



جامعة النجاح الوطنية  
كلية الدراسات العليا

الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية  
في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين فيها

إعداد

شروق "محمد رشاد" حسين

إشراف

د. هبة خالد سليم

د. جمال محمد مرشود

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، من كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس - فلسطين.

2022

الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية  
في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين فيها

إعداد  
شروق "محمد رشاد" حسين

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 2022/9/13م

 التوقيع	د. هبة خالد سليم
 التوقيع	المشرف الرئيسي د. جمال محمد مرشود
 التوقيع	المشرف الثاني أ. د. محمد عبد القادر عابدين
 التوقيع	الممتحن الخارجي د. كفاح أحمد برهم
 التوقيع	الممتحن الداخلي د. عبد الكريم أيوب
 التوقيع	الممتحن الإحصائي

## الإهداء

إلى روح ابنتي المتوفاة.... رحمة الله عليها

إلى من علموني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر...

إلى والديّ العزيزين...

إلى من سرت وإياه ونحن نشق الطريق معاً نحو النجاح والإبداع ...

إلى زوجي وشريك حياتي الذي لم يبخل بمساندتي والذي ملأ حياتي بالتحدي وتخطي الصعوبات

إلى من حبهم يجري في عروقي إلى أولادي وعائلتي...

إلى من علموني حروفاً من ذهب وكلمات من درر وعبارات في العلم والأدب إلى أساتذتي الكرام...

أهدي لكم رسالتي العلمية.

الباحثة: شروق حسين

## الشكر والتقدير

أحمد الله حمداً كثيراً، أن أعانني وأنار دربي في خطواتي نحو إنجاز هذه الرسالة، وبعد الله عز وجل، لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى الأساتذة الكرام الذين يسروا لنا طريق المعرفة، وكانوا لنا داعمين.

وكل الشكر والتقدير أرفعهما إلى الدكتورة هبة سليم والدكتور جمال مرشود، اللذين أشرفا على هذه الدراسة، فلهما جزيل الشكر؛ لسعة صدريهما، ومساندتهما الحقيقية لي، والشكر موصول للدكتور محمد مطر رئيس دائرة البحوث والتطوير في وزارة التربية والتعليم لتسهيل مهمتي البحثية في محافظات شمال الضفة الغربية، والشكر موصول إلى مديري المدارس الحكومية لما قدموه من تعاون في الاستجابة على أداتي الدراسة، ش ممثلة بالاستبانة والمقابلة، وكل الشكر أرفعه إلى لجنة المحكمين من أساتذة كليات التربية في الجامعات الفلسطينية، ولا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر من أعضاء اللجنة الممتحنة الدكتورة الفاضلة كفاح برهم ممتحناً داخلياً، والأستاذ الدكتور الفاضل محمد عبد القادر عابدين ممتحناً خارجياً على ما قدماه لي من ملحوظات قيمة خلال المناقشة تسهم في إثراء الدراسة، ولا أنسى أن أرفع كلمات الشكر لكل من ساندني في دراستي من أساتذتي، وأهلي، وأحبتي فلكم مني جزيل الشكر والعرفان.

الباحثة: شروق حسين

## الإقرار

أنا الموقع أدناه مقدمة الرسالة التي تحمل عنوان:

الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في

محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين فيها.

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدٍ خاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يُقدم من قبل لنيل أي درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

شروق محمد رشاد محمد حسين

اسم الطالب:

شروق

التوقيع:

٢٠٢٢ / ٩ / ١٢

التاريخ:

## فهرس المحتويات

الإهداء	د
الشكر والتقدير	هـ
الإقرار	و
فهرس المحتويات	ز
فهرس الجداول	ي
فهرس الملاحق	ي
المُلخَص	ل
الفصل الأول سياق الدراسة والإطار النظري	1
المقدمة	1
الاطار النظري للإدارة المدرسية	4
مفهوم الإدارة المدرسية والهدف منها	4
مسؤوليات الإدارة المدرسية	7
معوقات الإدارة المدرسية	8
الإدارة الإلكترونية	9
مفهوم الإدارة الإلكترونية	9
دواعي التوجه إلى الإدارة الإلكترونية	10
أهداف الإدارة الإلكترونية	11
متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	12
معوقات الإدارة الإلكترونية	13
أسس وخصائص الإدارة الإلكترونية	15
سلبيات وعيوب الإدارة الإلكترونية	17
الأداء الوظيفي	18
مفهوم الأداء الوظيفي	18
أبعاد الأداء الوظيفي	19
تحسين الأداء الوظيفي	22

23.....	مكونات تقييم الأداء الوظيفي
24.....	دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي
25.....	الدراسات السابقة
25.....	أولاً. الدراسات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية
34.....	ثانياً: الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء الوظيفي
39.....	التعقيب على الدراسات السابقة
41.....	مشكلة الدراسة
43.....	فرضيات الدراسة
45.....	أهداف الدراسة
46.....	أهمية الدراسة
47.....	حدود الدراسة
49.....	الفصل الثاني الطريقة والإجراءات
49.....	منهج الدراسة
50.....	مجتمع الدراسة
50.....	عينة الدراسة
53.....	صدق أداة الاستبانة
54.....	ثبات أداة الاستبانة
56.....	صدق الأداة
56.....	إجراءات الدراسة
60.....	متغيرات الدراسة
60.....	المعالجات الإحصائية
62.....	نتائج الدراسة
80.....	الفصل الرابع مناقشة النتائج والتوصيات
80.....	مناقشة أسئلة الدراسة
91.....	ثانياً: مناقشة النتائج النوعية
96.....	التوصيات والمقترحات

98.....	المصادر والمراجع
b .....	ABSTRACT

## فهرس الجداول

- جدول (1) توزيع عينة الدراسة من مديري ومديرات المدارس في محافظات شمال الضفة الغربية ..... 50
- جدول (2) توزيع مجالات الاستبانة وعدد الفقرات ..... 52
- جدول (3) معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة كرونباخ - ألفا ..... 54
- جدول (4) ترميز البيانات النوعية حول الموضوعات المتعلقة بأسئلة الدراسة النوعية ..... 59
- جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس للإدارة الإلكترونية ..... 63
- جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي ..... 65
- جدول (7) اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين، لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير الجنس ..... 66
- جدول (8) نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين، لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ..... 67
- جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير سنوات الخبرة الإدارية ..... 69
- جدول (10) نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية ..... 70
- جدول (11) نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين، لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير التخصص ..... 118
- جدول (12) نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين، لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير الجنس ..... 118
- جدول (13) نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين، لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ..... 119
- جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير سنوات الخبرة الإدارية ..... 120
- جدول (15) نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية ..... 121
- جدول (16) نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين، لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير التخصص ..... 121
- جدول (18) التكرارات المتعلقة بالسؤال الأول (ن=10) ..... 122
- جدول (19) المتعلقة بالسؤال الثاني (ن=10) ..... 123
- جدول (20) التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بالسؤال الثالث (ن=10) ..... 123
- جدول (21) التكرارات المتعلقة بالسؤال الرابع (ن=10) ..... 124
- جدول (22) التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بالسؤال الخامس (ن=10) ..... 124

## فهرس الملاحق

107	الملاحق
108	ملحق (أ) أسماء المحكمين وتخصصاتهم
109	ملحق (ب) كتاب تسهيل المهمة البحثية
110	ملحق (ج) الاستبانة بصورتها الأولى
114	ملحق (د) الاستبانة بصورتها النهائية
118	ملحق (هـ) جداول الدراسة

# الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين فيها

اعداد

شروق "محمد رشاد" حسين

إشراف

د. هبة خالد سليم

د. جمال محمد مرشود

## المُلخَص

**الخلفية:** هدفت هذه الدراسة التعرف إلى الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين فيها، والتعرف إلى دور متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة الإدارية والتخصص في استجابات مديري المدارس الحكومية نحو درجة ممارسة الإدارة الإلكترونية ومستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين في محافظات شمال الضفة الغربية.

**الهدف:** ولأجل تحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي والمنهج الكيفي واستخدمت الاستبانة كأداة كمية طبقت على مجتمع الدراسة المكون من (427) مديراً ومديرة، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (201) مديراً ومديرة، كما تم إجراء مقابلة مع (10) من المديرين.

**النتائج:** وبعد تحليل البيانات الكمية والكيفية أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية للإدارة الإلكترونية من وجهة نظر المديرين فيها جاءت بدرجة مرتفعة حيث جاء المتوسط حسابي (3.51)، وأن مستوى الأداء الوظيفي جاء بدرجة مرتفعاً جداً حيث جاء المتوسط الحسابي (4.21)، ولم تظهر النتائج وجود فروق دالة إحصائياً في استجابات المديرين نحو درجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية تعزى لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة الإدارية والمؤهل العلمي والتخصص.

كما لم تظهر فروق دالة إحصائياً في مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة الإدارية والمؤهل العلمي والتخصص، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ) بين درجة ممارسة الإدارة الإلكترونية ومستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين فيها، وهي علاقة ارتباط موجبة إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون ( $0.484^{**}$ ) وجاءت العلاقة طردية موجبة، وأظهرت النتائج النوعية أن الإدارة الإلكترونية تسهم في إنجاز الأعمال الإدارية وسهولة التواصل مع المعلمين، ومن أهم المعوقات ضعف شبكة الإنترنت وعدم توافر الأجهزة الكافية والحديثة، وللتغلب على المعوقات ضرورة تقوية شبكة الإنترنت في المدارس وتدريب المديرين على تقنيات الإدارة الإلكترونية.

وأوصت الدراسة بضرورة العمل على استمرارية تدريب مديري المدارس على أنماط القيادة الحديثة في الإدارة المدرسية، وعقد دورات تدريبية مستمرة لمديري المدارس لتزويدهم بالمهارات التقنية وتوظيف الحاسوب وبرمجياته.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الإلكترونية، الأداء الوظيفي، محافظات شمال الضفة الغربية.

## الفصل الأول

### سياق الدراسة والإطار النظري

#### المقدمة:

تشهد الألفية الثالثة ثورة هائلة في التقدم المعرفي والتكنولوجي، وأصبح لزاماً على القائمين بالعملية التعليمية والتربوية الأخذ بمستحدثات العصر لمواكبة التغيير، ودمج هذا التطور في التعليم؛ وذلك في سبيل تحقيق ما سعت إليه دول المعرفة والتقدم التكنولوجي من تطور في ميدان التعليم من خلال استحداث طرائق التدريس الحديثة المواكبة للتكنولوجيا، وتطوير المناهج، وتأهيل المعلمين من خلال تدريبهم على مستحدثات العصر التقني ودمجه في التعليم، وإعداد إدارات تعليمية وتربوية مؤهلة لقيادة المؤسسات التعليمية، وقادرة على إنجاز مهامها الإدارية والتربوية وفق مستحدثات العصر.

وتعد الإدارة المدرسية إحدى الإدارات المرتبطة بالعملية التعليمية وتخضع مباشرة من قبل الإدارة التعليمية للمتابعة والإشراف، ويقع على عاتقها في المدرسة مسؤولية مواكبة التطور العلمي، والتقدم التكنولوجي، كما أنها الموجه والمحرك للعملية التعليمية في المدرسة؛ ولذا فمسؤولية اختيار قادة الإدارة المدرسية مسؤولية كبيرة تتطلب من المسؤولين التربويين تنمية قدرات هؤلاء القادة في مدارسهم، وتمكينهم بالمهارات المعرفية والتقنية ليتمكنوا من تحقيق الارتقاء الذاتي لهم، وتحسين أداء المدرسة من خلال تبني الأساليب الحديثة في الإدارة، والتي تتسجم مع متطلبات التغيير وتكنولوجيا المعلومات. (خليل، 2015).

ومع التوسع الهائل في استخدام شبكة الإنترنت، وتوظيف التعليم الإلكتروني في المدارس، وتوظيف مواقع التواصل الاجتماعي، والبريد الإلكتروني، وغير ذلك من مستحدثات العصر الرقمي في العملية التعليمية، أصبح مفروضاً على الإدارات المدرسية الانتقال من الأساليب التقليدية في تنفيذ مهامها الإدارية، ومتابعة العملية التعليمية في المدرسة إلى الأساليب الحديثة القائمة على توظيف التكنولوجيا في الإدارة خاصة بعد

ظهور مفاهيم جديدة في الإدارات الحديثة، ومن أهمها الإدارة الإلكترونية، والتي يمكن أن تمكن الإدارة المدرسية من متابعة الإدارة التعليمية، والتعرف أولاً بأول على نقاط القوة والضعف التي قد يتسم بها الأداء اليومي للمعلمين والعاملين في المدرسة، مما يسهم في تقديم التغذية الراجعة والمساندة والتحسين المستمر، ويترتب على ذلك تجسير روابط الثقة بين الإدارة والمعلمين، والمشاركة في التخطيط، والإدارة، واتخاذ القرارات (الحميدين والسرحان، 2015).

وتتميز الإدارة الإلكترونية بأنها إدارة غير مسبقة، إدارة بلا أوراق وبلا حدود للوقت أو المكان، كما أنها إدارة بلا مبانٍ وبلا هياكل تنظيمية تقليدية، وهي بلا مراسل أو بريد وبلا أرشفة يدوية، وبناءً على ذلك فهي مدخل مهم في عملية تطبيق إدارة المعرفة ونظم المعلومات (السويدي، 2019).

ويعود للثورة الرقمية المتمثلة في المعلومات والاتصالات العامل المباشر في ظهور الكثير من المفاهيم الإدارية، ولذلك فمعظم الدول المتقدمة تقنياً أصبحت تعتمد اعتماداً أساسياً في عملها على نظم المعلومات، وإدخال التقنية على الأجهزة الإدارية من خلال شبكات الحاسب الآلي لتبني نمط الإدارة الإلكترونية، ومن هنا جاء مفهوم الإدارة الإلكترونية لإحداث تغييرات في أساليب تقديم المعاملات والخدمات والمنافع العامة وفي إعادة وهندسة هيكله والأنشطة والعمليات والإجراءات الإدارية تدعيماً للجودة لتحقيقها في المؤسسات المختلفة، وعلى ذلك تمثل الإدارة الإلكترونية أنموذجاً متقدماً يعتمد على استخدام المعلوماتية والتكنولوجيا المتقدمة لإحداث التغيير التحولي وليس مجرد إحداث تغييرات وقتية أو بسيطة على هياكل الأعمال القائمة بالفعل (عبد الرحمن وتادرس، 2020).

ويُعرف غريبي وريبنوبه (2016، ص408) الإدارة الإلكترونية بأنها إنجاز للمعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الإلكتروني من أجل استخدام أمثل للوقت والجهد والمال" بينما عرفها الجبر (2020، ص115) "هي استخدام مديري المدارس للحاسب الآلي بمكوناته المادية

والبرمجيات وشبكاتة وشبكة إدخال وتخزين ومعالجة واسترجاع البيانات والمعلومات بالإضافة إلى وسائل الاتصال الحديثة للأعمال الإدارية التي يقومون بها".

واستناداً إلى تعريف الجبر، فالإدارة الإلكترونية تتطلب من مديري المدارس المهارة العالية في استخدام الحاسب الآلي، وشبكة الإنترنت في حفظ البيانات، والمعلومات الإدارية والمدرسية ومعالجتها، ومتابعة الأعمال الإدارية إلكترونياً لتحسين مستوى أدائهم الوظيفي، فقد بينت نتائج دراسة شواي (2016). أن الإدارة الإلكترونية أسهمت في إحداث تغييرات في بيئة الإدارة، وتقديم خدمات أفضل للمستفيدين، وأداء أفضل للموظفين والعاملين، وأن نمط الإدارة الإلكترونية أحدث تحولاً كبيراً في وظائف الإدارة التقليدية من حيث التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة. مما انعكس بصورة أفضل على الأداء الوظيفي.

ويُعرف الخياط (2019، ص10) الأداء الوظيفي بأنه "الدرجة التي حصل عليها مديرو المدارس الخاصة، من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة، على استبانة مستوى الأداء الوظيفي التي تم تطويرها لهذا الغرض".

وترتبط أبعاد هذا المفهوم بمستوى الكفاءة والمهارة، والرضا عن العمل الإداري للمدير، ودفاعيته نحو العمل والإنجاز والتميز، ومقدار ما يملكه مدير المدرسة من قدرات ومهارات. (بن سمشة، 2018).

وبناء على ذلك، يتبين أنه أصبح لزاماً على القادة التربويين إعادة صياغة التنظيم الإداري ، بحيث يصبح قادراً على طرق أبواب المستقبل، ومواكبة الثورة التكنولوجية والمعلوماتية، والتعامل بفاعلية وكفاءة مع متطلبات العصر، فالإدارة المدرسية لها دور في إنجاح العملية التعليمية من خلال تنفيذ المهام والمسؤوليات والتي تتمثل بمتابعة أداء المعلمين، وبناء الخطط المدرسية، وتنظيم العمل المدرسي، والتواصل ومتابعة تنفيذ البرامج التعليمية كافة من حيث الانضباط وانتظام العملية التعليمية، والشراكة مع المجتمع المحلي، والتحصيل الدراسي، من خلال الارتقاء بمستوى الأداء وهذا يتحقق بتوعية الهيئة الإدارية

في المدرسة بأهمية الإدارة الإلكترونية في المدارس وتقديم الخدمات الأفضل، وإنجاز المعاملات، واتخاذ القرارات بكفاءة وجودة عالية ووقت أقل، ولأجل ذلك جاءت هذه الدراسة انسجاماً مع ما تسعى إليه الوزارة من خلال الوقوف على الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين فيها. (بن سمشة، 2018).

ويتناول هذا الفصل الاطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من ثلاث محاور: الإدارة المدرسية، والإدارة الإلكترونية، والأداء الوظيفي، وسيتم تسليط الضوء على الدراسات السابقة التي تناولت هذه المواضيع معمل في نهاية الدراسات التعقيب عليها واستضاح نقاط التشابه والاختلاف.

### الاطار النظري للإدارة المدرسية

تجمع الإدارة المدرسية بين الإشراف اليومي وإدارة البرامج التعليمية وتختلف مهام الإدارة المدرسية حسب المؤسسة التعليمية التي تسعى إلى تحقيق أهدافها، عن طريق وضع البرامج وتوفير الموارد التي تحتاجها، وتفويض المهام إلى الأشخاص المناسبين للقيام بها، ووضع سياسة لتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية في المدرسة.

### مفهوم الإدارة المدرسية والهدف منها:

تهتم الإدارة التربوية بتنظيم العناصر البشرية التعليمية من معلمين وموظفين فنيين وإداريين، والطلبة، وأولياء الأمور، كما تهتم بتنظيم العناصر المادية من أبنية، وتجهيزات، وأثاث، وأدوات وأنظمة، وتشريعات، وتنظيم الأفكار والقيم والاتجاهات التي تشمل المناهج، والمقررات الدراسية، والأنشطة، ويؤكد المفهوم الحديث للإدارة التربوية على العمل الجماعي في ميدان التعليم، وينظر إليها على أنها وسيلة وليست غاية، أما الإدارة التعليمية فهي تهتم بتحقيق الأهداف التربوية، وهي تمثل الحلقة المباشرة المسؤولة

عن إدارة التعليم في الدولة، والإدارة التربوية وحدة مسؤولة عن تنفيذ سياسات الإدارة التربوية والإدارة التعليمية وأهدافهما، وبالتالي هي لا تشكل كياناً مستقلاً قائماً بذاته، بل إن صلتها بالإدارة التعليمية والإدارة التربوية تشكل صلة الخاص بالعام (خليل، 2018).

تعد الإدارة المدرسية من أركان العملية التربوية التعليمية المهمة، ويتوقف عليها نجاح العملية التربوية كونها الإدارة المباشرة المشرفة على التعليم بشكل عام، والمنفذة للسياسات التعليمية التي تخطط لها الإدارات التعليمية العليا، ونتيجة لتعدد مهام مديرة المدرسة واختصاصاتها، وكثرة الواجبات والمهام الملقاة على عاتقها؛ لذا يتوجب على التربويين والمشرفين على الإدارات المدرسية الاهتمام بالإدارة المدرسية ممثلة بمديرها، وإعدادهم، وتدريبهم للقيام بواجباتهم الإدارية والقيادية في المدرسة على أكمل وجه (عامر، 2016).

وعليه فإن الإدارة المدرسية تلعب دوراً هاماً في العملية التعليمية، فهي ذلك النشاط المنظم والمقصود والهادف الذي يعمل فيه مدير المدرسة مع المعلمين على تحقيق الأهداف التربوية التي تتوافق مع الخطوط العريضة للسياسة التعليمية، وهي أحد عناصر الإدارة التعليمية الفعالة، يسعى من خلالها مدير المدرسة التأثير على أداء جميع العاملين في المدرسة، مما يوفر فرصاً للتنمية والابتكار والإبداع، فنجاح المدرسة يعتمد على قدرات مديرها وموظفيها، كما تؤدي الإدارة المدرسة دوراً مهماً في تحسين مستوى الأداء التعليمي والتربوي والاجتماعي للمدرسة، كونها جوهر العملية الإدارية (عبيدات، 2021).

من هنا فإن الإدارة المدرسية تعتبر الجهة التنظيمية المسؤولة عن إدارة المدارس، بحيث تشمل "مدير المدرسة والإداريين والمعلمين، والطلبة، وأولياء الأمور"، وتسعى لتحقيق الأهداف التربوية، والارتقاء بالعملية التعليمية، ويقع على عاتق الإدارة المدرسية مهام إدارية وفنية وقيادية تنجز بالعمل الجماعي بهدف توفير المناخ التعليمي المناسب الذي يحفز العاملين في المدرسة على العمل، وحل المشكلات،

وتدليل الصعوبات بغية تحقيق أهداف العملية التعليمية والارتقاء بالطالب ورفع مستواه التحصيلي (العاجز، 2011).

ويرتكز على الإدارة المدرسية مهام إدارية وفنية وقيادية تنجز بالعمل الجماعي من أجل توفير المناخ المناسب الذي يساعدهم على حل المشكلات، وتدليل الصعوبات بغية تحقيق أهداف العملية التعليمية على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية، والارتقاء بمستوى التعليم من خلال تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين، والعاملين في المدرسة، والارتقاء بمستوى تحصيل الطلبة (الفرج، 2010).

بعد أن بينت مفهوم الادارة المدرسية أتطرق الى الهدف منها، حيث أن دور الإدارة المدرسية على الأعمال الروتينية التي يقوم بها المدير، بل أن أدوارها تتجلى في تسيير شؤون المدرسة، وتسيير التعليمات الصادرة عن المديرية كالمحافظة على النظام، ورصد الحضور والغياب للطلبة والمعلمين، والإشراف على المبنى العام للمدرسة، وصيانة الأبنية والتجهيزات وغيرها، بل أصبحت بالإضافة لذلك عملية إنسانية تهدف إلى تنظيم العمل في المدرسة وتطويره، واستثمار الموارد المادية والبشرية التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية، وتعزيز الشراكة والاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي، كما تتمثل أهداف الإدارة المدرسية في توفير المناخ الملائم لتحقيق نمو المتعلمين بشكل كامل ومتوازن، وتحقيق النمو المهني للمعلمين، وتحقيق الأغراض الاجتماعية التي يحرص المجتمع على تعميمها من أجل تحقيق التكيف والتوافق الاجتماعيين، وتوجيه المتعلمين ومساعدتهم في اختيار الخبرات لتحقيق نموهم، والإسهام في دراسة المجتمع، وحل مشكلاته وتحقيق أهدافه، والتأكيد على أن جميع الجهود والأنشطة والسلوكيات التي تصدر من قبل مدير المدرسة لا بد أن تعمل على بناء شخصية الطالب من جميع الجوانب، والاهتمام بإنجاز المهام الإدارية بصورة جيدة وشكل فعال، والاهتمام بمراعاة الفروق الفردية في توزيع المهام والمسئوليات بين المعلمين، وإتقان فن الاتصال والتواصل مع مجتمع المدرسة، والعمل على ربط المدرسة بالمجتمع، ومواجهة المشكلات داخل المدرسة والعمل على حلها (عامر، 2016).

وترى الباحثة أن للإدارة المدرسية الدور الرئيس والذي يتمثل في تحقيق الأهداف العملية التعليمية، وتحقيق السياسات التعليمية في متابعة سير التعليم بانتظام، وتحقيق أهداف المنهاج، ومتابعة الأنشطة وتنفيذ التعليمات الصادرة من مديريات التربية والتعليم.

### مسؤوليات الإدارة المدرسية:

تعد الإدارة المدرسية وحدة متكاملة تشمل المدير والعاملين والمعلمين، ويتولى مدير المدرسة القيادة العليا، فيعمل على مواجهة المشكلات واتخاذ القرارات الصائبة لحلها، ويقع على عاتقه مسؤوليات فنية إشرافية، وتمثل بتحسين مخرجات التعليم، ومواكبة كل ما هو جديد، والإشراف على العملية التعليمية والأنشطة، ووضع الخطط، ومتابعة التحصيل، ومسؤوليات فنية تتجلى بمتابعة التطور المهني للمعلمين من خلال تقييم أعمالهم الكتابية، والزيارات الإشرافية، وتنمية القيم الأخلاقية الحميدة لدى الطلبة، وتمثل المسؤوليات الإدارية في التنظيم العام للمدرسة وربطها بالمجتمع وتوزيع المهام، وإدارة شؤون الطلبة من خلال تنظيم التشكيلات المدرسية، وتنظيم السجلات والملفات، ورعاية النظام والانضباط المدرسي، وتنظيم الأنشطة، والبناء المدرسي والتجهيزات المدرسية، ومتابعة أعمال الصيانة اللازمة لها، وإدارة الشؤون المالية والمتمثلة في التبرعات المدرسية وإدارتها ( ثابت، 2015).

وتصنف العمليات والوظائف الإدارية والفنية لمدير المدرسة في فئتين، الفئة الأولى تمثلت بالعمليات والوظائف الإدارية وتشمل التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والمتابعة، والتقويم، والقيادة، والاتصال، واتخاذ القرارات، وأما الفئة الثانية فتتعلق بالجوانب الفنية من حيث تنمية أداء المعلمين، والتعرف إلى قدراتهم المهنية وإدارة الصف، وتطوير المناهج، وتحليل الخطط المدرسية، ومتابعة تحصيل الطلبة وسلوكاتهم، وتنمية الاتجاهات الإيجابية لدى المعلمين والطلبة وتقويم أعمال المعلمين والعاملين في المدرسة (عامر، 2016).

وترى الباحثة أنه يتوجب على مدير المدرسة تلبية احتياجات المعلمين من وسائل تعليمية، ودورات تدريبية خاصة فيما يتعلق بالتعليم الإلكتروني، وتمكين المعلمين الذين تتقصم مهارة التعامل مع التقنيات من خلال التواصل مع المديرية واستدعاء مدربين لتدريبهم، كما يتطلب الأمر تحقيق العدالة التنظيمية، ومراعاة تقييم المعلمين بالعدل، وتطبيق مبادئ النزاهة والشفافية في ذلك، والوقوف على احتياجاته هو كمدير مدرسة خاصة فيما يتعلق بالمهارات التقنية لمواكبة التحديثات في الإدارة المدرسية، ومنها الإدارة الإلكترونية.

