختلف رجال الفكر الإداري في تعريفهم للإدارة، فقد عرّفها فريدريك تايلور (الوارد في الذنبيات، 2000) بأنها المعرفة الصحيحة لما يُراد أن يقوم به الأفراد، ثم التأكيد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وأرخص التكاليف . كما عرّفها هنري فايول بقوله إنّ معنى أن تدير هو أن تتنبأ وتخطّط وتنظّم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب ، في حين يرى هوابت أنّ فن الإدارة ينحصر في توجيه وتنسيق ورقابة تحقيق عدد من الأشخاص لإنجاز عملية محدّدة أو تحقيق هدف معلوم.

إنّ أهداف الإدارة الإلكترونية عديدة جداً، وكلها تنصبّ في زيادة كفاءة وفعالية المنظمة من جهة، وتخفيض التكاليف من جهة أخرى، ويذكر طلحي وسيف الدين (2015) الأهداف التالية:

1. تطوير الإدارة بشكل عام باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة من حلول وأنظمة، والتي من شأنها تطوير العمل الإداري.

2. دفع كفاءة وإنتاجية الموظف، وخلق جيل جديد من الكوادر القادرة على التعامل مع التقنيات.

3. محاربة البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومية.

4. توفير المعلومات والبيانات لأصحاب القرار بالسرعة وفي الوقت المناسبين، ورفع مستوى العملية الرقابية.

5. تحسين الإنتاج الإقتصادي، وجذب الإستثمار من خلال الآليات المتطورة المتوفرة في المؤسسات ذات العلاقة.

6. تقليل تكاليف التشغيل، من خلال خفض كميات الملفات والخزائن وكميات الأوراق المستخدمة.

البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية

لقد انتشر استخدام الحاسوب في مختلف المجالات بغرض أداء العمل وزيادة كفاءته، ويتطور ذلك الإنتشار ازدادت الحاجة إلى تبادل المعلومات والبيانات بين المكونات لأي منظمة أو بين المنظمات وبعضها، وأخيراً تطورت الإتصالات بين الحواسيب كوسيلة لنقل المعلومات المخزنة من حاسب لآخر.

يُقدّم البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية تنوعاً من الشبكات الإلكترونية تأخذ أشكالاً مختلفة تبعاً لطبيعة الإدارة ومستوى جاهزيتها والتي تشمل غالباً الشبكات التالية، كما وضّحها عشور (2010) وهي:

1. شبكة الإنترنت: وهي شبكة معلوماتية عالمية، تُمثّل توصيلات تعاونية للعديد من شبكات الحاسبات الآلية مكونة بذلك شبكة من حواسيب آلية مختلفة، تمّ توصيلها بطريقة مُبسّطة وسهلة بحيث تبدو وكأنّها قطعة واحدة أو نظام واحد ومن أهمّ الخدمات التي تقدّمها الإنترنت للإدارة الإلكترونية يمكن أن نذكر:

- خدمة منتديات الحوار: والتي تشمل خدمة تدعم كثيراً من المتحاورين الذين يتواصلون حول موضوع معيّن حول شبكة الإنترنت.

- خدمة بروتوكول نقل الملفات: وتقدّم خدمات تبادل الملفات.

- خدمة المحادثات: إذ تُمثّل وسيلة التخاطب بين شعوب العالم.

كما تُوفّر الإنترنت خدمات أخرى تُسهّل عمل الإدارة الإلكترونية والتي منها:

- خدمة الإتصال عن بعد: حيث تُمثّل برنامج تبادل المعلومات وفق نماذج مختلفة، فقد يكون الإتصال بواسطة الهواتف، الميكرويف، بواسطة الأقمار الصناعية.

- خدمة البريد الإلكتروني: هو أحد أوجه استخدام الإنترنت، فالرسالة الإلكترونية المنقولة عبر البريد الإلكتروني لا يستغرق وصولها سوى ثوانٍ إلى أيّ رقعة من العالم، وتأخذ رسائل البريد الإلكتروني أشكال متعددة، بحيث تكون في صورة بيانات، بحوث، كتب، أو ملفات فيديو فضلاً

عن إمكانية التحوّل والمناقشة للكثير من المواضيع والدخول إلى مجالات عديدة بواسطة البريد الإلكتروني.

- خدمة شبكة الويب: إذ تشمل الجزء الغني بالمعلومات في شبكة الإنترنت إذ يفوق عدد الحواسيب المزوّدة لشبكة الويب حالياً، 12000 حاسوب مُزوّد تتقاسم ملكيتها جامعات، دور نشر، وشركات كبرى، وتتضمن تلك الحواسيب صفحات من المعلومات في مجالات متعددة (نصوص، صور، أصوات) وهي مُبَوَّبة بطريقة يسهل الوصول إليها وبواسطة نقر مفتاح الماوس يمكن للمتصفح التحوّل من حاسوب في كندا إلى آخر في نيوزيلندا وبالتالي لعبت شبكة الإنترنت دوراً بارزاً في التمهيد لخدمات الإدارة الإلكترونية، وقدمت لها العديد من التسهيلات في ظلّ تطوّر التقنية الحديثة، وإعادة النظر في شكل وأسلوب الإدارة التقليدية.

2. الشبكة الداخلية للمنظمة (الإنترانت): هي شبكة الشركة الخاصة وتعتمد على تقنية الإنترنت، وتقوم الشبكة الداخلية للمنظمة بتقديم كل المعلومات التي يحتاجها كل العاملين داخل المنظمة من معلومات داخلية، فهي تقتصر على العمّال الذين ينتمون للمؤسسة ولا يمكن لغيرهم الدخول إلى مواقع الشبكة، وتُقدم لشبكة الإنترنت حماية وسيطرة ورقابة عالية على مواردها من المعلومات بواسطة ما يطلق عليه جدران النار.

3. الشبكة الداخلية للمنظمة والعملاء (الإكسترانت): وهي عبارة عن شبكات إنترانت داخلية توسّعت وامتدت خدماتها إلى مستخدمين خارجيين مُخوّلين من داخل المنظمة الداخلية، والإكسترانت تُمثّل شبكة محمية دورها الربط بين المنظمة، أو الشركات إذ ينبغي على المستخدمين لشبكة الإكسترانت تقديم كلمة المرور لأنها منظمة خدماتها لا توجّه إلى كل الناس، بقدر ما أنّ استخدامها مُخصّص لفئة معينة.

مما سبق يمكن القول أنّ الشبكات الثلاث: الإنترنت، الإنترنت والإكسترانت هي شبكات تعمل بالتوازي، وتتوفر على عنصر التكامل فشبكة الإنترنت لها إرتباط بشبكة المنظمة الخارجية، كما أنّ شبكة الإنترنت تعتبر حجر الأساس ونقطة الإنطلاق الأساسية إلى شبكة المنظمة الخارجية، ومن شبكتي الإنترنت والإكسترانت يتم الإعتماد على تكنولوجيا المعلومات للانتقال بالمنظمة إلى مستوى

العمل بالإدارة الإلكترونية، سواء في بيئتها الداخلية، وفي إدارة علاقاتها، مع بيئتها الخارجية، وبالتالي تظهر أهمية البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية من حيث ما يوفره من غطاء يمثل روابط اتصال متناسقة تتحد في إقامة نظام المعالجة المعلوماتية، والتي تتيح التواصل وتقديم الخدمات على الخط مباشرة مع الاختلاف في ما يمكن أن تُقدّمه الشبكات الثلاث لواقع الإدارة الإلكترونية.

الإدارة بين المفهوم التقليدي والمفهوم الإلكتروني

هناك مجموعة من الأسس التي تُحدّد أوجه الاختلافات الجوهرية بين المفهومين كما حدّدتها غنيم(2004)، وهي كالآتي:

1. طبيعة الوسائل المستخدمة عند التعامل بين الأطراف: فالإدارة التقليدية تعتمد على الوسائل التقليدية لإجراء الإتصالات بين أطراف التعامل المختلفة بينما الإدارة الإلكترونية تتم الإتصالات فيها باستخدام الشبكات الإلكترونية.
2. طبيعة العلاقة بين أطراف التعامل: الإدارة في ظلّ المفهوم التقليدي تكون علاقاتها بين أطراف التعامل مباشرة، بينما الإدارة الإلكترونية تشير إلى إنتفاء وجود العلاقة المباشرة بين أطراف التعامل، حيث توجد أطراف التعامل مع أو في نفس الوقت على شبكات الإتصالات الإلكترونية.
3. طبيعة التفاعل بين أطراف التعامل: توكّد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة أنّ التفاعل بين أطراف التعامل يتسمّ بالبطء النسبي، بينما في الإدارة الإلكترونية بالسرعة، كما يحقق التفاعل الجمعي أو المتوازي بين فرد ما ومجموعة ما من خلال استخدام شبكات الإتصالات الإلكترونية.
4. نوعية الوثائق المستخدمة في تنفيذ الأعمال والمعاملات: تعتمد الإدارة التقليدية بشكل أساسي على الوثائق الورقية، بينما تتم ممارسات الإدارة الإلكترونية دون استخدام أية وثائق رسمية.
5. مدى إمكانية تنفيذ كل مكونات العملية: توجد صعوبة في ظل ممارسات مفهوم الإدارة التقليدية في استخدام أي من وسائل الإتصالات التقليدية لتنفيذ كل مكونات العملية، بينما يمكن تحقيق ذلك في ظل ممارسات مفهوم الإدارة الإلكترونية.

6. نطاق خدمة العملاء: توفر ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة وجود خدمات للأفراد لمدة خمسة أيام في الأسبوع وذلك وفقاً لمواعيد عمل المنظمات، بينما يستمر العمل لمدة سبعة أيام في الأسبوع ولمدة أربع وعشرين ساعة يومياً في الإدارة الإلكترونية.

7. مدى الإعتماد على الإمكانيات المادية والبشرية: تعتمد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة على وجود استغلال الإمكانيات المادية البشرية المتاحة أحسن استغلال ممكن، بينما تعتمد ممارسات مفهوم الإدارة الإلكترونية على استخدام تكنولوجيا الواقع الافتراضي.

ويرى العلاق (2005) أنّ الإدارة التقليدية تعتمد على الهرمية والسرية أسلوباً ومنهجاً وبينما الإدارة الإلكترونية الرقمية هي إدارة الإفتتاح والشفافية والتحالفات الإستراتيجية.

وهناك العديد من التحدّيات التي يمكن أن تواجهها الدول والمنظمات عند قيامها بتطبيق أعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية لديها والدخول إلى عالمها، وتتمثل هذه التحدّيات في:

1. التحدّيات اللغوية: بسبب وجود العديد من اللغات العالمية التي يمكن كتابتها على صفحات المواقع الإلكترونية، الأمر الذي يؤدي إلى الحيرة عند اختيار اللغة التي سوف يتم من خلالها إنجاز معاملات الإدارة الإلكترونية.

2. التحدّيات الثقافية: تتمثل هذه التحدّيات في وجود الكثير من الفروق الثقافية الشاسعة بين المستهلكين والعملاء في كثير من دول العالم، حيث توجد الكثير من الأشياء التي يمكن اعتبارها بمثابة سرهات أساسية في المجتمعات الشرقية، والتي لا تعتبر كذلك في المجتمعات الغربية مثل: ارتفاع نسبة أمية الحاسوب والأمية التقليدية، وإعاقات اللغة وأنشطة تعليمية غير متطورة.

3. التحدّيات القانونية: تتمثل في قلة المعرفة بالأمر القانونية، وقلة أجهزة الخدمات المالية، وقلة في القوانين لحماية المستهلك.

4. التحدّيات التكنولوجية: وتتمثل في سهولة المعلومات (البنية التحتية)، وضعف اتصال الشبكات، وضعف الحالة التكنولوجية.

5. التحديّات البشرية: يواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في كثير من الدول والمنظمات وخاصة في الدول النامية المختلفة العديد من التحديّات، منها عدم توفّر الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على العمل في مجالات هذه الإدارة، وتنفيذ وإنجاز أعمالها ومعاملاتها.

6. التحديّات الإدارية: تتخذ بعض الدول، وخاصة النامية والمنتخ لفة، بعض الأساليب الإدارية التقليدية كأسلوب البيروقراطي نموذجاً للعمل بها وإدارة أعمالها ومعاملاتها، ومما لا شك فيه فإنّ هذه الأساليب التقليدية والعقيمة تعتبر غير متفاعلة مع مقتضيات ومتطلبات تطبيق أعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية والتي تعتمد أساساً على ردود الأفعال وسرعة الإستجابة والعمل في الأزمنة الحقيقية وذلك دون وجود قيود بيروقراطية (عامر والمصري، 2018).

أهداف الإدارة الإلكترونية:

إنّ أهداف الإدارة الإلكترونية عديدة جداً، وكلها تنصبّ في زيادة كفاءة وفعالية المنظمة من جهة، وتخفيض التكاليف من جهة أخرى، و زيادة قدرة الإدارات على الإستفادة من تقنية المعلومات والإتصالات بهدف التنمية، فالأخذ بمفهوم الإدارة الإلكترونية من تقنية المعلومات بهدف التنمية سوف يؤدّي بالضرورة إلى زيادة الكفاءة والفاعلية. ويذكر طلحي وسيف الدين (2015) الأهداف التالية:

1. تطوير الإدارة بشكل عام باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة من حلول وأنظمة، والتي من شأنها تطوير العمل الإداري.

2. دفع كفاءة وإنتاجية الموظف، وخلق جيل جديد من الكوادر القادرة على التعامل مع التقنيات.

3. محاربة البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومية.

4. توفير المعلومات والبيانات لأصحاب القرار بالسرعة وفي الوقت المناسبين، ورفع مستوى العملية الرقابية.

5. تحسين الانتعاش الإقتصادي، وجذب الإستثمار من خلال الآليات المتطورة المتوفرة في المؤسسات ذات العلاقة.

6. تقليل تكاليف التشغيل، من خلال خفض كميات الملفات والخزائن وكميات الأوراق المستخدمة.

ويجب أن يكون واضحاً أنّ الهدف من تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال الشؤون الإدارية هو:

تقليل دورة العمل وسرعتها ، والحفظ المنظم وسرعة استرجاع المعلومات ، وتنظيم الملفات وتقليل الأخطاء ، وتنظيم المكاتب بطريقة علمية ، وتقليل الأعمال الورقية ، وتفعيل إدارة الذات والوقت ، وتبسيط إجراءات العمل، وتفعيل استخدام التكنولوجيا المكتبية وخفض تكاليف العمل ، وتحسين فن تنظيم وصيانة المعلومات (توفيق، 2007).

أمّا في مجال الشؤون الأكاديمية، فيرى الباحث بأنّ أهداف التعلّم الإلكتروني يُسعى من خلالها إلى تطوير العملية التعليمية، وطرائق تقديمها، بالإضافة إلى تحسين الأداء الأكاديمي للطلبة، من خلال إيجاد بيئات التعلّم المحفّزة التي يوفرها التعلّم الإلكتروني للطلبة لضمان تشجيعهم على استخدام التكنولوجيا في ظلّ عصر المعرفة، وتزويدهم بالخبرات والمهارات اللازمة على التفاعل مع النهضة الإلكترونية.

ويُلاحظ مما سبق، أنّ الإدارة الإلكترونية والتعلّم الإلكتروني يهدفان إلى النهوض بالشؤون الإدارية والأكاديمية بأجواء تسودها الشفافية والدقة والسرعة في إنجاز العمل المطلوب بدقة وكفاءة، وتحسين مخرجاتها لتلبية احتياجات المصانع والشركات في إدارة شؤونها، وغيرها من المؤسسات التعليمية كالمدارس والجامعات، بالإضافة إلى إسهاماتها البارزة في إيجاد الحلول للتحديات والمشكلات التي تقف عقبة أمام تحقيقها للأهداف في التطور والنجاح.

متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية:

يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية توفر مجموعة متكاملة من العناصر الهامة التي تتبادل التأثير والوظائف والأدوار في سياق تطوّر عملية التحوّل الإلكتروني للمؤسسة التعليمية، وهذه المتطلبات هي كالآتي:

1. البنية الشبكية التحتية القوية السريعة والأمنة: إذ تتطلب الإدارة الإلكترونية توفر مستوى مناسباً من البنية التحتية، والتي تتمثل بأجهزة الحاسوب وشبكة الإتصالات السلكية واللاسلكية.

2. التدريب والتثقيف للموارد البشرية العاملة في المؤسسة التعليمية : بقصد بناء القدرات وتعزيز الكفاءات من خلال نشر ثقافة إلكترونية الأعمال.
3. الإستعداد المالي: إعتماًداً على المصادر الداعمة لتفعيل البرنامج، وضمان ديمومته، والحفاظ على توصليته مع التطورات التكنولوجية وفي إطار الإدارة الإلكترونية.
4. الدعم الإداري من لدن إدارة المؤسسة التعليمية: ويأخذ هذا الدعم أشكالاً عدة بدءاً من القناعة التي تنتشع بها إدارة المؤسسة، وانتهاءً بالتأزر الكلي في الممارسة الإلكترونية في الأعمال الإدارية.
5. توفير التشريعات والقوانين والتعليمات: التي تضمن تدفق الأعمال بالشكل السليم وتوفير مستلزمات الأمن الإلكتروني والحفاظ على السرية المطلوبة لحماية البيانات والمعلومات وتأمين بقاء الخزين الإلكتروني بعيداً عن أي تلاعب أو احتيال.
6. توفير الخطط اللازمة لتأمين الترويج باتجاه تفعل برامج الإدارة الإلكترونية: وفي إطار إقامة الندوات واللقاءات لإنعاش المناخ الإداري بالثقافة الإلكترونية في بيئة الأعمال (العاني وجواد، 2014).

فوائد الإدارة الإلكترونية:

إنّ اهتمام العالم المتقدم باستخدام تقنيات المعلومات الإدارية لم يأتي من فراغ بل وجد فوائد كبيرة حصلت ولذلك بدأت الدول تتسابق في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها ، ومن أهم هذه الفوائد كما لخصها الوليد(2009) بالآتي:

1. تطوير آلية العمل ومواكبة التطورات.
2. رفع كفاءة العاملين في الإدارة.
3. المساعدة في اتخاذ القرار بالتوفير الدائم للمعلومات بين يدي متخذي القرار .
4. إنّ استخدام الإدارة الإلكترونية بشكل صحيح ستقلل استخدام الأوراق بشكل ملحوظ مما يؤثر إيجابياً على عمل المؤسسة.

5. إنّ تقليل استخدام الورق سوف يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن خزن حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى (السالمي، 2006).

ومن الفوائد الأخرى التي تحظى بها الإدارة الإلكترونية، كما يذكرها كافي (2012)، ما يلي:

- تبسيط الإجراءات داخل المؤسسة مما يؤثر على مستوى الخدمات التي تقدمها وجودتها.
- اختصار وقت تنفيذ إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة.
- تسهيل إجراء الإتصال بين إدارات المؤسسة وكذلك مع المؤسسات الأخرى.
- تيسير عملية الحفظ والتوثيق.

مراحل الإنتقال السليم من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية:

إنّ أفضل سيناريو للوصول إلى تطبيق سليم لإستراتيجية الإدارة الإلكترونية ، مع إستغلال أمثل للوقت والمال والجهد، هو تقسيم خطة الوصول إلى المرحلة النهائية للإدارة الإلكترونية إلى ثلاث مراحل، على أن يتم ذلك بإصلاح إداري شامل وتام للنظام الإداري التقليدي (إذ لا يمكن الإنتقال من نظام إداري تقليدي إلى نظام إلكتروني هكذا دفعة واحدة)، لذلك فإن تقسيم الخطة إلى مراحل من شأنه أيضاً أن يؤدي إلى اندماج المجتمع بشكل كلي في خطة الإدارة الإلكترونية، بحيث يتأقلم معها ويتطور بتطورها على عكس ما يحدث عند تطبيق الإدارة الإلكترونية دفعة واحدة مما يؤدي إلى تفاجيء المجتمع بها، وقد يتم رفضها أو قبولها في حينها، وعلى العموم فإن هذه المراحل هي:

1. مرحلة تقليدية فاعلة: ففي هذه المرحلة يتم تفعيل الإدارة التقليدية والعمل على تنميتها وتطويرها في الوقت الذي يتم البدء فيه أيضاً وبشكل متوازي لتنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية، بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة تخليص معاملاته وإجراءاته بشكل سهل وبدون أي روتين أو أي مماثلة، في الوقت الذي يستطيع من أن يمتلك حاسب شخصي للإطلاع على نشرات المؤسسات والإدارات والوزارات وإحداث البيانات والإعلانات عبر الشبكة الإلكترونية، مع إمكانية طبع أو استخراج الإستمارات اللازمة وتعبئتها لإنجاز أي معاملة.

2. مرحلة الفاكس والتلفون الفاعل: تعتبر هذه المرحلة الوسيط بين المرحلة الأولى والمرحلة التي تليها، وفي هذه المرحلة يتم تفعيل تكنولوجيا الفاكس والتلفون، بحيث يستطيع المواطن العادي

في هذه المرحلة الإعتقاد على التلفون المتوفر في كافة الأماكن والمنزل وخدمته معقولة التكلفة، ويستفيد منه في الاستفسار عن الإجراءات والأوراق والشروط اللازمة لإنجاز أي معاملة بشكل سلس وسهل ودون أي مشاكل، بحيث يستطيع استعمال الفاكس لإرسال واستقبال الأوراق أو الإستمارات وغير ذلك، وفي هذه المرحلة يكون قسم أكبر من الناس قد سمع أو جرب نمط الإدارة الإلكترونية، حيث يستطيع كبار التجار والإداريين والمتعاملين من إنجاز معاملاتهم عبر طريق الشبكة الإلكترونية، لأنهم في هذه المرحلة يكون عدد المستخدمين للإنترنت متوسطاً، كما أنه من الطبيعي أن تكون التعريفات في هذه المرحلة أكثر كلفة من الهاتف والفاكس، لذلك فإنّ الميسورين هم الأقدر على استعمال هذه التكنولوجيا.

3. مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة: في هذه المرحلة يتم التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة بعد أن يكون عدد المستخدمين للشبكة الإلكترونية قد وصل إلى مستوى عالٍ وتوفرت الحواسيب، سواء بشكل شخصي أو بواسطة الأكشاك أو في المناطق العمومية بحيث تكون تكلفتها معقولة ورخيصة، مما يسمح لجميع فئات المجتمع باستعمال الشبكة الإلكترونية لإنجاز أي معاملة إدارية وبالشكل المطلوب، بأسرع وقت وأقل جهد وأقل كلفة ممكنة وبأكثر فاعلية كما أن نوعاً (الجودة)، ويكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الإلكترونية وتقبلها وتفاعل معها وتعلم طرق استخدامها.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول أنّ التحول نحو الإدارة الإلكترونية أصبح ضرورةً حتمية لكل منظمة أو دولة تسعى للتكيف مع متغيرات البيئة الخارجية، وذلك من أجل المحافظة على مكانتها وتحقيق تقدمها وتحسين سياساتها وتحسين جودة خدماتها ومنتجاتها، ولا شك أنّ فعالية ذلك كله يتوقف على مدى قدرتها على استغلال التطورات التكنولوجية الحاصلة في البيئة العالمية إضافةً إلى الإستثمار في الموارد البشرية التي تعد السلعة الغالية التي يتوقف عليها تقدم أي مجتمع أو منظمة، ونتيجة لأهمية هذه الثروة (قدوة، 2010).

لقد لعبت التطورات التكنولوجية والتغيرات العالمية الحديثة دوراً كبيراً في بروز النزعة نحو التخلي عن الإدارة التقليدية، والانتقال إلى الإدارة الإلكترونية كحل جذري لمختلف الأزمات والمشكلات التي أحدثتها الإدارة التقليدية، كل ذلك من أجل الرقيّ بالإنسان وتنمية مواهبه وتقديم الخدمات له بما يشبع رغباته ويحقق رفاهيته، وإذا كانت العديد من المجتمعات المتقدمة قد حققت تطوراً مدهلاً في مجال العمل بالإدارة الإلكترونية فإنّ العديد من البلدان النامية بقيت في عصر الإلكترونيات رهينة العمل بأسلوب الإدارة التقليدية، وهو استمرار فرضته جملة من المعطيات والظروف الداخلية

التي تختلف من بلد لآخر، هذا رغم بعض التحسينات التي شهدتها العديد من إداراتها في محاولة منها لمواكبة هذا التغير العالمي، ولا شك أن عملية الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية لم يكن بصورة عفوية وإنما كانت نتيجة لمجموعة من العوامل التي مهّدت لها وجعلت منها واقعاً ملموساً (بن مرزوق وآخرون، 2017).

إنّ القوى الدافعة نحو الإدارة الإلكترونية وما يحصل فيها من متغيرات في شكلها المألوف هو رد فعل طبيعي لما حصل في البيئة الإدارية في غضون السنوات الماضية، فقد تعرضت هذه البيئة لنوع من التغير اللانمطي يأتي في مقابل التغير النمطي أو الطبيعي، ففي الحالات النمطية تتغير النماذج الإدارية بطريقة طبيعية كرد فعل على الأحداث العادية الواقعة حولها، وبناءً عليه تقوم الإدارة بإدخال تعديلات على الأجهزة والتي غالب الأمر ما تكون لتحسين الإجراءات الموجودة وليس إعادة صياغتها من جديد، وفي حالة التغير النمطي فإنّ ثمة أحداث جوهرية خارجة عن السياق الطبيعي للأحداث التي تقع في فترة زمنية متقاربة، وتؤدي إلى تغير جذري في الكيانات التي تحيي في نطاق حدوثها، وبالعودة إلى موضع الإدارة التقليدية فإنّ ثمة أحداث جوهرية وقعت في فترات زمنية قصيرة نسبياً أدت إلى تغير لا نمطي في بيئة الإدارة والذي بدوره أدى إلى ظهور مفهوم الإدارة الإلكترونية (قدوة، 2010).

إنّ كل مؤسسة تربوية في العالم المعاصر، سواء في الدول المتقدمة أم النامية، تسعى للتحول الإلكتروني أو ما يسمى بالإدارة الإلكترونية، ومن المعروف أن هذا المصطلح في مرحلة الطموح وبداية الخطط الإستراتيجية لإنجازه، ومن البديهي أن يكون مثل هذا التحول طموحاً وتحدياً جديداً لحكومات الدول المتقدمة والنامية الغنية والفقيرة، وهذا التوجه الإلكتروني لا بدّ له من أسباب ودواع تدفعه للظهور، وهناك الكثير من الدراسات التي كتبت في ذلك والتي لخصت دواعي التحول في خدمة الجمهور والتقدم التقني والمتطلبات التشريعية وإرضاء الجمهور (Dean, 2000).

لقد حدّد أبو أمونة (2009) جملة من العوامل الأخرى التي كانت سبباً في إحداث التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية منها:

1. دافع الزمن: والذي أصبح يُمثل أحد العناصر الهامة في إدارة وحسم عملية المنافسة بين مختلف المنظمات، ولذلك كان لا بدّ من إحداث تحول في الإدارة التقليدية بما ما تحمله من بطء في الحركة وجمود في الهيكل التنظيمي وروتين في العمل، ومن تعقيد بيروقراطي وتضخّم

إداري إلى الإدارة الإلكترونية بما تحمله من مرونة في الهيكل التنظيمي وسرعة في الأداء واختصار للزمن بتقديم الخدمات وإنجاز المعاملات في الوقت المطلوب.

2. كلفة الإجراءات الإدارية: في ظل الرغبة في تقليل كل ما يتعلق بها من عمليات وزيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات، وكذلك استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد، إذ أنّ قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخليص معاملات العملاء تبقى محدودة وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الإنتظار في صفوف طويلة.

3. تسارع التقدم التقني والتطور المعرفي المرتبطة به: حيث عرفت البشرية مرحلتين ساهمتا في هذا التقدم وهما:

أ. مرحلة الثورة الصناعية: حيث تحولت البشرية خلال هذه الفترة من الأعمال البدائية أو اليدوية إلى توظيف الآلات في الصناعة، وفي هذه الفترة عرف الإنسان قوة المحركات البخارية، حيث قام بتوظيف قوة البخار الناتج عن تسخين الماء لتحريك المحركات، ومن المجالات التي استخدمت هذا النظام السيارات والقاطرات والسفن.

ب. مرحلة ثورة المعلومات: والتي بدأت في منتصف القرن العشرين، حيث ازدهرت ونمت صناعة المعلومات ابتداءً باستخدام التلكس والتلغراف والراديو والتلفاز والهاتف والحاسب وبرمجياته، وصولاً إلى الأعمار الصناعية والتقنيات الرقمية وشبكات المعلومات.

كما وانعكس هذا التطور التعليمي على غيره من تطبيقات الإدارة، فقد أدّى إلى إحداث تغييرات في شكل التنظيم الداخلي ووظائف الإدارات والأقسام، والعلاقات، والتفاعلات بين العاملين والمتعاملين معه، وهو ما تطلّب تغييراً كبيراً في مفاهيم ومبادئ ونظريات الإدارة.

4. الإستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة: ذلك أنّ انتشار وتطبيق مفهوم أساليب الإدارة الإلكترونية في كثير من المنظمات والمجتمعات يُحتمّ على كل منظمة اللحاق بركب التطور تجنباً لاحتمالات العزلة والتخلف عن مواكبة عصر السرعة والمعلوماتية، والتنافس في تقديم الخدمات والسلع بناءً على معايير السهولة والفعالية والكفاءة والنوعية والكمية الملائمة، أي أنه لا يمكن لأي منظمة معاصرة أن تعيش كنظام مغلق دون مواكبة التطور الطبيعي للحياة الإنسانية بأبعادها المختلفة.

5. شُح الموارد والإتجاه نحو الخصخصة: لقد ساهم شح الموارد والإتجاه نحو الخصخصة في ازدياد المنافسة بين المنظمات في مجال الإقتصاد في التكلفة والسرعة في أداء الخدمة وارتفاع معدلات الأداء المنتشرة في القطاع الخاص، حيث المرونة والرغبة في التحديث والتطبيق المتسارع للتقنيات العالمية الحديثة في مجال تقديم السلع والخدمات، وقد أدى الإنفتاح على الخصخصة توجّه المواطنين في الدول النامية إلى المقارنة بين السلع والخدمات التي يقدمها القطاع الخاص وبين تلك التي تقدمها الحكومات والقطاع العام.

6. العولمة: لقد أسهمت التطورات السريعة في مجال الحاسب والإتصالات وشبكة الإنترنت في جعل العالم قرية صغيرة، وأصبح من الممكن إتمام الصفقات التجارية بسرعة فائقة بين اثنين من المتعاملين أحدهما في أقصى العالم والآخر في الطرف الآخر، وهو ما ترك آثاراً واضحة في كثير من المجالات، وتعني العولمة الإيتمان بالتخصص الدولي وحرية التجارة بين الدول، بالإضافة إلى حرية انتقال السلع والخدمات والأفكار من دولة لأخرى وكأنّ العالم سوق تدوب فيه الحواجز والفوارق.

كما وساعدت العولمة على دفع المؤسسات الحكومية وغير الحكومية إلى محاولة الإستفادة أقصى ما يمكن من التقنيات الحديثة في مجالات الحاسب الآلي والإنترنت، من أجل تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة، وهذا ما مهدّ لقيام الإدارة الإلكترونية.

7. انتشار الثقافة الإلكترونية: نتيجة لانتشار وسائل التعليم عن بعد ووسائل الإعلام والقنوات الفضائية الإعلامية ومقاهي الإنترنت، فقد انتشرت لدى المواطنين ثقافة إلكترونية، حيث تزايد لديهم الوعي عالمياً وأصبحوا أكثر تطلعاً نحو خدمات أفضل وأسرع وأسهل خصوصاً بعد سهولة التنقل بين الدول الأخرى، وسهولة معرفة ما يدور في العالم المتقدم من خلال وسائل الإتصال الفضائية المتقدمة.

وفي هذا الصدد، أفاد السالمي (2006) أنّ التحوّل من الإدارات التقليدية إلى الإدارات الإلكترونية ليس فقط أساسها الحاسبات وشبكة الإنترنت وشبكات الإتصال وغيرها من الجوانب الفنية رغم كونها عناصر أساسية ومهمة للإدارة الإلكترونية، لكنها وفي الدرجة الأولى قضية إدارية تعتمد على فكر إداري متطور وقيادات إدارية واعية تستهدف التطوير وتسانده وتدعمه بكل قوة لغرض تحقق مسؤوليتها الرئيسية وهي خدمة المستفيدين وتحقيق رغباتهم مع الإلتزام بأعلى مستويات الجودة والإتقان في العمل.

وأشار السالمي (2006) أيضاً أنّ عملية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية تنطلق من الرغبة في بناء أداة إدارية مرنة ورشيقة ، تقدّم خدماتها للراغبين فيها في الوقت والمكان ووفق المواصفات التي يرغبها هؤلاء المستفيدين ، لذلك يتوجّب على الإدارة تجنّب محاولات ترقيع النظم الحالية وفرض أساليب التعامل التقليدية على الناس ، من خلال استخدام شكل جديد لتقديم الخدمة مع استمرار الأوضاع الحالية من التعقيدات الإدارية والإجراءات المتكررة وغير المبررة والمستندات والأوراق المطلوب تقديمها بلا فائدة.

مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية:

حدّد العبود (2002) مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية في أربعة مراحل هي:

- المرحلة الأولى: وهي مرحلة التحوّل، وفيها تكون البيانات العامة والأساسية للمنظمة متاحة فوراً على الشبكة ، بما في ذلك المعلومات القانونية والإدارية والثقافية والبيئية، كما أنّ تقاسم المعلومات يتطلب توافر مستوى معين من الثقة.
- المرحلة الثانية: وهي مرحلة التفاعل، وفيها يتم تفعيل الشبكة بين المنظمات بشكل مترابط، بحيث تكون أكثر فعالية وسرعة ويمكن تحميل المعلومات بالسرعة نفسها التي يمكن فيها التنزيل.
- المرحلة الثالثة: وهي مرحلة التعامل، وفيها يتم التعامل مع الإدارة الإلكترونية بشكل حقيقي، على أن يعتمد على السرعة والدقة في إنجاز العمل، وتوفير الوقت والجهد والمال في تكاليف الأعمال الإلكترونية، وتقديم الخدمات الفورية عبر الشبكة.
- المرحلة الرابعة: وهي مرحلة التكامل، وهي مرحلة الذروة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، ويتم فيها إتاحة المعلومات فوراً عبر الشبكة، وتفاعل الناس مع الإدارة الإلكترونية ، ويتم فيها إتاحة المعلومات فوراً عبر الشبكة، وتفاعل الناس، والمقدرة على إكمال المعاملات عبر الشبكة، بمعنى أن المستفيد يمكنه الحصول على المعلومات اللازمة له، وأن يتلقى الخدمات التي هو مُخوّل لتلقيها.

وأشار السالمي(2006) أنّ تطبيق الإدارة الإلكترونية سيؤدي إلى:

- إدارة بلا ورق: حيث تتكون من الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.
- إدارة بلا مكان: وتتمثل في استخدام التليفون المحمول والتليفون الدولي الجديد (التليديسك) والمؤتمرات الإلكترونية والعمل عن بعد من خلال المؤسسات التخيلية.
- إدارة بلا زمان: وتستمر (24) ساعة متواصلة، ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء هي أفكار لم يعد لها مكان في العالم الجديد ، فنحن ننام وشعوب أخرى تصحو ، لذلك لا بُدّ من العمل المتواصل لمدة(24) ساعة حتى يتمكن الإدارة من الإتصال بهم وقضاء مصالحهم.
- إدارة بلا تنظيمات جامدة: فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة.

بينما رأى أحمد(2009) بأنّ مراحل التحوّل إلى الإدارة الإلكترونية التي تحقق الأهداف المرجوة ، وهي:

1. قناعة ودعم الإدارة العليا بالمنشأة: حيث ينبغي على المسؤولين بالمنشأة أن يكون لديهم القناعة التامة والرؤية الواضحة ، وفيها يتم تحويل جميع المعاملات الورقية إلى إلكترونية كي يقدّموا الدعم الكامل والإمكانات اللازمة للتحوّل إلى الإدارة الإلكترونية.
2. تدريب وتأهيل الموظفين: حيث يعدّ الموظف هو العنصر الأساسي للتحوّل إلى الإدارة الإلكترونية، وفيها يتم تدريب وتأهيل الموظفين كي يجتازوا الأعمال عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة، وهذا يتطلب عقد دورات تدريبية للموظفين أو تأهيلهم على رأس العمل.
3. توثيق وتطوير إجراءات العمل: فمن المعروف أن لكل منشأة مجموعة من العمليات الإدارية أو ما يسمى بإجراءات العمل، فبعض تلك الإجراءات غير مدوّنة على ورق أو أن بعضها مدوّن منذ سنوات طويلة ولم يطرأ عليها أي تطوير، وفيها يتم توثيق جميع الإجراءات وتطوير القديم

منها كي توافق مع كثافة العمل، ويتم ذلك من خلال تحديد الهدف لكل عملية إدارية تؤثر في سير العمل وتنفيذها بالطرق النظامية، مع الأخذ بالاعتبار قلة التكلفة وجودة الإنتاجية.

4. توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية: يقصد بالبنية التحتية أي الجانب المحسوس في الإدارة الإلكترونية وفيها يتم تأمين أجهزة الحاسب الآلي وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها وتأمين وسائل الإتصال الحديثة بها.

5. البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونياً: وفيها يتم حفظ المعاملات الورقية القديمة والمحفوظة في الملفات الورقية إلكترونياً بواسطة الماسحات الضوئية وتصنيفها ليسهل الرجوع إليها.

6. البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشاراً: وفيها يتم البدء بالمعاملات الورقية الأكثر انتشاراً في جميع الأقسام وبرمجتها إلى معاملات إلكترونية لتقليل الهدر في استخدام الورق.

معوقات الإدارة الإلكترونية:

من المعوقات التي قد تصاحب الإدارة الإلكترونية كما أشار إليها الوليد (2009) وأحمد (2009)، ما يلي:

1. الرؤية الضبابية للإدارة الإلكترونية وعدم استيعاب أهدافها.
2. قلة وعي الجمهور بالميزات المرجوة.
3. معوقات انتشار الإنترنت مثل التكلفة العالية واللغة الإنجليزية.
4. عدم وجود أنظمة وتشريعات أمنية أو التساهل في تطبيقها.
5. قلة الموارد المالية وصعوبة توفير السيولة النقدية.
6. التمسك بالمركزية وعدم الرضى بالتغيير الإداري.
7. النظرة السلبية لمفهوم الإدارة الإلكترونية من حيث تقليلها للعنصر البشري.

8. وجود الفجوة الرقمية بين الناس المتخصصين في مجال التقنية وآخرين لا يفقهون شيئاً من إيجابياتها.

9. أمن المعلومات هو تأمين الحماية من المخاطر التي تهدد المعلومات والأجهزة وتشريع الانظمة وسن القوانين وسلامة وصول المعلومات للمستفيدين.

أهمية الإدارة الإلكترونية:

يمكن توضيح أهمية الإدارة الإلكترونية من خلال ما أشار به ياسين(2005)بالآتي:

1. تتضح أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور الكمي والنوعي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات.

2. يمكن تسميتها ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الدائمة.

3. هي استجابة قوية لتحدي القرن الواحد والعشرين.

4. تجلّي أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على التعامل بفاعلية وكفاءة مع المتغيرات التي يمر بها عصرنا الحالي.

أهمية الإدارة الإلكترونية بالنسبة للمؤسسات التربوية:

تقوم الإدارة الإلكترونية على عملية تيسير وتسهيل عمل المؤسسات التربوية من خلال أنظمة جديدة ومتطورة في مختلف الأعمال، كما تعمل على زيادة قدرة المؤسسات على النفاذ إلى العالم المتطور، كما تساعد على سرعة الإستجابة لمتطلبات سوق العمل، حيث توفر أمام القائمين على إدارة هذه المؤسسات كل المعلومات المطلوبة عن طلبات الأسواق في شتى التخصصات المرغوبة، كما تُؤثّر الإدارة الإلكترونية بدرجات متفاوتة على أداء المؤسسات التربوية وذلك من خلال التأثير على كل الوظائف والأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسات كوظائف وأنشطة التطوير، وخدمات الصيانة، وعمليات الحسابات، ومساعدة الأجهزة الحكومية في الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة.

وبصفة عامة فإن الإدارة الإلكترونية تسعى إلى إجراء تحسينات جيّدة وفاعلة في المنظمات والمؤسسات التربوية المعاصرة، وبذلك حدّد غنيم (2004) الفرص والمزايا التي توفرها الإدارة الإلكترونية للمؤسسات التربوية المعاصرة فيما يأتي:

- تخفيض تكاليف المخرجات التربوية: حيث تستطيع الإدارة الإلكترونية تحقيق ذلك من خلال تجهيز وتخفيض التكاليف الخاصة، بإنشاء المعامل والفصول الدراسية والوسائل التربوية الحديثة، بدلاً من التقليدية التي تتطلب التكاليف الباهظة، ومن جهة أخرى تقوم باستخدام الآلات الحديثة التي تساعد على خفض الأفراد العاملين بالمؤسسة، واستخدام مبانٍ ومواقع جغرافية بسيطة بدلاً من المباني الضخمة، والمواقع الجغرافية المميزة التي كانت تشيع في الإدارة التقليدية بالإضافة إلى ذلك فإنّ الإدارة الإلكترونية تساعد المؤسسات التربوية على التقليل من المخاطر الناجمة وتراكم المخزون الورقي.

- اتساع نطاق المنظمات التي تتعامل معها المؤسسات التربوية: حيث تقوم الإدارة الإلكترونية بتمكين المؤسسات التربوية من اقتحام منظمات جديدة على المستويين العالمي والمحلي وذلك نتيجة إزالة الحواجز والقيود الجغرافية، مما يتيح فرصة أكبر للموظفين من خلال التواصل ونقل الخبرات.

- تُسهم الإدارة الإلكترونية في القضاء على التعامل الورقي: حيث تُمكن الإدارة الإلكترونية المؤسسات التربوية بتخزين وحفظ المعلومات المتعلقة بها في أجهزة بسيطة يتم استدعاؤها في الوقت المطلوب.

ويُلاحظ الباحث أنّ الإدارة الإلكترونية في التعليم لها أهمية كبيرة، حيث لا يمكن الإستغناء عنها في ظل التقدم التقني والتكنولوجي، وخصوصاً أنّ الإدارات التربوية بحاجة ماسة إلى التعامل الإلكتروني.

مزايا الإدارة الإلكترونية:

أشار العاني وجواد (2014) أنّ الإدارة الإلكترونية تعني مكننة عمل ونشاط المنظمة بشكل كفوء ، من خلال الإستعانة بالشبكة الإلكترونية ، وبما يساهم في أداء الأعمال الإدارية كافة، باستخدام المحتوى الإلكتروني، ضمن وفي إطار بنية تحتية إلكترونية فاعلة وكفوءة وبدعم مباشر من شبكات

الحاسوب والإتصالات وتكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات، سواء أكانت مناسبة من داخل أم خارج المنظمة.

ومن المزايا المحتملة وراء توظيف الإدارة الإلكترونية، كما يراها أبو العلا(2012)، تتمثل فيما يلي:

- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للشركة وكأنها وحدة مركزية.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات بشكل إيجابي وكفوء وبناء ثقة العاملين بذلك.
- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد في المؤسسة.
- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها مع بعضها.
- تحديد المسؤولية بالتعرف على متخذ القرار.
- نشر اللوائح والقوانين إلكترونياً.
- تعزيز المساءلة.

أمّا إبراهيم(2010) فيرى بأنّ مزايا الإدارة الإلكترونية تنحصر فيما يلي:

- تحسين مستوى أداء الخدمات و التقليل من التعقيدات الإدارية.
- تخفيض التكاليف.
- تحقيق الشفافية الإدارية.

خصائص الإدارة الإلكترونية

في الإدارة الإلكترونية يتم تداول البيانات والوثائق إلكترونياً وذلك من خلال استخدام الإتصالات الإلكترونية، مما يشير إلى انتقاء وعدم وجود العلاقة المباشرة بين أطراف التعامل وذلك يُعد سمة أساسية تُميّز أعمال الإدارة الإلكترونية، حيث توجد أطراف التعامل معاً وفي نفس الوقت على شبكات الإتصالات الإلكترونية كما تتم معالجة كل المشكلات باستخدام تكنولوجيا الواقع الحالي، حيث يتم غالباً استبعاد الكثير من الأصول المادية والبشرية أو التقليل من استخدامها إلى أقل قدر ممكن، ومن خصائص الإدارة الإلكترونية كما يراها عامر(2007)، أنها:

1. إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.
2. تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.
3. تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحّدة، وتقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها مع بعضها.
4. توفير تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.
5. التعليم المستمر وبناء المعرفة، وتوفير المعلومات للمستفيدين بصورة فورية، مع زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا، والمتابعة والإدارة لكافة الأفراد.

عوامل النجاح في الإدارة الإلكترونية:

- على المسؤولين في المنشأة الحكومية أو الأهلية الذين يرغبون التحول إلى الإدارة الإلكترونية كما يراها أحمد(2009)، أن يأخذوا في الاعتبار عدة عوامل لتحقيق النجاح في المنشأة، ومن أهمها:
1. وضوح الرؤية الإستراتيجية للمسؤولين في المنشأة، والإستيعاب الشامل لمفهوم الإدارة الإلكترونية من تخطيط وتنفيذ وإنتاج وتشغيل وتطوير.
 2. الرعاية المباشرة والشاملة للإدارة العليا بالمنشأة، والبعد عن الإتكالية والإرتجالية في معالجة الأمور.
 3. التطوير المستمر لإجراءات العمل ومحاولة توضيحها للموظفين لإمكانية استيعابها، وفهم أهدافها، مع التأكيد على تدوينها وتصنيفها.
 4. التدريب والتأهيل وتأمين الإحتياجات التدريبية لجميع الموظفين كلاً حسب تخصصه، والتوعية الشاملة بأهمية الإدارة الإلكترونية.
 5. التحديث المستمر لتقنية المعلومات ووسائل الإتصال.
 6. تحقيق مبدأ الشفافية والتطبيق الأمثل للواقعية.

7. تأمين سرية المعلومات للمستفيدين.

8. الاستفادة من التجارب السابقة وعدم تكرار الأخطاء.

9. التعاون الإيجابي بين الأفراد والإدارة داخل المنشأة وترك الإعتبارات الشخصية.

خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية:

يتم تنفيذ خطوات الإدارة الإلكترونية وفق ما يلي:

1. إعداد الدراسة الأولية : وإعداد هذه الدراسة لا بُدَّ من تشكيل فريق عمل يضم بعضويته متخصصين في الإدارة والمعلوماتية لغرض معرفة واقع حال الإدارة ، من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة وجعل الإدارة العليا على بينة من كل النواحي المالية والفنية والبشرية حيث يصل الفريق إلى واحد من القرارات التالية:
أ. تحتاج الإدارة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية.
ب. وجود تكنولوجيا معلومات سابقة ولكن تحتاج إلى تطوير.
ج. ينسجم مع آخر التطورات الحديثة واستخدام تكنولوجيا معلومات متطورة لغرض تطبيق الإدارة الإلكترونية.
د. عدم الحاجة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية لأنها غير إقتصادية.
2. وضع خطة التنفيذ: عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة أو المؤسسة ، لا بد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.
3. تحديد المصادر: ويتم تحديدها من خلال دعم الخطة بشكل محدد وواضح ، ومن هذه المصادر: الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ ، والأجهزة والمعدات والبرمجيات المطلوبة ، ويعني هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه الإدارة أو المؤسسة.
4. تحديد المسؤولية: إنّ تنفيذ الخطة يحتاج إلى تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح، وضمن الوقت المحدد في الخطة والكلف المرصودة إليها.
5. متابعة التقدم التقني: نظراً للتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الإدارية، ولغرض مواكبة آخر الإبتكارات في هذا المجال ، فإن هناك مسؤولية مضافة عند تنفيذ الخطة وهو العمل في الحصول على آخر هذه الإبتكارات في كافة عناصر الإدارة الإلكترونية ، من اتصالات وأجهزة

وبرمجيات وغيرها من العناصر التي لها علاقة في تطبيق الإدارة الإلكترونية (السالمي، 2006).

عناصر الإدارة الإلكترونية:

يمكن القول بأن الإدارة الإلكترونية تتكون من أربعة عناصر رئيسة، كما بيّنها ياسين (2005)، وهي:

1. عتاد الحاسوب: ويقصد به الأجهزة التقنية والحاسب الآلي وأجهزة الخادم أي جميع الأجهزة الإلكترونية، ونظراً لتطور البرامج فمن الأفضل للمؤسسة توفير أحدث الأجهزة والخدمات وملحقاتها لجميع الإدارات والأقسام ليتحقق تطبيق الإدارة الإلكترونية.
2. برامج الحاسوب: وهي جميع البرامج التي تعمل على تشغيل الأجهزة والمعدات الإلكترونية وتعمل على إدارة الشبكة، ونظراً لتطور البرمجيات فمن الأفضل للمؤسسة توفير أحدث البرامج وذلك بتعاون مع المؤسسات ذات الاختصاص لتنفيذ بعض المكونات البرمجية لأنظمة الإدارة الإلكترونية.
3. شبكة الإتصالات: وهي شبكة داخلية تربط الإدارة بالموظفين، مما في ذلك شبكة الإنترنت التي تمثل الأهم للإدارة الإلكترونية.
4. صنّاع المعرفة: يقصد به الموارد البشرية من الخبراء والمختصين الذين يُمثّلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية.

مشاكل في تطبيق الإدارة الإلكترونية في العالم العربي:

- هناك عدة مشاكل تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في العالم العربي، ومن أهمها:
- كثير من الحكومات لم تُغيّر من إجراءاتها التقليدية حتى مع إدخال الحاسوب.
 - أنّ الجهات المالية والإدارية تعمل وكأنها ليس لها علاقة ببعض.
 - الإهتمام بالمواطنين والقطاع الخاص لم تكن نقطة الارتكاز في المواقع الحكومية.
 - أنّ أفضل البرامج الإدارية لم تُعط الدعم المطلوب ولا الإعانة الكاملة.

- أنه وعلى مستوى الدول العربية ففي معظم الأحيان لا تترك مدى أهمية الحماية وأمن المعلومات والمتطلبات التقنية لأداء برامجهم ونظمهم ومواقعهم على الإنترنت ، لذا تبدو هزيلة سهلة الاختراق (الوليد، 2009).

ونظراً لخطورة مثل هذه المشاكل على مستقبل العالم العربي عموماً، وفلسطين بشكل خاص، يرى الباحث أهمية، بل ضرورة التصدي لهذه المشاكل من منطلق السعي لمواكبة التقدم والتطور في مختلف المجالات، والوعي بأهمية المحافظة على أمن المعلومات وحمايتها من المخاطر التي تهدد إختراقها، وسن التشريعات والأنظمة لحمايتها من المخالفين.

الوصايا العشر لتطبيع الإدارة الإلكترونية:

إستعرض العاني وجواد (2014) الوصايا العشرة الواجب تلمسها لتطبيع الإدارة الإلكترونية وهي:

1. التنقيف المستمر بشأن البيئة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية، وتكنولوجيا المعلومات والإتصالات.
2. التأكيد على إظهار مزايا الإدارة الإلكترونية وما تقدمه من خدمات وسرعة في اتخاذ القرارات.
3. استمرارية التدريب والتنقيف لتهيئة الكادر المتعلم والكفاء في إدارة البيئة الإلكترونية.
4. متابعة التطورات وما يستجد من تقنيات تخدم أعمال بناء أحدث النظم والأطر العملية لصالح إدارة المنظمة، والموظفين المستفيدين.
5. تأمين مناقلة المعرفة بين المعنيين في الإدارة الإلكترونية.
6. السعي نحو إدخال تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في نظم ومرافق المنظمة كافة.
7. السعي نحو مكننة الأعمال والفعاليات والأنشطة التنظيمية.
8. ربط المنظمة ومرافقها بشبكة حواسيب كفاءة وفاعلة وتفعيل ما يدعى بالإنترنت الداخلي.
9. ربط المنظمة بالعالم الخارجي أي مع الجمهور ضمن حزمة إنترنت كفاءة.
10. استخدام نظم وأدوات كفاءة لضمان أمن وتحقيق الحماية للبيانات والمعلومات.

ففي ضوء ما تمّ عرضه من وصايا لتطبيع الإدارة الإلكترونية، يرى الباحث أنّ مثل هذه الوصايا تكتسب أهمية خاصة للتذكير بضرورة تبنيها من قبل العاملين في المؤسسات نظراً للمزايا العديدة التي تتمتع بها، والتي من أهمّها تقديمها للخدمات الإدارية بدقة وسرعة قياسية، بالإضافة إلى قدرتها على تقديم الخدمات الإدارية للمؤسسة مع العالم الخارجي من خلال حزمة إنترنت عالية الجودة والكفاءة، وبدرجة عالية جداً من الحماية للبيانات والمعلومات، ليس فقط للعاملين في مجال الإدارة، بل لمختلف النشاطات والأعمال البحثية في مجالات الصناعة والتجارة والطب والتربية وغيرها.

تأثير الإدارة الإلكترونية على وظائف الإدارة التربوية:

إنّ الإدارة الإلكترونية نمط إداري جديد، لبيئة سريعة التغير كتلك التي نعيشها حالياً، وتعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية في التفويض والتمكين الإداري والإدارة القائمة على الفريق، وبالتالي فإنّ الإدارة ووظائفها رغم التأثير العميق، إلا أنّها ستظل القلب النابض للمنظمات، وأنّ تخطيط وتنظيم وتوجيه الأعمال الإلكترونية والرقابة عليها ستظل هي وظائف الإدارة الإلكترونية الجديدة، يوضّحها الباحث كما يلي:

1. التخطيط الإلكتروني:

يمكن تلخيص أثر الإدارة الإلكترونية على وظيفة التخطيط في ثلاث محاور، وهي:

(أ) التخطيط الإلكتروني عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة وقصير الأمد، والقابلة للتجديد والتطوير المستمر، خلافاً للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في سنة أو عدة سنوات، وعادة ما يؤثر تغيير الأهداف سلباً على كفاءة التخطيط (الدعيلج، 1426).

(ب) إنّ المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضيي إستمرارية على كل شيء بما فيها التخطيط، مما يحوله من تخطيط زمني منقطع إلى التخطيط المستمر.

(ت) تجاوز فكرة تقسيم العمل بين إدارة التخطيط والقائمين بالتنفيذ، فالجميع يساهم في التخطيط الإلكتروني (نجم، 2004).

ويرى بعض الباحثين أنّ التخطيط التقليدي كان مفيداً في الماضي عندما كانت البيئة الإدارية مستقرة، أما في ظل الزمن الحاضر والسرعة الفائقة للتغيير، فإن التخطيط التقليدي يصبح بلا جدوى، نظراً لكثرة التغيرات التي تطرأ على الخطة استجابة للتكيف مع المتغيرات المتلاحقة، ودرجة المرونة المالية العالية التي تغطي نطاقاً واسعاً من الخبرات والسيناريوهات المحتملة والغير محتملة، وتجعل الخطة مجرد مرشد استراتيجي أو مبدأ (Gadiesh, Liglbeert, 2001).

2. التنظيم الإلكتروني:

إنّ التنظيم هو ترتيب الأنشطة بطريقة تسهم في تحقيق الأهداف المحددة، ويعطي للمنظمة شخصيتها وميزتها الإدارية، ويعزز من وزنها وقدرتها على الإستجابة للتغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية (Dessler, 2001).

ويرى كل من روبن (Robbin) وكاولتر (Coulter) أنّ للفكر الإداري مكونات أساسية تتمثل فيما يأتي:

أ) الهيكل التنظيمي: وهو الإطار الرسمي الذي يحدد كيفية تقسيم المهام وتجميعها في أقسام وإدارات وهو يعطي القوام الصلب للمنظمة وأقسامها.

ب) التقسيم الإداري: وهو قاعدة تجميع المراكز والأنشطة والوظائف في إدارات وأقسام، وعلى الإدارة والعاملين الإلتزام بالتقسيم الإداري ومتطلباته الوظيفية في التوجه وإنجاز الأعمال.

ت) سلسلة الأوامر: وهي خطة السلطة المستمر الذي يمتد من المستويات العليا في التنظيم، ويوضح من يأمر، وتتميز سلسلة الأوامر أنها علاقات إشرافية وتبعية يتم مراعاتها حين طرف يصدر الأمر وآخر ينفذه.

ث) الرسمية: وهي مجموعة اللوائح والقواعد التي تحدد استجابة العاملين في تأدية أعمالهم، وتتسم في العمل الإداري بالصلابة، والحد في التوجيه، والتقييد لمرونة العمل والإستجابة للتغيرات التي لا تقل أهمية عن الهيكل التنظيمي نفسه.

ج) المركزية واللامركزية: المركزية هي تركيز اتخاذ القرارات في المستويات العليا للتنظيم، أما اللامركزية فهي إعادة توزيع السلطة بشكل يجعلها أكثر اقتراناً من المستويات التنفيذية (Robbin, Coulter, 2001).

من الملاحظ أنّ مكونات التنظيم التقليدي شهدت تغيرات كبيرة عبر تطور الفكر الإداري، وهذا ما أكد عليه بعض الباحثين، ومع ذلك ينظر إليها على أنها قيود رئيسة في التنظيمات التي تتغير حسب المهام، وتتقاسم المعلومات والمعرفة ذات العلاقة بهذه المهام، وهذا ما أكد عليه (Amor, 2002) في قوله "إنّ شبكة الإنترنت أدت إلى تجاوز الهرمية في الاتصالات والمعلومات، وحيث لا توجد هرمية بين مواقع الويب لأن لدى كل موقع الأسبقية نفسها على الويب" (mor, 2002).

فللتنظيم الإلكتروني هو الغطاء الفضايف لتوزيع السلطة والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية التي تحقق التنسيق الفني في كل مكان لإنجاز الهدف، وبذلك تتحول المنظمة من التركيز على الهياكل إلى التركيز على الهدف الواحد المتقاسم (نجم، 2004).

3. التنفيذ الإلكتروني:

تشير عملية التنفيذ الإلكتروني إلى ما سيتم تأديته من أعمال ومهام تم التخطيط لها مسبقاً، بالإضافة إلى تنظيم تنفيذها وفقاً لأسس عملية محددة وواضحة، وبالتالي فإنّ عملية التنفيذ تؤكد الدقة والوضوح في تطبيق ما تم التخطيط له. وتجدر الإشارة إلى أنّ عملية التنفيذ يتم متابعتها بشكل مباشر وفوري، وهذا ما يميز التنفيذ الإلكتروني عن الجوانب التقليدية في التنفيذ ضمن الإدارة الإعتيادية، فأى خلل في عملية التنفيذ الإلكتروني يتم معرفته بصورة مباشرة، وليس بعد انتهاء عملية التنفيذ، وهذا ما يعطي فرصة أفضل ومستوى تطبيق أعلى لعمليات التنفيذ الإلكتروني، كما أنّ عملية التنفيذ الإلكتروني تسهم في توفير البيانات لدى جميع الأطراف المستفيدة، والتخلص من النظام البيروقراطي في تنفيذ وإنجاز المعاملات، بالإضافة إلى الإستجابة لجميع المستجدات بشكل فوري ومباشر، وهذا ما يحقق مبدأ الجودة الشاملة في العمل الإداري، وذلك من خلال الشفافية والمرونة والسرعة في تقديم الخدمات (رضوان، 2004).

4. الرقابة الإلكترونية:

لقد تمّ تعريف الرقابة الإلكترونية على أنّها مجموعة من العمليات التي يقوم بها الإداري لمتابعة تنفيذ القرارات، وإنّ ما تم إنجازه هو المستهدف، ثم السعي لمعالجة نواحي القصور، كما أنّها التأكيد من سير العمل في الإتجاه المرسوم للأهداف؛ وبالتالي فإنّ من أبرز الخصائص التي تميزت بها الرقابة التقليدية هي أنّها رقابة موجهة للماضي إذ تأتي بعد التخطيط والتنفيذ، وتمثل الرقابة مقارنة بين التخطيط والتنفيذ ومن ثم تحديد الإنحراف وأسبابه واتخاذ القرارات والإجراءات للتصحيح، وفي الرقابة التقليدية لا يكون من الممكن إنجاز التصحيح فوراً، ويرجع ذلك أنّ الرقابة تتم بصفة دورية. أمّا الرقابة الإلكترونية والتي تعتمد على تقنية المعلومات الإدارية فإنّها أصبحت أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أولاً بأول وبالوقت الحقيقي، فالمعلومات التي تسجل فور التنفيذ تكون لدى المدير بشكل فوري مما يمكنه من معرفة التغيرات قبل أو عند التنفيذ، واتخاذ ما يلزم من إجراءات التصحيح التي تصل في نفس الوقت للمسؤولين عن التنفيذ، وتقوم الشبكة الداخلية بشكل فوري بإلغاء الفجوة الزمنية التي تحدث عند نقل المعلومات (الدعيلج، 1426هـ).

ملامح الإدارة الإلكترونية الحديثة:

يمكن استعراض ملامح الإدارة الإلكترونية الحديثة كما يذكرها الحسن (2011) من خلال:

1. اعتماد تقنية المعلومات والاتصالات أداة رئيسية، في يد إدارة التقنية.
2. توظيف التقنية في إنجاز مهام الجهاز الإداري ووظائفه.
3. الإستفادة من تقنية المعلومات في تجويد خدمة الإدارة الحديثة، وربطها بكل جديد، ورفع فاعلية أدائها.
4. ميكنة جميع الأنشطة الإدارية، مع الحرص على تحديثها باستمرار.
5. الإعتماد على برامج التقنية الحديثة في ترشيد الوقت والجهد، واختزالها قدر الإمكان.
6. إضافة عنصر السرعة إلى شرط الجودة في تقديم المخرج النهائي للمنظومة الإدارية (الحسن، 2011).

الإدارة الإلكترونية والإدارة عن بعد:

نظراً لحدائثة كل من المصطلحين وتقاربهما في نفس الوقت، فإنّه يتم الخلط فيما بينهما في كثير من الأحيان. ولذا فقد كان من الضروري إيضاح الفرق بينهما في الآتي:

الإدارة عن بعد: Remote management

لقد تمّ التعرّف على الإدارة عن بُعد من خلال السماح للعاملين بالعمل خارج المنشأة، أي عن بعد، أي أنها تتيح لهؤلاء العاملين فرصة مزاولة الأعمال الخاصة بالمنشأة من خارجها، وتقسّم الإدارة عن بُعد إلى قسمين وهما: إدارة عن بُعد تقليدية، وإدارة عن بُعد إلكترونية. أمّا أساليب الإدارة عن بُعد فتتّحصر في الاجتماعات عن بُعد لمتابعة تطوّر العمل، والمكالمات التلفونية الدورية، فالإدارة الذاتية، ووضع الأهداف، وتحليل نتائج ومخرجات العمل، بالإضافة إلى إعداد التقارير الدورية، والتي عادة ما يقوم بتقديمها أعضاء فريق العمل للمديرين (أحمد، 2009).

أمّا من وجهة نظر الباحث فإنّ مفهوم الإدارة عن بعد يعتبر أقدم من مفهوم الإدارة الإلكترونية، حيث أنه يتم ممارسة شكلها التقليدي منذ زمن طويل، والإدارة عن بعد بمفهومها الحديث، أو غير التقليدي، تتفق مع الإدارة الإلكترونية في كونها تتم ممارستها من خلال وسيط إلكتروني، ولكنهما تختلفان في الأهداف المراد الوصول إليها من وراء تطبيق كل منهما. فأساليب الإدارة عن بعد تقتصر على مراقبة سير العمل وعملية التنظيم والتنسيق. أمّا الإدارة الإلكترونية فهي تعبّر عن نظام إداري شامل تهتم أساليبه بجميع الجوانب والأنشطة التي تتم ممارستها داخل وخارج المنشأة من خلال الإعتماد التام على نظم تكنولوجيا المعلومات. كما ويمكن اعتبار الإدارة عن بعد بمفهومها الحديث جزءاً من الإدارة الإلكترونية ولكنها لا تتساوى معها في المعنى من حيث الوظائف والأهداف.

الإدارة الإلكترونية والإصلاح الإداري التربوي:

إنّ الإصلاح التربوي يتضمّن تغييرات أساسية في هيكلية النظام التربوي، ويرتبط الإصلاح بالفكر الاجتماعي والإقتصادي السائد في المجتمع، ويعتبر الإصلاح التربوي أكثر شمولاً وأعمّ من التعديلات أو المستخدمة التربوية، وأنّ اختيار نوع التطوير الإداري سيحدد مستقبل التعليم وفعاليته في السنوات القادمة، ونظراً للتوسّع الكبير في التعليم من ناحية كمّه وكيفه فهذا يفرض

على الإدارة التعليمية أن تتجدد إلى حد الثورة (الثورة الإدارية) أو تثوير الإدارة ، ومن هنا تظهر أهمية التجديد لما تعانيه الإدارات القائمة من قصور وتخلف عن مواكبة التطورات الحاصلة في التعليم، وكذلك بعد هذه الإدارات عن مجرى التطور في الإدارة والتكنولوجيا الإدارية الجديدة وعدم إفادتها من نتائج هذه العلوم في تطوير نفسها أو التغلب على مشكلاتها، والصورة التي يمكن أن تقوم عليها الإدارة التعليمية في المستقبل يجب أن تقوم على مقومات أساسية هي:

1. المستقبلية: وهي النظرة البعيدة للمستقبل أو التخطيط طويل الأمد وفق خطوات هادفة ومتطورة.
2. العملية: فهي أن يقوم كل سلوك إداري أو تصرف على أساس علمي مبني على البحث العلمي والدراسة، وتوفر المعلومات وهذه الصفة يجب أن تكون مصاحبة لكل وظيفة من وظائف الإدارة في التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات ورسم السياسات وكذلك مراحل التنفيذ والمتابعة.
3. التقنية: والمقصود بها استخدام التقنيات الحديثة لتوفير الوقت والجهد ورفع المستوى الإداري.
4. الإتجاه نحو المركزية: وتعني إتاحة الفرصة للمشاركة الشعبية.
5. الكفاية الإدارية: وتعني نجاح الإدارة في الوصول إلى أعلى ناتج ممكن في ظل أهداف محدودة وبأقل تكلفة ممكنة، والواقع أن كفاية الإنسان علماً ومهارةً وخلقاً هي العمود الفقري لكل كفاية إدارية ولذلك كان من أهم عناصر استراتيجية تطوير الإدارة التعليمية وخاصة على خط التجديد هو من اختيار الإداريين والإعداد الكفاء لهم وتدريبهم (قصبيات، 2010).

ويمكن القول أنه يجب أن نؤمن بأن لكل زمان أدواته وتقنياته ومديروه. فأدوات وتقنيات اليوم لم تعد أدوات وتقنيات الأمس، وكذلك الحال بالنسبة إلى المديرين، فلم تعد الإدارة التقليدية تنفع في عصر المعرفة والتقانات الحديثة، وعصر وفرة المعلومات واستخداماتها المتعددة. ولكي تحقق الإدارة الكفاءة والنجاح وضمان بقائها واستمراريتها، فهذا يتطلب مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي. فعملية التحول نحو البيئة الإلكترونية هي عملية بدأت منذ عشرات السنين، ومنذ أن بدأت الشركات والبنوك بالتوثيق الإلكتروني والأرشيف الإلكتروني، عندما بدأ كل ذلك ينمو ببطء وبشكل تدريجي إلى أن انتشر استخدام الإنترنت، وتطورت نظم الاتصالات لتغطي أرجاء العالم. حيث أصبح لزاماً على تلك الشركات أن تتسابق مع الزمن لكي تواكب التطور الذي حقق مميزات كبيرة للمنظمات عامة، بما فيها الشركات والمؤسسات على اختلاف أنواعها. ومن هذه المميزات: سرعة الإنجاز،

وخفض الكلفة، وزيادة مستوى كفاءة الأداء في تنفيذ المهام. كما أنّ عملية التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة الإلكترونية يتطلب إعداد مشروع يمتد لفترة زمنية مناسبة، ويتكون من مراحل مترابطة تبدأ بالتثقيف والتدريب إلى التكامل الكلي للإدارة والأعمال الإلكترونية في المنظمة المعنية. ومثل هكذا مشروع يستدعي تهيئة المال والمواد والبرامج والطاقة البشرية الكفوءة، وغيرها من الموارد المساندة والتي تساعد في ربط جميع عناصر العملية الإدارية معاً، من أجل الوصول إلى كفاءة عالية في الأداء وتحقيق الفاعلية لتميز المنظمة عن باقي المنظمات في سوق العمل.

الإدارة الإلكترونية في فلسطين

تعمل وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية على حوسبة التعليم والإدارة، ولأجل ذلك تنفذ مجموعة من المشاريع ذات العلاقة بالتعليم الإلكتروني، والإدارة الإلكترونية، من أبرزها:

1. برنامج إنترنت للتعليم.
2. مشروع حاسوب محمول لكل طالب فلسطيني.
3. مشروع معرض فلسطين للعلوم والتكنولوجيا.
4. مشاريع مبادرة التعليم الفلسطينية.
5. شبكة المدارس الفلسطينية-زاجل.
6. البوابة الإلكترونية الخاصة بوزارة التربية والتعليم.
7. مشاريع أنظمة البرمجيات في الوزارة مثل (الإدارة المدرسية، البرامج التعليمية المحوسبة بجميع أشكالها). (وزارة التربية والتعليم العالي، 2009).

وتسعى الوزارة أيضاً ضمن الإدارة الإلكترونية، إلى بناء نظام معلومات تربوية، يلعب دوراً أساسياً في العملية التعليمية، وهناك أربعة مجالات تستخدم فيها المعلومات التربوية بكفاءة وفعالية عاليتين هي:

- صنع السياسات التعليمية. - وضع الخطة الخمسية التطويرية والخطط الإجرائية. - صنع القرارات التربوية، والممارسة التربوية. - البحث التربوي (وزارة التربية والتعليم، 2008).

وتجتهد وزارة التربية والتعليم العالي في دعم المدارس الحكومية بالتجهيزات المادية، وتدريب الكادر الإداري، وتشير آخر الإحصاءات التربوية المتوافرة في وزارة التربية والتعليم العالي، إلى أن (53%) من المدارس الحكومية في الضفة الغربية فيها مختبر حاسوب، بينما (73%) من المدارس الحكومية في قطاع غزة بها مختبر حاسوب، وقد بلغت النسبة الكلية (57%) لجميع المدارس الحكومية في فلسطين. وقد قامت الوزارة بتدريب (3%) فقط من مديري المدارس على مهارات استخدام الحاسب الآلي في الإدارة (وزارة التربية والتعليم، 2009).

التحديات التي تواجه وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية:

تحاول وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية إعتداد سياسة ممنهجة، وخطة واضحة، لنشر الإدارة الإلكترونية في المستويات الإدارية المختلفة، إلا أنها تواجه تحديات منها:

- عدم تحديث بعض قواعد البيانات، مثل قواعد البيانات الخاصة بالمكتبة المدرسية، والمختبرات، والمرافق الصحية، والمقاصف، والمرافق الرياضية وغيرها خاصة في ظل التغيير السريع الذي يحدث على المدارس الفلسطينية في كافة المجالات.
- عدم الكفاءة في استخدام برامج الحاسوب وخاصة برامج وغيرها من البرامج من قبل العديد من الموظفين، وعلى كافة المستويات، مما يحرمهم من الاستفادة من إمكانيات قواعد البيانات المتوفرة لديهم.
- عدم توفر الأجهزة المناسبة لتوظيف قواعد البيانات لدى العديد من الموظفين.
- قلة عدد الكادر العامل في مجال جمع البيانات وتنظيمها، وضعف الإمكانيات المادية والتمويل لهذه المشاريع.
- تدريب وتأهيل طواقم الوزارة على استخدام قواعد البيانات وتحليلها لخدمة أهداف التخطيط الجزئي وصنع السياسات واتخاذ القرارات الموضوعية (وزارة التربية والتعليم، 2009).

بالرغم من التحديات السابقة التي تواجه وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في تطبيق الإدارة الإلكترونية سواء في المديرية أو المدارس، تبقى مشكلة مواجهة مقاومة التغيير هي التحدي الأكبر، وبالرغم من كافة التحديات فإننا بحاجة منذ البداية إلى خلق الرغبة لدى الإداريين وصانعي القرار بتطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى كافة المؤسسات التربوية الفلسطينية، وذلك من خلال غرسها كقيمة في نفوس الإداريين، وذلك من خلال إعطاء دورات لبيان أهمية تطبيقها في كافة المجالات وعلى المدى القريب والبعيد.

التعليم الإلكتروني في فلسطين:

من أهم مرتكزات الأهداف العامة لسياسات التعليم في فلسطين، الأخذ بآخر ما توصلت إليه التقنية على مستوى العالم. وترسيخاً لهذه الأهداف، وتماشياً مع التطور المتسارع في مجال تقنية المعلومات التي أصبحت أهم أدوات التنمية في الوقت الحاضر؛ جاءت فكرة مشروع المنهاج التربوي الإلكتروني لتلبي الرغبة في تطوير الحياة العامة الفلسطينية، ولتؤكد على الطموح المتزايد في المحافظة على المستوى الأكاديمي الذي يميز شعبنا كأحد أكثر الشعوب العربية اهتماماً بالعلم والعلماء. ونرى أنّ تدريس مادة الحاسب الآلي تطور من مرحلة نظرية إلى مرحلة عملية وتطبيقية؛ ما يعني أنها ستخلق جيلاً قادراً على الإبداع في مجال الحاسب الآلي يواكب ما يحدث من تطور هائل في عصر التكنولوجيا الحديثة. وهذا التطور في معرفة ما هو الحاسب الآلي وكيف يعمل وما إلى ذلك، جعل التفكير بالتعليم الإلكتروني مطلباً أساسياً لرفد العملية التعليمية بمزيد من وسائل التقنية الحديثة؛ حتى أصبح مصطلح التعليم الإلكتروني متداولاً بين الطلاب والمعلمين وإدارات المدارس وأولياء الأمور كركيزة من ركائز التعليم الحديث .

نبذة تاريخية:

تعمل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على تطوير توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (التعليم والتعلم الإلكتروني)، وذلك ضمن خطتها لتحقيق هدفها نحو تحسين نوعية التعليم، حيث إنّ هنالك عدة دراسات علمية وتربوية أثبتت بأن توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بطريقة فاعلة يمكن أن يساهم بشكل فعّال في تطوير العملية التعليمية وتعزيز التواصل بين أطراف العملية التعليمية.

وقد خطت الوزارة عدة خطوات في هذا المجال وذلك في إطار تطبيق مشاريع مختلفة تركز على المكونات الأساسية لتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم والتي تتمثل في: البنية التحتية، المحتوى الإلكتروني، بناء القدرات، وتعزيز شبكة الاتصالات داخل المدارس للوصول إلى قدرة نفاذ عالية للمعلومات.

وقد مرّ التعلّم الإلكتروني في مراحل مختلفة؛ فمنذ قيام السلطة الفلسطينية كانت هنالك محاولات فردية ومتفرقة لتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم؛ وفي سنة 2004 ومع انطلاقة مبادرة التعليم الإلكتروني، والتي هدفت إلى تحسين نوعية التعليم من خلال استخدام التكنولوجيا، تم وضع استراتيجية للتعليم الإلكتروني ومنذ ذلك الحين قامت الوزارة بتنفيذ عدة مشاريع ساهمت في تعزيز **توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم ومن هذا** **المشاريع:**

1. مشروع شبكة المدارس النموذجية: والذي تم إطلاقه في عام 2007، برنامج إنتل للتعليم والذي أطلق في فلسطين منذ شهر تشرين أول من عام 2008، مشروع تحسين تعليم العلوم بطريقة تكاملية والذي تم إطلاقه في عام 2012، مشروع نت كتابي PSD ، وقد تم إطلاقه في شهر آذار 2011 ، ومن أكبر وأهم المشاريع في توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم التي لا تزال الوزارة قائمة على تنفيذها.

2. مشروع تعزيز التعلّم الإلكتروني في المدارس الفلسطينية والذي يُموّل من قبل الحكومة البلجيكية، ويتم تنفيذه بالتعاون مع الحكومة الفلسطينية، وقد تمّت انطلاقة المشروع في سنة 2010.

يقوم المشروع على دعم وتطوير التعلّم والتعليم الإلكتروني في المدارس الأساسية. ويهدف إلى خلق بيئة تفاعلية نشطة بين الطلاب والمعلمين والمجتمع داخل وخارج الغرف الصفية لإكساب الطلبة مهارات التفكير الناقد والإبداعي والقدرة على حل المشكلات (وزارة التربية والتعليم، 2015).
(https://info.wafa.ps/ar_page.aspx?id=9636).

مدى تطبيق التعلّم الإلكتروني في فلسطين أين ومتى؟

يتم تطبيق التعليم الإلكتروني بين المدارس بنسب متفاوتة؛ فهناك مدارس يتم تطبيق التعليم الإلكتروني بنسبة كبيرة وذلك لتوفر الإمكانيات المختلفة، من أدوات تكنولوجية وقدرات بشرية، والتي تساعد على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم داخل المدرسة بشكل فعّال؛ وهناك مدارس يتم فيها استخدام التعليم الإلكتروني بشكل متواضع؛ لعدم توفر الإمكانيات التكنولوجية؛ ومن أهمها خطوط الإنترنت التي توفر النفاذ لشبكة المعلومات.

تسعى الوزارة إلى توفير الإمكانيات المختلفة في جميع المدارس؛ فمن خلال المشاريع المختلفة، قامت بتوفير أجهزة حواسيب وألواح ذكية، وأجهزة عرض، وغيرها من الأدوات التي تساعد على توظيف التكنولوجيا الحديثة في التعليم.

كما قامت الوزارة خلال السنوات السابقة مع مؤسسة الاتصالات للتنمية المجتمعية بتوفير خطوط إنترنت لأكثر من 1000 مدرسة حكومية تابعة لمديريات التربية والتعليم الستة عشر في الضفة الغربية.

وقد قامت الوزارة من خلال مشروع تعزيز التعلّم الإلكتروني بالعمل على تطوير بوابة تعليمية تحوي مصادر تعليمية تساعد المعلمين والمعلمات خلال قيامهم بمهام التدريس ويمكن لكل معلم ومعلمة الإشتراك في هذه البوابة.

وأنشأت الوزارة بالتعاون مع القطاع الخاص بوابة مدرسية للتواصل مع أولياء الأمور وتمكينهم من الإطلاع على سيرة أبنائهم التعليمية في المدرسة؛ وتعمل الوزارة حاليًا على تدريب المعلمين والمعلمات على الاستخدام الفعّال للتعلّم الإلكتروني؛ وقد تم تدريب حوالي 1000 معلم لغاية الآن (وزارة التربية والتعليم، 2015). (https://info.wafa.ps/ar_page.aspx?id=9636).