### معوقات الإدارة المدرسية:

تواجه الإدارة المدرسية معوقات تتعلق بالكادر البشري من معلمين، وعاملين من حيث طبيعة الأداء والعمل، والنمو المهني، وتحديات تتعلق بالإدارة نفسها كون كثير من المديرين لا يملكون الخبرة التي تمكنهم من تجويد عملهم الإداري، ومعوقات تتعلق بالطلبة، وتوزيعهم في الغرف الصفية، ومستوى قدراتهم التحصيلية ومهارتهم، ودمج الطلبة من ذوي صعوبات التعلم أو الإعاقة، وتوفير الرعاية والتعليم الخاص بهم، كما تواجه الإدارة المدرسية معوقات مالية تتعلق بتغطية أعمال الصيانة وقرطاسية المعلمين، وتزويدهم بالوسائل التعليمية، وتوفير أجهزة الحاسوب وشاشات العرض، بالإضافة إلى المعوقات التنظيمية المتعلقة بالتشريعات والقوانين المنظمة لتسيير الإدارة المدرسية المتصف غالبيتها بالجمود وقلة المرونة، وغياب عنصر التطوير لدى بعض الإدارات، وهناك التحديات المتعلقة بالبنية التحتية، والمتمثلة بالمباني، وشبكات الإنترنت، والمرافق والمختبرات. (كتفي ومناصرية، 2018).

وترى الباحثة أن من أهم المعوقات التي تواجه الإدارات المدرسية، مواكبة التغيير، والتوافق مع مستحدثات العصر الرقمي كالتعليم الإلكتروني، والتعليم عن بعد، وتوظيف المنصات التعليمية، والإدارة الإلكترونية وغيرها.

## الإدارة الإلكترونية (Electronic Management)

### نشأة الإدارة الإلكترونية:

ظهرت الإدارة الإلكترونية ظهوراً بسيطاً مع بداية منتصف القرن العشرين بعد إدخال الحاسوب في العمل الإداري، وتطور استخدامها في السبعينات والثمانينات من القرن عند توظيف تقنيات الحاسب الآلي لخدمة العمليات الإدارية لما له من قدرة كبيرة على التعامل مع البيانات، وقد ذكر السالمي (2006)، (ص32) أن بدايات الإدارة الإلكترونية، كانت منذ سنة 1960 عندما ابتكرت شركة (IBM) مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعاتها الكهربائية وكان سبب ذلك هو لفت انتباه أنظار الإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات وذلك عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات، وفي 1969 أنتجت الشركة جهاز (MT/ST) وهو الشريط الممغنط جهاز الطابعة الممتاز.

### مفهوم الإدارة الإلكترونية

تعددت التعريفات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية، فقد عرفها سويلم (2020، ص124) "بأنها الإدارة التي تعمل على استخدام التقنية الحديثة للقيام بالأعمال الإدارية بهدف تحسين الأداء وتنفيذ أعمال الإدارة، وعرفها الجبر (2020، ص115)، بقوله "هي استخدام مديري المدارس للحاسب الآلي بمكوناته المادية والبرمجيات وشبكاته وشبكة إدخال وتخزين ومعالجة واسترجاع البيانات والمعلومات بالإضافة إلى وسائل الاتصال الحديثة لأعمال الإدارية التي يقومون بها". كما عرّفها بن مرزوق ونور الدين وطاهر (2018)، (ص103) بأنها: "تعني قدرة المنظمة على تقديم الخدمات وتبادل المعلومات بوسائل إلكترونية كشبكة الإنترنت أو أي شبكة اتصال إلكترونية فيما بينها وبين المواطنين ومنظمات الأعمال المتعاملة معها بيسر ودقة عالية وسرعة أكبر وكلفة أقل".

وعرفها غريبي ورينوبة (2016، ص408) " بأنها إنجاز للمعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الإلكتروني من أجل استخدام أمثل للوقت والجهد والمال".

وعرفها عروج (2015، ص20) قائلاً "عبارة عن استخدام التقنيات الحديثة كافةً وتوظيفها داخل المؤسسات على اختلافها، لتسهيل التواصل بينها ومن أجل تقديم خدمات أكثر فعالية وبأقل وقت وجهد ممكن".

وبناءً على التعريفات السابقة ترى الباحثة أن الإدارة الإلكترونية هي الانتقال بالعمل الإداري من النظم التقليدية إلى النظم الحديثة المتمثلة بتوظيف شبكة الإنترنت والحاسب الآلي والعمل على حفظ الملفات، وتنظيم أعمال المدرسة إدارياً وفنياً من خلالها.

وترى الباحثة، إن عالم الأعمال الإلكترونية اليوم له دورٌ كبيرٌ في حياة المجتمعات، سواء أكان ذلك على مستوى الأفراد أم الجماعات أم على مستوى المنظمات قاطبة؛ وذلك لما أحدثته التكنولوجيا من تغيرات مهمة جداً، تمثلت في خفض النفقات في المنظمات وتحسين جودة منتجاتها وخدماتها وزيادة السرعة في إنتاجيتها وذلك بهدف مواجهة المتطلبات المتزايدة لجمهور المستهلكين.

#### دواعي التوجه إلى الإدارة الإلكترونية:

تعد العملية الإدارية جزءاً من العملية التربوية التي تتضمن تبادل المعلومات، وتقديم الخدمات بسرعة عالية وتكلفة منخفضة عبر أجهزة الحاسوب، وشبكات الإنترنت مع ضمان سرية أمن المعلومات المتناقلة، وقد أدى التطور التكنولوجي في مجال تكنولوجيا المعلومات عبر شبكة الإنترنت، إلى تطور العديد من مجالات الحياة الاجتماعية نظراً لما لها من أثر إيجابي فيها. الأمر الذي جعل العديد من الدول تعمل على إدخال هذه التكنولوجيا ضمن مهام المؤسسة الإدارية، من أجل تطوير وإصلاح العمل المؤسسي بشكل عام، والعملية التعليمية بشكل خاص، من خلال توظيف الإدارة الإلكترونية في التربية والتعليم لا

سيما أن الإدارة المدرسية سهلت على الإدارة أداء مهامها الوظيفية بكل سهولة ويسر، ومن هنا أصبحت تكنولوجيا المعلومات مطلباً مهماً للبحث عن كفاءة وفاعلية أداء الوظائف (بن علي وجيلالي، 2019).

ومما سبق تجد الباحثة أن الحاجة للتغيير داخل المنظمات أصبحت أمراً لا مفر منه، في الوقت الذي تزيد فيه التحديات والتقلبات التي أضحت السمة الغالبة على بيئة العمل اليوم، فقد تقارب العالم، وازدادت وتيرة الحياة بسرعة، وفُرضت على المجتمعات والمنظمات قيم جديدة، لا تسمح بالخمول والجمود، أو إهدار الوقت، فعجلة العمل اليوم قائمة على السرعة والفصل، وتتطلب استثمار المواهب، وخلق بيئة تفكير جديدة من أجل النهوض والتجديد، فالتغيير بتوجهاته الإيجابية، يحمل في طياته مصاعب كثيرة، وأزمات جديدة، ويأتي دور التغيير إلى معالجة القصور لضمان استمرارية المنظمة في ظل التحديات والتقدم الهائل في عالم التقنيات والتكنولوجيا، ومواجهة التغيرات المتسارعة بإيجابية، ولذلك تسعى المنظمات، ومنها منظمات التربية والتعليم إلى مواكبة التغيير للارتقاء بمستوى أدائها (الحيالي، 2015).

### أهداف الإدارة الإلكترونية:

تقوم فلسفة الإدارة الإلكترونية على مبدأ أساس يتمثل في جعل الإدارة هي مصدر لتسهيل الخدمات والمهام الإدارية، والاستفادة من التقدم العلمي في مجال الإنترنت، وعلى ذلك فإن للإدارة الإلكترونية أهدافاً كثيرة تسعى إلى تحقيقها وقد ذكرها أبو النصر (2018)، في كونها تعمل على تقليل من تكلفة الإجراءات الإدارية، وما يتعلق بها من عمليات ومهام، وزيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المؤسسات، إضافة إلى استيعاب عدد أكبر من المهام في وقت محدد؛ إذ إن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخليص المعاملات تبقى محدودة، وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار فترة طويلة، كما إن إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة، أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن، مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والمزاج والنفوذ في إنهاء المهام الإدارية. غير أن إلغاء نظام الأرشيف الورقي، واستبداله بنظام أرشيف إلكتروني، مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق، والمقدرة على تصحيح

الأخطاء بسرعة، ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن، والاستفادة منها في أي وقت كان، وإلغاء عامل المكان؛ وإرسال الأوامر والتعليمات، والإشراف على الأداء، وإقامة الندوات والمؤتمرات من خلال الفيديو ومن خلال الشبكة العنكبوتية للإدارة.

ومما سبق فإن الباحثة تؤكد أن التطبيقات الإدارية على مستوى المؤسسة التعليمية، بدأت تتسابق في تطبيق الإدارة الإلكترونية لمواكبة التطور، ومن أجل تحقيق الأهداف بكفاءة ودقة عالية وتكلفة أقل مثل حفظ ملفات الطلبة، وتسهيل عمليات قبولهم وتسجيلهم، وإصدار شهادات النجاح والتخرج وعمل الإحصائيات اللازمة، وإصدار التقارير والمساعدة في عمل الجداول المدرسية. وتسهيل عمليات المراسلات بين مرافق المدرسة.

#### **متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:**

هناك عدة متطلبات لتطبيق الإدارة الإلكترونية كما ذكرها ياسين، (2017، ص25)، وهي:

**المتطلبات الإدارية:** فمن الضرورة وجود قيادات إدارية إلكترونية تتعامل بكفاءة مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتكون أكثر فاعلية، مع قدرتها على الابتكار وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية وصنع المعرفة، ولذا ينبغي تحديد أهداف الإدارة بشكل صحيح، والتخطيط الفعال لاحتياجات النظام، ومشاركة الإدارة بعملية الإعداد والتصميم.

**المتطلبات التقنية:** وهو الأساس لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وتتمثل بالأجهزة والتقنيات اللازمة لإنجاح المشروع، ويتم من خلالها تمثيل المعلومات ونقلها إلكترونياً مع ضمان السرية ودفن المعلومات، وتنفيذ المعاملات والمهام عن بعد باستخدام الشبكات الإلكترونية بنجاح ومصداقية.

**المتطلبات البشرية:** العنصر البشري يُعدُّ من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع، لما له من أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، وعليه يجب توفير العناصر المؤهلة ومواصلة تدريبها وتنميتها باستمرار لمواكبة التطور التكنولوجي أبعاده كافة.

**المتطلبات الأمنية:** على الرغم من كل ما يقدمه عصر المعلوماتية في الوقت الحاضر من امتيازات وخدمات، إلا أن هناك تحديات تواجه سرية المعلومات، وتتضمن السرية عدة محاور منها التكامل، وتوفير المعلومات، ومعرفة تاريخ دخول أي شخص إلى المعلومات، وأمن المعلومات.

**المتطلبات المادية:** ضرورة وجود متطلبات مادية تختلف في نوعها وحجمها عن المتطلبات المادية اللازمة لتطبيق نظم وأساليب الإدارة التقليدية، ومن أهم متطلباتها، التخطيط المالي الرشيد، ورصد المخصصات الكافية للتدريب على استخدام الحواسيب، وبالتالي إعادة النظر في نظام الأولويات وتوفير الأموال الكافية لإجراء التحول المطلوب.

وبناءً على ما سبق فالإدارة الإلكترونية في المدارس تتطلب وجود كوادر بشرية تملك الخبرات التقنية، والمهارة الكافية في توظيف الحاسوب وشبكة الإنترنت ومواقع التواصل الاجتماعي، وجاهزية المدارس بالبنية التحتية بشبكات الإنترنت، والحواسيب والأجهزة الحديثة لتمكين تطبيق الإدارة الإلكترونية، كما تتطلب الفعالية في التغيير، والمشاركة في صنع القرار، والأمان الرقمي للحفاظ على سرية المعلومات، والتشبيك مع المؤسسات الداعمة إلكترونياً.

### **معوقات الإدارة الإلكترونية:**

تتمثل أهم معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات كما بينها عبد الرحمن وتادرس، (2020) في المعوقات البشرية، وتتمثل بالصعوبات المتعلقة بالعاملين في مجال الإدارة الإلكترونية، والمعوقات التنظيمية، ذات العلاقة بالإدارة وفق مستوياتها المتعددة، إضافة إلى المعوقات التقنية، فعدم توفر

البرمجيات والشبكات والمكونات المادية يحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية، وتشكل المعوقات المالية التي تحول دون تمكين الإدارة المدرسية من شراء الأجهزة وصيانتها، وتقوية سرعة الإنترنت، وإعداد البرمجيات، والدورات التدريبية عائقاً آخر، بالإضافة إلى ما سبق هناك معوقات تقف أمام تطبيق الإدارة الإلكترونية فالكثير من الدول العربية تعاني نقصاً في المؤهلين للتأقلم مع البيئة الرقمية.

وعليه فقد تواجه الإدارة الإلكترونية تحديات كبيرة، تتمثل بالجانب البشري، إذ تحاول الإدارة المدرسية، اعتماد منهجية وخطة واضحة لنشر وتطبيق الإدارة الإلكترونية، لكن تبقى مشكلة مواجهة التغيير هي التحدي الأكبر، فنحن بحاجة لإداريين وصانعي قرار يقومون بإعداد وتنفيذ وتطبيق التحول إلى الإدارة الإلكترونية، وتدريب الأفراد، وتنقيفهم وتبسيط إجراءات التحول الإلكتروني، من أجل تقليل الوقت والجهد في تنفيذ الخدمات والمعاملات، كما تتمثل بالجانب الإداري من حيث عدم كفاءة الإداريين، في التعامل مع برامج الحاسوب وحرمانهم من الاستفادة من قواعد ومعلومات البيانات المتوافرة لديهم، وفي التجربة الماليزية يتبين أن سناغفورة استطاعت أن تضع الخطط المميزة للمستقبل من خلال كوادرها والبنية التحتية للشبكات والبرمجيات (سمان، 2020).

وعدم توفر الأجهزة المناسبة للعديد من المدارس الحكومية في المحافظات. يحول دون نجاح الإدارة الإلكترونية، كما تمثل التشريعات معوقاً؛ وذلك لعدم وجود قوانين تكفل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس، إضافة إلى المعوقات اللغوية، فمعظم المواد والمعلومات الموجودة على الإنترنت هي باللغة الإنجليزية، وتحتاج إلى مهارة ومعرفة بها، كما تمثل الثقافة معوقاً، وأمام ذلك يتطلب الأمر من القائمين على المؤسسات والدوائر الحكومية مواجهة تلك المعوقات والاستفادة من التجارب السابقة للإدارة الإلكترونية كما هو في مصر، التي قطعت شوطاً كبيراً في استخدام برامج تكنولوجيا المعلومات وبذلت جهوداً في إنتاج برمجيات عربية تخدم التعليم في المدارس، وكذلك البحرين، فمن خلال موقع الوزارة نتعرف إلى الخدمات والمعلومات اللازمة والإرشادات الضرورية، لإنجاز المعاملات بشفافية ودقة عالية.

## أسس وخصائص الإدارة الإلكترونية:

من أهم الأسس الخاصة بالإدارة الإلكترونية تواجد اتصال دائم وثابت مع شبكة الإنترنت، وتتمثل كما ذكرتها حומר (2020)، بالقيام بتقديم أفضل الخدمات. والتركيز على النتائج المراد تحقيقها، بالإضافة إلى سهولة استعمال الأساليب التكنولوجية الحديثة، وتخفيض الوقت والجهد والمال في أداء المهام من أجل التخلص من حدة البيروقراطية وتبسيط الإجراءات داخل المؤسسة، وترشيد الوقت المهدور في إدارة المعاملات الإدارية، وربط دوائر المؤسسة بوسائل اتصال إلكترونية تضمن سهولة التواصل فيما بينها وبين الجهات الإدارية في المؤسسات الأخرى، والحد من الأعباء الإدارية في الاعتماد الورقي وما يتبعه من عيوب في الحفظ والتوثيق، وتقليل معوقات اتخاذ القرار في ظل توافر البيانات والمعلومات اللازمة في المؤسسة والتعامل معها وكأنها وحدة واحدة.

وأيضاً يعتبر الاستخدام الأمثل للإدارة الإلكترونية المتمثل بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية، وتسجيل الأعمال والمهام كافةً، يجعلها أكثر تناسقاً وفعالية وإنتاجية، ففي المجال الإداري، يجب تطوير التنظيم الإداري وإحداث تغييرات جوهرية في الهياكل الإدارية. حيث يتم الاستغناء عن وظائف واستحداثات أخرى جديدة، تساهم في التحول إلى الإدارة الإلكترونية، وفي المجالات الاقتصادية والاجتماعية، فعملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية تتطلب تعبئة اجتماعية مساعدة ومستوعبة لضرورة الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية، وفي المجال التقني، فهو يشكل القاعدة الأساسية والجوهرية في التحول للإدارة الإلكترونية؛ لأنه يمثل الأجهزة والتقنيات اللازمة لإنجاح المشروع ويعد من متطلبات نجاح الإدارة الإلكترونية، أما في المجال الأمني، فمن التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية أمن المعلومات، سواء ما تعلق بحفظها أو تخزينها إلكترونياً، أو سريتها بين المؤسسات (غنادرة، 2016).

وترى الباحثة أن الاعتماد على تعزيز دور قسم نظم المعلومات الإدارية، وتقديم الاستراتيجيات التي تساند الإدارة للقيام بعملها، وبناء شبكة حاسوبية يعتمد على اتصال دائم بين الإدارة والأقسام في المؤسسة، وهذا الاتصال الأهم الذي يجب الأخذ به بعين الاعتبار عند ممارسة الإدارة الإلكترونية.

وللإدارة الإلكترونية خصائص تميزها عن باقي أنواع الإدارات، وتتمثل هذه الخصائص، بمايلي: ومميزات عديدة تتمثل بتوفير المعلومات للمستفيدين من أجل متابعة المهام الإدارية كافة، وتتصف بالتواصل الدائم فهي إدارة بلا زمن، كما تتصف بالمرونة والدقة والوضوح في إنجاز المعاملات، كما تعمل على تخفيض التكاليف حيث توفر ميزانيات مالية ضخمة، وتبسيط الإجراءات اللازمة لتلبية حاجات المواطنين، وتحقيق الشفافية داخل المؤسسات الإلكترونية. (بو بكر، 2021).

ومما سبق فإن الباحثة ترى في تطبيق الإدارة الإلكترونية، مساهمتها في تخفيف التكلفة المادية من توفير طابعات، وأوراق، وأقلام، ولوازم مادية أخرى، كما تسهم في تقليل الجهد، وإثراء الجانب المعرفي والعلمي والإداري والقيادي من خلال تمكين الإداريين من المشاركة في المؤتمرات واللقاءات والورشات البحثية.

وعليه تؤكد الباحثة أن مزايا الإدارة الإلكترونية كثيرة منها: أنها تساعد المؤسسة على سهولة إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة التابعة للمؤسسة، وأنها وحدة مركزية واحدة، إضافة إلى الدقة والسرعة في إنجاز الأعمال، وزيادة الإنتاجية، وتحسين الأداء الإداري. حيث تشير تجارب الدول التي لها السبق في الاستفادة من تطور تقنية المعلومات الإدارية وتطبيقاتها.

ومما لا شك فيه فإن الإدارة الإلكترونية، مثلها مثل باقي الإدارات التي لا تخلو من بعض السلبيات والعيوب، ونتعرف عليها بمايلي.

## سلبيات وعيوب الإدارة الإلكترونية:

قد يصاحب تطبيق الإدارة الإلكترونية العديد من العيوب، ويمكن الاستدلال عليها من خلال ضعف النواحي الأمنية لبعض تطبيقات الشبكة العنكبوتية، مما يجعلها عرضة للاختراق والتخريب، ومشكلة التوظيف في المؤسسة مما يرفع من معدلات البطالة، والشعور بالاغتراب والعزلة وافتقارهم للعلاقات الاجتماعية، نتيجة اعتمادهم على تكنولوجيا المعلومات في أداء مهامهم، وصعوبة مواكبة سرعة التغيير في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات والبرمجيات المعقدة. (يونس، 2017).

بناء على ما تقدم، ترى الباحثة أنه يتوجب على مديريات التربية والتعليم إعداد خطط تطويرية، ومواجهة التحديات المستقبلية التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية، والحصول على الدعم المادي والمعنوي من الجهات الحكومية المعنية بذلك، إضافة إلى خلق الدافعية والرضا الوظيفي بأهمية وفائدة التغيير، وأثره الإيجابي على طبيعة العمل والإنتاجية، وإشراكهم في عملية التغيير، ووضع الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم، بالإضافة إلى تكثيف البرامج التدريبية واستدعاء خبراء متخصصين لتدريب، ونشر ثقافة استخدام التقنيات الحديثة في الإدارة المدرسية.

## الأداء الوظيفي: ( Functionality )

يعتبر الأداء الوظيفي وسيلة لتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، فهي ليست مجرد أداء للأعمال بل واجبات ومسؤوليات تتطلب الإنجاز، من خلال إكساب المديرين والمديرات المهارات اللازمة لتلبية احتياجاتهم النفسية ورفع كفاءتهم ونتاجيتهم في العمل، وترسيخ العلاقات الإنسانية والمهنية القائمة على الود والاحترام والتقدير في المدرسة، وإحاقهم بالدورات التدريبية التي تطور من أدائهم.

### مفهوم الأداء الوظيفي:

يعد مفهوم الأداء الوظيفي من المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع من الدراسة والبحث، لما له من أهمية على مستوى المؤسسة والأفراد، فالأداء وسيلة تحفز العاملين للعمل بحيوية ونشاط ضمن معايير تضعها الإدارة، بهدف الوصول إلى مستويات الكفاءة، وتبرز أهمية الأداء عند تحديد المكافآت، والعلاوات والترقيات والاحتياجات التدريبية والاختيار والتعيين، وقد تنوعت المسميات التي استخدمها الباحثون في هذا المجال فالتقييم هو قياس الكفاءة وتصنيف الجدارة، ويمكن تعريفها على أنها بيانات تساعد على التحليل والتقييم خلال فترة زمنية محددة، فقد عرفها الوكيل (2021، ص116) " بأنها الممارسات والسلوكيات التي يظهرها الأفراد، تجاه تنفيذ المهام والمسؤوليات التي يقومون بها، والمخرجات المترتبة عليها ومدى جودتها ومطابقتها للمواصفات المطلوبة للأداء الوظيفي".

بينما عرف عبد الهادي الأداء الوظيفي (2020، ص636)، بأنه " تعبير عن مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وبأقل التضحيات بغض النظر عن نوعها وبما يتلاءم مع البيئة التي تعمل فيها".

وعرفته الشهراني (2020، ص281) "بأنه السلوك الإداري الذي من خلاله يقوم الموظف بتنفيذ المهام الموكلة إليه لتحقيق الأهداف المخطط لها".

في حين عرفه القحطاني (2019، ص35) " الجهد المبذول الذي يقوم به الموظف، من أجل إنجاز مهمة حسب قدرته واستطاعته، ويشير مفهوم الأداء الوظيفي إلى النتائج والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها".

وعرفه الخياط (2019، ص10) " هو الدرجة التي حصل عليها مديرو المدارس الخاصة، وذلك من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة مستوى الأداء الوظيفي التي تم تطويرها لهذا الغرض".

وترى الباحثة؛ أنه يمكن تعريف الأداء الوظيفي: بأنه محصلة للنتائج والمخرجات والجهد المبذول، فكرياً وجسدياً، الذي ينجزها الفرد من خلال المهام والمسؤوليات الموكلة إليه. من أجل تحقيق الأهداف في فترة زمنية معينة، أي أنه مفهوم يربط بين الأنشطة والأهداف، ويقاس من خلال عملية التقييم والتغلب على الضغوط التي تواجه العمل.

#### أبعاد الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي أبعاد: البعد الأول، يتمثل بسلوكات المهمة، والسلوكات الشخصية المتمثلة بالتواصل والتعاون مع الآخرين، وسلوكات التوقف (سلوكات تجنب العمل)، والسلوكات المدمرة التي تؤدي إلى خطر واضح بفقدان الإنتاجية، حيث ترى الباحثة؛ أنه من الممكن أن تشمل أبعاد الأداء الوظيفي على الإنتاجية التي تضمن الكفاءة من أجل إنجاز المهام بفاعلية وجودة عالية، وإذا كان الأداء هو ذلك التفاعل بين السلوك والإنجاز فإن مفهومه يكتمل بمعرفة أبعاده، والتي تتمثل بالأداء والفعالية، إذ لا يقاس نجاح الإدارة في أي مؤسسة في إنجاز الأهداف، بل بالفعالية والكفاءة التي تركز على الفعالية المالية والإنتاجية، أما البعد الثاني، فيتعلق بالأداء والرضا عن العمل، فالعلاقة بين الأداء والرضا علاقة شرطية أي توجد عندما تعطى للفرد حوافز وعوائد العمل بناء على الحالة التي تكون سبباً بالرضا، فالرضا هو نتيجة الأداء الذي حققه الفرد فاستحق أن يحصل على حوافز وعوائد بحيث يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوك الأداء

الذي يبديه الشخص في العمل، والبعد الثالث يرتبط بالدافعية، حيث يعد عاملاً مهم يحرك ويستثير الفرد ليؤثر على عمله بمعنى آخر قوة الحماس والرغبة للقيام بمهام العمل حسب كثافة الجهد الذي يبذله الفرد ودرجة مثابرتة واستمراره وفي تقييم أفضل ما عنده من قدرات ومهارات (بن سمشة، 2018).

ومن خلال ما سبق فإنه يتبين أن نجاح أي مؤسسة يتوقف على أداء الموظفين، وفعاليتهم ورضاهم ودافعيتهم وإزالة ما يعيقهم، ويؤثر على إنتاجيتهم للوصول إلى المستوى المطلوب من الرقي والتقدم.

### تقييم أداء المعلمين:

يعد تقييم المعلمين أحد أهم الوسائل لتحسين التعليم بشكل عام، والتعليم في الفصول الدراسية بشكل خاص؛ وذلك لأهمية تعريف المعلم بالجوانب المهمة للعملية التعليمية بجوانبها المختلفة، بالإضافة إلى حقيقة أن المعايير غير الفعالة في تقييم المعلمين تتسبب في تراجع قدرات المعلم، وعدم تطور مهاراته، فالمعايير الواضحة والمدروسة جيداً لها دورها في تنمية مهارات المعلم، وتوجيهه نحو بيئة تعليمية صحية (الدوسري 2009).

ويهدف نموذج تقييم أداء المعلمين المتبع حالياً، كما جاء في دليل الإشراف التربوي في فلسطين. (وزارة التربية والتعليم العالي، 2013)، لتحسين جودة التعليم بتأكيد المحاسبة على الأداء الصفي، وضع أساس لتطوير التعليم من خلال النمو المهني للمعلمين، أن تكون مسؤولية التقويم مشترك بين المعلم وفريق التقويم بعمل تعاوني يحفز النمو المهني، وتصنف أهداف تقييم الأداء إلى أربعة مستويات:

1. مستوى المعلمين أنفسهم مثل أن يسعى المعلم جاهداً في الحفاظ على مستواه الحسن، أو السعي لرفع أدائه، من خلال الوقوف على البنود التي توجد في نموذج تقييم الأداء، والعمل على التطور الذاتي ورصد الصعوبات والاحتياجات، اللازمة لتطوير أدائه. والتشارك مع العناصر التربوية التي تولي له الاهتمام لتحسين أدائه كالمشرف التربوي مثلاً.

2. مستوى مديري المدارس مثل أن يعيد النظر في خطته، وخاصة مجال النمو المهني للمعلمين.

3. مستوى الإشراف التربوي مثل البحث المستمر على ضوء نتائج تقييم الأداء للمعلمين، ومتابعة

احتياجاتهم وتقديم الدعم وبرامج التدريب اللازمة.

4. مستوى الوزارة مثل إعادة النظر في معايير التوظيف للمعلمين، والظروف الوظيفية للمعلمين ورسم

الخطة التربوية بناء على ذلك.