المدارس المطبقة للتعليم الإلكتروني في فلسطين؟

تتفاوت نسبة تطبيق التعلّم الإلكتروني في المدارس الفلسطينية؛ ولكن يمكن القول بأن هناك أكثر من 50% من المدارس في فلسطين تطبق التعليم الإلكتروني، ولكن بأشكال مختلفة.

تعمل الوزارة حالياً على نشر ثقافة التعلّم الإلكتروني في جميع المدارس البالغ عددها 2200 مدرسة من خلال توسيع تجربة مشروع تعزيز التعليم الإلكتروني والتي تم تطبيقها في حوالي 280 مدرسة في مختلف المديریات في الضفة الغربية؛ وتشمل أيضاً عدداً من المدارس الخاصة، وحوالي 30 مدرسة من مدارس وكالة الغوث الدولية، وذلك على عدة مراحل وسيتم تنفيذها خلال السنة الدراسية القادمة في جميع المدارس.

الفائدة المتحققة للطلاب والمعلمين والمناهج في تطبيق التعليم الإلكتروني في فلسطين؟

هنالك عدة فوائد للتعلّم الإلكتروني؛ فهو يخلق جوّاً تفاعلياً بين الطلاب والمعلمين والمجتمع داخل وخارج الغرف الصفية؛ حيث يعتبر التعليم الإلكتروني لبنة أساسية في عملية نقل محور التعليم إلى الطالب، وذلك بإكسابه مهارات القرن الواحد والعشرين؛ ما يخدم المجتمع بخلق جيل قادر على تحمل المسؤوليات.

مميزات وعيوب التعليم الإلكتروني؟

من أهم مميزات التعليم الإلكتروني أنه يتيح للطلبة فرصة التعلّم الذاتي وتعزيز القدرة على حل المشكلات والتفكير الناقد والتواصل بشكل أسهل مع فئة أكبر من فئات المجتمع؛ ولكن هذا قد يكون له جانب سلبي إذا لم يستخدم بطريقة تربوية علمية؛ فقد يتطلب التعلّم الإلكتروني جهداً إضافياً من المعلم/ة؛ ما قد يشغل الأستاذ عن رسالته الأساسية في التعليم وهذا يتطلب من الوزارة وضع خطط تحفيزية لتشجيع المعلمين والمعلمات على استخدام فَعَال التعلّم الإلكتروني بفعالية . وكذلك بالنسبة للطلاب؛ فقد يؤدي الاستخدام السيئ للتعليم الإلكتروني إلى عزلة إجتماعية للطلاب إذا كان يعتمد فقط على التواصل الافتراضي؛ وقد ينجم عن الاستخدام السيئ للأدوات التكنولوجية مشكلات صحية؛ فمثلاً: الجلوس الطويل أمام شاشات الحواسيب قد يؤدي إلى مشاكل في العين والظهر (وزارة التربية والتعليم، 2015). (https://info.wafa.ps/ar_page.aspx?id=9636)

معيقات تطبيق نظام التعليم الإلكتروني في فلسطين؟

يحتاج تطبيق التعليم إلى موازنات خاصة، وخبراء متخصصون للتدريب وتطوير المحتوى؛ ولا بُدّ من وضع خطط تحفيزية للاستخدام الفَعَال لتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل المدرسة. كما يجب توفير خدمة الإنترنت بسرعات جيدة داخل المدارس، وتوفير حماية أمن المعلومات على الشبكة، والتأكد من الاستخدام الآمن للإنترنت.

النظرة المستقبلية للتعليم الإلكتروني في فلسطين؟

تعمل وزارة التربية والتعليم على تدريب كافة المعلمين والمعلمات على التعليم الإلكتروني ووضع خطط تحفيزية بحيث يكون التعليم الإلكتروني في كافة مدارس فلسطين؛ كذلك وتعمل الوزارة على تطوير البوابة الإلكترونية؛ بحيث تحوي مصادر تعليمية ذات علاقة بالمنهاج الفلسطيني وتعزز التواصل بين مجتمع المعلمين والمدارس وكذلك بين الأهل والطلاب. والأهم من ذلك، تحسين خطوط الإنترنت في المدارس؛ وكذلك البيئة الإلكترونية داخل المدارس كافة، وذلك يشمل مختبرات الحاسوب وتحسين الشبكة الداخلية والبيئة الصفية؛ ما يضمن استخدامًا فعالاً للتعليم الإلكتروني (وزارة التربية والتعليم، 2015). (https://info.wafa.ps/ar_page.aspx?id=9636).

من تطلعات الوزارة هو السعي إلى تطوير كتب إلكترونية تفاعلية تساعد المتعلم على التعلم بطريقة تفاعلية، وتخفف وزن الحقيبة المدرسية.

الجهات الداعمة لمشروع التعليم الإلكتروني في فلسطين وتكلفته؟

مشروع تعزيز التعلم الإلكتروني، الذي يطبق حاليًا في الوزارة؛ وهو مدعوم حاليًا من قبل الوكالة البلجيكية للتنمية، بتكلفة حوالي أربعة ملايين يورو.

ومن خلال التجارب السابقة يلاحظ أن المشاريع ركزت وساهمت في ثلاثة مجالات هي: البنية التحتية، والتدريب، والمحتوى الإلكتروني.

ومن خلال هذه المشاريع تمّ ما يلي:

1. توفير الإنترنت وبشكل مؤقت لبعض المدارس حوالي (50%).
2. توفير أجهزة حاسوب حديثة وتحسين مختبرات الحاسوب لبعض المدارس.
3. تدريب الأساتذة والمشرفين على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم.
4. تطوير محتوى تعليمي.

5. تطوير كتب إلكترونية.

6. بناء بوابات تعليمية مختلفة لتوفير بيئة للتواصل بين مختلف الفئات وكذلك لتوفير محتوى تعليمي.

ما تم إنجازه من خلال هذه المشاريع هم نماذج مختلفة لا بدّ من استثمارها وتوسيعها لتشمل باقي المدارس لتعم الفائدة وتحقق أهداف الوزارة في خطتها القادمة (https://info.wafa.ps/ar_page.aspx?id=9636).

التعليم الإلكتروني بين الواقع والمأمول:

ترتقي المجتمعات البشرية بمستواها الحضاري والعلمي والمعرفي الذي يقاس من خلال مدى تعلّم الأجيال للحقائق والمعارف والمفاهيم وثقافة النشأة، حتى نصل إلى هذا المستوى المتقدم من الإرتقاء والإزدهار، لا بُدّ للحكومات والدول من وضع مجموعة من الخطط الإستراتيجية المتطورة، التي تلبي تطلعات وحاجات الأفراد في تلك الدول التي تحاكي التقدم العلمي والتكنولوجي الذي فرض نفسه على عصرنا، عصر التطور المعرفي أو القرن الحادي والعشرين، على جميع المجالات التربوية والإجتماعية والإقتصادية والسياسية، ليصبح العالم، كقرية صغيرة متواصلة الأركان والأرجاء من خلال مواقع التواصل الإجتماعي الذي بات يشكل في الواقع جزءاً لا يتجزأ من التعليم الإلكتروني، حيث يهدف إلى تبادل المعلومات والبيانات بين الأفراد، بعضهم ببعض والتواصل بين المؤسسات والدول والوزارات والجامعات والمدارس على المستوى العلمي والتربوي، وتناقل الأخبار السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

فالتعليم الإلكتروني هو نوع من استراتيجيات التعليم التفاعلي الحديث القائم على العلاقة بين المعلم والمتعلم، بهدف شرح وتعليم المحتوى التعليمي بطريقة حديثة، تعتمد على السرعة واختيار المكان والزمان المناسبين، حيث يتميز بالتشويق والتعزيز وتنمية قدرات ومهارات المتعلم بطريقة متزامنة وغير متزامنة (التعلّم عن بعد) باستخدام المصادر المتعددة كالإنترنت والتقنيات الحديثة كالإذاعة والتلفاز والبريد الإلكتروني وأجهزة الحاسوب.

وإذا ما نظرنا إلى أهم ما يميز التعليم الإلكتروني نجده يعطي الفرصة للطلبة في التعلم الذاتي والقدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسرع الطرق للوصول إلى حلول نموذجية للمشكلات التعليمية والمسائل المعقدة التي تواجه حياة الطالب العلمية والاجتماعية، كما أنه يعزز لدى الطالب أو المستخدم روح المنافسة مع الأقران والزلاء داخل المؤسسة التعليمية لا سيما تبادل الخبرات وتعليم استراتيجيات جديدة وبرامج إلكترونية حديثة تساعد الطالب على امتلاك مهارات جديدة للإرتقاء بمستواه العلمي والتحصيلي. وبالرغم من اهتمام العالم بالتعليم الإلكتروني وسرعة انتشاره لا سيما ظهور جائحة كورونا عالمياً، التي باتت تجتاح العالم بأسره مهددة كل مرافقه الحيوية العامة والخاصة، فلا بُدّ من التأكيد على استمرار الحياة التعليمية والصناعية، والتجارية باستخدام التكنولوجيا في ظل الأزمة التي تواجهها، علماً بأن هذا الاستخدام الكبير للتعليم الإلكتروني الهام، لا يخلو من السلبيات التي تؤدي بالإنسان إلى العزلة الاجتماعية والبعد عن التواصل الاجتماعي بين الأصدقاء، والأقارب فضلاً عن الجلوس أمام الجهاز فترة طويلة، مما يؤثر على الرؤية البصرية، وآلام في الظهر نتيجة الجلوس المتكرر والطويل.

فإذا ما نظرنا إلى مدى نجاح مستقبل التعليم الإلكتروني في فلسطين، فتواجهه تحديات كبيرة وخاصة في غزة المحاصرة، التي تعاني من انقطاع التيار الكهربائي لفترات كبيرة و دون تحديد وقت زمني لها، كذلك تدني المستوى الاقتصادي للأسرة الفلسطينية الكبيرة والفقيرة، مما يجعل التعليم الإلكتروني عبء على كاهل ولي الأمر، حيث إنّه مطالب بتوفير أجهزة حاسوب أو جوّالات لأبنائه في المدارس لاستمرار العملية التعليمية، فضلاً عن ذلك ضعف قوة إشارة الإنترنت، في الجامعات والمدارس والبيوت، وعدم توفر مختبرات حاسوب في بعض المدارس مما يعيق عملية التعليم الإلكتروني، وكذلك ندرة امتلاك المهارات الإلكترونية من قبل طلابنا في المدارس، وعدم تأهيل المعلمين مهارياً، وقلة تدريبهم على البرامج الإلكترونية المختلفة والمناسبة. وتأكيداً على ما سبق من تحديات التعليم الإلكتروني في فلسطين فقد أشار جهاز الإحصاء المركزي الفلسطيني لعام 2018م، أنّ 37% من العائلات الفلسطينية لديها جهاز حاسوب بواقع 41% في الضفة الغربية و 30% في قطاع غزة، كما أظهرت نتائج بيانات مسح الظروف الاجتماعية والاقتصادية أن حوالي 361 ألف مشترك فلسطيني في خدمة الإنترنت، حتى نهاية عام 2018م، ونأمل في الإزدياد

ونشر ثقافة التعليم الإلكتروني بين فئات المجتمع، علماً بأنه لا يغني عن التعليم الوجيه الذي أثبت فاعليته وجدارته في توصيل المعارف والحقائق والمفاهيم والمبادئ بطريقة أكثر نجاعة، وهذا ما أثبتته الدراسات العلمية العالمية في الوقت الحاضر وخاصة في فترة انتشار جائحة كورونا (أبو سلامة، 2020).

ويرى الباحث بأن وزارة التربية والتعليم في فلسطين، استطاعت وبجهود الجميع من رسم معالم مستقبل التعليم، رغم المعاناة من سياسات الإحتلال المتمثلة في محاربة كل ما يتعلق بالتعليم، سواء كان من منع ترميم المدارس في القدس وغيرها، وإغلاق وهدم العديد منها في مناطق كثيرة من فلسطين، إضافة إلى محاربة المناهج الفلسطينية والتحرير المستمر عليها، وصولاً إلى منع استخدام الإنترنت عالي السرعة والجودة، فمع كل ذلك ما زالت وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تسعى لبناء نظام تعليمي طموح يمكنها من توظيف التكنولوجيا، بدءاً من تدريب المعلمين والطواقم المساندة، وصولاً إلى تأسيس وإطلاق فضائية فلسطين التعليمية بإمكانيات متواضعة وفي وقت قياسي، واعتماد منصة تعليمية إلكترونية موحدة، بالإضافة إلى توفير منصة تواصل بين النظام التعليمي والمجتمع المتمثل بأولياء الأمور.

المحور الثاني: المساءلة الإدارية التربوية:

نبذة تاريخية:

شهدت العقود الأخيرة تقدماً ملحوظاً في مستوى الخدمات العامة التي تقدمها حكومات الدول المختلفة لمواطنيها وأصبح من الضروري الإهتمام بالجودة، فاتجهت الحكومات في جميع أنحاء العالم للبحث عن وسائل وأدوات لتدعيم جودة الخدمات المجتمعية. ولكن التعليم أهم هذه المجالات، فهو الأنسب لحمل شعار الجودة والمثل الأفضل لتعزيز تلك الوسائل، إنطلاقاً من أنّ إحرار التقدم وتحقيق الريادة مرتبط بالتعليم، مما يتطلب وجود المساءلة، حيث يشير هذا المفهوم أكثر حول التنظيم والأداء لتحسين التعليم وبناء قدرات المجتمع باتجاه الإصلاح المدرسي الذي يُسهم في تطوير المجتمع.

وتجدر الإشارة إلى أن المساءلة وردت في القرآن الكريم في تسعة مواطن، منها حين أمر الله سبحانه وتعالى الملائكة أن يسجدوا لآدم فسجدوا جميعاً إلا إبليس أبى واستكبر، فحاسبه الله وسأله على ذلك، وأيضاً حين أسكن الله تعالى آدم وزوجته الجنة وطلب منهما أن يتمتا بكل ما فيها إلا شجرة واحدة لا يقرباها، ولكن الشيطان أغواهما وأوقعهما في حيلته فأكلا منها فعصيا ربهما سبحانه وتعالى فاستحقا المساءلة والمحاسبة، قال تعالى " فَذَلَّلْنَاهَا بِغُرُورٍ فَلَمَّا ذَاقَا الشَّجَرَ بَدَتْ لَهُمَا سُوءُ غَيْرُهُمَا وَطَفِقَا يَخْصِفَانِ عَلَيْهِمَا مِنْ وَرَقِ الْجَنَّةِ وَنَادَاهُمَا رَبُّهُمَا أَلَمْ أَنْهَكُمَا عَن تِلْكَ الشَّجَرَةِ وَأَقُلُّ لَكُمَا إِنَّ الشَّيْطَانَ لَكُمَا عَدُوٌّ مُّبِينٌ * (الأعراف، 22_23). ومن الجدير ذكره أيضاً حرص الرسول بتهيئة المسلم للمساءلة، وذلك بأن الإنسان مسأل عن عمله في الدنيا مساءلة شاملة في جميع مناحي حياته، كما روي ابن حيان والترمذي أنّ رسول الله قال: لا تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يُسأل عن عمره فيما أفناه وعن علمه فيما فعل وعن ماله من أين اكتسبه وفيه أنفق، وعن جسمه فيما أبلاه.

وتسعى معظم الدول جاهدة إلى تطوير نظمها التعليمية والتربوية ومواكبتها بما هو حديث وفاعل، والعمل على تجويد مخرجاتها، بما يحقق لها التعليم المتميز الذي يصنع النهضة والتنمية الحقيقية لها، لاسيما أننا نعيش في عصر يُقاس فيه تقدم الأمم والشعوب بما تمتلكه من رأسمال فكري، قادر على الإبداع والتطوير وصناعة التغيير ورسم المستقبل المشرق لأمته.

كما أنّ النظم التربوية تسعى نحو تحقيق الأهداف المحددة سلفاً وفق رؤى وسياسات المجتمع التي تنبثق من فلسفته الكبرى، ويضع النظام التربوي معايير ومؤشرات تجعل من ممارسات منتسبيه أقرب إلى الكفاية والفاعلية نحو تحقيق تلك الأهداف في مخرجاته التربوية، ولضمان ذلك أوجدت النظم التربوية في المجتمعات المتقدمة نظاماً فرعية داخل النظام التربوي تُعنى بالمتابعة والرقابة والتحقق من سير الممارسات نحو تحقيق الأهداف المنشودة مجتمعياً، وهي ما يسمى بنظم المساءلة التربوية (الراسبي، 2015).

تعتمد المؤسسات التربوية على متابعة تنفيذ عملياتها الإدارية بشكل دائم، للتغلب على المشكلات الإدارية التي قد تواجهها في الحاضر والمستقبل، وذلك من خلال المرور بجميع متطلبات العمل الإداري السليم، بشكل لا يضرّ بالمصلحة العامة للمؤسسة، الأمر الذي يضمن سير العمل، وضمان جودة أدائها الإداري، وهذا ما تسعى إليه أي مؤسسة بغض النظر عن طبيعة نشاطها.

ويرى الباحث بأن موضوع المساءلة الإدارية يحظى باهتمام كبير من التربويين، ذلك أن التحولات والتغيرات والتطور الهائل والسريع في المجالات المختلفة قد أحدث تغييراً كبيراً في النظام التربوي، لذلك كان لا بدّ من إيجاد نظام يرتقي بالمرجات التربويّة لتواكب هذا التطور الهائل في التربية، فكان نظام المساءلة الإدارية.

والمساءلة الإدارية ليست فكرة حديثة، وإن كان ثمة تباين بين مفهومها في الماضي ومفهومها في الحاضر، إذ كان تركيز المساءلة الإدارية في الماضي ينصبّ على ما يقدمه المعلم من معلومات للطلاب وعلى الكيفية التي يتم بها تقديم هذه المعلومات له، فضلاً عن ما يتوفر في المدارس من مدخلات مختلفة كالموارد المالية مثلاً، في حين يتم التركيز حالياً في المساءلة الإدارية على مخرجات العملية التعليمية، وعلى نوعية هذه المخرجات ومدى تحقيقها لأهداف العملية التعليمية التعلّمية بكفاءة وفاعلية.

وتؤدّي المساءلة دوراً مهماً كعنصر فعال في تشكيل وتوجيه مقدرات المنظمة حيث تعتبر المساءلة العمود الفقري في إطار القيم والمبادئ ويترتب عليه عنصر المحاسبة حيث لا غنى عن بعضها البعض في العمليات الإدارية نجد أنّ المساءلة نتاج طبيعي لممارسات طبيعية سليمة منها الديمقراطية والشفافية والتمكين (الحسنات، 2013).

ويعتبر مفهوم المساءلة من المفاهيم المتداولة المتقلبة، كونه يستخدم في حقول معرفية متعددة، ما يعني اختلاف دلالات المفهوم تبعاً لمقاصده، ومتجدداً، لارتباطه بالسياقين الحضاري والثقافي اللذين يستخدم فيهما (فوزي، 1999).

وقبل الحديث عن مفهوم المساءلة يتعيّن التطرق إلى صفات الإداري التربوي ، لأنّ الإداري التربوي هو رأس الحربة في العملية التربوية حتّى يتّصف بصفات أخلاقية وإدارية معينة، ومن أهمها:

1. أن تقوم شخصية القيادي التربوي على الإيمان الذي يجعل من القيادي التربوي شخصاً متوازناً ومتصفاً بكافة الصفات الإيمانية التي تبعده عن الشبهات.

2. توخّي الموضوعية في اتخاذ القرارات وعدم السماح للميول الشخصية بأن تسيطر على توجهاته وقراراته.

3. الإعتدال والوسطية في حسم الأمور، دون تطرّف أو مغالاة، أو إهمال.

4. انتهاج الأساليب العلميّة في وضع وتبني الخطط الإدارية والتربوية (أبو صعلبيك ودعمس، 2008).

مفهوم المساءلة:

لقد استخدم مصطلح المساءلة بدايةً في الحديث عن إدارة شؤون الدولة، وإدارة الشركات، ثم انتقل هذا المصطلح إلى النظم التعليمية منذ بداية ثمانينات القرن الماضي. ففي العقدين الأخيرين من القرن العشرين طرأ الكثير من التغيرات في المفاهيم والتطبيقات الإدارية الجديدة التي أفرزتها المتغيرات السريعة والمتلاحقة بوصفها تفاعلاً مع القطاعات المتنوعة، وهذه التغيرات استدعت بعض الإصلاحات، نتيجة الشعور ببعض جوانب القصور (الحارثي، 2013).

المساءلة لغةً: هي مصدر الفعل الرباعي "ساءل" ومعجم اللغة العربية لا تتناول هذا المفهوم بل تفسره من خلال كلمة المسؤولية وهي حال من يساءل عن أمر تقع عليه تبعته (المعجم الوسيط: 411)

وفيما يتعلّق بتعريف المساءلة فقد تعددت تعريفات المساءلة وذلك على النحو التالي:

فقد عرّفها جروندال (1974) بأنها: الإستعداد لقبول اللوم على الفشل أو قبول الثناء والتقدير على النجاح والإنجاز وتشمل شرحاً وتفسيراً لماذا حدث الفشل وما يجب فعله لتصحيح ذلك الموقف" (جروندال 35: 1974, Grondlund).

وعرّفها الكيلاني: بأنّ المساءلة تشير إلى مسؤولية الأشخاص، والأفراد القائمين على العمل عن نتائج ومخرجات عملهم إضافة إلى مسؤوليتهم عن تقديم تفسيرات أو إجابات عن حدوث أي قصور أو نجاح في هذه النتائج (الكيلاني، 1997، ص10).

وقد عُرِّفَت المساءلة كمفهوم بأنها: " عملية تتم ضمن إطار من العلاقة بين من توكل إليهم مسؤولية إنجاز مهام محددة، وبين من يمتلكون سلطة محاسبتهم على أدائهم" (Haney,2000).

وعرّفها هلال (2007): أنها مدى تحمل الفرد مسؤولية ما يسند إليه من أعمال ، وما يتبعها من مهام تتطلبها المسؤولية، وذلك طبقاً للشروط والمواصفات التي يكون قد سبق الموافقة عليها (هلال، 2007، ص63).

أمّا الخوالدة (2007) فقد وضّح أنّ المساءلة: تتضمن شرح وتوضيح كيفية أداء العمل والسلوك كما يتضمن تشخيص مواطن القوة والضعف لمعرفة العوامل المؤدية إلى الضعف والقصور في الأداء أو بيان مواطن القوة وكيفية استغلالها لتحقيق نتائج إيجابية (الخوالدة، 2007، ص30).

وعرّفها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأنها : الطلب من المسؤولين تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحيتهم، وتصريف واجباتهم، والأخذ بالانتقادات التي تُوجه لهم، وتلبية المتطلبات المطلوبة منهم، وقبول بعض المسؤولية عن الفشل ، وعدم الكفاءة، أو عن الخداع والغش (السكرانة، 2011).

وعرّف أبو العلا (2012) المساءلة: بأنها عملية تتضمن عملية التقويم، وتعني الوعي بثلاث متلازمات هي الحقوق والواجبات والالتزام، وهذا الوعي يكون من الجميع لتحقيق الأهداف المطلوبة (أبو العلا، 2012).

وفيما يتعلق بالمساءلة التربوية:

إنّ المساءلة في التربية تشكل مطلباً لكافة فئات المجتمع، وشرائحه للتأكد من درجة تحقيق النظم التربوية لتوقعات مجتمعاتها، وبخاصة في مواجهة التساؤلات التي تثار حول درجة فاعلية وكفاية مخرجات هذه النظم، ودرجة نجاحها في بناء الأطر المعرفية، والقيمية، والإتجاهية، والمهارية لمداخلتها البشرية، وكذلك ما يتوقّع منها من خدمة للمجتمع (الطويل، 2006).

فقد أشار لاشوي (Lashway,2001) إلى أنّ المساءلة التربوية تعني العمل الجاد لمقابلة احتياجات الطلبة بالنسبة للمعلمين، وتعني بالنسبة للآباء، الإهتمام بأمنياتهم وتوقعاتهم اتجاه أبنائهم، وتعني لصنّاع القرار التربوي، الإرتقاء بمستوى أداء الطلبة في الإمتحانات؛ لكنّها بالنسبة للنقاد التربويين، تعني عندما يتم اعتماد معايير عالية لتقويم الطلبة، فإنّ على الدولة تزويد المدارس بجميع الموارد اللازمة التي تضمن توفير فرص عادلة ومتوازنة (Lashway,2001:66).

فيما عرّفها روثمان (Rothman, 1995) بأنها العملية التي تقوم بها وزارة التربية أو المديرية التابعة لها، للتأكد من أنّ النظام المدرسي يعمل كما ينبغي، لتحقيق الأهداف المنشودة.

وعليه يمكن تعريف المساءلة إجرائياً بأنها: "عملية مخططة ومنظمة وهادفة يقوم بها مدير المدرسة من خلال متابعتها لما ينفذه المعلمون من مهام كمّاً وكيفاً وصولاً لأهداف المدرسة، وتشمل الجانب الإيجابي من التعزيز والتطوير والثقة، والإستفادة من معطيات التغذية الراجعة، والجانب السلبي من تعزيز ومحاسبة وعقاب بهدف تحسين أداء المعلم".

مفاهيم مرتبطة بالمساءلة الإدارية:

تعني المساءلة الإدارية أنّ الأفراد والمنظمات المكلفون بأداء أفعال وأنشطة يتم تحميلهم المسؤولية واستجوابهم على إنجاز الأفعال ومحاسبة الموظفين على أدائهم وإنجازهم للواجبات التي يتوجب عليهم إنجازها ويتم الحكم على هذه المسؤولية أو قياسها من خلال معايير واضحة ومعلنة (الشريف، 2013).

يُعدّ وجود مفاهيم مرتبطة بالمساءلة بمثابة تأكيد على أهمية تحقيقها، بشكل يضمن المحافظة على نزاهة المؤسسات، ولعلّ هناك بعض هذه المفاهيم التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بالمساءلة، والتي تمّ الإشارة إليها بشكل مُبسّط على النحو التالي:

الشفافية اصطلاحاً: هي مفهوم يطلق على ما يمكن استيعابه بسهولة وفهمه أو ما يمكن استيضاحه بسهولة واكتشافه (عبد الشافي، 2018).

علاقة المساءلة بالشفافية:

الشفافية والمساءلة مفهومان مترابطان يعزز كل منهما الآخر، ففي غياب الشفافية لا يمكن وجود مساءلة، وما لم يكن هناك مساءلة فلن يكون للشفافية أي قيمة، ويسهم وجود هاتين الحالتين معاً في قيام إدارة فعالة على صعيد المؤسسات كافة (الراشدي، 2007).

وفيما يلي عرضاً لبعض المفاهيم المرتبطة بالمساءلة التي يتعيّن توضيحها بإيجاز، وهي:

* الرقابة: وظيفة إدارية تعمل على قياس وتصحيح أعمال المساعدين والمرؤوسين بغرض التأكد من أنّ الأهداف والخطط المرسومة قد تحققت ونُفذت (عباس، 2012).

* المساءلة والرقابة: يخلط البعض بين مفهوم المساءلة ومفهوم الرقابة، في حين أنّ هناك اختلافاً بين المفهومين، إلا أنّ الرقابة تُعدّ جزءاً من المساءلة، والتي تشير إلى مطابقة العمل المطلوب إنجازه على ما تم فعلاً، كما يترك مفهوم الرقابة أثراً سلبياً إذا ما تمّ استخدامه بشكل غير سليم وفي غير موضعه، بينما المساءلة فإنها تترك أثراً إيجابياً، ويتمثل دور الرقابة كما لخصها قصيبات (2010) بما يلي:

1. التأكد من أنّ العمل يسير بالطريقة المقررة وبأفضل الطرق.
2. التأكد من أن العمل يسير بتقدم ونجاح.
3. التأكد من وجود الأموال والمواد والأجهزة الضرورية وجميع الطاقات البشرية والمادية والمهارات اللازمة لأداء العمل.
4. اكتشاف الإنحرافات عن الخطة الموضوعية والبحث عن أسباب هذه الإنحرافات، ومدى خطورتها على تنفيذ الخطة العامة.
5. ضمان تنفيذ القوانين والتشريعات واللوائح والسياسات.

التعزيز والمساءلة:

أفاد أبو جادو (2000) أنّ التعزيز والمساءلة مفهومان يهدفان إلى تكرار حدوث السلوك المرغوب، والحد من السلوكيات غير المرغوبة. والمساءلة والتعزيز يسيران جنباً إلى جنب من أجل بلوغ الأهداف، وحتى يتحقق ذلك لا بدّ من السير في إجراءات تعزيز محددة وواضحة تشمل ما يلي: -التعريف بالسلوك المراد تعزيزه إجرائياً. -مكافأة السلوك بعد حدوثه مباشرة. -التنوع في أشكال المعززات والتقليل من تكرار الأسلوب. -استخدام معززات غير مألوفة للفرد أو الجماعة. -اختيار المعزز المناسب للشخص المناسب. -تجنّب المبالغة في التعزيز.

العقاب والمساءلة:

يرى الباحث أنه إذا ارتبطت المساءلة بالعقاب فيجب أن تشمل إجراءات تتصف بالأمر التالية:

1. تقديم العقوبة بشكل فوري يتبع السلوك غير المرغوب.

2. الثبات في المساءلة للسلوك غير المرغوب فيه.

3. تكون المساءلة والعقاب للسلوك غير المرغوب وليس للشخصية غير المرغوب بها.

4. تكون معاقبة السلوك بتوفير سلوكات بديلة وإلا سوف يؤدي إهماله إلى التطور نحو أشكال من السلوكات العدوانية.

المساءلة (المحاسبة) والمسؤولية:

يرى الفاعوري (2007) أنّ مفهومي المساءلة والمسؤولية هما مفهومان شائعا الإستعمال ويتداخلان مع بعضهما ويشيران إلى التحديد القانوني للمسؤولية ، أي موقع المسؤولية قانونياً ، وعلى ذلك فالمساءلة اصطلاح متصل بمفهوم التدرّج الهرمي للمسؤولية أي بالمركز القانوني للمسؤولية والتي تتضمن مفاهيم وقيم أخلاقية فردية ذاتية. ويرتبط مفهوم المسؤولية بالرقابة من خلال أنّ الرقابة هي الأداة لتنفيذ المسؤولية .

وعلى الرغم من تعدد مفاهيم المسؤولية، إلا أنه يمكن حصر معنى المسؤولية الإدارية في معنيين رئيسيين، هما: المسؤولية الموضوعية، والمسؤولية الشخصية.

1. المسؤولية الموضوعية: تعني محاسبة الموظف المُقصر من قبل رؤسائه الإداريين أو

السياسيين وقدرتهم على فرض عقوبات عليه في حالة مخالفته للأوامر.

2. المسؤولية الشخصية (الرقابة الذاتية): فتتعلق بالولاء والانتماء ويقظة الضمير من قبل الموظف

تجاه الفعاليات الإدارية التي يتصل عمله بها (الفاعوري، 2007).

المعايير الواجب توفرها في المساءلة:

يُعدّ المعيار أداة تستخدم لقياس مدى تحقق الشيء، وتختلف معايير المساءلة تبعاً لإختلاف المركز

الوظيفي للشخص، وتستخدم المعايير لقياس مدى قيام الموظف بتأدية الواجبات والمهام الوظيفية

الموكلة إليه، للتأكد من تحقيق الأهداف الإدارية التربوية.

على الرغم من تعدد التعريفات المختلفة والمتنوعة لمفهوم المساءلة، فإنّ مفهوم المساءلة يشتمل على مجموعة من المعايير الرئيسية التي لا بُدَّ أن تتضمنها عملية المساءلة، وقد لخصها هلال (2010) بالآتي:

1. **القدرة على تحقيق الأهداف العامة:** وهي الصورة النهائية التي يتّصف بها الفرد في أداء الوظيفة، مثل المسؤولية الأخلاقية والأمانة والجودة وعلاقته بالآخرين.
2. **القدرة على تحقيق الأهداف المرحليّة:** ويتعلق هذا المعيار بمدى قدرة الفرد على تجزئة الهدف العام إلى أهداف مرحليّة أو وسطيّة، وعلى الرغم بأن الأهداف المرحليّة ذات صلة وثيقة ببعضها إلّا أنّ التعامل مع كل جزء فيها، واستخدام الأدوات المناسبة يُمثّل نجاحاً للإدارة.
3. **استخدام الوسائل المناسبة:** طبقاً للقواعد والنظم والخطط المعمول بها، فهناك وسائل مسموحة تستخدم لتحقيق الأهداف المطلوبة، وكلما كانت الوسائل إقتصادية ومناسبة وتساهم بفاعلية في تحقيق الأهداف، كلما حققت النجاح المطلوب.
4. **استخدام الأدوات المناسبة:** وتعني قيام الفرد باختيار الأدوات الدقيقة والمناسبة للعمل والوظيفة والبيئة والإمكانيات المادية والبشرية للمنظمة واستخدامها بنجاح.
5. **الموارد:** يُمثّل الحد الأدنى المناسب من الموارد نقطة البداية لنجاح عملية المساءلة وتشمل الموارد والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.

معايير المساءلة الإدارية:

ذكرت هاموند (Hammond,1999) الواردة في الحارثي(2013) أنّ نظام المساءلة الإدارية يقوم على ثلاثة معايير هي:

1. التمكن من الحكم على مخرجات الأداة.
2. التمكن من الحكم على السبل التي تعتمد عليها مختلف الجهات المعنية في توفير المصادر اللازمة للنظام التربوي.

3. معايير الممارسة تضمن للموظف الحق، وإمكانية الوصول إلى المعرفة المتعلقة بالأداء، والممارسات الداعمة لعملية التعلّم والتعليم.

أنواع المساءلة:

ورد عدة تصنيفات لأنواع المساءلة، بناءً على الرؤى والمسلمات التي يستند إليها في بناء المساءلة. وقد تبين بأن المساءلة تتبع من الرقابة الذاتية والرقابة الإجتماعية، وتُعدّ مبدأً من مبادئ الإدارة التي تُحتّم على المسؤولين عن الوظائف بأن يُقدّموا تقارير عن طبيعة عملهم وسياساتهم وإنجازاتهم في تنفيذ الخطط المرسومة، وقد تأخذ هذه التقارير أشكالاً متعددة كأن تكون موجهة للمستوى الإداري الأعلى، و لجهة إدارية أخرى ذات اختصاص محدد بموجب النظام. أمّا المساءلة في الدول الديمقراطية فتُبنى على المعلومات التي يقدمها المساءل إلى المسائل. أمّا أنواع المساءلة فقد صنّفها عبد الشافي (2018) إلى خمسة مجموعات كالآتي:

1. المساءلة الديمقراطية، القانونية والمهنية، وتتعلّق بالقضايا الديمقراطية والقانونية والمهنية التي تحكم العمل الإداري في المؤسسة.
2. المساءلة السياسية والمالية، وتتعلّق بالشؤون السياسية والمالية التي تتبناها المؤسسة.
3. المساءلة الرسمية وغير الرسمية، وهي المساءلة التي تحكم عمل وسياسات المؤسسات الرسمية وغير الرسمية.
4. المساءلة التقليدية وغير التقليدية (إجتماعية)، وهي المساءلة التي تحكم عمل المؤسسات التقليدية والمتقدّمة.
5. المساءلة التشريعية والقضائية والإدارية، وهي المساءلة التي تتعلّق بالقضايا التشريعية والقضائية والإدارية لأداء العمل في المؤسسة.

وعلى الرغم من الاختلاف في تصنيف أنواع المساءلة، إلا أنّه يجب أن يُنظر إليها كوسيلة وليس غاية، من أجل تحقيق مستوى أفضل في الأداء الإداري، ولا يُقصد بذلك إلغاء الدور التقليدي للمساءلة، وإتّما النظر إليها كقيمة ووسيلة للتحسين المستمر، وتحقيق ما هو أفضل للصالح العام.

أهداف المساءلة:

يُعتبر النظام التربوي محط اهتمام المجتمعات البشرية، ويحظى بمتابعة مستمرة ودائمة لتعرف جوانب قوته، وضعفه بهدف المداومة على تصحيح مساره، وجودة مخرجاته، فالحفاظ على جودة النظام التربوي وفاعليته يتطلب أن يكون لمفهوم المساءلة مكانة خاصة فيه، ومن أهمها إعتبار المساءلة التربوية وسيلة لتحقيق غايات عليا يسعى المجتمع للوصول إليها من أجل تحسين العملية التعليمية وتطويرها، والتأكيد على الإرتقاء بالأداء وتجويد النتائج، وبالتالي يمكن النظر إلى أهداف المساءلة ضمن ثلاث أهداف رئيسة، وهي:

1. المساءلة كوسيلة للرقابة والتحكّم:

تُشكّل المساءلة إحدى آليات ضبط الأداء، أما الرقابة على السلطة فتهدف إلى منع استغلال السلطة، وقد استخدم نظام وضع التعليمات والرقابة على المدخلات والرقابة على العمليات أداة لضمان تساوق السلوك مع القوانين والتعليمات. ولكون المساءلة تركز على نتائج العمليات الرقابية، فإنها تشكل أداة لتوجيه السلوك لأنّ الشعور بحصول المساءلة بموجب نتائج العمليات الرقابية تُشكّل أداة لتوجيه السلوك، لأنّ الشعور بحصول المساءلة بموجب نتائج الرقابة، خاصة في حالة الرقابة على النتائج والمخرجات، يفرض على العاملين ومتخذي القرارات الإدارية إعطاء إهتمام أكبر لجعل النتائج المترتبة على قراراتهم متساوقة مع الخطط المرسومة.

2. المساءلة كنوع من الضمان:

تُشكّل المساءلة وسيلة تضمن للمواطنين والمشرعين والرؤساء من خلالها حُسن الإلتزام بالقانون من قبل الممارسين للسلطة العامة في مجال الخدمة العامة، ومراعاة الأولويات في استغلال المصادر، فوجود المساءلة وشيوع ثقافتها بسبب زيادة الإلتزام والمراعاة لقيم الإدارة وأخلاقياتها، ولذا تُعتبر المساءلة كنوع من الضمان لكلا العاملين والمؤسسة على حدّ سواء.

3. المساءلة كعملية للتحسّن المستمر:

تُعتبر المساءلة أداة لخفض السلبية في الأداء، وتخلق استعداداً مسبقاً لدى العاملين للبحث واستقاء المعلومة الصحيحة، لأنّ المساءلة في المعنى الحديث لها تعني محاولة تشخيص مواطن الضعف والقوة في الأداء، وبالتالي استغلال وتوظيف مواطن القوة لمعرفة العوامل المؤدية للقصور في الأداء

ومناقشتها لإيجاد الحلول المناسبة لها، وعليه تتحقق المشاركة الإيجابية بين الطرفين، وهما المديرين والعاملين في قبول وتحمل الخطأ كجزء طبيعي في عملية التعلم (أخو ارشيدة، 2006؛ الحارثي، 2013).

من خلال الإستعراض السابق لأهداف المساءلة التربوية، يجد الباحث أن للمساءلة أهداف وغايات كبرى تتمحور في: تحسين الأداء التربوي، والإرتقاء بمستواه الكمي والنوعي، ومعالجة ألوان القصور، وتحقيق الإنضباط الوظيفي، وتوفير الدعم الكافي حسب الحاجات التي تطرأ على العمل والإهتمام بالمدخلات، والتركيز على العمليات ومتابعتها بشكل هادف متزامن ومتواصل، وفحص جودة المخرجات وصولاً للجودة في مستويات تحصيل الطلبة معرفياً وأدائياً واجتماعياً. إضافة إلى ما سبق فقد أوضح طرخان (2006) أن للمساءلة أهداف عامة، فالمساءلة لا يمكن أن تُمثّل مصدرًا للقلق والخوف، إنما هي أسلوب لمراجعة الأداء وتحسينه وتطوير مهارات العاملين، كما وأوضح أنّ الممارسات الإيجابية للمساءلة تتطوي على أهداف عدة، أدرجها على النحو التالي:

1. أن تتوجه المؤسسة التربوية لأهدافها الاستراتيجية.
2. أن تعمل على تنسيق عمل المجموعات والفرق في المؤسسة.
3. أن تُقوّي علاقات التواصل وأشكال الدعم والشراكة.
4. أن تُقدّم للعاملين صورة واضحة عن النتائج المتوقعة والمرغوب فيها.
5. أن تُعزّز العلاقات بين الإدارة والعاملين من خلال معرفة كل طرف واجباته ومسؤولياته.

أمّا هيل وروبين (Hill&Robin، 1997) فقد أشارا إلى أهداف أخرى لها علاقة مباشرة بالجانب الأكاديمي، مثل تحسين مستوى المدارس التعليمي، وتمويل المدارس باللوازم حسب احتياجاتها، وتوفير تقارير حقيقية عن مستويات تحصيل الطلبة في المدارس، بالإضافة إلى تصنيف المدارس لمكافئة المستويات المرتفعة منها، وتحسين أوضاع المدارس ذات المستوى المتدني من التحصيل.

وفي حال أنّ المساءلة تحقق الأهداف السابقة، فهذا يعني أنها ستكون أداة لخفض السلبية في الأداء والعمل، وتخلق استعداداً مسبق لدى العاملين للبحث وتجنب الأعمال التي تؤدي للأخطاء.

كما أنّ مفهوم المساءلة قد توسّع أكثر من معناه الجوهري المتضمن التقدير للمساءلة والمحاسبة أو إيقاع العقوبة، فعندما يتضمن مفهوم المساءلة عنصر التوضيح والشرح عن كيفية أداء العمل أو الأداء أو السلوك وتبريره، فإنّه حتماً يقدّم أسباب موضوعية ومقنعة، ويتضمن محاولة جادة لتشخيص مواطن الضعف والقوة، ومعرفة العوامل المؤدية للقصور في الأداء، أو بيان مواطن القوة وكيفية استغلالها وتوظيفها لتحقيق نتائج إيجابية.

أهمية المساءلة:

تظهر أهمية المساءلة من خلال إرشاد أصحاب الإدارة العليا في المؤسسة على اختيار القرارات الأنسب، التي تسهل عملية التقييم، وتحقيق الصالح العام للمؤسسة. فتحقيق مبدأ تفعيل المساءلة كما يراها دويري (2002) يؤكّد تحقيق التماسك التنظيمي لمختلف المنظمات والمؤسسات، وكذلك لصيانة التماسك الاجتماعي على مستوى المجتمع، وتحسين وتحقيق الثقة العامة في عمل الإدارة العامة، وفي حالة النظر للمساءلة كوسيلة لدعم التنمية والتحسين المستمر في الأداء، وتحقيق الإنصاف وإظهار الإنجاز الجيد إضافة لمحاسبة الأداء القاصر، عندها يمكن توقع نتائج إيجابية وواضحة. أمّا قرداغي (2011) فيرى أنّ أهمية المساءلة يتجلّى من خلال إرتباطها بقيم الشفافية والديمقراطية، وتحقيق الإلتزام بالتنفيذ الصحيح، والملائم للسياسات العامة، وتقوية وتفعيل حق العاملين، وأصحاب المصالح في مساءلة المسؤولين عن قراراتهم وأعمالهم المختلفة المشكوك فيها. كما وتبرز أهمية المساءلة، كما تراها الحسن (2010) في معرض حديثها عن المساءلة والفاعلية الإدارية، من كونها قيمة إجتماعية ترتبط بتحقيق قيم الديمقراطية والشفافية والتمكين، إضافة لكونها وسيلة لتأسيس وتعزيز علاقات فعالة بين الأفراد، وهي وسيلة لمتابعة أداء العاملين، وضبط العمل الإداري، وحسن التوجيه، وتحقيق الفعالية، والكفاءة للمؤسسات بتوفير الثقة المتبادلة داخل المؤسسة.

أمّا عبد الشافي (2018) فيرى أنّ أهمية المساءلة تكمن في عدة عوامل، ومن أهمها:

1. مقاومة الفساد الذي أصبح ظاهرة دولية وخيمة العواقب وخاصة على الدول النامية، وقد يؤدي إلى خسارة في الكفاءة الإدارية، وإلى سوء توزيع الموارد، وإلى إهتزاز منظومة القيم بصفة عامة في المجتمع.

2. ترتبط المساءلة ارتباطاً شديداً بالشفافية حيث تؤدي كل منهما إلى تحقيق الأخرى ويعتبر من العوامل الأساسية لمكافحة الفساد والحد من الفقر وتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة.

3. أصبحت المساءلة عاملاً رئيسياً في تحديد فاعلية وكفاءة وقدرة الحكومات على ضمان الإدارة الجيدة لشؤون الدولة والمجتمع وتوفير المنافسة الاقتصادية والنمو وتحقيق التنمية البشرية الدائمة في ظل تزايد العولمة (عبد الشافي، 2018).

فالمساءلة كما يراها الباحث، تمثل قيمة إجتماعية ترتبط بتحقيق قيم الديمقراطية، والشفافية، والتمكين حيث يؤدي رسوخ الشفافية في أعمال الإدارة إلى تدعيم المساءلة، وبدون المساءلة لا قيمة للشفافية في العمل، ويرتبط مفهوم المساءلة أيضاً بمفهوم التمكين حيث يسعى كلاهما لإيجاد مؤسسات تربوية قادرة على حفاظ شرعية تخصيص وتوظيف المصادر وموارد المجتمع. فالتمكين مشتق من مفهوم القوة والتي تعني السيطرة على المصادر، وهذا يعني قدرة الأفراد على الإتصال باستخدام الموارد المتوفرة في المجتمع.

أبعاد المساءلة الإدارية:

يُحدّد المجالي (2010) أبعاد المساءلة بأنها الإنضباط الوظيفي، والعمل والإنجاز وأخلاقيات الوظيفة العامة والمجال الأنساني:

- الإنضباط الوظيفي: السلوكيات الوظيفية المرغوب فيها لأعضاء الهيئة التدريسية والتزامهم بالقواعد والسياسات واللوائح والأنظمة والتعليمات والإجراءات الخاصة بالمدرسة التي يعملون بها.
- العمل والإنجاز: المهام المنوطة بأعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الثانوية.
- أخلاقيات الوظيفة العامة: المعايير الأخلاقية العامة التي يجب أن يتحلّى بها شاغلو الوظائف في المدارس الثانوية.
- المجال الإنساني: العلاقات الإجتماعية بين أعضاء الهيئة التدريسية وزملائهم وطلابهم في المدارس الثانوية.

سمات المساءلة التربوية:

تتسم المساءلة التربوية بعدة سمات، وهي كالآتي:

1. الشمولية: بحيث تستهدف جميع المتغيرات والعوامل ذات الصلة بالعملية التربوية بعناصرها المختلفة.
2. الإستمرارية: فلا ينبغي للمساءلة ان تتوقف نتيجة صعوبات، أو ضغوطات داخلية أو خارجية.
3. فعالية أداء المساءلة: استخدام أدوات مساءلة فعالة تستند إلى الصدق والموضوعية وسهولة الإستخدام.
4. حرية المشاركة: ينبغي أن يشارك في المساءلة كل من له علاقة بالعملية التربوية بما في ذلك الطالب.
5. وضوح المعايير: يجب أن تبنى المساءلة على معايير واضحة غير مزدوجة محددة، وتتسم بالواقعية.
6. تكامل ووحدة المساءلة: تكون المساءلة جزءاً من العملية التربوية لا تنفصل عنها (الحارثي، 2013).

وأشارت بروكس (Brook,2000) إلى أبرز الخصائص والسمات التي تتصف بها أنظمة المساءلة التربوية الشاملة الفعالة، ومنها:

1. الإعتماد على تقييم منظم حسب معايير صحيحة وموثوقة، وغير متحيزة، تتم مراجعته على فترات زمنية منتظمة لضمان مواكبة التقييم للتغيرات التي تحيط بالطلبة والبيئة المدرسية.
2. توفير بيانات عن أداء الطلبة ليتسنى استخدامها من قبل المديرين والمعلمين لتوجيه عملية التعليم والتعلم واتخاذ القرارات حول احتياجات المدرسة من الموارد البشرية والمالية.
3. إلتزام من المنطقة التعليمية باتخاذ قرارات محددة وثابتة، وخاصة فيما يتعلق بتنفيذ المكافآت والعقوبات، وبتكوين شبكة أمان للطلبة للحفاظ على مستوى التعليم والتعلم الذي يجب أن يتلقوه في البيئة المدرسية.

4. توفير فرص مشاركة أولياء أمور الطلبة والمجتمع المحلي في نظام المساءلة، لمساعدة المدارس على التعاون في مجال مستوى أداء الطلبة.

5. دعم نظام المساءلة من قبل صانعي السياسات التعليمية.

6. تقديم حوافز ذات مغزى لتشجيع المدارس على تطبيق معايير المساءلة والتقييمات التي يتضمنها النظام بجدية.

7. ضمان توفر فرص تقديم المساعدة للمدارس لإجراء عملية التحسين.

8. منح المدارس هامش من حرية التصرف لتقوم بما تستطيع القيام به من أجل مساعدة طلبتها (الحارثي، 2013).

أساليب المساءلة:

أفادت أخو ارشيدة (2006) أنه عند تصميم عملية المساءلة، يُفضّل أن تكون أداة لإحداث التغيير الإيجابي في السلوك والأداء، وألا تقتصر أهداف المساءلة على المحاسبة والعقاب، وبالتالي فإنه يمكن أن تلجأ المؤسسة إلى المساءلة باستخدام أحد الأساليب التالية، وهي:

1. الأسلوب السلبي: حيث يستند هذا الأسلوب إلى إجبار العاملين على قواعد النظام والإلتزام بها، وهذا ما يحدث في معظم الدول النامية، ومنها الدول العربية.

2. الأسلوب الإيجابي: يستند هذا الأسلوب إلى تنمية القابلية والرغبة والإلتزام بقواعد المنظمة عن طريق الثناء والمكافآت للعاملين، نتيجة للسلك المتماشي مع قواعد المنظمة والعقاب نتيجة للسلوك غير المرغوب فيه، أي أنّ العقاب يهدف لتجنّب السلوك غير المرغوب فيه، وهذا ما يحدث في الدول المتقدمة، وبعض الدول النامية.

يرى الباحث أنّ كل أسلوب من الأساليب السابقة له المكان المناسب لاستخدامه. ففي حين يستند الأسلوب السلبي في حفظ النظام ومراعاة قواعده في إجبار العاملين على الإلتزام بقواعد النظام خوفاً من العقاب، يُلاحظ أنّ الأسلوب الإيجابي يستند على تنمية القابلية والرغبة بقواعد المنظمة إذا كان سلوك العاملين متمشياً مع قواعد المنظمة.

فوائد المساءلة:

أشار حوامدة وجرادات (2005) أن تطبيق المساءلة بالطرق السليمة والصحيحة ينتج عنه عدة مميزات وفوائد منها: توجيه الطاقات نحو الأهداف، وتنظيم الأفراد طبقاً لإستراتيجية المؤسسة، وتحديد نقاط الفشل في العمل أثناء تراجع الأداء، ومعرفة العاملين بالنتائج المتوقعة، وتوجيه تركيز العاملين على نتائج أعمالهم، وتحديد دور كل عامل داخل المدرسة، وتحسين الأساليب المستخدمة في تسيير أمور العمل.

أما أخو ارشيدة(2006)فقد أضافت مجموعة من الفوائد التي تنتج عن تطبيق المساءلة في المدارس وهي:

1. مناقشة وتحليل أمور دعم المؤسسات التربوية ضمن إجتماعات فرق الجودة والمستفيدين.
2. معرفة العاملين في المدرسة بالنتائج المتوقعة وبشكل واضح.
3. القدرة على بناء علاقات قوية بين العاملين والمؤسسة بتحديد ما سيقومون بتوفيره من الدعم المطلوب.
4. إعطاء دافعية أكبر للتطور والتقدم في العملية الإدارية.
5. تحسين الوسائل المستخدمة في تسيير أمور المديریات.
6. تشجيع العاملين على المشاركة الأوسع في صنع القرارات مما سيحقق مستوى أفضل من الإلتزام في إنجاح العملية الإدارية.

سلبيات المساءلة:

من خلال رؤية الباحثين صالح(2001) وبطاح(2006) لمفهوم المساءلة، تبين لهما أن غياب أحد العناصر الدالة عليها أدى إلى فقدانها لوسائل نجاحها، كغياب المحاسبة، الأمر الذي يؤدي إلى فقدان المساءلة لأهميتها وضعف تأثيرها، ومن هذه السلبيات:

1. رفع درجة القلق لدى التربويين وبالذات حول الأسلوب الذي سيعتمد في تقييم أدائهم.

2. صعوبة تحديد المسؤول عن النتائج التربوية، فالمعلمين ليسوا الوحيدين المسؤولين عن المخرجات .

3. إهمال الفروق بين التربويين وتوقع نفس الأداء منهم.

4. صعوبة قياس المخرجات التربوية في جوانب وجدانية.

مصادر المساءلة:

هناك مصدرين رئيسيين للمساءلة وهما :

1. المصدر غير الذاتي: ينقسم إلى قسمين مصدر خارجي ومصدر داخلي:

* المساءلة الخارجية: وتأتي من خلال الأجهزة المعنية بالرقابة، فهذه الأجهزة تكشف الإنحرافات، وتتخذ الإجراءات اللازمة إتجاه الشخص المنحرف أو إحالته إلى الجهات المعنية.

* أما المساءلة الداخلية: فتتمثل في الرئيس المباشر، حيث يستطيع أن يُنفذ النظام ويحاسب مرؤوسيه. وقد تتواجد المساءلة داخل جهات رقابية داخلية محددة، سواء أكانت إدارة متخصصة أم غيرها، تتولى عملية الرقابة بالإضافة إلى الرئيس المباشر، ويرجع ذلك إلى المؤسسة ومدى فعالية الرقابة بها.

2. المصدر الذاتي: ينبع هذا النوع من المساءلة من خلال القيم. فإذا كان للفرد قيم يؤمن بها ويعمل بها فإن الرقابة هي التي سيكون لها الفاعلية في عملية الحد من الفساد(صالح،2001).

مكونات نظام المساءلة في العملية التربوية:

لقد ظهر في الفترة الأخيرة، وخصوصاً في العقدين الماضيين من القرن العشرين، العديد من نظم ونماذج المساءلة التربوية، وذلك في مناطق مختلفة من العالم، ويمكن ملاحظة وجود عناصر بين تلك النظم أو النماذج من خلال ما أشار إليه لاشوي(Lashway,2001) من أنّ مكونات المساءلة التربوية ترتكز على أربعة مكونات وهي:

1. معايير مصممة بعناية تحدد الأهداف التحصيلية .

2. تقييم منسجم مع تلك المعايير .

3. حوافز توفر مكافآت أو عقوبات تعتمد على النجاح في تحقيق المعايير .

4. تطور مهني يُعزّز المهارات الممارسة لتحقيق الأهداف .

وبذلك يمكن القول أن لاشوي نبّه لأهمية الأهداف من خلال معايير واضحة تتوافق مع الأهداف، ويتبعه تقويم، وتقييم ومتابعة ما تحقق من تلك الأهداف، والإحتفال بالنتائج بالتعزيز وتقديم المكافآت، إضافة إلى العقوبات للمقصرين، وإتاحة الفرصة لرفع كفايات العاملين، وتطوير أدائهم المهني كعنصر أساسي من عناصر المساءلة.

مسوّغات تنفيذ المساءلة في النظام التربوي:

تُعتبر المساءلة إحدى الآليات التي تستخدم لضبط العمل، وتوجيه مساره، وقد أكدت الشرائع السماوية كافة على المساءلة لأهميتها في تنظيم حياة الفرد والمجتمع، فالمساءلة عملية ضرورية لضمان تحقيق البرامج للأهداف التي وضعت لها من خلال التشريعات والتعليمات، ويجب أن تتضمن المساءلة على الإستخدام الأمثل والفعال للمصادر الماديّة وغيرها. وتمنع ضياعها، أو تحويل مسارها، أو الأغراض التي رصدت من أجلها، وإنّ عدم الإرتياح، وعدم الرضا الإجتماعي عن المؤسسات الإجتماعية التي يشكل النظام التربوي جزءاً منها، أدت جميعها إلى سياسة المواجهة التي كانت تركز على النتائج لا على الوعود، كما وتزايدت المواجهات والصرخات التي تطالب بالمساءلة، من أجل الكشف عن مواطن القصور لدى المقصرين ومساءلتهم، وتشخيص تلك الجوانب والعمل على معالجتها من أجل تحسين المدخلات والعمليات، والتوصّل في النهاية إلى تحسين المنتجات في النظام التربوي.

وهناك جملة من المسوغات تدفع لإيجاد نظام مساءلة فاعل في النظام التربوي، فمنها ما ذكره القضاة وأيوب(1997) ويتمثل في الآتي:

1. التكلفة المادية المتزايدة للنظام التربوي في ظل تفاوت الموارد وقلة توافرها.

2. الوعي المتزايد بدور المساءلة كعامل ضبط للنوعية والكفاية والأداء الجيد.
3. الشعور المتزايد عند أولياء الأمور بضرورة اهتمام أكبر لتعليم أبنائهم.
4. الوعي المتزايد بما حققته المساءلة في مجالات الصناعة والتجارة والإفادة منها في المجال التربوي في نجاح الدول المتقدمة التي طبقت نظام المساءلة لمدة طويلة مثل الولايات المتحدة الأمريكية.
5. الإستجابة لمشكلات التعليم ومحاولة مشاركة الجميع في إيجاد الحلول بشكل منظم.
6. تعاظم دور النظام التربوي أدى إلى طرح مفهوم المساءلة كمدخل للحكم على ما يحدث في المؤسسة التعليمية.

متطلبات تعزيز المساءلة لدى المديرين:

لكي تؤدي المساءلة الغاية المرجوة منها لدى المديرين، ينبغي أن تتوفر فيها مجموعة من المتطلبات، والتي أجملها عبد الستار (2009) في النقاط التالية:

1. تقوية قيم الشفافية والمساءلة المتمركزة على النتائج.
2. تكوين لجان تعليمية تتولى تخطيط ومتابعة وتقييم مستمر للبرامج في ضوء أهداف واضحة.
3. توفير المعلومات وإتاحتها للعاملين عن الموارد والتكاليف والنتائج.
4. تحديد واضح وصريح للأدوار والمهام والمسؤوليات.
5. تحسين العمل الإداري من خلال رفع كفايات المدير.
6. تنمية قدرات العاملين وخصوصاً في مجال التقويم الذاتي.

فمن هنا يرى الباحث أنّ متطلبات تعزيز المساءلة تأتي من خلال التخطيط التشاركي بين مدير المدرسة كقائد تربوي والعاملين، لتلبية حاجاتهم، وتوفير كل الإمكانيات المادية والمعنوية اللازمة لتحقيق الأهداف، وتفويض للمهام والمسؤوليات في إطار واضح ومحدد، وإظهار الدعم والإنجازات كلما تحقق الهدف، وكل ذلك يساعد على التحسّن والتطور في أداء العاملين، ورفع مستوى الإلتناء، مما يساعد على تطوير المؤسسة التربوية وزيادة فاعليتها ورفعتها.

الفئات التي تشملها أنظمة المساءلة:

ذكر الحارثي (2013) في كتابه عن المساءلة التربوية بأنّ (Goof) قام بوضع تصوّر لأنموذج المساءلة الأكثر شمولية، حيث ضمن الأنموذج جميع عناصر النظام التربوي (التلاميذ، المعلمون، وأولياء الأمور، ومديرو المدارس، والمشرفون التربويون، ومديرو التربية، وإداريو الأقسام المختلفة، ومجلس التربية، ولجنة التخطيط، وأجهزة الإعلام، ورؤساء الجامعات ونوابهم، وعمداء الكليات، والمجتمع المحلي) وقد تحددت مسؤوليات الجميع في إطار المساءلة الشاملة على النحو التالي:

1. الطالب: تقع المسؤولية على الطالب من خلال درجة استعداده لإنجاز الأعمال التي يعتبرها كل من المعلم، والمدرسة، والمجتمع مهمة في بناء شخصيته المتكاملة، وأن يتبع الأنماط السلوكية الإيجابية التي تتناسب مع البيئة التعليمية، التعلّمية، والتي يتوقعها منه المجتمع.

2. المعلم: إنّ المعلم هو عماد التربية، ويقع عليه نجاح أو فشل العملية التربوية، ولذلك تتمثل مسؤولية المعلم بتنفيذ العملية التربوية، والإعداد لها، والحرص على إنجازها وتنشيطها، وتحسين فعاليتها.

3. مدير المدرسة: نظراً لكون العبء الأكبر يقع على كاهل مدير المدرسة، فمن الواجب على مدير المدرسة معرفة كيفية تهيئة الجو الملائم الذي يوفر الإنسجام، والمناخ العلمي المناسب للعاملين معه، ومعرفة كفاءته، وزيادة فاعلية العاملين معه وكيفية الحصول على تعاونهم الكامل، وهذا يفرض عليه أن يكون على دراية بشكل العلاقات الإنسانية بينه وبين العاملين وبين العاملين أنفسهم، ففاعلية النظام التربوي تتحدد بشكل أساسي تبعاً للطريقة التي يُدار بها.

لقد أشار تقرير اليونسكو لعام (1996) إلى أنّ مدير المدرسة هو أحد أهم عوامل تحقيق الكفاءة والفاعلية المدرسية إن لم يكن أهمها على الإطلاق.

إن المسؤولية التي تقع على المدير تتمثل بأداء وإنجاز المهام الموكلة إليه، وتوجيه الأعمال الإدارية داخل المدرسة، وضبطها، واتخاذ القرارات السليمة وتوجيه القوى العاملة في المدرسة نحو تحقيق الأهداف التربوية، وهو القائد المشرف على تنفيذ الخطط التربوية.

4. المشرف التربوي: وتتمثل مسؤولية الإشراف التربوي في:

1. رصد الواقع التربوي، وتحليله، ومعرفة الظروف المحيطة به.
2. تطوير الكفايات العلمية والعملية لدى العاملين في الميدان التربوي وتنميتها.
3. تنمية الإلتزام لمهنة التربية والتعليم والإعتزاز بها.
4. التعاون والتنسيق مع الجهات المختصة للعمل في رفع برامج الأبحاث التربوي والتخطيط والتنفيذ والتطوير.
5. الإرتقاء بمستوى التعليم وتطوير أساليبه للحصول على أفضل مردود للتربية، من خلال تدريب العاملين في الميدان على عملية التقويم الذاتي وتقويم الآخرين.
5. أولياء الأمور: يتمثل دورهم في تكوين التوقعات الأكاديمية والسلوكية التي تقود أبناءهم أثناء تفاعلهم في البيئة المدرسية، إذ أنّ المفاهيم الإيجابية أو السلبية التي يتبناها الآباء يعكسها الأبناء في سلوكياتهم وطموحاتهم، ولأولياء الأمور الدور المهم في توفير المناخ والظروف المناسبة لتعلم الأبناء، وفي تقوية العلاقات مع معلمي ومديري المدارس من خلال المشاركة المنتظمة والفاعلة في الإجتماعات المدرسية والأنشطة التي تتطلب تفاعل المجتمع مع المدرسة.
6. إدارة التربية والتعليم: وتقع عليها مسؤولية وضع الخطط التربوية في المنطقة التعليمية، ورسم المعالم الأساسية للسياسة التعليمية، وتطوير المناهج والتخطيط التربوي.

7. **المجلس التعليمي:** تقع عليه مسؤوليات رسم السياسة العامة للتربية والتعليم، ومناقشة الخطوط العريضة لمنهج المراحل الدراسية، وربط التعليم بالخطط التنموية للدولة، وتحديد الأهداف العامة التي تعمل المستويات التنفيذية الأخرى على تحقيقها.

8. **الجامعات والكليات:** وترتبط بنظام المساءلة التربوية لكونها المكان الذي يعد فيه المعلمون، والإداريون وفق معايير ومستويات معينة. وتتمثل مساءلة الجامعات والكليات في حرصها على إحتواء برامج تربية المعلمين على معايير المحتوى الأكاديمي المطلوب، وتطوير علاقات شراكة فاعلة مع المدارس المحيطة، ومديريات التربية عن طريق زيارة أساتذة الجامعات للمدارس، ومتابعة خططها التطويرية.

9. **المجتمع المحلي:** إنّ مشاركة المجتمع المحلي في القرارات التي تؤثر على المدرسة تطور لديهم إلتزاماً قوياً بالتطوير التربوي الشامل، لذلك فإنّ مشاركة المجتمع في نظام المساءلة ضمن الأنموذج الشامل للمساءلة يتمثل في:

1. مراقبة المعايير التي ستكون أساساً لنظام المساءلة وتطويرها.
2. رفع التوصيات إلى المشرّع من أجل تعزيز المعايير والسياسات.
3. إتاحة الفرص لجميع الأطراف لدعم القوانين، والسياسات، والمعايير التي لها تأثير إيجابي على المساءلة التربوية في الدولة.
4. إجراء الدراسات، وإصدار التقارير الخاصة بالأفراد، والمجموعات المشتركة في نموذج المساءلة لتقييم استجاباتهم للواجبات والمسؤوليات المُعدّة لهم (الحارثي، 2013).

دور مدير المدرسة في نشر ثقافة المساءلة الإدارية:

إذا كان مفهوم المساءلة التربوية، مبدءاً أساسياً من مبادئ الإدارة فإنّ أهميته القصوى تبرز في الجانب التطبيقي في مجال الأنظمة التربوية، التي تتصدى لتربية النشء من الصغر، وتعيدهم على ممارسة مبادئ المواطنة الصالحة، ومن هذا المنطلق تبرز أهمية ممارسة مدير المدرسة لمفهوم المساءلة في إدارته للنظام المدرسي بوصفه مسؤولاً وقائداً وقُدوة حسنة لكل العاملين بالمدرسة من ناحية، والنشء الصغير المسؤول عنهم من ناحية أخرى، وانطلاقاً من ذلك تقع على

عاقته مساءلة معلميه وطلابه، وتتحدد ممارسة المدير للمساءلة، وفقاً لمسؤولياته المتعددة والمختلفة سواء أكان في الجوانب الإدارية أم الجوانب المهنية، ففي الجوانب الإدارية، يقوم مدير المدرسة بالعديد من الأدوار في مساءلة المعلمين حسب ما ذكره أبو حشيش (2010)، منها:

- مشاركة المعلمين في الإشراف اليومي على الطلاب.
- معاقبة بعض المعلمين الذين يسيئون لأخلاقيات المهنة، والإعداد والرفع للمسؤولين بتقارير مفصلة عن أداء المعلمين الجيدين والمقصرين.
- تشجيع المعلمين للربط بين المعلومات السابقة وموضوع الدرس الجديد، ومكافئتهم على تحقيقهم للأهداف المحددة، وتحفيزهم على استخدامهم لوسائل تعزيز إيجابية في عملية التعلم.
- محاسبة المعلمين على إهمالهم في إعداد الإختبارات والتدريبات المتنوعة.
- تشجيع المعلمين على استخدام أساليب تقويم مناسبة متنوعة، وتحفيزهم لمراعاتهم للفروق الفردية في تنفيذ المنهاج .

ومن أبرز مهمات القيادة المدرسية في نشر ثقافة المساءلة وعملياتها والإعداد لها، مايلي:

1. ينبغي على القيادة المدرسية أن تقود العاملين في عملية البحث عن أفضل الإستراتيجيات التعليمية التي من شأنها أن تستجيب للتوقعات الجديدة.
2. على المديرين أن ينظموا الموارد على اختلاف أنواعها بما يلي الإستجابة لمنحي المساءلة القائمة على المعايير.
3. على المديرين أن يكونوا قادة مدركين للمعايير بطريقة إيجابية، في الوقت ذاته لا بدّ من المحافظة على قيم المدرسة وثقافتها (طرخان، 2006).

ويرى الباحث أنّ وجود المساءلة في المؤسسة التربوية يُعدّ أمراً مهماً لضمان سير العملية التعليمية على الوجه المطلوب، ولكن لن تكون هناك جدوى وفاعلية لممارسة المساءلة في المؤسسة التربوية طالما أنها لم تُطبّق بالمستوى المعقول على صانعي السياسات التربوية بوزارة التربية والتعليم، وإذا ما أردنا تطبيق المساءلة في المدرسة كمؤسسة تربوية، فإنّ هذا يتطلب من وزارة التربية والتعليم، والمتمثلة في مديرياتها المنتشرة في جميع المناطق التعليمية، توفير جميع متطلبات واحتياجات المدرسة الماديّة والبشريّة، لتتمكن من أداء دورها المطلوب منها بشكل طبيعي، مما يُؤهل أقسام الرقابة الداخلية في المديريات التعليمية من ممارسة المساءلة وبشكل عادل في المدارس، والتأكد من استثمار الإدارة المدرسية لإمكاناتها المادية والبشرية بشكل صحيح، ومراقبة أداء الإدارة

المدرسية في تطوير أنشطتها الداخلية، ومستوى انسجام المدرسة مع البيئة المحلية، والذي بدوره ينعكس على مستوى الطلبة التحصيلي بما يخدم العملية التعليمية بشكل عام.

وفي الختام تُعدّ المساءلة الإدارية الركن الأساس الذي يضمن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها، لأنها ترتبط بعملية الإصلاح الإداري التي تركز على محاربة الظواهر السلبية التي تعيق العمل في المؤسسة، كالفساد والتهرّل الإداري بمختلف أنواعه ، وتتصدى للمحسوبية لدفع المؤسسة نحو الإستقامة والنزاهة، مما يساهم في اتخاذ القرارات المناسبة، وتقويم أداء العاملين في المؤسسة، ورفع كفاءتهم بالشكل المطلوب.

فالمساءلة في أي نظام يجب أن تقترن بالتقويم الذي يعمل على تحديد ما أمكن إحرازه من نجاح وتقدّم، مع التركيز على استخدام وتوظيف التغذية الراجعة في الكشف عن مواطن الضعف ومعالجتها، ومواطن القوة وتعزيزها. والمساءلة أيضاً قد تكون خارجية وقد تكون داخلية أو ذاتية، ولعلّ المساءلة الداخلية أو الذاتية تكون من خلال محاكمة الشخص نفسه، كما أنّ المساءلة الذاتية تُعزّز خصائص الإنسان المفكر ليمارس التفكير المبدع، ويستخدم عقله في فهم ذاته وتحقيقها.

إنّ المساءلة بمعناها التربوي الحديث لا تعني إلحاق الضرر بالأشخاص أو المؤسسات، ولا تعني إجراء المحاكمات وتعنيف الأشخاص، بل تعني التوجيه والتعاون وحسن الإفادة من الخبرات النافعة وتبادلها، ووضع ذلك في إطار إنساني يستند إلى القيم الأخلاقية القائمة على العدالة والمساواة بما يكفل تحسين الكفايات التعليمية بتحسين القائمين عليها.

ثانياً: الدراسات السابقة:

في هذا القسم سيتم التحدّث عن بعض من الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ومن أهمها مايلي:

الدراسات العربية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية:

من خلال استعراض الدراسات العربية المرتبطة بموضوع الدراسة الراهنة تم التوصل إلى الدراسات التالية:

دراسة الجيزاوي (2019): بعنوان: "إستخدام نظم إدارة التعلّم الإلكتروني في تنمية بعض مهارات الحاسب الآلي لدى طلاب جامعة أم القرى". هدفت الدراسة إلى تنمية بعض مهارات الحاسب الآلي لدى طلاب جامعة أم القرى من خلال استخدام نظم إدارة التعلّم الإلكتروني وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج التجريبي ذا التصميم شبه التجريبي القائم على مجموعتين تجريبيتين، وتمثلت أدوات الدراسة في (اختبار معرفي وبطاقة ملاحظة)، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع طلاب قسم المحاسبة بالكلية الجامعية بالجموم بجامعة أم القرى، جاءت مجموعتي الدراسة، موزعة على مجموعة تجريبية أولى (16) طالباً تمّ تدريسها وحدة الجداول الإلكترونية Excel MS باستخدام Desire2learn، ومجموعة تجريبية ثانية (16) طالباً، درست باستخدام Moodle، ولمعالجة البيانات الإحصائية استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار كروسكال واليس. واختبار ويلكوسون، واختبار مان ويتني، ومعادلة حجم الأثر. وأبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: (1) وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات أفراد المجموعة التجريبية الأولى التي درست باستخدام Desire2learn والمجموعة التجريبية الثانية التي درست باستخدام Moodle في اختبار التحصيل المعرفي لمهارات الحاسب الآلي عند مستويات (التذكر، الفهم، التطبيق) وللإختبار الكلي، وفي بطاقة الملاحظة لمجموع المهارات الأدائية الكلية، في التطبيقين القبلي والبعدي، لصالح التطبيق البعدي. (2) لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطي رتب درجات أفراد المجموعة التجريبية الأولى التي درست باستخدام نظام (Desire2learn)، ومتوسط رتب درجات أفراد المجموعة التجريبية الثانية التي درست باستخدام نظام (Moodle) في التطبيق البعدي للإختبار التحصيلي المعرفي لمهارات الحاسب الآلي عند مستويات (التذكر، الفهم، التطبيق) وللإختبار الكلي. ولبطاقة الملاحظة لكل مهارة على حدة ولمجموع المهارات الأدائية الكلية.

دراسة الخنيفر (2018): بعنوان: "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030 وسبل التغلب عليها". هدفت الدراسة إلى تحديد أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض بوزارة التعليم في ضوء رؤية 2030، والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية من وجهة نظر الموظفين

الإداريات حول المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض بوزارة التعليم في ضوء رؤية 2030 وفق متغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، البرامج التدريبية التي تم حضورها في مجال الإدارة الإلكترونية)، وتقديم سبل التغلب على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض بوزارة التعليم في ضوء رؤية 2030، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، كما تم استخدام أداة الاستبانة على عينة عشوائية من الموظفين الإداريات بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، وبلغ عددهن (75)، بما يشكل نسبة 12% من مجتمع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: (1) إن أفراد عينة الدراسة موافقات على وجود معوقات تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض بوزارة التعليم في ضوء رؤية 2030، وجاءت المعوقات المالية في المرتبة الأولى، تليها المعوقات التقنية، ثم المعوقات الإدارية، ثم المعوقات البشرية وأخيراً المعوقات التشريعية والأمنية. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.01) فأقل حول المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض بوزارة التعليم في ضوء رؤية 2030، تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وهذه الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة اللاتي مؤهلهن بكالوريوس، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) فأقل حول المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض بوزارة التعليم في ضوء رؤية 2030 تُعزى إلى عدد سنوات الخدمة، وتُعزى إلى عدد البرامج التدريبية التي تم حضورها في مجال الإدارة الإلكترونية.

دراسة طيب والقصيمي (2013): بعنوان: "تشخيص معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية: دراسة استطلاعية لآراء الموظفين في عدد من المدارس الأهلية في مدينة الموصل". هدفت الدراسة إلى تشخيص معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الأهلية في مدينة الموصل، وتم استخدام المنهج الوصفي، وكشفت الزيارات الميدانية لبعض المدارس عن وجود معوقات لتطبيق الإدارة الإلكترونية فيها، وهي معوقات مالية وبشرية وتقنية وإدارية وقانونية وتشريعية، ومن هذه المعوقات تُعاني عملية تشفير الملفات وحمايته من ضعف خبرة كادرها، وهناك ضعف في وسائل حماية المعلومات الإلكترونية، وهناك ضعف في وسائل حماية المعلومات

الإلكترونية، وهناك ضعف في التخصيصات المالية المتوفرة، وتشكّل عمليات التوفير المالي أحد محددات الإستعانة بالخبراء لإعداد الأنظمة المتخصصة، وغياب القوانين الخاصة بتطبيق التوقيع الإلكتروني والتحقق من هوية طالب الخدمة.

دراسة البشري (2011): بعنوان: "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارات جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر الإداريات وعضوات هيئة التدريس بالجامعة". هدفت الدراسة التي أجريت في المملكة العربية السعودية إلى الكشف عن معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارات جامعة أم القرى من وجهة نظر الإداريات وأعضاء هيئة التدريس. تكونت عينة الدراسة من (441) عضو هيئة تدريس وإدارية، وقلة التدريب على الإدارة الإلكترونية، وكذلك معوقات بشرية كضعف مهارات اللغة الإنجليزية، والنقص في عدد الإداريات المتخصصة، ومعوقات مالية، كما بيّنت النتائج أنّ درجة استخدام الإدارة الإلكترونية كانت متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود توجهات ورغبات إيجابية نحو التحوّل للإدارة الإلكترونية.

دراسة كساب (2011): بعنوان: "العلاقة بين المتغيرات التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة". هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، تمّ في هذه الدراسة استخدام الإستبانة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (161) عضو هيئة تدريس، أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إرتباطية موجبة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية وتطبيق الإدارة الإلكترونية، كما بيّنت النتائج وجود إختلاف في اهتمام الجامعات بتوفير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث كان هناك قصور في إصدار التشريعات، وتطوير التنظيم الإداري وتدريب العاملين على تطبيقات الإدارة الإلكترونية.

دراسة فرح (2011): بعنوان: "دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الإدارة المحلية". هدفت الدراسة إلى تبيان دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الإدارة المحلية والعمل على تطبيق الإدارة الإلكترونية في كافة القطاعات الحكومية، والتعرف على دوافع هذا التطبيق، والتعرف على أبرز معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية، وتم استخدام المنهج النظري التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى وجود بعض المعوقات، ومن أبرز المعوقات التي قد تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية نقص

الإمكانية الفنية والكوادر البشرية المؤهلة للعمل الإلكتروني، وعم توفر البنية التحتية المناسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وعدم توافر التشريعات والقوانين الملائمة لإضفاء الشرعية عليها.

دراسة خلوف (2010): بعنوان: " واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات " هدفت هذه الدراسة تعرف واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، بالإضافة إلى بيان أثر متغيرات الدراسة (الجنس، والخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي، ومجال التخصص، والموقع الجغرافي، وموقع المحافظة، وعدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية)، في واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية. تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية، والبالغ عددهم (652) مديراً ومديرة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية أولاً: هناك واقع منخفض لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات .ثانياً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (05.0) $\alpha=$ في واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، تُعزى لمتغير الجنس، ولصالح الذكور. ولمتغير المؤهل العلمي، ولصالح حملة الماجستير فأعلى. ولمتغير الموقع الجغرافي، ولصالح المدينة، ولمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية، ولصالح الذين تدربوا دورة تدريبية واحدة أو أكثر في مجال الإدارة الإلكترونية .ثالثاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (05.0) $\alpha=$ في واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، تُعزى لمتغيرات الخبرة الإدارية، أو مجال التخصص، أو موقع المحافظة.

دراسة الأسمرى (2009) بعنوان: " تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية ومتطلبات تطويرها من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض " .هدفت هذه الدراسة في الكشف عن واقع تطبيقات الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية بمدينة الرياض، والتعرف على المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية. تحديد متطلبات تطوير الإدارة الإلكترونية في الإدارة

المدرسية، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وذلك عن طريق أداة الدراسة (الإستبانة)، وبينت نتائج الدراسة: أنّ أغلب تطبيقات الإدارة الإلكترونية في إدارات المدارس الثانوية بمدينة الرياض ضعيفة، وأنّ هناك بعض المعوقات التي تحدّد من تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارات المدارس الثانوية بمدينة الرياض.