وعلى ذلك تساعد عملية تقييم أداء المعلم، المؤسسات التعليمية على تحقيق مجموعة من الأهداف. منها قياس تقدم المعلم أو التأخر في عمله وفق معايير موضوعية، والحكم على التوافق بين متطلبات مهنة التدريس ومؤهلات المعلمين العلمية، والنفسية، والمعرفية، والخصائص الاجتماعية، بالإضافة إلى الكشف عن نقاط القوة والضعف في أداء المعلم. تمكن المؤسسة التعليمية من اتخاذ الإجراءات التي تضمن تطوير وتحسين مستوى أدائها، ويجب على كل من يختار مهنة التدريس أن يفحص بعناية الكفاءات التي يجب أن يتمتع بها، من أجل النجاح في هذه المهنة. (السرهد، 2013).

ولتقييم أهمية الأداء في توفير معلومات عن مستوى أداء الموظف وسلوكه في المنظمة، على أساسها أو في ضوء ذلك. تتخذ قرارات عمل مهمة تتعلق بمستقبلها مهنة، مثل قرارات التوظيف، وتحديد الاحتياجات التدريبية، وقرارات الترقية، ومكافآت الحوافز وقرارات الفصل والعقوبات. (Dessler، 2017).

وهناك العديد من الأساليب والأدوات المختلفة، بما في ذلك: الاختبارات، جودة التعليم في الفصل، ملف أعمال المعلم؛ مثل إعداد الكتيبات وأوراق العمل، والوسائل التعليمية ومدى مواكبتها للتطور على جميع المستويات، وخاصة التطوير التكنولوجي من خلال قدرته على بناء الأهداف التربوية، ولا ننسى دور تقارير أولياء الأمور، وتقارير الطلبة أنفسهم عن المعلم، والتحصيل الأكاديمي، بالإضافة إلى تقويم الزملاء المعلمين وتقييم المديرين. (الدوسري، 2009).

ويرى الطعاني (2005) أن لتقييم أداء المعلمين، عبارة عن وظائف تتمثل في إصدار أحكام في نهاية كل عام حول فاعلية المعلم في أداء المدرسة، وقد يترتب على هذه الأحكام قرارات إدارية مثل تجديد تعيينه أو ترقيته أو فصله من عمله إذا كان أداء المعلم ضعيفاً، وتحسين فعالية الأداء أثناء المواقف التعليمية من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في أداء المعلم، وتقديم التغذية الراجعة لتصحيح الدورة، وفي ذلك نجد أن التقييم في العديد من البلدان يكون على أساس مراقبة أداء المعلم في الفصل من قبل المدرب الفني، أو مدير المدرسة، وغالباً ما ينتهي بتقدير رقمي لمستوى الأداء أو الأسماء الوصفية. مثل ممتاز/ جيداً جيد/ متوسط. ومن أجل تقييم أداء المعلم بموضوعية، يجب أن نكون قادرين على اختيار المعيار المناسب.

### تحسين الأداء الوظيفي:

تتطلب عملية تحسين الأداء الوظيفي، المتابعة المستمرة من قبل الجهات الإشرافية ذات العلاقة بمتابعة أعمال المديرين في مدارسهم، وذلك من خلال رصد نقاط القوة والضعف من داخل المدرسة، واتخاذ التدابير اللازمة لتنمية الأداء لدى المديرين وتحسينه، عن طريق عدة وسائل وأساليب مثل: تنمية القوى البشرية بالتدريب، وخلق الدوافع والحوافز للعاملين، وتطبيق استراتيجيات الإدارة بالأهداف، والتي تتطلب تحديد الأهداف، وتوزيع المهام والأعمال بغية تحقيق الأهداف وإلزام العاملين على تحقيقها، والمشاركة والعمل الجماعي، وذلك لإنجاز المهام بوقت قصير، وحل المشكلات، وتصميم العمل المراد تنفيذه، وإزالة العناصر غير المنتجة في العمل، واستخدام أساليب عمل حسنة، فتحسين الأداء الوظيفي يتطلب استخدام جميع الموارد المتاحة من أجل تحسين المخرجات وإنتاج العمليات بهدف تحقيق التكامل بين التكنولوجيا والموارد المالية المتاحة عن طريق التخطيط وهي استراتيجية تحدد طريقة تحسين الأداء وتركيز الطاقات والجهود من أجل تحقيق الأهداف. والتحديد بأن تحدد المؤسسة المهام المطلوبة منها بشكل يتكامل مع المهام اللازمة لتحسين الأداء. والتحفيز وذلك من أجل تقليص الوقت والجهد والتكلفة، وتوفير المكافآت. والتنظيم الذي يختص بوضع المقاييس والهيكل التنظيمي في المؤسسة (زيوش، 2019).

ولا شك أن التوجيه الإداري يعتبر من أحد العمليات الأساسية في الإدارة، ويأتي بعد ذلك عمليتي التخطيط والتنظيم، فبعد تحديد الأهداف وتحديد آليات تنفيذها في عملية التخطيط، وتحديد المسؤوليات في مرحلة التنظيم، تأتي مرحلة التوجيه نحو التنفيذ وتبرز أهمية التوجيه: في كونها تعمل على توجيه العاملين وإرشادهم وتحفيزهم على نحو يحقق الأهداف المرسومة للمؤسسة، ومن ثم اتخاذ القرار الذي يساعد المؤسسة على حل مشكلاتها واتخاذ القرار المناسب في العمل الإداري، حيث يتم جمع المعلومات اللازمة لقياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط له من أجل متابعة العمل، وقياس الأداء المتوقع. (بو بكر، 2021).

وفي ذلك فإن ترى الباحثة أن تحسين الأداء هو استعمال معظم الموارد المتوفرة، لتحسين مخرجات وإنتاجية العمليات الإدارية لإتمام التكامل بين استعمال التكنولوجيا الصحيحة وتوظيفها على أكمل وجه.

#### **مكونات تقييم الأداء الوظيفي:**

يعتبر تقييم الأداء الوظيفي من أهم المتطلبات الخاصة بإدارة الموارد البشرية حيث يدور تقييم الأداء الوظيفي حول الكفاءة الإنتاجية، وتحديد الغرض، إذ يعتبر المكون الرئيس لنظام تقييم الأداء الذي تقوم الإدارة من ورائه بجمع المعلومات والبيانات من أجل توظيفها، وتحديد المسؤول عن العملية حيث توجد عدة أطراف تقوم بعملية نظام التقييم داخل المؤسسة وهي الرئيس، والمرؤوس، ولجنة التقييم، وزملاء العمل، وتحديد وقت التقييم حيث إن أغلب المؤسسات والإدارات تقوم بعملية نظام التقييم في نهاية كل سنة، وتوفير معايير تقييم الأداء وهي العناصر التي تستخدم كركائز لتقييم الأداء. وهي معايير نواتج الأداء ومعايير سلوك الأداء، ومعايير صفات الشخصية. (بو علالة، 2021).

وفي ذلك يمكن اعتبار تقييم الأداء من أهم العوامل الضرورية لنجاح سير عمل النظام الإداري. في المؤسسات من أجل تحقيق مستوى عال من الكفاءة والفاعلية الإنتاجية، بحيث تتحدد فاعلية المدير

بمستوى أدائه في مختلف المواقف التي يتطلبها عمله، وهو قادر على فرز البدائل واختيار ما يجعل إدارته ناجحة تتجز العديء من الأعمال بسرعة وكفاءة وءقة متناهية.

### ءور الإدارة الإلكترونية في ءحسين الأداء الوظيفي:

وضء بو بكر (2021)، أن ءور الإدارة الإلكترونية هو ءحسين الأداء، من ءيء اءءبر أنه يملك ءوراً أساسياً في عملية رفء مستوى الأداء والإصلاح الإداري. ءيء إنها ءءم ءءماء بشكل إلكتروني، مما يجعل العمل أكثر كفاءة وفاعلية، وءوفر الوقت والجهد للموظفين، وءعزز مهارة الاتصال بين الرئيس والمرؤوس في المنظمة، كما أن ءطبيق الإدارة الإلكترونية للعمل الإداري يعد أحد الرهانات لءحسين الأداء الوظيفي، وعصرنة المرافق العامة كءور أساسي في مسار إصلاح ءءماء، واستءءام الأساليب الءءيئة وعلى رأسها أسلوب الإدارة الإلكترونية. الءي يءطلب ءطوات مرءلية إءارية؛ وءقافية وسياسية واقتصادية، كي يءقق المزايا المنتظرة لءحسين أداء العاملين وفق فكر إءاري مءطور. وقياءات إءارية واعية ءستءءف ءءطوير والمسانءة وءءعم لغرض ءءمة المسءفءين. وءءقيق معايير الجودة والاتقان في العمل، كما يءكر زيوش (2019)، أن الإدارة الإلكترونية ءسهم في ءحسين المءغيرات ءءظيمية من الشكل الهرمي إلى الأفقي، وءقويض الصلاءيات واءراءات العمل وءقليص ظاهرة البيروقراطية ءءقليءية، ومن الملاحظ أن العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي، علاقة إءبابية ءءءف إلى ءحسين الأداء وءءطي صعوباء العمل وإنجاز المهام بسرعة وكفاءة، وءقة متناهية وءءفيض الأعباء الملقاة على عائق المءيرين، مما يءءيح لهم الاسءءلال الأملك للءءطيط الاسءرائي، ورسم السياسة العامة للمؤسسة. والاطلاع على المءلومااء اللازمة بسهولة، ويسهم في ءل الكءير من المشكلاء والصعوباء الءي ءواجههم في العمل الإداري في المؤسسة.

## الدراسات السابقة:

إطلعت الباحثة على مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بدراستها، حول الادارة الالكترونية والأداء الوظيفي، وعملت على مقارنتها بالدراسة الحالية من حيث المنهج، والهدف، والنتائج، وربطها بنتائج الدراسة الحالية، وقد تناولت الدراسات العربية أولاً ثم الدراسات الأجنبية بدءاً بالأحدث منها.

## أولاً. الدراسات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية:

أ. تناولت الباحثة الدراسات العربية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية على النحو التالي:

هدفت دراسة الخروصي والدباء وإبراهيم (2021) التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين العمل الإداري في المدارس الحكومية في منطقتي البريمي والظاهرة في سلطنة عُمان. وذلك من وجهات نظر مديري المدارس ومساعدتهم. واعتمدت الدراسة على استخدام الاستبانة، التي تكونت عينها من (111) مدير مدرسة ومساعدته. وعند تحليل نتائج الاستبيان أظهرت النتائج أن درجة توافر متطلبات تطبيق النظام الإلكتروني في المدارس الحكومية في المنطقتين كانت على درجة متوسطة، كما بينت النتائج أن درجة توافر المتطلبات المادية جاءت مرتفعة، أما بالنسبة إلى المتطلبات البشرية والتقنية والقواعد والتعليمات والمتطلبات المالية فقد جاءت بدرجة متوسطة، بحيث اشارت النتائج في النهاية أن للإدارة الإلكترونية دوراً في تحسين العمل الإداري بمستوى مرتفع، إضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول دور الإدارة الإلكترونية في تحسين العمل الإداري.

وهدف دراسة عبد الله (2021) الكشف عن معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الأساسية في محافظة دهوك من وجهة نظر مديري المدارس، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي حيث تكون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس الأساسية في محافظة دهوك والبالغ عددهم (238) مديراً ومديرة، وكانت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، تكونت من (101) مديراً ومديرة. واستخدمت أداة الدراسة

الاستبانة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج وجود معوقات تعوق عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية. وجاءت المعوقات المالية في المرتبة الأولى من حيث شدتها وتليها المعوقات الفنية ثم البشرية وفي المرتبة الأخيرة جاءت المعوقات الإدارية، وأوصت الدراسة تزويد المدارس بأحدث أجهزة الحاسوب وأنظمة حماية المعلومات.

كما هدفت دراسة المقابلة وعتوم (2021) معرفة واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس التعليم العام بمحافظة شروبة في ضوء التحول الرقمي، بحيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وعن طريق الاستبانة تم جمع بيانات العينة التي بلغت (78) قائداً ووكيلاً واختيارهم تم بالطريقة العشوائية. وعليه فقد أظهرت النتائج أن درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس التعليم العام بمحافظة شروبة، في ضوء التحول الرقمي متوسطة، ودرجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في ضوء التحول الرقمي أيضاً كانت متوسطة، ودرجة معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في ضوء التحول الرقمي أيضاً متوسطة، وأشارت النتائج إلى أن متطلبات تفعيل الإدارة الإلكترونية هي ضرورة توافر الوسائل الإلكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية، وبينت النتائج أن من معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية هو غموض مفهوم الإدارة الإلكترونية لدى بعض القيادات الإدارية، وأوصت الدراسة بتشكيل لجنة لمراجعة تطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل دوري في مدارس التعليم العام بشروبة، وتكثيف البرامج التدريبية واستدعاء مدربين متخصصين لتدريب قادة المدارس ووكلائهم، ونشر ثقافة استخدام التقنية في العمليات الإدارية المدرسية.

وهدف دراسة الزهيري (2020) كشفت عن مدى تنمية مهارات الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الثانوية بجمهورية العراق، وتصميم برنامج تدريبي من خلال برنامج متنقل قائم على تطبيقات الهواتف الذكية، حيث تم اختيار عينة البحث وفق المنهج الوصفي من المجتمع الرئيس الذي يتكون من مديري المدارس الثانوية في محافظة نينوى، وتكونت العينة من (30) مديراً من مديري مدارس المرحلة الثانوية

كعينة عشوائية في مجموعة تجريبية واحدة. بحيث قام الباحث بتطبيق (اختبار تحصيلي وبطاقة ملاحظة) قبلها ثم بعديا على تلك العينة. وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دالة إحصائية (0.05) بين متوسطي درجات المجموعة التجريبية في التطبيق القبلي والبعدي للاختبار التحصيلي لصالح التطبيق البعدي، وكذلك لبطاقة الملاحظة المرتبطة بالجوانب الأدائية لمهارات الإدارة الإلكترونية لصالح التطبيق البعدي، وفي النهاية أوصت الدراسة بضرورة تدريب المديرين على التقنيات والبرمجيات المحوسبة لإكسابهم المهارات الإلكترونية.

وهدفت دراسة الجبر (2020) إلى معرفة واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية وسبل تطويرها من وجهة نظر المديرين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في لواء الجيزة بالبادية الأردنية وعددهم (70) مديراً ومديرة، وتكونت عينة الدراسة من (33) مديراً و(32) مديرة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي والاستبانة أداةً لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية جاءت بدرجة متوسطة، وأوصت الدراسة بأهمية نشر ثقافة الإدارة الإلكترونية ووضع خطط سنوية للبرامج التدريبية.

كما أجرى الدعجاني (2019) دراسة هدفت للكشف عن درجة استخدام الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى قادة المدارس بمحافظة العقبة من وجهة نظر المعلمين وقادة المدارس، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، باختيار عينة طبقية عشوائية من المعلمين بلغ عددها (221) معلماً، أما عينة القادة فقد تم استخدام الحصر الشامل لقلة العدد، حيث بلغ حجم العينة (29) قائداً مدرسياً، استخدمت الدراسة الاستبانة أداةً لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن تقدير أفراد عينة الدراسة لاستخدام قادة المدارس للإدارة الإلكترونية جاء بدرجة متوسطة، فيما لم توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية وأبعاد المحور الأول (استخدام الإدارة الإلكترونية)، أما بالنسبة للمحور الثاني (الإبداع الإداري لدى قادة المدارس) فقد جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة، فيما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية

للدرجة الكلية وأبعاد هذا المحور، كما أظهرت النتائج فروقاً دالة إحصائياً وفقاً لمتغير نوع العمل لصالح قادة المدارس وذلك في الدرجة الكلية وثلاثة أبعاد للإبداع الإداري (الأصالة، والمرونة، والحساسية للمشكلات)، وأوصت الدراسة بضرورة تدريب المديرين على كيفية توظيف الإدارة الإلكترونية.

**وهدفت دراسة الخياط (2019)** التعرف إلى درجة استخدام مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعدي المديرين، وتم تحديد عينة عشوائية تتألف من سبع مديريات في العاصمة عمان، كما تم أخذ عينة طبقية عشوائية من مساعدي المديرين في المدارس الخاصة وعددهم (242) مساعداً ومساعدةً استخدمت الاستبانة كأداة الدراسة لجمع نتائج العينة، وكان منهج الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وأظهرت النتائج أن درجة استخدام الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان كانت مرتفعة، وأن هناك علاقة إيجابية (ارتباطية) دالة إحصائياً بين درجة استخدام الإدارة الإلكترونية ومستوى أدائهم الوظيفي، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، لصالح الإناث، والمؤهل العلمي ولصالح الدراسات العليا، وسنوات الخدمة كانت لصالح ذي الخدمة (أقل من 5 سنوات) على جميع مجالات الإدارة الإلكترونية، وأوصت الدراسة بتوفير التطبيق الإلكتروني لتزويد مديري المدارس بالتغذية الراجعة عن مستويات أدائهم.

**وهدفت دراسة الحضرمي (2019)** إلى معرفة متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين والإداريين والبحث عن تأثير متغيرات نوع الوظيفة وسنوات الخبرة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، باستخدام أداة الدراسة (الاستبانة)، وتكونت عينة الدراسة من (64) معلماً وإدارياً موزعين على ثلاث مدارس ثانوية في سلطنة عمان، وأظهرت نتائج الدراسة أهمية توفير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس التربية والتعليم، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول مجالات متطلبات تطبيق

الإدارة الإلكترونية تعزى إلى متغير نوع الوظيفة، كما أوصت الدراسة بضرورة توفير الكوادر البشرية المؤهلة لاستخدام الإدارة الإلكترونية عن طريق توفير الحوافز المادية والمعنوية لهم، ومخاطبة الجهات المسؤولة في الدولة لتخفيض تكلفة خدمات الاتصالات وإقامة مبانٍ خاصة مجهزة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في معظم المدارس وتوفير الأجهزة والبرامج والتقنيات الحديثة والمرونة في الإجراءات الإدارية.

**وأجرى العجلوني (2019)** دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس في محافظة إربد وعلاقتها بأدائهم الإداري والفني من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدم المنهج الوصفي بصورته المسحية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في محافظة إربد الأردنية، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة كان قوامها (350) معلماً ومعلمة، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وبينت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس في محافظة إربد كانت متوسطة، كما تبين أن درجة الأداء الإداري والفني كانت متوسطة، وكذلك وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين درجة استخدام مديري المدارس للإدارة الإلكترونية وبين درجة أدائهم الإداري والفني، كما أوصت الدراسة بضرورة تفعيل استخدام التقنيات الحديثة وعناصر الإدارة الإلكترونية في مجال التخطيط والتنظيم في المدارس، وفي مجال متابعة دوام وشؤون المعلمين.

**كما أجرى العنزي (2019)** دراسة هدفت التعرف إلى دور الإدارة الإلكترونية في التنظيم المدرسي في مدارس محافظة العاصمة بدولة الكويت من وجهة نظر معلمي تلك المدارس، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، من خلال إعداد استبانة، وتكون مجتمع الدراسة من (2978) معلماً ومعلمة، وتم اختيار عينة بالطريقة العشوائية البسيطة، وتكونت من (388) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن دور الإدارة الإلكترونية في التنظيم المدرسي في مدارس محافظة العاصمة بدولة الكويت من وجهة نظر معلمي تلك المدارس جاء بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات عينة الدراسة على مجالات دور الإدارة الإلكترونية في التنظيم المدرسي في مدارس محافظة العاصمة بدولة الكويت من

وجهة نظر معلمي تلك المدارس تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والتخصص والدورات التدريبية، وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة بتطبيق الإدارة الإلكترونية من أجل تطوير العمل الإداري والتعليمي في المدارس مما يساعد على رفع مستوى فعالية المدارس.

**وهدف دراسة الجبوري (2018)** التعرف إلى معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية في محافظة المفرق من وجهة نظر المديرين، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (155) مديراً ومديرة في محافظة المفرق، استخدمت الاستبانة أداة للدراسة تم توزيعها على أفراد العينة. أظهرت النتائج أن مستوى معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية في محافظة المفرق من وجهة نظر المديرين جاء مرتفعاً وتتمثل بضعف شبكة الإنترنت، ونقص خبرات المديرين والمعلمين في التقنيات، وقلة أجهزة الحاسوب، وأظهرت كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات مديري المدارس للصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغيرات (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي).

أما دراسة **غوانمة ومقابلة (2018)** فقد هدفت الكشف عن درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس الإدارة الإلكترونية في مدارس مديريات تربية المزار الشمالي، حيث تكونت العينة من (38) مديراً ومديرة و(313) معلماً ومعلمة، وتم استخدام منهج البحث الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، وذلك من خلال تطوير الاستبانة، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس مديرية تربية المزار الشمالي من وجهة نظر المديرين والمعلمين جاءت بتقدير متوسط، كما أظهرت النتائج مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين، تعزى لأثر متغير المستوى الوظيفي في جميع مجالات الإدارة الإلكترونية باستثناء مجالي التخطيط الإلكتروني والرقابة والتقييم الإلكتروني، ولصالح مديري المدارس ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين تعزى لمتغير الجنس، ولصالح

الإناث باستثناء مجال الرقابة والتقييم وأن من أهم المقترحات لتطوير الإدارة الإلكترونية هو عقد دورات تدريبية وتأهيلية وإعداد نشرات والندوات التثقيفية لمديري المدارس ومعلميهم وتوفير أجهزة الحاسب الآلي الحديث اللاب توب، للتمكن من متابعة الطلبة إلكترونياً، وأوصت الدراسة بعقد الدورات التدريبية لمديري المدارس لتنمية مهارتهم الإلكترونية.

**وأجرى المعاينة والقنبي (2017)** دراسة هدفت إلى معرفة معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر موظفي المديرية العامة لتقنية المعلومات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لدراساتها، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي المديرية العامة لتقنية المعلومات بوزارة التربية والتعليم بمحافظة مسقط، والبالغ عددهم (146) موظفاً، وقد كانت عينة الدراسة هي نفسها مجتمع الدراسة. أظهرت النتائج أن معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية كانت كبيرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع والمؤهل العلمي، وعدد الدورات التدريبية، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح فئة (أكثر من 10 سنوات)، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية لصالح فئة (من 5 سنوات وحتى 10 سنوات)، وأوصت الدراسة بتوفير الدعم المالي المناسب لتغطية التكاليف والمتطلبات البشرية والإدارية والفنية المتعلقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم.

**وأجرى الخزعلي (2016)** دراسة هدفت إلى الكشف عن معوقات ممارسة الإدارة الإلكترونية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في لواء الرمثا، وتكونت عينة الدراسة من المجتمع نفسه من (70) مديراً من مجتمع الدراسة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي باستخدام أداة الدراسة الاستبانة، وأظهرت نتائج الدراسة أن معوقات ممارسة الإدارة الإلكترونية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في لواء الرمثا جاءت مرتفعة، ومن خلال النتائج التي حصل عليه الباحث أوصى بالعمل على التخطيط الإلكتروني الأمثل من قبل المديرين

من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس لواء الرمثا، ومواكبة التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات في مدارس التربية في لواء الرمثا.

#### ب. الدراسات الأجنبية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية :

تناولت الباحثة الدراسات الأجنبية ذات العلاقة بالإدارة الإلكترونية وإدراجها من الأحدث إلى الأقدم مبينة كالآتي:

هدفت دراسة وايت (White, 2016) التعرف إلى آراء مديري المدارس المتوسطة في أوهايو فيما يتعلق باستعمال الحواسيب وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي وتمثلت الأداة في استبانة تم تطبيقها على (627) مدير مدرسة أساسية في أوهايو، وتوصل الباحث إلى أن مديري المدارس الأساسية في أوهايو، كانت لهم درجات مختلفة من الآراء حول أهمية استخدام الحواسيب في الإدارة إذ إن مديري المدارس الأساسية الحديثين يفضلون استخدام الحواسيب بدرجة أكبر ممن هم أقدم، كما أوصت الدراسة بضرورة استعمال الحواسيب في الإدارة المدرسية وتوفير الأجهزة والتقنيات الحديثة لتحقيق الأهداف المرجوة.

كما هدفت دراسة أويديمي (Oyedemi,2015) إلى معرفة وجهات نظر الإداريين نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإدارة المدرسة الفعالة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي حيث طبقت الدراسة على عينة مكونة من (120) إدارياً، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من المدارس الثانوية بولاية أوسن وتم استخدام الاستبانة أداة الدراسة. في حين أظهرت نتائج الدراسة الى وجود اتجاهات إيجابية لدى مديري المدارس ونوابهم تجاه استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة المدرسة الفعالة، ووجود نقص واضح في الأجهزة والشبكات في المدارس، وأوصت الدراسة بضرورة توفير عدد كاف من وسائل

الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات للمدارس من قبل الحكومة وأولياء الأمور والعمل على تقديم التمويل الكافي للمدارس لإمدادها بشبكة إنترنت ووسائل اتصال حديثة.

وجاءت دراسة أوير، واندو وآخرون (Oyer Odundo, and Lilian et al. 2015) من أجل التعرف على الآثار المترتبة على تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات في إدارة المدارس الثانوية الخاصة. في مقاطعة نيروبي في كينيا، حيث أن الباحثون استخدموا المنهج الوصفي المسحي لتحقيق أهداف الدراسة، عن طريق الجمع بين الاستبانة والمقابلة، تم تطبيقهما على عينة عشوائية مكونة من (40) من مديري المدارس الثانوية الخاصة ومديراتها، وأظهرت نتائج الدراسة أن اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هو الأعلى في المدارس الخاصة، بغض النظر عن المناهج المقدمة، واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المدارس الخاصة يزيد من التحاق الطلبة، وأنجاز المهام الإدارية بأقصر وقت، وأوصى الباحثون بالتدريب المنتظم للمديرين والمديرات والموظفين على التقنيات الحديثة في الإدارة المدرسية، وتخصيص موازنة لتوريد الأجهزة والبرامج الداعمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

وهدف دراسة "تان" (Tan,2015) إلى تعرف وجهات نظر المعلمين بشأن استخدام التكنولوجيا في الإدارة المدرسية، والاعتماد على هذه الآراء لمناقشة مفهوم المدرسة الإلكترونية، واستخدام الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في محافظة الإزيغ في تركيا، بينما تكونت عينة الدراسة من (123) معلماً ومعلمة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن المعلمين لديهم موقف إيجابي من استخدام التكنولوجيا في الإدارة لدى المدرسين الشباب ومعلمي العلوم والرياضيات، حيث إن هذا الموقف الإيجابي كان الأكثر انتشاراً، وأن استخدام التكنولوجيا يوفر الدعم للنظام والإدارة، والتخطيط، وتطوير المشاريع، وعملية صنع القرار، وأوصت الدراسة بأهمية توفير الفنيين في المدارس وبالإضافة إلى تدريب مديري المدارس على القيادة التكنولوجية.

وأشار روبرت ( Robert,2011 ) في دراسته تحليل تصورات مديري المدارس حول استخدام تكنولوجيا الإدارة الإلكترونية في مدارسهم المعاصرة في مدينة هيوستن الأمريكية، تكونت العينة من (310) مديراً ومديرة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي والنوعي، باستخدام أداة الدراسة الاستبانة، والمقابلة، أظهرت النتائج أن (62.3%) من المديرين يرون أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارسهم لها أهمية كبيرة بسبب دورها في تطوير أدائهم الإداري وتخفيف عبء العمل عنهم، ويرى المديرون أن الإدارة الإلكترونية تحسن من عمل المجتمع المدرسي ككل. وترتبط المدرسة مع محيطها الاجتماعي، وأوصت الدراسة بضرورة دعم تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس.