دراسة محمد عبد الحميد وقرني (2006): بعنوان: "متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات المصرية في ضوء خبرات بعض الدول". هدفت هذه الدراسة التعرف إلى المتطلبات الإدارية الملائمة للتعليم الجامعي المصري، ومحاولة تطبيق أسلوب إداري حديث (الإدارة الإلكترونية)، في تحقيق أهدافه في ضوء الاستفادة من خبرات بعض الدول في هذا المجال، ووضع نموذج مقترح أمام صانعي القرارات التربوية، للاستفادة منه في تطوير الأداء الإداري بالجامعات المصرية، والإستثمار الأمثل لإمكاناتها في ضوء المتغيرات التكنولوجية المعاصرة، وقد طبّق الباحثان هذه الإستبانة على عينة تكونت من 45 من القيادات الإدارية بالجامعات المصرية، وتوصّلت الدراسة إلى النتيجة التالية: الحاجة إلى العديد من المتطلبات المادية والبشرية والتشريعية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية ليستطيعوا القيام بالمهام الجديدة.

الدراسات الأجنبية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية:

دراسة ميرزا جاني وآخرون (Mirzajani, 2016): هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل التي تؤثر في تحفيز المعلمين في منطقة مازنداران (Mazandaran) في إيران وزيادة دافعيتهم نحو التعلّم الإلكتروني، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي النوعي باعتماد الملاحظات الميدانية والمقابلات شبه المنظمة، وقد كشفت نتائج الدراسة أنّ أهمّ العوامل التي تؤثر في استخدام المعلمين للتعلّم الإلكتروني هي: الدعم الكافي من المديرين للمعلمين لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوجيهاتهم لهم بخصوص توظيفها في التعليم، ومعرفتهم الكافية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومهاراتهم باستخدامها، وتوافر الموارد اللازمة للإستخدام، كما بينت نتائج الدراسة أنّ أبرز معيقات التعلّم الإلكتروني من وجهة نظر المعلمين هي عدم كفاية الدعم الفني والتقني لهم.

دراسة بالاجاديا (Balajadia,2015):هدفت الدراسة إلى البحث في استعدادات المعلمين قبل الخدمة في الفلبين لتوظيف خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم، فقد تمّ الاعتماد على خبراتهم التي اكتسبوها خلال دراستهم المقررات الجامعية المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والإرتباطي، مستخدمة الإستبانة لجمع المعلومات، وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (92) فرداً في معهد المعلمين بجامعة "أسامبشن" (University of the Assumption)،وقد كشفت نتائج الدراسة عن اتجاهات المعلمين الإيجابية نحو فوائد توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم، كما بينت أنهم يعتقدون عموماً أنّ معارفهم وإمكاناتهم ومهاراتهم ليست كافية لتطبيق التعلّم الإلكتروني بفعالية عندما يصبحون على رأس عملهم كمعلمين، وقد أشاروا إلى أنّ السبب وراء ذلك هو محدودية فرصهم لاستخدامها خلال دراستهم، وقلة التسهيلات والموارد والمرافق المتاحة لهم لممارسة خبراتهم المكتسبة خلال دراستهم الجامعية.

دراسة روسيل (Russell,2004) بعنوان: " كيف يستطيع مرشدو المدارس الاستفادة من الحلول التي تقدمها الإدارة الإلكترونية: دراسة نوعية ". هدفت هذه الدراسة إلى تعرف إسهامات الإدارة الإلكترونية في العمل، ومدى تأثيرها الإيجابي على مرشدي الطلاب ذوي الإحتياجات الخاصة في أوهايو، والمعوقات التي تواجه استخدام الإدارة الإلكترونية في المدارس، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الوثائقي، بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أنّ الإدارة الإلكترونية تسهم في زيادة الإنتاجية، وتقليل التكاليف، وتحقيق رضا المستفيدين من العملية التعليمية، وزيادة المشاركة، وتحسين فاعلية العمليات وخدماتها الداخلية، والتخلص من الأعمال الورقية، وتقديم الخدمات بشكل آلي، ما يؤدي إلى توفير الجهد.

دراسة فيربانك (Fairbank,2003) بعنوان: " تحفيز الإبداع من خلال اقتراح نظام لإدارة الموظفين من خلال توظيف وسائط الحاسب الآلي: دراسة نوعية ". وهدفت هذه الدراسة إلى تعرف متطلبات تحفيز الإبداع من خلال اقتراح نظام لإدارة الموظفين اعتماداً على نظام الاتصالات

بواسطة الحاسب الآلي، و الإفادة من مقترحات الموظفين باستخدام الحاسب الآلي في دعم الإتصالات واتخاذ القرارات. واستخدم المنهج الوصفي الوثائقي بالإعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وأسفرت الدراسة عن العديد من النتائج منها . أنّ تشغيل نظام معلومات (IS) على أساس مقترحات الموظفين، يقوم على أساس تحفيزي يعمل على تشجيع إبداعية الموظفين بإقناعهم بأنهم مصادر قيّمة للأفكار، وضرورة توفير بنية تحتية للإتصالات، لتعزيز الإنسياب الحر للمعلومات والأفكار، كما بيّنت الدراسة أنّ التحوّل من نظام مقترحات الموظفين العادي، الذي يعتمد على صناديق الإقتراحات إلى استخدام أنظمة متطورة، وتقنيات الحاسب الآلي، يؤدي إلى دعم الإتصالات واتخاذ القرارات عن طريق تسهيل إنسياب العمل التعاوني ودعم القرار الجماعي على مستوى المنظمة.

الدراسات العربية المتعلقة بالمساءلة الإدارية التربوية

دراسة أبو شرح(2020) : بعنوان:"درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها ببعض المتغيرات". هدفت هذه الدراسة التعرف إلى تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية محافظات غزة للمساءلة الإدارية في ضوء متغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية)، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقام الباحثان بتصميم استبانة "المساءلة الإدارية"، وتحتوي على (29) فقرة، وطبقت الاستبانة على عينة مقدارها (479) معلما ومعلمة منهم (206) ذكور و(276) إناث. وقد توصلت الدراسة إلى أن متوسط تقدير المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة الإدارية حصلت على وزن نسبي (81.04%)، بدرجة كبيرة، كما تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة الإدارية تُعزى إلى متغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، بينما ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية في متغير المنطقة التعليمية لصالح منطقتي شرق خانينوس وشمال غزة.

دراسة الشديفات (2020) : بعنوان: "واقع الإستفادة من وحدة جودة التعليم والمساءلة في العملية التربوية من وجهة نظر مديري مدارس قصبة المفرق بالأردن". هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإستفادة من وحدة جودة التعليم والمساءلة في العملية التربوية من وجهة نظر مديري مدارس قصبة المفرق، ولتحقيق هذه الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التطويري حيث تم تطوير إستبانة مكونة من ثلاث مجالات (معايير التقويم، التعاون والتنسيق، التغذية الراجعة والحوافز) بواقع (21) فقرة، وتم توزيعها على عينة من (167) مديراً ومديرة في مدارس قصبة المفرق. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تقدير واقع الإستفادة من وحدة جودة التعليم والمساءلة في العملية التربوية من وجهة نظر مديري مدارس قصبة المفرق كانت بدرجة (منخفضة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (2.00) وبإنحراف معياري مقداره (0.55) وعلى مستوى المجالات، كانت جميعها بدرجة تقديرية (منخفضة)، حيث حصل مجال التغذية الراجعة والحوافز على أعلى متوسط (2.09) يليه مجال معايير التقويم، بمتوسط (2.00) وأخيراً مجال التعاون والتنسيق بمتوسط (1.90). كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإستفادة من وحدة جودة التعليم والمساءلة في العملية التربوية من وجهة نظر مديري مدارس قصبة المفرق تعزى للجنس على المستوى الكلي للأداة وعلى جميع الأبعاد.

دراسة لطفي (2020): بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمساءلة التربوية للمعلمين بمحافظة المنوفية من وجهة نظرهم". يهدف البحث الحالي إلى تعرف أثر القراءة الحرة في تنمية الفهم القرائي وبعض مهارات القرن الحادي والعشرين لدى الطلاب المعلمين بكلية التربية - جامعة مدينة السادات، وتحددت عينة البحث من خلال تطبيق استبانة عن القراءة الحرة على مجموعة من طلاب الفرقة الأولى بكلية التربية - جامعة مدينة السادات قوامها (500) طالب وطالبة، وتم اختيار مجموعتين من الطلاب يمثلون عينة البحث مجموعة تجريبية قوامها (50) طالباً وطالبة من الذين يحبون القراءة الحرة ويمارسونها في حياتهم، ومجموعة ضابطة قوامها (50) طالباً وطالبة من الذين لا يحبون القراءة الحرة ولا يمارسونها، وتم استخدام اختبار مهارات الفهم القرائي، ومقياس مهارات القرن الحادي والعشرين لتعرف وقياس أثر القراءة الحرة، وأظهرت نتائج البحث: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين متوسطى درجات طلاب المجموعتين التجريبية (الذين يمارسون القراءة الحرة) والمجموعة الضابطة (الذين لا يمارسون القراءة الحرة) في

التطبيق البعدي لاختبار مهارات الفهم القرائي لصالح المجموعة التجريبية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين متوسطى درجات طلاب المجموعتين التجريبية والضابطة في التطبيق البعدي لمقياس مهارات القرن الحادي والعشرين لصالح المجموعة التجريبية، وزيادة تأثير القراءة الحرة في تنمية مهارات الفهم القرائي ومهارات القرن الحادي والعشرين لدى الطلاب المعلمين.

دراسة أحمد (2019): بعنوان: "درجة ممارسة معلمي المرحلة الثانوية لمبادئ المساواة التربوية في دولة الكويت". هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة معلمي المرحلة الثانوية لمبادئ المساواة التربوية في دولة الكويت وعلاقتها بمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكوّنت عينة الدراسة من (160) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، شكلوا ما نسبته (40%) من مجتمع الدراسة، ولجمع البيانات تم تطوير استبانة مكونة من (35) فقرة، وتم التحقق من صدقها وثباتها. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة معلمي المرحلة الثانوية لمبادئ المساواة التربوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم ككل مرتفعة، وجاء مجال الإداري بالمرتبة الأولى بينما جاء مجال أخلاقيات مهنة التعليم بالمرتبة الأخيرة، وأظهرت النتائج أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة معلمي المرحلة الثانوية لمبادئ المساواة التربوية في دولة الكويت تعزى لمتغير الجنس، للدرجة الكلية ولصالح الإناث، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة معلمي المرحلة الثانوية لمبادئ المساواة التربوية في دولة الكويت تعزى لمتغير الخبرة.

دراسة الصخري (2019): بعنوان: "واقع تطبيق المساواة التربوية في مدارس تربية الزرقاء الأولى في الأردن من وجهة من وجهة نظر مدراء المدارس العاملين فيها". هدفت هذه الدراسة في التعرف على واقع تطبيق المساواة التربوية في مدارس تربية الزرقاء الأولى في الأردن من وجهة نظر مدراء المدارس العاملين فيها وتكوّن مجتمع الدراسة من مديري مدارس تربية الزرقاء الأولى والبالغ عددهم (147) عددهم، وتكوّنت عينة الدراسة من (45) مديراً ومديرة أخذت بالطريقة العشوائية العنقودية، ولتحقيق هدف الدراسة، قامت الباحثة بإعداد استبانة ذات صلة بالموضوع وتم التأكد من صدق الأداة من خلال عرضها على لجنة من المحكمين، وتم استخراج معامل الثبات للأداة

وبلغ معامل ارتباط بيرسون للأداة (0.84) بينما بلغ معامل كرونباخ الفا (. 81) وهي قيم مقبولة لمثل هذه المقاييس. تم تحليل اسئلة الدراسة باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب وتقديرات لمحاور المقياس، بينما استخدم تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمتغيرات الدراسة، وقد أظهرت النتائج: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمجالي الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية، من حيث الجنس، باستثناء مجال الموارد المادية إذ أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لصالح الإناث في هذا المجال. كما أدلت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال العلاقات الإنسانية لمتغير الخبرة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لمجالي الموارد البشرية والموارد المادية لصالح الخبرة أكثر من 5 سنوات فما فوق ويدل أن ازدياد الخبرة يجعل المدير أكثر دراية في المتابعة لعمله. وبينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمجالي الموارد البشرية والموارد المادية تعزى لمتغير المرحلة الأساسية بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة في العلاقات الإنسانية، تعزى لمتغير المرحلة في تطبيق المساءلة التربوية.

دراسة القرني (2018): بعنوان: "واقع تطبيق قادة مدارس التعليم العام للمساءلة الإدارية بمحافظة بلقرن بالمملكة العربية السعودية:دراسة ميدانية". هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق المساءلة الإدارية لدى المعلمين بمدارس محافظة بلقرن من وجهة نظرهم، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الإرتباطي، وتطبيق استبانة على عينة عشوائية قدرها (152) معلماً من مجتمع الدراسة المكون من جميع معلمي مدارس التعليم العام في محافظة بلقرن والبالغ (597) معلماً، وقد أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج أهمها: بشكل عام يتم تطبيق المساءلة الإدارية بمجالها الإداري والفني بدرجة كبيرة في مدارس التعليم العام، وقد بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) في استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق المساءلة الإدارية، تعزى لمتغيري المرحلة التعليمية والمؤهل العلمي، كما توصلت إلى عدم وجود

فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق المساءلة الإدارية بمحافظة بلقرن من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

دراسة الغامدي والشطناوي (2018): بعنوان: "درجة ممارسة المساءلة التربوية لدى مديري المدارس في محافظة العقيق بالمملكة العربية السعودية؛ من وجهة نظر المعلمين، والمعلمات". هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة تطبيق مديري ومديرات مدارس التعليم العام في محافظة العقيق بمنطقة الباحة في المملكة العربية السعودية للمساءلة التربوية من وجهة نظر العاملين العاملين معهم. استخدم الباحثان المنهج الوصفي، كما تم استخدام الإستبانة كأداة للدراسة، حيث تم توزيعها على عينة طبقية عشوائية وقد أظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة تطبيق مديري المدارس للمساءلة التربوية للأداة ككل جاءت بمتوسط (4.26) وبتقدير كبيرة جداً، وجاء مجال الإنضباط الوظيفي بمتوسط (4.31)، وفي مجال العمل والإنجاز جاءت بمتوسط (4.2)، وفي مجال أخلاقيات المهنة لدى مديري المدارس جاءت بمتوسط (4.26)، (وجميعها بتقدير) كبيرة جداً، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على مجالات أداة الدراسة تبعاً لمتغيري الجنس، وسنوات الخبرة. فيما أظهرت فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية، في مجال أخلاقيات المهنة في العمل.

دراسة الجبوري (2018): بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين". هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال تطوير استبانة وتوزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة، تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الأساسية في قسبة المفرق، والبالغ عددهم (2181)، ومنهم (1252) إناث، (929) ذكور، حيث اعتمد الباحث على الطريقة العشوائية في اختيار عينة الدراسة، حيث قام بتوزيع (450) استبانة على معلمي المرحلة الأساسية في المدارس، استرد منها (420) وبعد مراجعة الإستبانات تبين أن عدد الإستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي بلغ (400)، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى مرتفع من المساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين، ومستوى مرتفع من ممارسة مدرّاء المدارس

الأساسية للقيادة الاخلاقية من وجهة نظر المعلمين، وأنّ هناك علاقة طردية بين ممارسة مدرّاء المدارس الأساسية للقيادة الاخلاقية من وجهة نظر المعلمين، وأيضاً علاقة طردية بين مستوى المساءلة الادارية من وجهة نظر المعلمين..

دراسة الغامدي(2017): بعنوان: "درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى إدارة التعليم في منطقة الباحة من وجهة نظر قادة المدارس. هدفت الدراسة إلى تقصي درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى إدارة التعليم في منطقة الباحة بالسعودية من وجهة نظر قادة المدارس، وقد تكونت عينة الدراسة من (311) قائد وقائدة، وتمّ استخدام إستبانة مكونة من (40) فقرة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أنّ درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى إدارة التعليم في منطقة الباحة من وجهة نظر قادة المدارس كانت متوسطة، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى إدارة التعليم في منطقة الباحة من وجهة نظر قادة المدارس باختلاف متغيرات الجنس والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

دراسة الطويسي والطراونة(2017): بعنوان: "المساءلة التربوية وعلاقتها بالفاعلية الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها". هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق المساءلة التربوية وعلاقتها بدرجة الفاعلية الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، وقد تم استخدام المنهج الوصفي الإرتباطي، لاستخلاص العلاقة بين متغيرات الدراسة، وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق المساءلة كانت بمستوى جيد، في حين أن درجة الفاعلية الإدارية كانت بمستوى الجيد جداً، وأنّ هناك علاقة إرتباطية إيجابية بين درجة المساءلة التربوية ودرجة الفاعلية الإدارية، ولم يظهر أثر لكل من الجنس أو نوع القسم (فني أو إداري) أو الأقليم في درجة فاعلية أداء المديريات، وقد ظهر وجود إختلاف بين الأقاليم في درجة تطبيق المساءلة التربوية لصالح إقليمي الشمال والجنوب.

دراسة العجلوني(2017): بعنوان: "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتراخي التنظيمي في مديرية تربية قسبة المفرق" هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتراخي التنظيمي في مديرية تربية قسبة المفرق من وجهة نظر المدرّاء والمعلمون، ومعرفة أثر الجنس والمؤهل العلمي والخبرة، وقد تكون مجتمع الدراسة من (3800) معلماً ومعلمة و(165) مديراً ومديرة مدرسة ورؤساء

خمسة أقسام في مديرية تربية قصبه المفرق، وتم اختيار عدد أفراد العينة بالطريقة العشوائية والبالغ عددهم (621) معلماً ومعلمة، كما تم اختيار (81) مديراً ومديرة مدرسة في مديرية تربية قصبه المفرق لتمثل مدرء المدارس، وتم استخدام المنهج الوصفي الإرتباطي، وقد تم تطوير استبانة تكونت من محورين طبقت على عينة المديرون لقياس الرقابة الإدارية، كما تم تطبيق المحور الثاني للإستبانة على عينة المعلمين لقياس التراخي التنظيمي لدى مديري مدارس مديرية تربية قصبه المفرق وطبقت أداة المقابلة على خمسة رؤساء أقسام في مديرية تربية قصبه المفرق، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: إن واقع الرقابة الإدارية في مديرية تربية قصبه المفرق من وجهة نظر مديري المدارس جاء بدرجة مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الرقابة الإدارية في مديرية تربية قصبه المفرق من وجهة نظر مديري المدارس تُعزى لمتغير الجنس والمؤهل، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة نحو مجال البيئة المدرسية بين متوسطات الخبرة القصيرة (1-5 سنوات)، والخبرة الطويلة (11 سنة فأكثر) ولصالح الخبرة الطويلة، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية عكسية بين مجالات الرقابة الإدارية ومجالات التراخي التنظيمي، ووجود علاقة سلبية بين المجال الكلي للرقابة الإدارية والمجال الكلي للتراخي التنظيمي.

دراسة حتاملة وسلامة (2017): بعنوان: "درجة تطبيق المساءلة الإدارية والحوكمة المؤسسية والعلاقة بينهما في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها". هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة تطبيق كل من المساءلة الإدارية، والحوكمة المؤسسية، وإيجاد العلاقة الإرتباطية بينهم في مديريات التعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت إستبانتين: إستبانة المساءلة الإدارية، وإستبانة الحوكمة المؤسسية، وتكونت عينة الدراسة من (272) قيادي تربوي، وتوصلت الدراسة إلى أنّ درجة تطبيق المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن جاء بمتوسط حسابي قدره (3.3) أي بدرجة متوسطة.

دراسة الدهار (2016): بعنوان: "درجة تقبل معلمي المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمساءلة التربوية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لديهم". هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تقبل معلمي

المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة التربوية، وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لديهم، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بالإعتماد على استبانتيْن الأولى لقياس درجة تقبّل معلمي المدارس الثانوية للمساءلة التربوية، والثانية لقياس مستوى الأداء الوظيفي لديهم، وطبقت الأدوات على عينة تكونت من (347) من المعلمين، وقد توصلت الدراسة إلى أنّ درجة تقبّل معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة التربوية حصلت على وزن نسبي (84.77%)، وبدرجة كبيرة جداً.

دراسة الشخوت (2016): بعنوان: "درجة فاعلية المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في محافظة الزرقاء". هدفت الدراسة إلى تقصي درجة فاعلية المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في محافظة الزرقاء. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الثانية، في حين شملت عينة الدراسة 407 معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية في الفصل الدراسي الثاني من العام 2015/2016. وتم استخدام استبانة مكونة من جزأين لجمع البيانات، بعد التأكد من صدقها وثباتها، يقيس الجزء الأول درجة فاعلية المساءلة الإدارية، ويقاس الثاني مستوى الأداء الوظيفي. وتمثلت أهم نتائج الدراسة في ما يلي: أن درجة فاعلية المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الثانية كانت مرتفعة. وكان مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الثانية مرتفعاً. كما بينت الدراسة فروقاً دالة إحصائياً بين متوسطات إجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بدرجة فاعلية المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية تُعزى لمتغيري الجنس، لصالح الإناث، وللمؤهل العلمي لصالح حملة درجة البكالوريوس، ولم يكن هناك فروق دالة إحصائياً تُعزى لمتغير الخبرة الوظيفية. كما كشفت فروق دالة إحصائياً بين متوسطات إجابات عينة الدراسة، فيما يتعلق بمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين تُعزى لمتغيري الجنس لصالح الإناث، وللمؤهل العلمي لصالح حملة درجة البكالوريوس، ولم يكن هناك فروق دالة إحصائياً تُعزى لمتغير الخبرة الوظيفية. كما تبين وجود علاقة إيجابية طردية بين درجة المساءلة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الثانية.

دراسة سلامة(2013): بعنوان: دور المساءلة في تحسين أداء العاملين بمدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المديرين وسبل تطويره. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور المساءلة في تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المديرين، وكذلك التعرف إلى سبل تطوير دور المساءلة من وجهة نظر المديرين في المناطق التعليمية في محافظات غزة في ضوء نتائج الدراسة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكوّن مجتمع الدراسة من (245) مديراً ومديرة، وتكونت عينة الدراسة من (205) مديراً ومديرة واختبرت العينة بطريقة عشوائية، وقام الباحث بتصميم أداتين، الأولى إستبانة موجهة لعينة الدراسة، والأداة الثانية مقابلة شخصية وموجهة لمديري المناطق التعليمية، تكونت الإستبانة من (64) فقرة موزعة على (4) مجالات هي (التخطيط، إدارة الصف، تقويم الطلاب، الإنضباط الصفي) وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- درجة تقدير مديري مدارس وكالة الغوث بغزة لدور المساءلة في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظرهم جاءت بدرجة كبيرة، حيث بلغ الوزن النسبي الكلي (82.2%) للمجالات الأربعة وهي بالترتيب التنازلي: (التقويم_التخطيط_الدراسي_الإنضباط الصفي_الإدارة الصفية).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور المساءلة في تحسين أداء المعلمين في مدارس وكالة الغوث بغزة تعزى لمتغير الجنس، وذلك في مجالي التخطيط وإدارة الصف، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإناث في مجالي التقويم والإنضباط الصفي .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور المساءلة في تحسين أداء المعلمين في مدارس وكالة الغوث تعزى لمتغيري المؤهل العلمي، ونوع الدراسة (إبتدائي_إعدادي).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور المساءلة في تحسين أداء المعلمين في مدارس وكالة الغوث تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح سنوات الخدمة من (5_10) سنوات.

دراسة الحسن (2010) بعنوان: "درجتا المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم." هدفت الدراسة التعرف إلى درجتا المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم، بالإضافة إلى التعرف إلى تأثير متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي و الخبرة الإدارية وموقع مديرية التربية والتعليم و المسمى الوظيفي على درجتا

المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم، ولتحقيق هدف الدراسة، قامت الباحثة بجمع البيانات اللازمة من خلال إستبانة، تم التأكد من صدقها وثباتها، وبعد أن تم تطبيقها على عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة المكون من جميع العاملين في أقسام الإدارة المدرسية، والرقابة الإدارية والمالية، والتعليم العام، والإشراف التربوي، وشؤون الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية، و عددهم (693) موظفاً، وأظهرت نتائج الدراسة وجود إرتباط إيجابي دال إحصائياً على مستوى الدلالة (05.0) α بين درجة تطبيق المساءلة الإدارية والفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية.

الدراسات الأجنبية المتعلقة بالمساءلة الإدارية التربوية

دراسة بيرهل وفرومويك وليني (Berryhill&Fromewieck&Lenny,2016):هدفت الدراسة التعرف إلى تصوّرات معلمي المدارس الإبتدائية في ولاية كارولينا في الولايات المتحدة الأمريكية لسياسات المساءلة وتأثيرها عليهم، وتكونت عينة الدراسة من (100) معلماً ومعلمة، وتمّ استخدام الإستبانة والمقابلة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج سلبية عواقب سياسة المساءلة على المعلمين، منها انعدام سياسة الدعم للمعلمين التي ارتبطت بالإرهاق العاطفي عندهم، وانتشار صراع الدور، وأظهرت النتائج أنّ بعض المعلمين يشعرون بالقلق والخوف من انعدام العوامل الشخصية، كقدراتهم التربوية الخاصة بهم.

دراسة هيربرت وشادريك (Hebert&Shadreck,2013):هدفت الدراسة إلى فهم خبرات مديري المدارس الثانوية ووجهات نظرهم حول ضمان الجودة والمساءلة في المدارس الثانوية، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، ومنهج دراسة الحالة، وتكونت عينة الدراسة من (6) من مديري المدارس الثانوية بمنطقة غويرو بزبابوي، وقد توصلت الدراسة إلى أنه من أجل إيجاد بيئة مواتية لضمان الجودة والمساءلة في التعليم، لا بدّ من الحفاظ على علاقات إيجابية مع أعضاء هيئة التدريس، وتوفير التدريب للعاملين، وتوفير المواد والموارد المالية، إضافة إلى تعزيز النمو المهني والتنمية لمعلميهم، وكذلك تشكيل شركات مع القطاع الخاص من أجل الحصول على تمويل.

دراسة ذلك (Zalec,2013): بعنوان: "الثقة، والمساءلة، والتعليم العالي". تتناقش هذه الدراسة ظاهرتان تلعبان دوراً مهماً في التعليم العالي الحديث، وهما المساءلة والثقة، حيث يفترض الباحث أنه لا ينبغي تطبيق المساءلة التقليدية. ولكن بدلاً من ذلك يجب الإهتمام بالمساءلة التربوية الذكية، فالهدف من هذه الدراسة هو المساهمة في معرفة مفهوم المساءلة التربوية الذكية، حيث يُلقي الباحث الضوء في هذه الدراسة على الأهمية الرئيسية للثقة في المساءلة التربوية الذكية، ويوضح الجدل بين الثقة والمساءلة وأهمية الفهم الصحيح للعمليات التربوية في الجامعة، وكذلك توضيح الظروف والعوامل الخاصة للمساءلة الذكية. بالإضافة لتوضيح المخاطر الرئيسية التي تواجه الأنظمة عند تطبيق المساءلة التقليدية، ويفترض الباحث أن الثقة بالمعلمين والإيمان بهم في المؤسسات التعليمية هو شرط أساسي لسير عملها بشكل صحيح. هذا يتطلب منّا فهم المؤسسات التعليمية كنماذج.

دراسة إليسون (Ellison,2012): بعنوان: المساءلة التربوية الذكية، عادة التفكير في مفهوم المساءلة في السياسات العامة لإصلاح التعليم. هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم المساءلة ونقد منطق هذه المساءلة كمطلب تعليمي وسياسي. ولإنجاز هذا الهدف تم استخدام طريقة تحليلية والتي بدورها ستقوم أولاً: بوضع المساءلة في إطار أكبر من معايير إصلاح التعليم التكاملية، وثانياً: بتوضيح المعايير المستخدمة في إصلاح التعليم في كل خطوة من خطواتها المنطقية، وتوضح الإفتراضات والصعوبات التي تواجه المساءلة من خلال السياسة التعليمية. حيث استخدمت الدراسة أسلوب التحقيق والمراقبة في التناقضات الداخلية بين المعايير الأساسية في المجتمعات الحديثة والحقائق الملموسة المنجزة بواسطة هذه المعايير.

دراسة أتافيا (Ataphia,2011): بعنوان: "تقييم المساءلة بين المعلمين في المدارس الثانوية في محافظة الدلتا_نيجيريا". هدفت هذه الدراسة إلى التأكد من درجة المساءلة بين المعلمين في إدارة المدارس الثانوية في منطقة الشرق من ولاية الدلتا-نيجيريا، وقد تم اختيار العينة من (353) معلماً من (31) مدرسة ثانوية للدراسة. واستخدمت الدراسة العينات العشوائية لإختيار المعلمين ومديري المدارس التي تضم مجمل المستطلعين، واستجاب أفراد العينة على الإستبانة بعنوان "مساءلة المعلمين في النظام التعليمي النيجيري" (TANESPQ). ولغرض تحليل استجابة أفراد العينة تم

استخدام (مقياس ليكرت الرباعي، واستخدمت النسب المئوية التقليدية لتحليل الأسئلة البحثية، واختبار Z-test لاختبار الفرضيات) وأوضحت نتائج الدراسة أنه لا يوجد فروق محددة بين تصورات مديري المدارس والمعلمين على مساءلة المعلم، وتخلص الدراسة إلى أنه يمكن تحسين المساءلة في النظام المدرسي من خلال الجهود التي تبذلها السياسات التعليمية على المستويين الكلي والجزئي فيما يتعلق بتنفيذ سياسات تعليمية فعالة وخاضعة للمساءلة.

دراسة دودجان (Duggan, 2011): بعنوان: "المساءلة المدرسية في المدارس العامة لإستراليا الغربية: تصورات قادة المدارس". هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من درجة فهم قادة المدارس لتأثير السياسة على تحسين المساءلة المدرسية، والتركيز على خبرات القادة في تنفيذ سياسة المساءلة، مع الإشارة إلى استقرار السياسات وتماسكها وتناسقها، ويتناول البحث كيف يؤثر جانبي المساءلة المدرسية -التقييم الذاتي للمدرسة ومراجعة المدرسة- على ممارسات المعلمين لإحداث تحسينات في أداء الطلاب، واقتراح مجالات للتحسين، وتم اختيار عينة هادفة من القادة ومديري المدارس للدراسة حيث تكونت من (14) مشاركا-(3) قادة و(11) مديراً-واستخدمت الدراسة أسلوب المقابلة الشخصية شبه المنظمة لجمع المعلومات من المشاركين في الدراسة، وتم استخدام نموذجين من الأسئلة الموجهة الأولى للقادة والثانية لمديري المدارس.

وتوصلت الدراسة إلى أن التقييم الذاتي للمدرسة هو أكثر دعماً لتحسين تحصيل الطلاب من مراجعة المدرسة، وهذا يتفق مع تصورات قادة المدارس حول الغرض من التعليم، كما أن هناك علاقة بين التقييم الذاتي وبناء الثقافة المدرسية في تصرفات هيئة التدريس، وأنها تؤثر بصورة أكبر على إصلاح التعليم أكثر من أي شكل من أشكال المراجعة الخارجية للمدرسة، كما استخدمت عمليات التقييم الذاتي في المدرسة من خلال وسائل الإقناع بدلاً من سياسة الإكراه.

دراسة لاوندا (Lawanda, 2009): هدفت الدراسة التعرف على مدى استخدام المشرفين المدرسيين للمساءلة الإدارية في ولاية ألاباما الأمريكية ومدى مطابقتها للأنموذج الفيدرالي لتقييم المشرفين المدرسيين، حيث تناولت الدراسة عينة مكونة من (420) مديراً، وتم توزيع أداة الدراسة عليهم والتي كانت عبارة عن مقياس ممارسة المشرفين المدرسيين لمبادئ المساءلة الإدارية، وتم

إجراء الدراسة لمعرفة مدى استخدام المديرين للبيانات المدرسية مثل تحصيل الطلبة الأكاديمي وتطبيق المساءلة الإدارية فيها. وأشارت نتائج الدراسة إلى أنّ (59%) من المشاركين في الدراسة لم يمارسوا أي نشاطات تتعلق بالمساءلة الإدارية.

دراسة بلجيت (Billget,2007): هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين لوائح الحوافز وقوانين النظام التعليمي واتجاهاتهم نحو المساءلة، حيث تكونت عينة الدراسة من (729) مديراً ومديرة في ولاية إلينوي في وسط غرب الولايات المتحدة الأمريكية، وأشارت النتائج إلى ضرورة تطوير لوائح الحوافز في النظام التعليمي، وأنّ اتجاهات المديرين نحو المساءلة غير منسجمة، ووجود ارتباط بين التقويم والمساءلة التربوية كلما زاد التقويم زادت المساءلة.

تعقيب على الدراسات السابقة، وموقع الدراسة الحالية منها

هناك بعض الدراسات السابقة التي تضمنتها الدراسة الحالية إلى درجة الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الثانوية مثل دراسة خلوف (2010)، ودراسة الأسمرى (2009)، وفحص الجيزاوي (2019)، استخدام نظم إدارة التعلّم الإلكتروني في تنمية بعض مهارات الحاسب الآلي لدى طلاب جامعة أم القرى، فيما درس الخنيفر (2018)، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030 وسبل التغلب عليها، وبحث طيب والقصيمي (2013)، تشخيص معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية: دراسة استطلاعية لآراء الموظفين في عدد من المدارس الأهلية في مدينة الموصل، وبحث البشري (2011)، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارات جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر الإداريات وعضوات هيئة التدريس بالجامعة، وتناولت كساب (2011)، العلاقة بين المتغيرات التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وبحث عبد الحميد وقرني (2006)، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات المصرية في ضوء خبرات بعض الدول.

درس ميرزا جاني وآخرون (Mirzajani et al.,2016) تحديد العوامل التي تُؤثّر في تحفيز المعلمين في منطقة مزانداران (Mazandaran) في إيران وزيادة دافعيتهم نحو التعلّم الإلكتروني،

وبحث بالاجاديا (Balajadia, 2015)، في استعدادات المعلمين قبل الخدمة في الفلبين لتوظيف خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم، فيما درس روسيل (Russell, 2004)، كيفية استفادة مرشدي المدارس من الحلول التي تقدمها الإدارة الإلكترونية، وهدفت دراسة فيربانك وآخرون (Fairbank, etal, 2003)، إلى تعرف متطلبات تحفيز الإبداع من خلال اقتراح نظام لإدارة الموظفين اعتماداً على نظام الاتصالات بواسطة الحاسب الآلي.

وهدفت دراسات أخرى تضمنتها الدراسة الحالية إلى تعرف درجة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية، مثل دراسة أبوشرخ (2020)، لطفي (2020)، الصخري (2019)، القرني (2018)، الغامدي والشطناوي (2018)، الغامدي (2017)، الشخوت (2016)، الحسن (2010)، وتناولت دراسة الشديفات (2020)، واقع الإستفادة من وحدة جودة التعليم والمساءلة في العملية التربوية من وجهة نظر مديري مدارس قصبة المفرك بالأردن، ودرس أحمد (2019)، درجة ممارسة معلمي المرحلة الثانوية لمبادئ المساءلة التربوية في دولة الكويت، وبحث الجبوري (2018)، درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين، وبحث الطويسي وطراونة (2017)، التعرف إلى درجة تطبيق المساءلة التربوية وعلاقتها بدرجة الفاعلية الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، وبحث العجلوني (2017)، في واقع الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتراخي التنظيمي في مديرية تربية قصبة المفرك من وجهة نظر المدراء والمعلمون، وفحص حتاملة وسلامة (2017)، في الكشف عن درجة تطبيق كل من المساءلة الإدارية، والحوكمة المؤسسية، وإيجاد العلاقة الإرتباطية بينهم في مديريات التعليم في الاردن من وجهة نظر القادة الإداريين، وتناولت الدهار (2016)، درجة تقبل معلمي المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمساءلة التربوية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لديهم، وهدفت دراسة الشخوت (2016)، إلى تقصي درجة فاعلية المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في محافظة الزرقاء، وبحث سلامة (2013)، دور المساءلة في تحسين أداء العاملين بمدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المديرين وسبل تطويره.

هدفت دراسة بيرهل وفرومويك وليني (Berhl&Frumwick&Lenny,2016)، التعرف إلى تصورات معلمي المدارس الابتدائية في ولاية كارولينا في الولايات المتحدة الأمريكية لسياسات المساواة وتأثيرها عليهم، وبحثت دراسة هيربرت وشادريك (Hebert&Shadreck,2013)، في فهم خبرات مديري المدارس الثانوية ووجهات نظرهم حول ضمان الجودة والمساواة في المدارس الثانوية، وناقش زالك (Zalec,2013)، ظاهرتان تلعبان دوراً مهماً في التعليم العالي الحديث، وهما المساواة والثقة، ووضح إليسون (Ellison,2012)، مفهوم المساواة مفهوم المساواة ونقد منطق هذه المساواة كمطلب تعليمي وسياسي ، وهدفت دراسة أتافيا (Ataphia,2011)، إلى التأكد من درجة المساواة بين المعلمين في إدارة المدارس الثانوية في منطقة الشرق من ولاية الدلتا-نيجيريا، وبحثت دراسة دودجان (Duggan,2011)، المساواة المدرسية في المدارس العامة لإستراليا الغربية:تصورات قادة المدارس ،وهدفت دراسة لاوندا (Lawanda,2009)، التعرف على مدى استخدام المشرفين المدرسيين للمساواة الإدارية في ولاية ألاباما الأمريكية ومدى مطابقتها للنموذج الفيدرالي لتقييم المشرفين المدرسيين، وفحص بلجيت (Billget,2007)، العلاقة بين لوائح الحوافز وقوانين النظام التعليمي واتجاهاتهم نحو المساواة.

أما الدراسة الحالية فإنّ ما يميزها عن الدراسات السابقة هو أنها هدفت إلى التعرف على درجة الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالمساواة الإدارية التربوية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية.

استخدمت جميع الدراسات السابقة الإستبانة وسيلة لجمع البيانات، أما الدراسة الحالية فقد استخدمت الإستبانة بعد أن تمّ بناؤها وإيجاد صدقها وثباتها، وحيث أنّ الدراسة الحالية تناولت متغيرين فقد تم بناء أداة تشتمل على محورين: الإدارة الإلكترونية، والمساواة الإدارية التربوية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية.

استخدمت الدراسات السابقة وسائل إحصائية متنوعة، ولما كان هدف الدراسة وطبيعتها هما اللذان يحددان الوسائل الإحصائية المستخدمة فقد استخدمت الدراسة الحالية المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) ، اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، اختبار سيداك (Sidak)، تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear simple regression).

وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة المتعلقة بالإدارة الإلكترونية ما يأتي:

- وجود معوقات مالية وتقنية وإدارية ومعوقات تشريعية وأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
 - وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية وتطبيق الإدارة الإلكترونية.
 - وجود واقع منخفض لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية.
 - أن اتجاهات المعلمين إيجابية نحو فوائد توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم.
 - أن الإدارة الإلكترونية تسهم في زيادة الإنتاجية، وتقليل التكاليف، وتحقيق رضا المستفيدين من العملية التعليمية، وزيادة المشاركة، وتحسين فاعلية العمليات وخدماتها الداخلية، والتخلص من الأعمال الورقية، وتقديم الخدمات بشكل آلي، ما يؤدي إلى توفير الجهد.
- ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة المتعلقة بالمساءلة الإدارية ما يأتي:
- أن متوسط تقدير المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمساءلة الإدارية حصلت على درجة كبيرة.
 - أن درجة تقدير واقع الاستفادة من وحدة جودة التعليم والمساءلة في العملية التربوية من وجهة نظر مديري مدارس قسبة المفرق كانت بدرجة (منخفضة).
 - أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة المساءلة التربوية ودرجة الفاعلية الإدارية.
 - درجة تطبيق المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن جاء بدرجة متوسطة.
 - وجود ارتباط بين التقويم والمساءلة التربوية كلما زاد التقويم زادت المساءلة.