كما هدفت دراسة بالكويل (Blackwell,2009) إلى الكشف عن تصورات مديري مدارس المرحلة المتوسطة حول أثر استخدام الإدارة الإلكترونية على فاعلية أدائهم الوظيفي في فريجينيا بالولايات المتحدة الأمريكية. وتكونت عينة الدراسة من (56) مديراً ومديرة، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي والمتمثل باستخدام المقابلة كأداة لجمع البيانات، في حين أظهرت نتائجها أن الإدارة الإلكترونية تمكن المديرين من إدارة العمل بفعالية وخاصة جوانب التخطيط والتقارير اليومية والدورية، والتواصل مع الإدارات العليا، كما أظهرت أن المديرين يستخدمون الإدارة الإلكترونية بمعدل (12) ساعة أسبوعياً من أجل تقليل العمل المكتبي بغض النظر عن حجم المدرسة، وجنس المدير، وأوصت الدراسة بتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس لتطوير أداء المديرين.

#### ثانياً: الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء الوظيفي

تناولت الباحثة الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بالأداء الوظيفي وإدراجها من الأحدث إلى الأقدم مبينة كالآتي:

## أ. الدراسات العربية المتعلقة بالأداء الوظيفي:

وهدفت دراسة أبو عرار (2021) معرفة الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمي مدارس النقب، وخلق جو من التناغم والتناغم بين العامل والمؤسسة التي يعمل فيها، وتطوير مهاراتهم لخلق بيئة مساعدة على التطوير والابتكار للحصول على نتائج أفضل، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي مدارس النقب، واختيرت عينة عشوائية قوامها (81) فرداً، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة انخفاض مستوى بعدي الحوافز المادية والحوافز المعنوية لذلك تقدم بدرجة قليلة لعناصر العملية التعليمية في وزارة التربية، وأوصت الدراسة بضرورة تحفيز المعلمين وتحسين رواتبهم.

وأجرى أبو سمرة وعويضات وقفيشة (2020) دراسة هدفت إلى معرفة واقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي، واختيرت عينة عشوائية بلغ عددهم (200) معلماً ومعلمة، وقد استخدم الباحثون أداة الدراسة الاستبانة، وأشارت النتائج إلى أن واقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل، جاءت بدرجة متوسطة مع وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء تعزى لمتغير الجنس، بينما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لواقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل تعزى لمتغيرات التخصص والمرحلة، وأوصى الباحثون بتزويد المديرين بلوائح تنفيذية مفصلة عن مهامهم الإدارية والفنية والقيادية.

وأجرى الكمالي (2018) دراسة هدفت إلى معرفة مدى فاعلية الأداء الوظيفي لمديرات مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الأحمدية التعليمية في دولة الكويت، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي معتمداً على أداة الدراسة الاستبانة، وبلغ حجم مجتمع الدراسة (30) مديرة، وتكونت عينة الدراسة من (20) مديرة من مديرات المرحلة المتوسطة بمنطقة الأحمدية التعليمية في دولة الكويت واختيرت بالطريقة العشوائية،

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تقدير المديرات لفاعلية الأداء الوظيفي جاءت بدرجة مرتفعة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات المديرات لفاعلية الأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات الخبرة في الإدارة المدرسية، ووجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات المديرات لفاعلية الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس، وأوصت الدراسة بتطوير نظام تقييم الأداء الوظيفي لمديرات المدارس وربط نظام التعليم بعملية التدريب.

وأجرت **علي (2016)** دراسة هدفت إلى معرفة درجة الرقابة الإدارية المطبقة، ودرجة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم، والعلاقة بينهما، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات شمال الضفة الغربية، حيث بلغ عددهم (454) مديراً ومديرةً موزعين على المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية، وقد أُجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها (229) مديراً ومديرةً. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي أمّا بالنسبة إلى الأداة (استبانة)، أظهرت النتائج أن واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم جات درجة مرتفعة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية تُعزى لمتغير الجنس، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية تُعزى لكل من متغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية، المديرية، وموقع المدرسة)، وأوصت الدراسة بضرورة أن يُتابع بعض مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية المهام الإدارية الموكلة لكل عضو من أعضاء الهيئتين (الإدارية والتعليمية) في مدارسهم.

## ب. الدراسات الأجنبية المتعلقة بالأداء الوظيفي:

أجرى إروغلو وكايا (Eroglu and Kaya, 2021) دراسة هدفت الكشف عن حواجز تطوير الأداء الوظيفي للمعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي لإحدى طرق أخذ العينات الهادفة، في اختيار مجموعة الدراسة لأن معلمي المدارس الثانوية يواجهون ظاهرة التطوير الوظيفي في كثير من الأحيان، وتكونت عينة الدراسة مع (12) مدرساً فرعياً يعملون في المدارس الثانوية في وسط مدينة إلازيغ في تركيا، وتم استخدام المقابلة شبه المنظمة كأداة لجمع البيانات، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن حواجز تطوير الأداء الوظيفي للمعلمين تتمثل في عدم كفاية التدريب أثناء الخدمة، ومشاكل في الأداء المدرسي، والمشاكل الفردية الخاصة بالمعلمين، والمواقف السلبية تجاه الدورات التدريبية أثناء الخدمة، ووقت الدورة غير المناسب، ورتابة محتوى الدورة، وعدم كفاءة مدربي الدورة، والمعرفة خارج المحتوى، وتقييم الأداء غير المرضي، وعبء العمل الثقيل، والمشكلات المالية، ونقص المهنية تم التأكيد على فرص التنمية بشكل أكبر من قبل المشاركين، وأوصت الدراسة بتفعيل برامج تدريب وتأهيل المعلمين أثناء الخدمة.

وهدفت دراسة ليمون وناركين (Limon and Nartgün2020) إلى تطوير مقياس صالح وموثوق به لقياس الأداء الوظيفي للمعلمين المبلغ عنه ذاتياً واستخدامه لأول مرة على المجموعة المستهدفة تماشياً مع هذا الهدف، استخدمت الدراسة الحالية نموذج مسح واحد، تكونت عينة الدراسة من ثلاث مجموعات، يوجد (265) مدرساً في المجموعة الأولى؛ 509 مدرساً في الثانية و(1935) مدرساً في الثانية تم استخدام تحليل العامل الاستكشافي وتحليل العامل التأكيدي لتحديد هيكل عامل مقياس الأداء الوظيفي للمعلمين، أظهرت النتائج أن TJPS هو مقياس ثلاثي الأبعاد صحيح وموثوق: أداء المهمة (16) عنصراً)، والأداء السياقي (9 عناصر) والأداء التكيفي (12 عنصراً)، ومن ناحية أخرى فإن مستوى أداء المعلمين هو المهمة، والقدرة على التكيف في بعض الأحيان في سياق الأداء، وأوصت الدراسة بدعم برامج تطوير أداء المعلمين.

هدفت دراسة ماتلا وخابا (Matla and Xaba, 2020) إلى معرفة مستويات الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية المحرومة تاريخياً وتحديد آثار الارتباط بين أبعاد الرضا الوظيفي من حيث صلتها بهؤلاء المعلمين، وتم استخدام تصميم مسح كمي باستخدام استبيان مع (1035) معلماً من 30 مدرسة ثانوية في منطقة جنوب إفريقيا، وتكونت عينة الدراسة من (738) معلماً، وأظهرت النتائج أن المعلمين يعانون في المدارس ذات الأداء الجيد والمحرومة تاريخياً من مستويات الرضا الوظيفي المتناقضة لهذا السبب، فإنهم يشيرون إلى الرضا عن الإشراف وزملاء العمل وطبيعة العمل؛ التناقض مع الترقية، المكافآت الطارئة والتواصل؛ وعدم الرضا عن الأجور وظروف التشغيل، العلاقات بين أبعاد الرضا الوظيفي كبيرة. تشير ارتباطاتهم إلى علاقات تتراوح بين المعتدل والقوي. بينما تشير في الغالب إلى العلاقات التي ليس لها تأثير عملي، إنهم يؤدون أداءً جيداً باستمرار في الشهادة الوطنية العليا - نقطة الخروج من التعليم الأساسي. يمكن تعلم دروس الإدارة التربوية وممارسة السياسة من هذه المدارس الثانوية، وأوصت الدراسة بتحسين نظام الأجور والمكافآت للمعلمين.

وهدفت دراسة أورلاندو (Orlando, 2014) إلى معرفة فاعلية تقييم أداء المديرين؛ لتطوير نظام تقييم للقيادة المدرسية وتحديد مدى مشاركة قادة المدارس في بناء وتطوير الرؤية المدرسية، واستخدمت الدراسة المنهجين النوعي والكمي، باستخدام أداتي الدراسة المقابلة والاستبانة. وتكونت عينة الدراسة (10) من قادة المدارس الذين قاموا بتطوير نظام التقييم لمدة سنتين، وأظهرت النتائج أن نظام تقييم أداء المديرين فاعل لدعم قادة المدارس وإرشادهم، وكما تعمل التغذية الراجعة على رفع مستوى أداءهم، وبالتالي لا بد من وجود مراجعة مستمرة لنظام التقييم لضمان دعمه المستمر للمديرين والطلبة في العملية التعليمية، وأوصت الدراسة بالاهتمام بتدريب المديرين لتطوير نموهم المهني.

## التعقيب على الدراسات السابقة:

### من حيث الموضوعات:

تعددت موضوعات الدراسات السابقة المتعلقة بالإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي، فبعض الدراسات قامت بتسليط الضوء على دور الإدارة الإلكترونية في العمل الإداري في المدارس كدراسة الخروصي والدباء وإبراهيم (2021)، ودراسة الخياط (2019)، ودراسة الحضرمي (2019)، ودراسة العجلوني (2019)، ودراسة العنزي (2019)، ودراسة روبرت (Robert, 2011)، وبعض الدراسات هدفت إلى الوقوف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية مثل دراسة الجبر (2020)، دراسة غوانمة ومقابلة (2018)، ودراسة الشهري (2018) وبعض الدراسات هدفت التعرف إلى متطلبات الإدارة الإلكترونية مثل دراسة الحضرمي (2019)، وبعض الدراسات ألفت الضوء على معوقات الإدارة الإلكترونية مثل الخزعلي (2016)، ودراسة المعاينة والقنبي (2017)، أما الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي فقد تناولت أثر التقييم والحوافز على الأداء الوظيفي مثل دراسة أبو عرار (2021)، أبو سمرة وعويضات وقفيشة (2020) وبعضها تناولت دور الرقابة الإدارية في الأداء الوظيفي كدراسة علي (2016)، وبعض الدراسات سلطت الضوء على مستوى الأداء والتطور المهني كدراسة ماتلا وخابا (Matla & Xaba, 2020)، ودراسة جريس وأوليدجو (Grace & Oladejo, 2020).

### من حيث المنهج:

استخدمت غالبية الدراسات السابقة المنهج الوصفي كدراسة أويديمي (Oyedemi, 2015)، ودراسة الكمالي (2018)، دراسة أبو سمرة وعويضات وقفيشة (2020)، ودراسة الجبر (2020)، وبعض الدراسات استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي كدراسة أبو عرار (2021)، ودراسة علي (2016)، وقليل من الدراسات مزجت بين المنهج الوصفي الكمي والمنهج النوعي.

## من حيث الأداة:

استخدمت غالبية الدراسات السابقة الاستبانة أداةً للدراسة، كدراسة الخروصي والدباء وإبراهيم (2021)، ودراسة عبد الله (2021)، دراسة المقابلة وعتوم (2021)، ودراسة الجبر (2020)، وقليل من الدراسات استخدمت المقابلة وأداة الملاحظة أداةً للدراسة كدراسة ودراسة الزهيري (2020) استخدمت أداتي الملاحظة والاختبار التحصيلي.

## أوجه الشبه:

تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تسليطها الضوء على دور الإدارة الإلكترونية كدراسة الخروصي والدباء وإبراهيم (2021)، ودراسة العنزي (2019)، ودراسة فيرجيس بوسيلي (Vergés Bausili, 2018)، ودراسة الخياط (2019) التي هدفت التعرف إلى درجة استخدام مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعدي المديرين واختلفت معها من حيث مجتمع الدراسة حيث تناولت الدراسة الحالية الأداء الوظيفي للمديرين.

اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات التي تناولت موضوع تقييم المعلمين وأثره في الأداء الوظيفي للمعلمين كدراسة الحضرمي (2019)، ودراسة ليمون وسزكين وناركين.

تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة أورلاندو (Orlando, 2014)، ودراسة أوير، واداندو وليان وونجي (Oyier, C.& Odundo, P., Lilian, G. & Wangui, K. 2015) من حيث المزج بين المنهج الوصفي والكيفي، وأداتي الدراسة الاستبانة والمقابلة.

## أوجه الاستفادة:

أفادت الدراسات السابقة الدراسة الحالية فيما قدمته من أدب نظري يتعلق بمحوري الدراسة؛ الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي، وبناء أدوات الدراسة: الاستبانة والمقابلة كدراسة العنزي (2019)، ودراسة الخياط (2019)، ودراسة الجبر (2020)، وبعض الدراسات استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي كدراسة العجلوني (2019)، ودراسة علي (2016).

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة كونها من الدراسات الحديثة-حسب علم الباحثة التي تناولت دور الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.

واستناداً إلى ما سبق جاءت هذه الدراسة بهدف الوقوف على الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمديرين في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أنفسهم.

## مشكلة الدراسة:

تعد الإدارة الإلكترونية من أبرز نتائج الثورة التقنية حيث أدى ظهورها إلى نقلة نوعية في عالم الأعمال وتقديم الخدمات، وهذا يتطلب الانتقال من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الإلكترونية، وبالرغم من اجتهاد وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في دعم الإدارة الإلكترونية في المدارس الفلسطينية، إلا أنها تواجه الكثير من المشاكل والتحديات بدليل أن مستوى توظيف منصة التعليم اليتمز خلال فترة كورونا لم تصل للمستوى المطلوب بسبب ضعف الكفاءة التقنية لدى مديري المدارس والمعلمين، وضعف البنية التحتية في المدارس لتوظيف المنصة جداخل أسوار المدرسة، وقلة توفر الأجهزة التقنية والإلكترونية المناسبة لتفعيل مهام المدير من متابعة وتوجيه للمعلمين عن بعد، ونقص الكوادر المؤهلة والمدربة للقيام بجمع المعلومات والبيانات وتنظيمها (قشوع وآخرون، 2021).

ونظراً لأهمية الدور الوظيفي الذي تؤديه الإدارة المدرسية في المدرسة من تخطيط، وتنظيم، وقيادة، ومتابعة، وإشراف، فإن الاهتمام بتطوير أساليبها الإدارية، ودمج العمل الإداري بمستحدثات التكنولوجيا يسهم في تحسين الأداء الوظيفي للمديرين، ويمكنهم من متابعة مهامهم إلكترونياً، والكشف عن نقاط القوة والضعف في أداء العاملين ومعالجتها بسهولة، ومواكبة المستجدات العلمية في جوانب الإدارة المدرسية، وقد أكدت دراسة روبرت (Robert, 2011) إلى أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس بسبب دورها في تطوير أدائهم الإداري وتخفيف عبء العمل عنهم و يرى المديرون أن الإدارة الإلكترونية تحسن من عمل المجتمع المدرسي ككل وتربط المدرسة مع محيطها الاجتماعي.

واستناداً إلى ذلك، أصبح من أولويات الباحثين والتربويين تسليط الضوء على الإدارة الإلكترونية، والوقوف على دورها في تحسين الأداء الوظيفي لمديري المدارس، وكون الباحثة على معرفة بمستحدثات التكنولوجيا تعليمياً وتربوياً من خلال عملها، وطبيعة دراستها في برنامج ماجستير الإدارة التربوية، فقد جاءت هذه الدراسة لتجيب عن تساؤل الدراسة الرئيس:

هل يوجد علاقة توكيدية بين درجة ممارسة الإدارة الإلكترونية ومستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين فيها؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الآتية:

1. ما هي درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية للإدارة

الإلكترونية من وجهة نظر المديرين فيها؟

2. ما مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من

وجهة نظر المديرين فيها؟

3. هل توجد فروق في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية للإدارة الإلكترونية من وجهة نظر المديرين فيها تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الإدارية والتخصص)؟

4. هل توجد فروق في مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين فيها تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الإدارية والتخصص)؟

5. هل يوجد علاقة ارتباطية بين الإدارة الإلكترونية ومستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين فيها؟

6. ما المعوقات التي تواجه ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية للإدارة الإلكترونية من وجهة نظر المديرين فيها؟

7. ما سبل التغلب على المعوقات التي تواجه ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية للإدارة الإلكترونية من وجهة نظر المديرين فيها؟

#### فرضيات الدراسة:

سعت الدراسة الحالية إلى فحص الفرضيات الصفرية الآتية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للإدارة الإلكترونية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للإدارة الإلكترونية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للإدارة الإلكترونية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للإدارة الإلكترونية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير التخصص.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية.

8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير التخصص.

#### أهداف الدراسة:

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية للإدارة الإلكترونية من وجهة نظر المديرين فيها.
2. التعرف إلى مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين فيها.
3. الكشف عن دلالات الفروق بين متوسطات تقديرات المديرين لدرجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين فيها وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، والتخصص).
4. الكشف عن دلالات الفروق بين متوسطات تقديرات المديرين لمستوى الأداء الوظيفي في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين فيها وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الإدارية، والتخصص).
5. التعرف إلى وجهات نظر المديرين إلى درجة ممارسة الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.

6. الوقوف على المعوقات التي تواجه مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية للإدارة الإلكترونية من وجهة نظر المديرين فيها.

7. التعرف إلى سبل التغلب على المعوقات التي تواجه مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية للإدارة الإلكترونية من وجهة نظر المديرين فيها.

### أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية من حيث:

**الأهمية النظرية العلمية:** تتمثل الأهمية النظرية والعلمية للدراسة فيما تقدم من أدب نظري في الإدارة المدرسية والإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي بالرجوع إلى المراجع العربية والأجنبية والدراسات السابقة العربية والأجنبية مما يسهم في إثراء المكتبات الفلسطينية الجامعية والإلكترونية والتربوية تساعد الباحثين والمهتمين بموضوع الدراسة بالرجوع للمعلومات والحصول عليها.

**الأهمية التطبيقية العملية:** تستمد الدراسة أهميتها التطبيقية في إمكانية الأخذ بنتائج الدراسة وتوصياتها من قبل مديري المدارس ومديراتها وصانعي القرارات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في توجيه عمليات التغيير والتطوير في إدارة التربية والتعليم على وجه الخصوص بشكل يضمن زيادة قدرتها وفعاليتها مما يسهم في تحقيقها للأهداف المنشودة.

كما ستفيد هذه الدراسة في بيان الأهداف الأساسية للإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الوظيفي للمديرين، وهي مبرر للتخلي عن الإدارة التقليدية حيث يعد هذا الإجراء جوهراً لعملية التطوير الإداري في المؤسسات نحو الشكل الرقمي الجديد، كونه موضوع الساعة وجاري العمل عليه في المؤسسات التعليمية ليتماشى مع متطلبات العصر ومواكبة التغيرات الجديدة في العمل الإداري الحديث.

كما ستفيد نتائج الدراسة في الوقوف على المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، وسبل التغلب عليها، الأمر الذي يساعد متخذي القرار في الوزارة بالعمل على مواجهة معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية، كما ستفيد الدراسة الباحثين والتربويين في إجراء دراسات بحثية مشابهة في مجتمعات أخرى.

#### **حدود الدراسة:**

اقتصرت الدراسة على الحدود الآتية:

**الحد الموضوعي:** حيث تناولت الدراسة في موضوعها الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين فيها.

**الحد البشري:** اقتصرت الدراسة على مديري المدارس الحكومية ومديراتها في عدد من محافظات شمال الضفة الغربية وتشمل محافظات (جنين، طوباس، طولكرم، نابلس، قلقيلية، سلفيت).

**الحد المكاني:** اقتصرت الدراسة على المدارس الحكومية في عدد من محافظات شمال الضفة الغربية، وتشمل محافظات (جنين، طوباس، طولكرم، نابلس، قلقيلية، سلفيت).

**الحد الزمني:** أجريت الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الأكاديمي (2021-2022م).

**الحد الإجرائي:** تحددت نتائج الدراسة بمدى صلاحية أداة الدراسة المستخدمة، من حيث صدقها، وثباتها، وكذلك طبيعة التحليل الإحصائي المستخدم فيها.

#### **مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:**

**الإدارة الإلكترونية:** هي "تحويل كافة العمليات الإدارية ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات إدارية ذات الطبيعة الإلكترونية". (سمان، 2020، ص30).

والإدارة الإلكترونية تعرف إجرائياً على أنها: الانتقال في أداء الأعمال الإدارية من الأسلوب التقليدي إلى الأسلوب التكنولوجي لتحسين الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية ومديراتها في محافظات شمال الضفة الغربية، ويظهر ذلك من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة (الاستبانة)، ومن خلال المقابلة. (سمان، 2020، ص 30).

**الأداء الوظيفي:** "الجهد المبذول الذي يقوم به الموظف لإنجاز مهمة ما حسب قدرته واستطاعته، كما يشير إلى النتائج والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال فترة محددة (القحطاني، 2019، ص 35).

**الأداء الوظيفي إجرائياً:** قيام مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية بالمهام الوظيفية والقدرة على الاستخدام الأمثل للموارد، والتي يمكن قياسها على أساس الأهداف والأنشطة والنتائج بفاعلية وكفاءة، ويتبين ذلك من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة الاستبانة.

**محافظات شمال الضفة الغربية:** تقسيمات إدارية في الضفة الغربية من فلسطين وهي ضمن المناطق التي تشكل مركز فلسطين بعد حرب 1948، وتشمل محافظات (جنين، وطوباس، وطولكرم، وجنوب نابلس، وقلقيلية، وسلفيت، وأريحا، ورام الله والبيرة).

## الفصل الثاني الطريقة والإجراءات

هذا الفصل يتضمن وصفاً تفصيلياً للخطوات والإجراءات التي تمت في الجانب الميداني من الدراسة. من حيث المنهجية، والمجتمع، والعينة، ومواصفاتها، وكيفية اختيارها، وكذلك أداتي الدراسة، من حيث إعدادهما وتطبيقهما، وبخطوات الدراسة الكمية والنوعية، وأساليب المعالجات الإحصائية للبيانات الكمية المتعلقة بالاستبانة، والمعالجات النوعية للبيانات النوعية المتعلقة بالمقابلة وكيفية استخدامها في تفسير النتائج.

### منهج الدراسة:

من أجل التعرف إلى الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين فيها، اتبعت الباحثة أسلوب المنهج الوصفي، وهو المنهج الذي يهتم بجمع البيانات وتصنيفها، والحقائق المدروسة المرتبطة بسلوك عينة من الناس أو وضعيتهم، أو عدد من الأشياء، أو مجموعة من الأحداث أو منظومة فكرية، أو أي نوع آخر من الظواهر أو القضايا، بهدف تحليلها وتفسيرها وتقييم طبيعتها للتنبؤ بها وضبطها أو التحكم فيها، وبناء على نتائج البحث الكمي تم استخدام المنهج النوعي لتفسير النتائج الكمية بعمق مما يسهم في تعميم النتائج بشكل أكبر، فالمنهج الكيفي (Qualitative) يصف لنا الظاهرة وخصائصها وصفاً نوعياً من خلال جمع البيانات النوعية المتعلقة بأراء المستجيبين على أداة المقابلة، والمنهج الكمي (Quantitative) يعطينا وصفاً رقمياً لتلك الظاهرة من خلال جمع البيانات الكمية المتعلقة باستجابات أفراد العينة على أداة الاستبانة (إبراهيم، 2002) ولهذا اتبعت الباحثة البحث الكمي والبحث النوعي.

## مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات (طولكرم، وقلقيلية، وجنين، ونابلس، وسلفيت، وطوباس) والبالغ عددهم (427) مديراً ومديرة حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم للسنة الدراسية (2021-2022).

## عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (201) مديراً ومديرة من مديري المدارس الحكومية في محافظات (طولكرم، وقلقيلية، وجنين، ونابلس، وسلفيت، وطوباس) تم اختيارهم بالطريقة الميسرة حيث تم توزيع الاستبانة إلكترونياً بعد حصر مجتمع الدراسة، ووصلت نسبة الردود (201) رداً، وهي نسبة ممثلة للمجتمع، فتم اعتمادها كعينة للدراسة، والجدول (1) يبين توزيع عينة الدراسة من المستجيبين على الأداة وفقاً لمتغيرات الدراسة.

## جدول (1)

توزيع عينة الدراسة من مديري ومديرات المدارس في محافظات شمال الضفة الغربية

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	102	50.7%
	أنثى	99	49.3%
	المجموع	201	100.0%
سنوات الخبرة الادارية	أقل من 5 سنوات	28	13.9%
	من 5-10 سنوات	23	11.4%
	أكثر من 10 سنوات	150	74.6%
	المجموع	201	100.0%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	145	72.1%
	ماجستير فأعلى	56	27.9%
	المجموع	201	100.0%
التخصص	إنساني	71	35.3%
	علمي	130	64.7%
	المجموع	201	100.0%

يتبين من خلال الجدول (1) أن متغير الجنس كان (50.7%) من عينة الدراسة من المديرين في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية كانوا من الذكور، و(49.3%) كانوا من الإناث، أما سنوات الخبرة الإدارية، فكانت نسبة من هم أقل من 5 سنوات (13.9%)، ومن 5-10 سنوات، نسبتهم (11.4%)، وأكثر من 10 سنوات، كانت نسبتهم (74.6%)، وأما المؤهل العلمي، فكانت نسبة البكالوريوس (72.1%)، في حين كانت نسبة ماجستير فأعلى (27.9%)، وأما التخصص في البكالوريوس، فكانت نسبة العلوم الإنسانية (35.3%)، في حين كانت نسبة العلوم العلمية (64.7%). ولجمع البيانات النوعية تم اختيار عينة من المديرين والمديرات قوامها (10) تم اختيارهم بالطريقة الميسرة من المدارس الحكومية في محافظات (طولكرم، وقلقيلية، وجنين، ونابلس، وسلفيت، وطوباس) وعددهم (10) ممن استطاعت الباحثة الوصول إليهم ومخاطبتهم مراعية تنوع المراحل المدرسية (أساسي، وثانوي).

#### أداتا الدراسة ومؤشرات صدقهما وثباتهما:

تم استخدام أداتين للحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة وهي:

#### أولاً: الاستبانة:

وهي مجموعة من الفقرات المكتوبة والمزودة بإجاباتها ويتطلب من المستجيب الإشارة إلى ما ينطبق عليه منها، كما تُعد بهدف الحصول على بيانات، ومعلومات حول قضية أو مشكلة محددة، يسعى الباحث الحصول عليها، الخرابشة (2012).

وبعد الاطلاع على بعض أدوات الدراسات ذات العلاقة كدراسة الزهيري (2020) ودراسة أبو سمرة وعويضات ووقفيشة (2020) ودراسة العجلوني (2019)، ودراسة الخياط (2019)، ودراسة الشهري (2018) حيث تم الاستفادة من أدواتهم في بناء أداة الدراسة، وقد اشتملت الاستبانة في صورتها النهائية على جزأين (ملحق 4)، وهما:

الجزء الأول: وتشتمل على أسئلة للحصول على بيانات ديمغرافية عن المديرين المستجيبين وتشمل متغيرات: الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والتخصص.

الجزء الثاني: اشتمل على (57) فقرة موزعة كالآتي:

- (37) فقرة تدور حول متغير ادارة الالكترونية موزعة في (6) مجالات.
- (20) فقرة تدور حول متغير الأداء الوظيفي موزعة في (3) مجالات.
- جميع الفقرات في المتغيرين عددها (57) فقرة والجدول (2) يوضح ذلك:

## جدول (2)

توزيع مجالات الاستبانة وعدد الفقرات

الرقم	المجال	عدد الفقرات
الإدارة الإلكترونية		
1	الثقافة الإلكترونية	5
2	المهارات الإلكترونية	8
3	المهارات المعلوماتية	6
4	مهارات التخطيط والتنظيم الإلكترونية	8
5	مهارات التوجيه والرقابة الإلكترونية	5
6	مهارات الاتصال والتواصل الإلكترونية	5
	المجموع	37
الأداء الوظيفي		
1	الأداء الإداري للمديرين	7
2	الأداء الفني	6
3	الجانب القيادي	7
	المجموع	20
	المجموع الكلي لفقرات مجالي الاستبانة	57

## صدق أداة الاستبانة:

تمّ التحقق من الصدق الظاهري للأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين وعددهم (10) من أساتذة الجامعات من ذوي الاختصاص، كما هو مبين في الملحق رقم (1)، وطلب منهم إبداء رأيهم في الفقرات من حيث صياغتها، ومناسبتها للمجال الذي وضعت فيه، وإجراء التعديلات والاضافات التي يرونها مناسبة وتخدم أهداف البحث، وقد تكونت أداة الدراسة من (56) فقرة في صورتها الأولية (ملحق 3)، وبعد التحكيم والتعديل انتهت إلى (57) فقرة بعد إعادة صياغة بعض الفقرات لغوياً وحذف فقرات وإضافة غيرها كالفقرات (1،2،4) في المجال الأول والفقرة (21) في المجال الرابع من الإدارة الإلكترونية، والفقرة (41) من المجال الأول والفقرة (44،48) من المجال الثاني، من الأداء الوظيفي، وبذلك يكون قد تحقق الصدق الظاهري للاستبانة، لتكون الاستبانة كما هو مبين في (ملحق رقم 4)، وقد تم الاستجابة على هذه الفقرات من خلال مقياس ليكرت الخماسي، ويبدأ بالدرجة (مرتفعة جداً) وتُعطى (5) درجات، ثم (مرتفعة) وتُعطى (4) درجات، ثم (متوسطة) وتُعطى (3) درجات، ثم (متدنية) وتُعطى درجتين، و(متدنية جداً) وتُعطى درجة واحدة.

وقد اعتمدت الدراسة المقياس الآتي لتقدير الدرجات حسب ما ذكرته البسطامي (2013):

- المتوسط الحسابي من (1-1.80) متدنية جداً
- المتوسط الحسابي أكثر من (1.80-2.60) متدنية
- المتوسط الحسابي أكثر من (2.60-3.40) متوسطة
- المتوسط الحسابي أكثر من (3.40-4.20) مرتفعة
- المتوسط الحسابي أكثر من (4.20-5) مرتفعة جداً

## ثبات أداة الاستبانة:

تم استخراج حساب معامل ثبات الأداة، باستخدام معامل الاتساق الداخلي معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) والجدول (3) يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها:

### جدول (3)

معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة كرونباخ - ألفا (Cronbach's Alpha)

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات
الإدارة الإلكترونية:			
1	الثقافة الإلكترونية	5	0.81
2	المهارات الإلكترونية	8	0.82
3	المهارات المعلوماتية	6	0.82
4	مهارات التخطيط والتنظيم الإلكترونية	8	0.91
5	مهارات التوجيه والرقابة الإلكترونية	5	0.88
6	مهارات الاتصال والتواصل الإلكترونية	5	0.88
	الثبات الكلي لمحور الإدارة الإلكترونية	37	0.96
الأداء الوظيفي:			
1	الأداء الإداري للمديرين	7	0.92
2	الأداء الفني	6	0.88
3	الجانب القيادي	7	0.93
	الثبات الكلي لمحور الأداء الوظيفي	20	0.95

يتضح من الجدول (3) أنّ معامل الثبات الكلي المتعلق بمتغير الإدارة الإلكترونية بلغ (0.96) وهو معامل ثبات عالٍ وفيه بأغراض الدراسة، حيث تراوحت مجالاته بين (0.81-0.91)، في حين بلغ معامل الثبات الكلي لمتغير الأداء الوظيفي (0.95) وهو معامل ثبات عالٍ، وفيه بأغراض البحث العلمي، حيث تراوحت معاملات الثبات لمجالاته بين (0.88-0.93)، وجميعها معاملات ثبات عالية تؤكد على صلاحية المقياس للتطبيق.

## ثانياً: المقابلة ومؤشرات صدقها:

تتم المقابلة البحثية وجهاً لوجه بين شخصين أو أكثر، أحدهما الباحث، بهدف التعرف على رأي الشخص الذي تمت مقابلته من خلال الاستجابة على الأسئلة التي يتم طرحها من قبل الباحث/ة، وذلك لجمع المعلومات اللازمة للدراسة، وتعتبر من أهم الأدوات البحثية وأكثرها صدقاً لجمع البيانات والمعلومات، ومن خلالها يمكن رصد المشاعر والعواطف (الخرابشة، 2012).

أما بالنسبة لنوع المقابلة، فقد اعتمدت الباحثة المقابلة شبه المنتظمة، وهي أحد أشكال المقابلات شيوعا في مقابلة الأشخاص، وأجريت المقابلات بإطار مفتوح مقبول يسمح بالتواصل الثنائي التفاعلي المركز، ويستخدم لإعطاء واستقبال المعلومات، وتكون الأسئلة مفتوحة لتحقيق أهداف الدراسة وجمع المعلومات (الحمداني وقنديلي، 2006)، وتدعم كل ما ورد في الاستبانة من جهات نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية وتبعا لتفسيراتهم، ومعطياتهم حول الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية، وقد تكونت أسئلة المقابلة من خمسة أسئلة، وتم صياغتها لتحقيق أغراض الدراسة وأهدافها، وتعريفه بطبيعة البحث وأهدافه وما يتوقع منه من خلال المشاركة في الوصول للمعوقات وسبل مواجهتها ولهذا طرحت الأسئلة الآتية:

1. كيف يمكن أن تسهم الإدارة الإلكترونية في حل مشكلات الإدارة المدرسية؟
2. ما المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية؟
3. ما سبل التغلب على المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية؟
4. ما هي الأنشطة التربوية التي تسهم في الأداء الوظيفي للمديرين؟
5. ما الاحتياجات التدريبية التي يمكن أن تسهم في تطوير الأداء الوظيفي للمديرين تقنياً؟

## صدق الأداة:

تم التحقق من صدق أداة المقابلة من خلال عرض أسئلة المقابلة على (3) محكمين لإبداء رأيهم حول طبيعة الأسئلة ومدى توافقها مع موضوع الدراسة، ومجالات الاستبانة، فتم تصحيح صياغة الأسئلة لغوياً، وانتهت ب (5) أسئلة كما كانت مع التعديل اللغوي، وبذلك تحقق الصدق الظاهري للمقابلة.

## إجراءات الدراسة:

بعد أن تمت الموافقة على اسم الأطروحة، والموافقة عليها من قبل عمادة الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، تم القيام بالخطوات الآتية:

## أولاً: إعداد الاستبانة:

- مراجعة الأدب النظري المتعلق بالإدارة الإلكترونية وعلاقته بالأداء الوظيفي، والاطلاع على بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، كدراسة الزهيري (2020)، ودراسة أبو سمرة وعويضات وقفيشة (2020)، ودراسة العجلوني (2019) للاستفادة من أدواتهم في بناء الاستبانة والأدب النظري.
- أعدت الاستبانة بصورتها الأولية، من خلال صياغة فقرات كل محور ومجالاته.
- ثم تم الأخذ بآراء المحكمين الذين قاموا بتحكيم الاستبانة وبلغ عددهم (10) محكمين من أساتذة الجامعات المختصين في الإدارة التربوية كما هو مبين في الملحق (1)، وإجراء التعديل المطلوب عليها، بعد عرضها عليهم، وإبداء رأيهم في الفقرات، من حيث صياغتها ومناسبتها للمجال الذي وُضعت فيه، إما بالموافقة عليها أو تعديل صياغتها أو حذفها لتكرارها أو عدم أهميتها، تمَّ تصحيح

صياغة بعض الفقرات وحذف فقرات لتكرارها، ونقل فقرات من مجال إلى مجال آخر، وبعد تحكيمها، وتعديلها؛ انتهت إلى (57) فقرة، كما في (ملحق 4).

- استخراج معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة كرو نباخ ألفا (Alpha Cronbach's).
- أخذ عينة بالطريقة الميسرة من مجتمع الدراسة من مديري المدارس الحكومية في محافظات (طولكرم، وقلقيلية، وجنين، نابلس، وسلفيت، وطوباس) والبالغ عددهم (427) مديراً ومديرة حسب إحصائية وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي (2020-2021)، وعينة الدراسة قوامها (201) مديراً ومديرة.
- توجيه كتاب إلى مركز البحث والتطوير بوزارة التربية والتعليم في رام الله بهدف تسهيل المهمة، وتم الحصول على الموافقة من المركز لتسهيل المهمة البحثية (أنظر الملحق 2).
- تصميم الاستبانة بعد تحكيمها وتعديلها بالصورة النهائية إلكترونياً على جوجل درايف ( Google Drive) ومن ثم قامت الباحثة بإرسال الرابط المتعلق بالاستبانة على الاستبانة لمديري المدارس الحكومية في المحافظات المذكورة سابقاً بالتعاون مع مديرية التربية والتعليم، ووصلت نسبة الردود (201) لتمثل عينة الدراسة، ومن ثم تم تحويل هذه الردود إلى برنامج إكسل (Micro soft Excel)، ومن ثم تم إدخال البيانات إلى برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
- ترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسب ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
- استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها، ودمجها مع نتائج المقابلة، ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة.

## ثانياً: التخطيط للمقابلة الفردية:

بعد الحصول على النتائج الكمية للاستبانة، قامت الباحثة بالتخطيط للمقابلة بعد صياغة الأسئلة البحثية بناءً على الاستبانة، ومن ثم تم مخاطبة المديرين والمديرات من المدارس الحكومية في محافظات (طولكرم، وقلقيلية، وجنين، ونابلس، وسلفيت، وطوباس) وقد تم اختيارهم بالطريقة الميسرة ممن استطاعت الباحثة الوصول إليهم ومخاطبتهم هاتفياً واخذ الموافقة منهم لإجراء مقابلة بحثية معهم، حيث تكونت العينة من (10) مديرين ومديرة من المرحلتين الأساسية والثانوية، تتراوح أعمارهم بين منتصف الثلاثين والخمسين، واحتراماً لخصوصيتهم لم يتم ذكر أسماءهم بناءً على طلبهم ولكن تم تسجيل أسماء مدارسهم وهي موضحة كالآتي:

على مستوى مديرية قلقيلية: مدرسة الشهداء المختلطة، مدرسة أبو علي ايداد، مدرسة بنات قلقيلية الأساسية، مدرسة المرابطين الأساسية، مدرسة بنات يوسف عودة، ومدرسة الإسراء الأساسية.

اما على مستوى مديرية طولكرم، فكانت المدارس التالية: مدرسة بنات فاطمة الزهراء، ومدرسة ذكور ارتاح الثانوية، ومدرسة عبد المجيد تايه الثانوية.

وبالنسبة لمديرية نابلس، فكانت: مدرسة بنات جماعين الأساسية.

وقد تم إعلامهم أن المقابلة اختيارية يترك لهم الحرية في الاستجابة عن الأسئلة، وكانت مدة المقابلة (45) دقيقة، وتم اختيار منصة الزوم كأداة لإجراء المقابلة عن بعد، وتم اخذ الإذن من المديرين بتسجيل المقابلة، وإجراء المقابلة البحثية مع المديرين وعددهم (10) مديرين، وكذلك تم الحصول على الموافقة لتسجيل المقابلة.

## إجراءات تحليل البيانات النوعية:

تم اتباع الخطوات السبعة لكل من مارشال وروزمن (Marshall and Rossman,2016) وهي تفرغ الملفات الصوتية وتحويلها إلى نصية، وتنظيم البيانات وتنظيفها، وقراءة الملفات النصية جيداً، وتحديد وحدة التحليل وهي الفكرة التي يطرحها المستجيبين من المديرين والمديرات حول ما تم طرحه من أسئلة حول متغيري الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي ومدى الاتفاق والاختلاف في الأفكار، وترميز البيانات، وبناء جدول ترميز لتسهيل عملية التحليل، والبحث عن المفاهيم والأفكار البديلة والشبيهة، ثم كتابة تقرير عن النتائج، وفي نهاية تحليل البيانات كدليل لترميز البيانات (Coding Book)، والجدول (4) يبين ترميز المقابلات النوعية مع (10) من مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات (طولكرم، وقلقيلية، وجنين، وجنوب نابلس، وسلفيت، وطوباس).

### جدول (4)

#### ترميز البيانات النوعية حول الموضوعات المتعلقة بأسئلة الدراسة النوعية

الرقم	الفئات	الترميزات
1	كيف يمكن أن تسهم الإدارة الإلكترونية في حل مشكلات الإدارة المدرسية؟	حفظ البيانات، سهولة الوصول إليها، توفير الوقت والجهد، متابعة الأعمال وتنظيمها، والتطوير، وسهولة التواصل مع أولياء الأمور، والتخلص من الأعباء الورقية
2	ما التحديات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية؟	ضعف شبكات الإنترنت، قلة الأجهزة، قلة الدعم، قلة الخبرة، تفضيل الإدارة الورقية، عدم قناعة المعلمين، عدم توافر أجهزة في متناول العديد من الطلبة.
3	ما سبل التغلب على التحديات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية؟	تقوية شبكة الإنترنت، توفير الأجهزة التقنية والإلكترونية، الدعم المالي، دورات تدريبية، الوعي الإعلامي.
4	ما هي الأنشطة التربوية التي تسهم في تطوير الأداء الوظيفي للمديرين؟	دورات تدريبية تربوية، تبادل الخبرات، التعلم الذاتي، المشاركة بورشات ولقاءات تعليمية، مشاركات بحثية.
5	ما الاحتياجات التدريبية التي تسهم في تطوير الأداء الوظيفي للمديرين؟	البرامج التقنية والإلكترونية، الأمان الرقمي، مايكروسوفت أوفيس، حفظ البيانات، التخطيط الإلكتروني.

## متغيرات الدراسة:

تضمن تصميم الدراسة المتغيرات الآتية:

### أ- المتغيرات المستقلة:

- الجنس: وله فئتان (ذكر، وأنثى).
- سنوات الخبرة الإدارية: ولها ثلاث فئات (أقل من 5 سنوات)، ومن (5-10 سنوات)، و(أكثر من 10 سنوات).
- المؤهل العلمي: وله فئتان (بكالوريوس، وماجستير فأعلى).
- التخصص: وله فئتان (علوم إنسانية، وعلوم علمية).

### ب - المتغير التابع:

ويتمثل في استجابات المبحوثين من مديري المدارس الحكومية على فقرات أداة الدراسة التي تتعلق بالإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمديرين في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.

### المعالجات الإحصائية:

بعد الحصول على استجابات أفراد العينة على الأداة الأولى (الاستبانة)، جرى ترميزها باستخدام برنامج مايكروسوفت أوفيس اكسل (MICROSOFT OFFICE Excel) ونقلها لبرنامج الرزم الإحصائية (SPSS) وإدخال البيانات عليه، ثم تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومن المعالجات الإحصائية المستخدمة:

1. اختبار (ت) لعينة واحدة (One Sample t-Test) لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للإدارة الإلكترونية وكذلك مستوى الأداء الوظيفي.
2. اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لفحص الفرضيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة المستقلة وفرضياتها وهي: سنوات الخبرة الإدارية.
3. اختبار (ت) لعينيتين مستقلتين (Independent Sample t- test) لفحص الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة المستقلة وفرضياتها وهي: الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص.
4. معادلة كرو نباخ - ألفا (Alpha-Cronbach) لقياس درجة ثبات الاستبانة.
5. اختبار بيرسون لمعرفة وجهات نظر المديرين نحو درجة ممارسة الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.

## الفصل الثالث

### نتائج الدراسة

#### مقدمة

أعرض في هذا الفصل تحليل النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة الكمية والنوعية، بحيث أنه تم الإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار تأثير خصائص عينة المبحوثين على استجاباتهم، بعد اتمام عملية جمع البيانات وترتيبها. قمت بعدها بمعالجتها احصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك للحصول على قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وفيما يلي عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة.

#### نتائج الدراسة

##### أولاً: النتائج الكمية

نتائج السؤال الأول من الدراسة: ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية للإدارة الإلكترونية من وجهة نظر المديرين فيها؟. وللإجابة عن السؤال السابق، تم استخدام اختبار (ت) لعينة واحدة (One Sample t-Test)، ويظهر الجدول (5) ذلك.

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس للإدارة الإلكترونية. ن= (201) اختبار ت لعينة واحدة (One Sample t-Test)

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المعيار=4.2	المعيار=3.4	المعيار=2.6	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة
		قيمة ت	قيمة ت	قيمة ت	قيمة ت	قيمة ت	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة
1	الثقافة الإلكترونية	3.48	0.54	18.821	2.109	23.038	0.00	0.00	0.00
2	المهارات الإلكترونية	3.74	0.51	12.643	9.588	31.819	0.00	0.00	0.00
3	المهارات المعلوماتية	3.54	0.55	16.738	3.750	24.239	0.00	0.00	0.00
4	مهارات التخطيط والتنظيم الإلكترونية	3.39	0.55	20.501	.114	20.273	0.00	0.00	0.00
5	مهارات التوجيه والرقابة الإلكترونية	3.13	0.64	23.256	5.798	11.660	0.00	0.00	0.00
6	مهارات الاتصال والتواصل الإلكترونية	3.68	0.57	12.759	7.121	27.002	0.00	0.00	0.00
	الدرجة الكلية	3.51	0.47	20.612	3.324	27.260	0.00	0.00	0.00

يتبين من نتائج الجدول (5) بأن مستوى الدلالة للمحك (3.4) قد جاءت أقل من (0.05) وبذلك نرفض الفرضية الصفرية، كما أن درجة ممارسة الإدارة الإلكترونية والمجالات (الثقافة الإلكترونية والمهارات الإلكترونية، والمهارات المعلوماتية، ومهارات الاتصال والتواصل الإلكترونية) جاءت مرتفعة، ولأن قيمة (ت) لمجالات مهارات التخطيط والتنظيم الإلكترونية، ومهارات التوجيه والرقابة الإلكترونية سالبة فإن الدرجة أقل من المرتفع أي جاءت متوسطة، لذلك تمت المقارن مع المعيار (2.6)، ونلاحظ هنا أن قيمة مستوى الدلالة (0.00) ولكن قيمة (ت) موجبة، إذن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة ممارسة الإدارة الإلكترونية، فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.51)، والانحراف المعياري (0.473) وهذا يؤشر على أن استجابات أفراد العينة نحو الإدارة الإلكترونية مرتفعة.

#### النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة

#### نظر المديرين فيها؟

وللإجابة عن السؤال قامت الباحثة باستخدام اختبار (ت) لعينة واحدة (One Sample t-Test)، واختارت المعيار (3.4) علامة قطع وذلك للتعرف إلى مستوى الدلالة الإحصائية بين متوسطات الإجابة، ويظهر الجدول (6) ذلك.

## الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي.  $n = 201$  اختبار ت لعينة واحدة  
(One Sample t-Test)

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	المعيار=4.2	المعيار=3.4
		قيمة ت	قيمة ت	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	قيمة ت مستوى الدلالة
1	الأداء الإداري للمديرين	4.22	0.51	200	0.565	22.800
2	الأداء الفني	4.24	0.49	200	1.213	24.246
3	الجانب القيادي	4.19	0.50	200	-0.129	22.487
	الدرجة الكلية	4.21	0.45	200	0.562	25.310

يتضح من نتائج الجدول ( 6 ) عند استخدام المعيار (4.2) لفحص مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين فيها حسب عينة الدراسة جاء مستوى الدلالة أقل من (0.05) بمعنى أننا نرفض الفرضية الصفرية، كما أن مستوى الأداء الوظيفي ومجالاته (الأداء الإداري للمديرين، والأداء الفني) جاءت مرتفعة جداً، ولأن قيمة (ت) لمجال الجانب القيادي سالبة فإن الدرجة أقل من المرتفع جداً، لذلك تمت المقارنة مع المعيار (3.4) ونلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة (0.00) ولكن قيمة (ت) موجبة، إذن هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في مستوى الأداء الوظيفي، بدلالة المتوسط الحسابي (4.21)، وأن الانحراف المعياري عن المتوسط الحسابي لاستجابة أفراد العينة على المستوى الكلي فقد كانت (0.45)، وهذا مؤشر على أن استجابات أفراد العينة نحو الأداء الوظيفي مرتفعة جداً، أي أن استجابات أفراد العينة جاءت أقل من (4.2) وأكبر من (3.4)، وهذا يعني أن استجابات أفراد العينة نحو الأداء الوظيفي بدرجة مرتفعة جداً.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نصه:

هل توجد فروق في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية للإدارة الإلكترونية من وجهة نظر المديرين فيها تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الإدارية، والتخصص)؟

وللإجابة على هذا السؤال تم فحص الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للإدارة الإلكترونية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس، ولفحص هذه الفرضية فقد استخدمت الباحثة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent samples t-Test) ونتائج الجدول (7) تبين ذلك.

#### الجدول (7)

اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين، لفحص دلالة الفروق تبعا لمتغير الجنس

المجال	ذكر (ن=102)		أنثى (ن=99)		قيمة (ت) مستوى	الدلالة
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
الثقافة الإلكترونية	3.51	0.52	3.44	0.55	0.879	0.38
المهارات الإلكترونية	3.76	0.51	3.72	0.50	0.485	0.62
المهارات المعلوماتية	3.56	0.53	3.52	0.57	0.491	0.62
مهارات التخطيط والتنظيم	3.37	0.51	3.41	0.59	0.403	0.68
مهارات التوجيه والرقابة	3.13	0.64	3.13	0.65	0.021	0.98
مهارات الاتصال والتواصل	3.69	0.58	3.67	0.56	0.289	0.77
الدرجة الكلية	3.52	0.46	3.50	0.48	0.290	0.77

يتبين من نتائج الجدول (7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للإدارة الإلكترونية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للإدارة الإلكترونية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولفحص هذه الفرضية فقد استخدمت الباحثة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent samples t. t-Test) ونتائج الجدول (8) تبين ذلك.

### جدول (8)

نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين، لفحص دلالة الفروق تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المجال	بكالوريوس ن=145		ماجستير فأعلى (ن=57)		قيمة (ت)	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
الثقافة الإلكترونية	3.46	0.56	3.52	0.48	0.77	0.43
المهارات الإلكترونية	3.71	0.53	3.81	0.42	1.205	0.23
المهارات المعلوماتية	3.51	0.55	3.63	0.53	1.444	0.15
مهارات التخطيط والتنظيم	3.37	0.56	3.45	0.53	1.018	0.31
مهارات التوجيه والرقابة	3.07	0.64	3.28	0.64	2.020	*0.04
مهارات الاتصال والتواصل	3.66	0.57	3.75	0.55	0.980	0.32
الدرجة الكلية	3.48	0.48	3.58	0.44	1.467	0.14

يتبين من نتائج الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للإدارة الإلكترونية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في المجالات الأولى والثاني والثالث والرابع والسادس والدرجة الكلية، ولكن تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للإدارة الإلكترونية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في المجال الخامس المتعلق بمهارات التوجيه والرقابة الإلكترونية وكانت الفروق لصالح الماجستير فأعلى.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للإدارة الإلكترونية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية.

ولفحص هذه الفرضية استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) ونتائج الجدول (9) تبين ذلك:

## الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للإدارة الإلكترونية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية

الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	سنوات الخبرة	المجال
.48398	3.2643	28	أقل من 5 سنوات	الثقافة الإلكترونية
.77276	3.5478	23	من 5 إلى 10 سنوات	
.50316	3.5107	150	أكثر من 10 سنوات	
.54191	3.4806	201	المجموع	
.42304	3.6563	28	أقل من 5 سنوات	المهارات الإلكترونية
.74946	3.6630	23	من 5 إلى 10 سنوات	
.48025	3.7742	150	أكثر من 10 سنوات	
.51018	3.7450	201	المجموع	
.50172	3.4345	28	أقل من 5 سنوات	المهارات المعلوماتية
.80784	3.5507	23	من 5 إلى 10 سنوات	
.51633	3.5667	150	أكثر من 10 سنوات	
.55357	3.5464	201	المجموع	
.53398	3.2768	28	أقل من 5 سنوات	مهارات التخطيط والتنظيم الإلكترونية
.82096	3.3696	23	من 5 إلى 10 سنوات	
.51070	3.4217	150	أكثر من 10 سنوات	
.55633	3.3955	201	المجموع	
.59143	2.9357	28	أقل من 5 سنوات	مهارات التوجيه والرقابة الإلكترونية
.82212	3.3043	23	من 5 إلى 10 سنوات	
.62558	3.1453	150	أكثر من 10 سنوات	
.64967	3.1343	201	المجموع	
.60299	3.5714	28	أقل من 5 سنوات	مهارات الاتصال والتواصل الإلكترونية
.82405	3.7217	23	من 5 إلى 10 سنوات	
.51747	3.7027	150	أكثر من 10 سنوات	
.57050	3.6866	201	المجموع	
.44208	3.3764	28	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
.75592	3.5253	23	من 5 إلى 10 سنوات	
.42145	3.5341	150	أكثر من 10 سنوات	
.47384	3.5111	201	المجموع	

والجدول التالي (10) يبين نتائج تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لفحص دلالة الفروق وفقاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية.

### الجدول (10)

نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الثقافة الإلكترونية	بين المجموعات	1.550	2	.775	2.683	.071
	داخل المجموعات	57.185	198	.289		
	المجموع	58.734	200			
المهارات الإلكترونية	بين المجموعات	.503	2	.251	.965	.383
	داخل المجموعات	51.555	198	.260		
	المجموع	52.058	200			
المهارات المعلوماتية	بين المجموعات	.412	2	.206	.671	.512
	داخل المجموعات	60.876	198	.307		
	المجموع	61.289	200			
مهارات التخطيط والتنظيم الإلكترونية	بين المجموعات	.513	2	.256	.827	.439
	داخل المجموعات	61.387	198	.310		
	المجموع	61.900	200			
مهارات التوجيه والرقابة الإلكترونية	بين المجموعات	1.788	2	.894	2.142	.120
	داخل المجموعات	82.626	198	.417		
	المجموع	84.413	200			
مهارات الاتصال والتواصل الإلكترونية	بين المجموعات	.439	2	.219	.671	.512
	داخل المجموعات	64.655	198	.327		
	المجموع	65.094	200			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.591	2	.296	1.321	.269
	داخل المجموعات	44.313	198	.224		
	المجموع	44.905	200			

يتبين من نتائج الجدول (21) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للإدارة الإلكترونية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية في جميع المجالات والدرجة الكلية.

**الفرضية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للإدارة الإلكترونية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير التخصص.

ولفحص هذه الفرضية، فقد استخدمت الباحثة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent samples t. test) ونتائج الجدول (11) تبين ذلك، الواردة في الملحق (ه).

ويتبين من نتائج الجدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للإدارة الإلكترونية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير التخصص.

نتائج السؤال الرابع: هل توجد فروق في مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الإدارية، والتخصص)؟

وللإجابة على هذا السؤال تم فحص الفرضيات التالية:

**الفرضية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

ولفحص هذه الفرضية فقد استخدمت الباحثة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent t-Test) ونتائج الجدول (12) تبين ذلك. والواردة في الملحق (ه) من الملاحق في نهاية الدراسة.