- أنه يمكن تحسين المساءلة في النظام المدرسي من خلال الجهود التي تبذلها السياسات التعليمية على المستويين الكلي والجزئي فيما يتعلق بتنفيذ سياسات تعليمية فعالة وخاضعة للمساءلة.

- سلبية عواقب سياسة المساءلة على المعلمين، منها انعدام سياسة الدعم للمعلمين التي ارتبطت بالإرهاق العاطفي عندهم، وانتشار صراع الدور، وأظهرت النتائج أنّ بعض المعلمين يشعرون بالقلق والخوف من انعدام العوامل الشخصية، كقدراتهم التربوية الخاصة بهم.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

لقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في:

- اختيار موضوع الدراسة، إذ أرشد الباحث إلى موضوع حيوي ومهم في الإدارة المدرسية.
- بناء أداة الدراسة، حيث تمّ استخدام الإستبانة كأداة دراسة، وعرض الأدب النظري.
- مقارنة نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسة السابقة.
- بينما اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في:
 - تضمين ثقافة الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالمساءلة الإدارية التربوية لدى المديرين في الدراسة، حيث لم يسبق لأي دراسة سابقة- على حد علم الباحث- أن بحث في درجة الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالمساءلة.
 - شمولها على محاور ومجالات الإدارة الإلكترونية، والمساءلة الإدارية ودرجة تطبيق كل منهما.
 - قام الباحث بتحديد نسبة مساهمة درجة المساءلة الادارية التربوية (كمتغير مستقل) في درجة الادارة الالكترونية (كمتغير تابع)، من خلال استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear simple regression).
 - دراسة متغيرات مؤثرة في استخدام الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالمساءلة الإدارية التربوية.

الفصل الثالث
الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تحديد مجتمع الدراسة وعيّناتها، واستخدام أداة الدراسة، وخطوات التحقق من صدق الأداة وثباتها، إضافة إلى وصف تصميم الدراسة والطرق الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات.

منهج الدراسة

اعتمدت منهج البحث الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأكثر ملائمة لموضوع الدراسة، واستخدمت الإستبانة وسيلة لجمع البيانات.

مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين والبالغ عددهم ما يقارب (700) موظفاً وفقاً لسجلات التربية والتعليم للعام الدراسي 2020-2021م.

عيّنة الدراسة

تكونت عيّنة الدراسة من (290) موظفاً في مديريات التربية والتعليم في فلسطين سواء أكان مديراً أم رئيس قسم أم موظفاً في قسم، تم اختيارهم بالطريقة المتيسرة، أي أنه تم توزيع إستبانة إلكترونية على العاملين في مديريات التربية والتعليم بالتعاون مع مركز البحث والتطوير في التربية والتعليم ومنسفو البحث والتطوير في مديريات التربية والتعليم في ظل جائحة كورونا، حيث مثلت عينة الدراسة ما يقارب النسبة المئوية (41%) من مجتمع الدراسة الأصل، والجدول رقم (1) يبين توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة.

الجدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات المستقلة (ن = 290).

المتغير المستقل	مستوى المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	153	52.8
	أنثى	137	47.2
	المجموع	290	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	201	69.3
	ماجستير فأعلى	89	30.7
	المجموع	290	100%
المسمى الوظيفي	مدير	22	7.6
	رئيس قسم	65	22.4
	موظف في قسم	203	70
	المجموع	290	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	44	15.2
	5 - 10 سنوات	63	21.7
	أكثر من 10 سنوات	183	63.1
	المجموع	290	100%

أداة الدراسة

لتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث إستبانة لجمع البيانات تتكون من جزئين:

الجزء الأول: يشمل بيانات ديموغرافية عامة، وهي: الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة.

الجزء الثاني: يشتمل على محورين:

أولاً: الإدارة الإلكترونية، التي تضم أربعة مجالات وهي: التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، التنفيذ الإلكتروني، الرقابة والتقييم الإلكتروني.

ثانياً: المساءلة الإدارية التربوية، التي تضم خمسة مجالات وهي: الإنضباط الوظيفي، العمل والإنجاز، العلاقات الإنسانية، أخلاقيات الوظيفة، المشاركة والمسؤولية.

صدق الأداة

تمّ عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكّمين المختصين، وقد طُلب من المحكّمين إبداء الرأي في فقرات أداة الدراسة من حيث صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وُضعت فيه، إمّا بالموافقة عليها، أو تعديل صياغتها، أو حذفها لعدم أهميتها، أو إضافة فقرات جديدة، حيث كان عدد فقرات الإستبانة قبل التحكيم كبير وأصبح بعد التحكيم مناسباً ولقد تمّ الأخذ برأي الأغلبية (أي ثلثي أعضاء لجنة المحكّمين) في عملية التحكيم، وبذلك يكون قد تحقق صدق المحتوى للإستبانة، وأصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية.

الثبات لأداة الإدارة الإلكترونية:

وللتأكد من معامل الثبات لأداة الإدارة الإلكترونية استخدم الباحث معادلة كرونباخ ألفا، حيث كان معامل الثبات الكلي (0.97)، وتراوح قيم معامل الثبات لمجالات الإدارة الإلكترونية ما بين (0.90 - 0.94)، ومثل هذه النتائج تدل على ثبات الأداة وصلاحيتها لتحقيق أغراض الدراسة، ونتائج الجدول رقم (2) تبين ذلك.

الجدول (2): معاملات الثبات للدرجة الكلية ومجالات الإدارة الإلكترونية.

المجالات	عدد الفقرات	كرونباخ الفا
التخطيط الإلكتروني	9	0.92
التنظيم الإلكتروني	11	0.90
التنفيذ الإلكتروني	16	0.94
الرقابة والتقييم الإلكتروني	7	0.90
الدرجة الكلية للإدارة الإلكترونية	43	0.97

الثبات لأداة المساعدة الإدارية التربوية:

وللتأكد من معامل الثبات لأداة المساعدة الإدارية التربوية استخدم الباحث معادلة كرونباخ ألفا، حيث كان معامل الثبات الكلي (0.97)، وتراوح قيم معامل الثبات لمجالات المساعدة الإدارية التربوية ما بين (0.89 - 0.94)، ومثل هذه النتائج تدل على ثبات الأداة وصلاحيتها لتحقيق أغراض الدراسة، ونتائج الجدول رقم (3) تبين ذلك.

الجدول (3): معاملات الثبات للدرجة الكلية ومجالات المساعدة الإدارية التربوية.

المجالات	عدد الفقرات	كرونباخ الفا
الإنضباط الوظيفي	10	0.91
العمل والإنجاز	10	0.94
العلاقات الإنسانية	9	0.92
أخلاقيات الوظيفة	9	0.93
المشاركة والمسؤولية	5	0.89
الدرجة الكلية للمساعدة الإدارية التربوية	43	0.97

إجراءات الدراسة

بعد تقديم موضوع الدراسة لإدارة الجامعة وأخذ الموافقة عليه، قام الباحث بالخطوات التالية:

- قام الباحث بلتحصول على كتاب تسهيل مهمة من عمادة كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية.
- عمل الباحث على أخذ موافقة التربية والتعليم من أجل تطبيق الدراسة.
- قام الباحث بالاطلاع على الأدبيات التربوية والدراسات والبحوث السابقة ذات الصلة بالموضوع.
- قام الباحث بإعداد أداة الدراسة الإستبانة (بقسميها الأول والثاني) بصورتها النهائية بعد التأكد من صدقها وثباتها.
- قام الباحث بتحديد أفراد عينة الدراسة.
- قام الباحث بتوزيع الإستبانات على عينة الدراسة.
- عمل الباحث على جمع الإستبانات الموزعة على أفراد العينة واستبعاد الإستبانات التي يظهر عدم صلاحيتها للتحليل، وبالتالي الحصول على العينة النهائية للدراسة.
- عمل الباحث على إدخال البيانات التي تم جمعها من الإستبانات للحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS).

- قام الباحث أخيراً باستخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها ومقارنتها مع الدراسات السابقة واقتراح التوصيات المناسبة.

متغيرات الدراسة

احتوت الدراسة على المتغيرات التالية وهي:

1. المتغيرات المستقلة:

- الجنس: وله مستويان: (ذكر، أنثى).
- المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات: (بكالوريوس فأقل، ماجستير، أعلى من ماجستير).
- المسمى الوظيفي: وله ثلاثة مستويات: (مدير، رئيس قسم، موظف في قسم).
- سنوات الخبرة: وله ثلاثة مستويات: (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

2. المتغير التابع:

- الإدارة الإلكترونية.
- المساءلة الإدارية التربوية.

المعالجات الإحصائية:

وللإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) وذلك باستخدام المعالجات الآتية:

- المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النسب المئوية.
- اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t- Test) لتحديد الفروق في الإدارة الإلكترونية والمساءلة الإدارية التربوية تبعاً لمتغيري (الجنس، والمؤهل العلمي).

- تحليل التباين الأحادي (One- way ANOVA) لتحديد الفروق في الإدارة الإلكترونية والمساءلة الإدارية التربوية تبعاً لمتغيري (المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة).
- اختبار سيداك (Sidak) للمقارنة البعدية الثنائية بين المتوسطات الحسابية عند الحاجة.
- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لتحديد العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والمساءلة الإدارية التربوية.
- الإنحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لتحديد نسبة مساهمة المساءلة الإدارية التربوية في الإدارة الإلكترونية.
- معادلة كرونباخ - ألفا.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يشتمل الفصل الحالي على العرض للنتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد الإجابة عن الأسئلة الفرعية وفحص الفرضيات التي تنبثق عن سؤال الدراسة الرئيسي والذي ينص على: " ما درجة الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالمساءلة الإدارية التربوية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين ؟" وفيما يلي العرض لهذه النتائج وفقاً لتسلسل أسئلة الدراسة وفرضياتها:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول والذي نصه:

ما درجة الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لكل فقرة وللمجال المنتمية إليه وللدرجة الكلية للإدارة الإلكترونية، والجدول (4) يبين خلاصة نتائج السؤال الأول. ولتفسير النتائج تم استخدام النسب المئوية المعتمدة لسلم ليكرت الخماسي وهي:

- المتوسط الحسابي (4.21 فأكثر) ويعادل (84.2% فأكثر) درجة كبيرة جداً.
- المتوسط الحسابي (3.41 - 4.20) ويعادل (68.2% - 84.0%) درجة كبيرة.
- المتوسط الحسابي (2.61-3.40) ويعادل (52.2% - 68.0%) درجة متوسطة.
- المتوسط الحسابي (1.81-2.60) ويعادل (36.2% - 52.0%) درجة قليلة.
- المتوسط الحسابي (أقل من 1.81) ويعادل (أقل من 36.2%) درجة قليلة جداً.

1 - مجال التخطيط الإلكتروني:

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال التخطيط الإلكتروني (ن = 290).

الرقم في المقياس	الفقرات	متوسط الإستجابة*	الانحراف المعياري	%	الدرجة	الترتيب
1	تعمل الإدارة الإلكترونية على تحسين كلفة إجراءات التخطيط الإداري في المدرسة.	3.82	0.69	76.4	كبيرة	2
2	يسهل استخدام الإدارة الإلكترونية مواكبة المتغيرات والمستجدات الإدارية العالمية في المدرسة.	3.83	0.72	76.6	كبيرة	1
3	تساهم الإدارة الإلكترونية في تطوير نظم التخطيط الإدارية في المدارس.	3.79	0.75	75.8	كبيرة	4
4	تساعد الإدارة الإلكترونية في إكساب مديري المدارس العديد من الخبرات الإدارية في المدارس.	3.82	0.68	76.4	كبيرة	2
5	يؤدي استخدام الإدارة الإلكترونية في تطبيق مفهوم التخطيط المتكامل في المدرسة.	3.72	0.67	74.4	كبيرة	5
6	تساهم الإدارة الإلكترونية في وضع خطط توظيف الموارد البشرية والمادية بشكل أفضل في المدرسة.	3.68	0.75	73.6	كبيرة	6
7	تساهم الإدارة الإلكترونية في مشاركة جميع الأطراف في التخطيط الإستراتيجي في المدرسة.	3.58	0.77	71.6	كبيرة	9
8	تساعد الإدارة الإلكترونية في الحد من مشكلات التخطيط في المدرسة.	3.61	0.72	72.2	كبيرة	8
9	يحرص المدير على استمرارية التخطيط في المدرسة.	3.62	78.	72.4	كبيرة	7
الدرجة الكلية لمجال التخطيط الإلكتروني						
		3.72	0.57	74.4	كبيرة	

• أعلى استجابة 5 درجات، % النسبة المئوية للاستجابة.

تشير نتائج الجدول (4) أنّ درجة الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين لفقرات مجال التخطيط الإلكتروني كانت كبيرة على جميع الفقرات (1 - 9)، حيث تراوحت النسب المئوية للإستجابة عليها ما بين (71.6% - 76.6%).

وفيما يتعلّق بالدرجة الكلية لمجال التخطيط الإلكتروني لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين كانت كبيرة، حيث كانت النسبة المئوية للإستجابة (74.4%).

2 مجال التنظيم الإلكتروني:

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال التنظيم الإلكتروني (ن = 290).

الرقم في المقياس	الفقرات	متوسط الإستجابة*	الانحراف المعياري	%	الدرجة	الترتيب
10	تساعد الإدارة الإلكترونية المعلمين في الحصول على المعلومة في أي وقت ومكان في المدرسة.	3.97	0.68	79.4	كبيرة	5
11	توفر الإدارة الإلكترونية نظام أرشفة إلكتروني لمختلف الأطراف في المدرسة.	3.99	0.73	79.8	كبيرة	4
12	تساهم الإدارة الإلكترونية في توفير الوقت والمال والجهد لدى العاملين في المدرسة.	4.10	0.77	82	كبيرة	1
13	تساهم الإدارة الإلكترونية في تأمين التواصل بين مختلف العناصر الإدارية في المدارس.	4.08	0.73	81.6	كبيرة	2
14	تساعد الإدارة الإلكترونية في استيعاب أكبر عدد ممكن من المستفيدين في وقت واحد في المدرسة.	4.03	0.71	80.6	كبيرة	3
15	تساهم الإدارة الإلكترونية في رفع مستوى تطبيق أداء الطلبة في المدرسة.	3.52	0.78	70.4	كبيرة	10
16	تساهم الإدارة الإلكترونية في إيجاد بيئة تنظيمية تتسم بالدقة والمرونة في المدرسة.	3.72	0.66	74.4	كبيرة	7
17	تساعد الإدارة الإلكترونية في توفير مبدأ الخصوصية لدى المديرين في المدرسة.	3.74	0.80	74.8	كبيرة	6
18	تساهم الإدارة الإلكترونية في تحقيق التواصل مع المجتمع المحلي والمدرسة.	3.63	0.80	72.6	كبيرة	9
19	يصر صناع القرار ضمن الهيئات الهيكلية للإدارة إلكترونياً في المدرسة.	3.43	0.80	68.6	كبيرة	11
20	يمكن للهيكل التنظيمي للمدرسة أن يستوعب إدخال التقنيات الحديثة في العمل لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدرسة.	3.67	0.78	73.4	كبيرة	8
	الدرجة الكلية لمجال التنظيم الإلكتروني	3.81	0.53	76.2	كبيرة	

• أعلى استجابة 5 درجات، % النسبة المئوية للاستجابة.

تشير نتائج الجدول (5) أنّ درجة الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين لفقرات مجال التنظيم الإلكتروني كانت كبيرة على جميع الفقرات (10 - 20)، حيث تراوحت النسب المئوية للإستجابة عليها ما بين (68.6% - 82%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمجال التنظيم الإلكتروني لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين كانت كبيرة، حيث كانت النسبة المئوية للإستجابة (76.2%).

3 - مجال التنفيذ الإلكتروني:

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال التنفيذ الإلكتروني (ن = 290).

الرقم في المقياس	الفقرات	متوسط الإستجابة*	الانحراف المعياري	%	الدرجة	الترتيب
21	تعمل الإدارة الإلكترونية على توفير البيانات لدى جميع المعلمين في المدرسة.	3.97	0.74	79.4	كبيرة	1
22	تساعد الإدارة الإلكترونية في التخلص من النظام البيروقراطي في إنجاز المعاملات في المدرسة.	3.75	0.80	75	كبيرة	8
23	تساهم الإدارة الإلكترونية في تأدية المدرسة لوظائفها التعليمية والمجتمعية.	3.65	0.77	73	كبيرة	12
24	تساعد الإدارة الإلكترونية المدرسة على الإستجابة للمستجدات والإبداع وتجريب الأفكار والأساليب الجديدة.	3.74	0.74	74.8	كبيرة	9
25	تساعد الإدارة الإلكترونية في تنفيذ العديد من الخطط الإدارية بسهولة ويسر في المدرسة.	3.71	0.71	74.2	كبيرة	10
26	تعمل الإدارة الإلكترونية على تقديم المعلومات بشكل دقيق وسليم في المدرسة.	3.80	0.79	76	كبيرة	6
27	يؤدي استخدام الإدارة الإلكترونية في دعم المدرسة لتحقيق مراكز متقدمة في الأداء الإلكتروني بين المدارس.	3.81	0.74	76.2	كبيرة	5

7	كبيرة	75.8	0.72	3.79	تساعد الإدارة الإلكترونية في الإستغلال الأمثل لمصادر المعلومات المتاحة في المدرسة.	28
4	كبيرة	78	0.78	3.90	تساهم الإدارة الإلكترونية في تسهيل عملية الحصول على الوثائق الرسمية في المدارس.	29
1	كبيرة	79.4	0.79	3.97	يستخدم المدير البريد الإلكتروني في الإتصال والتواصل مع مديريات التربية والتعليم.	30
16	كبيرة	70.8	0.77	3.54	يشارك المدير بفعالية في المنتديات على شبكة الإنترنت.	31
14	كبيرة	71.8	0.75	3.59	يحرص المدير على توفير بيئة إلكترونية مرنة وتشاركية في المدرسة.	32
15	كبيرة	71.4	0.80	3.57	تساهم الإدارة الإلكترونية في تحقيق مبدأ الشفافية في تقديم الخدمات المدرسية.	33
11	كبيرة	73.8	0.83	3.69	توفر الإدارة الإلكترونية الكثير من المرونة والسرعة في تقديم الخدمات المدرسية.	34
3	كبيرة	79	0.76	3.95	تساعد الإدارة الإلكترونية في تسهيل تلقي القرارات الإدارية من مديريات التربية والتعليم.	35
12	كبيرة	73	0.77	3.65	يتوفر برمجيات الحاسوب المختلفة التي تسهم في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدرسة.	36
	كبيرة	75.2	0.56	3.76	الدرجة الكلية لمجال التنفيذ الإلكتروني	

• أعلى استجابة 5 درجات، % النسبة المئوية للاستجابة.

تشير نتائج الجدول (6) أنّ درجة الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين لفقرات مجال التنفيذ الإلكتروني كانت كبيرة على جميع الفقرات (21 - 36)، حيث تراوحت النسب المئوية للإستجابة عليها ما بين (70.8% - 79.4%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمجال التنفيذ الإلكتروني لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين كانت كبيرة، حيث كانت النسبة المئوية للإستجابة (75.2%).

4 - مجال الرقابة والتفويم الإلكتروني:

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الرقابة والتفويم الإلكتروني (ن = 290).

الرقم في المقياس	الفقرات	متوسط الإستجابة*	الانحراف المعياري	%	الدرجة	الترتيب
37	تساعد الإدارة الإلكترونية في متابعة الخطط والأعمال اليومية للمعلمين في المدرسة.	3.69	0.80	73.8	كبيرة	3
38	تساهم الإدارة الإلكترونية في توفير نظام رقابي إلكتروني وفقاً للوائح والتعليمات.	3.66	0.84	73.2	كبيرة	4
39	تساهم الإدارة الإلكترونية في تقييم إنجاز الأعمال وجودتها في المدرسة.	3.61	0.78	72.2	كبيرة	5
40	تساهم الإدارة الإلكترونية في تحديث المعلومات والبيانات من خلال الرقابة والمتابعة في المدرسة.	3.72	0.80	74.4	كبيرة	2
41	تساعد الإدارة الإلكترونية في الكشف عن نقاط القوة لتعزيزها والضعف لعلاجها في العملية التعليمية والإدارية في المدرسة.	3.54	0.78	70.8	كبيرة	6
42	تساهم الإدارة الإلكترونية في تطبيق نظام إلكتروني متطور في المدرسة.	3.54	0.74	70.8	كبيرة	6
43	توفر الإدارة الإلكترونية طرق دقيقة لمتابعة ومراقبة الأعمال التعليمية والإدارية في المدرسة.	3.80	0.77	76	كبيرة	1
الدرجة الكلية لمجال الرقابة والتفويم الإلكتروني						
		3.65	0.63	73	كبيرة	

• أعلى استجابة 5 درجات، % النسبة المئوية للاستجابة.

تشير نتائج الجدول (7) أنّ درجة الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين لفقرات مجال الرقابة والتفويم الإلكتروني كانت كبيرة على جميع الفقرات (37 - 43)، حيث تراوحت النسب المئوية للإستجابة عليها ما بين (70.8% - 76%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمجال الرقابة والتقويم الإلكتروني لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين كانت كبيرة، حيث كانت النسبة المئوية للإستجابة (73%).

5 - خلاصة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول:

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والترتيب لمجالات الإدارة الإلكترونية (ن = 290).

الرقم	المجال	المتوسط	الانحراف	%	الدرجة	الترتيب
1	التخطيط الإلكتروني	3.72	0.57	74.4	كبيرة	الثالث
2	التنظيم الإلكتروني	3.81	0.53	76.2	كبيرة	الأول
3	التنفيذ الإلكتروني	3.76	0.56	75.2	كبيرة	الثاني
4	الرقابة والتقويم الإلكتروني	3.65	0.63	73	كبيرة	الرابع
	الدرجة الكلية للإدارة الإلكترونية	3.73	0.52	74.6	كبيرة	

• أعلى استجابة 5 درجات، % النسبة المئوية للاستجابة.

تشير نتائج الجدول (8) أنّ الدرجة الكلية للإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين كانت كبيرة ونسبة مئوية (74.6%)، وكانت الدرجة كبيرة على جميع المجالات وتراوحت النسبة المئوية للإستجابة عليها ما بين (73% - 76.2%)، حيث كانت أعلى استجابة على مجال (التنظيم الإلكتروني) بنسبة مئوية (76.2%)، وكانت أقل درجة للإستجابة على مجال (الرقابة والتقويم الإلكتروني) بنسبة مئوية (73%).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني والذي نصه:

ما درجة المساءلة الإدارية التربوية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لكل فقرة وللمجال المنتمية إليه وللدرجة الكلية للمساءلة الإدارية التربوية، ونتائج الجداول (9) تظهر ذلك، والجدول (10) يبين خلاصة نتائج السؤال الثاني.

مجال الإنضباط الوظيفي:

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الإنضباط الوظيفي (ن = 290).

الرقم في المقياس	الفقرات	متوسط الإستجابة*	الانحراف المعياري	%	الدرجة	الترتيب
1	يلتزم المدير بساعات الدوام الرسمي في المدرسة.	3.73	0.76	74.6	كبيرة	3
2	يتقيد المدير بالتعليمات والأنظمة التربوية في المدرسة.	3.80	0.77	76	كبيرة	2
3	يلتزم المدير بموعد بدء الفعاليات الصباحية في المدرسة.	3.45	0.72	69	كبيرة	10
4	يُطبّق المدير أسس عادلة عند تقييم أداء المعلمين في المدرسة.	3.70	0.70	74	كبيرة	4
5	يلتزم المدير بالتسلسل الهرمي في العمل في المدرسة.	3.52	0.74	70.4	كبيرة	9
6	يجري المدير مبدأ المساءلة بناء على معلومات موثوقة في المدرسة.	3.59	0.70	71.8	كبيرة	6
7	يهتم المدير بمساءلة العاملين عن الخطأ فور ثبوته في المدرسة.	3.82	0.67	76.4	كبيرة	1
8	يراقب المدير التزام العاملين بمواعيد الدوام الرسمي في المدرسة.	3.66	0.71	73.2	كبيرة	5
9	يحرص المدير على استثمار الوقت عند متابعته لعمله داخل البيئة المدرسية.	3.59	0.72	71.8	كبيرة	6
10	يلتزم المدير بتقديم تفسيرات لبعض القرارات والتصرفات المخالفة في المدرسة.	3.57	0.67	71.4	كبيرة	8
	الدرجة الكلية لمجال الإنضباط الوظيفي	3.64	0.54	72.8	كبيرة	

• أعلى استجابة 5 درجات، % النسبة المئوية للاستجابة.

تشير نتائج الجدول (9) أنّ درجة المساءلة الإدارية التربوية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين لفقرات مجال الإنضباط الوظيفي كانت كبيرة على جميع الفقرات (1 - 10)، حيث تراوحت النسب المئوية للإستجابة عليها ما بين (69% - 76.4%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمجال الإنضباط الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين كانت كبيرة، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة (72.8%).

1 مجال العمل والإنجاز:

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال العمل والإنجاز (ن = 290).

الترتيب	الدرجة	%	الانحراف المعياري	متوسط الإستجابة*	الفقرات	الرقم في المقياس
1	كبيرة	72.6	0.70	3.63	يُشجّع المدير على العمل الجماعي بين المعلمين في المدرسة.	11
4	كبيرة	71.4	0.67	3.57	يستفيد المدير من التغذية الراجعة للخطط والأعمال التي يتم تنفيذها في المدرسة.	12
5	كبيرة	70.8	0.71	3.54	يُلبي المدير حاجات المعلمين المهنية في المدرسة.	13
1	كبيرة	72.6	0.69	3.63	يحرص المدير على إنجاز الأعمال في وقتها في المدرسة.	14
6	كبيرة	70.4	0.67	3.52	يراجع المدير توزيع المهام الإدارية في المدرسة وفق الكفاءة والقدرة.	15
3	كبيرة	72.2	0.66	3.61	يهتم المدير بمتابعة وتوجيه الإدارة المدرسية بشكل مستمر.	16
8	كبيرة	68.6	0.80	3.43	يطرح المدير أفكاراً جديدة ومدرسة جيداً في العمل الإداري المدرسي.	17
10	متوسطة	67.8	0.84	3.39	يُشجّع المدير المعلمين على تقديم مبادرات لتطوير الأداء في المدرسة.	18
9	كبيرة	68.4	0.78	3.42	يُكافئ المدير المعلمين على ممارسة أدوار ومهارات ومسؤوليات جديدة في المدرسة.	19
7	كبيرة	69	0.77	3.45	يتابع المدير التزام المعلمين في تطوير أدوات التقويم باستمرار في المدرسة.	20
	كبيرة	70.4	0.59	3.52	الدرجة الكلية لمجال العمل والإنجاز	

• أعلى استجابة 5 درجات، % النسبة المئوية للاستجابة.

تشير نتائج الجدول (10) أنّ درجة المساءلة الإدارية التربوية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين لفقرات مجال العمل والإنجاز كانت كبيرة على الفقرات (11، 12، 13، 14، 15، 16، 17، 19، 20)، حيث تراوحت النسب المئوية للإستجابة عليها ما بين (68.4% - 72.6%)، وكانت درجة الإستجابة متوسطة على الفقرة (18) بنسبة مئوية للإستجابة عليها قدرها (67.8%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمجال العمل والإنجاز لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين كانت كبيرة، حيث كانت النسبة المئوية للإستجابة (70.4%).

2 مجال العلاقات الإنسانية:

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال العلاقات الإنسانية (ن = 290).

الترتيب	الدرجة	%	الانحراف المعياري	متوسط الإستجابة*	الفقرات	الرقم في المقياس
2	كبيرة	73	0.77	3.65	يبعد المدير عن إثارة التعصب والطائفية بين المعلمين والطلبة في المدرسة.	21
1	كبيرة	73.8	0.72	3.69	يقيم المدير علاقات طيبة مع أسرة المدرسة.	22
4	كبيرة	72.6	0.68	3.63	يبث المدير الثقة بين المعلمين والطلبة في المدرسة.	23
9	كبيرة	70	0.75	3.50	يراعي المدير العدل والمساواة في التعامل مع المعلمين والطلبة في المدرسة.	24
7	كبيرة	71.2	0.71	3.56	يهتم المدير بالتعرف على إمكانيات البيئة المحلية واحتياجاتها وكيفية التعامل معها.	25
6	كبيرة	71.8	0.78	3.59	يطلع المدير على الصورة الحقيقية لأوضاع مدرسته.	26
8	كبيرة	70.2	0.75	3.51	يشارك المدير في طرح أفكار جديدة تعزز العلاقة الطيبة مع المجتمع المحلي والمدرسة.	27
2	كبيرة	73	0.70	3.65	يتعامل المدير مع الإدارة التربوية بمرونة واحترام.	28
4	كبيرة	72.6	0.73	3.63	يهتم المدير بمشاركة الإدارة التربوية المناسبات الإجتماعية المختلفة.	29
	كبيرة	72	0.58	3.60	الدرجة الكلية لمجال العلاقات الإنسانية	

• أعلى استجابة 5 درجات، % النسبة المئوية للاستجابة.

تشير نتائج الجدول (11) أنّ درجة المساءلة الإدارية التربوية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين لفقرات مجال العلاقات الإنسانية كانت كبيرة على الفقرات (21 - 29)، حيث تراوحت النسب المئوية للإستجابة عليها ما بين (70% - 73.8%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمجال العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين كانت كبيرة، حيث كانت النسبة المئوية للإستجابة (72%).

3 - مجال أخلاقيات الوظيفة:

الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال أخلاقيات الوظيفة (ن = 290)

الرقم في المقياس	الفقرات	متوسط الإستجابة *	الانحراف المعياري	%	الدرجة	الترتيب
30	يحرص مدير المدرسة على عدم استغلال مكانته لتحقيق مكاسب خاصة.	3.61	0.77	72.2	كبيرة	4
31	يحافظ المدير على السلوك الأخلاقي المتعلق بالعمل الإداري.	3.70	0.70	74	كبيرة	2
32	يحرص المدير على مكافحة المحسوبية في العمل.	3.54	0.80	70.8	كبيرة	7
33	يوجه المدير العاملين بالمدرسة نحو الحفاظ على ممتلكاتها بطرق سليمة.	3.77	0.68	75.4	كبيرة	1
34	يُثمن المدير الممارسات والقيم الإيجابية لدى الإدارة التربوية.	3.68	0.69	73.6	كبيرة	3
35	يحرص المدير على النزاهة في الآليات والإجراءات التي يستخدمها في عملية المساءلة.	3.60	0.71	72	كبيرة	6
36	ترتكز الآليات التي يستخدمها المدير نحو تعزيز المسؤولية في نفوس المعلمين.	3.53	0.68	70.3	كبيرة	8
37	يتعاون المدير مع فريق العمل المدرسي بشكل فعّال لتحقيق الأهداف.	3.61	0.71	72.2	كبيرة	4
38	يُحفّز المدير المعلمين على التحلّي بأخلاقيات المهنة من خلال مسابقة المعلم المثالي.	3.43	0.88	68.6	كبيرة	9
	الدرجة الكلية لمجال أخلاقيات الوظيفة	3.61	0.59	72.2	كبيرة	

• أعلى استجابة 5 درجات، % النسبة المئوية للاستجابة.

تشير نتائج الجدول (12) أنّ درجة المساءلة الإدارية التربوية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين لفقرات مجال أخلاقيات الوظيفة كانت كبيرة على الفقرات (30 - 38)، حيث تراوحت النسب المئوية للإستجابة عليها ما بين (68.6% - 75.4%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمجال أخلاقيات الوظيفة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين كانت كبيرة، حيث كانت النسبة المئوية للإستجابة (72.2%).

4 - مجال المشاركة والمسؤولية:

الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال المشاركة والمسؤولية (ن = 290).

الترتيب	الدرجة	%	الانحراف المعياري	متوسط الإستجابة *	الفقرات	الرقم في المقياس
3	كبيرة	72.6	0.77	3.63	يتعاون المدير مع المعلمين في صياغة الآليات التي تتضمن مسؤولية كل معلم تجاه طلبته.	39
5	كبيرة	69.2	0.81	3.46	يُنسّق المدير مع المعلمين متطلبات تنفيذ آليات المساءلة في المدرسة.	40
4	كبيرة	72.2	0.75	3.61	يوجه المدير المعلمين نحو تحمل المسؤولية تجاه أدائهم في المدرسة.	41
2	كبيرة	73.8	0.77	3.69	يشارك المدير الإدارة في متابعة أداء المعلمين والطلبة في المدرسة.	42
1	كبيرة	74	0.73	3.70	يتابع المدير درجة التزام المعلمين بالمهام الإدارية الموكلة لهم في المدرسة.	43
	كبيرة	72.4	0.64	3.62	الدرجة الكلية لمجال المشاركة والمسؤولية	

• أعلى استجابة 5 درجات، % النسبة المئوية للاستجابة.

تشير نتائج الجدول (13) أنّ درجة المساءلة الإدارية التربوية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين لفقرات مجال المشاركة والمسؤولية كانت كبيرة على الفقرات (39 - 43)، حيث تراوحت النسب المئوية للاستجابة عليها ما بين (69.2% - 74%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمجال المشاركة والمسؤولية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين كانت كبيرة، حيث كانت النسبة المئوية للإستجابة (72.4%).

6- خلاصة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني والذي نصه:

ما درجة المساءلة الإدارية التربوية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين؟

الجدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والترتيب لمجالات المساءلة الإدارية التربوية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين (ن = 290).

الرقم	المجال	المتوسط	الانحراف	%	الدرجة	الترتيب
1	الإنضباط الوظيفي	3.64	0.54	72.8	كبيرة	الأول
2	العمل والإنجاز	3.52	0.59	70.4	كبيرة	الخامس
3	العلاقات الإنسانية	3.60	0.58	72	كبيرة	الرابع
4	أخلاقيات الوظيفة	3.61	0.59	72.2	كبيرة	الثالث
5	المشاركة والمسؤولية	3.62	0.64	72.4	كبيرة	الثاني
	الدرجة الكلية للمساءلة الإدارية	3.60	0.53	72	كبيرة	

• أعلى استجابة 5 درجات، % النسبة المئوية للاستجابة.

تشير نتائج الجدول (14) أنّ ال درجة الكلية للمساءلة الإدارية التربوية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين كانت كبيرة ونسبة مئوية (72%)، وكانت الدرجة كبيرة على جميع المجالات وتراوحت النسبة المئوية للإستجابة عليها ما بين (70.4% - 72.8%)، حيث كانت أعلى استجابة على مجال (الإنضباط الوظيفي) بنسبة مئوية (72.8%)، وكانت أقل درجة للإستجابة على مجال (العمل والإنجاز) بنسبة مئوية (70.4%).

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث والذي نصه:

هل يوجد أثر لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة) في درجة الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين؟
ومن أجل الاجابة عن هذا السؤال قام الباحث بفحص الفرضيات التي تنبثق عنه وهي:

1 -النتائج المتعلقة بالفرضية الأول وتنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية في درجة الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تعزى لمتغير الجنس.
وللتأكد من صحة هذه الفرضية واختبارها قام الباحث باستخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، ونتائج الجدول (15) توضح ذلك.

الجدول (15): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لتحديد الفروق في درجة الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تبعاً لمتغير الجنس (ن = 290).

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	الدلالة*
التخطيط الإلكتروني	ذكر	153	3.74	0.53	0.735	0.463
	أنثى	137	3.69	0.62		
التنظيم الإلكتروني	ذكر	153	3.82	0.52	0.517	0.605
	أنثى	137	3.79	0.55		
التنفيذ الإلكتروني	ذكر	153	3.78	0.50	0.868	0.386
	أنثى	137	3.73	0.62		
الرقابة والتفويض الإلكتروني	ذكر	153	3.68	0.60	0.654	0.514
	أنثى	137	3.63	0.66		
الدرجة الكلية للإدارة الإلكترونية	ذكر	153	3.76	0.48	0.764	0.445
	أنثى	137	3.71	0.57		

*مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

تشير نتائج الجدول (15) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في الدرجة الكلية للإدارة الإلكترونية وجميع مجالاتها لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تعزى لمتغير الجنس، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية.

2 نتائج المتعلقة بالفرضية الثانية وتنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية في درجة الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وللتأكد من صحة هذه الفرضية واختبارها قام الباحث باستخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، ونتائج الجدول (16) توضح ذلك.

الجدول (16): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لتحديد الفروق في درجة الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ن = 290).

المجالات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	الدلالة *
التخطيط الإلكتروني	بكالوريوس فأقل	201	3.59	0.60	-6.030	*0.000
	ماجستير فأعلى	89	4.01	0.39		
التنظيم الإلكتروني	بكالوريوس فأقل	201	3.68	0.53	-6.609	*0.000
	ماجستير فأعلى	89	4.10	0.40		
التنفيذ الإلكتروني	بكالوريوس فأقل	201	3.63	0.58	-5.975	*0.000
	ماجستير فأعلى	89	4.04	0.39		
الرقابة والتقييم الإلكتروني	بكالوريوس فأقل	201	3.51	0.62	-6.066	*0.000
	ماجستير فأعلى	89	3.97	0.53		
الدرجة الكلية للإدارة الإلكترونية	بكالوريوس فأقل	201	3.60	0.53	-6.869	*0.000
	ماجستير فأعلى	89	4.03	0.37		

* مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

تشير نتائج الجدول (16) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في الدرجة الكلية للإدارة الإلكترونية وجميع مجالاتها لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي بين بكالوريوس فأقل وماجستير فأعلى ولصالح ماجستير فأعلى، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية.

3 نتائج المتعلقة بالفرضية الثالث وتنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية في درجة الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ولاختبار هذه الفرضية والتأكد من صحتها تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، ونتائج الجداول (17) تبين ذلك.

الجدول (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي (ن = 290).

المجالات	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط	الانحراف
التخطيط الإلكتروني	مدير	22	4.01	0.39
	رئيس قسم	65	3.95	0.49
	موظف في قسم	203	3.61	0.58
التنظيم الإلكتروني	مدير	22	3.94	0.42
	رئيس قسم	65	3.98	0.46
	موظف في قسم	203	3.74	0.55
التنفيذ الإلكتروني	مدير	22	3.95	0.40
	رئيس قسم	65	3.94	0.54
	موظف في قسم	203	3.68	0.57
الرقابة والتقويم الإلكتروني	مدير	22	3.88	0.43
	رئيس قسم	65	3.87	0.56
	موظف في قسم	203	3.56	0.64
الدرجة الكلية للإدارة الإلكترونية	مدير	22	3.95	0.36
	رئيس قسم	65	3.94	0.47
	موظف في قسم	203	3.65	0.53

الجدول (18): نتائج تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في درجة الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي (ن = 290).