يتضح من نتائج الجدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس في المجال الأول والثاني والدرجة الكلية، بينما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس في مجال الجانب القيادي، وجاءت الفروق لصالح الإناث .

**الفرضية السادسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولفحص هذه الفرضية فقد استخدمت الباحثة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent t-Test) ونتائج الجدول (13) تبين ذلك. والواردة في الملحق (هـ) من الملاحق في نهاية الدراسة.

يتضح من نتائج الجدول (13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

**الفرضية السابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية.

ولفحص هذه الفرضية استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية وتحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA). والتي بينت في الجدول رقم (14)، والواردة في الملحق (هـ) من الملاحق في نهاية الدراسة.

والجدول (15) يبين نتائج تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لفحص دلالة الفروق وفقاً

لمتغير سنوات الخبرة الإدارية. ونتائجه واردة في الملحق (هـ) من الملاحق في نهاية الدراسة.

يشير الجدول (15) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية.

الفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير التخصص.

ولفحص هذه الفرضية فقد استخدمت الباحثة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent t-Test) ونتائج الجدول (16) تبين ذلك. والواردة في الملحق (هـ) من الملاحق في نهاية الدراسة.

يتضح من نتائج الجدول (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير التخصص.

نتائج السؤال الخامس:

هل يوجد علاقة ارتباطية بين الإدارة الإلكترونية ومستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين فيها؟

وللإجابة عن السؤال، تم حساب اختبار معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، ونتائج الجدول (17) تبين ذلك، والواردة في الملحق (هـ) من الملاحق في نهاية الدراسة.

يتضح من الجدول (17) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ) بين الإدارة الإلكترونية ومستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من

وجهة نظر المديرين فيها، وهي علاقة ارتباط موجبة إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون ( $0.484^{**}$ )، وجاءت العلاقة موجبة؛ بمعنى كلما ازدادت درجة ممارسة الإدارة الإلكترونية ازداد مستوى الأداء الوظيفي، كما تم استخدام الانحدار الخطي لمعرفة قيمة معامل التحديد (R Square) هي (0.23)، وبلغت قيمة الخطأ المعياري المقدر حوالي (0.41) وهي نسبة تدل على فعالية النموذج كما أن الانحدار دال خطياً وذلك من خلال قيمة (ف) البالغة (60.972) بدلالة احصائية (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ )، وجاءت قيمة بيتا غير المعيارية التي توضح العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي بقيمة (0.484) وهي ذات دلالة خطية .

### ثانياً: النتائج النوعية :

بعد تحليل البيانات الكمية واستخراج النتائج، قامت الباحثة بإعداد أسئلة المقابلة البحثية وتحكيمها، والأخذ بأرائهم، وتم الاتفاق على توجيه خمسة من الأسئلة البحثية المفتوحة للاستماع لآراء المديرين الذين استجابوا على أداة الدراسة المقابلة وعددهم (10) مديراً ومديرة.

### نتائج السؤال الأول:

#### كيف يمكن أن تسهم الإدارة الإلكترونية في حل مشكلات الإدارة المدرسية؟

اتفق المدراء (1، و3، و7، و8) على أن الإدارة الإلكترونية تسهم في تسهيل عملة الاتصال والتواصل مع العاملين والمعلمين ومديرية التربية والتعليم والوزارة، واتفق المدراء (4، و5، و6، و8، و10) أنها تسهم في التخلص من الأعباء الكتابية والورقية، واتفق المدراء (1، و5، و8، و9، و10) أنها تساعد في الحصول على المعلومات بأقصر وقت، وأضاف المدير (5) تزويد المعلمين بالكتب، واتفق المدراء (3، و7) أنها تسهم في تقديم التغذية الراجعة للمعلمين بعد الزيارات الإشرافية، ومتابعة القضايا الفلسطينية، وأكد المدير (5) أنها تعمل على توثيق الكتب وعدم طباعتها وتخزين البيانات، والجدول (18) يبين التكرارات على السؤال الأول من الدراسة. والواردة في الملحق (هـ) من الملحق في نهاية الدراسة.

يتبين من جدول (18) أن أغلب الآراء كانت مع أن الإدارة الإلكترونية تسهم في التخلص من الأعباء الكتابية والورقية والحصول على المعلومات في أقصر وقت وقد اتفق على ذلك خمس مديرين من أصل عشرة وهي نسبة متوسطة بالنسبة لعدد المستجيبين على السؤال النوعي الأول، وبذلك تكون هذه النتيجة مختلفة عن نتائج السؤال الأول من الدراسة الذي طرح في الأداة الكمية الاستبانة والذي أظهرت نتيجة السؤال أن دور الإدارة الإلكترونية جاء بدرجة مرتفعة.

وجاءت أربعة تكرارات اتفق فيها المديرين أن الإدارة الإلكترونية تسهم في تسهيل عملة الاتصال والتواصل مع العاملين والمعلمين ومديرية التربية والتعليم والوزارة، في حين اثنان من المديرين يرون أنها تسهم في تقديم التغذية الراجعة للمعلمين بعد الزيارات الإشرافية، ومتابعة القضايا الفلسطينية، ورأى مدير انها تعمل على تزويد المعلمين بالكتب. وتوثيق الكتب وعدم طباعتها وتخزين البيانات.

#### نتائج السؤال الثاني:

ما المعوقات التي تواجه ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية للإدارة الإلكترونية من وجهة نظر المديرين فيها؟

اتفق المدراء (1، و4، و7، و8، و9) ضعف شبكة الإنترنت، واتفق المدراء (4، و8) عدم توافر أجهزة حاسوب كافية، واتفق المدراء (2، و5، و6، و7) ضعف خبرة بعض المعلمين بالبرامج الإلكترونية، واتفق المدراء (2، و3، و4، و5، و8، و9، و10) عدم توافر التدريب الكافي على البرامج الإلكترونية، واتفق المدراء (4، و5، و6، و9، و10) عدم وجود برامج إلكترونية تربط المدارس بالمديرية والوزارة، وأضاف المدير (2) عدم وجود بريد إلكتروني، والبنية التحتية تفتقر للأنشطة الإلكترونية، والجدول (19) يبين التكرارات لاستجابات مديري المدارس. المبين في ملحق (هـ) من نهاية الدراسة.

يتبين من الجدول (19) أن سبعة من المديرين أشاروا إلى أن أهم المعوقات هي عدم توافر التدريب الكافي على البرامج الإلكترونية، بينما ذكر خمسة منهم عدم وجود برامج إلكترونية تربط المدارس بالمديرية والوزارة، وضعف شبكة الإنترنت، واتفق أربعة أنه بسبب غياب التدريب بصورة مستمرة فهناك ضعف خبرة لدى بعض المعلمين بالبرامج الإلكترونية، بينما اثنان يعتقدون أن المعوقات تتمثل في "عدم توافر أجهزة حاسوب" وفي حين أشار مدير إلى عدم وجود بريد إلكتروني، ومدير آخر قال "البنية التحتية تفتقر للأنشطة الإلكترونية".

وبالتالي هذه النتائج تكشف عن وجود معوقات تعيق دور الإدارة الإلكترونية وهي نتائج تختلف تماما مع نتائج السؤال الأول الكمي في الاستبانة والذي أظهرت نتائج أن دور الإدارة الإلكترونية جاء بدرجة مرتفعة.

#### نتائج السؤال الثالث:

ما سبل التغلب على المعوقات التي تواجه ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية للإدارة الإلكترونية من وجهة نظر المديرين فيها؟

اتفق المدراء (1، و3، و4، و5، و6، و7، و8، و9، و10) على تقوية شبكة الإنترنت من حيث السرعة في المدارس، واتفق المدراء (1، و2، و8، و9) على عقد دورات تدريبية للمعلمين بالبرامج الإلكترونية المختلفة، واتفق المدراء (3، و6، و7، و10) العمل على إيجاد برامج إلكترونية وشاملة وضم جميع محاور العمل الإداري، واتفق المدراء (4، و5، و8) تزويد المعلمين بأجهزة الحاسوب، ورأى المدير (4) أنه لا بد من تأهيل المديرين باستخدام البرامج والتطبيقات، وأضاف المدير (2) تجهيز المدارس بأحدث أساليب التواصل الإلكتروني، وأضاف المدراء (5، و1، و9) وجود خطوات حكومية صارمة للتطبيق الإلكتروني، والجدول (20) يبين التكرارات لاستجابات المديرين على السؤال الثالث. الوارد في ملحق (هـ) من نهاية الدراسة.

يتبين من الجدول (20) أن تسعة مديرين من أصل عشرة أجمعوا على أن سبل التغلب على المعوقات المتعلقة بالإدارة افلكترونية هي "تقوية شبكة الإنترنت من حيث السرعة في المدارس"، وهذا يشير أن شبكات الإنترنت بالمدارس ليست قوية أو ليست بالسرعة العالية أو أن شبكة الوايف اي لا تصل إلى جميع الطوابق في المدرسة خاصة أن غالبية المدارس هي نظام طوابق إضافة لذلك فقد ذكر أحدهم " خط الإنترنت يتعطل كثيراً"، وبالتالي فهذه النتيجة اختلفت مع نتائج السؤال الأول بالاستبانة المجال الثاني الفقرة الأولى، وأشار أربعة مديرين إلى ضرورة عقد دورات تدريبية للمعلمين بالبرامج الإلكترونية المختلفة، والعمل على إيجاد برامج إلكترونية وشاملة وضم جميع محاور العمل الإداري، وأشار ثلاث مديرين أنه لا بد من تزويد المعلمين بأجهزة الحاسوب، ووجود خطوات حكومية صارمة للتطبيق الإلكتروني، وتحدث أحدهم أنه من الأجدر "تأهيل المديرين باستخدام البرامج والتطبيقات"، وأشار آخر إلى تجهيز المدارس بأحدث أساليب التواصل الإلكتروني".

#### نتائج السؤال الرابع:

ما هي الأنشطة التربوية التي تسهم في الأداء الوظيفي للمديرين؟

اتفق المدراء (7، و9، و10) تبادل الخبرات بين الإدارات والزيارات بين المدارس، واتفق المدراء (4، و9، و10) التعلم الذاتي من خلال مواقف وتجارب، واتفق المدراء (4، و7، و1) عقد دورات تدريبية وورشات عمل، واتفق المدراء (1، و3) توظيف الأنشطة اللاصفية، واتفق المدراء (4، و6) تأهيل الموارد البشرية ومواكبة كل جديد، في حين رأى المدير (5) لا بد من تقييم الأداء حسب القدرات، ورأى المدير (3) اكتشاف المواهب وتنفيذ حملات تربوية، والجدول (21) يبين التكرارات لاستجابات المديرين، في جدول الموجود في ملحق (هـ) في نهاية الدراسة.

يتبين من الجدول (21) أن ثلاثة من المديرين ذكروا أن الزيارات التبادلية بين المديريين في مدارسهم نزيدهم خبرة مما ينعكس ذلك على أدائهم الوظيفي حيث ذكر أحدهم " أتبادل أنا وزميليتي الزيارة فمدرستها قريبة من مدرستي"، وذكر أحدهم "عقد دورات تدريبية. وورشات عمل"، وتحدث اثنان من المديرين إلى التعلم الذاتي من خلال "مواقف وتجارب" وعند الحديث عن هذه التجارب أشارا إلى تجارب المديرين السابقين سواء في المدرسة نفسها أو من خلال تجارب المديرين خاصة المتميزين في المديرية أو من مديريات أخرى، كما أشار اثنان من المديرين إلى توظيف الأنشطة اللاصفية " ذكر أحدهم الاهتمام بتفعيل الأنشطة التس تعزز من دور المدرسة وتعزز من أدائهم الوظيفي" كاستدعاء مختصين من مؤسسات كالمؤسسات الصحية والبلدية" وتوظيف " نشاطات الإذاعة المدرسية، مبادرات، إقامة معارض" وأشار اثنان إلى تأهيل الموارد البشرية ومواكبة كل جديد، في حين ذكر أحدهم "لا بد من تقييم الأداء حسب القدرات، وأضاف آخر "اكتشاف المواهب وتنفيذ حملات تربوية".

#### نتائج السؤال الخامس:

ما الاحتياجات التدريبية التي يمكن أن تسهم في تطوير الأداء الوظيفي للمديرين تقنياً؟

أجمع مديري المدارس (1، و2، و3، و4، و5، و6، و7، و8، و9، و10) على عقد الدورات التدريبية للمديرين لتمكينهم بالخبرات التقنية، واتفق المدراء (1، و8) التواصل المستمر مع الأقسام الإدارية بالمديرية، في حين اتفق المدراء (2، و9، و10) توحيد برامج الاتصال التقني في مجال التواصل، واتفق المدراء (7، و9، و10) توفير إنترنت عالي الجودة، والجدول (22) يوضحها والموجود في ملحق (هـ) في نهاية الدراسة.

يتبين من الجدول أن جميع المديرين أجمعوا على عقد الدورات التدريبية للمديرين لتمكينهم بالخبرات التقنية، وهذا يشير أنهم بحاجة لدورات تدريبية لتنمية مهاراتهم التقنية، فقد ذكر أحدهم " هناك برامج تحتاج إلى تدريب وأنا نفسي أحتاجها مثل برنامج الاكسل، وبرنامج رفع الملفات على السحابة " وآخر ذكر "

نحتاج لبرامج عن الأمان الرقمي" وأخر ذكر ليس كل المديرين يتقنون استخدام الحاسوب وبرمجياته  
ويتركون ذلك على السكرتير". وأشار ثلاثة إلى "توحيد البرامج في مجال التواصل، وتوفير إنترنت عالي  
الجودة"، وأضاف اثنان بالقول "التواصل المستمر مع الأقسام في المديرية".

## الفصل الرابع

### مناقشة النتائج والتوصيات

تمهيد:

تناولت في هذا الفصل مناقشة النتائج الكمية المتعلقة بأداة الاستبانة، والتي تتعلق بأسئلة الدراسة الأول والثاني والثالث، والرابع والخامس، والنتائج النوعية المتعلقة بأداة الدراسة المقابلة، والتي تم الإجابة فيها على سؤالي الدراسة السادس، والسابع. بالإضافة إلى الأسئلة النوعية الأخرى، وربط نتائج الدراسة بنتائج الدراسات السابقة، من حيث الاتفاق والاختلاف، والخروج بمجموعة من التوصيات بناءً على نتائج الدراسة الكمية والنوعية، ومقترحات الدراسة من قبل الباحثة.

#### مناقشة أسئلة الدراسة

##### أولاً: مناقشة النتائج الكمية

##### مناقشة نتائج السؤال الأول:

ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية للإدارة الإلكترونية من وجهة نظر المديرين فيها؟

أظهرت نتائج السؤال الأول، أن الدرجة الكلية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية للإدارة الإلكترونية من وجهة نظر المديرين فيها، جاءت بدرجة مرتفعة.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن جميع المديرين والمديرات بعد توليهم لمنصب مدير مدرسة يتم احضاعهم لدورات تدريبية مكثفة بما فيها دورات الحاسوب وكيفية التعامل مع المراسلات التي تتم بينهم وبين المديرية لاطلاعهم على التعليمات والمراسلات المتعلقة بالمدارس من قبل الوزارة واصبح مفروضاً عليهم وتوظيف الحاسوب؛ وذلك لمخاطبة المسؤولين في الوزارة ومديرية التربية والتعليم، وتبادل المراسلات ورفع التقارير،

وإن كان غالبية الأمر توكل هذه المهام لسكرتير/ة المدرسة، باعتباره أحد عناصر الإدارة المدرسية، إضافة لذلك فإن جميع الإدارات المدرسية الحديثة وبحكم متطلبات القرن الحادي والعشرين تهتم بإتقان المهارات التقنية، والتعامل مع الحاسوب وبرمجيات المايكروسوفت الأساسية على الأقل، لمواكبة عصر الاتصال والتواصل وتبادل المعلومات عبر شبكات.

ولدى مقارنه نتيجة السؤال الأول؛ مع نتائج الدراسات السابقة تبين أنها تختلف مع دراسة الخروصي، والدباء وإبراهيم (2021)، والتي أظهرت أن درجة توافر متطلبات تطبيق النظام الإلكتروني في المدارس الحكومية في المنطقتين البريمي والظاهرة في سلطنة عمان. كانت على درجة متوسطة، كما اختلفت مع دراسة المقابلة وعتوم (2021)، والتي أظهرت أن درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس التعليم العام بمحافظة شرورة في ضوء التحول الرقمي متوسطة، واتفقت مع دراسة الخياط (2019)، والتي أظهرت أن درجة استخدام الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان كانت مرتفعة.

#### مناقشة نتائج السؤال الثاني:

ما مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين فيها؟

أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لمستوى الأداء الوظيفي، لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين فيها جاءت بدرجة مرتفعة جداً.

ويعزى ذلك إلى أن مديري المدارس منذ توليهم الإدارة يتم إخضاعهم لدورات مكثفة في العمل الإداري بهدف تسيير أمور المدرسة وإتقان العمل الإداري من متابعة وتخطيط، ورقابة وتقييم ومتابعة شؤون الطلبة، وتفقد المبنى المدرسي، ومتابعة أعمال الصيانة والتواصل مع المجتمع المحلي، وما يتبع هذه الأعمال من مهام فنية كالإشراف، وعقد الاجتماعات مع المعلمين وزيارتهم في الغرف الصفية، ومتابعة تحصيل الطلبة، وتقييم أداء المعلمين، وهذه مهام مطالب بها مدير المدرسة عند تعيينه، مع العلم أنه يتم تعيينه

تحت بند التكليف لمدة ثلاث سنوات، لإثبات جدارته في العمل الإداري والجوانب الفنية، وبالتالي هم حريصون على إتقان هذه الجوانب، خاصة أنهم يخضعون لزيارات ميدانية، من قبل قسم الرقابة والمتابعة في المديرية، كما أن عمل المدير كمشرف مقيم في المدرسة يتوجب عليه القيام بالأعمال الإدارية والفنية والقيادية مستفيداً من تجارب المديرين المميزين وخبراتهم وتجارب المديرين السابقين له في المدرسة كما أن اطلاعه على تجارب الإدارات المدرسية والخضوع لدورات تدريبية من شأنها أن ترفع من مستوى أدائهم.

ولدى مقارنة نتيجة السؤال الثاني مع نتائج الدراسات السابقة، يتبين أنها اختلفت مع دراسة أبو سمرة وعويضات وقفيشة (2020)، والتي أظهرت أن واقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل جاءت بدرجة متوسطة، ومع دراسة الكمالي (2018). والتي أظهرت أن درجة تقدير المديرات لفاعلية الأداء الوظيفي جاءت مستوى مرتفع، لأنها ليست مرتفعة جداً.

#### مناقشة نتائج السؤال الثالث:

هل توجد فروق في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية للإدارة الإلكترونية من وجهة نظر المديرين فيها تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الإدارية، والتخصص)؟

مناقشة الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للإدارة الإلكترونية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للإدارة الإلكترونية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المهام الموكلة لمديري المدارس واحدة في كافة المديرية ولجميع المديرين دون استثناء. ودون تمييز بين الذكور والإناث، بما فيها توظيف الحاسوب وبرمجياته، ورفع التقارير وتلقي المراسلات إلكترونياً وحفظ الملفات، وفي إشارة سابقة لذلك يتم تدريبهم عند التعيين على توظيف الحاسوب، والتواصل مع المديرية وبرمجيات المايكروسوفت، وحتى لو كانت هذه المهارات متوسطة لدى المديرين، فأنهم يعملون على حفظ الملفات والبيانات، المتعلقة بالمعلمين والطلبة والمدرسة والمراسلات بين المدرسة والتربية.

وعند مقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة، تبين أنها اختلفت مع نتائج دراسة الخياط (2019) والتي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، ولصالح الإناث في درجة استخدام مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان للإدارة الإلكترونية، وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعدي المديرين.

**مناقشة الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للإدارة الإلكترونية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة، في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للإدارة الإلكترونية في محافظات شمال الضفة الغربية. تعزى لمتغير المؤهل العلمي في المجال الأول، والثاني والثالث، والمجال الرابع والسادس والدرجة الكلية.

ويعزى ذلك إلى أن مديري المدارس، ومنذ بداية تعيينهم يخضعون لتدريب مكثف بغض النظر عن مؤهلهم العلمي، فهم مكلفون بتوظيف التكنولوجيا في عملهم الإداري. ولذلك لم تظهر فروق في المهارات الثقافية، والمعلوماتية، والتواصل، والتخطيط، والمهارات الإلكترونية.

ولدى مقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة، تبين أنها اتفقت مع نتائج العنزي (2019)، والتي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في متغير المؤهل العلمي، نحو دور الإدارة الإلكترونية في التنظيم المدرسي، في مدارس محافظة العاصمة في دولة الكويت، من وجهة نظر معلمي تلك المدارس.

**مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للإدارة الإلكترونية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للإدارة الإلكترونية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية في جميع المجالات والدرجة الكلية.

ويعزى ذلك إلى أن الإدارة الإلكترونية هي أسلوب إداري حديث جداً من أساليب الإدارة المدرسية. فرضتها التطورات الحديثة في ميدان التعليم، ومتطلبات تلك التطورات بدمج التكنولوجيا في التعليم، ولذلك أصبح مفروضاً على المديرين والمعلمين، اتقان المهارات التكنولوجية من خلال توظيف الحاسوب. وبرمجياته المختلفة، وبالتالي ليس لعامل الخبرة الإدارية تأثير في المهارات الإلكترونية، لذلك؛ فقد يتفوق مديرون جدد في هذا الجانب، على مديرين تجاوزت خبرتهم عشر سنوات، وقد يبذل مديرون تجاوزت خبرتهم العشر سنوات تقنياً، والعكس صحيح، فمعايير التفاضل هنا هو المهارة والمعرفة، والتطبيق العملي، وليس سنوات الخبرة.

وعند مقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة تبين أنها اتفقت مع دراسة الخروصي والدباء وإبراهيم (2021)، والتي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في متغير سنوات الخبرة نحو دور الإدارة الإلكترونية في تحسين العمل الإداري في المدارس الحكومية في منطقتي البريمي والظاهرة في سلطنة عمان من وجهات نظر مديري المدارس ومساعدتهم.

مناقشة الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للإدارة الإلكترونية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير التخصص

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للإدارة الإلكترونية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير التخصص.

ويعزى ذلك إلى أن مدير المدرسة تقع على عاتقه مهام إدارية وفنية وقيادية، ومكلف بها دون استثناءات في الجنس أو التخصص، ومع استحداث النظم الإدارية المتعلقة بالإدارة المدرسية، يتوجب على المديرين، إتقان مهارات توظيف الحاسوب ومهارة الاتصال والتواصل، وحفظ الملفات إلكترونياً، وفي سبيل ذلك يتم تدريبهم مهارياً، وباختلاف تخصصاتهم سواء أكانت تخصصاتهم علمية، أم أدبية؛ فهم مكلفون بما يطلب منهم من تعليمات ومهارات.

وعند مقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة تبين أنها اتفقت مع دراسة الدعجاني (2019)، والتي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية، تعزى لمتغير التخصص في درجة استخدام الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى قادة المدارس بمحافظة العقيق وجهة نظر المعلمين وقادة المدارس.

#### مناقشة نتائج السؤال الرابع:

هل توجد فروق في مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الإدارية، والتخصص)؟

مناقشة نتائج الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

ويعزى ذلك إلى أن أداء المديرين يتطلب القيام بالجوانب الإدارية والفنية والقيادية، وهي صميم العمل الإداري المتعلق بمهام مدير/ة المدرسة، ويخضع لفترة تجريبية مدتها ثلاث سنوات، ويتم متابعته من قبل الرقابة، والمتابعة في الميدان لقياس مستوى أدائه، في هذين الجانبين سواء أكانوا ذكوراً أم إناثاً، ولذلك فكلما الجنسين مديرون ومديرات حريصون على تنمية مستوى أدائهم إدارياً وفنياً. من خلال الدورات التدريبية، وتبادل الخبرات مع المديرين ذوي الخبرة، والاستفادة من تجاربهم وأعمالهم، وهذا ما أكدته نتائج المقابلة في السؤال الخامس.

ولدى مقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة تبين أنها اتفقت مع دراسة علي (2016) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المديرين نحو درجة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية تُعزى لمتغير الجنس.

مناقشة نتائج الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ويعزى ذلك إلى أن مديري المدارس مكلفون بما ينوط بهم من أعمال إدارية وفنية وقيادية، وبالتالي يتم تقييم أدائهم السنوي من خلال مستوى الأداء لديهم، ولذلك فهم حريصون على إنجاز المهام وتلافي أي أخطاء في الأداء خلال العام الدراسي. خاصة أنهم يخضعون لزيارات دورية، من قبل قسم التخطيط، والإشراف والمتابعة والرقابة الإدارية. بغض النظر عن مؤهلهم العلمي، فهم في مقياس واحد يخضعون للمساءلة والمتابعة، وبالتالي فالأداء لديهم تحكمه القدرة والمعرفة، والاجتهاد والإنجاز، وليس المؤهل العلمي، ودلالة ذلك هناك نسبة كبيرة من مديري المدارس من حملة البكالوريوس، يتفوقون في الأداء والعكس صحيح. فليس المفارقة في المؤهل العلمي، بقدر ما يعتمد الأمر على شخص المدير نفسه في التمييز بالأداء.

وعند مقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة تبين أنها اختلفت مع دراسة الكمالي (2018)، والتي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية لفاعلية الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس في مدى فاعلية الأداء الوظيفي لمديرات مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الأحمدية التعليمية في دولة الكويت.

**مناقشة الفرضية السابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية.

ويعزى ذلك إلى أن المديرين والمديرات مكفونون بمهام واحدة ويتلقون جميعهم تعليمات واحدة ويخضعون لدورات تدريبية واحدة، ومع التطور الحديث لمهام الإدارات المدرسية، أصبح مفروضاً عليها متابعة كل ما هو جديد في الإدارة المدرسية، ومواكبة التطورات العلمية، والتقنية في ذلك؛ وبالتالي لم تعد سنوات الخبرة، مؤشر التميز في الأداء الوظيفي، فقد يجتهد مدير مدرسة تعيين حديثاً واشتغل على نفسه للارتقاء بمستوى أدائه. خاصة أنه يمكن تطوير ذلك من خلال مواكبة كل ما هو جديد، والاستفادة من التجارب والإدارات الناجحة، وهذا ما أكدته نتائج المقابلة في السؤال الخامس، حيث أشار المستجيبون إلى تبادل الخبرات والزيارات، والاستفادة من التجارب والمواقف، وقد يبدع مدير مدرسة ذو خبرة كافية يجدد من أدائه سنوياً، وعليه فسنوات الخبرة ليست الحكم على مستوى الأداء، ولكن ما يقوم به المدير والمديرة ميدانياً، وفي مجال العمل الإداري، هو المؤشر الحقيقي لذلك.

ولدى مقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة تبين أنها اتفقت مع دراسة علي (2016)، والتي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجة الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية.

**مناقشة نتائج الفرضية الثامنة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha= 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير التخصص.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير التخصص.

ويعزى ذلك إلى تخصص المدير/ة جانب علمي أو جانب أدبي ليس مؤشراً للأداء الوظيفي كون المهام المناطة بالإدارة المدرسية هي مهام إدارية تتطلب متابعة المبنى المدرسي، والخطط، والتقييم، وأعداد الطلبة والغرف الصفية والتواصل مع الميدان والمجتمع المحلي، ومهام فنية تتجلى بالإشراف على المعلمين ومتابعة أدائهم والمنهاج، وتحصيل الطلبة، ومهام قيادية تتجلى في القدرة على حل المشكلات، وإدارة الأزمات، واتخاذ القرارات، والاتصال والتواصل وجميعها مستويات في الأداء تتطلب المهارة والمعرفة والقدرة والمتابعة، ولذلك قد يتفوق في ذلك مديرون من ذوي التخصصات الأدبية وقد يتفوق في ذلك مديرون من ذوي التخصصات العلمية، ومؤشر ذلك التميز والإنجاز.

وعند مقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة تبين أنها اتفقت مع دراسة أجراها أبو سمرة وعويضات وقفيشة (2020)، والتي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير التخصص في معرفة واقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين.

## مناقشة نتائج السؤال الخامس:

هل يوجد علاقة ارتباطية بين الإدارة الإلكترونية ومستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين فيها؟

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.01$  بين درجة ممارسة الإدارة الإلكترونية ومستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين فيها، وهي علاقة ارتباط موجبة إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون  $(0.484)**$  وجاءت العلاقة طردية موجبة.

وينظر في ذلك إلى أن درجة تفوق المديرين في توظيف التقنيات واستخدام الحاسوب وبرمجياته يمكنهم من متابعة كل ما هو جديد في الإدارة المدرسية، ومواكبة المستجدات العلمية التي ترفع من مستوى أداء المدرسة، ولعل الإدارة الإلكترونية تمنح المديرين فرصة التخلص من الأعباء الورقية التي قد تشغلهم عن متابعة الجوانب الإدارية، والفنية في المدرسة، وتمكنهم من سهولة التواصل مع المعلمين والوزارة، والمجتمع المحلي عن بعد عبر البريد الإلكتروني، وصفحات المدرسة ومواقع التواصل، وبالتالي هذه المهارات ترفع من مستوى أدائهم الوظيفي، خاصة أن هذه المهارات من متطلبات الألفية الثالثة والإدارة المدرسية الحديثة، فكلما زادت هذه المهارات زاد مستوى الأداء الوظيفي للمديرين.

ولدى مقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة تبين أنها اتفقت مع دراسة الخياط (2019)، والتي أظهرت وجود علاقة إيجابية (ارتباطية) دالة إحصائياً بين درجة استخدام الإدارة الإلكترونية، ومستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس في المحافظة عمان.

## ثانياً: مناقشة النتائج النوعية

مناقشة السؤال الأول: كيف يمكن أن تسهم الإدارة الإلكترونية في حل مشكلات الإدارة المدرسية؟

أظهرت النتائج النوعية أن خمسة من المديرين أجمعوا على ان الإدارة الإلكترونية تسهم في التخلص من الأعباء الكتابية والورقية، وتساعد في الحصول على المعلومات بأقصر وقت.

ويلاحظ أن عدد المستجيبين يمثلون نصف عدد المديرين الذين تم إجراء مقابلة معهم وهي ريدود متوسطة تختلف مع نسبة البيانات الكمية في السؤال الأول من الاستبانة حيث جاءت الدرجة الكلية كبيرة.

وينظر في ذلك إلى أن الإدارة الإلكترونية تسهم في تمكين المديرين من متابعة أعمالهم الإدارية، والفنية والقيادية. وتحررهم من عبء الأعمال الكتابية ورقياً، والاحتفاظ بالملفات، والسجلات إلكترونياً، ويمكن تحديثها بسهولة، كما أن المهارات التقنية تمكنهم من متابعة كل ما هو جديد، وتزويدهم بالمعارف والمعلومات، التي ترفع من مستوى خبراتهم وأدائهم، ومواكبة المدارس الفاعلة دولياً، والعمل على نمطها، ولدى مقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة تبين أنها اتفقت مع نتائج دراسة أوير، واد أندو وليان واخرون (Oyer, Odundo, Lilian, Wangui et al., 2015) والتي أظهرت الآثار المترتبة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، في إدارة المدارس الثانوية الخاصة في مقاطعة نيروبي في كينيا. من وجهة نظر المديرين، أنها تسهم في زيادة التحاق الطلبة، واختصار الوقت في إنجاز المهام الإدارية.

## مناقشة السؤال الثاني:

ما المعوقات التي تواجه ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية للإدارة الإلكترونية من وجهة نظر المديرين فيها؟

أظهرت النتائج أن سبعة من المديرين أشاروا إلى عدم توافر التدريب الكافي على البرامج الإلكترونية، في حين اتفق أربعة مديريين على وجود برامج إلكترونية تربط المدارس بالمديرية والوزارة، وضعف شبكة

الإنترنت، وقد اختلفت هذه النتيجة النوعية مع نتيجة المجال الثاني من السؤال الأول المتعلق بالنتائج الكمية، والمتعلقة بالمهارات الإلكترونية، حيث جاءت فقرة "أدعم وجود بنية تحتية في المدرسة." بدرجة مرتفعة، والفقرة "أوظف برامج مايكروسوفت "أوفيس" في نسخ البيانات وإعداد الجداول" بدرجة مرتفعة، وفي المقابلة جاءت التحديات في هذه الجوانب متوسطة، كما جاءت النوعية مع ضعف خبرة بعض المعلمين بالبرامج الإلكترونية وجميعها يمكن تصنيفها ضمن التحديات البشرية والمالية والتقنية.

ويعزى ذلك إلى أن توظيف الإدارة الإلكترونية يتطلب تدريب المديرين على كافة البرمجيات المتعلقة بالحاسوب، وخاصة برامج المايكرو سوفت أوفيس (Micro Soft Office)، ودورات تدريبية في كيفية التعامل مع مواقع التواصل، ويطلب منهم أن يكونوا على معرفة بطرق رفع الملفات والتقارير، وتلقي المراسلات الإلكترونية، ولذلك فالاحتياجات لهذه الدورة يكشف ضعف مهارات الكثير من المديرين في هذا الجانب، وما يدل على ذلك أن هذه المهام في الأغلب، توكل للسكرتير/ة، كما أظهرت النتائج عدم وجود برامج إلكترونية تربط مع الوزارة، وضعف شبكة الإنترنت، ويعزى ذلك أن الإدارة الإلكترونية من التوجهات الحديثة في الإدارات المدرسية. وغالبية المدارس ما زالت تعتمد النظام التقليدي، بسبب عدم وجود أجهزة وبرمجيات تربط الوزارة بالمدرسة. رغم وجود شبكة الإنترنت، إلا أن محدودية سرعتها لا يسمح بتوظيف الإدارة الإلكترونية؛ لأنها تتطلب وجود أجهزة إلكترونية بمواصفات عالية، وشبكة إنترنت سرعتها عالية، تسمح بالاتصال عبر أجهزة الحاسوب المختلفة في المدرسة.

وعند مقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة تبين أنها اتفقت مع دراسة عبد الله (2021)، والتي أظهرت وجود معوقات تعوق عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية في مدارس محافظة دهوك، حيث جاءت المعوقات المالية في المرتبة الأولى، من حيث شدتها وتليها المعوقات الفنية، ثم البشرية، وفي المرتبة الأخيرة جاءت المعوقات الإدارية.

## مناقشة نتائج السؤال الثالث:

ما سبل التغلب على المعوقات التي تواجه ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة

الغربية للإدارة الإلكترونية من وجهة نظر المديرين فيها؟

أظهرت النتائج النوعية أن تسعة مديرين اتفقوا على ضرورة تقوية شبكة الإنترنت، من حيث السرعة في المدارس، وهذا يشير إلى أن شبكات الإنترنت بالمدارس، ليست قوية من حيث السرعة، وبالتالي فهذه النتيجة اختلفت مع نتائج السؤال الأول الكمي بالاستبانة، والمجال الثاني الفقرة الأولى، بينما ذكر أربعة مديرين أنه يتوجب عقد دورات تدريبية للمعلمين بالبرامج الإلكترونية المختلفة، والعمل على إيجاد برامج إلكترونية شاملة وضم جميع محاور العمل الإداري، وأشار ثلاثة من المديرين إلى تزويد المعلمين بأجهزة الحاسوب، ووجود خطوات حكومية صارمة للتطبيق الإلكتروني، وفي ذلك ينظر إلى أن الإدارة الإلكترونية تتطلب توافر شبكة إنترنت عالية السرعة لتشغيل الأجهزة وحفظ الملفات وتحميلها، كما تتطلب عقد الورش التدريبية للمعلمين لضعف خبرات معظمهم التقنية كما هو الحال بالنسبة لمعظم المديرين، كما تتطلب برامج إلكترونية وشاملة وضم جميع محاور العمل الإداري، وهذا يحتاج لتطبيقات برمجية خاصة.

ويعزى ذلك أن الإدارة الإلكترونية تتطلب قاعدة بيانات رقمية لحفظ الملفات والبيانات، وقاعدة تواصل مفتوحة مع المديرية والوزارة.

وعند مقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة، يتبين أنها اتفقت مع دراسة المقابلة وعتوم (2021)، والتي أوصت بتشكيل لجنة لمراجعة تطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل دوري في مدارس التعليم العام بشرورة، تكثيف البرامج التدريبية؛ واستدعاء مدربين متخصصين لتدريب قادة المدارس ووكلائهم، ونشر ثقافة استخدام التقنية في العمليات الإدارية المدرسية، واتفقت مع توصيات الحضرمي (2019)، والتي أوصت بإقامة مبانٍ خاصة مجهزة بشبكة الإنترنت وأجهزة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في معظم المدارس وتوفير الأجهزة والبرامج والتقنيات الحديثة والمرونة في الإجراءات الإدارية.

#### مناقشة نتائج السؤال الرابع:

ما هي الأنشطة التربوية التي تسهم في الأداء الوظيفي للمديرين؟

أظهرت النتائج أن ثلاثة من المديرين أشاروا إلى تبادل الخبرات بين الإدارات، والزيارات بين المدارس، وعقد دورات تدريبية وورشات عمل.

ويعزى ذلك إلى أن تبادل الخبرات والزيارات بين المدارس، تمكن المديرين من الاطلاع على خبرات وتجارب الإدارات المتميزة، والاستفادة منها في الاقتداء بالممارسات الإدارية الناجحة، مما يسهم في تنمية قدراتهم ومستوى أدائهم الوظيفي، كما أن عقد الورش التدريبية للمديرين تسهم في رفع مستوى الأداء لديهم، وذلك لأن الدورات المعتمدة من قبل الوزارة أو الدورات المجانية عبر شبكة الإنترنت، من شأنها اكساب المديرين المهارات، والمعارف والمعلومات للمديرين في الجوانب الإدارية، والفنية، والقيادية.

وعند مقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة، يتبين أنها اتفقت مع توصيات الكمالي (2018)، والتي أوصت بتطوير الأداء الوظيفي لمديرات المدارس، من خلال ربط نظام التعليم بعملية التدريب، واتفقت مع توصيات دراسة أورلاندو (Orlando, 2014) والتي أوصت بالاهتمام بتدريب المديرين لتطوير نموهم المهني .

#### مناقشة نتائج السؤال الخامس:

ما الاحتياجات التدريبية التي يمكن أن تسهم في تطوير الأداء الوظيفي للمديرين تقنياً؟

أظهرت النتائج أن جميع المديرين العشرة اتفقوا على عقد الدورات التدريبية للمديرين لتمكينهم بالخبرات التقنية، من أجل استمرارهم في توظيف الإدارة الإلكترونية بدرجة مرتفعة.

ويعزى ذلك أن عدداً منهم كثيراً لا يملكون المهارات الكافية في توظيف التكنولوجيا، والبرمجيات الإلكترونية، وقد أثبتت جائحة كورونا وما ترتب عليها من إغلاق المدارس، والتحول بالتعليم عن بعد

ضعف مهارات بعض المديرين التقنية الذي وضحته، ومن خلال التقارير التربوية التي تنشر عبر بعض المواقع مثل شبكة وفا الفلسطينية، ولذلك يتطلب الأمر اخضاع المديرين لدورات تدريبية مكثفة.

وعند مقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة، تبين أنها اتفقت مع توصيات الكمالي (2018)، والتي أوصت بتطوير الأداء الوظيفي لمديرات المدارس من خلال ربط نظام التعليم بعملية التدريب، واتفقت مع توصيات دراسة أورلاندو (Orlando, 2014)، والتي أوصت بالاهتمام بتدريب المديرين لتطوير نموهم المهني.

## التوصيات والمقترحات

بناءً على النتائج التي توصلت لها الباحثة، فإنها توصي بما يلي:

1. بعد أن ظهّرت نتيجة السؤال الأول المتعلقة بمهارات التوجيه والرقابة والتي جاءت بدرجة متوسطة فإنه لا بد العمل على تنمية مهارات التوجيه والرقابة لدى المديرين باللقاءات التدريبية، ذات العلاقة بالادارة الالكترونية.
2. جاءت نتيجة السؤال الثاني المتعلقة بدرجة الاداء الوظيفي بدرجة مرتفعة جداً، لذا يجب الاستمرار في استمرارية تدريب مديري المدارس على أساليب الإدارة الإلكترونية، وذلك لمواكبة التطورات التقنية وتوظيف الحاسوب وبرمجياته.
3. جاءت نتائج السؤال الثالث بعدم وجود فروق بين متوسطات استجابات العينة والتي تعزيبها الباحثة الى ضرورة العمل على تقوية البيئة التحتية في المدارس بشبكات إنترنت عالية السرعة، مع توفير شبكة اتصال تربط أجهزة المدارس بالوزارة.
4. في نتيجة السؤال الرابع التي أظهرت عدم وجود فروقات في استجابة عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي، فعليه يجب تقديم التغذية الراجعة لمديري المدارس التي تسهم في تطوير الأداء الوظيفي لهم وذلك بشكل مستمر.
5. أظهرت نتيجة السؤال الخامس على وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة الادارة الالكترونية ومستوى الاداء الوظيفي، وعليه يجب العمل على تمكين مديري المدارس بمهارات التخطيط الإداري الإلكتروني من خلال ورشات العمل.

## المقترحات:

1. إجراء دراسات بحثية مشابهة تشمل متغيرات مختلفة ومجتمع دراسة مختلف لمقارنة النتائج مع الدراسة الحالية.
2. على الجهات المختصة العمل على توفير ورشات التدريب الكافي على البرامج الالكترونية.
3. يجب على وزارة التربية والتعليم تبني فكرة ربط المدارس الكترونياً مع الوزارة، لأن ذلك يساعد من الحدائة في الادارات المدرسية.
4. اعتماد برنامج ماجستير الإدارة التربوية كمعيار من معايير اختيار مديري المدارس.
5. تعميم تجارب الدول المتقدمة في مجال الإدارة الإلكترونية على مديري المدارس.

## المصادر والمراجع

### أولاً: المراجع العربية

- [1] إبراهيم، مروان. (2002). الإحصاء الوصفي والاستدلالي. دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
- [2] أبو النصر، محمود. (2018). تأثير النقود الإلكترونية على دور مؤسسة النقد العربي السعودي في إدارة السياسة النقدية. *مجلة البحوث المالية والتجارية (3)*، 319-358.
- [3] أبو سمرة، محمود؛ عويضات، بيسان، قفيشة، سندس. (2020). واقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل. *المجلة العربية للنشر العلمي*، (26)، 203-221.
- [4] أبو عرار، ناصر. (2021). الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمي مدارس النقب. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، ع(69)، 223-233.
- [5] البسطامي، راضي. (2013). مستوى إدارة استراتيجيات التكيف للضغوط النفسية لدى آباء الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة وأمهاتهم في محافظة نابلس. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- [6] بن سمشة، آمال. (2018). الأداء البشري بالإدارة المحلية، الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن.
- [7] بن علي، سعاد، وجيلالي، بلحاج. (2019). أثر إدارة التغيير في تحسين الأداء الإداري. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر.
- [8] بن مرزوق، عنترة؛ نور الدين، حفيظي؛ وطاهر، قرقاد. (2018). إدارة الموارد البشرية في الإدارة الإلكترونية، مركز الكتاب العربي، عمان، الأردن.

- [9] بو بكر، عبد القادر.(2021). أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين. *مجلة البشائر الاقتصادية*، 7(1)، 367-386.
- [10] بو علالة، عائشة. (2021). نظام تقييم أداء العاملين وأثره على الأداء الوظيفي. *مجلة البشائر الاقتصادية*، 7(3)، 547-531.
- [11] ثابت، زياد. (2015). أثر برنامج المدرسة كمركز للتطوير على أداء المدرسة، الخطة الثنائية، دائرة التربية والتعليم. مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث الدولية بغزة، غزة، فلسطين.
- [12] الجادري، عدنان؛ قنديلجي، عامر.(2006). *مناهج البحث العلمي*، الكتاب الأول أساسيات البحث العلمي. جامعة عمان للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- [13] الجبر، سلطان. (2020). واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية وسبل تطويرها من وجهة نظر المديرين. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 4(16)، 110-129.
- [14] الجبوري، شبيب.(2018). *معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية في محافظة المفرق من وجهة نظر المدراء*. (رسالة ماجستير غير منشورة). الإدارة التربوية. جامعة آل البيت. كلية العلوم التربوية، عمان، الأردن.
- [15] حسن علي، مرج. (2016). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- [16] الحضرمي، بن ناصر. (2019). متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين والإداريين. *المجلة العلمية للتكنولوجيا وعلوم الإعاقة*، 1(2)، 62-121.

- [17] الحميدين، رحمة؛ السرحان، خالد.(2015). تقدير حاجات المدارس الحكومية الثانوية في مديريات التربية والتعليم في عمان للإدارة الإلكترونية. *مجلة العلوم التربوية*، 42(3)، 1001-1022.
- [18] حومر، سمية .(2020). التحول إلى الإدارة الإلكترونية، *مجلة العلوم الإنسانية*، 20(2)، 130 - 143.
- [19] الحياي، أنعام. (2015). إدارة التغيير في منظمات الأعمال، عمان، الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.
- [20] الخرايشة، عمر.(2012). أساليب البحث العلمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [21] الخروصي، زيد؛ الدباء، عبد المجيد؛ إبراهيم، محمد. (2021). الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين العمل الإداري في المدارس الحكومية بمحافظة البريمي والظاهر في سلطنة عمان. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 5(26)، 1-26.
- [22] الخزعلي، عمر أحمد.(2016). معوقات ممارسة الإدارة الإلكترونية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في لواء الرمثا.(رسالة ماجستير غير منشورة). الإدارة التربوية. جامعة آل البيت. كلية العلوم التربوية، عمان، الاردن.
- [23] خليل، سعد.(2015). إدارة المؤسسات التربوية في بداية الألفية الثالثة، القاهرة، مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع.
- [24] خليل، عبد العزيز.(2018). دور الإدارات المدرسية في زيادة فاعلية الإذاعة المدرسية في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات*، 1(43)، 198-209.

- [25] الخياط، ياسر.(2019). درجة استخدام مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعديهم.(رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط. كلية العلوم التربوية، عمان، الأردن.
- [26] الدعجاني، فائز.(2019). درجة استخدام الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى قادة المدارس بمحافظة العقبة. *المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج*، 57 (57)، 90-57.
- [27] الدوسري، راشد. (2009). تقويم المعلم مقاربات جديدة وأساليب حديثة، ط1، دمشق، سورية: دار كيوان.
- [28] الزهيري، عبد الكريم. (2020). تصميم برنامج تدريبي متنقل قائم على تطبيقات الهواتف الذكية لتنمية مهارات الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الثانوية بجمهورية العراق. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة المنصورة. كلية التربية، المنصورة، مصر.
- [29] زيوش، وهيبة.(2019). دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الاستشفائية العمومية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
- [30] السرهيد، عراف (2013) رصد وتصنيف الكفايات المهنية للمعلم الوطن العربي من خلال مراجعة البحوث والدراسات، *مجلة الاكاديمية الامريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا*، 2(91)، 9 - 42.
- [31] سمان، عبد الحميد. (2020). رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بمدارس التعليم الثانوي والمتوسط في ضوء التحديات المعاصرة. *جامعة المنصورة. مجلة كلية التربية* 1(11)، 24-62.
- [32] السويدي، ضويحي. (2019). دور الادارة الالكترونية في أداء العاملين بمدارس التعليم بدولة الكويت. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القاهرة، القاهرة، مصر.

- [33] سويلم، بن ابراهيم. (2020). واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين في محافظة الدلم بالمملكة العربية السعودية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 4 (8)، 121-142.
- [34] الشهراني، أسماء. (2020). الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في منطقة عسير. *مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات*، 10(3)، 277-305.
- [35] الشهري، عبدالله. (2018). درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس محافظة المجاردة وعلاقتها بتحسين الأداء المدرسي. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 2(15)، 1 - 33.
- [36] شواي، أحلام. (2016). الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في الأداء الوظيفي وتحسينه، العراق، جامعة بابل، *مجلة بابل للعلوم الإنسانية*، 24(4)، 2388-2411.
- [37] الطعاني، حسن. (2005). الإشراف التربوي مفاهيمه وأهدافه وأساليبه، عمان، الأردن.
- [38] العاجز، مصباح. (2011). دور الثقافة في تفعيل التطبيق الإلكتروني: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم. (رسالة ماجستير غير منشورة). محافظات غزة. الجامعة الإسلامية - غزة.
- [39] عامر، عمر. (2016). دور المدرسة والإدارة المدرسية، القاهرة، مصر، دار حميثرا للنشر والترجمة.
- [40] عبد الرحمن، ايمان، تادرس، ابراهيم. (2020). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية والتطلعات المستقبلية لتجاوزها كما يراها الإداريون في جامعة البلقاء التطبيقية. *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل*، 21(1)، 287 - 303.
- [41] عبد الله، بشكوش. (2021). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الأساسية في محافظة دهوك من وجهة نظري مديري هذه المدارس. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، (65)، 369-387.

- [42] عبد الهادي، جمال. (2020). أثر إدارة المواهب على تحسين الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة المصرية للاتصالات. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 11(4)، 611-657.
- [43] عبيدات، حامد. (2021). مساهمة الإدارة المدرسية في تعزيز المسؤولية المجتمعية لدى معلمي التربية الاجتماعية في لواء بني كنانة. *مجلة كلية التربية*. 37(9)، 597-616.
- [44] العجلوني، حسن. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بأدائهم الإداري والفني من وجهة نظر المعلمين بمحافظة إربد بالأردن. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 20(2)، 515 - 545.
- [45] عروج، عبد الله. (2015). درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية وسبل الارتقاء بها من وجهة نظر الإداريين التربويين فيها. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القدس، أبو ديس، فلسطين.
- [46] غريبي، علي؛ رينوبة، الأخضر. (2016). إصلاح الخدمة العمومية من خلال الإدارة الإلكترونية وآفاق ترشيدها. *مجلة العلوم الإسلامية والحضارة*، 1(3)، 403-438.
- [47] العنزي، علي. (2019). دور الإدارة الإلكترونية في التنظيم المدرسي في مدارس محافظة العاصمة بدولة الكويت. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، كلية العلوم التربوية، عمان، الأردن.
- [48] غنادرة، عائشة. (2016). الإدارة الإلكترونية وأثرها في تحسين الخدمة العمومية في المرافق العامة، الملتقى الدولي الرابع حول ترقية الخدمة العمومية في الدول المغاربية تحديات ورهانات. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشهيد، المغرب.

- [49] غوانمة، فؤاد؛ مقابلة، أحمد. (2018). *درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس مديرية تربية المزار الشمالي واقتراحات للتطوير. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*. 8(23)، 1-16.
- [50] القحطاني، بن عوض (2019). *تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير: دراسة ميدانية. مجلة العلوم التربوية*، 1(11)، 225-306.
- [51] كتفي، عزوز؛ مناصرية، عمر. (2018). *علم النفس البيداغوجي أساسياته النظرية وممارساته الميدانية، الجزائر، الجزائر، نواصري للطباعة والنشر*.
- [52] الكمالي، عبد الله. (2018). *مدى فاعلية الأداء الوظيفي لمديرات مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الأحمدية التعليمية بدولة الكويت. المجلة العربية للتربية النوعية*، (3)، 48-76.
- [53] المعاينة، عطا الله؛ القتيبي، بن علي. (2017). *معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان: البوابة التعليمية الإلكترونية أنموذجاً من وجهة نظر موظفي المديرية العامة لتقنية المعلومات. مجلة العلوم التربوية*، 2(2)، 123 - 152.
- [54] المقابلة، محمد؛ عتوم، أحمد. (2021). *واقع الإدارة الإلكترونية في مدارس التعليم العام بمحافظة شرور في ضوء التحول الرقمي. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز-الآداب والعلوم الإنسانية*، 29(4)، 139-166.
- [55] وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية. (2013). *الإشراف التربوي في فلسطين، الإدارة العامة للإشراف والتأهيل التربوي، رام الله، فلسطين*.
- [56] الوكيل، محمد. (2021). *تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على حي شرق مدينة نصر. المجلة العربية للإدارة*، 41(4)، 107-128.

[57] ياسين، عبد السلام.(2017). الخدمات الالكترونية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالميزة التنافسية للمدرسة.(رسالة ماجستير غير منشورة).الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

[58] يونس، تارقي.(2017). دور الادارة الالكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية.(رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

- [1] Akram, M; Khan, A .(2021). Exploring E-Leadership Practices in Implementing Learning Management System in Private Schools of Pakistan, *Pakistan Journal of Distance and Online Learning*, 6(1), p43-64.
- [2] Balckwell, J. (2009) "Middle School Principals" Perception Of The Effectiveness. Pro Quest LIC, Ed. D. Dissertation, Marshall University, USA.
- [3] Dessler, G. (2017), Human Resource Management,(15th ed.), Pearson Higher Ed.
- [4] Eroglu, M. & Kaya, V. (2021). Professional Development Barriers of Teachers: A Qualitative Research, *International Journal of Curriculum and Instruction*, 13 (2), 1896-1922.
- [5] Grace, A.. & Oladejo, M. (2020). Participatory Management, Professional Development, and Teachers' Job Performance in Public Secondary Schools in Ogun State, Nigeria, *Journal of Learning for Development*, 7 (2),161-173.
- [6] Jomezai, N., Ismail, S. & Ahmed, F. (2016). ICT integration & the role of school leadership: perceptions of head teachers of secondary schools in Quetta Pakistan. *International Journal of Innovation and Scientific Research*. 27 (1), 155-163.

- [7] Limon, I.& Sezgin-Nartgün,S. (2020). Development of Teacher Job Performance Scale and Determining Teachers' Job Performance Level, *Journal of Theoretical Educational Science*, 13 (3), 564-590.
- [8] Marshall, C. & Rossman, G. (2016). **Designing Qualitative Research**. 6<sup>th</sup> Edition, SAGE, Thousand Oaks.
- [9] Matla, Sh.& Xaba, M. (2020). Teachers' Job Satisfaction at Well-Performing, Historically Disadvantaged Schools: A Quantitative Research in the Gauteng Province, South Africa, *International Journal of Educational Management*, 34 (4), 725-736.
- [10] Orlando, N,. (2014).Development of a School Leadership Evaluation System, ProQuest LLC, Ed.D. Dissertation, Fielding Graduate University.
- [11] Oyedemi, O. (2015). ICT and Effective School Management: Administrators' Perspective. Proceedings of the World Congress on Engineering, London, U. K, 1, 1-3.
- [12] Oyier, C.& Odundo, P., Lilian, G. & Wangui, K. (2015). Effects of ICT Integration in Management of Private Secondary Schools in Nairobi County, Kenya: Policy Options and Practices. *World Journal of Education*, 5(6), 14-22.
- [13] Robert, B. (2011). An analysis of principals principals of technology's influence in today's schools". Ph. D. Dissertation, Huston University, USA.
- [14] Tan, C. (2015). Technology Usage in School Management: Electronic School. *International Journal of learning and Teaching*, (2), 1, 53-57.
- [15] White, J. (2016). Opinions of Ohio Middle School Principals Regarding the Use of Computers: Implications for Educational Administration, DAI-A. 62(3), P.920-940.