المجالات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة *
التخطيط الإلكتروني	بين المجموعات	7.66	2	3.83	12.56	*0.000
	داخل المجموعات	87.50	287	0.31		
	المجموع	95.16	289			
التنظيم الإلكتروني	بين المجموعات	3.25	2	1.62	5.91	*0.003
	داخل المجموعات	78.93	287	0.28		
	المجموع	82.17	289			
التنفيذ الإلكتروني	بين المجموعات	4.21	2	2.11	6.97	*0.001
	داخل المجموعات	86.74	287	0.30		
	المجموع	90.95	289			
الرقابة والتقييم الإلكتروني	بين المجموعات	6.27	2	3.14	8.35	*0.000
	داخل المجموعات	107.84	287	0.38		
	المجموع	114.11	289			
الدرجة الكلية للإدارة الإلكترونية	بين المجموعات	5.19	2	2.59	10.12	*0.000
	داخل المجموعات	73.56	287	0.26		
	المجموع	78.75	289			

*مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

تشير نتائج الجدول (18) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في الدرجة الكلية للإدارة الإلكترونية وجميع مجالاتها لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية.

ولتحديد مواقع الفروق تم استخدام اختبار سيداك (Sidak) للمقارنة البعدية بين المتوسطات الحسابية ونتائج الجدول (19) تبين ذلك.

الجدول (19): نتائج اختبار سيداك لتحديد مصادر الفروق في الدرجة الكلية للإدارة الإلكترونية وجميع مجالاتها تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي (ن = 290).

المسما الوظففى	المتوسط	مءفر	رئفس قسم	موظف فى قسم	المجالا
	4.01		0.06	*0.40	الآططفا الإلكآرونى
	3.95			*0.34	
	3.61				
	3.94		0.04-	*0.20	الآنظفم الإلكآرونى
	3.98			*0.24	
	3.74				
	3.95		0.01	*0.27	الآنففذ الإلكآرونى
	3.94			*0.26	
	3.68				
	3.88		0.01	*0.32	الرقابة والآقوفم الإلكآرونى
	3.87			*0.31	
	3.56				
	3.95		0.01	*0.30	الدرجة الكلفة للإدارة الإلكآرونىة
	3.94			*0.29	
	3.65				

*مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

آشفر نناآء الآءول (19) أنه آوءء فروق ذاآء دلالة إآصائفة عئء مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) فى الدرجة الكلفة للإدارة الإلكآرونىة وآمفع مآجالآها لءى مءفرى المءارس الآكوفمة الآنوفة من وآهة نظر العاملفن فى مءفرفاآ الآربفة والآعلفم فى فلسطين آعزى لآآفر المسمى الوظففى بفن (مءفر) و (موظف فى قسم) ولصالآ (مءفر)، وكذلك بفن (رئفس قسم) و (موظف فى قسم) ولصالآ (رئفس قسم)، بفنما لا آوءء فروق دالة إآصائفاً بفن (مءفر) و (رئفس قسم).

4-النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة وتنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية في درجة الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة. ولاختبار هذه الفرضية والتأكد من صحتها تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، ونتائج الجداول (20) تبيّن ذلك.

الجدول (20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (ن = 290).

المجالات	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط	الانحراف
التخطيط الإلكتروني	أقل من 5 سنوات	44	3.26	0.75
	4 - 10 سنوات	63	3.82	0.49
	أكثر من 10 سنوات	183	3.79	0.50
التنظيم الإلكتروني	أقل من 5 سنوات	44	3.35	0.68
	5 - 10 سنوات	63	3.92	0.52
	أكثر من 10 سنوات	183	3.88	0.44
التنفيذ الإلكتروني	أقل من 5 سنوات	44	3.22	0.69
	6 - 10 سنوات	63	3.84	0.50
	أكثر من 10 سنوات	183	3.85	0.47
الرقابة والتفويض الإلكتروني	أقل من 5 سنوات	44	3.05	0.65
	7 - 10 سنوات	63	3.73	0.61
	أكثر من 10 سنوات	183	3.77	0.55
الدرجة الكلية للإدارة الإلكترونية	أقل من 5 سنوات	44	3.22	0.63
	8 - 10 سنوات	63	3.83	0.47
	أكثر من 10 سنوات	183	3.82	0.43

الجدول (21): نتائج تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في درجة الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (ن = 290).

المجالات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة *
التخطيط الإلكتروني	بين المجموعات	10.79	2	5.40	18.36	*0.000
	داخل المجموعات	84.37	287	29.		
	المجموع	95.16	289			
التنظيم الإلكتروني	بين المجموعات	11.03	2	5.52	22.25	*0.000
	داخل المجموعات	71.14	287	25.		
	المجموع	82.17	289			
التنفيذ الإلكتروني	بين المجموعات	14.72	2	7.36	27.72	*0.000
	داخل المجموعات	76.23	287	27.		
	المجموع	90.95	289			
الرقابة والتفويض الإلكتروني	بين المجموعات	18.99	2	9.50	28.66	*0.000
	داخل المجموعات	95.11	287	33.		
	المجموع	114.11	289			
الدرجة الكلية للإدارة الإلكترونية	بين المجموعات	13.64	2	6.82	30.06	*0.000
	داخل المجموعات	65.11	287	23.		
	المجموع	78.75	289			

*مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

تشير نتائج الجدول (21) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في الدرجة الكلية للإدارة الإلكترونية وجميع مجالاتها لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية.

ولتحديد مواقع الفروق تم استخدام اختبار سيداك (Sidak) للمقارنة البعدية بين المتوسطات الحسابية ونتائج الجدول (22) تبين ذلك.

الجدول (22): نتائج اختبار سيداك لتحديد مصادر الفروق في الدرجة الكلية للإدارة الإلكترونية وجميع مجالاتها تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (ن = 290).

أكثر من 10 سنوات	10-5 سنوات	أقل من 5 سنوات	المتوسط	سنوات الخبرة المجالات
*0.53-	*0.56-		3.26	التخطيط الإلكتروني
0.03			3.82	
			3.79	
*0.53-	*0.57-		3.35	التنظيم الإلكتروني
0.04			3.92	
			3.88	
*0.63-	*0.62-		3.22	التفويض الإلكتروني
0.01-			3.84	
			3.85	
*0.72-	*0.68-		3.05	الرقابة والتقييم الإلكتروني
0.04-			3.73	
			3.77	
*0.60-	*0.61-		3.22	الدرجة الكلية للإدارة الإلكترونية
0.01			3.83	
			3.82	

* مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

تشير نتائج الجدول (22) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في الدرجة الكلية للإدارة الإلكترونية وجميع مجالاتها لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة بين (أقل من 5 سنوات) و (6- 10 سنوات) ولصالح (6- 10 سنوات)، وكذلك بين (أقل من 5 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات) ولصالح (أكثر من 10 سنوات)، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية بين (6- 10 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات).

رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الرابع والذي نصه:

هل يوجد أثر لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة) في درجة المساءلة الإدارية التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين؟

ومن أجل الإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بفحص الفرضيات التي تنبثق عنه وهي:

5 نتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة وتنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية في درجة المساءلة الإدارية التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تعزى لمتغير الجنس. وللتأكد من صحة هذه الفرضية واختبارها قام الباحث باستخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، ونتائج الجدول (23) توضح ذلك.

الجدول (23): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لتحديد الفروق في درجة المساءلة الإدارية التربوية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تبعاً لمتغير الجنس (ن = 290).

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	الدلالة*
الإنضباط الوظيفي	ذكر	153	3.68	0.51	1.287	0.199
	أنثى	137	3.60	0.58		
العمل والإنجاز	ذكر	153	3.49	0.59	0.828-	0.408
	أنثى	137	3.55	0.59		
العلاقات الإنسانية	ذكر	153	3.63	0.61	0.756	0.450
	أنثى	137	3.57	0.55		
أخلاقيات الوظيفة	ذكر	153	3.66	0.58	1.444	0.150
	أنثى	137	3.55	0.60		
المشاركة والمسؤولية	ذكر	153	3.65	0.63	0.779	0.437
	أنثى	137	3.59	0.65		
الدرجة الكلية للمساءلة الإدارية التربوية	ذكر	153	3.62	0.53	0.750	0.454
	أنثى	137	3.57	0.54		

*مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

تشير نتائج الجدول (23) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في الدرجة الكلية للمساءلة الإدارية التربوية وجميع مجالاتها لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تعزى لمتغير الجنس، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية.

6- النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة وتنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية في درجة المساءلة الإدارية التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول (24): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لتحديد الفروق في درجة المساءلة الإدارية التربوية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ن = 290).

المجالات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	الدلالة *
الإنضباط الوظيفي	بكالوريوس فأقل	201	3.58	0.57	-2.993	*0.003
	ماجستير فأعلى	89	3.79	0.46		
العمل والإنجاز	بكالوريوس فأقل	201	3.48	0.60	-1.877	0.062
	ماجستير فأعلى	89	3.62	0.54		
العلاقات الإنسانية	بكالوريوس فأقل	201	3.53	0.61	-3.225	*0.001
	ماجستير فأعلى	89	3.76	0.48		
أخلاقيات الوظيفة	بكالوريوس فأقل	201	3.56	0.61	-2.270	*0.024
	ماجستير فأعلى	89	3.73	0.52		
المشاركة والمسؤولية	بكالوريوس فأقل	201	3.56	0.69	-2.196	*0.029
	ماجستير فأعلى	89	3.74	0.51		
الدرجة الكلية للمساءلة الإدارية التربوية	بكالوريوس فأقل	201	3.54	56.	-2.758	*0.006
	ماجستير فأعلى	89	3.73	45.		

*مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

تشير نتائج الجدول (24) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في الدرجة الكلية للمساءلة الإدارية التربوية ومجالاتها (الإنضباط الوظيفي، العلاقات الإنسانية، أخلاقيات الوظيفة، المشاركة والمسؤولية) لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي بين بكالوريوس فأقل وماجستير فأعلى ولصالح ماجستير فأعلى، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية، بينما لم تكن هناك فروق دالة إحصائية في مجال (العمل والإنجاز) تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

7- النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة وتنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية في درجة المساءلة الإدارية التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ولاختبار هذه الفرضية والتأكد من صحتها تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، ونتائج الجداول (25) تبين ذلك.

الجدول (25): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة المساءلة الإدارية التربوية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي (ن = 290).

المجالات	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط	الانحراف
الإنضباط الوظيفي	مدير	22	3.92	0.57
	رئيس قسم	65	3.74	0.58
	موظف في قسم	203	3.58	0.52
العمل والإنجاز	مدير	22	3.88	0.59
	رئيس قسم	65	3.52	0.58
	موظف في قسم	203	3.48	0.58
العلاقات الإنسانية	مدير	22	3.99	0.51
	رئيس قسم	65	3.67	0.55
	موظف في قسم	203	3.54	0.58
أخلاقيات الوظيفة	مدير	22	3.98	0.55
	رئيس قسم	65	3.71	0.58
	موظف في قسم	203	3.54	0.58
المشاركة والمسؤولية	مدير	22	3.89	0.60
	رئيس قسم	65	3.67	0.69
	موظف في قسم	203	3.57	0.62
الدرجة الكلية للمساءلة الإدارية التربوية	مدير	22	3.93	0.50
	رئيس قسم	65	3.66	0.56
	موظف في قسم	203	3.54	0.52

الجدول (26): نتائج تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في درجة المساءلة الإدارية التربوية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي (ن = 290).

المجالات	مصدر التباين	مجموع مربعات الإنحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة *
الإنضباط الوظيفي	بين المجموعات	2.98	2	1.49	5.17	*0.006
	داخل المجموعات	82.77	287	0.29		
	المجموع	85.75	289			
العمل والإنجاز	بين المجموعات	3.25	2	1.63	4.81	*0.009
	داخل المجموعات	96.99	287	0.34		
	المجموع	100.24	289			
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	4.55	2	2.27	6.96	*0.001
	داخل المجموعات	93.65	287	0.33		
	المجموع	98.20	289			
أخلاقيات الوظيفة	بين المجموعات	4.76	2	2.38	7.09	*0.001
	داخل المجموعات	96.38	287	0.34		
	المجموع	101.14	289			
المشاركة والمسؤولية	بين المجموعات	2.26	2	1.13	2.77	0.064
	داخل المجموعات	116.93	287	0.41		
	المجموع	119.19	289			
الدرجة الكلية للمساءلة الإدارية التربوية	بين المجموعات	3.40	2	1.70	6.15	*0.002
	داخل المجموعات	79.31	287	0.28		
	المجموع	82.71	289			

*مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

تشير نتائج الجدول (26) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في الدرجة الكلية للمساءلة الإدارية التربوية ومجالاتها (الإنضباط الوظيفي، العمل والإنجاز، العلاقات الإنسانية، أخلاقيات الوظيفة) لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية في مجال المشاركة والمسؤولية. ولتحديد مواقع الفروق تم استخدام اختبار سيداك (Sidak) للمقارنة البعدية بين المتوسطات الحسابية ونتائج الجدول (27) تبين ذلك.

الجدول (27): نتائج اختبار سيداك لتحديد مصادر الفروق في الدرجة الكلية للإدارة الإلكترونية وجميع مجالاتها تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي (ن = 290).

المسمى الوظيفي المجالات	المتوسط	مدير	رئيس قسم	موظف في قسم
الإنضباط الوظيفي	3.92		0.18	*0.36
	3.74			0.16
	3.58			
العمل والإنجاز	3.88		*0.36	*0.40
	3.52			0.04
	3.48			
العلاقات الإنسانية	3.99		*0.32	*0.45
	3.67			0.13
	3.54			
أخلاقيات الوظيفة	3.98		0.27	*0.44
	3.71			0.23
	3.54			
الدرجة الكلية للمساعدة الإدارية التربوية	3.93		0.27	*0.39
	3.66			0.12
	3.54			

*مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

تشير نتائج الجدول (27) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في الدرجة الكلية للمساعدة الإدارية التربوية وجميع مجالاتها لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي بين (مدير) و (موظف في قسم) ولصالح (مدير)، وكذلك بين (مدير) و (رئيس قسم) ولصالح (مدير) في مجالي (العمل والإنجاز، العلاقات الإنسانية)، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية في المقارنات البعدية المتبقية بين المتوسطات الحسابية.

8- النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة وتنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية في درجة المساعدة التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ولاختبار هذه الفرضية والتأكد من صحتها تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، ونتائج الجداول (28) تبين ذلك.

الجدول (28): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة المساءلة الإدارية التربوية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (ن = 290).

المتوسط	الانحراف	العدد	سنوات الخبرة	المجالات
3.21	0.62	44	أقل من 5 سنوات	الإنضباط الوظيفي
3.77	0.46	63	9 - 10 سنوات	
3.71	0.50	183	أكثر من 10 سنوات	
3.06	0.70	44	أقل من 5 سنوات	العمل والإنجاز
3.59	0.54	63	10- 10 سنوات	
3.61	0.52	183	أكثر من 10 سنوات	
3.07	0.62	44	أقل من 5 سنوات	العلاقات الإنسانية
3.74	0.46	63	10- 11 سنوات	
3.68	0.54	183	أكثر من 10 سنوات	
3.10	0.66	44	أقل من 5 سنوات	أخلاقيات الوظيفة
3.74	0.49	63	10- 12 سنوات	
3.68	0.54	183	أكثر من 10 سنوات	
3.08	0.77	44	أقل من 5 سنوات	المشاركة والمسؤولية
3.74	0.53	63	10- 13 سنوات	
3.71	0.58	183	أكثر من 10 سنوات	
3.10	0.61	44	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية للمساءلة الإدارية التربوية
3.72	0.43	63	10- 14 سنوات	
3.68	0.48	183	أكثر من 10 سنوات	

الجدول (29): نتائج تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في درجة المساءلة الإدارية التربوية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (ن = 290).

المجالات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة *
الإنضباط الوظيفي	بين المجموعات	10.06	2	5.03	19.08	*0.000
	داخل المجموعات	75.69	287	0.26		
	المجموع	85.75	289			
العمل والإنجاز	بين المجموعات	10.97	2	5.49	17.64	*0.000
	داخل المجموعات	89.27	287	0.31		
	المجموع	100.24	289			
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	15.01	2	7.50	25.88	*0.000
	داخل المجموعات	83.19	287	0.29		
	المجموع	98.20	289			
أخلاقيات الوظيفة	بين المجموعات	13.49	2	6.75	22.09	*0.000
	داخل المجموعات	87.65	287	0.31		
	المجموع	101.14	289			
المشاركة والمسؤولية	بين المجموعات	15.22	2	7.61	21	*0.000
	داخل المجموعات	103.97	287	0.36		
	المجموع	119.19	289			
الدرجة الكلية للمساءلة الإدارية التربوية	بين المجموعات	12.82	2	6.41	26.31	*0.000
	داخل المجموعات	69.90	287	0.24		
	المجموع	82.71	289			

*مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

تشير نتائج الجدول (29) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في الدرجة الكلية للمساءلة الإدارية التربوية وجميع مجالاتها لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية.

ولتحديد مواقع الفروق تم استخدام اختبار سيداك (Sidak) للمقارنة البعدية بين المتوسطات الحسابية ونتائج الجدول (30) تبين ذلك.

الجدول (30): نتائج اختبار سيداك لتحديد مصادر الفروق في الدرجة الكلية للإدارة الإلكترونية وجميع مجالاتها تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (ن = 290).

المجالات	سنوات الخبرة	المتوسط	أقل من 5 سنوات	5 - 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
الإنضباط الوظيفي	3.21			*0.56-	*0.50-
	3.77				0.06
	3.71				
العمل والإنجاز	3.06			*0.53-	*0.55-
	3.59				0.02-
	3.61				
العلاقات الإنسانية	3.07			*0.67-	*0.61-
	3.74				0.06
	3.68				
أخلاقيات الوظيفة	3.10			*0.64-	*0.58-
	3.74				0.06
	3.68				
المشاركة والمسؤولية	3.08			*0.66-	*0.63-
	3.74				0.03
	3.71				
الدرجة الكلية للمساعدة الإدارية التربوية	3.10			*0.62-	*0.58-
	3.72				0.04
	3.68				

* مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

تشير نتائج الجدول (30) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في الدرجة الكلية للمساعدة الإدارية التربوية وجميع مجالاتها لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة بين (أقل من 5 سنوات) و (6- 10 سنوات) و (لصالح (6- 10 سنوات)، وكذلك بين (أقل من 5 سنوات) و (أكثر من 10 سنوات) و (لصالح (أكثر من 10 سنوات)، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية بين (6- 10 سنوات) و (أكثر من 10 سنوات).

خامساً: النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الخامس والذي نصه:

ما العلاقة بين درجتي الإدارة الإلكترونية والمساءلة الإدارية التربوية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين؟ وما نسبة مساهمة المساءلة الإدارية التربوية في الإدارة الإلكترونية؟
وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بفحص الفرضية المنبثقة عنه وهي:

9- النتائج المتعلقة بالفرضية التاسعة وتنص على:

لا يوجد ارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في المتوسطات الحسابية بين درجتي الإدارة الإلكترونية والمساءلة الإدارية التربوية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين.
وللتأكد من صحة الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) ونتائج الجدول (31) تبين ذلك.

الجدول (31): نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين درجتي الإدارة الإلكترونية والمساءلة الإدارية التربوية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين (ن = 290).

مستوى الدلالة *	قيمة (r)	درجة المساءلة الإدارية		درجة الإدارة الإلكترونية	
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط
**0.000	0.64	0.53	3.60	0.52	3.73

** دال عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$).

تشير نتائج الجدول (31) أنه توجد علاقة ارتباطية إيجابية دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$) بين درجتي الإدارة الإلكترونية والمساءلة الإدارية التربوية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين ، حيث كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.64).

ولتحديد نسبة مساهمة درجة المساءلة الإدارية التربوية (كمتغير مستقل) في درجة الإدارة

الإلكترونية (كمتغير تابع)، قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط

(Linear simple regression)، ونتائج الجدول (32) تبين ذلك.

الجدول (32): خلاصة نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لتحديد نسبة مساهمة المساءلة الإدارية التربوية في الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين (ن = 290).

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة *	قيمة B	معامل التحديد (R ²)	نسبة المساهمة
الإنحدار	31.902	1	31.902	196.11	*0.000	1.499	0.405	%40.50
الخطأ	46.849	288	0.163			0.621		
المجموع	78.751	289						

*دال احصائياً عند $(\alpha \geq 0.05)$.

تشير نتائج الجدول (32) أنّ قيمة (ف) (196.11) كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.01)$ وأنّ قيمة معامل التحديد (R^2) كانت (0.405). ومما يعني ذلك أن المساءلة الإدارية التربوية ساهمت في تفسير (40.50%) من درجة الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين، وبناءً على ذلك تكون المعادلة المقترحة: درجة الإدارة الإلكترونية = +1.499 (درجة المساءلة الإدارية التربوية*0.621).

الفصل الخامس
مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي لأسئلة الدراسة، إضافة على التوصيات والإقتراحات في ضوء نتائج هذه الدراسة.

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

1. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول للدراسة:

والذي نصه: "ما درجة الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين؟"

تشير نتائج الجدول (8) أن الدرجة الكلية للإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين كانت كبيرة وبنسبة مئوية (74.6)، وبمتوسط حسابي (3.73)، وانحراف معياري (0.52)، وكانت الدرجة كبيرة على جميع المجالات وتراوحت النسبة المئوية للإستجابة عليها ما بين (73%-76.2%)، حيث كانت أعلى إستجابة على مجال (التنظيم الإلكتروني) بنسبة مئوية (76.2%)، وبمتوسط حسابي (3.81)، وانحراف معياري (0.53)، وكانت أقل درجة للإستجابة على مجال (الرقابة والتقويم الإلكتروني) بنسبة مئوية (73%)، وبمتوسط حسابي (3.65)، وانحراف معياري (0.63).

وقد يُعزى واقع التطبيق المرتفع للإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها إلى الإعتماد الكبير على التكنولوجيا والإنترنت، ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نظرة العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين إلى طبيعة الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها ونلاحظ أنّ مجال التنظيم الإلكتروني جاء في المرتبة الأولى وربما يعود ذلك إلى أنّ الإدارة الإلكترونية تساهم في توفير الوقت والمال والجهد لدى العاملين في المدرسة، وإعطاء إنطباع إيجابي نحو مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية ضمن هذه المجالات مما ساهم ذلك في إيجاد وجهة نظر جاءت بدرجة تقدير كبيرة، وأظهرت النتائج أنّ مجال الرقابة والتقويم الإلكتروني جاء في المرتبة الأخيرة، وبدرجة تقدير كبيرة، ويمكن تفسير هذه النتيجة من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم بأنّ مديري المدارس الثانوية ينطلقون من مبدأ تحمّل المسؤولية في إجراءات التخطيط والتنفيذ والتنظيم من قبل القائمين على هذه

العملية، وبالتالي نجاح هذه الإجراءات تحتاج إلى متابعة وتوجيه ورقابة للعمل على تلاشي الأخطاء، ووضع الحلول والبدائل في مثل هذه الحالات، بالإضافة إلى أهمية متابعة المستجدات ضمن عملية الإدارة الإلكترونية وتقويم الواقع والإستفادة من كل جديد.

وقد لاحظ الباحث أنّ أعلى متوسطات في كل مجال من مجالات الإدارة الإلكترونية هي أنّ الإدارة الإلكترونية تسهل مواكبة المتغيرات والمستجدات الإدارية العالمية في المدرسة. كما أنّ الإدارة الإلكترونية تساهم في توفير الوقت والمال والجهد لدى العاملين في المدرسة. وتعمل الإدارة الإلكترونية أيضاً على توفير البيانات لدى جميع المعلمين في المدرسة.

واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة الجيزاوي (2019)؛ كساب (2011)؛ دراسة روسيل (Russell, 2004)؛ دراسة فيربانك (Fairbank, 2003).

واختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة الأسمرى (2009)؛ عبد الحميد وقرني (2006).

2. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني للدراسة؟

والذي نصه: "ما درجة المساءلة الإدارية التربوية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين؟

تشير نتائج الجدول (14) أنّ الدرجة الكلية للمساءلة الإدارية التربوية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين كانت كبيرة وبنسبة مئوية (72%)، وبمتوسط حسابي (3.60)، وانحراف معياري (0.53)، وكانت الدرجة كبيرة على جميع المجالات وتراوحت النسبة المئوية للإستجابة عليها ما بين (70.4% - 72.8%)، حيث كانت أعلى استجابة على مجال (الإنضباط الوظيفي) بنسبة مئوية (72.8%)، وبمتوسط حسابي (3.64)، وانحراف معياري (0.54)، وكانت أقل درجة للإستجابة على مجال (العمل والإنجاز) بنسبة مئوية (70.4%)، وبمتوسط حسابي (3.52)، وانحراف معياري (0.59).

وتشير النتائج أنّ النسبة المئوية لدرجة ممارسة المساءلة الإدارية التربوية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين بلغت (72%)، مما يعني أنّ مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين يمارسون المساءلة الإدارية التربوية بدرجة مرتفعة وذلك من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين، ويعزو

الباحث ذلك من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم بأن مديري المدارس الحكومية الثانوية يقومون بالأعمال الموكلة إليهم بشكل منتظم، كما أنّ وزارة التربية والتعليم ومديرياتها تتابع عمل مديري المدارس بانتظام، وتركيز المدير على أهمية أداء المعلمين لمهامهم، مما يزيد من الإنضباط الوظيفي لديهم في العمل، ويؤدّي بشكل عام للتطور المهني، وفي الوقت نفسه يهيبء الجو العام في المدرسة لانضباط المعلمين تلقائياً في كافة الجوانب، وإلى تفهّم المعلمين لطبيعة عمل المدير كقائد للمدرسة، وأنّ مهام المساءلة من صميم عمله، كما أنّ وزارة التربية والتعليم لها بالغ الأثر في ممارسة المساءلة.

وقد لاحظ الباحث أنّ أعلى متوسطات في كل مجال من مجالات المساءلة الإدارية التربوية هي أنّ المدير يهتم بمساءلة العاملين عن الخطأ فور ثبوته في المدرسة. ويحرص المدير على إنجاز الأعمال في وقتها في المدرسة. ويقيم المدير علاقات طيبة مع أسرة المدرسة. ويوجه المدير العاملين بالمدرسة نحو الحفاظ على ممتلكاتها بطرق سليمة. ويتابع المدير درجة إلّتزام المعلمين بالمهام الإدارية الموكلة لهم في المدرسة.

وانتقلت هذه النتائج مع دراسة أبو شرخ (2020)؛ أحمد (2019)؛ القرني (2018)؛ الغامدي والشطناوي (2018)؛ الجبوري (2018)؛ العجلوني (2017)؛ الدهدار (2016)؛ الشخوت (2016)؛ سلامة (2013).

واختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة الشديفات (2020)؛ الغامدي (2017)؛ الطويسي والطراونة (2017)؛ حتاملة وسلامة (2017)؛ دراسة بلجيت (Billget,2007).

3. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث للدراسة؟

والذي نصه: " هل يوجد أثر لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة) في درجة الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين؟
عمل الباحث على تفسير نتائج هذا السؤال من خلال تفسير نتائج الفرضيات الصفرية المتعلقة به كالآتي:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى والذي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية في درجة الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تعزى لمتغير الجنس.

أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في الدرجة الكلية للإدارة الإلكترونية وجميع مجالاتها لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تعزى لمتغير الجنس، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية.

يعزو الباحث أنه لم يكن هناك أثراً لهذا المتغير من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين حول درجة الإدارة الإلكترونية، ويمكن تفسير هذه النتيجة من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم إلى أنّ الإدارة الإلكترونية التي يمارسها مديري المدارس الحكومية الثانوية هي مهام واحدة، وبالتالي فإنّ متغير الجنس لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم لم يكن له دور في تباين وجهات النظر حول درجة الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين.

واختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة خلوف (2010)؛ التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، تُعزى لمتغير الجنس، ولصالح الذكور.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية والذي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية في درجة الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في الدرجة الكلية للإدارة الإلكترونية وجميع مجالاتها لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي بين بكالوريوس فأقل وماجستير فأعلى ولصالح ماجستير فأعلى، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية.

يعزو الباحث ذلك بأن نظرة العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين قد تختلف تبعاً لما يحمله أفراد العينة من مؤهلات علمية ستؤثر في طبيعة نظرتهم لمختلف مجالات العملية الإدارية التربوية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية. لذا فإنَّ المؤهل العلمي للعاملين في مديريات التربية والتعليم يلعب دوراً هاماً في وجهة نظرهم نحو درجة الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية وتطبيقها في ضوء ما تمَّ اكتسابه من خلال الدورات التدريبية، والمؤهلات العليا التي يحملونها، والتي اكتسبها إتجاهات نحو العملية الإدارية، والتي قد تختلف عن نظرة واتجاهات وتفكير ذوي المؤهلات الأخرى من حملة البكالوريوس فما دون، وبالتالي فإنَّ الذي ظهر من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم نحو درجة الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس، قد تعود أيضاً إلى ما يحمله حملة الدراسات العليا من العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من توجهات إدارية تتوافق مع مستحدثات التكنولوجيا ومتطلباتها ضمن عملية الإدارة الإلكترونية، فقد تكون نظرتهم لعملية التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، التنفيذ الإلكتروني، والرقابة والتقويم ذات بعد وعمق استراتيجي يتطلب بذل المزيد من الجهد، بالإضافة إلى توظيف الأسلوب العلمي ضمن هذه المجالات تماشياً مع التطور العلمي والتكنولوجي ومستجدات الإدارة الإلكترونية.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة خلوف (2010)؛ لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح حملة الماجستير فأعلى.

واختلفت هذه النتائج مع دراسة الخنيفر (2018)؛ لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح حملة البكالوريوس.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة والذي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية في درجة الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في الدرجة الكلية للإدارة الإلكترونية وجميع مجالاتها لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية.

تشير نتائج الجدول (19) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في الدرجة الكلية للإدارة الإلكترونية وجميع مجالاتها لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي بين (مدير) و (موظف في قسم) ولصالح (مدير)، وكذلك بين (رئيس قسم) و(موظف في قسم) ولصالح (رئيس قسم)، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية بين (مدير) و(رئيس قسم).

ويعزو الباحث السبب في ذلك بأن العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين لهم وجهات نظر مختلفة لمديري المدارس الحكومية الثانوية لدرجة الإدارة الإلكترونية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، حيث أنّ الاختلاف في المسمى الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين يلعب دوراً مهم في الرأي، كلٌ حسب موقعه.

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة والذي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية في درجة الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في الدرجة الكلية للإدارة الإلكترونية وجميع مجالاتها لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية. تشير نتائج الجدول (22) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في الدرجة الكلية للإدارة الإلكترونية وجميع مجالاتها لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة بين (أقل من 5 سنوات) و (6- 10 سنوات) ولصالح (6- 10 سنوات)، وكذلك بين (أقل من 5 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات) ولصالح (أكثر من 10 سنوات)، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية بين (6- 10 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات).

يعزو الباحث سبب وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في الدرجة الكلية للإدارة الإلكترونية وفق متغير سنوات الخبرة إلى أنّ هذه الفئة من العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين هي الأكبر خبرة، وبالتالي يرون بأن استخدام التكنولوجيا لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية هو الأكثر، وذلك لأنّ هذه الفئة من العاملين عايشة عصر التكنولوجيا والإدارة الإلكترونية إذا ما قورنت مع فئات الخبرة القليلة التي يمتلكها العاملين في مديريات التربية

والتعليم، وبالتالي يرون بأن استخدام التكنولوجيا لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية هو الأقل ويعزو الباحث السبب في ذلك بأن هذه الفئة من العاملين في المديريات يتقبلون التكنولوجيا بحدٍ، يُفضّلون التعامل معها، وذلك بسبب خبرتهم الطويلة ومعاصرتهم لعصر التكنولوجيا، مما انعكس ذلك على رأيهم، وحتى إن تعاملوا معها فغالباً ما يكون ذلك ضمن التعليمات التي ترد من وزارة التربية والتعليم، فمن هذا المنطلق تباينت وجهات نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين لمديري المدارس الحكومية الثانوية حول درجة الإدارة الإلكترونية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

واختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة الخنيفر (2018)؛ خلوف (2010).

4. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الرابع للدراسة؟

والذي نصه: " هل يوجد أثر لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة) في درجة المساءلة الإدارية التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين؟

عمل الباحث على تفسير نتائج هذا السؤال من خلال تفسير نتائج الفرضيات الصفرية المتعلقة به كالآتي:

خامساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة والذي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية في درجة المساءلة الإدارية التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تعزى لمتغير الجنس.

أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في الدرجة الكلية للمساءلة الإدارية التربوية وجميع مجالاتها لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تعزى لمتغير الجنس، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنّ جميع العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين ذكوراً وإناثاً يعملون في مديريات ذات مناخ إداري واحد، وظروف عمل متشابهة.

واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة أبو شرخ (2020)؛ الشديفات (2020)؛ الصخري (2019)؛ الغامدي (2017)؛ العجلوني (2017)؛ سلامة (2013).

واختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة أحمد (2019)؛ الشخوت (2016).

سادساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة والذي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية في درجة المساءلة الإدارية التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في الدرجة الكلية للمساءلة الإدارية التربوية ومجالاتها (الإنضباط الوظيفي، العلاقات الإنسانية، أخلاقيات الوظيفة، المشاركة والمسؤولية) لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي بين بكالوريوس فأقل وماجستير فأعلى ولصالح ماجستير فأعلى، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية، بينما لم تكن هناك فروق دالة إحصائية في مجال (العمل والإنجاز) تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

يعزو الباحث سبب وجود فروق لصالح ماجستير فأعلى إلى أنّ العاملين في مديريات التربية والتعليم باختلاف مؤهلاتهم العلمية لديهم وجهات نظر متباعدة أو مختلفة حول درجة المساءلة الإدارية التربوية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين، وأنّ العاملين في مديريات التربية والتعليم أصحاب المؤهل العلمي ماجستير فأعلى يرون أنّ المديرين يكون لديهم القدرة الشاملة والعلمية والعقلانية على مساءلة معلمهم، ويعون تماماً بأن ممارستهم للمساءلة الإدارية على مرؤوسهم تكون بهدف الإرتقاء والتحسين بشكل عام، ويرى الباحث بأنه لا يوجد فروق دالة إحصائية في مجال (العمل والإنجاز) تعزى لمتغير المؤهل العلمي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم وذلك بسبب أنّ أصحاب المؤهلات العليا أم المتدنية من العاملين في المديريات يرون بأنّ المديرين مطالبون بالقيام بمهام إدارية معينة تتعلق بمهنتهم مثل إنجاز المدير للأعمال وفق الخطة السنوية، وتشجيع كافة العاملين في المدرسة على إنجاز أعمالهم، وتلبية المدير حاجات المعلمين المهنية وغيرها، فمن هذا المنطلق تباينت وجهات النظر لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين للمساءلة الإدارية التربوية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة القرني (2018)؛ الغامدي والشطناوي (2018)؛ الشخوت (2016).

واختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة أبو شرح (2020)؛ الغامدي (2017)؛ العجلوني (2017)؛ سلامة (2013).

سابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة والذي نصها:
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية في درجة المساءلة الإدارية التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في الدرجة الكلية للمساءلة الإدارية التربوية ومجالاتها (الإنضباط الوظيفي، العمل والإنجاز، العلاقات الإنسانية، أخلاقيات الوظيفة) لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية في مجال المشاركة والمسؤولية.
تشير نتائج الجدول (27) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في الدرجة الكلية للمساءلة الإدارية التربوية وجميع مجالاتها لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي بين (مدير) و (موظف في قسم) ولصالح (مدير)، وكذلك بين (مدير) و (رئيس قسم) ولصالح (مدير) في مجالي (العمل والإنجاز، العلاقات الإنسانية)، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية في المقارنات البعدية المتبقية بين المتوسطات الحسابية.

ويعزو الباحث السبب في ذلك بأن العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين لهم وجهات نظر مختلفة لمديري المدارس الحكومية الثانوية للمساءلة الإدارية التربوية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، حيث أن الاختلاف في المسمى الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين يلعب دوراً مهم في الرأي، كل حسب موقعه.

ثامناً: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة والذي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية في درجة المساءلة التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في الدرجة الكلية للمساءلة الإدارية التربوية وجميع مجالاتها لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية.

تشير نتائج الجدول (30) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في الدرجة الكلية للمساءلة الإدارية التربوية وجميع مجالاتها لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة بين (أقل من 5 سنوات) و (6-10 سنوات) ولصالح (6-10 سنوات)، وكذلك بين (أقل من 5 سنوات) و (أكثر من 10 سنوات) ولصالح (أكثر من 10 سنوات)، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية بين (6-10 سنوات) و (أكثر من 10 سنوات).

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنّ أصحاب الخبرات الطويلة من العاملين في وزارة التربية والتعليم لديهم المقدرة على تقييم مديري المدارس فيما يتعلق بتطبيقهم للمساءلة أكثر من غيرهم، وذلك لأنّ خبراتهم الطويلة الواعية اكسبتهم فهماً للمساءلة وطبيعتها، بخلاف أصحاب الخبرة القليلة والذين قد لا تمكنهم خبراتهم الطويلة الواعية من تقييم إدارات ومديري المدارس في هذا المجال بشكل دقيق. واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة العجلوني (2017)؛ الشخوت (2016)؛ سلامة (2013). واختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة أبو شرح (2020)؛ أحمد (2019)؛ الصخري (2019)؛ القرني (2018)؛ الغامدي والشطناوي (2018)؛ الغامدي (2017).

5. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الخامس للدراسة؟

والذي نصه: " ما العلاقة بين درجتي الإدارة الإلكترونية والمساءلة الإدارية التربوية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين؟ وما نسبة مساهمة المساءلة الإدارية التربوية في الإدارة الإلكترونية؟ عمل الباحث على تفسير نتائج هذا السؤال من خلال تفسير نتائج الفرضيات الصفرية المتعلقة به كالآتي:

تاسعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية التاسعة والذي نصها:

لا يوجد ارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين درجتي الإدارة الإلكترونية والمساءلة الإدارية التربوية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين.

أظهرت النتائج بأنه ترفض الفرضية الصفرية وتبين أنه توجد علاقة ارتباطية إيجابية دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$) بين درجتي الإدارة الإلكترونية والمساءلة الإدارية التربوية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين، حيث كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.64). ولتحديد نسبة مساهمة درجة المساءلة

الإدارية التربوية (كمتغير مستقل) في درجة الإدارة الإلكترونية (كمتغير تابع)، قام الباحث باستخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط (Linear Simple Regression)، ونتائج الجدول (32) تبين ذلك.

تشير نتائج الجدول (32) أن قيمة (ف) (196.11) كانت دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$) وأن قيمة معامل التحديد (R^2) كانت (0.405). ومما يعني ذلك أن المساءلة الإدارية التربوية ساهمت في تفسير (40.50%) من درجة الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين، وبناءً على ذلك تكون المعادلة المقترحة: درجة الإدارة الإلكترونية = $1.499 +$ (درجة المساءلة الإدارية التربوية * 0.621).