## الملاحق

- لجنة المحكمين
- كتاب تسهيل المهمة البحثية
- الاستبانة بصورتها الأولية
- الاستبانة بصورتها النهائية

**ملحق (أ)**  
**أسماء المحكمين وتخصصاتهم**

الرقم	المحكم	التخصص	الجامعة	البريد الإلكتروني
1	د. إيناس الزين	أدارة تربوية	الاستقلال	<a href="mailto:enasabulaban@pass.ps">enasabulaban@pass.ps</a>
2	د. حسن تيم	إدارة تربوية	النجاح الوطنية	<a href="mailto:hasantayyem@najah.edu">hasantayyem@najah.edu</a>
3	أ.د. عفيف زيدان	مناهج وطرق تدريس	القدس	<a href="mailto:afzeidan@staff.alquds.edu">afzeidan@staff.alquds.edu</a>
4	د. عبد الغني الصيفي	مناهج وطرق تدريس	النجاح الوطنية	<a href="mailto:abhasaifi@najah.edu">abhasaifi@najah.edu</a>
5	د. فيصل سباعنة	لغة عربية	الاستقلال	<a href="mailto:fsisal_196744@pass.ps">fsisal_196744@pass.ps</a>
6	د. كفاح برهم	مناهج وطرق تدريس	النجاح الوطنية	<a href="mailto:kefahbarham@najah.edu">kefahbarham@najah.edu</a>
7	د. محمود الشمالي	مناهج وطرق تدريس	النجاح الوطنية	<a href="mailto:mshamali@najah.edu">mshamali@najah.edu</a>
8	د. محمود رمضان	مناهج وطرق تدريس	النجاح الوطنية	<a href="mailto:ramadan@najah.edu">ramadan@najah.edu</a>
9	د. نور الأقرع	مناهج وطرق تدريس	القدس المفتوحة	<a href="mailto:nalaqra@qou.edu">nalaqra@qou.edu</a>
10	د. يمان صليح	مناهج وطرق تدريس	النجاح الوطنية	<a href="mailto:y.slaieh@najah.edu">y.slaieh@najah.edu</a>

- تم ترتيب الأسماء أبجدياً

ملحق (ب)  
كتاب تسهيل المهمة البحثية

State of Palestine  
Ministry of Education  
Center for Educational Research and Development

دولة فلسطين  
وزارة التربية والتعليم  
مركز البحث والتطوير التربوي

الرقم: و ت / ١٦٣ / ١ / ١٢ /  
التاريخ: 2022/ 03/10م

لمن يهمه الأمر  
الموضوع: تسهيل مهمة بحثية  
يهدىكم مركز البحث والتطوير التربوي أطيب تحية، ويرجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحثة:  
"شروق" محمد رشاد محمد حسين"  
من جامعة النجاح الوطنية للحصول على المعلومات اللازمة لإعداد دراسة بعنوان:  
" الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية  
من وجهة نظر المديرين فيها"  
ملاحظات:  
• تتضمن الدراسة توزيع استبيانات وإجراء مقابلات مع عينة من مديري المدارس الحكومية الثانوية.  
• 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.

## ملحق (ج)

### الاستبانة بصورتها الأولية



جامعة النجاح الوطنية

ماجستير إدارة تربوية

عمادة الدراسات والبحث العلمي

تحية احترام وتقدير وبعد؛

فتقوم الباحثة بدراسة ميدانية عنوانها " الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين فيها " وذلك استكمالاً لمتطلبات الماجستير في الإدارة التربوية" ولتحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثة بإعداد هذه الاستبانة كأداة ، لذا يُرجى التكرم بالإجابة على الفقرات المطروحة في هذه الاستبانة والتي تتكون من ( 56 ) فقرة ، علماً بأن البيانات الواردة في الاستبانة ستُستخدم لأغراض البحت العلمي فقط.

الباحثة: شروق حسين

القسم الأول:

أولاً : البيانات الشخصية

1. الجنس      أ. أنثى            ب. ذكر
2. سنوات الخبرة  
أ. أقل من 5 سنوات            ب. من 5-10 سنوات            ج. أكثر من 10 سنوات
3. المؤهل العلمي:      أ. بكالوريوس            ب. ماجستير فأعلى
4. مكان السكن :      أ. المدينة            ب. القرية

## القسم الثاني:

يُرجى وضع إشارة (√) في المكان المناسب من وجهة نظرك

الرقم	الفقرة	درجة الممارسة			
		متدنية جداً	متدنية	متوسطة	مرتفعة
		مرتفعة جداً	مرتفعة	مرتفعة	مرتفعة
<b>المحور الأول: الإدارة الإلكترونية</b>					
<b>المجال الأول: الثقافة الإلكترونية</b>					
1	أمتلك دليل إجرائي لكيفية تنفيذ الأنشطة الإلكترونية				
2	أتابع التعليمات والقوانين المتعلقة بالمخالفات الأمنية الإلكترونية				
3	أدرك أدوار ومهام مدير المدرسة في الإدارة الإلكترونية				
4	أدرك إيجابيات الإدارة الإلكترونية وسلبياتها				
5	أجيد تحديد الصعوبات التي تواجه الإدارة الإلكترونية				
<b>المجال الثاني: المهارات الإلكترونية</b>					
6	استخدم الحاسوب في حفظ ملفات المدرسة.				
7	أوظف برامج مايكروسوفت أوفيس في نسخ البيانات وإعداد الجداول.				
8	أوظف شبكة الإنترنت للحصول على المعلومات ومواكبة كل جديد.				
9	أستخدم البريد الإلكتروني في الاتصال والتواصل مع العاملين.				
10	أشارك في المنتديات العلمية عبر شبكة الإنترنت.				
11	أعقد اجتماعات عبر المنصات الإلكترونية مع الهيئة التدريسية إذا استدعى الأمر أيام العطل.				
12	أستخدم تطبيقات متخصصة بقواعد الأمان الرقمي.				
13	أدعم وجود بنية تحتية في المدرسة.				
<b>المجال الثالث: المهارات المعلوماتية</b>					
14	أتحقق من صحة المعلومات التي أحصل عليها من المواقع الإلكترونية وأوثقها.				
15	أتعامل بالنماذج والوثائق الإلكترونية .				
16	أستخدم التقنيات الإلكترونية في توثيق المعلومات.				
17	أمتلك ملف إنجاز إلكتروني خاصاً بي.				
18	أوفر مناخاً تنظيمياً في المدرسة يتسم بالمرونة والديمقراطية.				
19	أشارك في المؤتمرات الإلكترونية مما ينمي ثقافتني في مجال التكنولوجيا				
<b>المجال الرابع: مهارات التخطيط والتنظيم الإلكترونية</b>					

- 
- 20 أوظف الإدارة الإلكترونية في متابعة الخطط التدريسية للمعلمين
- 21 أمارس التخطيط الاستراتيجي من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية
- 22 أصيغ خططاً مرنة قابلة للتعديل من خلال تفعيل الإدارة الإلكترونية.
- 23 أطور قدرات العاملين في المدرسة في مجال التخطيط من خلال إشراكهم في الإدارة الإلكترونية .
- 24 أنظم أعمال الإدارة من خلال حفظ الملفات إلكترونياً وتبويبها.
- 25 أضع أهدافاً منظمة حسب الأولويات في التخطيط الإلكتروني.
- 26 أستثمر الإدارة الإلكترونية في تنظيم أدوار العاملين.

#### المجال الخامس: مهارات التوجيه والرقابة الإلكترونية

- 27 أستخدم الإدارة الإلكترونية في متابعة الخطط السنوية والتطويرية
- 28 أتابع تنفيذ الخطط عن بعد من خلال شبكات المعلومات والإنترنت.
- 29 أوجه العاملين في المدرسة عن بعد من خلال إجراء المقابلات الإلكترونية.
- 30 أتابع أعمال المعلمين إلكترونياً مما يوفر لي الوقت والجهد.
- 31 أتمكن من كشف الثغرات في الأعمال والمهام إلكترونياً.

#### المجال السادس: مهارات الاتصال والتواصل الإلكترونية

- 32 أوظف الإدارة الإلكترونية في التغلب على عامل البعد الجغرافي
- 33 أستثمر الإدارة الإلكترونية في تبادل الرسائل والوثائق بسهولة
- 34 أوظف الإدارة الإلكترونية في الاتصال مع المستويات الإدارية المختلفة
- 35 أستخدم الإدارة الإلكترونية في التواصل مع العاملين وحل مشاكلهم.
- 36 أوظف الإدارة الإلكترونية في التواصل مع أولياء الأمور للطلبة

#### المحور الثاني: الأداء المهني للمديرين

#### المجال الأول: الأداء الإداري للمديرين

---

- 
- 37 أضع خطة مدرسية سنوية شاملة.
- 38 أتابع السجلات المختلفة المتعلقة بالمدرسة.
- 39 أمتلك المعرفة الإدارية بالتخطيط والتنظيم واختيار البديل الأمثل.
- 40 أهتم بالبنية التحتية وصيانتها بشكل مستمر.
- 41 أعزز العلاقات مع المجتمع المحلي من خلال الاتصال والتواصل معهم.
- 42 أحرص على تنفيذ القرارات والتعليمات الإدارية الصادرة من الوزارة.
- المجال الثاني: الأداء الفني**
- 43 أتابع ملفات أعمال المعلمين (البورتوليو).
- 44 أتابع تحصيل الطلبة ورصد نقاط القوة والضعف لديهم.
- 45 أحرص على دمج التكنولوجيا بالتعليم في المدرسة.
- 46 أتابع نمو المعلمين مهنيًا من خلال الوسائط الإشرافية.
- 47 ألبى احتياجات المعلمين التدريبية في مجال التقنيات والحاسوب.
- 48 أكتب التقارير الإشرافية إلكترونياً للمعلمين بفاعلية.
- المجال الثالث: الجانب القيادي**
- 49 أشارك الهيئة التدريسية في وضع الخطط التطويرية للمدرسة .
- 51 أفوض الصلاحيات لأعضاء الهيئة التدريسية حسب قدراتهم.
- 52 أشجع المبادرات الإبداعية في المدرسة.
- 53 أمارس القيادة التشاركية في تسيير شؤون المدرسة.
- 54 أوظف العمل في فريق لإنجاز الأعمال المدرسية
- 55 أمارس قيادة التغيير لتحقيق أهداف المدرسة .
- 56 أنمي مهارات العاملين القيادية من خلال قيادة الفريق .
- 

شاكراً لكم حسن التعاون

## ملحق (د)

### الاستبانة بصورتها النهائية



جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج ماجستير إدارة تربوية

تحية احترام وتقدير وبعد؛

فتقوم الطالبة بدراسة ميدانية عنوانها "الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين فيها" وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية" ولتحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثة بإعداد هذه الاستبانة كأداة، لذا يُرجى التكرم بالإجابة عن فقرات هذه الاستبانة، علماً بأن البيانات الواردة فيها ستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن التعاون

الباحثة: شروق "محمد رشاد" حسين

القسم الأول: البيانات الشخصية

يرجى التكرم بالإجابة عن الفقرات الآتية بوضع (✓) في المكان المناسب.

1. الجنس أ. ذكر  ب. أنثى
2. سنوات الخبرة أ. أقل من 5 سنوات  ب. من 5-10 سنوات  ج. أكثر من 10 سنوات
3. المؤهل العلمي: أ. بكالوريوس  ب. ماجستير فأعلى
4. التخصص: أ. علمي  ب. إنساني

## القسم الثاني:

يُرجى وضع إشارة (√) في المكان المناسب من وجهة نظرك

الرقم	الفقرات	درجة الممارسة
		متدنية جداً    متدنية    متوسطة    مرتفعة    مرتفعة جداً
<b>المحور الأول: الإدارة الإلكترونية</b>		
<b>المجال الأول: الثقافة الإلكترونية</b>		
1	أمارس أنشطة تربوية مختلفة عبر شبكة الإنترنت كحضور لقاءات تربوية.	
2	أتابع الأنظمة والتعليمات والقوانين المتعلقة بالمخالفات الأمنية الإلكترونية.	
3	أتقهم أدوار ومهام مدير المدرسة في الإدارة الإلكترونية.	
4	أعرف إيجابيات الإدارة الإلكترونية وسلبياتها.	
5	أجيد تحديد الصعوبات التي تواجه الإدارة الإلكترونية	
<b>المجال الثاني: المهارات الإلكترونية</b>		
6	استخدم الحاسوب في حفظ ملفات المدرسة إلى جانب الحفظ الورقي.	
7	أوظف برامج "مايكروسوفت" أو "فيس" في نسخ البيانات وإعداد الجداول.	
8	أوظف شبكة الإنترنت للحصول على المعلومات لمواكبة كل جديد.	
9	أستثمر البريد الإلكتروني في الاتصال والتواصل مع العاملين.	
10	أشارك في المنتديات العلمية عبر شبكة الإنترنت.	
11	أحرص على اجتماعات عبر منصة "تيمز" مع أعضاء الهيئة التدريسية إذا استدعى الأمر أيام العطل.	
12	أستخدم تطبيقات متخصصة بقواعد الأمان الرقمي.	
13	أدعم وجود بنية تحتية في المدرسة.	
<b>المجال الثالث: المهارات المعلوماتية</b>		
14	أتحقق من صحة المعلومات التي أحصل عليها من المواقع الإلكترونية وأوثقها.	
15	أتعامل بالنماذج والوثائق الإلكترونية.	
16	أستخدم التقنيات الإلكترونية في توثيق المعلومات.	
17	أمتلك ملف إنجاز إلكترونيّاً خاصاً بي.	
18	أوفر مناخاً تنظيمياً في المدرسة يتسم بالمرونة.	
19	أشارك في المؤتمرات الإلكترونية مما ينمي ثقافتي في مجال التكنولوجيا	
<b>المجال الرابع: مهارات التخطيط والتنظيم الإلكترونية</b>		

- 
- 20 أوظف الإدارة الإلكترونية في التقليل من مشكلات التخطيط التربوي.
- 21 أوفر الخطط البديلة من خلال تفعيل الإدارة الإلكترونية.
- 22 أمارس التخطيط الاستراتيجي من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية
- 23 أضع خططاً مرنة قابلة للتعديل من خلال تفعيل الإدارة الإلكترونية.
- 24 أطور قدرات العاملين في المدرسة في مجال التخطيط التربوي من خلال إشراكهم في الإدارة الإلكترونية.
- 25 أنظم أعمال الإدارة من خلال حفظ الملفات إلكترونياً وتبويبها.
- 26 أضع أهدافاً منظمة حسب الأولويات في التخطيط الإلكتروني.
- 27 أستثمر الإدارة الإلكترونية في تنظيم أدوار وأعمال العاملين.

#### المجال الخامس: مهارات التوجيه والرقابة الإلكترونية

- 28 أستخدم الإدارة الإلكترونية في متابعة الخطط السنوية والتطويرية.
- 29 أتابع تنفيذ الخطط عن بعد من خلال شبكات المعلومات والإنترنت.
- 30 أوجه العاملين في المدرسة عن بعد لإنجاز مهامهم من خلال إجراء المقابلات الإلكترونية.
- 31 أتابع أعمال المعلمين إلكترونياً مما يوفر لي الوقت والجهد.
- 32 أتمكن من كشف الثغرات في الأعمال والمهام إلكترونياً.

#### المجال السادس: مهارات الاتصال والتواصل الإلكترونية

- 33 أوظف الإدارة الإلكترونية في التغلب على عامل البعد الجغرافي.
- 34 أستثمر الإدارة الإلكترونية في تبادل الرسائل والوثائق بسهولة.
- 35 أوظف الإدارة الإلكترونية في الاتصال الرسمي مع المستويات الإدارية المختلفة.
- 36 أستخدم الإدارة الإلكترونية في التواصل مع العاملين وحل مشكلاتهم.
- 37 أوظف الإدارة الإلكترونية في استثمار مصادر المعلومات.

#### المحور الثاني: الأداء الوظيفي للمديرين

#### المجال الأول: الأداء الإداري للمديرين

---

- 
1. أضع خطة مدرسية سنوية شاملة.
  2. أتابع السجلات المختلفة المتعلقة بالمدرسة.
  3. أمتلك المعرفة الإدارية في التخطيط التربوي.
  4. أوظف مهارات الإدارة المدرسية بفاعلية.
  5. أتابع جودة البنية التحتية وصيانتها بشكل مستمر.
  6. أعزز العلاقات مع المجتمع المحلي من خلال الاتصال والتواصل معهم.
  7. أحرص على تطبيق القرارات والتعليمات الإدارية الصادرة من الوزارة.

#### المجال الثاني: الأداء الفني

8. أتابع ملفات أعمال المعلمين في المدرسة (portfolio).
9. أهتم بزيادة تحصيل الطلاب.
- 10 أحرص على دمج التكنولوجيا في التعليم في المدرسة.
- 11 أتابع نمو المعلمين مهنيًا من خلال الوسائط الإشرافية.
- 12 ألبى احتياجات المعلمين التدريبية في مجال التقنيات والحاسوب
- 13 أحرص على تطبيق العدالة في تقييم أداء المعلمين.

#### المجال الثالث: الجانب القيادي

- 14 أشارك الهيئة التدريسية في وضع الخطط التطويرية للمدرسة.
- 15 أفوض الصلاحيات لأعضاء الهيئة التدريسية حسب قدراتهم.
- 16 أشجع المبادرات الإبداعية في المدرسة.
- 17 أطبق القيادة التشاركية في تسيير شؤون المدرسة.
- 18 أوظف العمل ضمن فريق لإنجاز الأعمال المدرسية.
- 19 أطبق قيادة التغيير لتحقيق أهداف المدرسة.
- 20 أنمي مهارات العاملين القيادية من خلال المبادرات الإبداعية.

---

شاكراً لكم حسن التعاون

ملحق (هـ)  
جداول الدراسة

الجدول (11)

نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين، لفحص دلالة الفروق تبعا لمتغير التخصص

مستوى	قيمة (ت)	علمي (ن = 71)		أدبي (ن = 130)		المجال
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.61	0.510	0.50	3.50	0.56	3.46	الثقافة الإلكترونية
0.11	1.591	0.45	3.82	0.53	3.70	المهارات الإلكترونية
0.26	1.121	0.50	3.60	0.57	3.51	المهارات المعلوماتية
0.19	1.307	0.53	3.46	0.56	3.35	مهارات التخطيط والتنظيم الإلكترونية
0.67	0.422	0.56	3.16	0.69	3.12	مهارات التوجيه والرقابة الإلكترونية
0.49	0.686	0.51	3.72	0.59	3.66	مهارات الاتصال والتواصل الإلكترونية
0.23	1.183	0.42	3.56	0.49	3.48	الدرجة الكلية

الجدول (12)

نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين، لفحص دلالة الفروق تبعا لمتغير الجنس

مستوى	قيمة (ت)	أنثى (ن = 99)		ذكر (ن = 102)		المجال
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.33	0.96	0.46	4.25	0.54	4.18	الأداء الإداري للمديرين
0.16	1.39	0.46	4.29	0.51	4.19	الأداء الفني
*0.02	2.29	0.49	4.27	0.49	4.11	الجانب القيادي
0.09	1.70	0.43	4.27	0.47	4.16	الدرجة الكلية

### الجدول (13)

نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين، لفحص دلالة الفروق تبعا لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	ماجستير فأعلى (ن = 56)		بكالوريوس (ن = 145)		المجال
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.36	0.909	0.46	4.27	0.52	4.20	الأداء الإداري للمديرين
0.97	0.034	0.45	4.24	0.50	4.24	الأداء الفني
0.77	0.285	0.41	4.21	0.53	4.18	الجانب القيادي
0.63	0.474	0.39	4.24	0.48	4.20	الدرجة الكلية

## الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
.45565	4.1276	28	أقل من 5 سنوات	الأداء الإداري للمديرين
.77391	4.0621	23	من 5 إلى 10 سنوات	
.46473	4.2619	150	أكثر من 10 سنوات	
.51009	4.2203	201	المجموع	
.41040	4.1190	28	أقل من 5 سنوات	الأداء الفني
.80205	4.1014	23	من 5 إلى 10 سنوات	
.43825	4.2867	150	أكثر من 10 سنوات	
.49241	4.2421	201	المجموع	
.43180	4.1582	28	أقل من 5 سنوات	الجانب القيادي
.79067	4.1118	23	من 5 إلى 10 سنوات	
.45800	4.2152	150	أكثر من 10 سنوات	
.50150	4.1955	201	المجموع	
.39296	4.1357	28	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
.74843	4.0913	23	من 5 إلى 10 سنوات	
.40774	4.2530	150	أكثر من 10 سنوات	
.45829	4.2182	201	المجموع	

## الجدول (15)

نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) مستوى الدلالة
الأداء الإداري للمديرين	بين المجموعات	1.076	2	.538	2.090
	داخل المجموعات	50.963	198	.257	
	المجموع	52.039	200		
الأداء الفني	بين المجموعات	1.177	2	.588	2.462
	داخل المجموعات	47.318	198	.239	
	المجموع	48.494	200		
الجانب القيادي	بين المجموعات	.259	2	.129	.512
	داخل المجموعات	50.043	198	.253	
	المجموع	50.301	200		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.743	2	.371	1.781
	داخل المجموعات	41.264	198	.208	
	المجموع	42.006	200		

## الجدول (16)

نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين، لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير التخصص

المجال	أدبي (ن = 130)		علمي (ن = 71)		قيمة (ت)	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
الأداء الإداري	4.23	0.56	4.18	0.39	0.640	0.52
الأداء الفني	4.28	0.52	4.15	0.42	1.816	0.07
الجانب القيادي	4.22	0.54	4.13	0.41	1.184	0.23
الدرجة الكلية	4.24	0.50	4.16	0.36	1.287	0.20

## الجدول (17)

قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة F	قيمة بيتا B	الخطأ المعياري	R Square	معامل الارتباط	الأداء الوظيفي	الإدارة الإلكترونية
0.000	60.972	0.484	0.41	0.23	**0.484	الوسط الانحراف الحسابي المعياري	الوسط الانحراف الحسابي المعياري
						0.45	3.51
						**دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.01$ )	
						* دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ )	

## جدول (18)

التكرارات المتعلقة بالسؤال الأول (ن=10)

التكرار	النص	الرقم
5	تسهم في التخلص من الأعباء الكتابية والورقية.	1
5	تساعد في الحصول على المعلومات بأقصر وقت.	2
4	الإدارة الإلكترونية تسهم في سهولة الاتصال والتواصل مع العاملين والمعلمين ومديرية التربية والتعليم والوزارة.	3
2	تسهم في تقديم التغذية الراجعة للمعلمين بعد الزيارات الإشرافية، ومتابعة القضايا الفلسطينية.	4
1	تزويد المعلمين بالكتب.	5
1	توثيق الكتب وعدم طباعتها وتخزين البيانات.	6

## جدول (19)

المتعلقة بالسؤال الثاني (ن=10)

الرقم	النص	التكرار
1	عدم توافر التدريب الكافي على البرامج الإلكترونية.	7
2	عدم وجود برامج إلكترونية تربط المدارس بالمديرية والوزارة.	5
3	ضعف شبكة الإنترنت.	5
4	ضعف خبرة بعض المعلمين بالبرامج الإلكترونية.	4
5	عدم توافر أجهزة حاسوب كافية.	2
6	عدم وجود بريد إلكتروني، والبنية التحتية تفتقر للأنشطة الإلكترونية.	1

## جدول (20)

التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بالسؤال الثالث (ن=10)

الرقم	النص	التكرار
1	تقوية شبكة الإنترنت من حيث السرعة في المدارس	9
2	عقد دورات تدريبية للمعلمين بالبرامج الإلكترونية المختلفة.	4
3	العمل على إيجاد برامج إلكترونية وشاملة وضم جميع محاور العمل الإداري.	4
4	تزويد المعلمين بأجهزة الحاسوب	3
5	وجود خطوات حكومية صارمة للتطبيق الإلكتروني.	3
6	تأهيل المديرين باستخدام البرامج والتطبيقات	1
7	تجهيز المدارس بأحدث أساليب التواصل الإلكتروني.	1

## جدول (21)

التكرارات المتعلقة بالسؤال الرابع (ن=10)

الرقم	النص	التكرار
1	تبادل الخبرات بين الإدارات والزيارات بين المدارس.	3
2	عقد دورات تدريبية. وورشات عمل	3
3	التعلم الذاتي من خلال مواقف وتجارب.	2
4	توظيف الأنشطة اللاصفية.	2
5	تأهيل الموارد البشرية ومواكبة كل جديد.	2
6	لا بد من تقييم الأداء حسب القدرات.	1
7	اكتشاف المواهب وتنفيذ حملات تربية.	1

## جدول (22)

التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بالسؤال الخامس (ن=10)

الرقم	النص	التكرار
1	عقد الدورات التدريبية للمديرين لتمكينهم بالخبرات التقنية.	10
2	توحيد برامج الاتصال التقني في مجال التواصل.	3
3	توفير إنترنت عالي الجودة.	3
4	التواصل المستمر مع الأقسام الإدارية.	2



**An-Najah National University**

**Faculty of Graduate Studies**

**ELECTRONIC MANAGEMENT  
RELATIONSHIP WITH PUBLIC SCHOOL  
PRINCIPALS' JOB PERFORMANCE IN  
NORTHERN WEST BANK GOVERNORATES  
AS PERCEIVED BY THE PRINCIPALS  
THEMSELVES**

**By**

**Shorouq M.R. Hussien**

**Supervisors**

**Dr. Hiba K. Saleem**

**Dr. Jamal M. Marshood**

**This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of  
Master Educational Administration, Faculty of Graduate Studies, An-Najah National  
University, Nablus - Palestine.**

**2022**

**ELECTRONIC MANAGEMENT RELATIONSHIP WITH PUBLIC SCHOOL  
PRINCIPALS' JOB PERFORMANCE IN NORTHERN WEST BANK  
GOVERNORATES AS PERCEIVED BY THE PRINCIPALS THEMSELVES**

**By**

**Shorouq M.R. Hussien**

**Supervisors**

**Dr. Hiba K. Saleem**

**Dr. Jamal M. Marshood**

**ABSTRACT**

**Aims of the study:** This study, as the title indicates, sought to identify the relationship between electronic management and job performance as principals perceived it. It also sought to learn about the role of gender, academic qualification, years of experience, administrative experience, and specialization in public school principals' responses towards the degree of electronic management practice and the principals' level of job performance.

**Methods of the study:** To these ends, the researcher used the descriptive and qualitative approaches. She used and administered a questionnaire to a randomly chosen sample of 201 principals out of a total 427. In addition, she conducted semi-structured interviews with ten principals.

**Results:** After data analysis, the total score of public school principals' practice of electronic management was found to be high. The arithmetic mean was 3.51. The score of job performance level was higher. Its arithmetic mean was 4.21. However, the differences in principals' attitudes/ responses towards electronic management practice were not statistically significant. They could not be attributed to gender, years of administrative experience, academic qualification and specialization. Furthermore, no statistically significant differences were found in the job performance level which could be due to gender, years of administrative experience, academic qualification and specialization. The results also revealed a correlation of statistical significance at  $\alpha = 0.01$  between the electronic management score and job performance level of school principals. It was a positive correlation; Pearson correlation value was 4.84 and was positive (direct). It was also found that electronic management could contribute to

completion of administrative work and would ease/facilitate communication with teachers. Pertaining to obstacles facing principals, they included poor internet connections, poor command of advanced computer skills and absence of sufficient modern computer sets.

**Recommendations:** To overcome the obstacles facing principals, internet connections need to be strengthened and school principals should be trained on electronic management techniques. The researcher also recommends holding continuing education training programs for school principals on modern leadership patterns in school administration and training courses to provide them with technical skills and become more familiar with the use of computer software programs.

**Keywords:** Electronic management; job performance; northern West Bank governorates.