ثانياً: التوصيات

في ضوء النتائج التي حصل عليها الباحث من خلال أداة الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:

- توفير نظام خاص للتعامل مع المشكلات الطارئة وإدارة الأزمات إلكترونياً بين المدارس ومديريات التربية والتعليم.
- توفير البرامج الناجعة لحماية بيانات وخصوصيات العمل الإداري الإلكتروني من المخاطر والتهديدات.
- تنمية مهارات المديرين من خلال عقد دورات تدريبية في استخدام أساليب المساءلة الحديثة التي تتلاءم مع المتغيرات العصرية وصولاً إلى تحقيق أعلى مستويات من العمل والإنجاز.
- تنفيذ لقاءات تربوية وورش عمل لمديري المدارس حول: مفهوم المساءلة، أهدافها، وآليات توظيفها بشكل فعال.
- ضرورة تنظيم دورات تدريبية للمديرين لمواكبة التطور بكيفية التجاوب مع التكنولوجيا الجديدة.
- تحسين البنية الرقمية التكنولوجية في المدارس بالشراكة مع مؤسسات المجتمع المدني وكافة أطراف الدعم والتمويل المجتمعي والوطني.

- تطوير التشريعات والأنظمة الإدارية لتتواءم مع التعاملات الإلكترونية التي تفرضها الإدارة الإلكترونية.
- توفير البنية التحتية الملائمة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية بشكل أكبر من خلال توفير جميع الإمكانيات المادية والبشرية والفنية اللازمة لدعم استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية في كافة الأعمال الإدارية، لتحقيق إدارة إلكترونية أكثر إيجابية وفعالية.
- تعيين الكفاءات البشرية في مجال تكنولوجيا المعلومات من المبرمجين والفنيين لتصميم ولتطوير البرامج الإلكترونية.
- حث وزارة التربية والتعليم على تفويض المزيد من الصلاحيات لمديري المدارس حيث أظهرت النتائج أنّ مستوى تطبيقهم للمساءلة الإدارية كان عالياً.
- إجراء المزيد من البحوث والدراسات التربوية التي تبحث في الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالمساءلة الإدارية في العملية التربوية على المراكز الإدارية والمديريات والمدارس.
- طرح مسابقات جامعية للطلبة ذات صلة بالمساءلة الإدارية، حتى تصبح من الأمور المعروفة لدى غالبية الأفراد، قبل انخراطهم في سوق العمل.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

القرآن الكريم.

المعجم الوسيط.

إبراهيم، خالد ممدوح. (2010). الإدارة الإلكترونية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
أبو أمونة، يوسف محمد. (2009). واقع الإدارة الموارد البشرية إلكترونيا e-hrm في الجامعات الفلسطينية النظامية -قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

أبو جادو، صالح. (2000). علم النفس التربوي. دار المسيرة للنشر، عمّان، الأردن.
أبو حشيش، بسام. (2010). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة اتجاه المعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد الثامن عشر، العدد الثاني.
أبو سلامة، ماجد محمد. (2020). التعليم الإلكتروني بين الواقع والمأمول. شبكة فلسطين المستقبل، (Palestine future.net)، فلسطين.

أبو شرح، ضياء رأفت. (2020). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها ببعض المتغيرات. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، غزة، فلسطين.

أبو صعيلىك، حامد علي، دعمس، مصطفى نمر. (2008). الإتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية، دار غيداء للنشر، عمّان، الأردن.

أبو العلا، ليلي محمد حسني. (2012). مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة. دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.

أحمد، محمد سمير. (2009). الإدارة الإلكترونية. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
أحمد، ناصر خليفة محمد. (2019). درجة ممارسة معلمي المرحلة الثانوية لمبادئ المساءلة التربوية في دولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، عمّان الأردن.
أخو أرشيدة، عالية. (2006). المساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.

- الأسمرى، علي . (2009). تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية ومتطلبات تطويرها من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض . رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية،السعودية.
- أمين، بهاء الدين . (2007). الإدارة التعليمية والطرق الحديثة لتطويرها . دار التقدم العلمي، عمان، الاردن.
- البحيري، محمود، السيد البحيري . (2009). إتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية. عالم الكتب، القاهرة، مصر.
- البشري، منى . (2011). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارات جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر الإداريات وعضوات هيئة التدريس بالجامعة . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- بطاح، أحمد.(2006). "قضايا معاصرة في الإدارة التربوية". دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- بن مرزوق، عنتر، حفيظي، نور الدين، قرقاد، عادل، بن ناعة طاهر .(2017). إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية. مركز الكتاب الاكاديمي، عمان، الأردن.
- بوحوش، عمار . (1984). الإتجاهات الحديثة في علم الادارة. المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، الجمهورية الجزائرية.
- توفيق، عبد الرحمن . (2007). الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية . إعداد خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، مصر.
- الجبوري، حسيب عفتيان علي . (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- الجعفري محمود، علي نيا ب، جبر صلاح الدين، سالم محمد . (2007). الإدارة والإقتصاد. مركز المناهج، رام الله، فلسطين.
- الجزاوي، عامر أحمد صالح . (2019). إستخدام نظم إدارة التعلم الإلكتروني في تنمية بعض مهارات الحاسب الآلي لدى طلاب جامعة أم القرى . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أسيوط، مصر.

الحارثي، عبدالله بن صالح . (2013). *المساءلة التربوية*. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

حاتمة، عبد السلام، سلامة، كايد. (2017). *درجة تطبيق المساءلة الإدارية والحوكمة المؤسسية والعلاقة بينهما في مديريات التربية والتعليم في الاردن من وجهة نظر القادة الإداريين* فيها . مجلة الدراسات التربوية والنفسية، عمان، الأردن.

الحسن، حسين محمد . (2011). *الإدارة الإلكترونية المفاهيم-الخصائص-المتطلبات* . مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الحسن، مي . (2010). *درجتا المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

الحسنات، يسري . (2013). *واقع متطلبات الشفافية الإدارية لدى منظمات المجتمع المدني ودور الجهات ذات العلاقة في تعزيزها* . رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

حوامدة، باسم علي، وجرادات، محمد حسن . (2005). *درجة تطبيق المساءلة الإدارية في المدارس الحكومية في محافظة جرش* . مجلة كلية التربية ، المنصورة. 58(2)، 101-144.

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

الخنيفر، أمل بنت عبدالله . (2018). *معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030 وسبل التغلب عليه* ، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، مصر.

الحوالدة، عايد. (2007). *إدارة التجديد والإصلاح التربوي*. دار عالم الثقافة للنشر، عمان، الأردن.

الدعيلج، فوزية عبد العزيز .(1426هـ). رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر الإدارة المدرسية بمكة المكرمة . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام القرى، مكة المكرمة، السعودية.

الدهار، أنيسة. (2016). درجة تقبل معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة التربوية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لديهم. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الدويري، أحمد عودة. (2002). المساءلة في الإدارة العامة في الأردن من وجهة نظر المدراء في وزارة التنمية الإدارية وأجهزة الرقابة المركزية . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الذنيبات ،محمد، القريوتي،محمد، والصباع،زهير.(2000). مبادئ ادارة،المؤسسة،المدينة،الدولة. الراسبي، زهرة بنت ناصر . (2015). تصميم أنموذج مساءلة الأداء في النظام التربوي . دار الخليج، عمان، الأردن.

الراشدي، سعيد علي. (2007). الإدارة بالشفافية. دار كنوز المعرفة للنشر، عمان، الأردن.

رضوان، رأفت . (2004). الإدارة الإلكترونية. الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة، الرياض، السعودية.

السالمي عبد الرزاق، السليطي خالد إبراهيم . (2008). الإدارة الإلكترونية،دار وائل، عمان، الأردن.

السالمي، علاء عبد الرزاق.(2006). الإدارة الإلكترونية.علاء عبد الرزاق محمد السالمي، دار وائل، عمان، الأردن.

السكرانة، بلال خلف. (2011). الفساد الإداري. دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

سلامة، جهاد حسن. (2013). دور المساءلة في تحسين أداء العاملين بمدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المديرين وسبل تطويره . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

الشخوت، فريال عويد .(2016). درجة فاعلية المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في محافظة الزرقاء . رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.

الشديفات، منيرة عبد الكريم . (2020). واقع الإستفادة من وحدة جودة التعليم والمساءلة في العملية التربوية من وجهة نظر مديري مدارس قصبة المفرق بالأردن . مجلة العلوم التربوية والنفسية، مجلد4، عدد7، ص ص1-19.

الشريف، حنين نعمان . (2013). أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة . رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

صالح، أحمد عبد الله .(2001). بناء منظومة المساءلة عن الأداء والمهنية كوسيلة لدعم النزاهة الإدارية والتنظيمية . مؤتمر آفاق جديدة في تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية-منظور استراتيجي،المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

الصخري، هيام محسن عوض . (2019). واقع تطبيق المساءلة التربوية في مدارس تربية الزرقاء الأولى في الأردن من وجهة نظر مدرّاء المدارس العاملين فيها . مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مجلد27، عدد6، ص ص951-975.

طرخان، محمد.(2006). "المساءلة: مفهوماها، وأنواعها، وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية الحديثة". الأونروا، دائرة التربية والتعليم، معهد التربية، عمّان، الأردن.

طلحي، فاطمة، وسيف الدين، رحايلية.(2015). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارات العمومية الجزائرية. -دراسة ميدانية لمجموعة من الإدارات بولاية سوق أهراس-ورقة بحثية مقدمة لفعاليات الملتقى المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية مقاربات نظرية وتجارب عالمية، جامعة السلطان محمد الفاتح، إسطنبول، تركيا.

الطويسى زياد، الطراونة إخليف . (2018). المساءلة التربوية وعلاقتها بالفاعلية الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها . الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، المجلة التربوية الأردنية، مجلد3، عدد1، ص ص235-260.

- الطويل، هاني عبد الرحمن. (1999). **الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق**. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الطويل، هاني. (2006). **الإدارة التربوية والسلوك المنظمي**. سلوك الأفراد والجماعات في النظم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- طيب، أحمد، والقصيمي، محمد. (2013). **تشخيص معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية: دراسة استطلاعية لآراء الموظفين في عدد من المدارس الأهلية في مدينة الموصل**. تنمية الراقدين، الموصل، العراق.
- عامر، طارق عبد الرؤوف. (2007). **نماذج الإدارة الإلكترونية (نماذج معاصرة)**. دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- عامر، طارق عبد الرؤوف. (2007). **الإدارة الإلكترونية**. دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- عامر، طارق عبد الرؤوف، و المصري، إيهاب عيسى. (2018). **الإدارة الإلكترونية**. مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- العاني، مزهر شعبان، جواد، شوقي ناجي. (2014). **الإدارة الإلكترونية**. دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عباس، علي محمد صالح. (2012). **الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال**. إثناء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عبد الستار، رضا. (2009). **متطلبات تعزيز المساءلة**. المؤتمر السابع لإدارة تعليم الكبار في الوطن العربي، القاهرة، مصر.
- عبد الشافي، رحمة أحمد. (2018). **الحكومة في الأجهزة الحكومية والأمنية النظرية والتطبيق**. دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر.
- العبود، فهد ناصر. (2002). **الحكومة الإلكترونية بين التخطيط والتنفيذ**. مطبوعات الملك فهد الوطنية. الرياض، السعودية.
- العجلوني، صفوان سعيد. (2017). **الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتراخي التنظيمي في مديرية تربية قصبة المفرق**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- عربيات، ياسر أحمد. (2007). **المفاهيم الإدارية الحديثة**. دار يافا العلمية، عمان، الأردن.
- عشور، عبد الكريم. (2010). **دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر**. رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر.

- العلاق، بشير عباس.(2005). الإدارة الرقمية المجالات والتطبيق . ركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستشارية، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة.
- عمارة، محمد جاب الله .(2003). الإدارة في الخدمة الإجتماعية:المدخل إلى منظومة العولمة والأصول، المفاهيم، الإتجاهات. المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
- العياط، جمعة إسماعيل.(2014). الإدارة الإلكترونية. دار أمجد للنشر والتوزيع،عمّان،الأردن.
- الغامدي سعد، الشطناوي، نواف . (2018). درجة ممارسة المساءلة التربوية لدى مديري المدارس في محافظة العقيق بالمملكة العربية السعودية؛ من وجهة نظر المعلمين والمعلمات . مجلة العلوم التربوية والنفسية، مجلد2، عدد13، ص ص1-26.
- الغامدي، هالة. (2017). درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى إدارة التعليم في منطقة الباحة من وجهة نظر قادة المدارس. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، الباحة، السعودية.
- غنيم، أحمد محمد . (2004). الإدارة الإلكترونية آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل . المكتبة العصرية، المنصورة، مصر.
- الفاعوري، محمد. (2007). الإدارة بالرقابة . محمد عيسى الفاعوري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
- فرح، مرفت أحمد.(2011). دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الإدارة المحلية . مجلة البحوث المالية والتجارية، 170، 1-194.
- فوزي، سامح.(1999).المساءلة والشفافية: إشكاليات تحديث الإدارة المصرية في عالم متغير . مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية بالأهرام، القاهرة، مصر.
- قدوة، محمود.(2010).الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة. دار أسامة للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
- قرداغي، كاوه محمد.(2011). أثر الشفافية والمساءلة على الإصلاح الإداري.دراسة تحليلية وآراء عينة من مواطني كردستان وعلى محافظتي السليمانية وأربيل . دراسة بدعم من منظمة سايب وتنفيذ منظمة كيدو،أربيل، العراق.
- القرني، محمد عبدالله ظافر .(2018). واقع تطبيق قادة مدارس التعليم العام للمساءلة الإدارية بمحافظة بلقرن بالمملكة العربية السعودية:دراسة ميدانية . مجلة كلية التربية ، مجلد37، عدد180، ص ص467-515.

قصبيات، سعاد هاشم.(2010). الإدارة العامة والتربوية في عالمنا المعاصر . جامعة 7 أكتوبر، مصراتة، الجماهيرية العظمى، ليبيا.

القضاة، قاسم وأيوب، ناصر.(1997). "المعايير التي يقوم عليها نظام المساءلة في وزارة التربية والتعليم في الأردن"، ورقة عمل قدمت في المؤتمر التربوي الأول للجمعية التربوية الأردنية، عمّان، الأردن.

القضاة، قاسم، وأيوب سعاد.(1999). المعايير التي يقوم عليها نظام المساءلة في وزارة التربية والتعليم الأردنية. بحث مقدم في المؤتمر التربوي الأول للجمعية التربوية الأردنية، عمّان، الأردن.

كافي، مصطفى يوسف.(2012). الإدارة الإلكترونية . دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا.

كساب، رؤى.(2011). العلاقة بين المتغيرات التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
الكيلاني، عبدالله.(1997). "المساءلة الإدارية في الأردن: محاولة لتطوير نظام مساءلة في النظام التربوي في الأردن". ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر التربوي الأول للجمعية التربوية الأردنية، عمّان، الأردن.

لطي، هناء محمد جلال جمال الدين.(2020). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمساءلة التربوية للمعلمين بمحافظة المنوفية من وجهة نظرهم . مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، مجلد35، عدد1، ص ص 438-491.

المجالي، أمال.(2010). أثر المساءلة الإدارية في فاعلية الجامعات الرسمية الاردنية . رسالة ماجستير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمّان، الأردن.

محمد، عبد الحميد،القرني، أسامة.(2006). متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعات المصرية في ضوء خبرات بعض الدول. مجلة التربية، مجلد2، عدد31، ص ص 1-14

محمد، محمد جاب الله عمار .(2003). الإدارة في الخدمة الإجتماعية: المدخل إلى منظومة العولمة والأصول، المفاهيم، الإتجاهات. المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.

المسعودي، سميرة.(2009). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية. الجامعة الافتراضية الدولية، المملكة المتحدة.

مسلم، إبراهيم.(1993). الجديد في أساليب التدريس. دار البشير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

المغربي، عبد الفتاح.(2004). "متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية لتقديم الخدمة واتجاهات العاملين نحوها: دراسة تطبيقية علي ميناء دمياط ". بحث منشور، المؤتمر العلمي السنوي العشرون، صناعة الخدمات في الوطن العربي رؤية مستقبلية، (20-22 أبريل) جامعة المنصورة : كلية التجارة ، المنصورة، مصر.

نجم،عبود نجم.(2004). الإدارة الإلكترونية_الإستراتيجية والوظائف والمشكلات . دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.

هشام، زكي محمود.(1979). الإتجاهات المدنية في إدارة الأفراد والعلاقات . دار السلاسل للنشر، بيروت، لبنان.

هلال، محمد عبد الغني . (2010). مهارات مقاومة ومواجهة الفساد: دور الشفافية والمساءلة والمحاسبة في محاربة الفساد، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر الجديدة، القاهرة، مصر.

هلال، محمد عبد الغني.(2007). مهارات مقاومة الفساد. مركز تطوير الأداء، القاهرة، مصر.

وزارة التربية والتعليم العالي .(2008). تشخيص الواقع التربوي . وزارة التربية والتعليم العالي، رام الله، فلسطين.

وزارة التربية والتعليم العالي.(2009). قاعدة بيانات القضايا ونتائج ورش العمل/تشخيص الواقع التربوي-الخطة الخمسية الثانية (2007-2011). وزارة التربية والتعليم العالي، رام الله، فلسطين.

الوليد، بشار يزيد.(2009). نظام المعلومات الإدارية، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ياسين، سعد غالب.(2005). الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية . مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.

اليونسكو، (1996). التعلّم ذلك الكنز المكنون : تقرير قدمته اللجنة الدولية المعنية بالتربية للقرن الحادي والعشرين. عمان، مركز الكتب الأردني.

- Amor, D.,(2002). **The E. Business Revolution**, New Jersey: Print ice Hall, 2002, P.48.
- Ataphia, D. (2011): **An assessment of accountability among teachers in secondary schools in Delta State**, African journal of social sciences, Vol.(1), No.(1), P. p. 115-125.
- Balajadia, D. (2015). **Gauging the ICT-Based Teaching Readiness of Preservice Teachers in the Light of 21st Century Education**. PEOPLE: **International Journal of Social Sciences**, Special Issue, 11-30. Available Online at:
- Berryhill, J., Fromewiek, J. & Linney, J. (2009). **The effects of Education Accountability on Teachers: Are Policies too stress provoking For Their own good?. International Journal of Education Policy and Leadership**, 4(5), 3-20.
- Billget, Sherrilyn (2007). Principles as Agents? Investigating Accountability in the compensation and performance of school principles. **Forthcoming in Industrial and labor Relation Review**. Eric, ED. 761147
- Brooks,S., (2000).**How States Can Hold Schools Accountable The Strong Schoole Model Of Standards –Based Reform**,Center On Reinventing Public Education,University of Washington,U.S.A.
- Dean, Joshua. Government.,(2000), **Creating Digital Democracy Government**. Executive Magazine, 2000, P.8
- Dessler, G.,(2001), **Aframework for Management**, New jersey: Printice Hall, P. 148.

Duggan, M.,(2011): **School accountability in the Western Australian public school sector: Perceptions of leaders in the field MA**, Thesis Murdoch University Perth Western Australia.

Ellison, S.,(2012): **Hard wired for Innovation? Comparing two Policy Paths toward Innovative Schooling**, International education, 39(1),30-48.

FairBank,J.,(2003).**Motivating Creativity Through A IComputermediated Employee Suggestion Management System. Behaviour & Information Technology**,22(5).

Gadiesh , O& J. Liglbeert.,(2001). **Transforming Corne– office Stratgy in to Frontline Action**, Harvard Bussiness Review, vol. (79), No.1, P. 74.

Grounland,N.,(1974). **Determining Accountability Classroom Instruction**, Macmillan,New york,U.S.A.

Hammond , T., (99) , **Developing Professional Model of Accountability for Our School Standford Uneversity** . New york,U.S.A.

Hammond,L.,(1999).**Accountability mechanisms in big city school system,eric clearing house on urban education**,New York,U.S.A.

Haney, W., (2000). **The Myth of the Texas Miracle in Education. Education Policy Analysis Achieves** , 8(41).

Herbert, chiheve, Shadreck, Mandiana, (2013): **"Quality Accountability in Education: What say the school heads"**, Midlands State University, Gweru, Zimbabwe.

Hill,P.,Lake,Robin,R.,(1997).**Toward a-k-12 Education Accountability System in Washington state** . Eric No : ED418202.

<http://grdspublishing.org/PEOPLE/people.html>

Hortom W . Forest : **The Message of the Media the Risks and Opportunities of Migrating pre-electronic Government Information** , British Journal of Educational Technology , Feb 2001 , P58

Hussien, S,Sultan, M., & Sleman, O., (2017). **Diagnosis of Obstacles In The Application Of Electronic Management At The University Of Dohuk** / A Field Study Of The Opinions Of A Sample Of Heads Of Departments And Directors Of Units In The Colleges Of The University Of Duhok. **Academic Journal of Nawroz University**, 6(2), 317-336.

Jacobs, kai.,(2003).**Trying to keep the internets Standards Setting Process in Perspective** . Computer Science Department, informatics IV, Technical University Of Aachen Ahornstr, Germany, P11 .

Lam, Charles.,(2004). **E-Management : the Need To Understand the boundary and Focus Before Embarking**, Jul-http,p5.

Lashway,L.,(2001).**Leadership for Accountability , Eugen OR :ERIC**,Clearing House on Educational Management ,University of Oregon,U.S.A.

Lawanda, Edwards (2009).**Accountability Practices of School Counselors"**, Unpublished Master Thesis, Auburn University, **Thesis and Dissertations .<http://hdl.handle.net/10415/1715>**

- Mirzajani, H.; Mahmud, R.; Ayub, A. & Wong, S. (2016). **Teachers' Acceptance of ICT and Its Integration in the Classroom.** *Quality Assurance in Education: An International Perspective*, 24(1), PP 26-40
- Newman, B. & Conrad, K. (1999). **A Framework for Characterizing Knowledge Management Methods, Practices, and Technologies.** *The Knowledge Management Theory Papers.* The Knowledge Management Forum
- Robbins, S. R. & M.,(2001). **Coulter : Management** , New jersey : Printice Hall, Pp. 188-189.
- Rothman , R.,(1995) . **Measuring Up : Standards Assessment & School Reform** , San Francisco : Jossey – Bass ,U.S.A.
- Russell, A., (2004). **How School Counselors Could Benefit from EManagement Solutions:** The Case of Paperwork. U.S.A Department of Education Research and Improvement Educational Information Center, **ERIC Number ED 478218.**
- Spalević, Ž. & Vrhovšek, E. M.(2011). **The Perspectives of Development of Electronic Government in Serbia and EU Experience.** *Megatrend Review*, 8(2).
- Zalec, B., (2013). Trust Accountability and Higher Education, **Synthesis philosophica**, 65-81.

ثالثاً: مواقع الإنترنت

https://info.wafa.ps/ar_page.aspx?id=9636

https://info.wafa.ps/ar_page.aspx?id=2414

<https://ar.wikipedia.org/wiki>

الملاحق

ملحق (1) الإستبانة
جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا



تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بدراسة حول "درجة الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالمساءلة الإدارية التربوية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين".
فالإدارة الإلكترونية هي الإدارة الشاملة التي تُوظف جميع الطاقات المتاحة من موارد بشرية ومادية وتقنيات وبرمجيات حديثة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة لها وتقديم خدماتها لزيائنها بفعالية أكثر وجهود وتكلفة أقل بما يعزز روح المنافسة لديها مقارنة بالمؤسسات المماثلة ويجعل كفة المنافسة راجحة لها وتحقق رضا الجمهور المتعامل لها مما يمدّها بأسباب التطور والنمو المتسارع الذي يشهده العالم من حولنا (العياط، 2014).

المساءلة الإدارية التربوية:

تُعرف بمجموع العمليات والإجراءات التي تقوم بها مديرية التربية والتعليم لقياس مدى تحقُّق المعايير النوعية للمديرية الفاعلة، لتحسين جودة التعليم (الطويسي والطراونة، 2018).
وقد قام الباحث بوضع استبانة تحتوي على عدد من الفقرات التي يعتقد بأنها سوف تكشف عن درجة الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالمساءلة الإدارية التربوية.
نرجو التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبانة حسب التعليمات الواردة في كل جزء من أجزائها ونعلمكم أن جميع المعلومات التي سوف تعطوها ستحاط بالسرية التامة الكاملة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، مُعبراً عن شكري وتقديري لحسن تعاونكم.

مع وافر الإحترام

الباحث: صفوت محمود سمري

أولاً: بيانات ديموغرافية عامة

يرجى وضع إشارة (x) في المربع الذي ينطبق عليه:

الجنس: ذكر () أنثى ()

المؤهل العلمي: بكالوريوس فأقل () ماجستير () أعلى من ماجستير ()

المسمى الوظيفي: مدير () رئيس قسم () موظف في قسم ()

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات () 5-10 سنوات () أكثر من 10 سنوات ()

ثانيا: مقياس أداة الدراسة

يرجى وضع إشارة (X) في المستوى الذي تراه مناسباً لقناعاتك الشخصية.

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
أولاً: الإدارة الإلكترونية						
المجال الأول: التخطيط الإلكتروني						
1.	تعمل الإدارة الإلكترونية على تحسين كلفة إجراءات التخطيط الإداري في المدرسة.					
2.	يُسَهَّل استخدام الإدارة الإلكترونية مواكبة المتغيرات والمستجدات الإدارية العالمية في المدرسة.					
3.	تساهم الإدارة الإلكترونية في تطوير نظم التخطيط الإدارية في المدارس.					
4.	تساعد الإدارة الإلكترونية في إكساب مديري المدارس العديد من الخبرات الإدارية في المدارس.					
5.	يؤدي استخدام الإدارة الإلكترونية في تطبيق مفهوم التخطيط المتكامل في المدرسة.					
6.	تساهم الإدارة الإلكترونية في وضع خطط توظيف الموارد البشرية والمادية بشكل أفضل في المدرسة.					
7.	تساهم الإدارة الإلكترونية في مشاركة جميع الأطراف في التخطيط الإستراتيجي في المدرسة.					
8.	تساعد الإدارة الإلكترونية في الحد من مشكلات التخطيط في المدرسة.					
9.	يحرص المدير على استمرارية التخطيط في المدرسة.					
المجال الثاني: التنظيم الإلكتروني						
10.	تساعد الإدارة الإلكترونية المعلمين في الحصول على المعلومة في أي وقت ومكان في المدرسة.					
11.	توفر الإدارة الإلكترونية نظام أرشفة إلكتروني لمختلف الأطراف في المدرسة.					
12.	تساهم الإدارة الإلكترونية في توفير الوقت والمال والجهد لدى العاملين في المدرسة.					
13.	تساهم الإدارة الإلكترونية في تأمين التواصل بين مختلف العناصر الإدارية في المدارس.					

					14. تساعد الإدارة الإلكترونية في استيعاب أكبر عدد ممكن من المستفيدين في وقت واحد في المدرسة.
					15. تساهم الإدارة الإلكترونية في رفع مستوى تطبيق أداء الطلبة في المدرسة.
					16. تساهم الإدارة الإلكترونية في إيجاد بيئة تنظيمية تتسم بالدقة والمرونة في المدرسة.
					17. تساعد الإدارة الإلكترونية في توفير مبدأ الخصوصية لدى المديرين في المدرسة.
					18. تساهم الإدارة الإلكترونية في تحقيق التواصل مع المجتمع المحلي والمدرسة.
					19. يمر صنع القرار ضمن الهيئات الهيكلية للإدارة إلكترونياً في المدرسة.
					20. يمكن للهيكل التنظيمي للمدرسة أن يستوعب إدخال التقنيات الحديثة في العمل لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدرسة.
المجال الثالث: التنفيذ الإلكتروني					
					21. تعمل الإدارة الإلكترونية على توفير البيانات لدى جميع المعلمين في المدرسة.
					22. تساعد الإدارة الإلكترونية في التخلص من النظام البيروقراطي في إنجاز المعاملات في المدرسة.
					23. تساهم الإدارة الإلكترونية في تأدية المدرسة لوظيفتها التعليمية والاجتماعية.
					24. تساعد الإدارة الإلكترونية المدرسة على الإستجابة للمستجدات والإبداع وتجريب الأفكار والأساليب الجديدة.
					25. تساعد الإدارة الإلكترونية في تنفيذ العديد من الخطط الإدارية بسهولة ويسر في المدرسة.
					26. تعمل الإدارة الإلكترونية على تقديم المعلومات بشكل دقيق وسليم في المدرسة.
					27. يؤدي استخدام الإدارة الإلكترونية في دعم المدرسة لتحقيق مراكز متقدمة في الأداء الإلكتروني بين المدارس.
					28. تساعد الإدارة الإلكترونية في الإستغلال الأمثل لمصادر المعلومات المتاحة في المدرسة.

					29. تساهم الإدارة الإلكترونية في تسهيل عملية الحصول على الوثائق الرسمية في المدارس.
					30. يستخدم المدير البريد الإلكتروني في الإتصال والتواصل مع مديريات التربية والتعليم.
					31. يشارك المدير بفعالية في المنتديات على شبكة الإنترنت.
					32. يحرص المدير على توفير بيئة إلكترونية مرنة وتشاركية في المدرسة.
					33. تساهم الإدارة الإلكترونية في تحقيق مبدأ الشفافية في تقديم الخدمات المدرسية.
					34. توفر الإدارة الإلكترونية الكثير من المرونة والسرعة في تقديم الخدمات المدرسية.
					35. تساعد الإدارة الإلكترونية في تسهيل تلقي القرارات الإدارية من مديريات التربية والتعليم.
					36. يتوفر برمجيات الحاسوب المختلفة التي تسهم في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدرسة.
المجال الرابع: الرقابة والتقويم الإلكتروني					
					37. تساعد الإدارة الإلكترونية في متابعة الخطط والأعمال اليومية للمعلمين في المدرسة.
					38. تساهم الإدارة الإلكترونية في توفير نظام رقابي إلكتروني وفقاً للوائح والتعليمات.
					39. تساهم الإدارة الإلكترونية في تقييم إنجاز الأعمال وجودتها في المدرسة.
					40. تساهم الإدارة الإلكترونية في تحديث المعلومات والبيانات من خلال الرقابة والمتابعة في المدرسة.
					41. تساعد الإدارة الإلكترونية في الكشف عن نقاط القوة لتعزيزها والضعف لعلاجها في العملية التعليمية والإدارية في المدرسة.
					42. تساهم الإدارة الإلكترونية في تطبيق نظام إلكتروني منطور في المدرسة.
					43. توفر الإدارة الإلكترونية طرق دقيقة لمتابعة ومراقبة الأعمال التعليمية و الإدارية في المدرسة.

ثانياً:المساءلة الإدارية التربوية

المجال الأول:الإضباط الوظيفي

					1. يلتزم المدير بساعات الدوام الرسمي في المدرسة.
					2. يتقيد المدير بالتعليمات والأنظمة التربوية في المدرسة.
					3. يلتزم المدير بموعد بدء الفعاليات الصباحية في المدرسة.
					4. يُطبّق المدير أسس عادلة عند تقييم أداء المعلمين في المدرسة.
					5. يلتزم المدير بالتسلسل الهرمي في العمل في المدرسة.
					6. يجري المدير مبدأ المساءلة بناء على معلومات موثوقة في المدرسة.
					7. يهتم المدير بمساءلة العاملين عن الخطأ فور ثبوته في المدرسة.
					8. يراقب المدير التزام العاملين بمواعيد الدوام الرسمي في المدرسة.
					9. يحرص المدير على استثمار الوقت عند متابعته لعمله داخل البيئة المدرسية.
					10. يلتزم المدير بتقديم تفسيرات لبعض القرارات والتصرفات المخالفة في المدرسة.

المجال الثاني:العمل والإنجاز

					11. يشجع المدير على العمل الجماعي بين المعلمين في المدرسة.
					12. يستفيد المدير من التغذية الراجعة للخطط والأعمال التي يتم تنفيذها في المدرسة.
					13. يُلبي المدير حاجات المعلمين المهنية في المدرسة.
					14. يحرص المدير على إنجاز الأعمال في وقتها في المدرسة.
					15. يراجع المدير توزيع المهام الإدارية في المدرسة وفق الكفاءة والقدرة.
					16. يهتم المدير بمتابعة وتوجيه الإدارة المدرسية بشكل مستمر.

					17. يطرح المدير أفكاراً جديدة ومدروسة جيداً في العمل الإداري المدرسي.
					18. يشجع المدير المعلمين على تقديم مبادرات لتطوير الأداء في المدرسة.
					19. يُكافئ المدير المعلمين على ممارسة أدوار ومهارات ومسؤوليات جديدة في المدرسة.
					20. يتابع المدير التزام المعلمين في تطوير أدوات التقييم باستمرار في المدرسة.
المجال الثالث: العلاقات الإنسانية					
					21. يبتعد المدير عن إثارة التعصب والطائفية بين المعلمين والطلبة في المدرسة.
					22. يقيم المدير علاقات طيبة مع أسرة المدرسة.
					23. يبث المدير الثقة بين المعلمين والطلبة في المدرسة.
					24. يراعي المدير العدل والمساواة في التعامل مع المعلمين والطلبة في بالمدرسة.
					25. يهتم المدير بالتعرف على إمكانيات البيئة المحلية واحتياجاتها وكيفية التعامل معها.
					26. يطلع المدير على الصورة الحقيقية لأوضاع مدرسته.
					27. يشارك المدير في طرح أفكار جديدة تعزز العلاقة الطيبة مع المجتمع المحلي والمدرسة.
					28. يتعامل المدير مع الإدارة التربوية بمرونة واحترام.
					29. يهتم المدير بمشاركة الإدارة التربوية المناسبات الاجتماعية المختلفة.
المجال الرابع: أخلاقيات الوظيفة					
					30. يحرص مدير المدرسة على عدم استغلال مكانته لتحقيق مكاسب خاصة.
					31. يحافظ المدير على السلوك الأخلاقي المتعلق بالعمل الإداري.
					32. يحرص المدير على مكافحة المحسوبية في العمل.
					33. يوجه المدير العاملين بالمدرسة نحو الحفاظ على ممتلكاتها بطرق سليمة.

					يُتَمَنُّ المدير الممارسات والقيم الإيجابية لدى الإدارة التربوية.	34.
					يحرص المدير على النزاهة في الآليات والإجراءات التي يستخدمها في عملية المساءلة.	35.
					ترتكز الآليات التي يستخدمها المدير نحو تعزيز المسؤولية في نفوس المعلمين.	36.
					يتعاون المدير مع فريق العمل المدرسي بشكل فعّال لتحقيق الأهداف.	37.
					يُحَفِّزُ المدير المعلمين على التحلّي بأخلاقيات المهنة من خلال مسابقة المعلم المثالي.	38.
المجال الخامس: المشاركة والمسؤولية						
					يتعاون المدير مع المعلمين في صياغة الآليات التي تتضمن مسؤولية كل معلم تجاه طلبته.	39.
					يُنَسِّقُ المدير مع المعلمين متطلبات تنفيذ آليات المساءلة في المدرسة.	40.
					يوجّه المدير المعلمين نحو تحمل المسؤولية تجاه أدائهم في المدرسة.	41.
					يشارك المدير الإدارة في متابعة أداء المعلمين والطلبة في المدرسة.	42.
					يتابع المدير درجة التزام المعلمين بالمهام الإدارية الموكلة لهم في المدرسة.	43.

الهلحق (2) قائمة السادة المحكمين:

اسم المحكم	المؤهل العلمي	الجامعة
جعفر أبو صاع	دكتوراه	جامعة خضوري
حسام القاسم	دكتوراه	جامعة خضوري
رحاب السعدي	دكتوراه	جامعة الإستقلال
سهيل صالحه	دكتوراه	جامعة النجاح
محمد عساف	دكتوراه	جامعة الإستقلال
هشام عبد الرحمن شناعة	دكتوراه	جامعة خضوري

الملحق (3) كتاب تسهيل المهمة



الرقم: و ت / ٤٥ / ١٤٤٢
التاريخ: 2021/ 5 / 25 م

لمن يهمه الأمر

"تسهيل مهمة بحثية"

يهديكم مركز البحث والتطوير التربوي أطيب تحية، ويرجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحث:

"صفوت محمود عبد الحافظ سمري"

من جامعة النجاح الوطنية للحصول على المعلومات اللازمة لإعداد دراسته بعنوان:

"درجة الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالمساءلة الإدارية التربوية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة

نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين"

ملاحظات:

- تتضمن الدراسة تطبيق استبيان على عينة من موظفي مديريات التربية والتعليم.
- ت/يتولى الباحث/ة أنشطة جمع البيانات، بالتنسيق مع "منسق البحث والتطوير والجودة" في المديرية.
- الاستجابة على الأدوات البحثية من قبل عينة المبحوثين طوعية.
- نظراً لظروف الجائحة يتم تطبيق أدوات البحث عبر النماذج المحوسبة دون تواصل وجاهي مع المبحوثين.

مع الاحترام،

د. محمد مطر
مدير مركز البحث والتطوير التربوي



نسخة:

عطوفة وكيل الوزارة المحترم.
عطوفة الوكلاء المساعدين المحترمين.
الأخوة مدراء عامين التربية والتعليم المحترمين.
د. د. غسان الحلو المشرف على الدراسة/ المحترم - بريد الكتروني - ghhilo@najah.edu

AN-Najah National University
Faculty of Graduate Studies

**The Degree of E-Administration and its Relationship
with Accountability for Secondary Public School
Principals from the Point Of View Of Employees in
the Department of Education in Palestine.**

By
Safwat Mahmoud Semri

Supervisors
Prof. Ghassan Hilo
Prof. Abed Assaf

**This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Educational Administration, Faculty of
Graduate Studies, An-Najah National University, Nablus - Palestine.**

2021

**The Degree of E-Administration and its Relationship with
Accountability for Secondary Public School Principals from the Point
Of View Of Employees in the Department of Education in Palestine**

By

Safwat Mahmoud Semri

Supervized by

Prof. Ghassan Hilo

Prof. Abed Assaf

Abstract

The purpose of the current study was to identify the degree of electronic administration and its relationship to administrative and educational accountability among secondary public school principals from the point of view of employees in the directorates of education in Palestine. In addition to determine the differences in the degree of electronic administration and administrative and educational accountability according to the variables of gender, qualification, job title, and years of experience. The study population consisted of (700) employees in the directorates of education in Palestine, and the study sample consisted of (290) employees representing (41%) of the study population. To achieve the purposes of this study, the researcher used descriptive and analytical method, and designed a questionnaire based on theoretical literature and related studies to gather data.

The results of the study revealed that the degree of electronic administration among public secondary school principals from the point of view of the employees in the directorates of education in Palestine was high, as the percentages of response for the total score was (74.6%). Also, the results showed that the degree of administrative and educational accountability among public secondary school principals from the point of view of the employees in the directorates of education in Palestine was high, as the percentages of response for the total score was (72%). The results also indicated that there were no statistically differences in the

degree of electronic administration and its all domains among public secondary school principals from the point of view of the employees due to the gender variable. Whereas, the results showed that there were statistically significant differences in the degree of electronic administration and its all domains among public secondary school principals from the point of view of the employees according to the variables of qualification in favor of a master's degree and above, the job title in favor of director and head of department, and years of experience in favor of (6-10 years), and (more than 10 years). Therefore, the results indicated that there were no statistically differences in the degree of administrative and educational accountability and all its domains among public secondary school principals from the point of view of the employees due to the gender variable. There were statistically differences in the degree of administrative and educational accountability and its all domains among public secondary school principals from the point of view of the employees according to qualification variable in favor of a master's degree and above. While, no significant difference were found in the domain of (work and achievement) according to job title variable. Finally, there was statistically positive and significant relationship ($r= 0.64$; $p\leq 0.01$) between the degrees of electronic administration and administrative and educational accountability among secondary public school principals from the point of view of employees in the directorates of education in Palestine.

Based on the results of the study, the researcher made a number of recommendations, such as developing legislation and administrative regulations to keep pace with the electronic transactions imposed by the electronic administration, and developing managers' skills in using modern accountability methods that are compatible with modern changes in order to achieve the highest levels of work and achievement.